

DEBRECENI EGYETEM
EGÉSZSÉGÜGYI KAR

Projektszemlélet, projekttervezés

Szükségletalapú megközelítés
és tervezési módszerek a humán szféra számára

Hüse Lajos



DEBRECENI EGYETEM
EGÉSZSÉGÜGYI KAR

Projektszemlélet, projekttervezés

Szükségletalapú megközelítés
és tervezési módszerek a humán szféra számára

Hüse Lajos



Debreceni Egyetemi Kiadó
Debrecen University Press
2014

Projektszemlélet, projekttervezés

Szükségletalapú megközelítés és tervezési módszerek a humán szféra számára

Copyright © 2014 by Hüse Lajos

A függelékben található űrlapok a Creative Commons-licenc alá tartoznak, azaz:

- szabadon fénymásolhatók,
- előadásokon bemutathatók,
- projekttervezés céljára felhasználhatók.

Az űrlap szerzőjét, és az űrlap forrását a felhasználás során minden esetben a hivatkozási szabályoknak megfelelően fel kell tüntetni!

 ***Some rights reserved - Creative Commons Nevezd meg! Így add tovább!***

Lektorálta: Gurály Edina

Grafika: Vass Richárd

© Debreceni Egyetemi Kiadó Debrecen University Press,
beleértve az egyetemi hálózaton belüli elektronikus terjesztés jogát is

ISBN 978 963 615-134-8

Kiadta a Debreceni Egyetemi Kiadó Debrecen University Press

Felelős kiadó: Karácsony Gyöngyi

Készült a Debreceni Egyetemi Kiadó nyomdaüzemében, 2014-ben

Tartalomjegyzék

ELŐSZÓ	4
A KÖNYV FELÉPÍTÉSE	6
ELMÉLETI MEGKÖZELÍTÉSEK	7
A PROJEKTSZEMLÉLET ÉS A PTL (PROJEKT-TERV-LISTA) MÓDSZER.....	23
1. PROJEKTGENERÁLÁS, PROJEKTÖTLET	43
2. HELYZETFELTÁRÁS	49
3. CÉLCSOPORT	69
4. CÉLOK MEGHATÁROZÁSA.....	75
5. BEAVATKOZÁS-TERVEZÉS	87
6. ERŐFORRÁSOK ÉS KÖLTSÉGVETÉS	107
7. ALKALMAZÁS-MONITORING	125
8. ÉRTÉKELÉS	129
9. SZERVEZETI HÁTTÉR ÉS A MENEDZSMENT	137
10. KOMMUNIKÁCIÓ ÉS NYILVÁNOSSÁG	145
IRODALOMJEGYZÉK.....	153
A PROJEKTTERVEZÉSI ESZKÖZÖK ÚRLAPJAI	155
PTL ÉRTÉKELŐLAP.....	156

Előszó

Az ember alapvető vágya, hogy kontrollálni tudja a saját életét. Kontrollálni, befolyásolni szeretné azokat az eseményeket is, melyek a családját, szűkebb környezetét, vagy a társadalmát érintik. E négy szerveződési szinten (egyén, család, közösség és társadalom), be szeretne avatkozni a saját közérzetét és életminőségét meghatározó folyamatokba. Ez a vágy lehet *egocentrikus* (minden szinten olyan változást szeretne, melynek révén a saját haszna növekszik – ÉN), *altruista* (hajlandó dolgozni, vagy akár hátrányt szenvedni, ha a változás a számára *fontos másoknak* előnyt jelent – TE, TI vagy Ő és ŐK) és *kooperatív* (úgy törekszik az egyéni haszon növelésére, hogy közben mások hasznának növelését is szem előtt tartja - MI).

A beavatkozás vágyát kiválthatja az események vagy élethelyzetek olyan kombinációja, melyet joggal nevezünk *problémának*, de lehet, hogy a dolog, melyet meg kívánunk változtatni, csupán *nem elég jó*. Bárhogyan is legyen – kiküszöbölni valami rosszat, vagy jobbá tenni a nem elég jót –, egy efféle helyzet megoldó-képlete sosem egyszerű. A humán szférában egy ilyen jelenség vagy probléma számos egyéni, illetve közösségi jellemző által meghatározott, mint amilyen az iskolázottság, a munkaviszony – vagy annak hiánya –, a vagyoni helyzet, a lakásviszonyok, az egészségi állapot, az életmód és a kultúra, ráadásul a hatékony beavatkozáshoz az egyének ismereteinek megváltoztatásán túl módosítanunk kell attitűdjeiket, mindennapi viselkedésüket – egyszerűen hozzáállásukat az „élet dolgai” iránt. Ha ehhez még hozzávesszük, hogy a társadalmi-közösségi változást célzó programok eredményeit legtöbbször csak hosszú évek múltán mérhetjük, könnyen belátható, hogy milyen fontosak a megfelelő tervezési és ellenőrzési eszközök. A beavatkozáshoz erőforrásokat rendelünk – pénzt, paripát, fegyvert –, és ezekkel jó gazda módjára kell bánnunk, a lehető leggondosabban felhasználnunk... különösen akkor, ha a társadalmi problémák, melyek megoldására felelősködünk, eleve erőforrás-hiányos állapotot teremtenek.

A kiadvány, melyet a kezdetben tartasz, ennek az összetett beavatkozási feladatnak a kézikönyve. Nem csupán abban nyújt segítséget, hogy hogyan közelítsd meg a megváltoztatni kívánt problémát, de abban is, hogy hogyan építsd fel a beavatkozás tervét. Segít, hogy a beavatkozás tervezésekor figyelembe vedd, hogy mikor mit célszerű tenned, kivel és hogyan működj együtt, illetve hogyan ellenőrizd a beavatkozás sikerességét. A projektszemlélet és a projekttervezés ismeretei valódi írásztali munkára készítenek fel – egy futó projekt tényleges irányítása ezen túlmenően egyéb ismereteket és készségeket is igényel, melyekre ez a kiadvány nem terjed ki.

Projektekkel az élet számos területén találkozhatunk, és nem mindenütt jelenik meg ugyanolyan formában. Az ipar, a számítástechnika, a tudomány, vagy a humán szféra projektjei is alkalmazhatnak hasonló eszközöket és megközelítéseket, de az egész rendszer végtére is teljesen más lesz, ahogy az adott terület projektjének a terméke is más jellegű. Minket most elsősorban a humán szféra beavatkozásai érdekelnek; az egészség-

ügy, az oktatás, a közösségek és a szociális szféra projektjei, melyek révén az emberek, együtt élő csoportok életkörülményei, szociális helyzete, egészségügyi állapota, képzettsége és képességei változnak meg.

A humán terület fejlesztési prioritásait, emberközpontúságát figyelembe véve a **Projektszemlélet, projekttervezés** c. kötet szerzőjeként azt célt tűztem ki magam elé, hogy **egy könnyen használható tervezési eszközt nyújtsak a saját szakmájukat jól ismerő, ám a tervezési folyamatokban laikus, humán területen tevékenykedő szakemberek számára.** A kötetben bemutatott PTL-módszer különösebb projekt-tervezési előképzettség nélkül is jól használható, ugyanakkor rendelkezésre áll az a bőséges elméleti háttér, mely garantálja, hogy a „laikus szakemberek” hozzáértőkké váljanak. Így aztán senki se csodálkozzon, ha a kötet figyelmes áttanulmányozása után már egészen más szemmel fog tekinteni a tervezési folyamatokra!



A könyv felépítése

Ez a könyv a kézikönyv és a tankönyv elemeit, céljait ötvözi. Egyaránt alkalmas arra, hogy iskolarendszerű oktatásban, tanórák keretében zajló tudásátadást kísérjen, és arra is, hogy kézikönyvként alkalmazva támogatást nyújtson egy projekt megtervezésében és megvalósításában.

A könyvünket átható legfőbb elv az, hogy a kérdések ajánlott megközelítését és a gyakorlatban használható módszereket közvetlen stílusban, érthetően magyarázzuk el. Nem azt szeretnénk bizonyítani, hogy a projekt micsoda fontos műfaj, és nem szeretnénk, ha minden második oldalnál elalélnál a meghatottságtól, hogy micsoda tudós könyvet tartasz a kezében. Azt szeretnénk, hogy válj képessé a könyvben leírtak elsajátítására, és hogy képessé válj a saját elképzeléseidet is hatékonyan, gazdaságosan és időtakarékosan megvalósítani a rád bízott projekteken. Annak érdekében, hogy a célunkat megvalósítsuk, különféle szempontból *kiemelt szövegeket* alkalmazunk, melyeket kis képekkel, piktogramokkal látunk el. Ezek a kiemelt szövegek olyan stabil információbázisokká válnak, melyekre a későbbiekben, ismereteid gyakorlati alkalmazása során felépítheted szemléletmódodat, alkalmazott eszközeid, készségeid és képességeid úgy, ahogy számodra a legmegfelelőbb.

Kulcsfogalmak. Az adott szövegrész megértését szolgáló kulcsfogalom, szakmai kifejezés rövid, lényegre törő leírása.

Példatár. A különféle példák jól segítik a megfelelő szemlélet és az alkalmazandó eszközök elsajátítását. Igyekezünk a humán területek széles spektrumából meríteni, hogy mindenféle érdeklődés mellett megtalálhasd a hozzád közelebb álló példát. Ide kerülnek a negatív példák és az elkerülendő megvalósítások is.

Eszköz. A projekttervezés során jól használható eszköz leírását jelöljük ezzel a piktogrammal:



A lényeg lényege. Olyan mondatok ezek, amelyek tömören, röviden foglalják össze az adott szaka lényegét, vagy kiemelten felhívják a figyelmed valamilyen fontos dologra. A lényeg lényegét ezzel a piktogrammal jelöljük számodra:



Elméleti megközelítések

Pályázat vagy projekt?

Hazai környezetben – legyen az egy intézmény vagy egyesület, de akár egy település önkormányzata – gyakran találkozunk azzal, hogy az érintettek a *pályázat* kifejezést a *projekt* szinonimájaként alkalmazták, és amikor a tervezett, vagy megvalósulás alatt álló, vagy éppen megvalósított „pályázatukról” beszéltek, valójában a projektjükre gondoltak. A különbség nem csupán a szavakban rejlik. A projekt egy konkrét tevékenységrendszer. A pályázat egy projekt erőforrásait biztosító dokumentációs rendszer, és mint olyan, a projektnek csupán része, és még csak nem is elengedhetetlen része. Egy pályázatnak nincs értelme projekt nélkül, ugyanakkor egy projektet meg lehet valósítani pályázat nélkül.

Példatár

Előfordul, hogy amikor egyes megvalósítók, megbízók a pályázatról beszélnek, valójában még csak nem is a projektet értik ezalatt, hanem csak a pénzt, amelyet a pályázaton megnyerhetnek, esetleg mások elismerésére gondolnak, amelyet az így megszerezett pénzzel vívhatnak ki. Más szóval ez az jelenti, hogy a projekt valódi célja nem az, amelyet annak mondanak (pl. hogy „legyen jobb a gyerekeknek”), hanem az, hogy legyen jobb a megvalósítóknak, vagy megbízóiknak.

A fejezet címében megfogalmazott kérdésre tehát a válaszunk az, hogy ez a könyv a projektről szól. A projekt a lényeg.

Definíciók

Egy jelenség definíciója modellezi a bonyolult, összetett jelenséget, azaz megpróbál egyszerű, valamilyen szempont, logika szerint felépített, átlátható és értelmezhető leírást adni a dologról. A projekt elég bonyolult és összetett folyamat ahhoz, hogy definíciók értelmezésével próbáljuk megközelíteni a fogalom (és tevékenység) lényegét¹.

Útkeresés. Felfoghatjuk úgy a projektet, mint egy úttörő tevékenységet. Korábban járatlan terepen járunk, és ki kell tapasztalnunk ennek az új terepnek a bukatóit, miközben fel kell tárunk a kiaknázható erőforrásait. E definíció szerint *a projekt olyan tevékenység, melyet csak egyszer végzünk el*. A projektnek van *kezdet* és *vége*, valamint valamilyen *egyedi, korábban nem létező eredménye*. Ezt követően – ha elégedettek vagyunk az eredménnyel – kidolgozhatjuk azt a tevékenységet, amellyel ezt az eredményt sokszoro-

¹ Nem beszélve arról a kéjes élvezetről, amelyet a magunkfajta tanárok lelnek a definíciók dolgozatban való felhasználásában. Nem árt, ha a diákok felkészítik magukat e tekintetben!

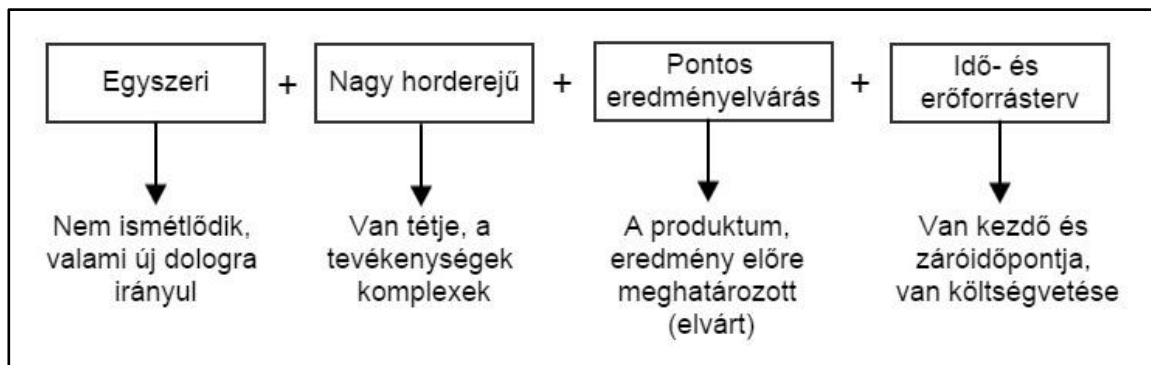
sítjuk, de az útkereső definíció értelmében ez a sorozatgyártás már nem projekt, hanem termelés. Egy új autó megtervezése és a prototípus legyártása projekt, az utána következő több ezer darab legyártása már nem az (Verzuh, 2006). Üzleti értelemben a projekt tehát pénzbe kerül, míg az eredményeképpen létrejött termék tömeges előállítására pénzt hoz a konyhára. Humán területen ennek a definíciónak kevés hasznát láthatjuk, hiszen ezek tipikusan olyan „befektetési” területek, melyek hozadéka másutt jelentkezik, ugyanakkor a humán projektekre is erőteljesen jellemző a járatlan utak bejárása, az egyediség.

Folyamat. A projekt jelentéstartalmát a minőségbiztosítási szabványairól ismert ISO meghatározása szerint az alábbiakban fogalmazhatjuk meg:

- A projekt egy *egyedi folyamat*, amely
- kezdési és befejezési *dátumokkal* megjelölt,
- *specifikus követelményeknek* – beleértve a minőségi, költség- és erőforráskorlátokat – megfelelő,
- konkrét *célkitűzés* elérése érdekében vállalt,
- *koordinált és kontrollált tevékenységek* csoportja (ISO 8402, 1994).

A projekt folyamatként való értelmezése rendkívül hasznos a humán területek szakemberei számára, mert megkönnyíti a rendszerszerű gondolkodást és tevékenységet, amelyekre a sikeres projektek érdekében szükségük van.

1. ábra. A projekt, mint folyamat



Forrás: Milicz (2011)

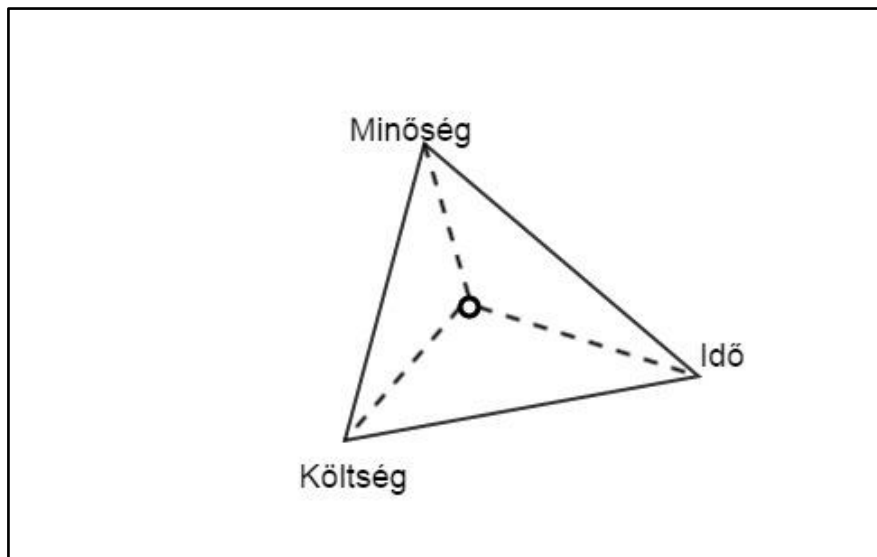
Kulcsfogalom

Projektháromszög

Sokszor találkozhatunk azzal az egyszerre viccesnek és bölcsnek is szánt táblával, mely felvilágosít minket arról, hogy „cégünk jó minőségben, gyorsan és olcsón dolgozik... de Ön csak kettőt választhat közülük”. Ez a viccesen megfogalmazott törvényszerűség alapvetően minden projektre igaz. Ez a projekt-háromszög.

Háromszög. Minden projekt az *idő*, a *pénz* és a *minőség* háromszögét igyekszik egyensúlyban tartani. A három jellemző maximumát valószínűleg nem lehet kihozni egyetlen helyzetből sem – nem lehet nagyon gyorsan, nagyon olcsón, nagyon jó minőségben előállítani valamit –, de lehet olyan megoldásokat keresni, különösen a humán területeken, amelyek *elég jó*, avagy *megfelelő* eredményre vezetnek. Elég jó (megfelelő) minőséget elég jó (megfelelő) áron, elég gyorsan (megfelelő időben). A projektet tervező és menedzselő szakemberek feladata az, hogy addig harmonizálják a projekt elemeit – célokat, erőforrásokat, tevékenységeket, stb. – amíg a megfelelő „háromszög” létrejön.

2. ábra. A projektháromszög



Viszonylag egyszerűnek tűnik a feladat, ha a projektháromszög két csúcsához sem ragaszkodunk, hanem csupán egyhez. Legyen ez a minőség! És akkor tegyük fel a kérdést: találunk bárkit a közelben, aki hajlandó sokat fizetni, és sokat várni, egy bármilyen jó minőségű dologért (magas hatékonyságú változásért)? Egy humán projekt esetében, amely súlyos társadalmi hiányok esetében szokott releváns lenni, viszonylag ritka az efféle türelmes és vagyonos megrendelő, aki ráadásul a hasznot nem is a saját maga, hanem a köz javára szándékszik fordítani. Ezért válik rendkívül fontossá az átgondolt projekttervezés a humán területeken.

Szemlélet. A mi kedvenc definíciónk – egyben megközelítésünk – szerint a projekt egy szemléletmód, amely:

- a szükséglet felismerésében
- a célok kitűzésének aktusában
- a teljes tervezési folyamatban és
- a beavatkozás megvalósításában is meghatározóan jelen van.

Azzal, hogy a projektet elsősorban szemléletnek tekintjük, azt hangsúlyozzuk, hogy az ember-központú humán területeken magasabb prioritást kell, hogy élvezzen a szemlélet, mint a módszertan. Elsőbbséget kap az a kérdés, hogy *miért csináljuk*, és csak utána sza-

bad feltennünk, a *hogyan csináljuk*, valamint a *mit csináljunk* kérdéseit. Mint később látni fogjuk, a *miért* valójában két megválaszolendő kérdés: *mi okból* és *mi célból*?

Bármelyik definíciót is szeretjük, a projekt *egy rendkívül összetett elméleti és gyakorlati folyamatot* jelent, mely alkalmas az összetett társadalmi jelenségekbe való hatékony beavatkozásra. Az a program, amely nem képes valódi beavatkozásra, nem nevezhető projektnek, csupán pénz- és időpazarlásnak.

A projektmodell

A projektszemlélet megértésére egy rendkívül egyszerű modellt alkottunk. Eszerint a projekt három alapvető eleme a *kiinduló állapot*, amelyet meg kívánunk változtatni, a *célállapot*, amelyet el kívánunk érni, és a *beavatkozás*, amelynek révén a kiinduló állapotból eljutunk a célállapotba.

A kiinduló állapotot gyakran értelmezhetjük *problémaként*, amelyet meg akarunk szüntetni, enyhíteni akarunk. Egy helyzet, amellyel nem vagyunk kibékülve, ahonnan ki akarunk törni. Annak vágya, hogy kitörjünk ebből a helyzetből olyan energia, amely bármerre kilökhet bennünket.

Példatár

A házastársi konfliktusok és az ezekkel összefüggő lelki terhek nagymértékben érintik a családban nevelkedő gyermekeket. A magyar gyerekek e tekintetben sokkal veszélyeztetettebb környezetben élnek, mint a legtöbb EU-államban. Rátótfalva polgármestere felismerte, hogy ez a kiinduló állapot rontja a felnövekvő generációk életminőségét, ezért megfogalmazta kitörési szándékát, amely azt jelentette, hogy a helyzet megváltoztatására figyelmet, energiát és pénzt fog fordítani. Kijelentette: „Elég volt a házastársi konfliktusokból!”

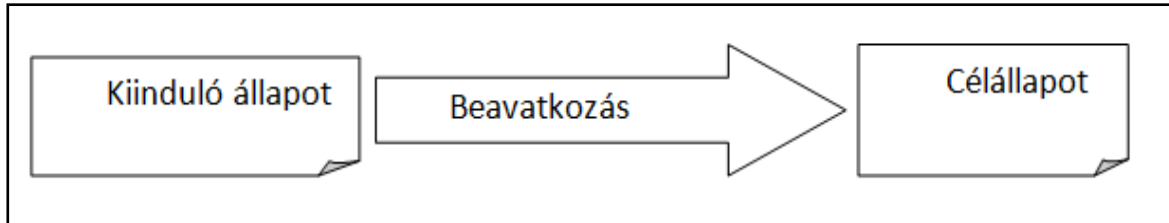
Önmagában a kitörési szándék azonban nem elegendő, mert ebben a szándékban nem rejlik benne a konkrét megvalósítás iránya, módja. A polgármester szándékán felbuzduló helyi szakemberek éppúgy megvalósíthatnak a konfliktusok kezelésére irányuló programokat, mint egy olyat, amelyik a válások elősegítésével próbálna véget vetni a házastársi veszekedéseknek, vagy akár egy olyat is, amelyik az egyik félnek jogot biztosítana arra, hogy erőszakkal fojtsa bele a szót párjába, így tiporva el a nyílt konfliktusokat.

Bár a példa ironikus, általa könnyen belátható, hogy a pusztán a problémára fókuszáló projektek könnyen futhatnak tévútra.

Célokra pontosan azért van szükség, hogy kiinduló energiáinkat pontosan abba a meghatározott irányba tudjuk fókuszálni. A célállapot legfontosabb jellemzője tehát az,

hogyan létezik. A másik, hogy az érintettek lehető legnagyobb részének fontos legyen, a cél elérése számukra pozitív eredményt jelentsen. Ezáltal újabb energia jelenik meg a rendszerben: a cél elérésének vágya.

3. ábra. A projekt egyszerű modellje



Kulcsfogalom

A projekt belső vezéreltsége

A projekt *belső vezéreltsége* azt jelenti, hogy a projekt tervezése és végrehajtása megfelel az alábbi három szempontnak:

- a megvalósítóknak fontos a kiinduló állapotból való kitörés, és ez a szándék megfelel a célcsoport szükségleteinek;
- a megvalósítóknak fontos a célállapot elérése, és ez a cél elnyerte a célcsoport meghatározó részének az egyetértését;
- a beavatkozás mindenekfelett a célcsoport érdekeit szolgálja.

A belső vezéreltség belső energiát szabadít fel, melyet *motivációnak* nevezünk. A motiváció olyan erőforrás, melynek kiaknázása, mértékének növelése külön célzott tevékenységet, a *motiválást* igényli.

A projekt egyszerű modelljét további két elemmel kibővítve az általunk projekt-keresztnek nevezett modellt kapjuk. A két új elem a projektre irányuló *megbízás* és az *erőforrás-kínálat*.

Megbízás általában két irányból érkezik: vagy a probléma *érintettjei* fogalmazzák meg, vagy egy *hatalmi szereplőtől* érkezik. Alapesetben mindkét helyzet rendelkezik bizonyos előnyökkel. Amennyiben a projektet az érintettek rendelik meg, úgy vélhetően kevesebb gondot kell fordítani a célcsoport bevonására, motiválására (a *kevesebb* nem jelenti azt, hogy *egyáltalán nem*). Amennyiben a projektet egy hatalmi helyzetben lévő szereplő kezdeményezi (leggyakrabban a munkahelyi vezető vagy a polgármester), úgy a projekt lebonyolítása során ki lehet használni e hatalmi szereplők erkölcsi támogatását, tekintélyét, meggyőzőerejét például az együttműködő partnerek bevonásakor, a résztvevők motiválásakor, vagy a hatalmukat, kompetenciáikat és kapcsolataikat a kockázatkezelésben, vagy a projektet fenyegető veszélyek elhárításában.

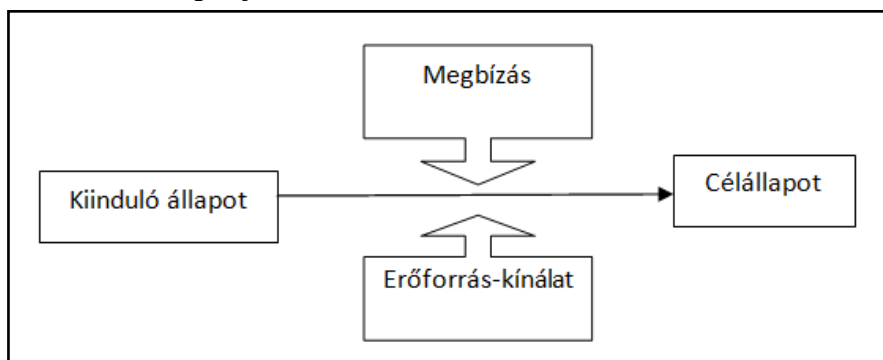
A megrendelői nyomás azonban ölthet negatív színezetet is, amikor egy projekt csak azért jön létre, mert a megrendelők valamilyen sajátos okból azt akarják, hogy legyen projekt – ettől az akarattól eltekintve viszont a projekt nem releváns, nem szükséges, vagy más módon lenne szükséges végrehajtani. Tipikus példák erre a kisvárosok főterein gombaként szaporodó szökőkutak, melyek mellett senki sem ücsörög, és a turisták sem látogatják pusztán ezekért a települést; csökkenő lakosságszámú falvakban felújított iskolák, melyek konganak az ürességtől, a megrendelők nem képesek fenntartani (pl. fűteni), és a fiatal házaspárok csupán az iskola kedvéért nem maradnak a településen, ha moshol kappnak munkát; vagy az olyan programok, melyekre egy közösségnek csak azért van szüksége, hogy elmondhassa, van programja, és csak azért gyűlik össze nagy morogva egy maroknyi ember az egyes alkalmakra, mert a programot meg kell valósítani.

Bármilyen tevékenység esetében rendkívül fontos, hogy rendelkezésre álljanak a megvalósításhoz szükséges erőforrások, mint:

- az anyagi forrás: pénz, eszközök, ingatlanok;
- a humán erőforrás: önkéntesek és szakemberek, valamint az általuk elérhető szaktudás, ismeret és készség;
- a motiváció: a résztvevők cselekvését hajtó pszichikai erő.

A projekttervezés során külön gondot kell fordítani arra, hogy ezeket az erőforrásokat megkeressük, kiaknázzuk. Más esetekben az erőforrás kínálja magát, hogy valaki használja fel. A nagy pályázati rendszerek biztosítják azt a *kínálati vonzást*, melynek révén a helyi szereplők olyan projekteket valósítanak meg, amely a pályázat kiírói szerint fontos. A pályázatok által felkínált pénz megszerzése érdekében a pályázat kiírója által előre meghatározott célokat kell elérnünk, sok esetben előre meghatározott eszközöket kell alkalmaznunk. Minél inkább egyezik a helyileg releváns cél a pályázati kínálattal együtt járó céllal, annál valószínűbb, hogy a projekt megfelelő lesz. Az erőforrás-kínálat azonban olyan projekteket is gerjeszthet – mert meg kell nyerni a pályázatot, pénzt kell hozni az egyesületbe, a településre –, amelyekre semmi szükség nincsen, az általuk elért célok nem fontosak. Ilyenkor a pénz a fontos, amely érdekében bármilyen tevékenységet elvégezzünk.

4. ábra. A projekt-kereszt



Különösen veszélyessé a megbízás és az erőforrás-kínálat azon kombinációja válik, amelyben a megbízó megrendelése, utasítása arra irányul, hogy a kínálati oldalon rendelkező pénzt a maga javára fordítsa. Például:

- az egyesületnek legyen valamilyen programja, amelyből fizetéseket lehet finanszírozni;
- a településnek legyen szökőkútja, amelynek felépítésével a polgármester (barátjának) vállalkozását lehet megbízni
- bármilyen szervezetnek vagy közösségnek legyen olyan pályázata, amelyből bármilyen ügyes trükkel pénz lehet kivenni, és zsebre tenni.

Kulcsfogalom

A projekt külső vezéreltsége

A projekt *külső vezéreltsége* azt jelenti, hogy a projekt alapvetően azért jött létre, mert valamilyen forrás elérhető általa (pályázat, megbízás), vagy, mert egy, a hatalmat birtokló személy utasítást adott a projekt végrehajtására. Amennyiben a külső vezéreltség találkozik a belső vezéreltség szempontjaival (az adott helyzetből való kitörés valóban fontos, az adott cél elérése valóban releváns, és a beavatkozás a célcsoport érdekeit szolgálja), úgy a külső hatások erősítik a projektet, és hasznosak. Amennyiben a külső vezéreltségű projektek során a belső szempontok nem relevánsak – vagy azok lennének, de a pénzpumpa működtetése során ezek a szempontok háttérbe szorulnak, elsikkadnak –, úgy a projekt biztosan nem tud a célcsoport számára hasznot, szükséges változást hozni. Ilyen esetekben a belső szempontok manipulált dokumentációjával és kommunikációjával álcázzák a hatalmi helyzetben lévők pénzszerző akcióját.

A projektgazda és a projektmenedzsment

Első megközelítésünkben a projektgazda Te vagy, Kedves Olvasó, aki olvasod ezt a könyvet, és egyben felkészülsz arra, hogy legyen egy jó projekted! Áryaltabban fogalmazva: a projektgazda az a személy:

- aki magáénak érzi a projektet;
- vezető szerepet vállal a tervezésben, és/vagy;
- a projektmenedzsment tagjaként folyamatosan gondoskodik a projekt sikeréről.

A projektmenedzsment nem feltétlenül egyezik meg a projekt tervezőivel, de nagyon szerencsés, ha a két szerepkör, csoport között van átfedés, és még szerencsésebb, ha ez az átfedés a projektgazda személyében nyilvánul meg. Ha így van, akkor a menedzsment négy fontos feladatköre – a tervezés, a szervezés, az irányítás és a vezetés – egy csoporthoz kötődik.

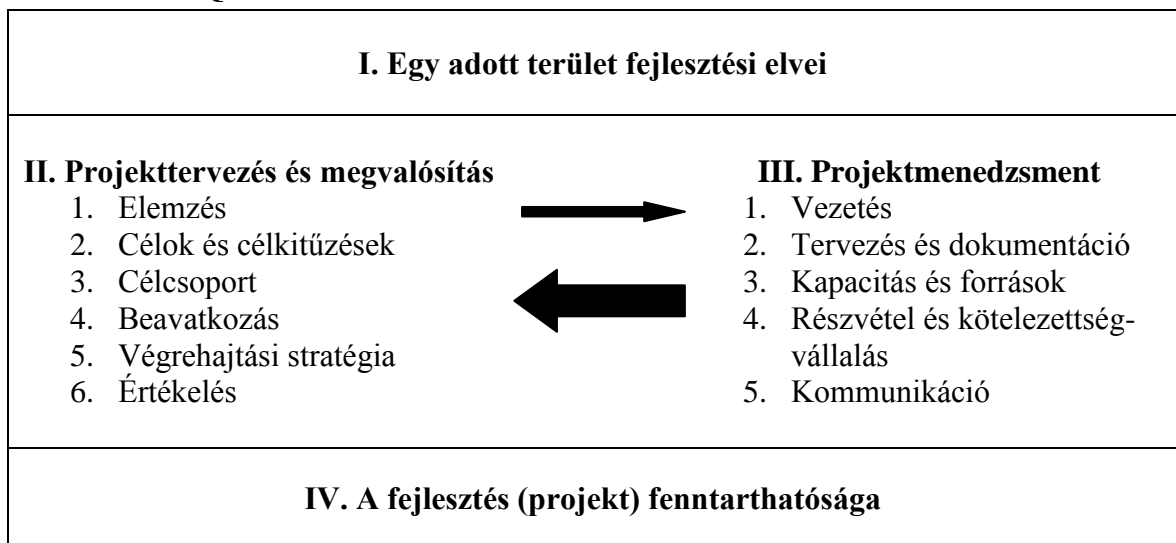
A projekt vezetősége általában minimálisan három fő: a projekt szakmai vezetője, a projektmenedzser és a pénzügyi vezető/felelős.

A projekttervezés és a projektmenedzsment kapcsolata

Ebben a könyvben olyan megközelítési módot alkalmazunk, amelynek a fogalmi alapja a holland EQUIHP-modell (Bollars és mtsai, 2005), amely a fejlesztési projektek négy területének kapcsolódására, egymásra gyakorolt hatására épít. Ezek:

- I. az adott terület fejlesztési elvei (pl. elméletek, modellek);
- II. projekttervezés és megvalósítás;
- III. projektmenedzsment;
- IV. és fenntarthatóság.

5. ábra. Az EQUIHP-modell



Egyéb elméleti szempontok

A projektek elméletének és gyakorlatának kiterjedt nemzetközi és hazai irodalma áll rendelkezésünkre. Ezekből megtudható, hogy a jó projektnek legalább három ismérvvvel kell rendelkeznie:

- **Relevancia:** ahogy korábban már írtuk, egy projekt releváns, ha részletes problémaelemzéssel feltárt valós, a célcsoport igényeivel is találkozó szükségleteket elégít ki, a célok nyilvánvalóan a célcsoport javát szolgálják. További szempont, hogy a releváns projekt megfelel a pályázati kiírásnak².
- **Megvalósíthatóság:** egy projekt megvalósítható, ha jól átgondolt és következetes. Ez lényegében azt jelenti, hogy a célok reálisak, logikusak és mérhetőek; a megvalósítók szervezeti és pénzügyi képességeire alapoz (és nem légvárakra), a tervezés során ténylegesen mérlegelték a kockázatokat és kidolgozták az ezeket csökkentő intézkedéseket. A projekt megvalósíthatóságát alapvetően befolyásolja az ütemezés, a munkamegosztás, valamint a releváns célokra összpontosító monitoring kidolgozása.
- **Fenntarthatóság:** egy projekt fenntartható, ha a célcsoport számára a megvalósulás során elért előnyök a projekt támogatásának lezárulása után is megőrizhetőek. Ehhez a projekttervezés során fel kell tární és mérlegelni a fenntarthatóságot befolyásoló tényezőket.

A **szükségletfelmérés** talaján számos ötlet kicsírázik. Ezek közül a megvalósíthatónak vélt ötletből válik előbb projekt-terv, majd a megfelelő tervezési folyamat végeztével egy tényleges projekt. Az ötlettől a megvalósított projektig egy tervezési folyamaton keresztül lehet eljutni, amely a projekt természetétől és méretétől függően igénybe vehet néhány hónapot, de akár éveket is. A tervezési folyamat során születik meg a projekt-terv, amely a projektötlethez képest részletesebb információkat – és nem elképzeléseket –, valamint egzakt (megmért) adatokat tartalmaz, így alkalmas arra, hogy a projekt felelős vezetői, sőt, annak szakmai és pénzügyi elbírálói döntéseket hozzanak. A két oldalnak – a projekt vezetőinek és elbírálóinak – lényegében ugyanazon információkra van szükségük ahhoz, hogy a megfelelő döntéseket hozhassák meg.

A **projektgenerálás** során számos ötlet jön létre, hiszen a fejlesztési igények és lehetőségek száma nagy. Mindet megvalósítani lehetetlen. A projekt gazdájának tehát elsőként azt a döntést kell meghoznia, hogy melyik ötletet dolgozzák ki – és mivel a projekt tervezése időigényes, sőt, gyakran költségigényes is, már ennek a döntési szintnek is nagy jelentősége van. Az egyik legfontosabb döntési kritérium az, hogy a projektötlet illeszkedik-e a megvalósító szervezet, intézmény stratégiájába. Ha ez az illeszkedés fennáll, akkor a projektgazda saját prioritásai szerint megfogalmazhat egy fontossági

² Olyan projektek is léteznek, melyek nem egy adott pályázati kiírásra készülnek – sőt, alapvetően az lenne a kívánatos, hogy a projektek pályázatok, azaz kínálat nélkül is létrejöjjenek. Esetükben ez utóbbi szempont nem járul hozzá a relevanciához.

sorrendet az ötletek között. Ilyen prioritás lehet a *szükségesség*, a *megvalósíthatóság*, vagy az elvárt *eredmény*. Gazdasági szempontok szerint is végig kell gondolnia az egyes ötletek sorsát, miközben különféle kérdésekre kell választ találnia. Példának okáért, tud-e forrást biztosítani az ötlethez³? Milyen alternatív finanszírozási források álnak majd rendelkezésre a projekt megvalósításához? Tudja-e biztosítani a saját erőt (vagy „csak” szellemi tőkét visz be a projektbe)? Tud-e a projekthez partnereket találni? A megfelelő projekthez gyakran négy, néha egymással ellentétes területen kell döntéseket hoznunk. Ennek részletes szempontjait az alábbi mátrix alapján gondolhatod át:

1. táblázat. A projekt döntési szempontjai

Szükséglet vagy probléma	Elképzelés és vízió
A projekt akkor működik a legjobban, ha megértjük és helyesen ítéljük meg a szükségleteket és a problémákat. Fontos a szükséglet és a probléma megfelelő értékelése a következő kérdések mentén: Mi az oka? Mi a következménye? Mik a tünetei? Milyen mértékű? Kiket érint?	Ahhoz, hogy összefogjuk a tevékenységeket, vízióra van szükségünk. A projekt mögött álló Nagy Gondolatnak elég egyértelműnek kell lennie abban a kérdésben, hogy a projekt jelentősége nagy, és a változás, amelyet előidéz, fontos és fenntartható.
A projekt lehetőségei	A kapacitás
A projekteknek rendelkezniük kell a megvalósításhoz szükséges mozgástérrel – ha nincs, létre kell hozni. A projektet aktívan támogatni kell, és nem csupán pénzzel. A kulcspozícióban lévő embereknek aktívan – de minimálisan erkölcsileg – támogatniuk kell a projektet, illetve a célcsoportnak aktívan részt kell vennie benne. Ezek az „támogatások” legitimálják a projektet.	A projekt a képességek és készségek, a befektetett energia és az erőforrások, valamint a szervezeti háttér/kertetek megfelelő egyensúlyát igényli ahhoz, hogy hatékony és eredményes legyen. Ha nem áll rendelkezésre elegendő tudás-, energia- és/vagy erőforrás-kapacitás, akkor létre kell hozni azt (pályázat, együttműködés, (ön)képzés, motiválás) – vagy el kell állni a projekttől.

(Forrás: Abrignani, Gomes és Vilder, 2003)



A döntési szempontok űrlapját a könyv függelékében találod meg!

³ Ez a kérdés különösen akkor fontos, ha nem egy pályázati kiírást veszünk célba, hanem pályázattól függetlenül próbálunk meg pénzügyi forrásokat biztosítani elképzeléseink számára.

A döntés eredményeképpen kiválogatódik az ötletek egy szűkebb csoportja, melyek kidolgozásához a projektgazdának erőforrásokat kell rendelnie. Célszerű már a tervek elkészítéséhez is pénzügyi forrásokat rendelni – a pusztán lelkesedés ritkán célravezető. A különösen bonyolult feladatok esetén már a tervezés folyamatát is szakaszolni kell, és a beiktatott visszacsatolások információi birtokában újra meg újra eldönteni: érdemes-e tovább folytatni a tervezést, tartani kell-e az irányt, vagy módosításokat kell eszközölni? Adott esetben akár az eredeti célkitűzést is felül kell vizsgálni.

Az egyszerűnek tűnő elvek gyakorlati megvalósítása korántsem egyszerű. Hogy ez mennyire így van, azt a projekttervezési módszerek valóságos dömpingje mutatja: nincs királyi út, nincs tökéletes módszer, mindig akad egy újabb szempont, amelyet érdemes beépíteni egy újabb modellbe. A különböző tervezési módszerek és eszközök egyike-másika bizonyára ismerős a Tisztelt Olvasó számára is:

- Projektciklus menedzsment (PCM)
- Logikai keretmódszer (LFA)
- Probléma- és célelemzés (probléma-fa, cél-fa)
- Operatív elemzés, logikai keretmátrix (LFM)
- Indikátor-alapú elemzés (SMART)
- Stakeholder elemzés
- Kockázatelemzés
- Tevékenység- és időtervezés (GANTT-diagramm), stb.

És akkor még nem is beszéltünk a különféle stratégiai-menedzsment iskolákról, mint amilyen:

- a *konceptióalkotási iskola*, mely szerint a stratégia kialakítása *konceptionális* folyamat,
- a *tervezési iskola*, mely szerint a stratégia kialakítása *formális* folyamat,
- a *pozicionáló iskola*, mely szerint a stratégia kialakítása *analitikus* folyamat,
- a *vállalkozói iskola*, mely szerint a stratégia kialakítása a *távlatok felvázolásának* folyamata,
- a *kognitív iskola*, mely szerint a stratégia kialakítása *szellemi* folyamat,
- a *tanulási iskola*, mely szerint a stratégia kialakítása menet közben kialakuló, *sztochasztikus* folyamat,
- a *hatalmi iskola*, mely szerint a stratégia kialakítása *tárgyalási* folyamat,
- a *kulturális iskola*, mely szerint a stratégia kialakítása *kollektív* folyamat,
- a *környezeti iskola*, mely szerint a stratégia kialakítása *reaktív* folyamat, valamint
- a *konfigurációs iskola*, mely szerint a stratégia kialakítása *transzformációs* folyamat (Mintzberg, Ahlstrand és Lampel, 2005).

A bőség zavara. Erős elméleti háttér támogatja meg azokat, akik tervezési feladatra adják a fejüket. Azonban sokak számára tűnhet úgy, hogy az elméleti tudás gyakorlati alkalmazásához nem ártana elvégezni néhány szemináriumot valamely üzleti-menedzsment főiskolán!

Az eredetileg az egészségfejlesztés területén használatos holland PREFFI-módszer (Molleman, 2005) lényege az átláthatóság. Az adatlap „kézen fogja” a szakmájában járatos, de a projekttervezésben amatőr szakembert. Nem kell hozzá különösebb tervezéseméleti jártasság, ellenben megköveteli a releváns szakmai ismereteket. Az elmúlt években a gyakorlat és az oktatás területén, számos projektben alkalmaztuk a PREFFI-módszerét, sőt, tapasztalataink nyomán egyre jobban tudtuk közelíteni azt a hazai gondolkodáshoz (Hüse és mtsai, 2008). Hogy mi módon veheted hasznát a PREFFI tervezési módszernek – illetve a PREFFI egy módosított változatának, amellyel ez a könyv is foglalkozik –, azt a későbbiekben látni fogjátok. Előbb azonban barangoljunk egy kicsit az akadályokkal és buktatókkal teli projekttervezés és megvalósítás terepén!

Tervezési hibák, végrehajtási hibák

Relevancia, megvalósíthatóság, fenntarthatóság. Mint ahogy azt az előzőekben láthattuk, a pályázatokkal szemben megfogalmazott hármas elvárás nem valamiféle mondvacsinált szűrési rendszert alkot, hanem egyfajta garanciát arra nézvést, hogy a projekt – amelynek megvalósításához a pályázat útján bizonyos mennyiségű pénzügyi forrást hívunk le – működőképes, hatékony, és hosszú távon képes biztosítani a kívánt változást. Ezért a projektjeink relevanciája, megvalósíthatósága és fenntarthatósága nem csupán egy tőlünk távoli pályázat-elbíráló bizottság számára kell, hogy fontos legyen, nem csupán a „pénzek” felett rendelkezők érdekeit kell, hogy képviselje. Éppen ellenkezőleg: *a hármas követelmény elsődlegesen a helyi társadalom számára fontos*, hiszen ennek betartása biztosítja számára, hogy egy valós problémájára valódi válaszokat, valódi megoldást fog kapni. És fontos a helyi szakemberek számára is, akinek az a hivatásuk, hogy felismerjék és kezeljék a helyi társadalom számtalan különféle baját, mert csak a sikeres beavatkozások, a jól végzett munka öröme biztosíthatja számukra a megfelelő szakmai identitást, az önértékelés magas szintjét, és általában a szakmai és emberi elégedettséget. Ennek fényében nyugodtan kijelenthetjük, hogy az, hogy a helyi szükségletekre válaszként kidolgozott beavatkozásainkra éppen e hármas követelményrendszer betartásával még pénzt is szerezhethünk, másodlagos kérdés.

Ennek ellenére az Európai Unió támogatási rendszereinek immár évtizedes működése során szembesülnünk kellett azzal a ténnyel, hogy a beadott pályázatokban szereplő projektek zöme megsérti ezt a hármas követelményt. Jó esetben a „szabálysértők” már az elbírálás során elbuknak – megvalósítóik számára nem ítélnek meg pénzügyi támogatást, így a projekt nem jön létre. Rosszabb esetben pénzügyi támogatás megítéltetik, ám a relevancia, megvalósíthatóság és fenntarthatóság elégtelen figyelembevételével következtében a beavatkozás a megvalósítás vagy a működtetés során bukik el. Azzal, hogy a célokat nem sikerül elérni, nem csak a pénzt pazarolták el, de kezeletlenül hagytak egy valóban fontos (helyi) társadalmi problémát, miközben esetleg alaptalan reményeket keltet-

tek az esesetekben, a rászorulóknak és a jószándékú szakemberekben, mely remények aztán szappanbuborékként szétpukkanva csak a keserű csalódást hagyták maguk mögött.

Talán nem haszontalan, ha a még azelőtt tisztázzuk a projektekre leselkedő veszélyeket, mielőtt belefognánk a tervezési módszerek elsajátításába. A lehetséges hibaforrások feltárása egyébként is lényegi eleme minden tervezési folyamatnak – igaz, ennél a pontnál sosem áll meg, hiszen a rizikók kiküszöbölése, a bekövetkező hibák kijavítása szintén a folyamat részét jelentik. Lássuk hát, melyek a leggyakrabban előforduló hibák a projektek tervezése és megvalósítása során!

A leggyakrabban előforduló, a projekt **relevanciáját** veszélyeztető hibák az alábbiak (MEGAKOM, 2003):

- **Zavaros stratégiai keretek:** nem világos, hogy a projekt hogyan kapcsolódik a szélesebb érdeket hordozó térségi vagy ágazati programokhoz, valamint nem határozható meg pontosan a projekt konkrét célja által szolgált stratégiai cél. Ekkor a projekt elszigetelt marad, nem garantált, hogy valóban a térségi vagy ágazati prioritásokat viszi előbbre, és nem valami mellékvágányon, esetleg a stratégiai célokkal ellentétes úton indul el.
- **Kínálat-vezéreltség:** a projekt nem valós szükségleteket elégít ki, hanem csupán a pályázati felhívásban kirajzolódó lehetőségekre, a támogatás öncélú megszerzésére reagál.
- **Tevékenység-orientált tervezés:** a tervezés során szem elől veszítik a célokat és csak a tevékenységekre összpontosítanak. Ezzel a tervezés öncélúvá, sehova nem vezetővé teheti a projektet és az erőforrások pazarlásához, működésképtelen projekthez vezet.
- **A célcsoport igényeinek figyelmen kívül hagyása:** valós szükségletekre épülő célok esetén is a projekt elbukik, ha a célcsoport nem tud azonosulni vele, nem érzi azt magáénak, vagy a megoldási javaslat inkább a projekt megvalósítóinak vágyait tükrözi. Az azonosulást csak úgy lehet elérni, ha a tervezésben is részt vesznek a kedvezményezettek, és lehetőségük van beépíteni a projektbe igényeiket, szokásaikat. Az előkészítés és a megvalósítás során fontos szerep jut a PR-nek is.

A projekt **megvalósíthatóságát** a következő hibák veszélyeztetik a leggyakrabban:

- **Gyenge helyzetelemzés:** a háttér, a körülmények, a partnerek, a saját képességek és lehetőségek részletes felmérésének, a kapcsolódó innovatív megoldások, más példák ismeretének hiánya megakadályozza a helyzetnek leginkább megfelelő módszertan kiválasztását, ami veszélyezteti a projekt sikerét.
- **Váratlan kockázatok felmerülése:** tisztában kell lennünk a megvalósulás sikerét veszélyeztető tényezőkkel. Ezek a projekt megvalósulásához szükséges összes feltétel és azok bekövetkezési valószínűségének meghatározásával tárhatók fel, majd ismeretükben kidolgozhatók a „védekezés” szükséges lépései.

- **Téves költségvetés, ütemezés vagy feladatmegosztás:** ezek a tényezők általában a gyenge helyzetelemzésből vagy a szakmai kompetenciák gyengeségéből következnek és végzetesen kisiklathatják a megvalósítást.
- **Pontatlan projektdokumentáció:** a zökkenőmentes megvalósítás, majd a hiteles értékelés és az eredmények népszerűsítésének záloga a gondosan vezetett, minden lényeges szempontra és lépésre kiterjedő dokumentáció.
- **Korábbi tapasztalatok beépülésének hiánya:** a kockázatok jelentős mértékben csökkenthetők, ha biztosított a korábbi tapasztalatok beépülése. Ez csak a folyamat monitoring és az értékelés segítségével érhető el.

A projekt **fenntarthatóságát** veszélyeztető leggyakoribb hibák:

- **Rövid távú gondolkodás:** pusztán a projekt időszakára koncentrálna az eredmények hamar veszélybe kerülhetnek. Azok a projektek a sikeresek, melyek működési fázisát (a támogatás felhasználását követő időszakot) is átgondolták, a későbbi időszakok szempontjai is beépültek a fejlesztésbe.
- **Bemérhetetlen hatások:** már a projekt indulásakor tudnunk kell, hogy mire számíthatunk a megvalósítás után. Miben, milyen mértékű előrelépést tudunk így elérni. Ezek ismerete nélkül sem a projekt jövője, sem a stratégiához való illeszkedése nem értékelhető. A várható hatások mérlegelése nélkül a megvalósítás során a projekt fenntarthatóságát, vagy a fejlesztés stratégiai céljait veszélyeztető érdekellentétek, konfliktusok merülhetnek fel.



A hibák kiszűrésére a projektek tervezésében és gondozásában az EU szakemberei olyan eljárásokat és módszereket vezettek be, melyek alkalmazásával megelőzhető, hogy egyszer csak csontvázak kezdjenek kipotyogni a szekrényünkből. A programmegvalósítás irányításának eszközévé a *projekt ciklus menedzsment*, a projektek felépítésénél, követésénél és értékelésénél pedig a logikus szerkezet és belső összefüggések kialakulását és megtartását segítő *logikai keretmódszer* (logframe módszer) vált általánosan megköveteltté.

Azt alább tárgyalt – a holland PREFFI-módszerből származó – PTL módszer lényegében e két alkalmazás egyfajta ötvözete. A projekt ciklus menedzsment, illetve a logikai keretmódszer speciális eszközei bizonyos szempontból professzionálisabb alkalmazásokat tesznek lehetővé, mint az univerzálisabb PREFFI-módszer, ugyanakkor a PREFFI és a PTL tagadhatatlan előnye éppen abban rejlik, hogy egyszerű alkalmazása nem igényel különösebb (tervezési) szakértelmet, pusztán annak a szakmának a magas szintű ismeretét, melynek keretében a beavatkozást lefolytatni kívánjuk. Hogy ez a szakma az egészségnevelés, a kriminalisztika, vagy éppen a szociális munka lesz, az a PREFFI szempontjából már teljesen mindegy.

A projektszemlélet és a PTL (projekt-terv-lista) módszer

A projektszemlélet jelentőségét legjobban egy konkrét helyzetben tudjuk megérteni. A következő alfejezet egy tipikus humán terület, a hátrányos helyzetű, vagy sérült gyermekek iskolai integrációjának kérdését taglalja. Ennek során kitérünk a társadalmi kérdések másik tipikus megközelítési módjára, a bürokratikus beavatkozásokra, és azok buktatóira is⁴.

A bürokrácia és a projektszemlélet

Integrált, vagy szegregált oktatás? Melyik a jobb? Számtalan esetben hallhatjuk ezt a rossz kérdést – és rossz a kérdés, mert jobbra meggyőződéses, illetve ideológiai alapú válaszokat generál, olykor pedig előítéletes érvelést, miközben eltereli a kérdéson gondolkodó, abban állást foglaló *érintettek* fókuszát a lényegről, hogy talán nem is az a fontos, hogy „mit”, hanem az, hogy „hogyan csináljuk jól”. Meggyőződésünk, hogy az értékeken és érdekeken túltekintve, kizárólag átgondolt módszertani alapok és kritikus önvizsgálat mentén szabad belekezdeni az iskolai – és társadalmi – integrációt támogató folyamatokba, ellenkező esetben garantált a kudarcc, vagy a sikernek beállított, a technikailag látszólag megfelelően kivitelezett, de szociális és funkcionális értelemben megvalósulatlan integráció.

Az integráció minőségének szemléltetésére Csányi Yvonne a *fogadás* és a *befogadás* (inklúzió) fogalompárját alkalmazza, mely szerint a fogadás során az iskolának, illetve a pedagógusnak „nincs saját integrációs stratégiája, amiből következik, hogy a pedagógus elfogadja ugyan a gyermeket, de saját módszerein, stílusán alig változtat, tényleges felelősséget sem vállal érte”, minden problémát azonnal áthárít (Csányi, 2001: 233). Bár a megfogalmazás eredendően a gyógypedagógiai integrációra vonatkozik, véleményünk szerint a fogadás terminusa éppígy alkalmazható a roma, vagy bármely kisebbséget érintő integrációra is.

Visszatérve az indító gondolathoz: az egyszerű fogadás során tehát nem történik meg a „hogyan” kérdés alapos vizsgálata, a válasz tervszerű megalkotása és végrehajtása. Valami történik, külső-felső erők még bizonyos szabályozókat, indikátorokat is beépítenek a rendszerbe, de nem valósulnak meg elégséges szinten a befogadás lényeges elemei, többek között a szakemberek azonosulása az integráció gondolatával, a tantervi és óraszervezési rugalmasság, az értékelés sokszínűsége, a felelősségvállalás vagy a partnerség (Csányi, 2001).

Azt gondolhatnánk, hogy a „hogyan” kérdése evidencia a szakemberek – pedagógusok és a velük együtt tevékenykedő gyógypedagógusok, szociális munkások (gyermekjóléti szolgálatok), pszichológusok (pedagógiai szakszolgálatok) – számára, hiszen tanulmányaik során erre bizonyára nagy hangsúlyt helyeztek, illetve a praxisuk is arra irányul, hogy hogyan legyenek eredményesebbek, hatékonyabbak. Nem megkérdőjelez-

⁴ Az alfejezet a következő tanulmány szerkesztett változata: Hüse L. (2014): A projektszemlélet jelentősége az iskolai integrációs programokban. „*Iskola a társadalmi térben és időben IV.*” tudományos konferencia tanulmány kötete. PTE „Oktatás és Társadalom” Neveléstudományi Doktori Iskola, Pécs. 101-113.

ve ezt a feltételezést, be kell látnunk, hogy az érintettek köre jóval nagyobb és összetettebb, mint pusztán az iskolában-iskolával dolgozó szakembereké. Közvetlen érintettek a különböző hierarchikus szinteken (a minisztériumtól a helyi önkormányzatokig) szerveződő oktatási adminisztráció *hivatalnokai*, az ezeket a szinteket irányító *döntéshozók*, az integráló és az integrálódó iskolás gyermekek *szülei*, nagyszülei, illetve maguk a *gyermekek*. De érintettek tekinthetők a *közvélemény tagjai* (részben szülők, nagyobb részben viszont nem-szülők) és a *közvélemény formálói* (azaz a média szereplői, „csinálói”) is. A közvélemény tagjai és formálói a döntéshozókkal együtt az integrációtól, sőt, az egész oktatástól függetlenül, folyamatosan egy másik rendszerbe, a demokratikus választási rendszerbe illeszkednek, egymásra hatva. E kölcsönös hatásgyakorláshoz benyomásokat és információt nyernek az oktatási rendszerből – pl. az integráció kérdéséről –, illetve a demokratikus választási rendszerből kinyerhető előnyök érdekében (is) hatást gyakorolnak az oktatásra, és ezen belül az integrációra.

Az érintettek eltérő távolságra állnak az iskolától, valamint eltérő mértékben és minőségben gyakorol hatást rájuk az iskola, illetve ők az iskolára. A távolság és a hatás – vagy *befolyás* – egymástól független értékeket, illetve különböző mintázatot vesz fel, ha az iskolát *bürokratikus rendszerként* működteti az adott társadalom, vagy ha meg akar felelni a *szubszidiaritás elvének*. Így előállhat a befolyásnak egy olyan mintázata – sőt, a bürokratikus rendszerben törvényszerűen elő is áll –, amelyben a „hogyan” kérdéssel feltételezhetően tisztában lévő szakemberek⁵ kisebb befolyással bírnak a „mit” és „hogyan” megvalósítására, mint az iskolától nagyobb távolságra elhelyezkedő döntéshozók, hivatalnokok, vagy akár a közvélemény. A bürokratikus követelmények erőteljesen felülírják a befogadás követelményeit.

Kulcsfogalom

Szubszidiaritás

A szubszidiaritás elve a hatalmi szintek közötti *munkamegosztásról* szól. Eszerint a különféle problémákat a keletkezés szintjén kell megoldani, a felmerülő kérdésekre ezen a szinten kell először választ keresni. A felsőbb hatalmi szint csupán akkor lép közbe, ha a problémát az alsóbb szinten nem tudják megoldani, a kérdést nem tudják megválaszolni. A szubszidiaritás fontos eleme a projektszemléletnek is.

A fentiekből és a társadalmi sajátosságokból következően az iskolai integráció folyamata olyan társadalmi-szervezeti kultúrába ágyazódik be, amely arra koncentrál, hogy *mit* kell végrehajtani, mellékesként kezeli a *hogyan* és *milyen hatással* kérdéseket, valamint nem preferálja a *végrehajtási folyamat kritikai elemzését*. Ennek elsődleges következménye a társadalmi-szakmai csalódás, amely a pl. roma integrációval kapcsolatban már bekövetkezett, és egyre nagyobb köröket érint. A csalódásból pedig – a demokratikus játéksza-

⁵ Ide értendők az érintettek többsége szempontjából meglehetősen zárt világnak számító szakmai és tudományos fórumok (konferenciák, folyóiratok, műhelyek) is.

bályok hazai jellegzetességéből következően – a korábbi tézisek antitéziseként az integrációval ellentétes célok születnek, amelyek áthatják a szakpolitikát. Tekintve, hogy az egyes társadalmak nem zárt rendszerként működnek – az EU-n belül különösképpen nem –, bizonyos eszméknek, közös értékeknek – így a társadalmi integráció kérdésének – meg kell jelenniük a nemzeti szakpolitikákban, ugyanakkor a bürokratikus rendszerek lehetővé teszik, hogy az integrációt a fogadás szintjén, néhány felszínes indikátorral jelezve valósítsák meg a csalódott, immár új célokba kapaszkodó érintettek.

A bürokratikus rendszerek sajátosságai

Bár a bürokrácia jelentéstartalma gyakorta töltődik fel negatív tartalmakkal, és így ágyazódik be a szövegbe – és ez alól a jelen tanulmány sem kivétel, hiszen a bürokratikus oktatási rendszer hátrányaira, integratív inkompetenciájára fókuszál –, ugyanakkor a bürokrácia fogalma és rendszere magában hordoz olyan pozitív jelentéstartalmakat, mint amilyen a hatékonyság, a szakmaiság, vagy éppen az objektivitás. Max Weber kitűnő áttekintést ad a bürokratikus rendszer előnyeiről (idézik: Gerth és Wright Mills, 1946; Szerb, 1991), melynek lényegét az alábbiakban foglalhatjuk össze:

- Szakértelem (szakszerűség, speciális szaktudás)
- Szabályok (külső és belső szabályok)
- Személytelen (feltétlen engedelmesség a szabályoknak és utasításoknak)
- Hierarchikus (a felettes utasításait köteles végrehajtani, a beosztottnak kötelező érvényű utasítást ad)
- Dokumentáció (adatok és folyamatok aktaszerű rögzítése)

A modern társadalmak működését lehetővé tevő bürokrácia azonban nem csupán akkor képes eltorzulni, ha a bürokráciát irányítók, a bürokrácia működéséből hasznot húzó társadalmi csoportok és ágensek céljai önzővé válnak, értékei eltorzulnak. A bürokrácia, saját működéséből fakadóan, a *közjó* szellemének csorbítatlansága mellett is képes negatívan befolyásolni a bürokratikus rendszerekben dolgozók tevékenységét, sőt, személyiségét. Tudatosan kerüljük ezen személyek megnevezésére a „bürokraták” kifejezést, hiszen a hangsúly nem a professzió, hanem a tevékenységnek helyet és keretet biztosító rendszeren van: egy tanár nem bürokrata, de az iskola lehet bürokratikus rendszer, annak minden pozitív és negatív jellemzőjével egyetemben.

A bürokratikus rendszerekben dolgozókra leselkedő legkomolyabb működési- és személyiségtorzulásra Robert Merton hívja fel a figyelmet, amikor leírja, miként válik *a szervezeti célok helyett a szabályok merev követése* fontossá. „A fegyelemben, amelyet szívesen értelmeznek úgy, mint az előírások helyzettől független betartását, már nem sajátos célok megvalósításának eszközét látják, hanem az közvetlen értékévé válik a bürokrata életében. Ez a hangsúlyeltolódás [...] merevséggé alakul, képtelenné teszi az egyént arra, hogy könnyen alkalmazkodjék új helyzetekhez. Formalizmus, sőt, akár ritualizmus a következmény, s a formális eljárásokhoz való szörszálhasogató ragaszkodás mindenekelőtti érvényesítéséhez vezet” (Merton, 2002: 282). További torzulást eredményez *a kapcsolatok hangsúlyozott személytelensége*. Alapvető ellentét feszül a

bürokrácia azon törekvése, hogy minimalizálják tevékenységük személyes természetét, és az ügyfelek azon meggyőződése – sőt, mélyen megélt élménye – között, hogy az ő problémája személyes, sajátos, nem szorítható a bürokratikus kezelés kategóriájába. Az ellentét az ügyfelek fokozódó frusztrációjához, később a megalázottság érzéséhez vezet, illetőleg a bürokrácia „dolgozóinak” mind görcsösebb erőfeszítéséhez, hogy kivédjék a „személyesség támadásait”, ezáltal mind ridegebbé, távolságtartóbbá, olykor valóban fennhéjázóvá, hatalmaskodóvá válva. A bürokrácia számos egyéb diszfunkciója mellett meg kell említenünk a *testületi szellemet*, a „mundér becsületét”, amely megakadályozza, hogy a külső kritika, a „fogyasztói” visszajelzés betöltse a tükröző, hibafeltáró, javításra ösztönző szerepét (Merton, 2002). Merevebb struktúrák esetén a bürokrata mundéról nem csupán a kliensek tabor-panasza pattan le, de akár a (szak)politikai döntéshozók változásra irányuló erőfeszítései is.

Bürokratikus rendszer az iskola?

Talcott Parsonssal együtt kijelenthetjük, hogy a modern társadalmakban a „hatékony rendszer” egyet jelent a „bürokratikus rendszerrel” (Parsons, 1951). A hatékony iskolarendszernek is rendelkeznie kell alapvető bürokratikus jellemzőkkel, hiszen ez a hatékonyság biztosítja azt, hogy az oktatás valóban felruhazza alanyait a társadalmi és piaci integrációhoz szükséges tudással, képességgel. Ugyanakkor pedagógiai (gyógypedagógiai, pszichológiai, szociális) szakmai munka szempontjából nem szabad teret engedni a bürokratikus szemléletmódnak, mivel ezeken a szinteken nem az előnyei, hanem sokkal inkább a hátrányai érvényesülnek.

Magyarországon, ahol a piaci viszonyok a kettős és töredezett társadalomfejlődés által torzítottan, a mindenkor állami hatalom kontroll-törekvései közepette érvényesülhetnek, kevésbé hatottak az oktatási rendszerre, mint nyugaton, ahol a szabad piaci viszonyok egyértelmű kihívást támasztottak és támasztanak az iskolával szemben. A hazai kontroll-törekvések hol ideológiai-világnézeti, hol egyéb alapon átbürokratizálták az iskolát, amelyben a szakértelem újra és újra konfliktusba kerül a szabálykövetéssel – mindkettő bürokratikus jellemző a weberi szociológiában, ugyanakkor, ha ez a bürokrácia nem a (piaci alapon is értelmezhető) közjót szolgálja, akkor e két jellemző konfliktus lesz az egyik vezető tünete a bajnak.

Ugyan lenne helye az iskola bürokratikus jellemzőit elemző téziseknek, fontosabbnak érezzük, ha inkább a bürokratikus diszfunkciók meglétére koncentrálunk. Előzőleg már kiemeltük Robert Merton gondolatainak három elemét, most reflektálunk is ezekre. Nem állítjuk, hogy az alábbi erős sejtések, illetve tapasztalatok empirikus adatokkal felérő módon igazolnák a jelen fejezet alapvetéseit, de azt állíthatjuk, hogy [1] ezek a diszfunkciók valamilyen mértékben jelen vannak a hazai iskolarendszerben, [2] a jelenlegi trend ezek erősödéséhez vezet és [3] alapvetően gátolják az integráció befogadás-szintű megvalósulását, egyúttal erősen hatnak a fogadás-szintű megvalósulás felé.

1. *Célok helyett szabálykövetés:* Halász Gábor a rendszerváltás oktatási rendszerét elemezve kijelenti, hogy az iskola intézménye válságba került, ugyanis nem világos többé, hogy az intézmény kit szolgál, kinek tartozik elszámolással: a társadalom egészét képviselő államhatalomnak vagy az intézményt használó egyes fogyasztónak (Halász, 1991).
2. *Személytelenség:* A tanár-szülő és tanár-diák viszonyban megjelenő bürokratikus eltávolodás, a személytelenség megjelenését a többségi szülők is megérik és nehezményezik (Hüse, 2011), ugyanakkor ez az a jelenség, amely révén könnyen beazonosítható a fogadás-szintű integráció (Csányi, 2001), valamint mélyen átítatja a roma gyermekek szegregált oktatását (Kertesi és Kézdi, 2004; Radó, 2007), és behatol a felszínes integrációs helyzetekbe is (Messing és Molnár, 2008).
3. *Testületi szellem:* A testületi szellem megnyilvánulásának személyes tapasztalatain túl (Hüse, 2012), melyek a roma családokkal szemben megnyilvánuló „összezárást” példázzák, a hazai iskolarendszer kifejezetten szemléletes példával szolgáltat a korábbi, liberális oktatási miniszter által preferált szöveges értékelés „sorsa”. Az alsó tagozatokban kötelezővé tett szöveges értékelés a pedagógia bürokratikuságát enyhítette volna, ugyanakkor alkalmazása nem nyerte el a szakma rokonszenvét. Jó bürokrataként végrehajtották ugyan az utasítást (szabálykövetés), de fenntartották igényüket az ötfokú skálára (személytelenség). Miután a szakma meghatározó többsége – beleértve a minisztériumi adminisztrációt is – közös platformra került a miniszteri beavatkozással szemben (testületi szellem), hamarosan megszületett az úgynevezett „szöveges értékelést segítő mondatbank”⁶, amely a szó bürokratikus értelmezésében szöveges ugyan, lényegét és alkalmazási gyakorlatát tekintve azonban nem különbözik a megszokott, arab számjegyes, ötfokú osztályzattól.

A fentiek értelmében megfogalmazható az a – további kutatást kívánó – erős sejtés, miszerint a magyar iskolarendszerben nem csupán negatív szerepet töltenek be a bürokratikus diszfunkciók, hanem – legalábbis a szakemberek számára – pozitív, védelmi szerepet is betöltenek a személyes problémájukat hangsúlyozó szülőkkal, a rendszert beilleszkedési zavaraikkal „támadó” gyermekek, vagy éppen a felülről beavatkozó kormányzattal szemben.

⁶ <http://www.nefmi.gov.hu/kozoktatás/szoveges-ertekeles/szoveges-ertekelest-090803-3>

2. táblázat: A bürokratikus rendszer jellemzőiből fakadó előnyök, és a diszfunkcionális működésből fakadó potenciális hátrányok

Rendszerjellemzők	Előnyök	Hátrányok
Szakértelem	- szaktudás, eszközök	- szakmai szűklátókörűség (csak én értem, így helyes érteni) - elitizmus - együttműködési képtelenség
Szabályok	- tervezhető, követhető folyamatok	- megmerevedés, - a szabály bedarálja az egyént
Személytelenség	- nem részrehajlás, kivételezésen, uram-bátyám viszonyokon alapul	- önállótlanág - visszajelzés hiánya - hatalmaskodás
Hierarchia	- végrehajtási biztonság	- függőség, kézi vezérlés - cél a megfelelés és nem a gyermek sorsának/a társadalom működésének jobba tétele
Dokumentáció	- értékelhető, ellenőrizhető folyamatok	- a megfelelő dokumentáció fontosabb, mint az emberi oldal - hamisítás

A projektszemlélet és az integráció

Bár érvelésünkben a projektszemléletet a bürokratikus működésmóddal szembeállítva tárgyaljuk, két dolgot előre leszögezhetünk. Az egyik, hogy a projekt is egyfajta bürokratikus folyamat, hiszen a Weber által leírt bürokrácia-jellemzők (2. táblázat) igazak a projektre is; vagy igaznak kell lenniük, hogy jól működjön a projekt (Haraszi és Huber, 2005). A másik, hogy a diszfunkcionális jellemzőket kitermelő bürokratikus rendszer nagy valószínűséggel eltorzítja a projekteket is. Más szóval: nem az a baj az integrációval, hogy bürokrácia van, projekt meg nincs, hanem az, hogy a diszfunkcionálisan működő bürokrácián belül működnek a diszfunkcionálissá váló integrációs projektek.

A jó – funkcionális – projektek megfelelnek a bürokratikus jellemzőknek, sőt számos ponton meg is haladják azokat, legalábbis amennyiben azok humán (oktatási, szociális, egészségügyi, közösségi stb.) területen zajlanak. E meghaladás két lényeges elemét emelem ki: a *bevonást* és az ebből fakadó *intermedier-szemléletet*.

A bürokratikus szervezetek hatalmi helyzetben lévő szereplői – döntéshozók, fenntartók, ellenőrzést végző közigazgatási szervek – elvárásokat fogalmaznak meg a szervezet munkatársainak működésével, illetve annak klienseivel szemben. Eközben mellékes, hogy azoknak az embereknek is, akiktől elvárják az együttműködést, lehetnek *szükségle-*

tei. A bevonás arra épül, hogy a kliensek⁷ szükségleteit is figyelembe vegyük, a valós szükségletek mentén keressük meg, és erősítsük fel az érintettek belső (intrinzik) motivációját, és így építsünk fel egy projektet. Ezáltal *kettős célrendszert* kapunk: egyszerre jelennek meg egy adott szakma általános, valamint az egyedi esetekhez köthető konkrét céljai – úgy is, mint „szakmai célok” –, valamint az együttműködés belső motivációjának generálására és az együttműködés hatékony működtetésére irányuló célok – úgy is, mint „közösségi célok”.

3. táblázat: A bürokratikus rendszer jellemzői és a projektszemlélet kapcsolódása

Rendszerjellemzők	Bürokratikus előnyök	Projektszemlélet
Szakértelem	- szaktudás, eszközök	- specializált és átfogó tervezési eszközök (különböző analízisek, tervezési folyamatok) - professzionális (pl. projektciklus) szemlélet - „megfelelő embert a megfelelő helyre”; szükségletalapú megvalósító-keresés - hatásvizsgálat
Szabályok	- tervezhető, követhető folyamatok	- tervezési szabályok - végrehajtási szabályok - szabályozási eszközök (pl. folyamatszabályozás) - feed-back - ellenőrzési szabályok
Személytelenség	- nem részrehajlás, kivételezésen, uram-bátyám viszonyokon alapul	- forrásteremtés pályázattal - közbeszerzés alkalmazása
Hierarchia	- végrehajtási biztonság	- kompetencia-alapú projekt-hierarchia (<i>menedzsment</i> : szakmai vezető, projektmenedzser, pénzügyi vezető; <i>megvalósítók</i> : projektasszisztens, intermedierek, partnerek)
Dokumentáció	- értékelhető, ellenőrizhető folyamatok	- részletes és szabályozott projekt-dokumentáció - minőségbiztosítás

⁷ Egy projekt esetében inkább *célcsoportnak* nevezzük őket.

Amennyiben nem vesszük evidenciának a szakmai szervezet munkatársainak együttműködési és végrehajtási készségét, motivációját, úgy a projekt tervezése és megvalósítása során nem csak a célcsoport, hanem *a szakemberek esetében is figyelemmel kísérjük a szükségleteket és motivációkat*. Ez az *intermedier-szemlélet* lényege: a projekt vezetésének figyelme a projekt munkatársaira – az intermedierekre, azaz „köztes célcsoportra” – irányul, gondoskodva a szükségleteiknek megfelelő működésmódról, környezetről, valamint lehetővé téve a kellő mértékű belső motiváltságot, míg az intermedierek ugyanilyen szemlélettel fordulnak a projekt végső célcsoportja felé. Ez a szemlélet annak felismerésére épül, hogy pusztán a szakmai célokra koncentrálni, az együttműködő csoport működési szükségleteit figyelmen kívül hagyva nem lehet hatékony a projektfolyamat, mint amilyenek például egy konkrét iskola integrációs programja is tekinthető. A dolog kizárólag abban az esetben lehet hatékony, amennyiben az adott cél érdekében együttműködő szakembereket köztes célcsoportnak – azaz *intermedier célcsoportnak* – tekintjük; olyan embereknek, akiken keresztül a társadalmi, nevelési, vagy bármely más beavatkozásnak hatnia kell. A modell fontos eleme a *hatásvizsgálat*, a *visszacsatolás*, és a visszacsatolásból következő *helyesbítés* jelentőségének hangsúlyozása az összes szinten, melyek korrekt megvalósítása *a projekt bürokratikus elemeinek diszfunkcionális működése ellen hat*. Azaz a hatásvizsgálat és a visszacsatolás egyfajta szemléletmódbeli és módszertani védőoltás, amellyel a projektfolyamat „egészséges” voltát támogatjuk.

Kulcsfogalom

Intermedier célcsoport

Az intermedier célcsoport – vagy egyszerűen csak az intermedierek – a projektben közreműködő szakemberek. Ők azok, akiknek a tevékenysége révén a (végső) célcsoport tagjai részesülnek a beavatkozás pozitív hasznából. Az intermedier-szemlélet alapján ezeket a megvalósítókat is egyfajta célcsoportnak tekintjük, akiknek motiválását, szükségleteik megválaszolását a projekt hatékonysága érdekében valakinek fel kell vállalnia.

Természetesen nem minden esetben alkalmazható az intermedier szemlélet. A versengő, az egyéni haszon maximalizálására irányuló helyzetekben az intermedierek – azaz a „csapat” – szükségleteivel bíbelődni még akár hátrányos is lehet, hiszen mindenképpen a „legfőbb versengő”, azaz a vezető egyéni (és drága) idejébe, energiájába, valamint a várható haszon kooperatívabb (méltányosabb) elosztásába kerülhet, ha a parancsteljesítőkből és végrehajtókból köztes célcsoportot faragunk, annak szükséglet-kielégítési következményeivel együtt. Az intermedier szemlélet tehát akkor kap igazán nagy jelentőséget, ha az együttműködés kellően nyílt és átlátható minden fél számára, a feladatok és a várható haszon elosztása méltányos, valamint javarészt (de nem teljesen) *mentes a versengéstől*.

Ez utóbbi kitétel az, amely miatt az iskolai integrációt a bürokratikus rendszer – és diszfunkciói – hatják át, nem pedig a szükségletalapú projektszemlélet. Azt a terepet ugyanis, amelyben a befogadó integrációnak kellene érvényesülnie, a verseny uralja. Verseny a korlátozott, sőt, fogyatkozó erőforrásokért, melyben a többségi társadalom tagjai szegregatív eszközökkel igyekeznek növelni előnyüket a kisebbséggel szemben; és küzdelem a politikai szavazatokért, melyhez többek között az integráció és szegregáció kérdése is muníciót szolgáltat, főleg ideológiai, és kevésbé tárgyi-tényszerű módon.

A PREFFI és a PTL

A PREFFI-t, azaz Egészségfejlesztési Programok Hatékonyságát Növelő Eszközt a Holland Népegészségügyi Intézet (NIGZ) fejlesztette ki (Molleman, 2005). A fejlesztőmunka célja az volt, hogy jól használható tervezési eszközt adjon a holland egészségfejlesztési szakembereknek, akik a helyi közösségekben élve és dolgozva a „frontvonalban” szembesülnek az egészséget gátló tényezőkkel, egyéni és társadalmi rizikófaktorokkal. Az egészségfejlesztő szakemberek helyi szintű hálózatát tehát helyzetbe kellett hozni, hogy a probléma megfelelő felismerését követően képesek legyenek projekteket tervezni, forrásokhoz jutni és végrehajtani – azaz hatékonyan és eredményorientáltan felhasználni a holland adófizetők egészségnevelésre szánt pénzét. A módszer első változata 1994-ben látott napvilágot, magyarországi adaptálásra a 2002-es PREFFI 2.0. került. Ez lényegében egy igen részletes ellenőrző-lista, amelynek segítségével a szakemberek végiggondolhatják projektjük minden lényeges elemét, és minden lényeges szempontból megvizsgálhatják, hogy kellőképpen felkészültek-e a hatékony projekt megvalósítására. Az ellenőrző-lista néhány fejezete pedig a már futó projekt elemzését tette lehetővé.

Az ellenőrző-lista eldöntendő kérdéseket fogalmaz meg a projekttervezés és -menedzsment legfontosabb területeivel kapcsolatban. A kérdésekre egyszerűen, igennel vagy nemmel lehet válaszolni – minden egyes igen válasz növeli a projekt „erejét”, míg a nemleges válaszok (amelyek abból születnek, hogy a projektgazda nem ismeri elég jól, vagy nem készült fel elég jól a projektje adott területére) gyengítik azt.

A 2008-as magyar kiadás (Hüse és mtsai., 2008) óta eltelt gyakorlati és oktatási tapasztalatok alapján a PREFFI-módszert kiegészítettük néhány rendkívül hasznos elemző-tervező eszközzel, mert azt találtuk, hogy a PREFFI önmagában túl száraz, és nehezen alkalmazható a hazai szakemberek számára. Átdolgozásra került maga az ellenőrző-lista is, újabb szempontokkal egészült ki, valamint megfogalmaztunk két nagyon fontos *meta-kérdést*. Az így kapott új módszert *projekt-terv-lista módszerek*, vagy röviden PTL-nek neveztük el.



A PTL lényege, hogy tégy meg mindet annak érdekében, hogy a lehető legtöbb kérdésre igennel válaszolhass!

*Kulcsfogalom***A meta-kérdések**

A meta-kérdések olyan, mindenütt hangsúlyozandó szempontot jelenítenek meg a PREFFI-ből továbbfejlesztett PTL-módszerben, amelyek segítségével kiküszöbölhető a hazai oktatási rendszerből fakadó gondolati séma, a „hát-persze-hogy-tudom”. A frontális oktatás túlsúlya, az általánosan jellemző versengés és az egyéni teljesítmény preferálása, valamint az ötfokú osztályzati skála kétfokozatúvá egyszerűsödése („tudja/nem tudja”, „jó jegy/rossz jegy”, „jó tanuló/rossz tanuló”) kialakít a diákokban egy olyan hozzáállást, amely nem engedi meg számukra, hogy beismerjék, ha valamit nem tudnak. Ez a „hát-persze-hogy-tudom” gondolati séma, amely rendkívül hasznos lehet az osztályteremben (feltéve, hogy nem derül ki az igazság), de nagyon káros az életben. Sőt, már az iskolapadban is – hiszen, ha nem ismerjük be, ezáltal nem ismerjük *fel*, hogy mit nem tudunk, azt megtanulni sem fogjuk.

A fejlesztett PTL-módszer legfontosabb újítása a meta-kérdések bevezetése, melyeket az ellenőrző-lista minden egyes kérdése mellé oda kell gondolni, fel kell tenni. A meta-kérdések alapvetően a „hát-persze-hogy-tudom” gondolati séma kiiktatására irányulnak, illetve a továbbfejlődésre serkentenek.

Lássuk azokat a híres meta-kérdéseket!

[1] Ha az ellenőrző-lista aktuális kérdésére „igen” a válaszod, akkor *el tudod-e magyarázni egyszerűen és érthetően, hogy mi igen?*

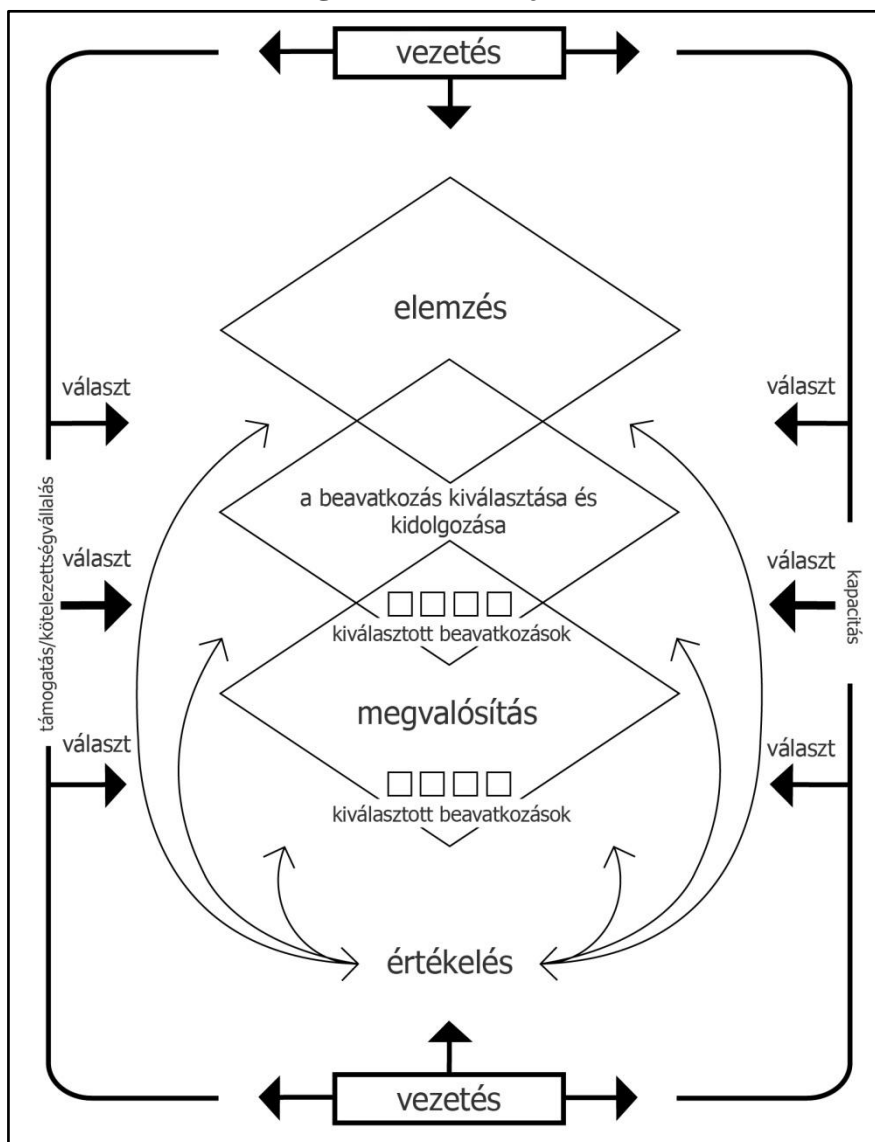
[2] Ha az ellenőrző-lista aktuális kérdésére a válaszod „nem”, akkor *mit kell tenned annak érdekében, hogy a válasz mégis igen lehessen?*

Az oktatói gyakorlatban a meta-kérdésekre adott válaszokat a hallgatók le is írják. A gyakorlati életben is hasznos, ha az első meta-kérdést írásban válaszoljuk meg, míg a második kérdésre gyakorlatias választ keresünk – azaz megtesszük, amit meg kell tennünk, hogy az adott szempont szerint is felkészültek legyünk (majd az így kapott igen választ a hozzá tartozó meta-kérdés mentén kifejtjük). Ez a felkészülés sok mindent magába foglalhat, kezdve a vonatkozó szakirodalom böngészésétől, a felmérések elkészítésén át, a megfelelő együttműködő partnerek bevonásáig (akik a korábban hiányzó tudáskapacitást hozzák magukkal).

A szisztematikus megközelítés fontossága

A PTL-módszer magja, a PREFFI ugyanazokon a lépéseken alapul, amelyeket bármely más tervezési iskola szerint a projekt tervezésénél és megvalósításánál követni kell. A beavatkozás tervezésének és megvalósításának folyamatába tehát beleérti a problémaelemzést, a beavatkozások kiválasztását és fejlesztését, valamint a beavatkozások alkalmazását és az értékelést. A projekt különböző szakaszaiban különböző döntések, választások kapcsolódnak, mint például: meghatározni a célpopulációt, kiválasztani egy beavatkozást (vagy beavatkozások kombinációját), stb. Ezekre a döntésekre természetesen alapvető befolyást gyakorolnak az úgynevezett *környezeti feltételek*, melyeket a PREFFI grafikus modelljének külső gyűrűje ábrázol: támogatás/kötelezettség vállalás, kapacitás és vezetés.

6. ábra: A PREFFI grafikus modellje



Forrás: Molleman (2005)

A PREFFI szerint a projekt-folyamat három fő lépésre bontható, melyeket a modell nagy központi rombuszaival jelöl. Képzeljük el, hogy a projekt tervezésének kezdetekor a legfelső rombusz csúcsában állunk! Ekkor a rombusz előttünk kitáguló tere azt jelzi, hogy kezdetben a választási lehetőségek széles skálája áll előttünk (divergencia), majd a lehetőségeket a szükségletek, kiválasztott célok, valamint a környezeti feltételek alapján leszűkítjük (konvergencia). A divergencia-konvergencia mindhárom nagy szakaszban megvalósul. Az első szakaszban – a *probléma elemzése* során – a divergencia úgy valósul meg, hogy először meg kell vizsgálnunk az adott probléma vagy megváltoztatandó helyzet összes lehetséges okát, determinánsát (meghatározó tényezőit), aztán relevancia, a megvalósíthatóság, és a fenntarthatóság szempontjait figyelembe véve meghatározzuk, hogy a probléma mely okaira, determinánsaira koncentrálunk, melyek megváltoztatására törekszünk – ez már a konvergencia.

A második nagy szakaszban – amely részben átfedi a problémaelemzés szakaszát – a különböző *beavatkozási lehetőségek* kezdeti, széles skálájú vizsgálata (divergencia) zajlik, amely után kiválasztásra kerülnek (konvergencia) azok a beavatkozások, amelyekkel az előző lépésben meghatározott okokra kívánunk hatni (a modellben a kiválasztott beavatkozásokat a kis négyzetek jelölik). Ekkor már – azaz a beavatkozások kiválasztásánál és kidolgozásánál – a modell soron következő szakaszát is figyelembe kell venni. Ebből következik az átfedés a beavatkozások kiválasztásának és kidolgozásának szakaszát reprezentáló rombusz és az alkalmazási szakaszt ábrázoló rombusz közt.

A harmadik szakaszban a *megvalósítás* célja a második szakasz beavatkozásainak alkalmazása. Ennek a szakasznak is saját beavatkozásai vannak, melyeket immár konkrét tevékenységként fogalmazhatunk meg.

Példatár

A Bergengóc Mozgássérültek Nemzeti Egyesülete országos hatókörű változást szeretne elérni a mozgássérültek társadalmi integrációjában.

A probléma elemzése során (1. szakasz) megállapítják, hogy a mozgássérültek nem rendelkeznek ugyanazokkal a lehetőségekkel Bergengóciában, mint az épek: nem tudnak ugyanolyan minőségű életet élni, nem tudják (vagy nem olyan mértékben) igénybe venni ugyanazokat a szolgáltatásokat, mint az épek, és nem tudnak ugyanúgy érvényesülni a munka világában sem – egyszóval a mozgássérültek bizonyos mértékben kirekesztődnek a társadalomból. Meghatározzák, hogy mekkora jelentőségű a kirekesztődés problémája (hány embert érint, milyen mértékben érinti őket), majd megvizsgálják azokat a tényezőket, amelyek a kirekesztődéshez vezetnek (egészségi állapot, környezeti tényezők /többek között a szolgáltatások elérhetőségét gátló és a köztereken meglévő fizikai akadályok, vagy a mozgássérültek életét megkönnyítő eszközök hiánya/, és a mentális tényezők /mint a társadalom hozzáállása és a probléma iránti érzéketlensége, vagy a mozgáskorlátozottak pszichés állapota, hozzáállása). Minél többet dolgoznak a probléma elemzésével, annál több információjuk lesz (divergencia), amíg el nem kezdik leszűkíte-

ni tevékenységüket, annyira, hogy a kiválasztott terület általuk kezelhető méretű legyen (konvergencia.) Végül úgy döntenek, hogy a mozgássérültek életét megkönnyítő eszközök hiányának megszüntetésére koncentrálnak.

Ennek megfelelően a 2. szakaszban (Beavatkozások kiválasztása és kidolgozása) beavatkozási formaként számításba veszik a megfelelő eszközök tervezését (az érintettek bevonásával), gyártását, és a mozgáskorlátozottakhoz való eljuttatását. Kiszámítják az egyes eszközök tervezésének, előállításának és terítésének költségeit, valamint a projekt járulékos költségeit. Ebben a szakaszban minden lehetséges eszközre kitérnek (divergencia) a speciális evőeszközöktől kezdve a kerekesszékek különböző típusain és a fürdőkádra szerelhető emelőszerkezeteken át a munkahelyeken alkalmazandó eszközökig. Természetesen minderre nincs elég pénz, így, figyelembe véve a célcsoport véleményét és igényeit, a lehetséges eszközök közül mindennapi mozgást támogató kerekesszéket választják ki (konvergencia) – a többi eszközzel kapcsolatos számításukat pedig elteszik, hogy egy esetleges későbbi projektben elővehessék azokat.

A 3. szakaszban (Megvalósítás) át kell gondolniuk, hogy miképpen elégítik ki a célcsoport kerekesszékekre vonatkozó igényeit. Az összes lehetőség végiggondolása (divergencia) után ki kell választaniuk a megvalósítás megfelelő formáját (konvergencia). Ekkor a saját erőforrásaik figyelembevételén túl előtérbe kerül egy már korábban (az 1. szakaszban) feltárt determináns, mégpedig az, hogy a mozgáskorlátozottak munkaerőpiacról való kirekesztettségük okán nehezebben találnak munkát, illetve megélhetési költségeik magasabbak, tehát keveseknek van pénzük a drága kerekesszék megvásárlására. Ezzel a piaci alapú megoldásokat, illetve a legmodernebb kerekesszékeket alapvetően ki kellene zárniuk a megvalósítás eszközei közül. Hogy a legjobb lehetőségektől mégse fozsák meg a célcsoportot, felmerült az ötlet, hogy a projektet eltérő arányban, három forrásból valósítsák meg: a szükséglet 20 %-át modern, de drága, elektromotorral meghajtott kerekesszékekkel, 40 %-át újonnan gyártott, kézi hajtású kerekesszékekkel, további 40 %-át pedig a gazdag Burkusország hasonló egyesületeitől kért tárgyi adományból (használt kerekesszékek) elégítik ki. Az ötlet jelentősen lecsökkenti a projekt megvalósítási költségét, ugyanakkor további szervezést igényel, mivel az adományok kérdéséről korábban sosem egyeztettek a két ország szakemberei, valamint döntésre kell jutniuk abban is, hogy a három féle kínálatot milyen módon osszák meg a célcsoport körében (pl. tisztán piaci alapon, ki-ki mit tud megfizetni, vagy szociális szempontokat is vegyenek-e figyelembe). A kínálat felosztásának kérdése a célcsoport későbbi támogatása szempontjából fontos, ugyanis, ha a kerekesszékek projektjét a célcsoport nagyrészt igazságtalannak fogja találni, akkor elfordulnak az Egyesülettől, amely veszélybe sodorja a további programok megvalósulását.

A modell nagyon fontos eleme az *értékelés*: az eredmény mérése, folyamatmonitorozás, valamint, a projekt hatásainak időközi, vagy utólagos felmérése is. A monitorozás nem csak a folyamat végén történik – a PREFFI és a PTL módszer gyakorlatilag számos ponton nyújt olyan visszajelzést, amely hasznos lehet az értékelésben.

Példatár

A Bergengóc Mozcássérültek Nemzeti Egyesülete jól halad a kerekesszékek mozgáskorlátozottakhoz való eljuttatásával. Az első, örömteli visszajelzéseket követően a projektgazda megvizsgálja, hogy a projekt milyen hatást gyakorolt a célcsoport életére – pontosabban azokéra, akik addig részesültek belőle. A kérdőíves felmérést követően kiderül, hogy a kerekesszékekkel rendelkező mozgáskorlátozottak lakóhelyük környékén olyan sok akadályba ütköznek – főképpen a magas útpadkák, és a boltok, közintézmények lépcsőinek képében –, hogy egyedül nem tudják elérni az utcél. Mozgásukat továbbra sem tudják önállóan megoldani, hanem segítőkre van szükségük.

Az értékelés eredményeképpen az Egyesület vissza tud lépni az 1. szakaszba, ahol a korábban felgyűlt ismeretek közül kiválasztják a közterek és intézmények fizikai akadálymentesítésének a témáját, majd ezzel a második szakaszba lépve újabb beavatkozást terveznek, amelyhez immár igyekeznek megnyerni maguknak Bergengócia politikai vezetését is, hiszen saját kapacitásaikat bőven meghaladja ez a feladat, amely nélkül viszont minden egyéb erőfeszítésük hatékonysága jócskán megcsappanna.

A központi folyamatot a modellben a *környezeti feltételek három fő szempontja* veszi körül: a projekt támogatása és az iránta való elkötelezettség; a projekt számára elérhető kapacitás; a vezetés. Ezen a téren rendkívül fontos a projektmenedzser szerepe, akinek meg kell találnia a megfelelő egyensúlyt az aktuális folyamat és a támogatás/elkötelezettség, valamint a kapacitás szempontjából is.

Az egyes szakaszok egymáshoz viszonyított aránya (pl. idő- és kapacitás-szükséglete) projektenként változó. Egy hosszú távú fejlesztést megcélzó projekt esetén sokkal több idő és energia befektetésére van szükség a problémaelemzés, a célok valamint a célcsoportok kiválasztásának szakaszaiban. Egy alkalmazásorientált projekt – pl. egy olyan, amely mások kedvező tapasztalatainak, jó programjainak helyi megvalósítására irányul – kevesebb erőfeszítést igényel a korai szakaszokban, sőt, mások meglévő tapasztalataira, terveire építve a projekt akár a 3. szakaszban is kezdődhet, vagyis az alkalmazásnál.

A PTL következőkben részletezett kérdéscsoportjai tartalmazzák mindazokat a kritériumokat, melyek mentén a jól működő, hatékony projekt *szisztematikusan* megvalósítható. A programok és beavatkozások hatékonysága szempontjából a szisztematikus megközelítés az egyik legfőbb tényező. A szisztematikus megközelítés biztosítja a szakaszok logikai sorrendjét, és lehetőséget nyújt a projekt tervezőinek, hogy átgondolják a problémákat és a témákat, valamint a változtatások szükségességét. A működtetés szisztematikus módja magában foglalja a projekt különböző szakaszainak szisztematikus elemzését, a megtett lépésekről szóló speciális visszajelzések összegyűjtését; és annak értékelé-

sét is, hogy a feltételezések valójában igazolódtak-e. Ez arra is utal, hogy a szisztematikus megközelítés mindig ciklikus jellegű, amely lehetővé teszi, hogy az abba bevontak tanuljanak belőle (Hüse és mtsai, 2008).

A szisztematikus megközelítés nem ígér garantált sikert, de növeli a siker esélyét azzal, hogy általa elkerülhetők bizonyos hibák, úgymint:

- a projekt nem létező vagy nem lényeges problémára irányul, mint pl. jelentős, nagy forrásigényű kampány indítása olyan probléma miatt, ami ritkán vagy csak bizonyos csoport esetén fordul elő, vagy amellyel már megfelelően foglalkoztak;
- a projekt olyan viselkedési vagy környezeti tényezőre összpontosít, melynek bizonytalan a kapcsolata a problémával. Erre jó példa egy ausztrál kampány a gyermekek égési sérülésének megelőzésére, amikor azt tanácsolták az embereknek, hogy cseréljék le az elektromos tűzhelyeket gáztűzhelyekre. Egy későbbi kutatás kimutatta, hogy a gáztűzhelyek jóval több égési sérülést okoztak, mint az elektromosak;
- a beavatkozást a viselkedés hátterének, vagy a háttérben lévő okok, hibák érzékelésére alapozzák. Erre a tévedésre példa az a gyakori feltételezés, hogy a közösségnek elég ismernie egy bizonyos viselkedésmód egészségkárosító hatásait ahhoz, hogy megváltoztassa a viselkedését, ami általában persze nem így van;
- rossz beavatkozást alkalmaznak, vagy rosszul időzítik azokat. Erre példa, hogy már akkor elkezdik az oktatást, amikor a javasolt felszerelések, létesítmények még nem hozzáférhetőek (pl. kiküldeni a szórólapokat a tücsere programról a drogfüggőknek, amikor a szükséges tűket csak hat hónap múlva kaphatják meg, mivel nincs elegendő készlet belőle);
- olyan beavatkozást hajtanak végre, amelynek széleskörű bevezetése ellenállást vált ki. Erre például szolgált az a holland iskolásoknak szóló AIDS-brosúra, melyet a keresztény felekezeti iskolák visszautasítottak, mert úgy érezték, hogy túlságosan egyoldalúan közelíti meg a problémát (Kok, 1992 – idézi Molleman, 2005).

Feltételezhetjük, hogy a szisztematikus megközelítés fontos előrejelzője a hatékonyságnak, bár egy ilyen megközelítés önmagában még nem garancia a hatékonyságra. A hatékonyság érdekében még sok egyéb feltételnek kell teljesülnie; például elegendő tudományos ismerettel kell rendelkezni a probléma meghatározó aspektusairól, ismernünk kell azokat a speciális mechanizmusokat, amelyekkel az emberekre hatni lehet, vagy például meg kell értenünk azokat a stratégiákat, amelyek segítenek a célcsoport elérésében.

A szisztematikus megközelítés nem egyszerűen egy lineáris megközelítés. A szisztematikus megközelítés leírásaiban mindig kihangsúlyozzák a fázisok logikus sorrendjét: elemzés, beavatkozás fejlesztés, megvalósítás, értékelés. A PTL struktúrája is ezeket a fázisokat követi, ezzel azt a benyomást keltheti, mintha a szisztematikus megközelítés

egy lineáris folyamat lenne, szépen sorban, ezeken a fázisokon át. Ez azonban nem így van, mivel a gyakorlatban előre és hátra is kell tekintetnünk, és bizonyos fókig a fázisok át is csúszhatnak egymásba. Az alábbiakban erre sorolunk fel példákat (Hüse és mtsai, 2008).

- Az elemző szakaszban a probléma ismertetésével és a megcélzott tényezők kiválasztásával döntéseket kell hoznunk. Eközben előre kell tekintenünk a lehetséges beavatkozások irányába, amely már valójában a kiválasztás és a beavatkozás fejlesztés szakasza.
- Az elemző szakasz már lerakja a beavatkozás lehetőségek alapjait: ha a teljes probléma tudatosítása a résztvevők (a megvalósítani szándékozók és a potenciális partnerek) között már ebben a szakaszban megtörténik, az növeli az esélyét annak, hogy a felek kedvező véleményen legyenek a megvalósítandó beavatkozásról. Így a beavatkozás lehetőségei megnőnek.
- Ha már a beavatkozás kiválasztása során számításba vesszük a leendő megvalósítók kívánságait – és lehetőségeit –, akkor az növelni fogja a hatékony és releváns megvalósítás esélyét. Ha nem így teszünk, az oda vezethet, hogy a leendő megvalósítók nem fognak örülni a javasolt beavatkozásoknak, esetleg ellenállnak.
- Még mielőtt egy beavatkozást megvalósítanánk, már gondolnunk kell az értékelésre is, mivel bizonyos értékelési tevékenységeket már a beavatkozás előtt vagy közben el kell végeznünk. Ráadásul a beavatkozás céljai a hatás-értékelésben, hatékonyság-elemzésben fontos szerepet kapnak, és ezeket a célokat a kiválasztás és a beavatkozás fejlesztés szakaszában pontosan meg kell határozni. Ha bizonyos témákat a korábbi fázisokban (pl. elemzés) nem gondolunk át alaposan, akkor későbbi szakaszban kell újraelemoznünk (pl. a beavatkozások kiválasztása és fejlesztése, vagy az alkalmazási szakaszban).

Lépésről lépésre a PTL-módszerrel

A következő oldalakon a PTL fejezetei – azaz kérdéscsoportjai – mentén áttekintjük azokat a tervezési eszközöket, amelyek ezen kérdéscsoportok alkalmazását támogatják. Az egyes kérdéscsoportokhoz kellő mennyiségű háttér-információt adunk annak érdekében, hogy a felhasználó ne csak azt tudja, hogy mit kell tennie, de azt is, hogy miért, és hogyan.



A PTL felépítésével kapcsolatban ajánlatos most áttanulmányozni a PTL úrlapot, amely a könyv végén található!

A PTL tehát *fejezetekre* osztható, a szisztematikus tervezés egyes nagy lépéseinek megfelelően. A fejezetek több *blokkot* tartalmaznak. A blokkok olyan kritériumok köré szerveződnek, amelyek elengedhetetlenül fontosak a projekt hatékonysága szempontjából. Minden egyes blokk olyan konkrét, eldöntendő *kérdéseket* tartalmaz, melyekre igennel, vagy nemmel lehet válaszolni. Ezekből a kérdésekből a *meta-kérdések* alkalmazásával kibontjuk a blokkok szakmai, vagy technikai tartalmát, továbbá megvilágítjuk az ezekhez a tartalmakhoz való viszonyunkat.

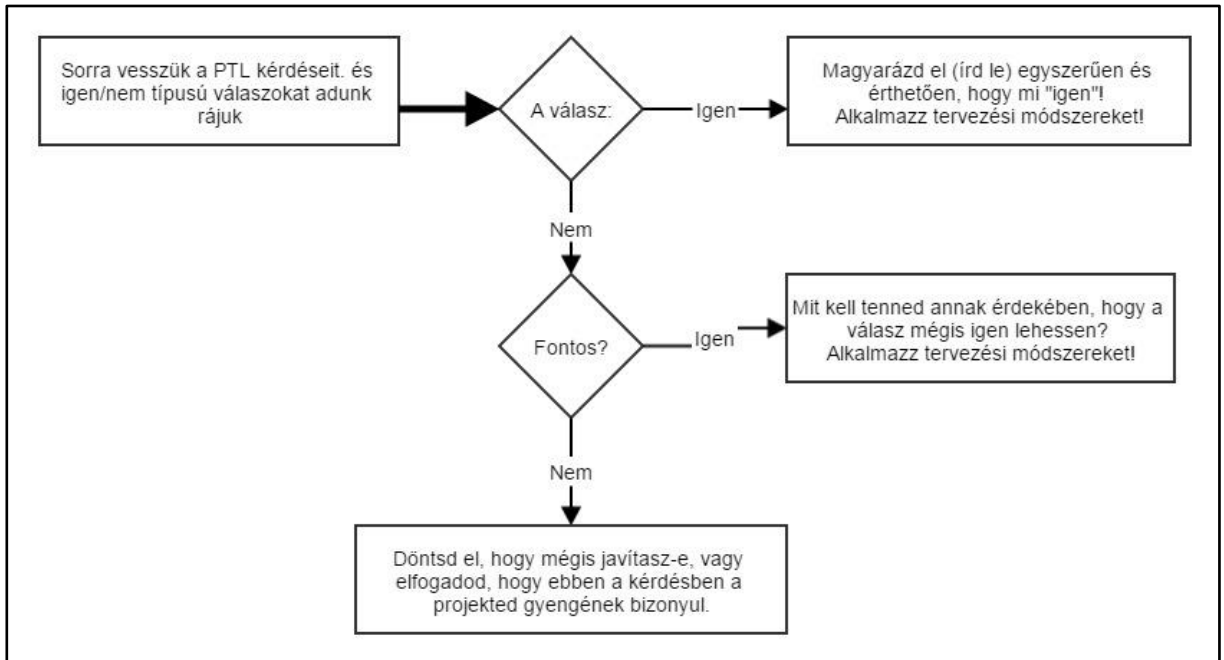
A PTL segítségével tisztábban láthatjuk felkészültségünk mértékét, valamint projektünk erősségeit és gyengeségeit – ez utóbbiakra, mint fejlesztendő pontokra tekintünk.

Példának okáért a *projektgenerálás* és a *projektötlet* átgondolását a PTL módszer külön fejezete támogatja. Ahhoz, hogy a PTL egyes kérdéseire megfelelő (igen) választ adhassunk, természetesen nem elég csupán kitölteni az adatlapot, hanem megfelelő módszerek alkalmazásával a kellő információk birtokába kell jutni. A PTL egyes kérdéseit, és a hozzájuk rendelhető információ-forrást az alábbi táblázat tartalmazza. Ez a táblázat tulajdonképpen egyfajta puska a PTL meta-kérdéseit illetően („Ha a válasz *igen*, magyarázd el...”, „Ha a válasz *nem*, mit kell tenned, hogy *igen* legyen...”).

4. táblázat: A projektgenerálás PTL kérdései és a tervezési módszerek viszonya

A PTL vonatkozó fejezetének kérdései	Tervezési módszer(ek)
Alkalmaztak-e az ötletgyűjtés során valamilyen kreatív módszert?	Ötletbörze
Bevonták-e a célcsoportot az ötletek gyűjtésébe?	Ötletbörze
Részt vettek-e a tervezett projekt intermedierjei az ötletgyűjtésben?	Ötletbörze
Csináltak-e már hasonlót ugyanabban a közösségben vagy a közösség környezetében?	Jó gyakorlatok gyűjtése
Tudatosították-e hogy az új projekt mennyiben eltérő a korábbi tapasztalatokhoz képest?	Jó gyakorlatok gyűjtése
Tisztázták-e, hogy az új projekt hogyan kerülhetné el a korábbi projektek csapdáit?	Jó gyakorlatok gyűjtése
Konzultáltak-e az projekt lehetőségéről a meghatározó szereplőkkel (a hatalom birtokosai, a célcsoport életét befolyásoló személyek és intézmények képviselői, maga a célcsoport)?	interjú, fókuszcsoport, megbeszélés, fórum
Világos-e, hogy miképpen illeszkedik az új projekt a térségi közintézmények és magánkezdeményezések törekvéseihez?	A helyzetfeltárás módszerei
Számításba veszik-e azoknak az embereknek a törekvéseit, igényeit és vágyait, akiknek a projekt segíteni kíván?	közösségi interjú, fókuszcsoport, stb.

7. ábra A PTL alkalmazásának folyamatábrája



A projekt javítása és fejlesztése

A PTL módszer elsősorban a szisztematikus gondolkodás és tervezés eszköze, amely segítségével elvégezhetjük projektünk hibafeltárását, minőségértékelését is. Már a meta-kérdésekkel is arra ösztönzi az értékelést végzőt, hogy határozza meg a fejlesztendő pontokat, egyúttal gondolja végig a szükséges cselekvéseket, amelyek segítségével meghatározott időn belül fejlődést, javulást érhet el a projektjében.

A PTL Értékelőlap végén ezért helyeztünk el egy fejlesztési táblát, ahol fel lehet jegyezni a fejlesztendő területeket és az azokhoz tartozó cselekvéseket. Ebben a szakaszban hasznos lehet még egyszer átfutni a PTL értékelő oldalait, hogy a javítani, fejleszteni való pontok ellenőrzőlistájaként használjuk. Ugyanakkor mindig tartsuk szem előtt, hogy egyetlen projekt sem lehet az összes területen kiváló – és nincs is szükség az ilyen 100 százalékos kiválóságra törekedni. A projektünk fejlesztése során a fő célunk, hogy meghatározzuk a legfontosabb fejlesztési pontokat – és végre is hajtsuk azokat!



Szelektáld a javítani és fejleszteni valókat!

1. Projektgenerálás, projektötlet

Mielőtt részletesen tárgyalni kezdenénk a projekt tervezésének lépéseit, foglalkozunk egy kicsit azzal a folyamattal, amely sok projektet megelőz: az ötlettel!

Az ötlet úgy az üzleti életben, mint a művészetekben (főleg az irodalomban), de a találmányok és a projektek terén is meglehetősen fontos – ugyanakkor kissé túlértékelt valami. Önmagában az ötlet nem sokat ér. Még egy zseniális ötlet sem garancia a sikerre, ha nem teszünk hozzá más területeken (kidolgozás, együttműködés, végrehajtás, marketing stb.) is rengeteg energiát. Ugyanakkor az is igaz, hogy egy jó ötlet nélkül – legyünk bármilyen jó szervezők, bármilyen alapos megvalósítók –, sokkal nehezebb dolgunk lesz.

A projektek világában az a nagyszerű, hogy ötleteket nem csak magunk ötölhetünk ki. Mások szellemi kapacitását is oda tudjuk állítani a jó ügy mellé. Ebben a könyvben az ötletelés megkönnyítésére két módszert ismertetünk: az *ötletbörzét*, és a *jó gyakorlatok tanulmányozását*.



Az ötletbörze

Az *ötletbörze* (ugyancsak elterjedt az eredeti, *brainstorming* kifejezés is) a legismertebb és a leggyakrabban használt ötletgeneráló technika. A lényege röviden így határozható meg: *olyan képzeletszervezési eljárás, amellyel emberek egy csoportja rövid idő alatt sok ötletet produkál* (Tóth, 2008: 3). A definíciót lebontva megkapjuk az ötletbörze néhány nagyon fontos tulajdonságát:

- *olyan képzeletszervezési eljárás* (a módszer a képzeletet hívja segítségül, ezt állítja valamilyen probléma megoldásának szolgálatába);
- *amellyel emberek egy csoportja* (az ötletbörze optimális létszáma általában 12 fő. 20 fő felett követhetetlen az ötletek áramlása, ráadásul néhányan bele sem tudnak szólni a társalgásba, míg 5-6 fő alatt a csoport udvariaskodóvá válik, az emberek egymásra várnak);
- *rövid idő alatt* (az ötletbörze egy összeszokottabb társasággal valóban rövid és gyors, átlagosan félóra, egy óra);
- *sok ötletet produkál* (az ötletbörze célja a mennyiségi ötlettermelés, nem pedig az, hogy jó ötletek szülessenek).

Az ötletbörze tehát ötletek sokaságát eredményezheti, ami nem következne be akkor, ha a résztvevők a probléma *egyetlen jó megoldásán* törnék a fejüket. Igaz, a születő ötletek túlnyomó része valószínűleg hasznavethetetlen, de „nyerő” ötletek is lehetnek közöttük, így a ráfordított idő bőven megtérül (Tóth, 2008: 3).

Az ötletroham során néhány alapszabályt be kell tartanunk, annak érdekében, hogy a dolog valóban működjön (Rawlinson, 1989, Tóth, 2008):

1. **Ne ítélezzünk!** Az ötletek összegyűjtésekor mások ötletét nem szabad értékelni, kritikával illetni. Az ítékezés tilalma a pozitív értékelésre is vonatkozik – azaz nem szabad dicsérni sem, hiszen a pozitív visszajelzés is beszűkíti a várható ötleteket (sokan fogják egy megdicsért ötlet után azt gondolni, hogy a saját, formálódóban lévő ötletük ehhez képest nem elég jó, ezért nem mondják ki).
2. **Adjunk teret a gondolatok és ötletek szabad áramlásának!** Mindenki nyugodtan elengedheti a fantáziáját, annak tudatában, hogy a többiek nem fogják minősíteni az ötleteit. A gondolatok szabad áramlását az ötletbörzét levezető személy (*facilitátor*) időről-időre támogassa, biztassa a résztvevőket, hogy engedjék el a fantáziájukat.
3. **Hagyjuk, hogy a gondolatok és ötletek kölcsönösen megtermékenyítsék egymást!** Mindenki nyugodtan asszociálhat, építhet mások ötleteire is, itt az ötletek újrahasznosítása nem számít lopásnak, sőt, kifejezetten erény. A hétköznapi élettel ellentétben – amikor tiszteletben tartjuk más ember gondolatát, az övének tekintjük, és hagyjuk, hogy maga bontsa ki – az ötletbörzén mindegy, hogy az ötlet kié. Az a cél, hogy az adott ötlet másokban új ötleteket gerjesszen, és azokat mondják ki. Mindenkinek joga van mások ötleteit továbbgondolni, és senki sem sértődhet meg azért, mert a saját ötletét más továbbviszi.
4. **Minél több, annál jobb!** A cél, hogy minél több ötletet vessünk fel, hiszen maga az ötletbörze a mennyiségről szól, nem a minőségről.
5. **Minden ötletet rögzítsünk!** Akkor is írjuk fel az ötletet, ha túl vadnak, megvalósíthatatlannak, vagy oda nem illőnek tűnik, és akkor is, ha már más szavakkal már korábban elhangzott. Sosem tudhatjuk, milyen további ötleteket generál még ez az első hallásra oda nem illő ötlet.
6. **Értékelés előtt érleljük magunkban a dolgot!** Az ötletek felvetése után álljunk meg, tartsunk egy kis szünetet. Ha van rá lehetőség, akár másnapra is hagyhatjuk a folytatást.

Hogyan alkalmazzd az ötletbörzét? Feltételezve, hogy te magad leszel egy jövőbeni ötletbörze vezetője, facilitátora, már az ötletbörze előtt fel kell készülnöd, hogy a te feladatod a téma kijelölése, és a szabályok tisztázása, betartatása. Általában te rögzíted az ötleteket, és igyekszel új lendületet adni, ha esetleg az ötletelés elakad. Ha a csoporttagok eltávolodnak a témától, visszaterelheted őket a megfelelő mederbe. Miután lélekben is felkészültél, nekifoghatsz az ötletbörze megvalósításának:

1. **Első lépés: Készítsd fel a csoportot!** Elsőként felhívjuk a figyelmed, hogy a csoportot le kell ültetned valahol, ahol kényelmesen, jól érzik magukat, és jól látják azt a felszínt (tábla, fal), ahová az ötletek felkerülnek. Győződj meg róla, hogy a helység jól megvilágított, nem túl meleg vagy hideg, és rendelkezésre állnak a szükséges eszközök (kréta vagy táblafilc, tábla vagy nagy papírlapok és a falat nem károsító ragasztó, mint amilyet pl. a festők használnak). Az is fontos szempont, hogy kik legyenek a csoport tagjai. Néha ez eleve adott (pl. egy projektet elkezdő egyesület aktív tagsága), máskor neked kell átgondolni, hogy kit

hívsz meg. Általános tapasztalat, hogy egy ötletbörze akkor jó, ha különböző gondolkodású, háttérű, hozzáállású embereket tudsz egy csoportba ültetni – igaz, ilyenkor a vezető dolga is nehezebb (szabályok betartatása, visszahúzódnók indirekt (!) biztatása). A hasonló emberek hasonló körben mozognak akkor is, amikor ötletelnek – ez egy kicsit beszűkíti a várható ötletek körét. Ha a csoporttagok még sosem dolgoztak együtt, érdemes egy játékos **ismerkedési körrel**, illetve egy rövid **jégtörő tréningjátékkal** megteremteni közöttük a felszabadult együttműködés légkörét. Az első lépés befejezéseként ismertesd a csoporttal az ötletbörze szabályait. Ha olyan csoporttal dolgozol, amelyik még járatlan ebben a műfajban, érdemes ezeket a szabályokat jól láthatóan megjeleníteni (kifüggesztett papíron, vagy kivetítővel).

2. **Második lépés: Ismertesd a problémát!** Világosan írd le a problémát, amelynek megoldására a csoport összegyűlt. Egyszerűen, de körültekintően vázold a kérdést, hogy az átadott információknak köszönhetően ne csak a „bennfentes” résztvevők, hanem a „kivülállók” is birtokába kerüljenek azoknak a tényeknek, amelyek segítségével a feladatot, kérdést, problémát megértik. Hasznos, ha a csoporttagok tisztázó kérdéseket tesznek fel ebben a szakaszban, hogy te is lásd, mi az, ami „átment”. Egy projektben számos ponton felvetődhetnek kérdések, amelyekre az ötletbörze alkalmazásával kereshetünk válaszokat („mit csináljunk egyáltalán...?”, „ismerjük a problémát/célt, de hogyan oldhatnánk meg/érhetnénk el...?”, „hogyan lehetne...?”). Ismét tisztázd, hogy a csoport célja nem a legjobb ötlet megtalálása, hanem annyi különféle ötlet begyűjtése, amennyi csak lehetséges. Ezután adj a csoportnak egy kis időt, hogy gondolkodjon a kérdésen – eközben a tagok jegyzeteket is készíthetnek maguknak.
3. **Harmadik lépés: Gyűjtsd össze és rögzítsd az ötleteket!** Kérd meg a csoport tagjait, hogy osszák meg egymással az ötleteiket. Az elhangzott ötletek rögzítésének bevált módja, ha nagyméretű papírra (pl. csomagolópapírra), filctollal írnak fel, de kitűnő erre a tábla/kréta alkalmazása is. Az ötletek több papírt is elfoglalhatnak. Amikor az ötletek áradása alább hagy (vagy el sem kezdődik), biztasd a csoportot, hogy fejlesszék tovább a már meglévő ötleteket, gondolják tovább, nézzék meg a dolog másik oldalát, stb., miközben a saját új ötleteiket is osszák meg. Ha sikerül bevonni a csoportot, akkor az ötletbörze legértékesebb részéhez érkeztél. Bátoríts mindenkit az ötletelésre, ötlet-fejlesztésre, főleg a csendeseket, és fogd vissza a kritikus megjegyzéseket (negatív és pozitív értékelést egyaránt). A csoport vezetőjeként te magad is megoszthatod az ötleteidet, de bánj ezzel nagyon óvatosan, mert könnyen olyan helyzetben találhatod magad, hogy a csoport elkezd tőled (végül is te vagy a „vezető”) várni a tutit. Az ötletbörze megélénkítésére, a vidám és kreatív légkör gondozására alkalmazhatod a **provokáció** módszerét (amikor egy nyilvánvalóan örült ötletet hirtelen, hangosan végiggondolsz: „Már látom magam előtt az autót ezzel a négyszögletes keréssel!).
4. **Negyedik lépés: Hagyjunk időt az érlelődésre!** Legalább egy kávészünet erejéig, ha nincs több időnk. Mondják, hogy egy konferencia legértékesebb része a

kávészünet, mert a résztvevők ekkor szabadon beszélgethetnek egymással – és általában a konferencia témájával kapcsolatos, nagyon intenzív beszélgetés folyik, gyakran cserélődő tagokkal. Ugyanez történik az ötletbörze szünetében is: a tagok gyakran az ötletekről beszélgetnek, újra és újra átgondolják a kérdést, valamint a felvetett ötleteket. Amennyiben a csoporttal több időt is együtt töltünk, vagy módunk van egész napos szünetet tartani, érdemes az ötletelés szakaszát a „legőrültebb ötletek” kiválasztásával befejezni. Ekkor a falakat borító listákról a résztvevők kiválasztják a legőrültebbnek, vagy legkevésbé hasznavehetőnek tűnő ötleteket. Előfordul, hogy a legőrültebb ötlet a szünetben majd jó ötleteket szül, de ha nem így történik, akkor is jó hangulatban ér véget a találkozó ez a szakasza.

5. **Ötödik lépés: Rendezzék, értékeljék az ötleteket közösen!** Az egyes ötletek előnyeinek, hátrányainak megfontolása révén képet kaphatunk arról, hogy mely ötletek életképesek az adott körülmények között. Hasznos, ha a 4. lépés szünetében a csoport kitölti a *Döntési szempontok űrlapját* (lásd. Függelék), és ennek fényében értékeli az ötleteket. Az értékelés során kiválaszthatjuk a legkönnyebben megvalósítható ötleteket (a gyors siker növeli a lelkesedést), a legfontosabb megvalósítandó ötleteket (egy nagy ötlet megvalósítása hosszú távon növeli a csoport renoméját), a legkreatívabb ötleteket (az újszerű megoldások felhívják a figyelmet a csoportra). A rangsorolás és kiválasztás történhet szavazással is. Mi az **Öt Vonás Technikát** szeretjük alkalmazni, amikor is minden résztvevő öt szavazattal rendelkezik, melyet az ötletbörze listájára elhelyezett vonásokkal adhat le. Az öt szavazatát mindenki tetszés szerint adhatja le, akár öt különböző ötletre, vagy mind az ötöt egyetlen ötletre, vagy bármely más variációban. A szavazatok összeszámlálása után el kell dönteni, hogy a) mennyi győztes ötletet tartson meg a csoport és b) van-e a vesztes ötletek között olyan, amelyet mégis meg kellene valósítani. – Az értékelésnek kettős célja van. Egyrészt a legjobb ötletek kiválasztása és bevezetése, másrészt bizonyítani a résztvevőknek azt, hogy tettekre is sor kerül. Ez utóbbi azért fontos, hogy a résztvevők érezzék, valami az ő munkájuk nyomán változik meg.

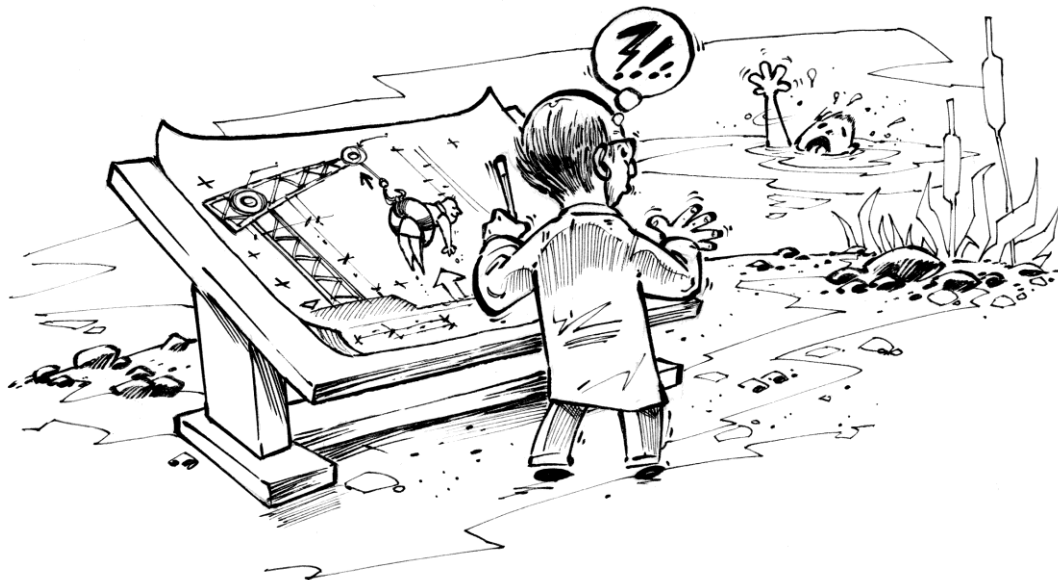


A jó gyakorlatok tanulmányozása

A *jó gyakorlat* (angolul *best practice*) egy olyan módszer, amelynek során olyan újszerű, építő jellegű megközelítéseket, technikákat keresünk és tanulmányozunk, amelyek már bizonyítottak valahol. A jó gyakorlat lehet egy projekt, vagy akár csak egy ötlet, de lehet megközelítés, vagy egy konkrét módszer alkalmazása. A lényeg, hogy ez az adott

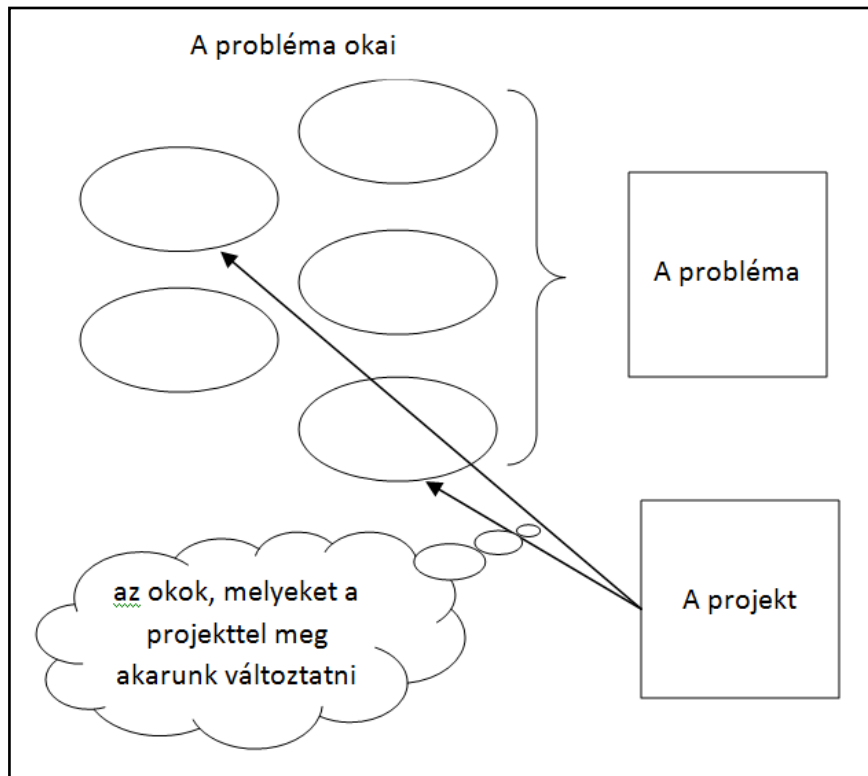
jó gyakorlat valakinél, valahol bevált, sikeres, innovatív – így mások számára is átvehető példaként szolgálhat. A jó gyakorlatok tanulmányozása általában összefonódik a jó gyakorlatot alkalmazó szervezet, intézmény vizsgálatával, valamint a jó gyakorlat megvalósulási környezetének (földrajzi, társadalmi, gazdasági, kulturális, stb) vizsgálatával is, hiszen ez a három dolog – a cselekvés, a cselekvő, és a környezet – együttesen hatott a sikerre. Mivel a jó gyakorlatot eredetileg megvalósító szervezet nagy valószínűséggel különbözik a miénktől, és az eredeti környezet is különbözhet attól, ahol mi dolgozunk, az átvenni kívánt jó gyakorlatokat a saját szervezetünkre, a saját körülményeinkhez igazítva kell alkalmazni (*adaptáció*).

A jó gyakorlatok módszere inkább a másoktól tanulás folyamatát ösztönzi, mint az összehasonlításokat. Célja, hogy tanuljunk a más szervezetek erősségeiből, abból, amit ők jól végeznek, ihletet merítsünk belőle a saját munkánkban és elkerüljük azokat a hibákat, amelyeket mások vétettek.



2. Helyzetfeltárás

8. ábra. A probléma okai és a projekt viszonya



Akár egy problémára irányul a projekt, akár egy nem elég jó helyzet jobbá tételére, lényegében azt kell kitalálnunk, hogy **mi a feladatunk**, mit kell tennünk. A feladatok és teendők beazonosításához a legfontosabb szempont, hogy megtaláljuk a probléma okait, majd kiválogassuk azokat az okokat, amelyeket a tervezett projekt megcéloz. Minél bonyolultabb egy probléma, annál több oka, meghatározó eleme van. Ezen okok közül nekünk majd ki kell néhányat választanunk, hogy megváltoztassuk őket. Az okok és meghatározó tényezők (*determinánsok*) tudatos megváltoztatásával az eredeti probléma is megváltozik – ha jól végeztük a munkánkat, akkor enyhül, vagy akár meg is szűnik.

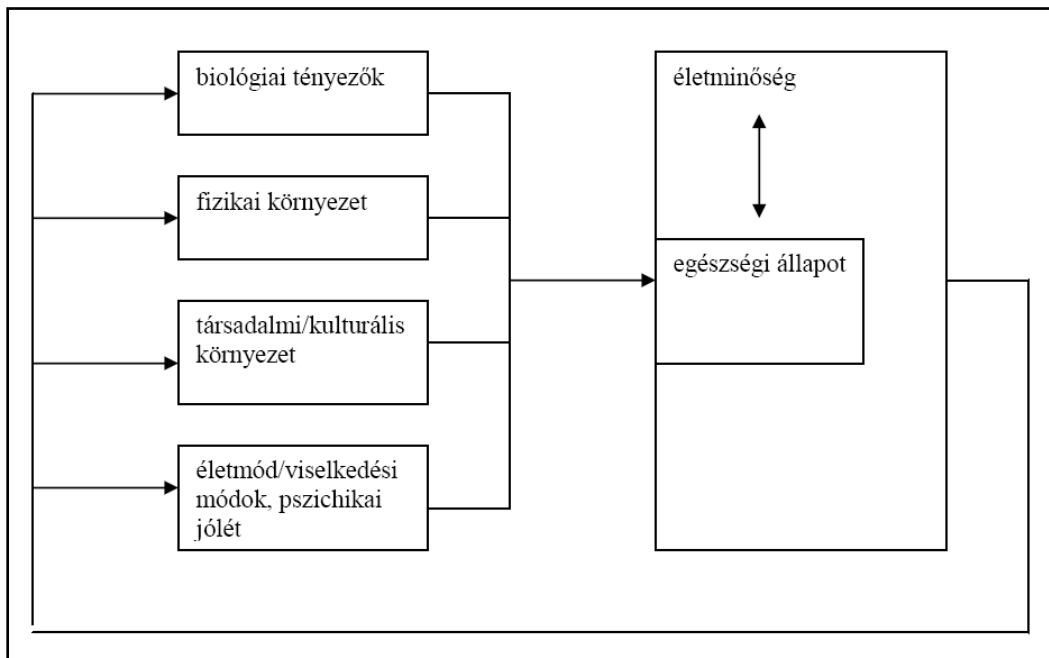
Kulcsfogalom

Determináns

A determináns röviden *meghatározó tényező*. Azaz azok a tágabb értelemben vett egyéni, szociális, gazdasági és környezeti faktorok, amelyek meghatározzák, hogy az adott probléma, helyzet létezik-e az adott célcsoport számára, ha létezik, milyen súlyos, stb. A szegénység, mint komplex probléma determinánsa például az alacsony iskolai végzettség, a munkanélküliség, a rossz lakáskörülmények, a nyomor kultúrájának elterjedése, az igazságtalan társadalmi berendezkedés, a kirekesztés, stb. Ha egy kisebb település szegényeinek helyzetén szeretnénk javítani, akkor is ezeknek, vagy ehhez hasonló determinánsoknak a jelenlétét kell feltárnunk a helyi társadalomban, illetve ezek közül kell kiválasztanunk azokat, amelyek megváltoztatását feladatunknak tekintjük a projekt során.

A problémákat több szinten is elemezhetjük. Példának okáért le lehet őket írni általánosabb vagy speciálisabb kifejezésekkel, és alkalmazhatunk elméleti modelleket is. Amit az egyik személy (érintett, vagy szakember) különálló problémaként ír le, azt valaki más egy nagyobb probléma részének érzel. Éppen ezért fontos, hogy amikor elemezzük a problémát, döntsük el, hogy milyen szinten akarunk vele foglalkozni. Lássunk tisztán, hogy milyen szinten található az adott probléma, és pontosan mit is kell ezzel kapcsolatban megváltoztatni!

9. ábra. Az egészséget és az életminőséget befolyásoló determinánsok



Forrás: Lalonde (1974)

Az egyszerű egészség-modell (Lalonde, 1974) az egészség és az életminőség közti viszonyt emeli ki, azaz azt állítja, hogy az egészséget leginkább az egyének életminősége befolyásolja. Az életminőséget további négy determináns határozza meg, amelyek közvetlenül is hatnak az egészségre. Mint minden modell, ez is a valóság alapos leegyszerűsítése, mégis nagyon hasznos lehet számunkra a probléma szintjének meghatározásakor, illetve azon témák kiválasztásában, amelyekre a projekt koncentrálna. Egy olyan projektben, amelyik a célcsoport egészségi állapotát javítaná, kiválaszthatjuk – sőt, ki kell választanunk – azokat a determinánsokat, amelyekre a projektünk során hatást tudunk gyakorolni. Eldönthetjük, hogy az adott determinánst van-e esélyünk megváltoztatni, van-e elég kapacitásunk/eszközünk megváltoztatni, vagy ha nincs, hogyan tudjuk előteremteti azt (a szükséges kapacitás és eszköz előteremtése például pályázat útján, vagy együttműködő partnerek bevonásával).

A fenti modell jobb oldalán az *egészségi állapot* és az *életminőség* fogalmát találjuk. Ez a modell egyrészt azt a tényt tükrözi, hogy az emberek egészségi állapota befolyással van az általános életminőségükre. A jó egészség lehetőséget nyújt az embereknek, hogy

fejlesszék adottságaikat, tanuljanak, dolgozzanak, pénzt keressenek, ami cserébe lehetővé teszi számukra, hogy például nyaralni menjenek. Másrészt a jó életminőség – amely például a jó képzés eredménye lehet –, szintén jó hatással van az egészségi állapotra. Az ábra bal oldalán azokat a tényezőket látjuk, amelyek az egészségi állapotot és az életminőséget befolyásolják:

- A *biológiai tényezők* az egyén biológiai adottságaiból következő testi (fizikai) és mentális tényezők. Ebbe genetikai, csontvázal és belső elválasztással kapcsolatos, szív- és érrendszeri, immunológiai, emésztőszervi stb. tényezők tartoznak. A gyakorlatban az egészségnevelés és fejlesztés szakemberei és a megelőzésben dolgozók közvetlenül nem nagyon foglalkoznak ezekkel a tényezőkkel, mivel ezek az orvostudomány területéhez tartoznak.
- A *fizikai környezethez tartozó tényezők* azok, amelyek nem tartoznak közvetlenül a testhez, de közvetve vagy közvetlenül befolyásolják az egészségi állapotot. Ide tartozik a levegő, víz, a talaj minősége, az azbeszt- vagy füst-mérgezés, az élelmiszerbiztonság, a nedves lakás, stb. Ide tartoznak továbbá az elérhető, vagy megvásárolható termékek, szolgáltatások és lehetőségek, mint az élelmiszerek, gyógyszerek, a sportközpontok, vagy egy közeli, úszásra is alkalmas tó.
- A *társadalmi és kulturális környezeti tényezők* azok a többé-kevésbé kézzelfogható tényezők a személy környezetében, amelyek általában közvetett módon hatnak az ember egészségére vagy életminőségére. Ide sorolhatók a mikro-szinten (pl.: a támogató családi közeg, szomszédsági hálók), mezo-szinten (pl.: az iskolai erőszakos légkör, a települési szociálpolitika) és makro-szinten (pl.: kulturális minták, törvényhozás, a dohányzásellenes politika stb.) található tényezők.
- Az *életmódbeli és viselkedési tényezők* olyan viselkedések, amelyekhez az egyének kötődnek, tudatos, vagy nem tudatos választás alapján, mint pl. a dohányzás, diéta, testmozgás, óvszerhasználat vagy a biztonsági öv használata a gépjárművekben. Ide tartoznak még olyan tényezők is, mint a lelki jólét, a rugalmasság, és az a mód, ahogyan az emberek a stresszel elboldogulnak.

A problémák okainak számára és különbözőségére – no meg a sokféle megközelítési módra – való tekintettel a projekttervezőnek döntéseket kell hoznia. Ezeket a döntéseket általában a különböző okok fontosságára és vélt megváltoztathatóságára alapozzák. Ez a képesség szoros kapcsolatban áll a projekttervező saját szervezetének szakmai területével, vagy azoknak a tényezőknek típusával, amelyekre a szervezet összpontosít. Az egészségfejlesztő szervezetek jellemzően az életmódbeli tényezőkre és a társadalmi környezetre koncentrálnak, illetve alkalmanként a fizikai környezet olyan szempontjaira, mint az egészségügy, vagy az iskolai és üzemi étkezdékben felszolgált egészséges ételek elérhetősége. A biológiai tényezőkkel általában az orvosok foglalkoznak, míg a páciens fizikai környezete a foglalkozás-egészségügyi terapeuták területe.

Egy példa segíthet a fenti modell illusztrálásában. Az asztma olyan egészségi állapot, amely komoly hatással van az emberek életminőségére. Az asztma, mint probléma a

modell mind a négy kategóriájából megközelíthető. Az orvos gyógyszert írhat fel a tünetek csökkentésére, ezzel hatva a biológiai tényezőre. A lakásszövetkezet segíthet a házak nedvesedésének megelőzésében, és a házakhoz a megfelelő anyagok felhasználását javasolja, így hatva a fizikai környezetre. A megelőzés, amellyel a közvéleményt próbálják megváltoztatni a nyilvános helyeken való dohányzással kapcsolatban, a harmadik kategórián, vagyis a társadalmi környezeten keresztül történik. A prevenció szakember, aki dohányzásról leszoktató tanfolyamot tart, a negyedik kategórián keresztül dolgozik, vagyis az életmód és viselkedésen át. Így a témát az összes lehetséges szinten keresztül meg lehet közelíteni. A modellben felsorolt elemek azt mutatják, hogy egy problémának többféle oka is lehet, és hogy mindegyiket több tényezőre is fel lehet osztani. Bármelyik új projekt csupán kisebb mértékben járul hozzá a probléma enyhítéséhez.



Ha jó projektet akarunk tervezni, megvalósítani, váljunk a téma szakértőivé!

A *helyzetfeltárás* tehát a projekt sokféle értelemben vett környezetének a megismerése. A helyzetfeltárás általában kiterjed:

- a tervezett projekt *földrajzi környezetének* leírására (hol fog megvalósulni a projekt, mi jellemző ennek a helynek a természeti és épített környezetére), valamint a *demográfiai, gazdasági, társadalmi, stb. környezet* leírására, különös tekintettel a *felhasználható erőforrások* feltárására;
- a *célcsoport* leírására (kiknek az érdekében fog megvalósulni a projekt, rájuk milyen demográfiai, szociális, gazdasági, kulturális, vallási, vagy egyéb fontos tényezők hatnak) és a *célcsoport szükségleteinek* leírására (mire van szükségük, hogy javuljanak a körülményeik); → Ezzel bővebben a következő fejezetben találkozhatasz.
- a *probléma leírására* (amit majd meg akarunk változtatni).

A helyzetfeltárásra alkalmas kutatási módszerek:

- kérdőív
- interjú és fókuszcsoporthos interjú
- statisztikai adatok
- korábbi felmérések eredményei



A SWOT analízis

A SWOT analízissel egy adott helyzet, település, szervezet, projekt, szolgáltatás, termék stb. milyenségét térképezhetjük fel, valamint áttekinthetjük általa, hogy melyek a legfontosabb stratégiai feladatok a megvizsgált dolog fejlesztése érdekében. A kissé bonyolult meghatározás lényege éppen az, hogy a SWOT analízis segítségével sokféle szinten, sokféle dolgot elemezhetünk. A piaci szférában is előszeretettel alkalmazott elemzés a humán projektek területén kitűnően alkalmazható, például a megvalósítás helyszínéül szolgáló település elemzésére (helyzetfeltárás), a projekt elemzésére (monitoring szempontok meghatározása), vagy a megvalósító szervezet elemzésére (kapacitás feltárása, a szervezet fejlesztése).

A **SWOT** egy angol mozaikszó, 4 szó kezdőbetűiből áll össze:

- **Strengths:** erősségek
- **Weaknesses:** gyengeségek
- **Opportunities:** lehetőségek
- **Threats:** veszélyek

A hatékony SWOT őszinte, reális és konzisztens. Nem szabad elkövetni azt a szakmai hibát, hogy saját gyengeségeinket eltussoljuk, erősségeinket pedig túlfényezzük. Jó módszer megkérdezni minél több munkatársat és külső szereplőket is, hogy „több szemmel” objektívebb képet alkothassunk. A realitás azért fontos, mert a lehetőségek túlértékelése rontja az erőforrás-elosztás hatékonyságát, míg a túlzott óvatosság megbéníthatja a reakciókat, így a legjobb lehetőségekről is lemaradhatunk. A konzisztencia pedig azt jelenti, hogy a siker a különböző funkciót betöltő emberek vagy csoportok együttműködésében rejlik. Akármilyen jól csinálhatja valaki az egyik feladatot, ha a más feladatok megvalósítása közben a többiek nem ugyanabba az irányba haladnak, vagy a terveket nem valósítják meg.

A **SWOT analízis a Függelékben található űrlap kitöltése során zajlik**, amikor részletesen feltérképezzük a vizsgálat tárgyának négy jellegzetességét.

- **Erősségek.** Belső tényezők: pozitív dolgok, amik jól működnek és befolyásolhatjuk, hogy még jobban működjenek. Az erősségek olyan belső képességek, amelyek erősítik a vizsgált egységet (település, szervezet). Esetenként lehetséges, hogy az erősségeket egy konkrét versenyhelyzetben vizsgáljuk (azaz a többi hasonló szintű egységhez képest, mint más települések, más szervezetek). Ilyenkor az erősség valami olyan, amiben jobbak vagyunk a versenytársainknál.
- **Gyengeségek.** Belső tényezők: olyan dolgok, amik nem jól működnek, de befolyásolhatjuk, hogy jobban működjenek. Ezt a szakaszt a legnehezebb összeállítani, mert hajlamosak vagyunk a gyengeségeket, hiányokat a szőnyeg alá söpörni. Ezt a veszélyt úgy kerülhetjük el, ha a gyengeségeket nem hibáknak fordítjuk magunkban,

hanem a fejlődés akadályainak, amelyeket csak úgy győzhetünk le, ha tisztán látjuk azokat.

- **Lehetőségek.** Külső tényezők: olyan adottságok, események vagy tendenciák, amelyeket nem tudunk befolyásolni, de kedvezőek, és rájuk építve kihasználhatjuk az erősségeinket. Itt kritikus pont az időzítés, mert előfordulhat, hogy egy ilyen lehetőség csak rövid ideig áll a rendelkezésünkre, vagy mások is próbálnak lecsapni rá.
- **Veszélyek.** Külső tényezők: olyan korlátok, negatív tényezők, amelyeket nem tudunk befolyásolni, és csökkentik a siker esélyeit, egyben kockázatot is jelentenek. Ezzel később, a kockázatkezelés során is foglalkozni fogunk.

A SWOT eredményeinek értékelése során **keresztelemzést** is végre hajtunk. Valójában ez az analízis leglényegesebb része. A keresztelemzés során megvizsgáljuk, hogy:

- az erősségek mennyire segítenek:
 - leküzdeni a veszélyeket;
 - kihasználni a lehetőségeket;
- a gyengeségek hogyan:
 - akadályoznak abban, hogy a lehetőségeket kihasználjuk;
 - növelik a veszélyek bekövetkeztének kockázatát.

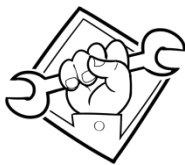
A SWOT analízis eredményeképpen megkapott információkra építve meghatározhatók azok a feladatok, amelyek a projekt megvalósulását elősegíthetik – pl. az erősségek kihasználására, vagy a gyengeségek kezelésére irányulnak. Ezért a SWOT tábla mind a négy mezőjének alapos elemzését is elvégezzük. A négy mező *minden elemére* résztáblát készítünk, melyek segítségével feltárjuk, hogy:

- Milyen tevékenységeket végezzünk el az erősségek kiaknázására, a gyengeségek orvoslására?
- Milyen eredményeket várunk ezektől a tevékenységektől?
- Kik és hogyan végezzék el ezeket a tevékenységeket?

5. táblázat. A SWOT analízis résztáblája

A továbbgondolt elem megnevezése	
Szükséges tevékenységek	
Tevékenységek indoklása, várt eredmények	
Feladatok (ki, mikor, hogyan)	

Forrás: Haraszti és Huber (2005)



A projekt környezetének leírása

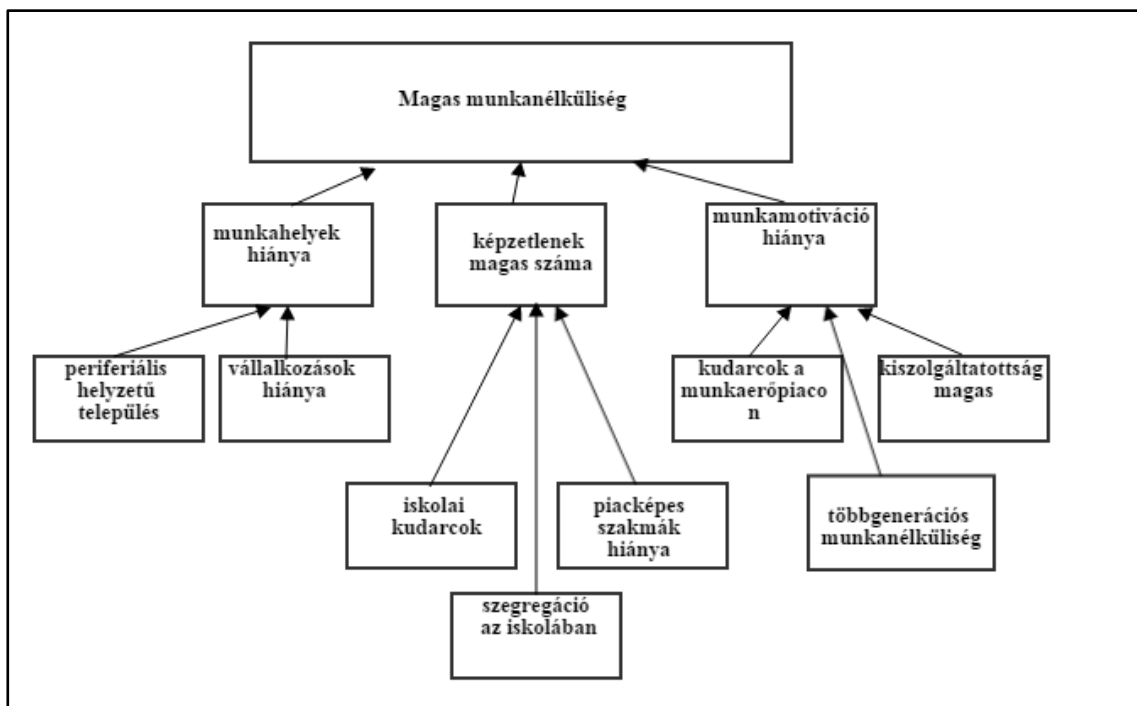
A projekt földrajzi, demográfiai, gazdasági, társadalmi, stb. környezetének leírását a már meglévő leírásokból (publikációkból), valamint a különböző szervezetek által gyűjtött adatokból (statisztikából) állítjuk össze.



A problémafa

A problémafa az ok-okozati viszonyok pontos meghatározását, valamint a sokszor nagyon, komplexnek érzékelt probléma kisebb, kezelhetőbb részekre való feldarabolását szolgálja. A probléma feltárása természetesen nem megy magától, ehhez felméréseket kell végezni, interjúkat és/vagy kérdőíveket kell készíteni, illetve meg kell ismerni a vonatkozó statisztikákat is. Különösen jól alkalmazható a probléma megismerésére az ötletbörze – ilyenkor a fő kérdés nem az, hogy „mit csináljunk”, hanem az, hogy „mi a probléma”, „mi akadályozza a fejlődést” stb. A problémafának nincsen űrlapja, csak egy meghatározott struktúrája, melyet az alábbi ábrán mutatunk be:

10. ábra. A problémafa struktúrája



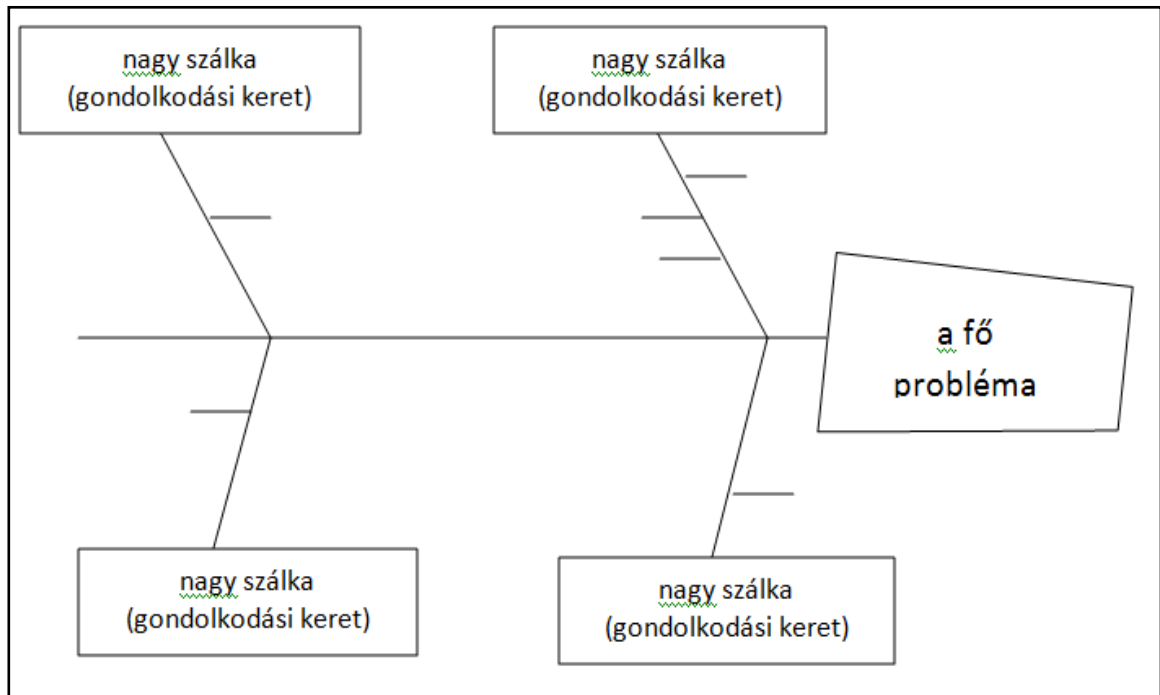
A problémák, részproblémák összegyűjtése, feltárása után megkeressük az ok-okozati összefüggéseket, ezzel meghatározzuk azok hierarchikus sorrendjét is. Ennek az ábrázolása a *problémafa*. A problémafa készítése során minden feltárt problémát értékelni kell, és el kell helyezni a különböző szintek valamelyikén. A problémafa egy átfogó, fő problémából indul, amelyhez további, kisebb problémák kapcsolódnak, amelyek egyben okai is a főbb problémának. Azaz ha egy probléma egyben ok is, akkor alsóbb szintre kerül, mint az okozata.



A halszáлка analízis

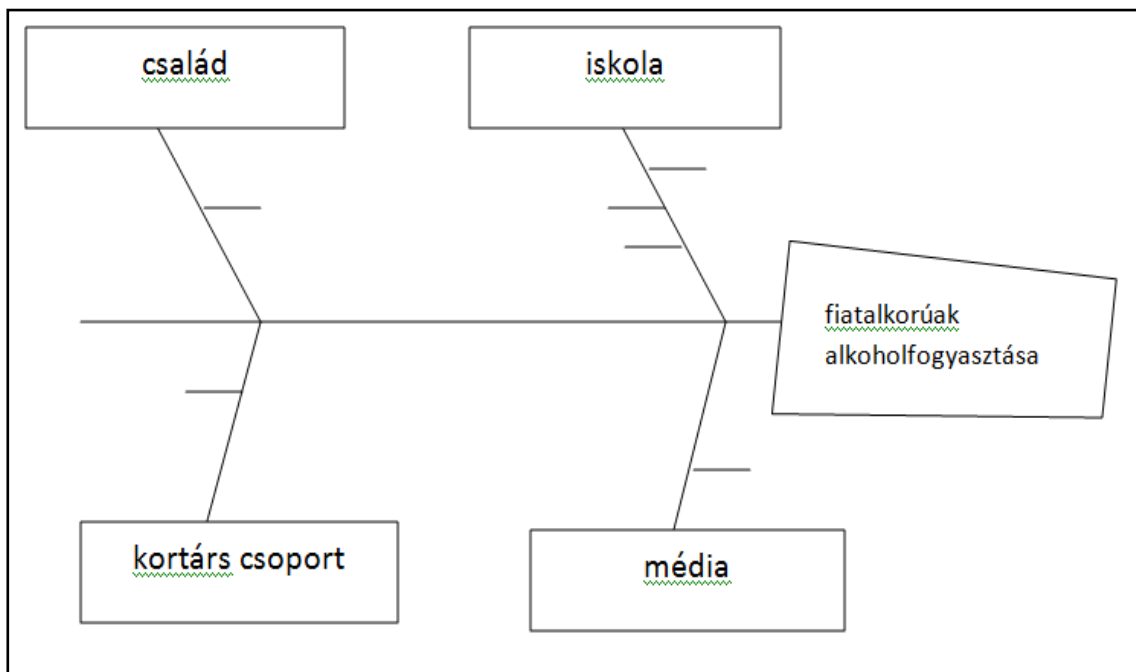
Az ok-okozati diagramok egy másik fajtája, amely az okok kapcsolatát jól áttekinthető szerkezetben ábrázolja. Lehetséges folytatása egy, a probléma feltárására irányuló ötletbörzének, beszélgetésnek. A szakirodalomban a halszáлка analízist gyakran az „Ishikawa diagram” néven idézik, melyet a megalkotójáról kapott – alapvetően egyébként az iparban alkalmazzák, az annak megfelelő gondolkodási keretben. A halszáлка diagram alapja valóban úgy néz ki, mint egy hal csontváza, ahol a hal feje szimbolizálja a fő problémát, a gerincre csatlakozik a négy nagy száлка, amelyik a gondolkodás kereteit adja. Az okok kis száلكaként kapcsolódnak a nagy száلكákhoz.

11. ábra. A halszáлка modell diagramjának vázlata



A halszáлка analízis abban segít, hogy megfelelő gondolkodási keretek megadásával adjon támogatást a probléma feltárásához. Tipikus felhasználási lehetőség nyílik azoknál a humán projekteknel, ahol a fő probléma a rossz szocializáció útján alakul ki. Tudjuk ugyanis, hogy a gyermek – és később a felnőtt) szocializációja négy nagy területhez köthető. Ezek – a *család*, az *iskola* (később a munkahely), a *kortárs csoport* (később társas kapcsolatok) és a *média* – jól ábrázolható a halszáлка modell négy nagy szálkáján, és így, az egyes területekre koncentrálván jól végigkövethetőek a probléma, például a fiatalok mértéktelen alkoholfogyasztási szokásainak okai. Az alábbi félkész ábra ezt a diagramot ábrázolja, amelyet már csak megfelelő mennyiségű „szálkával”, azaz az adott területhez köthető okkal kell ellátni.

12. ábra. A fiatalok alkoholfogyasztását befolyásoló szocializációs okok halszáлка modellje



A diagram célja a legvalószínűbb okok meghatározása. Ennek során meg kell vizsgálnunk, hogy az egyes, az ábrán feltüntetett okok mennyire valósak. Tényekkel kellően igazolhatóak, vagy csak úgynevezett „vélelmezett okok”? Az elemzés akkor sikeres, ha adatokkal kellően alátámasztott, és így valós okok meghatározásához vezet.

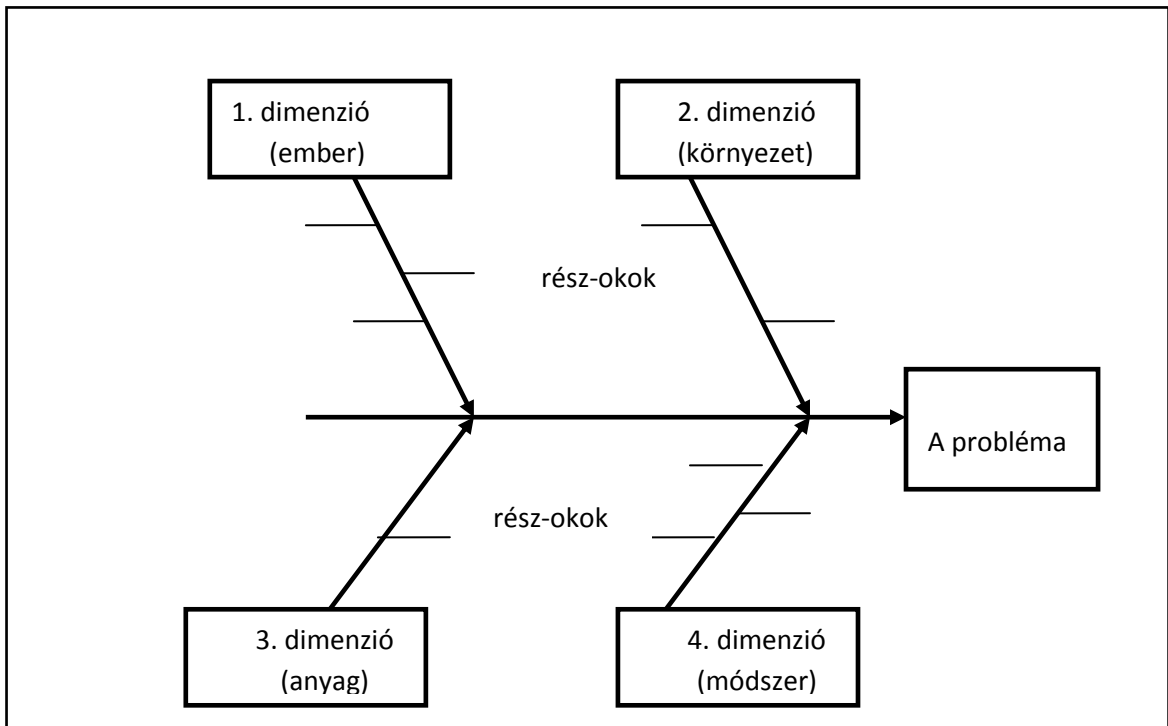
A halszáлка modell humán területen való alkalmazásának több értelmezési kerete is lehet. A fenti, szocializációs színterekre vonatkozó értelmezés mellett jól használható az *egyén/környezet/tárgy/módszer* felosztás is, ahol a különböző okokat aszerint csoportosítom, hogy azok az egyénből magából fakadnak, a fizikai és/vagy társas környezetéből származnak, valamilyen dolog, tárgy létéből, vagy hiányából fakad, illetve valamiféle eljárás, megközelítés, módszer (rossz) alkalmazása áll a háttérben.

A diagram elkészítése és véglegesítése után meg kell határozni azokat az okokat, amelyeknek a megváltoztatására beavatkozást tervezünk. A kiválasztás alapulhat azon, hogy:

- melyek a legjelentősebb okok, amelyek befolyásolása révén az eredmény is jelentős lesz;
- melyek a legkönnyebben megváltoztatható okok, melyek befolyásolása révén a változás gyors lesz;
- melyek a leginkább bosszantó okok, melynek befolyásolása révén a változást az érintettek nagyon szívesen fogadják majd.

Saját gyakorlatomban az általánosan elterjedt ember-környezet-anyag-módszer dimenziókat alkalmaztam, melyet szinte bármely humán probléma esetén fel lehet tölteni valódi rész-okokkal, illetve ezek mentén valóban működő beavatkozási terveket lehet kidolgozni. Ha az egyes dimenziókhöz tartozó rész-okok esetén nagyobb csoportokat tudunk képezni, hasznos ábrázolási fogás lehet, ha ezeket a dimenzió tengelyétől jobbra, illetve balra rendezzük el.

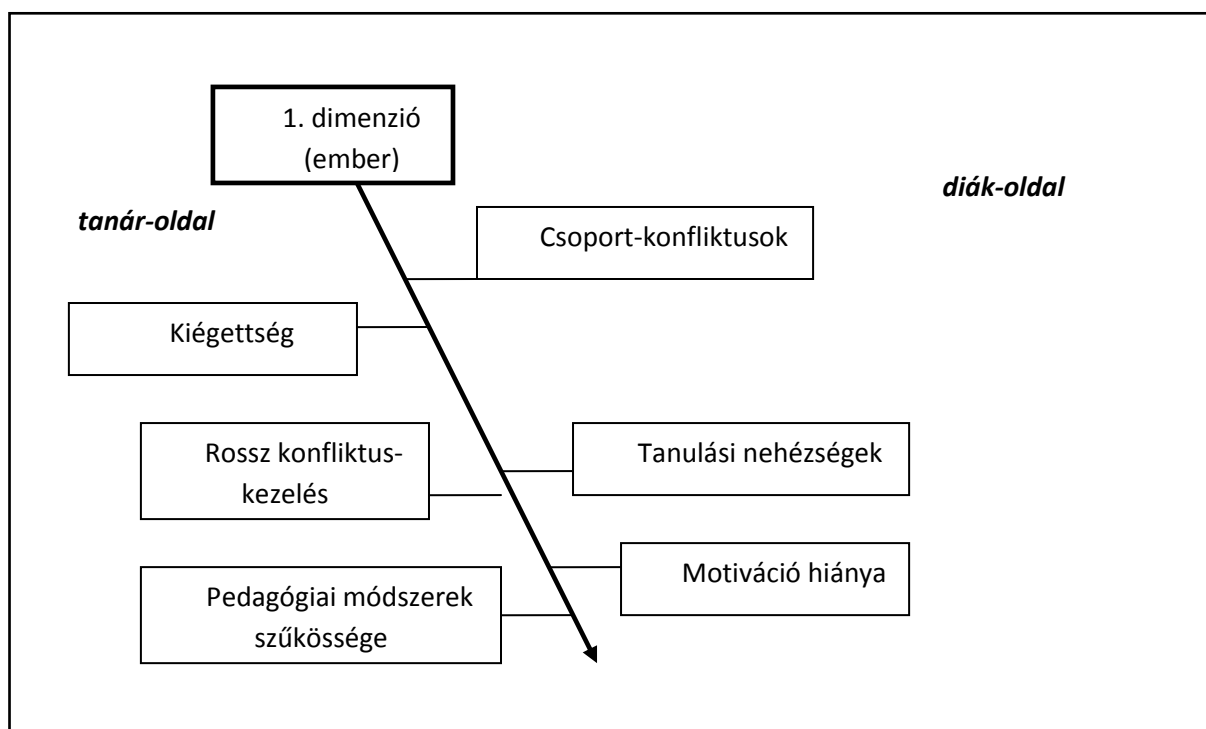
13. ábra. A halszájka (fishbone) analízis másik modellje



- *Ember.* A problémában konkrétan érintett személyekhez kapcsolható problémák. Egy iskolai probléma esetében az iskola „polgárai” tartozhatnak ide; az iskolavezetés, a tanárok, a technikai dolgozók és nem utolsósorban a diákok. Az 5. ábrán erre a dimenzióra látunk egy kétoldali elrendezésű példát.
- *Környezet.* Ez esetben mérlegelni érdemes, hogy milyen típusú környezet járul leginkább hozzá a probléma kialakulásához, fennmaradásához. Az okok kapcsolódhatnak a természeti környezethez (szennyezett, poros), vagy az épített környezethez (leromlott épület, grafiti, perifériális elhelyezkedés a településen belül stb.), de kapcsolódhatnak egy szépen definiálható humán-környezethez is, mint amilyen az iskola közössége esetén a tanulók szülői-családi háttere.

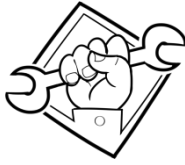
- *Anyag.* Ennél a dimenziónál is többféle megközelítést alkalmazhatunk. Az irányelv: „anyag” az, amivel az „ember” dolgozik. Az iskola esetében egészen kézenfekvő, hogy ide kerülnek a tananyaggal kapcsolatos problémák, okok (túl nehéz, nem köti le a diákot, nem világos a tankönyv szerkezete stb.), vagy az „anyagiak” hiánya (nincs pénz a tanterem fűtésére, hiányos a tornaterem felszerelése, nincs számítástechnika-terem stb.).
- *Módszer.* Mindaz a mód, szemlélet, technika vagy fogás, amellyel az „ember” az „anyagot” alkalmazza... tipikus probléma lehet a rossz módszer alkalmazása, a jó módszer rossz (rossz időben, rossz helyzetben, vagy nem megfelelő módon) alkalmazása, vagy igen gyakran a módszer hiánya. Az iskola esetében éppúgy módszer a tanítás módszertana, a tanár pedagógiai eszközei, mint a diákok tanulási módszerei, órai tevékenységének módja, viselkedése (a rendetlenkedés például kitűnő módszer az unalom elűzésére, vagy a tanár kikészítésére, ha éppen az a cél).

14. ábra. Rész-okok csoportosítása a halszájka (fishbone) analízis során



Mi történik akkor, ha valamelyik rész-ok esetében nem tudjuk egyértelműen eldönteni, hogy melyik dimenzióhoz írjuk? Vagy fogalmazhatnánk úgy is: mi történik, ha egy rész-okot rossz dimenzióba sorolunk? A válasz az, hogy valószínűleg semmi. A halszájka-analízis a probléma természetének jobb megismerését szolgálja, mellyel kapcsolatban az együttműködő csoport, vagy hálózat beavatkozást tervez. Ha történetesen egy rész-okot „nem a helyére” sorolunk, attól még kidolgozhatunk adekvát választ a problémára – már csak azért is, mert nagy valószínűséggel egyébként sem fogunk minden okra választ keresni, hanem csak azokra, melyeket a) általunk befolyásolhatónak találunk, vagy b)

kulcsfontosságúnak definiálunk. A legtöbb feltárt ok leginkább csak a megértést és a tisztánlátást segíti, és nem generál konkrét beavatkozást.



A gondolat-térkép

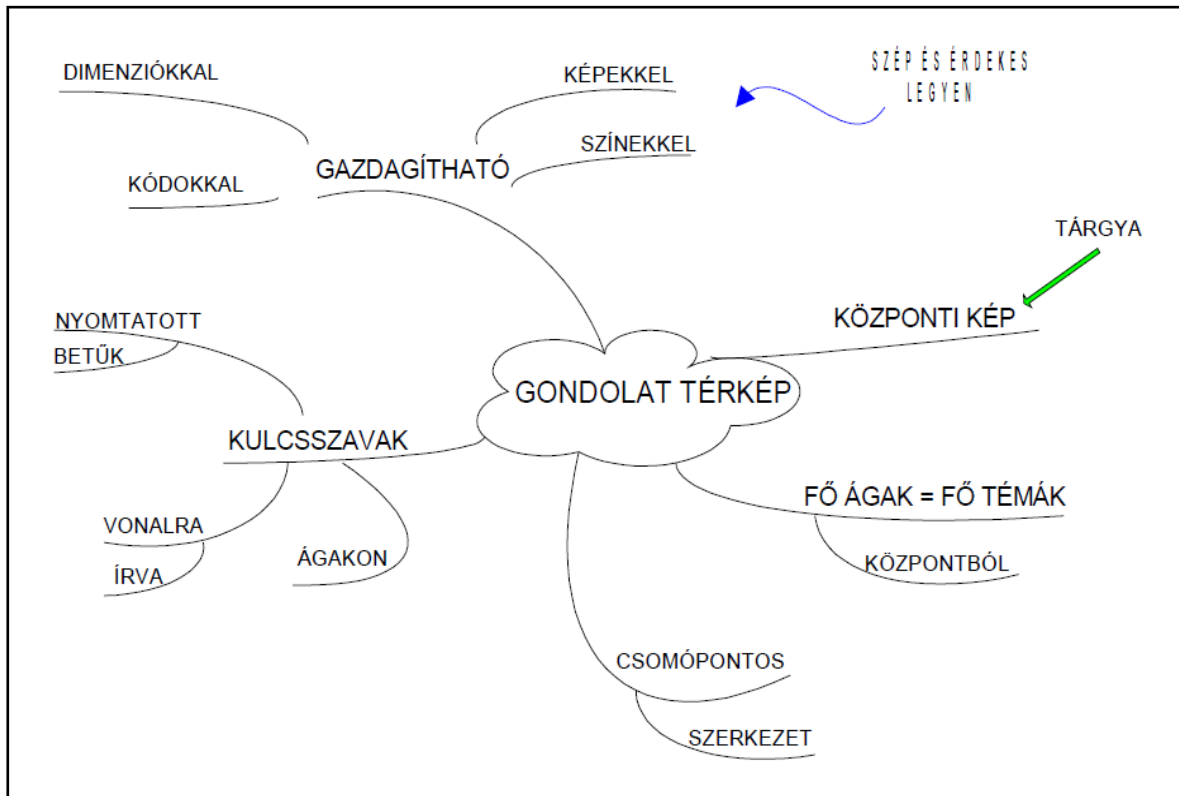
A gondolat-térkép (Mind Map) módszer kidolgozója, Tony Buzan munkássága a tanulási és jegyzetelési módszerek hatékonyabbá tételére irányult. A gondolat-térkép módszerének megalkotásakor felhasználta a különböző tudományok (pszichológia, idegfiziológia, biokémia) által feltárt új ismereteket, és ezekre alapozva kereste az agy hatékonyabb használatával kiteljesíthető hatékonyság-növelés lehetőségeit (Gyarmathy, 2001). A módszer kitűnően alkalmazható a helyzetfeltárára, a célcsoport helyzetének, problémáinak és szükségleteinek megértésére.

A gondolat-térkép alapja az emberi agy működése, illetve az a legfőbb jellegzetesség, hogy az emberi gondolkodás nagy része asszociációkra épül, ezen túl a csoportosításra, és a tér aktív használatára. A módszer formai megjelenése is az idegrendszerből veszi a mintát – pontosan úgy néz ki, mint az agyunk egy idegsejtje. A gondolati térkép egy nagy, összetett kép, amely egyszerre gerjeszti az asszociációt, és serkenti a téri alkalmazást, a csoportosítást.

Egy gondolat térkép felépítése öt fő szempont mentén írható le, hozható létre (Gyarmathy, 2001):

1. Tárgya egy központi képben kristályosodik ki.
2. A fő témák a központból ágaznak ki.
3. Az ágak tartalmaznak egy kulcsszót, amely nyomtatott betűvel egy kapcsolódó vonalon helyezkedik el. A főágakhoz kapcsolódnak a kevésbé fontos információk kisebb elágazásokon.
4. Az ágak egy csomópontokkal kapcsolódó szerkezetet alkotnak.
5. Gazdagítható színekkel, képekkel, kódokkal, dimenziókkal, hogy érdekesebb, szebb és személyesebb legyen.

15. ábra. A gondolat-térkép leírása és jellemzői gondolat-térképen ábrázolva



Forrás: Gyarmathy (2001)

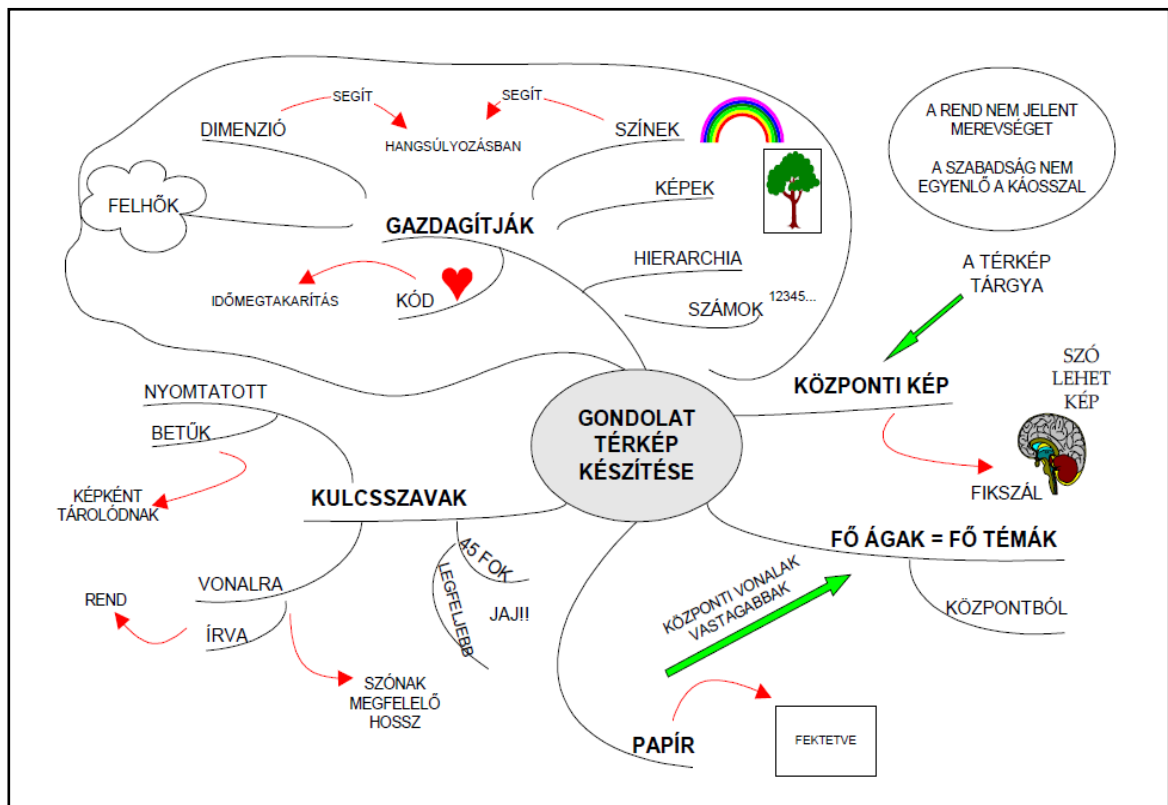
A gondolat-térkép módszerben Buzan megfogalmaz bizonyos „törvényeket”, amelyek hatékonnyá teszik a gondolkodást. Javasolt, hogy eleinte ragaszkodjunk a „törvények” alapján alkotott, szabályos térképekhez, később, amikor már a szabályokat jól ismerjük és elegendő tapasztalatunk van saját működésünkről, vagy a projektünk témájáról, bátran eltérhetünk az általánosan hatékonynak talált megoldásoktól.

A gondolat-térkép készítésének törvényei (Gyarmathy, 2001):

1. A rend nem jelent merevséget, a szabadság nem egyenlő a káosszal.
2. Fektetve legyen a papír előttünk – vizuális mezőnknek ez felel meg, az állított lap a listázásos jegyzetelésnek és megjegyzésnek való!
3. Központi kép hordozza a fő témát – automatikusan fixál a szem és az agy a központra, figyelmet kelt. Szót is lehet képpé tenni.
4. A nagyobb ágak a központba kapcsolódnak, és a nagyobb témákat jelzik.
5. Csak egy kulcsszó kerüljön egy vonalra – szabaddá teszi a további asszociációkat, és nem folyik egybe a sok szó!
6. Nyomtatott betűket használjunk vonalra írva – a nyomtatott betű képként tud tárolódni!
7. A szónak megfelelő hosszúságú legyen a vonal – tisztaságot, rendet jelent!
8. Kevéssé ferdén legyenek a szavak, ábrák (max. 45 fok), hogy ne kelljen silabizálni!

9. A központi vonalak vastagabbak legyenek (ha később kiderül, hogy valami fontos, és a periférián van, vastagítva fontossá tehető)!
10. Határok ölelhetik körül a nagyobb ágakat (mint a felhők, formájuk emlékeztető lehet)
11. Használjunk minél több képet és színt! A képek tiszták legyenek (külső tisztaság, belső tisztasághoz vezet)!
12. Változó nagyságok, dimenziók segítik a hangsúlyozást.
13. A szervezett és megfelelő térközök teszik átláthatóvá és érthetővé a térképet.
14. A kódok időmegtakarítást jelentenek, a nyilak vezetnek a szemet, irányt adnak a gondolatoknak.
15. A hierarchikus elrendezés logikai rendet teremt.
16. Számokat is lehet alkalmazni, ha sorba kell a témákat rendezni.

16. ábra. A gondolat-térkép készítésének törvényei egy gondolat-térképen



Forrás: Gyarmathy (2001)

A feltáró-munka egyes megközelítései

A projekt szempontjából a célcsoport helyzetét különféle megközelítésekben tárhatjuk fel. Az egyes megközelítések:

- *Problémafeltárás.* Az adatgyűjtés és elemzés során a fókuszba helyezett problémára koncentrálnunk, annak egyes aspektusait igyekszünk elkülöníteni, leírni. Előnye, hogy nagyon koncentrált adatokhoz jutunk – pl. a probléma-fa, vagy a halszálka-modell segítségével. Hátránya, hogy a sok negatívum, amelyet ily módon összegyűjtünk, negatívan hathat a saját, illetve a résztvevők elszántságára, munkakedvére. Az „az a baj, hogy...” kezdetű gondolatok bizonyítottan elkedvetlenítik az embert, elveszik az energiáját, és azt az érzetet keltik, hogy olyan sok, olyan nagy a probléma, hogy azzal mi magunk már meg nem birkózhatunk. Ebben az állapotban a változásra vágyó emberek szívesebben hívnának meg másokat (akiknek elég hatalma van), hogy helyettük elvégezze a feladatot, megoldva a problémát, mentsék meg őket, mintsem, hogy maguk fognának bele egy projektbe.
- *Szükségletfeltárás.* Az adatgyűjtés során a célcsoport szükségleteire koncentrálnunk. Emlékeztetőül: a projekt egyszerű modellje szerint a projekt nem más, mint a megváltoztatni szándékozott kiinduló helyzetből az elérni kívánt célállapotig ívelő folyamat. A szükségletfeltárás során elsősorban azt a kérdést tesszük fel (önmagunknak, a célcsoport tagjainak, érintett szakembereknek és külső szakértőknek egyaránt), hogy mi lenne az a cél, amelyet szerintük mindenképpen szükséges lenne elérni. Az így kapott információt a célok tervezésénél használhatjuk fel. További kérdésként merül fel, hogy mire lenne szüksége a célcsoportnak ahhoz, hogy elérhesse a vágyott célt. Ezt az információt pedig a beavatkozástervezésénél hasznosítjuk. A szükségletfeltárás egy rendkívül pozitív folyamattá válhat, amely energizálja, motiválja a résztvevőket, valamint alapvetően fontos szükségleteket tisztáz, melyeket aztán a projekt révén megpróbálunk kielégíteni. A szükségletfeltárás gyakori hibalehetősége, ha a valódi szükségletek helyett a vágyakat „halljuk meg”. A különbség rendkívül lényeges, melyet leginkább az „egyszeri” tanuló példája világíthat meg, akinek a vágya valószínűleg az, hogy jó jegyeket kapjon, de a szükséglete az, hogy képes legyen hatékonyan és sikeresen tanulni (melynek révén természetesen eléri a vágyait, és kap majd jó jegyet bőven). A szükségletfeltárás fontos kérdései (melyeket beépíthetünk kérdőívekbe, vagy feldolgozhatjuk a célcsoport körében szervezett fókuszcsoporthoz, vagy hólabda módszerrel megvalósított interjú-sorozattal):
 - **Mi az, amit az érintettek szeretnének elérni?**
 - **Milyen ennek a célnak a prioritása? (Van esetleg ennél fontosabb?)**
 - **Ki határozza meg, hogy mi a prioritás? (A közösségen kívüli vagy belüli emberek, a „tömeg”, vagy a hatalom kisszámú birtokosa?)**

- **Mire van szüksége az érintetteknek ahhoz, hogy elérhessék a céljait?**
- **Mire van szüksége az érintetteknek ahhoz, hogy képesek legyenek az egyes tevékenységekben (lásd. Beavatkozás-tervezés) részt venni?**
- **Különbözik-e a tervezett beavatkozás attól, ami eddig történt?**
- **Milyen változás követi a beavatkozást (mit várnak, mi valószínűsíthető)?**
- **Miből fogjuk észrevenni, hogy a változás megtörtént?**
- **Erőforrás-feltárás.** A legrosszabb helyzetben is találhatunk valamit, amire a további munkát alapozhatjuk. Az erőforrások feltárása lényeges feladatunk, több okból is: egyfelől, így kihasználhatjuk, ami rendelkezésünkre áll, és nem kell azt is kívülről (a projekt révén), behoznunk; másfelől a helyben kiaknázható erőforrások növelik a célcsoport kompetenciáját, önértékelését, önállóságát. Az erőforrásokat több szinten is kereshetjük (egyéni, családi-baráti-kollegális, közösségi, települési, társadalmi – vagy hivatalosabban szólva a mikro-, mezo- és makroszinten), többféle formában, úgymint:
 - anyagi, tárgyi: rendelkezésre álló pénzügyi erőforrások (pl. megtakarítások, a jobb módúak adományai, vagy elnyert pályázatok), meglévő ingatlanok (pl. egy programokra használható ifjúsági ház, egy szép park, vagy az iskola által felajánlott, délutánra megüresedő tanterem), és használati tárgyak, fogyóeszközök, melyeket az érintettek vagy külső segítők felajánlanak.
 - szervezeti: a helyben működő szervezetek, intézmények (pl. együttműködő partnerként beléphetnek a projektbe, vagy saját tevékenységükkel kiegészíthetik, megerősíthetik a projekt hatását).
 - tudástőke: mindazon tapasztalat, szaktudás és tehetség, mely az érintettek személyében rendelkezésre áll vagy állhat.
 - motiváltság: az érintettek elszántsága arra, hogy részt vegyenek a változásban. Ez az erőforrástípus ugyanúgy meghálálja a *gondozást*, mint egy almafa, amely egy hozzáértő kertész keze nyomán bőségesebb termést ad.

A közösség bevonása a feltáró munkába

Ha elég sokat foglalkozunk egy helyzettel, megoldandó problémával, egy idő után kialakul bennünk az ismeretek halmaza azokról a problémákról, amelyek a célcsoportunkat foglalkoztatják. Ugyanakkor minél informáltabbá válunk, minél inkább a téma szakértői leszünk, annál inkább kisajátítjuk magunknak a „helyes” szemléletmódot, a „tanácsolt” megoldásokat. Azaz a projekt egyre inkább a miénk lesz, és egyre távolabb kerül a célcsoporttól. A közösségfejlesztő szakma ezért olyan módszereket alkotott meg, amelyek minduntalan bevonják a helyi embereket a fejlesztő folyamatokba, a kezdetektől a befejezésig. A helyi lakosság, a célcsoport feltáró munkába való bevonása a helyi erők aktivizálásán, és a helyi cselekvés megalapozásán túl megadja azt is, hogy a projektünkben

nem nekünk kell a problémák között súlyozni, nem nekünk kell kibontakoztatni a helyi cselekvés fő irányait, hanem ezt elvégzi helyettünk a célcsoport maga. A közösségfejlesztők módszertanából két eszközt rögvest át is emelhetünk a projektek tervezésének világába: a *nyilvános beszélgetések* és a *közösségi felmérés* módszereit (Vercseg, 2004). Ezek a módszerek különösen akkor fontosak, ha a projekt megvalósítása során alapvetően a közösségi cselekvésre, a célcsoport aktivitására helyezük a hangsúlyt, és ez a legfőbb erőforrásunk! Természetesen a humán területeken számos olyan projektet is megvalósíthatunk, ahol a célcsoportot bevonjuk ugyan, de nem ilyen mértékben – ilyenkor mérlegelnünk kell, hogy a mennyi energiát tudunk szánni a bevonásra, és mennyi haszon származik abból.



Nyilvános közösségi beszélgetések

Az első közösségi beszélgetésen a projekt gazdái a célcsoport nyilvánossága előtt számolnak be az addig szerzett tapasztalataikról, a feltároló értékekről és közösségi problémákról és felkérlik a jelenlévőket arra, hogy válasszák ki ezek közül a legfontosabbakat. Amikor ez a lista összeáll, közösen megállapodnak a témák megvitatásának sorrendjében és az időpontokban. A következő nyilvános beszélgetéseken a célcsoport tagjai mindig egy általuk kiválasztott témakört járnak körül (pl. az ifjúság helyzete, munkahelyteremtés, helyi nyilvánosság). A nyilvános beszélgetések funkciója többes (Vercseg, 2004):

- ráismerünk, hogy a problémák közösek;
- új megközelítésben látjuk a problémákat;
- biztonságérzetet ad, hogy nem vagyunk egyedül;
- közösségi felelősségvállalás, elköteleződés jöhet létre;
- a közösségi helyzet hozzásegít a probléma közösségi megoldásának körvonalazásához;
- megszületik a terv a szélesebb kör bevonására.

A nyilvános beszélgetésre a közösség tagjai különböző elvárásokkal érkeznek. Időbe telik, amíg megértik egymást, hogy ki mit akar. Néha több találkozásra is szükség van. Csalódáskeltő lehet, ha kevesebben jönnek el, mint ahány emberrel egyénileg beszélgettünk, de erre számítani kell, és számos oka van a távolmaradásnak. Lehet, hogy szokatlan nekik ez a munkamódszer, vagy nincs önbizalmuk mások előtt beszélni, esetleg korábban kudarc érte őket a nyilvánosság előtt. Ha erős a bizalmatlanság légköre – és a mai Magyarországon sok helyen az – akkor tarthatnak attól, hogy a projektgazdák fel akarják használni őket valamire. Nem jönnek el azok sem, akik úgy vélik, hogy nincs szükségük ilyesmire (pl. a jómódúak, a helyi hatalom emberei, az elfoglaltak, vagy éppen a sze-

génységük miatt motiválatlanok. Őket is be lehet vonni a folyamatba, de külön stratégiát kell alkotni erre.

Ha a szélesebb kör bevonásának igénye a nyilvánosságban megfogalmazódik – Vercseg Ilona (2004) tapasztalatai szerint ez majdnem mindig megtörténik –, akkor már az első nyilvános beszélgetésen fel lehet vetni a közösségi felmérés alkalmazhatóságát. Ne siessünk azonban a kérdések formalizálásával, különösen akkor ne, ha azt látjuk, hogy az emberek szívesen beszélgetnek cél nélkül, élvezik egymás társaságát, és van még mondanivalójuk egymás számára. Gyakran beindul közösségi cselekvés a folyamat e kezdeti szakaszában, mégpedig általában a könnyebben kezelhető, hálás, sikerrel kecsegtető helyi ügyek mentén, amelyekbe a közösség tagjai minden különösebb felkészülés nélkül belefoghatnak, mert korábbi közösségi szocializációjuk, kulturális készenlétük ezt lehetővé teszi. Bonyolultabb, tervezést, egyeztetést, forrásteremtést, partnerség építést igénylő feladatok – azaz lényegében a projektek – a folyamatnak csak későbbi időszakában, a cselekvési tervek elkészülése után realizálódhatnak.

A nyilvános beszélgetésre a kezdeményezők a legkülönbözőbb módon hívhatják meg a közösség tagjait: személyesen felkereshetik a célcsoport meghatározó embereit és elmagyarázhatják nekik, mire készülünk; meghívókat küldhetnek ugyancsak nekik; plakátokon, hangos bemondóban, a helyi újságban, kábeltévén és mindezek tetszőleges kombinációjával kelthetik fel a lakosság érdeklődését. Ha az első beszélgetés jól sikerül és ennek híre bekerül a helyi nyilvánosságba, további beszélgetések szervezésére nyílik lehetőség, amelyek aztán heti-kétheti rendszerességgel visszatérhetnek.

A közösségfejlesztők felhívják a figyelmet arra, hogy a közösségi beszélgetések kezdeményezőknek tisztában kell lenniük azzal, hogy a résztvevők száma még a legmondosabb szervezés ellenére is nagyon változó lehet, s hogy ez nem kudarc! Vannak sokak érdeklődésére számot tartó témák, míg más problémák kevesebb embert érinthetnek. A folyamatnak megvan a maga dinamikája is: eleinte sokan érdeklődnek, majd számuk fokozatosan csökken, míg csak a legelszántabbak maradnak (Vercseg, 2004).



A közösségi felmérés

Ha azt szeretnénk elérni, hogy a célcsoport központi magja kibővüljön, s hogy a problémamegoldásnak egy szélesebb, közösségi bázisa alakuljon ki – s ha mindezt elegendő idő áll rendelkezésre, és a folyamat iránt már elköteleződött kezdeményezők akarata elég erős –, akkor mindenképp ajánlott a közösségi felmérés módszerének alkalmazása. A módszert 1994-96 között fejlesztette ki a Közösségfejlesztők Egyesülete e célra szerveződött munkacsoportja, melyben a vezető módszertani szerepet Huszerl József, Varga A. Tamás és Vercseg Ilona töltötte be (Vercseg, 2004).

A közösségi felmérés egy „ajtótól ajtóig” történő felmérés, amelyet maguk a közösség tagjai végeznek. A szomszédok keresik fel egymást egy, a kezdeményezők által a

közösségi beszélgetéseken összeállított kérdőívvel. A kérdések e beszélgetések során kikristályosodott témákra utalnak. A kérdőív azonban nem csak véleményekre kíváncsi, hanem a választások mellé rendelhető cselekvési kapacitást is feltárja (Vercseg, 2004) – azaz azon túl, hogy megkérdezi, „mit szeretne”, azt is firtatja, hogy „mit tud vállalni” a változás érdekében. Ez nagyon széleskörűen, és komplexen tárja fel a helyi erőforrásokat!

A közösségi felmérést a közösségfejlesztők olyan aktivizáló módszerként tartják számon, amellyel egy közösség lehető legtöbb tagját lehet személyen elérni és aktivizálni.



3. Célcsoport

A *célcsoport* az emberek azon csoportja, amely érdekében a projekt létrejön, amelyre a beavatkozás hatni akar. A PTL szemléletében a célcsoport különféle fajtáit különböztetjük meg.

Az egyik megkülönböztetés arra épül, hogy bármely projekt célcsoportját szűkülő halmazokkal is ábrázolhatjuk, aszerint, hogy potenciálisan vagy ténylegesen hat-e rá a beavatkozás. Eszerint négyféle célcsoportot különböztetünk meg:

1. *Potenciális célcsoport*: azok, akiket a projektünk potenciálisan elérhet, akár közvetett módon is (pl. a projektünkben kidolgozott beavatkozást valaki más jó gyakorlatként átveszi). A mi gyakorlatunkban potenciális célcsoportnak azokat a meghatározott demográfiai, társadalmi jellegzetességekkel leírható embereket tekintjük (pl. gyermekek, idősek, droghasználók, elváltak stb.), akik a projektünk megvalósulásának helyétől távol élnek ugyan, de van annak esélye, hogy a projekt kiterjesztésével, vagy módszereinek, jó gyakorlatainak mások általi átvételével őket is elérhetjük (mert pl. ugyanabban az országban élnek, ahol a projekt megvalósul).
2. *Területi célcsoport*: azok, akik képesek fizikailag elérni a projektünket. Ez a legtöbb, részvételen alapuló projekt esetében azokat jelenti, akik oda tudnak/tudnának menni a projekt helyszínére. Esetükben meg kell vizsgálni, hogy az odajutás a célcsoport számára jelent-e fizikai, pénzügyi, vagy egyéb (pl. kirekesztettség) problémát (pl. kerekesszékesek, vakok, szegények, hajléktalanok), és amennyiben igen, a projekt részeként ezen gátak lebontását is be kell tervezni (pl. nem a célcsoportot várjuk a projektelemelek helyszínére, hanem azokat visszük az odajutásban korlátozott emberek közelébe).
3. *Bevontak*: a területi célcsoport azon tagjai, akik ténylegesen részt vesznek a projektben, akikre a beavatkozás közvetlenül hat.
4. *A kemény mag*: a bevontak azon szűk csoportja, akik annyira elkötelezetté válnak a projekt céljai mellett, hogy energiát fektetnek be a siker érdekében (pl. önkéntes munka), vagy a projekt lezárulta után is működtetik a létrejött tevékenységeket.

A másik célcsoport-kategorizálás a beavatkozás végrehajtása során nyer értelmet. Eszerint megkülönböztetjük a *végző célcsoportot* (aki a beavatkozás hasznát élvezi) és a *köztes célcsoportot* (intermedierek, az az embercsoport, akiken keresztül a végző célcsoportot elérhetjük).

A végző és a köztes célcsoport viszonyát egy példával illusztrálhatjuk. Tegyük fel, hogy egy olyan beavatkozást tervezünk, mely egy brosúrát tartalmaz, amivel kisgyermek édesanyját próbáljuk meggyőzni a dohányzás abbahagyásáról. A végző célcsoport, vagyis az a csoport, akiknek a viselkedését befolyásolni akarjuk, ebben az esetben az édesanyák csoportja. Az alkalmazási terv szerint a brosúrákat az egészségügyi központok védőnőin keresztül juttatnák el az édesanyákhoz. Ez azt is feltételezi, hogy a védőnőknek is meg kell változtatniuk a viselkedésüket, például nem szabad elfelejteniük ki-

osztani a brosrákat, valamint el kell magyarázniuk azok fontosságát az édesanyáknak. Ebben a szituációban a védőnők alkotják a köztes célcsoportot (Hüse és mtsai, 2008).

A végső célcsoport néhány sajátossága meghatározó lehet abban a tekintetben, hogy kik az intermedierek, és milyen helyszíneken zajlik a két célcsoport találkozása. Az alábbi táblázat ehhez ad – nem teljes körű – áttekintést.

6. táblázat. Végső célcsoportok, intermedierjeik és a környezetük

Végső célcsoportok példái	Lehetséges intermedierek	Környezet, helyszín
Óvodások	<ul style="list-style-type: none"> ▪ óvodapedagógusok, gondozók ▪ szülők 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ óvoda ▪ család
Általános iskolások	<ul style="list-style-type: none"> ▪ pedagógusok ▪ szociális szakemberek ▪ ifjúsági szervezetek tagjai ▪ szülők 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ iskola ▪ klubok ▪ család ▪ a szabadidő terei
Középiskolások	<ul style="list-style-type: none"> ▪ pedagógusok ▪ szociális szakemberek ▪ ifjúsági szervezetek tagjai ▪ szülők 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ iskola ▪ klubok ▪ család ▪ a szabadidő terei
Szaktanárs tanuló	<ul style="list-style-type: none"> ▪ akik a középiskolásoknál ▪ szakoktatók, kollégák, művezetők 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ amik a középiskolásoknál ▪ munkahely
Egyetemisták	<ul style="list-style-type: none"> ▪ barátok ▪ szülők ▪ egyes felnőttek 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ egyetemi környezet ▪ család ▪ a szabadidő terei
Dolgozók	<ul style="list-style-type: none"> ▪ barátok ▪ kollégák ▪ (szociális) szakemberek 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ család ▪ munkahely ▪ közösségi és szabadidős terek szolgáltatások helyszínei
Szülők	<ul style="list-style-type: none"> ▪ tanárok ▪ szülői munkaközösség tagjai ▪ szociális szakemberek 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ család ▪ iskola ▪ közösségi terek
Nyugdíjasok	<ul style="list-style-type: none"> ▪ felnőtt gyermekek ▪ szociális és egészségügyi szakemberek 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ család ▪ klubok ▪ intézmények (pl. eü.)

Végső célcsoportok példái	Lehetséges intermedierek	Környezet, helyszín
Lakosság (egy meghatározott területen)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ barátok ▪ szervezetek tagjai 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ utca, lépcsőház ▪ szervezetek székhelyei ▪ szolgáltatások helyszínei ▪ klubok ▪ közösségi és szabadidős terek
Hajléktalanok	<ul style="list-style-type: none"> ▪ szociális és egészségügyi szakemberek 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ intézmények ▪ szolgáltatások helyszínei
Bűnözők, börtönviseltek	<ul style="list-style-type: none"> ▪ szociális és egészségügyi szakemberek ▪ nevelőtisztek 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ börtön ▪ munkahely ▪ szolgáltatások helyszínei
Drogfogyasztók	<ul style="list-style-type: none"> ▪ szociális és egészségügyi szakemberek 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ intézmények ▪ szolgáltatások helyszínei
Bevándorlók	<ul style="list-style-type: none"> ▪ saját közösségeik ▪ szociális és egészségügyi szakemberek 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ szegregált lakóhelyek ▪ intézmények ▪ szolgáltatások helyszínei



A K/A mátrix

A K/A mátrix segítségével azt vizsgálhatjuk meg, hogy a beavatkozás célcsoportja képes-e megtenni a változáshoz szükséges dolgokat (K), illetve akarja-e megtenni azokat (A). A két dimenzió segítségével a mátrix négyféle célcsoportot jelöl ki, amelyekkel kapcsolatban eltérő hozzáállásra van szükség.

7. táblázat. A K/A mátrix

		Akarja?	
		Igen	Nem
Képes rá?	Igen	1	3
	Nem	2	4

Az egyes célcsoport-típusokhoz való hozzáállás lehetőségei:

1. *Képes és akarja*: ők azok, akiknek információra van szükségük, hogy tudják, mit kell tenniük.
2. *Akarja, de nem képes*: tréningekkel, képzésekkel, vagy egyéb tevékenységgel képessé kell tenni őket.

3. *Képes rá, de nem akarja*: velük kapcsolatban elsőrendű a meggyőzés, motiváció, a serkentés, hogy akarjanak tevékenyen részt venni, akarják a változást.
4. *Nem képes rá, és nem is akarja*: a legnehezebb célcsoport, amellyel kapcsolatban nincsenek jól bejáratott utak. Erősen jellemző rájuk a „tanult tehetetlenség”. A szélesen értelmezett „empowerment” (sokszor fordítják „képesé tevésnek”, „hatalommal felruházásnak”) révén ez a célcsoport is megváltoztatható.

Kulcsfogalom

Empowerment

Brown és Bourne (1995) úgy határozza meg, hogy „a hatalommal való felruházást tággan úgy definiálhatnánk, mint olyan fejlődés és kiteljesedés, mely elősegíti az egyén képességét arra, hogy saját életét és viselkedését irányítani tudja”. Egy olyan folyamat, melynek során az egyén magasabb szintű kontrollt ér el a saját döntései felett. Ennek során nő az egyén öntudata és (ön)tudatossága, kritikai hozzáállása a saját és a környezete dolgaihoz, viselkedésében megnő a közösségi célok elérésének szerepe.

A szociálpolitikusok a K/A mátrixhoz egy *harmadik dimenziót* is rendelnek, amely így hangzik: „hagyják neki?” Ez a dimenzió különösen a kiszolgáltatott, a társadalom perifériájára szoruló, kirekesztett csoportok esetében nyer nagy jelentőséget. Arról azonban még a leghátrányosabb helyzetű csoportokkal való munka során sem szakad elfeledkezni, hogy a „hagyják neki?” dimenziója bármilyen meghatározó erejű, mellette még ilyenkor is ott van a másik két dimenzió. A beavatkozást nem koncentrálnánk a 3. dimenzióra – ha így tennénk, az olyan, mintha a célcsoport helyett kizárólag a társadalmi hozzáállás megváltoztatására koncentrálnánk, az pedig ritkán vezet sikeres helyi projektekhez.

A célcsoport elérhetősége

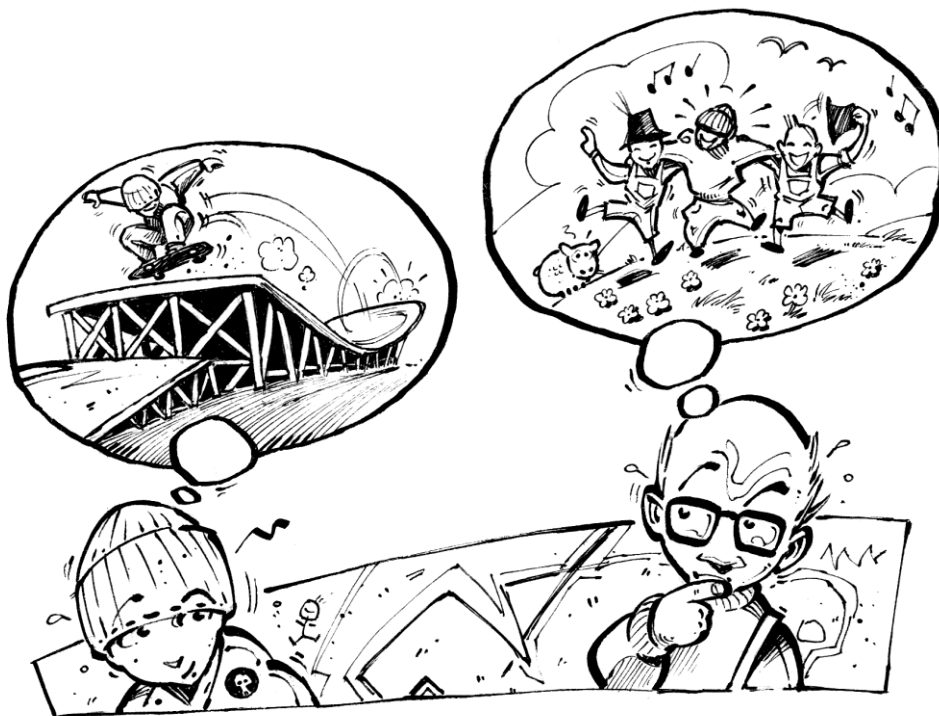
A célcsoport elérhetősége alatt azokat a csatornákat, helyeket és személyeket értjük, melyek által biztosítani lehet, hogy egy beavatkozás elérje a célcsoport tagjait. Az elérhetőséget befolyásolják továbbá a beavatkozás bizonyos jellemzői, például a vonzó tevékenységek, rokonszenves üzenetek. A lényeg, hogy létrehozzuk és fenntartsuk a kapcsolatot a célcsoporttal.

Ha egy beavatkozásnak nem sikerül megfelelőképpen elérnie a célcsoportot, akkor nyilvánvaló, hogy nem gyakorolhat semmilyen hatást a csoportra. A lehető legnagyobb

hatás úgy biztosítható, ha a lehető legpontosabban illesztjük a beavatkozást a célcsoport elérésének különböző lehetőségeihez. Ez érvényes magára a beavatkozásra is (pl.: tréningek) és a toborzási stratégiára is (pl.: hirdetések, broszúrák, az Internet, élőszó). Ide tartozik a célcsoportokhoz illeszkedő kommunikáció módjának kiválasztása; a célcsoport által általában fogyasztott média; azok a helyek, ahol a célcsoport tagjai általában gyülekeznek vagy találkoznak; illetve a közvetítők, akik szoros kapcsolatban vannak a célcsoport tagjaival, és akikben megbíznak.

A beavatkozásnak illeszkednie kell a célcsoport jellemzőihez. Helyes döntést hozni csak a különböző kultúrák és szubkultúrák változatos jellemzőinek pontos megértése alapján lehet (Hüse és mtsai, 2008). Ha a célcsoportok jellemzőit nem vesszük figyelembe, az növelheti annak a kockázatát, hogy:

- a célcsoportot nem érjük el;
- nem fogják megérteni a beavatkozás által közvetített üzenetet;
- nem fogják elfogadni a beavatkozás által közvetített üzenetet, vagy
- nem reagálnak rá.




4. Célok meghatározása

Ha csupán azzal vagyunk tisztában, hogy mi az, amit az adott helyzetben nem szeretünk, mi az, amit meg akarunk változtatni, attól még nem tudjuk, hogy merre is kellene elindulnunk. A beavatkozás irányát a célok megfogalmazásával jelölhetjük ki. A cél legfontosabb jellemzője az, hogy *van*.

Céljainkat változatos módon tűzhetjük ki. Néhány szempont figyelembevételével kifejezetten jó célokat alkothatunk:

- *A jó cél mindig pozitív.* Pontosabban pozitív módon van megfogalmazva. Agyunk számára a tiltó szavak – a „nem”, a „ne” és főképpen a „nem akarom” – afféle stoptáblaként működnek, és gátolják a kreativitást, a vágyak megvalósítását. Szerencsére akkor is képesek vagyunk pozitívan megfogalmazni minden célunkat, ha azok az első pillanatban negatívan bukkannak elő.
- *A jó cél az érintettek többsége számára elfogadható és hasznos.* Ez tulajdonképpen két szempont egyben. Azt, hogy mennyire elfogadható az érintettek számára a cél, meg kell kérdezni tőlük. A hasznosság megbecsülése is részben közös tisztázáson alapul, részben viszont a társadalmi, gazdasági, népegészségügyi, stb tényeken.
- *A jó cél mérhető.* Meg kell határoznunk, hogy miből látszik, hogy már elértük a célt. A cél mérésére szolgáló adatokat *indikátornak* nevezzük.

8. táblázat. A célok negatív és pozitív megfogalmazása

negatív megfogalmazás		pozitív megfogalmazás
Nem akarom, hogy a szüleim veszekedjenek velem!		Békésebb kapcsolatot szeretnék a szüleimmel!
Nem akarok többé rossz jegyeket kapni!		Jobb jegyeket akarok szerezni!
Nem akarom, hogy az iskolában ennyi rossz eredmény szülessen a tanulók körében!		Célunk a tanulók tanulmányi eredményeinek a (jelentős) javítása!
Nem akarom, hogy a droghasználat elterjedjen az iskolások körében!		Csökkenteni akarjuk a droghasználat veszélyét!
Nem akarom, hogy munkanélküliség így megnyomorítsa a települést!		Növelni szeretnék a munkajövedelemmel rendelkezők számát a településen!
Nem akarom, hogy ilyen szemetes legyen a környezetem!		Tisztább környezetet!

Bármely beavatkozás alapja: a cél. Megmutatja, hogy mit próbálunk elérni a beavatkozás által, és elvezet a beavatkozás-fejlesztés folyamatához. Alapot nyújt a beavatkozás hatékonyságának értékeléséhez, mivel a hatékonyság értékelés azt próbálja felbecsülni, hogy elérte-e – és milyen mértékben – a beavatkozás a célját. Ha nem fogalmazunk meg értékelhető célokat, a beavatkozások hatékonyságát nem tudjuk kimutatni. Röviden, a megfelelő beavatkozások kialakítása, a hatékonyság valószínűségének maximalizálása,

és a hatások értékelése mind megkívánják, hogy a célokat annyira pontosan határozzuk meg, amennyire csak lehet.

1. **Az elemzéshez illeszkedő célok:** A megfogalmazandó céloknak közvetlen kapcsolatban kell lenniük a problémaelemzés (helyzetfeltárás, szükségletfeltárás) eredményével, a viselkedési és környezeti problémákkal, és ezen problémák meghatározó tényezőivel. Ráadásul az is fontos, hogy a célok az aktuális célcsoportra legyenek érvényesek.
2. **A célok specifikusak és időben meghatározottak:** A célokat pontosan és mérhetően kell meghatározni, és rögzíteni kell azt az időt is, amelyen belül elérni szándékozunk őket. Ha a célok nem elég pontosak, nem leszünk képesek eldönteni, hogy milyen beavatkozásokra és erőforrásokra van szükségünk az elérésükhöz. Ráadásul különböző értelmezések keletkezhetnek, amelyek zűrzavarhoz, rossz koordinációhoz vezethetnek a beavatkozás egyes részei között, vagy nézeteltérésekhez a projektbe bevontak közt. Ez még a projekt megszűnését, vagy hiányos befejezését is eredményezheti. A célok pontos időrendjének meghatározása tisztázza a határidőt, amelyen belül el kell érniük őket. Bár azt is be kell látnunk, hogy nem lehet mindig meghatározni a pontos időtartamot, mert ennek értékelése néha kívül esik az ellenőrzésünkön.
3. **A célok mérhetőek:** A hatékonyság-értékelés szempontjából különösen fontos, hogy a célok mérhetőek legyenek. A hatékonyság-értékelés azt állapítja meg, hogy a kitűzött célok milyen mértékben valósultak meg. Ha a célokat nem fogalmaztuk meg mérhető kifejezésekkel (lásd: indikátor) nem leszünk képesek mérni a hatékonyságukat, és különböző értelmezések merülhetnek fel. Arra sem leszünk képesek, hogy levonjuk a tanulságot az értékelésből, és eldöntsük, hogy egy bizonyos elemmel legközelebb másképp kell-e bánnunk.
4. **A célok elfogadhatóak:** A céloknak elfogadhatóaknak kell lenniük a főbb résztvevők számára. Különösen a projekttervezők saját intézménye; a megrendelő vagy finanszírozó cég; bármely együttműködő partner; olyan köztes csoportok, mint az alkalmazók; és a projekt természetétől függően a végső célcsoport számára. Egy beavatkozás és annak céljainak elfogadása számos tényezőtől és szemponttól függ, ideértve a probléma érzékelhető súlyosságát, a probléma értelmezését, azt a mértéket, amennyire a beavatkozás és a céljai illeszkednek vagy konfliktusba kerülnek a célcsoport értékeivel; egy beavatkozás ára (időben és pénzben); az ár-előny arány és bármely nemkívánatos mellékhatás súlyossága és aránya. Ha a fontosabb résztvevők nem értenek egyet a beavatkozás céljaival, komolyan kockáztatjuk a beavatkozás elfogadását. Az elfogadás ilyen hiánya kedvezőtlen hatással lesz az alkalmazás esélyére, a részvétel és kötelezettségvállalás szintjére, és ily módon a hatékonyságra. Ráadásul felmerül a kérdés, hogy vajon a projekttervezők saját intézménye a saját küldetésének területére esőnek tekinti-e a beavatkozást és annak céljait.
5. **A célok megvalósíthatóak:** Egy megvalósítható cél olyan cél, amelyet a rendelkezésre álló források segítségével elérhetünk, az adott a környezeti feltéte-

leken és a tervezett időszakon belül. Ha a célok meghatározásakor szem előtt tartjuk a megvalósítást, az reális elvárásokhoz vezethet, és növeli az esélyeit annak, hogy ezek az elvárások teljesíthetőek legyenek. Ha a célok túlságosan nagy kihívást jelentenek, akkor kevés az esély az elérésükre, amely kedvezőtlen hatással lehet az embereknek a projekttel kapcsolatos véleményére, a motivációra és/vagy a finanszírozásra. Egy bizonyos cél megvalósíthatóságát gyakran úgy tudjuk értékelni, ha kiszámítjuk azt a kapacitást, amelyre szükségünk lesz az eléréséhez, és az eredményt összehasonlítjuk a rendelkezésünkre álló kapacitással.

6. **A célok rugalmasak.** A célkitűzés (sőt, az egész projektterv) arra való, hogy meghatározzuk, mely programok, feladatok szükségesek egy átfogó cél eléréséhez. A projekt megvalósítása során rendszeresen ellenőrizzük és értékeljük a folyamatot. Ennek eredményeként esetenként korrigálnunk kell a projekt egyes elemeit, beleértve bizonyos célkitűzések felülvizsgálatát, vagy átütemezését. A célkitűzések rugalmassága nem azt jelenti, hogy azok mindig változhatnak, hanem azt, hogy a realitás és a hatékonyság kedvéért tudatosan változtathatunk rajtuk.

Példatár

Tegyük fel, hogy a projektünkkel alkoholisták partnereit és gyerekeit kívánjuk támogatni. Úgy tudjuk, hogy egy másutt már kipróbált, öt részes tanfolyam jó esélyt nyújt ahhoz, hogy az érintett családtagok jobban boldoguljanak a problémás otthoni helyzetben. Egy átlagos tanfolyam 8-12 fős. Ha egy adott régióban évente tíz ilyen tanfolyamot tudunk tartani, ez azt jelenti, hogy kb. 100 embert tudunk elérni. A gyakorlatban azonban 50 foglalkozás (10 tanfolyam * 5 foglalkozás) megtartása kihívás lehet a számunkra, ha ebben nincsen gyakorlatunk. Kérdés az is, hogy ez a száz fő elegendő-e a célunk eléréséhez.

A megvalósíthatóság értékelésének eredménye gyakran az, hogy a célokat pontosabban határozzuk meg. Ebben a példában világos, hogy például egy 300.000 lakosú régióban egy ilyen tanfolyam kevesebb, mint 1%-át érinti azoknak a lakosoknak, akiknek közvetlen környezetében alkoholista él (a magyar társadalom nagyjából 10 %-a alkoholproblémákkal küzd, ez a példánkban 30.000 ember, akik esetében akár 100.000 hozzátartozóval is számolhatunk). Ez azt jelenti, hogy a „támogatás alkoholisták partnereinek és gyermekeinek” nevű projekt céljainak eléréséhez több beavatkozásra van szükség. Egy másik lehetőség a célok kiigazításához, pl. az lehet, hogy ha csak azokra a partnerekre és gyerekekre koncentrálunk, akik ténylegesen is keresik a segítséget. Ha őket tekintjük célcsoportnak, a beavatkozás kiterjesztése elérheti a potenciális célcsoport 40%-át is.

Az indikátor fogalma és típusai

Az indikátor egy olyan mutató, amely segítségével leírható egy jelenség, illetve egy változás, avagy annak mértéke. Három indikátortípust különböztetünk meg (Jónás-Berki, 2011):

- A *hozammutatók* (output indicators) a létrehozott terméket (vagy szolgáltatást) mérik.
- Az *eredménymutatók* (results indicators) a létrehozott termék vagy szolgáltatás által generált közvetlen és azonnali hatásokat mérik, és a *közvetlen célokhoz* kapcsolódnak.
- A *hatásmutatók* (impact indicators) a termék vagy szolgáltatás által generált további, közvetett hatásokat mérik, és a távlati célokhoz kapcsolódnak.

9. táblázat. Projektindikátorok példái

Terület	Hozammutató	Eredménymutató	Hatásmutató
Szociális	új munkahelyek száma	az alkalmazottak számának növekedése	munkanélküliség csökkenése
	intézményi férőhelyek száma	az int. lakói számának növekedése	szociális ellátottság javulása
Oktatás	továbbképzési programok száma	továbbképzett tanárok számának növekedése a pedagógiai eszköztár bővülése	az oktatás minőségi javulása
	az informatika tanteremben található számítógépek száma	az IT oktatásba bevont tanulók száma	a tanulók IT ismereteinek bővülése, a tanulók munkaerőpiaci helyzetének javulása
Egészségügy	elvégzett szűrővizsgálatok száma	a szűréseken résztvevők számának bővülése	a lakosság egészségi állapotának javulása
	a tücsere-programban kiosztott steril tűk száma	a tücsere-programban résztvevő intravénás droghasználók számának növekedése	a drogfogyasztás egészségügyi kockázatai csökkennek a lakosság közegészségügyi veszélyeztetettsége (AIDS, hepatitis) csökken

Az indikátoroknak számos követelménynek meg kell felelniük ahhoz, hogy eleget tegyenek a feladatuknak, azaz, hogy általuk leírható, értelmezhető legyen egy jelenség, vagy változás. A főbb jellemzőiknek összefoglalására használjuk a SMART mozaikszót, mely az alábbi elemekből áll össze (Jónás-Berki, 2011):

- S (specifikus): a mért tényezőre legyen jellemző
- M (measureable): mérhető legyen
- A (available): elérhető legyen, rendelkezésre álló
- R (realistic): a mért tényező reális legyen
- T (time): időben függő legyen



A célfa

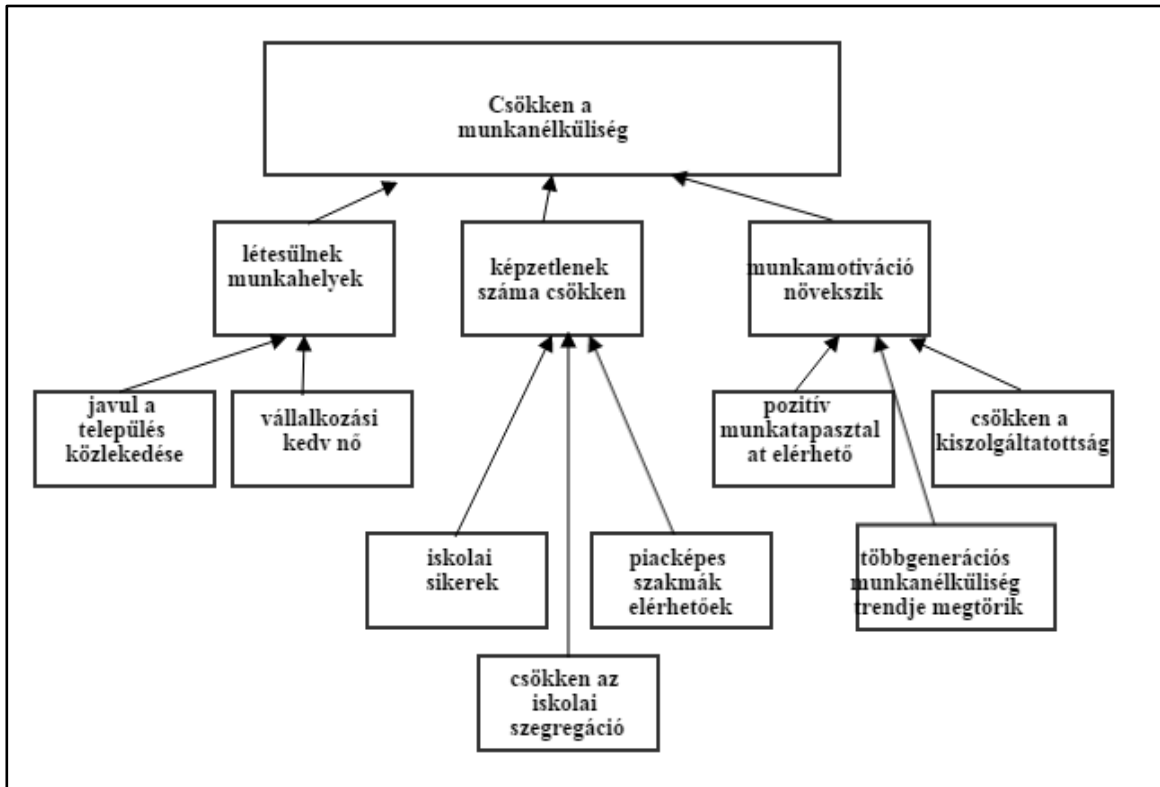
A célfa a problémafa „kifordítása”. Mindazokat a problémákat, melyeket a problémáfában az ok-okozati viszonyok mentén ábrázoltunk, most átfogalmazzuk, oly módon, hogy *a probléma megszűnését (enyhülését) elérendő célként kezeljük*. A célfa általában a problémafa által meghatározott struktúrán alapul, úgy, hogy minden egyes cellát megvizsgálunk, hogy a feltárt problémák hogyan fordíthatóak át célokká.

A célfa a problémák komplexitásának megfelelően mutatja meg a jövőbeli lehetőségeket:

- A célokat úgy kell megfogalmazni, hogy azok konkrétak, mérhetőek legyenek (lásd: indikátorok). A cél lehet abszolút (a munkanélküliség megszűnik), vagy relatív (a munkanélküliség csökken), melyet a realitásokhoz, lehetőségeinkhez igazítunk.
- A cél eléréséhez szükséges beavatkozást (tevékenységet, feladatokat) a beavatkozás tervezése során határozzuk meg.

Miután a problémák és a célok egyaránt meghatározásra kerültek (problémafa és célfa), el kell döntenünk, hogy a „fa” melyik része valósuljon meg a projekt keretében. Egy konkrét célfa példáján – melyet a korábban bemutatott problémafa szerkezetére építettünk – kiválaszthatjuk például az iskolát, mint a munkanélküliség elleni harc egyik színterét, és a programjainkat itt valósítjuk meg annak érdekében, hogy a képzetlenek száma csökkenjen.

17. ábra. A célfa



A negatív problémák pozitív célokká fordítása nem csupán a problémafa-célfa eszközpár esetében alkalmazható, de kifejezetten hasznos lehet a halszálka-analízis esetében is.



Célpiramis

A célpiramis egy-egy kiválasztott cél esetében alkalmazható. Lényege, hogy meghatározzuk egy adott cél fokozatait, valamilyen indikátora segítségével. Hasznos, ha a célpiramisra úgy tekintünk, mint a célcsoport által elérhető javakra, és megpróbáljuk előre meghatározni, hogy a cél egyes szintjeit a célcsoport mekkora része éri el. A célpiramis nagyon jól ábrázolható táblázatos formában. A táblázat sorainak száma aszerint választható meg, hogy hány szintjét (mértékét) különítettük el a célunknak. A példánkban egy iskola tanulmányi eredményeit javítani szándékozó projekt célpiramisát mutatjuk be. A különféle foglalkozások és tréningek indikátora (eredménymutató) az, hogy hány tárgyból tudtak javítani az egyes diákok. A táblázat legalsó sora a sikertelenség mértékét ábrázolja – célszerű tudomásul vennünk, hogy egyetlen projekttel sem érhetünk el száz százalékos sikert.

10. táblázat. A célpiramis példája

A cél szintjei	Terveink szerint a célcsoport mekkora része éri el a célt?
Több tárgyból javít	5 %
Három tárgyból javít	8 %
Két tárgyból javít	10 %
Egy tárgyból javít	25 %
<i>Nem sikerül egy tárgyból sem javítania</i>	52 %

Fontos, hogy a terveink reálisak legyenek. Ha túl magasra tesszük a lécet, akkor a várakozásainktól elmaradó eredmények elkedvetleníthetnek, vagy kiválthatják a projektünk támogatóinak rosszallását. Ha viszont túl alacsonyra tesszük a lécet, akkor túl hamar megelégedhetünk a könnyen elért eredményekkel, és a lehetőségeinkhez képest lényegesen kisebb eredményt mutathatunk fel.

**Jövőműhely**

A közösségi problémák feltárásának, súlyozásának és a jövőbeni célok, valamint az ahhoz vezető közösségi tevékenységek kiválasztásának leggyorsabb módszere a *Jövőműhely*. A módszer létrehozói Robert Jung német szociális munkás és Norbert Millert német szociálpolitikus, akiknek módszertani leírását 1996-ban közölte le magyarul a Közösségfejlesztők Egyesülete. Alkalmazása akkor ajánlatos, ha:

- nagy hangsúlyt szeretnénk helyezni a közösség bevonására, aktivizálására;
- a közösségi bevonáson alapuló módszerek időigényéhez képest viszonylag rövid idő alatt (1 nap vagy 3 este) szeretnénk eljutni a közösségi cselekvési terv körvonalazódásáig;
- ha már rendelkezésre áll a kezdeményezők aktív csoportja, az a bizonyos „központi mag”, amely gyakorlott a fogalmi gondolkodásban, s amelyik képes egy egymásra épülő gondolatmenetet közösségi, tehát együttműködő módon végiggondolni (Vercseg, 2004).

A Jövőműhely módszer leírásában csupán a minimális mértékben tértünk el az eredeti közleménytől (Vercseg, 2004). Abban az esetben, ha gyakorlati példával is szívesen megismerkednél, a Közösségfejlesztők Egyesületének módszertani közleményének, a **Parola** c. folyóiratnak cikkeit ajánlom figyelmedbe, melyek elérhetőek a www.kozossegfejleszt.es.hu oldalon. Különösen ajánlott a Parola 1994. évi 5. számában megjelent cikkét (Jövőműhely: A közösségtervezés aktivizáló módszere – 16-17. oldal), amely egy konkrétan megvalósított Jövőműhely leírása.

1. A Jövőműhely előkészítése

Az emberek bemutatkoznak egymásnak. A csoportvezető elmagyarázza a módszert, amellyel a nap folyamán dolgozni fognak. Elsőként *témákat* kell választani, s egy példán keresztül be is lehet mutatni a módszert.

A témák legyenek pozitív célok, amelyekkel a csoport egyetért. Mindig meg kell vizsgálni, hogy a csoport egyetért-e a témával. Ha nem, el kell kezdeni keresni egy új, megfelelő témát. Példák a témákra:

- a lakóközösségi központ – mindenki ügye;
- jó életkörülményeket a közösség idősebb tagjai számára;
- megfelelő segítséget a fogyatékos gyermekeknek;
- értelmes munkát a közösség munkanélküli fiataljainak;
- értelmes szabadidős lehetőségeket – ártalmas szerek nélkül.

2. A kritika szakasza

- a) Mindenkiel jegyeztessük föl a kulcsszavakat (lehetőleg minden akadályt 1-1 szóban fejezzenek ki), azokat az *akadályokat* leírandó, amelyek a cél elérését megghiúsítják. Ezt csendben végezzük (10 perc).
- b) Ezután a falra kitűzött nagy papírlapokra mindenki felírja az általa feljegyzett szavakat. Az egyes emberek kulcsszavai egymás alá kerüljenek, illetve az egyének véleménye térben különüljön el egymástól (azaz mindenki kis blokkokat ír fel a kiragasztott nagy lapokra).
- c) A vezető felolvassa a szavakat és értelmezi azok tartalmát. Szükség esetén kiegészíti magyarázó szavakkal. Vita a szavak alkalmasságával vagy érvényességével kapcsolatban *nem megengedett!*
- d) Szavazás. Minden résztvevőnek van 10, a kulcsszavak között elosztható pontja: adhatják mind a tízet egy szóra, vagy egy-egy pontot tíz különböző szóra stb. A szavazás is csendben történik – semmilyen befolyásolás nem megengedett. Ezután a vezetők összegyűjtik a szavazatokat, csoportosítják az azonos témára vonatkozó szavakat és összeadják a szavazatokat. Így a figyelem azokra a témákra fog irányulni, amelyek a legtöbb szavazatot kapták: van egy listánk azokról a témákról, amelyeket a résztvevők legfontosabbnak találtak.
- e) Tagadó mondatok (negatív állítások) felírása. Formáljunk kb. öt fős kiscsoportokat. Mindegyik csoport kap egy nagy papírt és egy filcet. Egy-egy mondatban meg kell fogalmazniuk a legtöbb pontot kapott témákat. A negatív kulcsszavak tehát tagadó mondatokba épülnek. A kész lapokat felakasztják a falra. A mondatokat felolvassák, szükség esetén értelmezik. Semmi vita!

3. Újrairás

Ebben a szakaszban a csoport a negatív mondatokat pozitív jelentésű mondatokká alakítja át. Ezek a mondatok az „ideális állapot” megfogalmazásai. Míg korábban – a negatív mondatokkal – a problémákra fókuszált a csoport, a pozitív megfogalmazással a célokra, illetve a cselekvésre helyeződik a hangsúly. Az elv lényegében ugyanaz, mint amit a problémafa-célfa kettős módszerénél láthatunk.

- a) Újra kis csoportokban dolgozunk, és átalakítjuk a negatív mondatokat pozitív állításokká, vagyis feltételezzük, hogy a legfontosabb dolgok ideális állapotukban működnek. A mondatokat nem folyamatosan írjuk, hanem külön vezetjük, hogy a következő szakaszban szavazhassunk rájuk.
- b) Az „ideális állapot” kijelentések bemutatása. A mondatokat felakasztjuk a falra, felolvassuk és értelmezzük. Minden csoport azonos mondatai között vannak apró különbségek.
- c) Szavazás az „ideális állapot”-ot tartalmazó kijelentésekről. Minden egyes résztvevő öt pontot kap most, és azzal gazdálkodhat. A vezetők megsámolják a szavazatokat, szétvágják a csoportok mondatlistáit és újracsoportosítják őket (ragasztót használva) összetartozó témák csoportjaiba. E csoportokat felerősítik a falra. Ez a szavazatszámolás, vágás-ragasztás akkor történik legjobban, ha ezalatt a résztvevők a következő feladaton, a fantázia-terven dolgoznak.

4. Fantázia-terv

- a) Új, lehetőleg ötletes, kreatív csoportbeosztással a korábbiaktól eltérő összetételű kis csoportokat hozunk létre. Minden csoportnak egy fantáziatervet kell létrehoznia, melyhez a fantáziánkban *korlátlan erőforrások* állnak rendelkezésre. Ennek a projektnek valamilyen módon kapcsolódnia kell a napi témához. A csoportok lehetőleg rajzzal, ábrával stb. illusztrálják gondolataikat, és ne készítsenek hosszúságú írásműveket.
- b) Ezt követően kerül sor a fantáziaprojektek bemutatására. Minden csoportból egy csoporttag előadja a csoport projektjét egy döntnöknek (lehetőleg ne a vezető legyen, hanem pl. egy vendéglátó vagy más személy). A „győztes” kiválasztását díjkiosztás követi (édesség), valamint vigaszdíj kiosztása (még édesség) a többieknek.

5. A részletes vízió szakasza

- a) A fantáziaprojekt során keletkezett energiát és lelkesedést most az ideális állapottól egy részletesebb képre irányítjuk: hogyan is festene a feladat-vállalkozás a legsikerültebb formájában? A résztvevők képzelete megint csak szabadon szárnyalhat: nincsenek bürokratikus, vagy anyagi korlátok. Kihangsúlyozandó, hogy

a csoportoknak csak az ideális végső képet kell megrajzolniuk, nem pedig az odavezető utat, azaz nem stratégiát kell gyártani.

- b) A részletes vízió bemutatása. A csoportokat képviselő csoporttagok felolvassák, elmagyarázzák saját, kidolgozott „elképzelésüket”. Mindenféle negatív megjegyzés vagy vita tilos („De hiszen ez lehetetlen”)!
- c) A víziók tematikus csoportosítása. A vezetők ezután szétvágják és témakörök szerint összeragasztják a képeket. Ha nagyon sok kép van, akkor először korlátozni lehet a számukat egy öt pontos szavazattal. Ezután a témákat a falra lehet akasztani. Minden egyes témát részletesen ismertetünk, hogy az emberek meg tudják ítélni, helyesen csoportosítottuk-e a képeket?
- d) Egy téma kiválasztása. A résztvevők ezután felsorakoznak annak a témának a lapja alá, amellyel a leginkább szeretnének foglalkozni. *A cél, hogy a látomásokból realitás legyen.* A csoportképzés ezen a szinten befolyásolástól mentes, önkéntes.

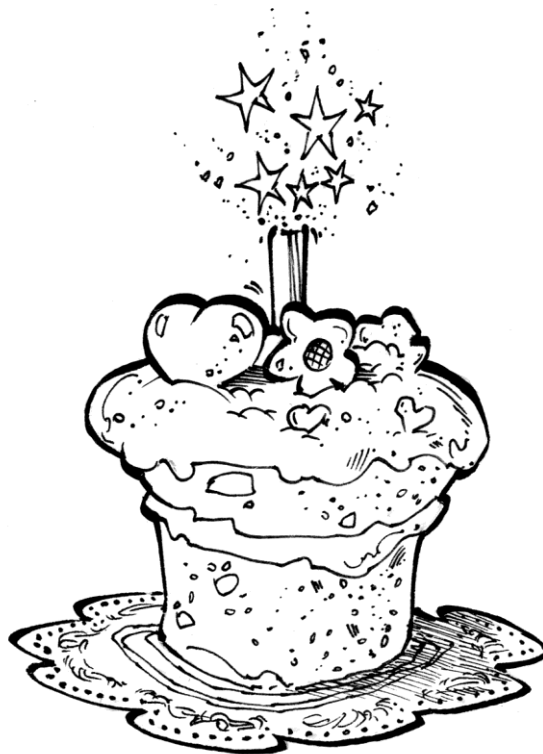
6. Megvalósítás

- a) Minden csoport kap egy „ötletlapot” az induláshoz. Az ötletlap voltaképpen egy kérdések formájában megfogalmazott utasításlista. Nem kötelező jellegű, csak azok hívják segítségül, akik ennek szükségét érzik. Az ötletlap tartalma:
 - a. Értékek. Kezddhetünk-e azonnal? Milyen akadályok állnak előttünk? Hogyan vélekednek a munkatársak, politikusok, a hatalommal bíró emberek stb?
 - b. Stratégiák. Milyen politikai, gazdasági támogatásra van szükségünk? Kivel tudunk együttműködni? Hogyan tudjuk bevezetni, megismertetni vagy piacósítani az ötletet?
 - c. Cselekvés. Ki akar és tud dolgozni ezen az ötleten? Mennyi munkára van szükség?
 - d. Hogyan tudjuk eladni az ötletet? Mi a kockázat? Mi a haszon?
 - e. A témák megvalósíthatóságáról készített előmeneteli jelentés
- b) Minden csoport az utasításokat, kérdéseket vagy hasonlókát dolgoz fel, és egy nagy papírlapra felírja gondolatait, terveit. Erre több időt kell szánni – ha nem egy napos, hanem több estén át húzódó Jövőműhelyt szerveztünk, akkor a Megvalósítás szakasza például mindenképpen két találkozás közé essék. Ha egy teljes napos Jövőműhelyről van szó, akkor erre a szakaszra legalább egy órát, vagy akár többet is szánjunk (bemutatás nélkül számítva). Egy előre megbeszélte időpontban a csoportok újra összeülnek, és mindegyik csoport vázolja a többiek előtt terveit és ötleteit.

7. Záró értékelés

Végül mindenkinek lehetőséget adunk arra, hogy értékelje a Jövőműhelyben folyó tevékenységet. Ez jó lezárása a munkának, nemcsak azért, mert mindenki lehetőséget kap a hozzászólásra, ami jó érzés számukra, hanem mert e megjegyzések egyben új ötletforrások is a Jövőműhely módszerének fejlődéséhez.

Ha nem képzési, hanem valóságos élethelyzetben alkalmazzuk a módszert, akkor érdemes több időt, akár több estét is rászánni, mert azok, akik nem szokták az efféle gondolkozós munkát, azok nagyon hamar elfáradnak és érdektelenné válnak a műhelymunka végére, holott annak részleteit nagyon élvezik. Ha megfelelő ütemben haladunk, akkor a közösség tagjait nem csak meggondolkodtatjuk, nem csak új szempontok figyelembevételére tanítjuk, hanem aktivizáljuk is közös cselekvésre.



5. Beavatkozás-tervezés

A beavatkozás fejlesztésének és értékelésének folyamatát a célok irányítják. Ha annyira pontosan határoztuk meg céljainkat, amennyire csak lehet, akkor – a problémák és a szükségletek fényében – a lehető legpontosabb képet kaptuk a szükséges beavatkozásokról is.

A *beavatkozás* egy olyan speciális tevékenység, amelyet egy bizonyos hatás elérésére használunk, gyakran egymással összefüggő beavatkozások részeként egy nagyobb programban. A legmegfelelőbb beavatkozás kiválasztása és kialakítása nagyon sok tényezőt foglal magában. Épp ezért ezt a kérdéscsoportot több kritériumra osztottuk (Molleman, 2005; Hüse, Péntes, Molleman és Gurály, 2008):

1. Az 1. kritérium főleg a beavatkozás módszerének elméleti alapjaival, és a módszerrel kapcsolatos előzetes tapasztalatokkal foglalkozik.
2. A 2. kritérium a beavatkozás időtartamáról, intenzitásáról és időzítéséről szól.
3. A 3. kritérium a beavatkozások célcsoporthoz való illesztését firtatja.
4. A 4. kritérium azokra a módszerekre és stratégiákra fókuszál, amelyeket korábban már hatékonynak találtak.
5. Az 5. kritérium a gyakorlati lehetőségekre koncentrálnak, különös figyelmet fordítva az alkalmazásra, és az intermedierekre.
6. A 6. kritérium arról a kérdéstről szól, hogy a beavatkozás eléggé átfogó-e, illetve hogy a tevékenységek kombinációja eléggé összefüggő-e.
7. A 7. kritérium azoknak a kiterjedelmű teszteknek a fontosságát taglalja, amelyek a fejlesztési szakaszban, tehát előzetesen vizsgálják a beavatkozásokat vagy a programot
8. Végül a 8. kritérium a várható kockázatok felmérésére, a kezelésükre való, előzetes felkészülésre irányul⁸.

A beavatkozás tervezését minden esetben érdemes a korábban már tárgyalt döntési szempontok – csoportban való – átgondolásával kezdeni. A négy döntési szempont (Abrignani, Gomes és Vilder, 2003) erős kereteket ad a tervezési munkához. Csak ismétlésképpen, összegezzük újra a négy szempont – melynek űrlapját a könyv függelékében megtalálod – érvényességét:

- **Szükséglet vagy probléma:** A projekt akkor működik a legjobban, ha megértjük és helyesen ítéljük meg a szükségleteket és a problémákat. Fontos a szükséglet és a probléma megfelelő értékelése a következő kérdések mentén: Mi az oka? Mi a következménye? Mik a tünetei? Milyen mértékű? Kiket érint?
- **Elképzelés és vízió:** Ahhoz, hogy összefogjuk a tevékenységeket, vízióra van szükségünk. A projekt mögött álló Nagy Gondolatnak elég egyértelműnek kell lennie abban a kérdésben, hogy a projekt jelentősége nagy, és a változás, amelyet előidéz, fontos és fenntartható.

⁸ A kritériumok részletes tárgyalása során nagymértékben támaszkodom a korábban megjelent irodalomra (Hüse, Péntes, Molleman és Gurály, 2008), de ezt a szakaszt is továbbfejlesztettem a PTL szemléletének megfelelően.

- **A projekt lehetőségei:** A projekteknek rendelkezniük kell a megvalósításhoz szükséges mozgástérrel – ha nincs, létre kell hozni. A projektet aktívan támogatni kell, és nem csupán pénzzel. A kulcspozícióban lévő embereknek aktívan – de minimálisan erkölcsileg – támogatniuk kell a projektet, illetve a célcsoportnak aktívan részt kell vennie benne. Ezek az „támogatások” legitimálják a projektet.
- **A kapacitás:** A projekt a képességek és készségek, a befektetett energia és az erőforrások, valamint a szervezeti háttér/kertetek megfelelő egyensúlyát igényli ahhoz, hogy hatékony és eredményes legyen. Ha nem áll rendelkezésre elegendő tudás-, energia- és/vagy erőforrás-kapacitás, akkor létre kell hozni azt (pályázat, együttműködés, (ön)képzés, motiválás) – vagy el kell állni a projekttől.

1. Kritérium: A beavatkozási stratégia tesztelése

A stratégiák és módszerek alkalmassága a célok és célcsoportok függvényében. A stratégiák és a módszerek hozzáillesztése a célokhoz és a célcsoportokhoz azt jelenti, hogy kiválogatjuk azt a pontos beavatkozást, amely képes lesz elérni a kívánatos célt a célcsoport egy meghatározott részében. Ez a projekttervezés egyik kritikus pontja, hiszen lényegében a projekt hatékonysága múlik az ehhez a kritériumhoz tartozó helyes döntéseken. Ha a cél csupán a tudás növelése, akkor bizonyos célcsoportokban elég egy brosúrát kiosztani. Ha a cél a készségek javítása, akkor a brosúra nem a megfelelő eszköz, mivel a célcsoportnak lehetőséget kell adni, hogy gyakorolja a helyes magatartást. Nagyon fontos, hogy olyan beavatkozást válasszunk, ami megfelel a célcsoportnak (például ha a célcsoport írástudatlan, a tudásátadást nem lehet nyomtatott anyagon keresztül megoldani).

Előzetes tapasztalatok a beavatkozás terén. A módszer korábbi sikeres vagy sikertelen alkalmazása meglehetősen informatív a tervezési folyamat szempontjából. A legjobb, ha a tapasztalatokat szabályos kutatás során értékelték (bizonyíték alapú tapasztalat), de ha semmiféle kutatásból származó bizonyíték nincs, felhasználhatók a kedvező – vagy kedvezőtlen – gyakorlati tapasztalatok is. Bár álláspontunk megerősítéseként a pozitív tapasztalatokat kedveljük, ne feledjük, hogy egy megfelelőképpen értékelt negatív tapasztalat, illetőleg az abból levont tanulságok éppoly hasznosak lehetnek számunkra, mint a pozitív megerősítés!

Ha egy már meglevő beavatkozást másolunk le, annak sikere, bizonyított hatékonysága nem garantálja, hogy ugyanaz a beavatkozás hatékony lesz a jelenlegi helyzetben is. A siker esélye viszont annál nagyobb lesz, minél inkább hasonlítanak a körülmények a korábbi alkalmazáshoz.

2. Kritérium: Időtartam, intenzitás és időzítés

A beavatkozás időtartama és intenzitása. Az időtartam arra az időszakaszra vonatkozik, ameddig egy beavatkozás tart, beleértve a lehetséges utókövetéseket is. Az intenzitás (gyakoriság) azoknak az egységeknek a számára utal, amelyekkel a beavatkozások történnek (pl.: csoportfoglalkozások száma, a média-közlemények száma, stb.). Egy beavatkozás időtartama és intenzitása nagymértékben meghatározza annak potenciális hatékonyságát: egy foglalkozás általában kevesebb eredményre vezet, mint öt vagy tíz. Az, hogy mekkora időtartamra és intenzitásra van szükség, nyilvánvalóan a céltól függ. Ha a szándékunk csupán az, hogy növeljük a célcsoport tudását, akkor a beavatkozás sokkal rövidebb lehet, mintha egy nagyon bonyolult helyzetben szeretnénk viselkedésváltozást elérni.

A hosszabb vagy intenzívebb beavatkozás azonban nem feltétlenül hatékonyabb, mint egy rövidebb, vagy kevésbé intenzív. Az optimális intenzitást előzetes tapasztalatok alapján tudjuk megbecsülni, esetleg a szakirodalom, vagy a szakértők véleménye alapján. Például a holland Trimbos Intézet kimutatta, hogy az iskolai szenvedélybetegségeket megelőző programok sokkal nagyobb hatással vannak a viselkedésre, ha egy kéthónapos időtartamon belül befejeződnek, bár később fontosak lehetnek a „ráerősítő” foglalkozások. A lelki egészség fejlesztésére irányuló programok összehasonlító vizsgálata azt mutatta, hogy a hosszabb programok (minimum 3 hónap; 12 foglalkozás) a gyerekek körében több eredményre vezettek, míg a rövidebbek (maximum 6 hét; kevesebb, mint 12 foglalkozás) sokkal hatékonyabbak voltak a felnőttek esetében (Jane-Llopis, 2002).

A beavatkozás időzítése. Ez a kérdés éppúgy vonatkozhat az év egy szakaszára (nyár, iskolai szünet), mint a tapasztalat szintjére a célcsoport tagjai körében (a beavatkozás idején volt/vagy nem volt az adott viselkedésben előzetes tapasztalatuk). Az időzítésnek figyelembe kell vennie a köztes (intermedier) célcsoportokat, és azok környezetét is. Ráadásul a projekttervezőknek azt is meg kell kérdezniük maguktól, hogy az adott társadalmi-gazdasági légkör alkalmas-e a beavatkozásokhoz, és hogy az alkalmazási stratégia mennyire illeszkedik a pillanatnyi társadalmi érdekekhez.

A tervezőknek értékelniük kell a pillanatnyi társadalmi trendet is: vannak-e olyan trendek, amelyekhez kapcsolódhat a projekt, és hogy a projekt erősíti-e ezeket a trendeket vagy közömbösíti őket. Ha a társadalomban egy olyan trend van, hogy többet kell mozogni, a légkör megfelelő lehet egészségesebb életmódot népszerűsítő projekthez.

Az időpontot, amikor egy új beavatkozást ajánlunk, hozzá kell igazítanunk a célcsoport fogékonyságához. Ez a fogékonyság kapcsolódhat például az évszakokhoz: a túlzott napozás következményeként kialakuló bőrrákot megelőző beavatkozások valószínűleg tavasszal és nyáron a leghatékonyabbak; míg a dohányzásról leszoktató beavatkozásokat újév körül érdemes ajánlani, amikor sok dohányos tesz újévi fogadalmat. Egyes preventív programok akkor a leghatékonyabbak, amikor a célcsoportnak még nincs tapasztala-

lata azzal a viselkedéssel kapcsolatban, amit a projekt meg akar előzni (pl. iskolai drogprevenció).

Időterv és ütemterv. A feladatok tervezésekor az *idő* az egyik legfontosabb kérdés. A feladatok rendszerint egymáshoz kapcsolódnak, ezért az egyik feladat késedelme halasztást idézhet elő az összesben, vagy csökkentheti a köztük lévő szinergiát, ronthatja a projekt hatékonyságát. Az idő jelentőségét a projektháromszög is kitűnően szemlélteti. Az idő megfelelő kezelése és a feladatok időbeni strukturálása érdekében az alábbiakat kell átgondolni (Abrignani, Gomes és Vilder, 2003):

- Mi a projekt kezdésének és zárásának dátuma?
- Az előkészítő tevékenységek is a projekt részét képezik, tehát részei a munkatervnek. Ezért legalább a saját magunknak készített ütemtervben fel kell tüntetni azokat!
- Ellenőrizni kell, hogy minden meghatározott célkitűzés jól meghatározott és ténylegesen megtalálható-e valamely feladatban. Ellenőrizzük azt is, hogy valamennyi feladat összekapcsolható-e valamely céllal.
- Milyen kölcsönhatások vannak a feladatok között? Egy feladat eredményeit hogyan használhatjuk egy következőben? Mely feladatok függenek más feladatoktól?
- Milyen előkészületekre van szükség az egyes feladatokhoz? Lehet, hogy egyes előkészítő tevékenységeket fel kellene venni önálló feladatként a tervbe?
- Megfelel-e az időbeni ütemezés és tervezés a környezet realitásainak? Figyelembe veszi-e az intézményi időrendeket (pl. iskolai vakációk)? Illeszkedik-e kijelölt határidőkhöz (a pályázat benyújtásának határideje, beszámolók határideje stb.)?
- Menedzselhető? Megvalósítható?
- Vegyük figyelembe korábbi, hasonló projektek vagy tevékenységek értékelését annak érdekében, hogy tudjuk, mit tehetnénk most jobban.
- Milyen tartalékidők kerültek beépítésre a váratlan eseményekre? Milyen alternatív lehetőségeket gondoltunk végig? Van-e B-terv a váratlan kockázatok kezelésére? Mi történik, ha valamelyik feladat nem kerül megvalósításra?



A Gantt-diagram

A Gantt-diagram a projektfeladatok ütemezésében nyújt nélkülözhetetlen támogatást. Segítségével tanulmányozhatjuk a feladatok egymásra épülését, megállapíthatjuk, hogy az egyes tevékenységek tervezett időtartama, kezdési és befejező időpontja reális-e, a tevékenységek össze tudnak-e kapcsolódni időben. Láthatóvá teszi, hogy mi történik, ha egy tevékenység elcsúszik. A megvalósítás során figyelemmel kísérhetjük a projekt előrehaladását – egy gondosan megszerkesztett Gantt-diagram minden projektiroda leghasznosabb „faliképe” lehet.

A Gantt-diagram összeállításának menete:

- 1) az adott projektnek megfelelően az egyes tevékenységek meghatározása;
- 2) a teljes projekt időtartamának meghatározása (pályázatok esetében ez adott, a kijelölt időtartam betartása előfeltétele a pályázat elnyerésének);
- 3) az egyes tevékenységek időszükségletének meghatározása;
- 4) az egyes tevékenységek (munkalépések) logikai összefüggéseinek meghatározása – azaz hogy mely tevékenységek előfeltételei másoknak, és melyek végezhetők párhuzamosan egymással;
- 5) ezek figyelembevételével az egyes tevékenységek időszükségletét vonallal, sávval, vagy X-ekkel jelöljük.

A Gantt-diagramot célszerű úgy elkészíteni, hogy látszódjon az egyes tevékenységek közötti logikai összefüggés, vagyis mely lépések/tevékenységek kapcsolódnak egymáshoz, végezhetők párhuzamosan, illetve egymást megelőzve, követve, stb.

14. táblázat: Példa egy Gantt-diagram első soraira

		Hónapok										...	24
Tevékenység*	Felelős	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	...	24
Főtevékenység1	<i>pr.menedzser</i>	X	X	X	X	X	X					...	
<i>altevékenység1</i>	<i>pr.asszisztens</i>		X		X							...	
<i>altevékenység2</i>	<i>pr.asszisztens</i>			X	X	X	X					...	
Főtevékenység2	<i>oktatók</i>					X	X	X	X	X	X	...	X
<i>altevékenység1</i>	<i>oktatásszervező</i>					X	X					...	
<i>altevékenység2</i>	<i>X. Y. és V.Z.</i>							X	X	X	X	...	X

*A tevékenységek elnevezése természetesen a konkrét projekt függvénye.

További lehetőségek a Gantt-diagram alkalmazásában:

- A projekt *mérföldköveinek* megjelenítése. A mérföldkő a projekt egy olyan pontja, eseménye, amelyik fontos eseményt jelöl meg. Általában a projekt haladásának figyelemmel kísérésére használják. Például azért hozunk létre mérföldkövet a projektben (pontosabban a Gantt-diagramban), hogy egy fontos eredmény létrejöttét jelöljük meg vele (pl. „befejezzük a résztvevők képzését”, mert a megszerzett képzettség fontos a projekt későbbi szakaszában, vagy „átadjuk a ...-t”, mert az átadott dolog a projekt egyik fontos közbülső célja). A mérföldkövekkel jelölhetjük azt is, ha például az egyik projekttevékenységhez szükséges, hogy egy külső partner végezze el a rá kiosztott feladatot (pl. a projektben felújított közösségi ház „műszaki átvétele megtörténik”, hiszen azt mindenképpen külső partner /hatóság/ végzi el, és késedelmes megvalósítása esetében minden olyan tevékenység csúszni fog, amelyiket ebbe a házba terveztünk).
- A rendelkezésre álló *kapacitások felmérése*. A Gantt-diagram segítségével átlátható egy adott időben (pl. hónapban, vagy negyedévben) tervezett tevé-

kenységek összessége. Ekkor megvizsgálhatjuk, hogy van-e elég kapacitásunk minden tevékenységet végrehajtanunk. Van rá pénzünk? Van elegendő résztvevőnk? Van elég megvalósító emberünk? Ha a rendelkezésre álló szakembereket ebben az időben egyszerre több tevékenységben is lekötjük, ezeknek a szakembereknek lesz-e elég ideje mindet megvalósítani? (pl. két trénerünk van, és májusban két tevékenységet is terveztünk, mindkettőben három-három tréninggel. Megvalósítható mindez egy hónap alatt?) A kapacitások áttekintésével belátható, hogy ha „túlterveztük magunkat”, akkor csúszni fogunk a tervekhez képest.

- *A megszerzendő kapacitások időbeni tervezése.* Különösen akkor fontos, ha a projektünket nagymértékben külső kapacitásokra építettük (pályázat). A nyertes pályázatok rendszerint nem előre biztosítják a teljes elnyert összeget, hanem a projekt során többször kell jelentést küldenünk a pénzügyi forrást megítélő szervezetnek, illetve kifizetési kérelmeket kell ütemeznünk. A rosszul időzített kifizetési kérelmek azt eredményezhetik, hogy bár rendelkezésünkre állnának pénzügyi források, de azokat nem kértük, így nem kaptuk meg időben, és a projekt közben elfogy a pénzünk. A kifizetési kérelmek benyújtásának idejét célszerű mérföldkőként jelölni a Gantt-diagrammban.
- *A költségvetés ütemezése.* A táblázat segít abban, hogy meghatározzuk, milyen összegre van szükségünk egy adott szakaszban, és hogyan következnek egymás után (mikor), ezek a szakaszok és szükségletek.



A prioritás-mátrix

A világ általában nem valami kényelmes hely. Különösen akkor nem az, ha egy projekt megvalósítására adtuk a fejünket. Törvényszerűen bekövetkeznek olyan időszakok, amikor egyszerűen túl sok feladatot kellene elvégeznünk túl kevés idő alatt. Ilyenkor nyújthat segítséget az, ha a tevékenységek prioritását megállapítjuk, és eszerint sorrendezzük a megvalósításukat.

A prioritások felállítása meglehetősen összetett feladat, mivel figyelniük kell arra, hogy:

- mi a sürgős és mi a fontos;
- milyen kölcsönhatások vannak a megvalósítandó dolgok között;
- mekkora a feladat megvalósításához és befejezéséhez szükséges időmennyiség.

A prioritás-mátrix a döntéshozatalban segít, különösen, ha a sürgösség és a fontosság az elsődleges szempontok. A mátrix megmutatja, hogyan kezelhetők a különféle típusú

feladatok, megbízatások, találkozók, elkötelezettségek stb., a sürgősség és fontosság függvényében.

15. táblázat. A prioritás-mátrix

Nagyon sürgős / Kevésbé fontos	Nagyon sürgős / Nagyon fontos
Csináljuk meg, ha van rá időnk. Ha nincs elég időnk, bízunk meg valaki mást!	Ezeket a dolgokat feltétlenül saját magunk végezzük el!
Kevésbé sürgős / Kevésbé fontos	Kevésbé sürgős / Nagyon fontos
Ezeket a dolgokat elhalaszthatjuk (sőt, megvizsgálható, hogy elhagyhatóak-e teljes egészében), vagy adjuk át másnak!	Ezeket a dolgokat mindenképpen el kell végeznünk személyesen, vagy másat megbízva. Mivel nem sürgős, halaszthatjuk, de figyeljünk oda, hogy a halasztás ne halogató legyen (és semmiképpen sem elhalasztás!)!

Forrás: Abrignani, Gomes és Vilder (2003)

3. Kritérium: A beavatkozások illeszkedése a célcsoporthoz

A célcsoport részvétele. A szakemberek különféle részvételi szinteket javasolnak, amelyek a részvétel intenzitásában és természetében különböznek egymástól (Pretty, 1995). Ez a tipológia nagyjából a szakértői irányítástól (u.n. „fentről lefelé” irányítás, ahol nincs részvétel, vagy csak passzív részvétel van, pl. egy plakát-kampány, vagy előadás-sorozat) a célcsoport által irányított (u.n. „lentől felfelé” irányítás, ahol aktív a célcsoport részvétele, pl. a közösségfejlesztés színtereinél) szintig tart. A legalsó szinteken, bár a célcsoportot nem vonjuk be a tervezésbe, de alaposan tájékoztatjuk őket. A részvétel minimális formája a konzultáció, amely során a célcsoportot megkérjük, hogy véleményezzék a terveket, és a véleményüket figyelembe vesszük a további tervezési folyamatban. A részvétel aktívabb formáiba tartozik a célcsoport növekvő szoros bevonása a meghozandó döntésekbe. A legaktívabb forma az *önmobilizáció*, amely során a célcsoport önmagától szerveződik a probléma megoldására, és a döntéseit is önállóan hozza meg.

A célcsoport részvétele által a beavatkozást hozzáigazíthatjuk a célcsoport kívánsága-
ihoz, szükségleteihez és lehetőségeihez. Ez direkt módon visszahat a projektünk haté-
konyságára.

A beavatkozás célcsoporthoz igazítása megkívánja, hogy legalább a célcsoport véle-
ményét ismerjük. Ezért a minimum az, hogy konzultálunk velük. Minél aktívabban vesz
részt a célcsoport, annál inkább magukénak érzik a beavatkozást, amely kedvezően hat a
koordinációra, a támogatásra és az elfogadásra. Magas részvételi aránynál a célcsoport-
nak nemcsak a beavatkozás fejlesztésénél van beleszólása a dolgokba, hanem már előtte
a probléma meghatározásánál és a célok felállításánál is. Bár ezt a fajta szituációt a kö-
zösségi beavatkozások esetén előnyben részesítik, bizonyos projektek alkalmatlanok a
célcsoport ilyen aktív bevonására. Például, ha egy kutatóintézet már foglalkozott egy
problémával, mielőtt a célcsoport azt problémaként azonosította, nem érdemes bevonni a
célcsoportot pusztán azért, hogy feltaláljuk a spanyolviaszt. Ugyanez a „bevonási korlát”
érvényes azokra a beavatkozásokra is, amelyek technikai jellegűek, miközben a célcso-
portnak korlátozott ismeretei vannak erről. Ezért – bár általánosságban a „minél nagyobb
mértékű bevonás, annál hatékonyabb projekt” elv valósul meg – a részvételi szintet min-
dig a konkrét projekt jellegéhez kell igazítani.

Illeszkedés a kultúrához. A kultúra kifejezés a szokások, viselkedésformák, mentalitá-
sok speciális embercsoportok írott vagy íratlan szabályainak teljes sorára vonatkozik. Ez
sok mindent magába foglalhat, kezdve a véleményektől, egy adott vallási vagy etnikai
csoportban jellemző szokásokon át, a szerepekig, a fiatalok szórakozási mintájáig, vagy
a homoszexuálisok szubkultúrájáig.

A kultúra szervesen tartozik az egyénhez és annak környezetéhez is. Jelentősen meg-
határozza az emberek világlátását és egymás közti viselkedését. Minél nagyobb a kultu-
rális különbség, annál valószínűbb, hogy a szavak, szimbólumok és gesztusok jelentése
eltér egymástól. Ha egy beavatkozást nem igazítunk a célcsoport kultúrájához, valószí-
nűleg nem is lesz hatékony. Szinte bizonyos, hogy nem jut el a célcsoporthoz, mert a
célcsoport nem érti meg az üzenetet, vagy egyenesen visszautasítja, vagy elfogadja
ugyan, ám képtelen ez alapján cselekedni. A beavatkozás kultúrához illesztésének fon-
tossága annak minden aspektusát érinti, beleértve az üzenetet, a csatornát, a módszert és
a forrást.

Több olyan példa is van, ahol a beavatkozás során az „üzenet küldője” nem jó szava-
kat használt, öltözetet viselt, vagy éppenséggel a legfrissebb trendek ismeretének hiányát
árulta el. Ezek a „faktorok” a célcsoport szemében teljesen lerombolhatják az „üzenet
küldőjének” megbízhatóságát, mivel az adott célcsoport kultúrájáról szóló ismeretek
hiánya a hozzáértés, vagy az érdeklődés hiányát jelenti számukra. Ebből következik,
hogy a célcsoport úgy érzi, nem veszik komolyan, és ezért figyelmen kívül hagyja az
üzenetet. Így nagyon korlátozott lesz a hatékonyság.

4. Kritérium: Hatékony technikák

A személyre szóló megközelítés lehetősége. Ebben a környezetben a személyre szóló megközelítés azt jelenti, hogy egy beavatkozás egyetlen egyén környezetéhez alkalmazkodik. Ez „egyénre szabott” beavatkozás formájában jelenhet meg, vagy olyan interaktív beavatkozásban, melynek során a megszólítottak képesek pl. „kérdés-válasz” jellegű kommunikációba lépni a megvalósítókkal. A személyre szóló megközelítés növeli a beavatkozás relevanciáját, és pontosabban hozzáilleszti a befogadó elképzeléseihez, kívánásaihoz, lehetőségeihez és korlátaikhoz.

A személyre szóló megközelítést többféleképpen is elérhetjük. Egyik lehetőség a *csoportos foglalkozás*; ekkor a befogadók egy csoportja személyenként tisztázni tudja a helyzetét, miközben a beavatkozást végrehajtó ezt tekintetbe tudja venni. Egy másik lehetőség az *egyénre szabott beavatkozás*, melynek során a beavatkozás által szállított üzenetet az egyénekhez igazítják, például az egyéni meghatározó tényezők elemzésével. Az olyan beavatkozás, amelyben tesztet használunk, egyénre szabott üzenetet nyújthat, hiszen a teszteredmények bizonyos értelemben személyre szóló megközelítésnek tekinthetők.

A személyre szóló megközelítés hatékonyságnövelő következményeiről nagy mennyiségű empirikus bizonyíték van. Sok cikk mutat rá arra, hogy az interaktív beavatkozások sokkal hatékonyabbak – például az iskolai programok esetében –, mint egy „átlagos diákra” tervezett előadások.

Visszajelzés a befogadó saját helyzetéről, viselkedéséről, vagy a beavatkozás hatásáról. Bizonyos szempontokról szóló információ visszakerül azokhoz, akikről szól. Ez lehet egy személy saját helyzetéről vagy viselkedéséről, vagy a beavatkozásról szóló információ. A visszajelzés megmutatja, hogy a kitűzött cél milyen mértékben valósult meg – például a Súlyfigyelő Tanfolyam résztvevője hány kilót fogyott –, vagy valaki mennyire tartotta be az iskolai ajánlásokat. Ezek főleg személyre szóló visszajelzések.

Még mindig nem teljesen világos, hogy a visszajelzések milyen folyamatokat indítanak el. A visszajelzés információt nyújthat például a kockázatról, a problémáról vagy a megoldásról. A visszacsatolásoknak általában van egy motiváló üzenetük is, amely a befogadót ösztönzi, hogy elérje a kitűzött változást. Az információ kapcsolódhat a befogadó és a többiek közti összehasonlításhoz (társadalmi normák, társadalmi összehasonlítás). A visszajelzés általában megpróbálja növelni az üzenet hatását, és a problémával kapcsolatos együttműködést. Információt nyújt a beavatkozás hatásáról egy bizonyos egyén vagy szervezet tekintetében, így ösztönzi őket kitartásra, vagy arra, hogy változtassanak a viselkedésükön, hozzáállásukon.

A visszajelzéseknek kedvezőtlen hatásai is lehetnek (sértődés, az együttműködésből való kihátrálás). Bár sokszor nem világos, hogy milyen feltételektől függ a kedvező vagy kedvezőtlen hatás, azt a kutatások is megerősítették, hogy a pozitív visszajelzések megerősítő hatásúak, míg a negatív visszajelzések átcsaphatnak az egyén ellenállásába.

Megjutalmazó stratégiák alkalmazása. A megjutalmazó stratégiák használatát itt a legtágabb értelemben magyarázzuk. Ide tartozik az előnybe részesített változások tárgyi vagy immateriális (nem anyagiakban mérhető) jutalmazása; a szóbeli dicséret vagy személyes megerősítés éppúgy, mint az egyéni előnyök hangsúlyozása a viselkedési változásokban, vagy a beavatkozásban való részvételben. Beletartozik a nemkívánatos viselkedésért vagy változásokért kapott büntetés, mint pl. az esély növelése arra, hogy elkapnak, miközben alkoholos befolyásoltság alatt vezetsz. A jutalmazás vagy büntetés alkalmazását más néven megerősítésként is ismerjük. Ez a tanuláselmélet közismert alapelve, különösen a tevékenység szabályozás során, ahol egy bizonyos viselkedést meg kell erősíteni.

A megerősítés a *társadalmi tanuláselméletben* is kulcsfogalom, de ebben az összefüggésben azt a módot jelöli, amely segítségével a környezeti ösztönzést fogadják, vagyis a *viselkedéssel kapcsolatos elvárások* kimenetelét. Itt az játszik szerepet, hogy az egyén milyen előnyöket és hátrányokat vár el egy bizonyos viselkedés eredményeként. Az emberek szívesebben vesznek fel egy viselkedési formát, ha az várhatóan több előnyt nyújt számukra. Ez azt jelenti, hogy egy bizonyos viselkedési változásra való ösztönzést elősegítő lépéseink során ismernünk kell a befogadó szempontjából fontos előnyöket és hátrányokat. Például azok az egészségügyi problémák, amelyek csak időskorban, sok idő elmúltával lesznek csak észlelhetőek, a fiatalok körében nem nagyon lesznek relevánsak. Így tehát sokkal hasznosabb az ajánlott viselkedési forma rövidebb távú előnyeit hangsúlyozni.

Az előnyben részesített viselkedést korlátozó tényezők elmozdítása. Az előnyben részesített viselkedés korlátai olyan tényezők, amelyek meggátolják az embereket az adott viselkedés elfogadásában vagy gyakorlásában. Főleg olyan környezeti tényezők tartoznak ide, mint a (javasolt) termékek és lehetőségek elérhetősége, hozzáférhetősége, megfizethetősége, de tartalmazhatja az emberek észrevételeit, érzéseit, mint amilyen például a szegénylősség óvszervásárlás esetén.

A motiváció önmagában nem elég ahhoz, hogy az emberek a valóságban felvegyék az előnyben részesített viselkedési formát. Ebben a környezeti tényezők is megakadályozhatják őket. Például a gyárakban folyó oktatás az egészséges étkezéstről igen csekély hatással bírhat, ha az üzemi étteremben csak egészségtelen ételek vannak.

A társadalmi támogatottság mobilizálása. A társadalmi támogatottság azt jelenti, hogy az emberekkel *éreztetik* a környezetük támogatását az előnyben részesített viselkedés elsajátításában, illetve gyakorlásában. Az ide tartozó támogatói viszonyok a gondoskodás, bizalom, nyíltság, elfogadás és a viselkedésváltozás támogatásának kombinációi. Ez megjelenhet kommunikációs-érzelmi támogatás formájában (bátorítás, vigasztalás, meghallgatás) éppúgy, mint közreműködő támogatásként (konkrét segítség).

Az emberek nem légtüres térben élnek; környezetük van, amelyben kapcsolatba kerülnek egymással, és amelyben bizonyos véleményeken, szokásokon osztoznak. Nem csak

a környezet hat az emberre, hanem az ember is környezetére. A környezeti hatások serkenthetik vagy gátolhatják az egyén motivációját az előnyben részesített viselkedés elfogadására, de az egyén aktuális viselkedése is megváltoztathatja a környezet hozzáállását. Bizonyos esetekben az emberek még közvetlenül is függhetnek a többiektől a viselkedési forma elfogadásában, gyakorlásában: mint például az óvszerhasználat attól, hogy van-e a partnernél óvszer, vagy a családok táplálkozási szokásai az ételt vásárló és elkészítő személy preferenciáitól. Nyilvánvalónak tűnik, hogy könnyebb úgy megváltoztatni az egyén viselkedését, ha a társadalmi környezete is támogatja.

Ne felejtjük el azonban, hogy a legjobb szándék ellenére is előfordulhat, hogy a támogatás kellemetlen „mellékhatásokkal” járhat (például ha zaklató, vagy erőszakos, esetleg megsért bizonyos konvenciókat, vagy pszichés „törvényeket”, mint pl. ha nagyobb serdülőkre irányuló programokba vonunk be szülőket, amely az általános kamaszkori szülő-gyermek konfliktusok miatt nemkívánatos eredményre vezethet).

Készségfejlesztés. Ha az emberek el akarnak sajátítani egy adott viselkedést, ahhoz gyakran bizonyos képességekre van szükségük. Ebben az összefüggésben fontos tényező az *önhatékonyság*, vagyis az a megfigyelésünk, hogy milyen mértékben vagyunk képesek felvenni az előnyben részesített viselkedésformát. Ha a meghatározó tényezők analízise azt mutatja, hogy a készségek vagy az önhatékonyság fontos tényezők, és az értékelésük gyenge, akkor ezeket a készségeket fejlesztenünk kell. Ezzel a projekt lebonyolítói elősegítik a célcsoport tagjainak azt a meggyőződését, hogy képesek elsajátítani a célszerű viselkedési formát. Egy alapos készségfejlesztő-tréning növeli annak a valószínűségét, hogy az ilyen próbálkozások sikeresek lesznek. A kezdeti sikerek visszahatva segítik az önhatékonyság fejlődését és a további viselkedésváltoztatást. Legjobban úgy lehet egy új készséget elsajátítani, ha kisebb lépésekre osztjuk, utasításokkal látjuk el őket, bemutatjuk a készséget (modellezés), felügyelettel gyakoroltatjuk a készséget, majd visszajelzést adunk a teljesítményről.

Utánkövetés megszervezése. A célcsoportot újra felkeressük a beavatkozás vége után. Az utánkövetés azért fontos, hogy újraélessze az érdeklődést a téma iránt, és ösztönözze az embereket a viselkedésváltoztatásra; főleg a megváltoztatott viselkedés mellett való kitartásra. Az utánkövetés arra is lehetőséget ad a projekt munkatársainak, hogy értékeljék a csoport tapasztalatait, megállapítsák, hogy milyen szinten sikerült a célokat a gyakorlatban megvalósítani, és milyen problémájuk akadt közben az embereknek. Így lehetőség van további javításokat, kiigazításokat végezni. Az utánkövetés megszervezése arra ösztönzi az embereket, hogy tényleg teljesítsék a terveket, amelyeket a beavatkozás során készítettek. Például, ha az emberek tudják, hogy egy hónap elteltével fel fogják őket hívni az eredmények értékelése céljából, ez rábírhatja őket arra, hogy a szándékait megvalósítsák.

Törekvés a célok megfogalmazására és megvalósítására. Bár a célkitűzés és a megvalósítási szándék kissé különböző kategóriákba tartoznak, itt együtt tárgyaljuk őket, mivel

mindkettőhöz ki kell tűzni egy speciális célt, és meghatározni azokat a módokat, ahogyan ezt el lehet érni. A célkitűzés egy olyan módszer, amely során az egyén kitűz egy bizonyos célt és megpróbálja azt elérni, általában úgy, hogy kisebb lépésekre osztja. A megvalósítási szándék olyan tervek gyűjteménye, amelyek meghatározzák, hogy egy adott előnyben részesített viselkedésforma változása hogyan érhető el.

A *célkitűzés* az elérendő cél meghatározása (például egy viselkedés megváltoztatása). A változást akkor tudjuk a legnagyobb mértékben elérni, ha a cél kihívó és megvalósítható. A viselkedési célt a lehető legpontosabban kell meghatározni, és kisebb, könnyen megvalósítható lépésekre bontani, ezzel növelve a valószínűségét a sikerek könnyebb észlelésének, ami fenntartja a motivációt. A siker feltétele a befogadó kötelezettségvállalása, a lehetőségek egybevághósága, a cél és a lehetőségek komplexitása a visszajelzéshez.

A *megvalósítási szándék* az a tény, hogy miközben az emberek indíttatást éreznek egy bizonyos viselkedés elsajátítására, gyakran előfordul, hogy nem tudják pontosan, hogy hogyan ériek ezt el. Az embereknek nem csak a célt kell látni, hanem egy világos módot is a megvalósításához. A hatékony végrehajtás esélyeit növelhetjük, ha előzetesen elképzeljük az előnyben részesített magatartást, és elérésének módját. Ha például valakinek naponta kell bevennie egy adott gyógyszert, hasznos lehet a gyógyszeres dobozt a reggeli dolgai közé rakni. A lényeg, hogy magunkban elképzeljük, hogy valójában hogyan fogunk cselekedni.

Interaktív megközelítés. A jelenlegi összefüggésben az interaktív megközelítés *kétirányú kommunikációra* utal a célcsoport és a szolgáltató között. Ez egyéni vagy csoportos foglalkozás keretében történhet kérdésfeltevések, „szókratészi” tanítás (kérdéseken és válaszokon alapuló tanítás), vagy interaktív weboldal lehetőségével. Az interaktív megközelítés biztosítja, hogy a beavatkozás (az üzenet) valóban megfelelő legyen a célcsoportok számára; lehetővé teszi, hogy hozzáigazítsuk a beavatkozást a célcsoport ötleteihez, kívánságaihoz, problémáihoz; serkenti a célcsoport kötelezettségvállalását. Nagyon sok empirikus bizonyíték található az interaktív programok hatékonyságára. Legtöbbjük az iskolai programok hatékonyságához kapcsolódik: kimutatták, hogy az iskolai interaktív drogrevenációs programok sokkal hatékonyabbak voltak, mint a nem interaktívak, különösen a kisebb programok esetében.

5. Kritérium: Megvalósíthatóság a gyakorlatban

Illeszkedés a köztes célcsoportozhoz. A köztes célcsoport tagjai (az intermedierek) részt vesznek a végső célcsoport számára szánt beavatkozások megvalósításában. Lényegében ők hajtják végre a projektet. A tervezés ezen szakaszban tehát azt vizsgálom meg, hogy az inetrmedierek részt vesznek-e a projekt előkészítésében, illetve ennek során figye-

lembe vettük-e az ő szempontjait, szükségleteiket. A köztes célcsoport kötelezettségvállalása nélkülözhetetlen ahhoz, hogy a végső célcsoport számára kidolgozott beavatkozások illeszkedjenek a szervezetük működéséhez, szabályaihoz és értékeihez.

A köztes célcsoport *részvételi intenzitása* a passzívtól az aktívig terjedhet, azaz onnan, hogy folyamatosan informáljuk őket a projekt előmeneteléről és rendszeresen konzultálunk velük, egészen addig, hogy felkérjük őket a fejlesztési folyamat végiggondolásában való aktív részvételre. A köztes célcsoport bevonása kétszeres előnnyel bír: pontosabb illeszkedés a beavatkozás és az intermedierek szükségletei, képességei közt, és nagyobb fokú támogatás az intermedierek részéről. Bár a projekttervezés során általában a beavatkozás minőségét (hatékonyságát) tartjuk szem előtt, ennél a szakasznál inkább az számít, hogy az intermedierek szempontjából gondolkodjunk. Az ok egyszerű: az intermedierektől azt várjuk, hogy a beavatkozást hatékonyan alkalmazzák, ennek viszont az a feltétele, hogy nekik jó véleménnyel kell lenniük a projektről, és megvalósíthatónak kell tartaniuk azt.

Az intermedierek jellemzői. Ez a pont azoknál a beavatkozásoknál fontos, amelyeket az intermedierek intéznek, vagy hajtanak végre. Számos jellemző figyelembe vétele növelheti azt a készségességet, amellyel az intermedierek fogadják a beavatkozást. A beavatkozás gyors elfogadását elősegítő jellemzők:

- az a mérték, amennyire az intermedierek úgy érzik, hogy a beavatkozás alkalmazása előnyös számukra;
- mennyire tartják könnyen megvalósíthatónak az intermedierek a beavatkozást;
- mennyire érzik úgy, hogy lehetőségük van kipróbálni a beavatkozást, mielőtt végleg elköteleznék magukat;
- mennyire hat rájuk közvetlenül a beavatkozás;
- mit gondolnak, mennyire engedhetik meg maguknak az adott beavatkozást;
- mennyire állnak rendelkezésre a szükséges erőforrások.

6. Kritérium: A beavatkozások (tevékenységek) összefüggése, koherencia

Nagyon sok programban vagy projektben találunk összetett beavatkozásokat, amelyek különböző problémákra, viselkedésre, meghatározó tényezőkre, a célcsoport egyes szegmenseire, elintézési módokra, módszerekre, csatornákra stb. vonatkozhatnak.

Egy program során például oktatást nyújthatnak az egészséges táplálkozásról, és lehetőséget teremthetnek arra, hogy a cég éttermében növekedjék az egészséges ételek aránya. A különböző célcsoportokra irányuló beavatkozások különböző csatornákat használhatnak a lefedettség növelésére, de kombinálhatják is a lakosságra általában tervezett beavatkozást egy nagy kockázatú speciális csoportnak szóló beavatkozással. Jó példa

egy ilyen beavatkozásra egy olyan program, amelyeket iskolásokra terveztek, de otthoni összetevője is van, amellyel a szülőket célozták meg.

Nem minden projektben találunk összetett beavatkozást, és valójában nincs is mindig szükség rá. Ha viszont van ilyen összetett beavatkozás, akkor nagyon fontos, hogy kompatibilisek legyenek és kiegészítsék egymást. Mindezek mellett a projektnek – éppúgy, mint a különböző összetételű beavatkozásoknak – illeszkednie kell a folyamatban lévő tevékenységekhez, ide értve az érvényes törvényeket és szabályokat, lehetőségeket és nevelési tevékenységet.

Számos egészségfejlesztési projekt analízise számol be arról, hogy a program hatékonysága növekszik a bevont komponensek számával (többkomponensű programok). Ez nagyobb lefedettséget eredményezhet, mivel többszörös csatornát használunk különböző célcsoportok elérésére. Nagyobb lehet a hatékonyság is, mert a program összetett meghatározó tényezőkre fókuszál. A problémák általában sok viselkedési és környezeti tényezőt tartalmaznak. Különböző lépéseket kell tennünk a különböző tényezők kezelésére, és az intézkedések széles skálájának alkalmazása szintén azt jelenti, hogy a problémát különböző szögekből közelítjük meg, növelve a sikeres változtatások esélyét.

Ez nem jelenti azt, hogy az összes programnak többszörös komponensűnek kell lennie. Hogy szükség van-e a nagyobb komplexitásra, az attól függ, hogy milyenek a célok, és mik a gyakorlati megvalósítás lehetőségei. Egyes esetekben lehet, hogy nem kellenek vagy nem is kívánatosak a komplex beavatkozások, míg más projekteknek hasznára válhatnak.

Az a lényeg, hogy ha a többkomponensű program használata mellett döntünk, akkor az összetevők kompatibilisek legyenek, és támogassák, kiegészítsék egymást (koherencia). Ez főleg akkor van így, ha az egyik komponens megléte előfeltétele a többi komponens hatékonyságának. Így például nem sok értelme van egy szolgáltatás megteremtésének, ha az emberek nem motiváltak a használatában – ahogy annak sincs értelme, hogy valamit úgy ajánlunk, hogy a szükséges feltételek nem elérhetők (pl. mert bizonyos termékek nem kaphatók). A koherencia még a viszonylag egyszerűbb beavatkozásoknál is igen fontos: pl. mielőtt egy készségfejlesztő-tréning elkezdődik, a várható résztvevőkben pozitív hozzáállást kell kialakítani. *Azaz a beavatkozások, komponensek közötti szükséges koherenciát a komponensek egy bizonyos logikai sorrendjével érjük el.*

7. Kritérium: Előzetes tesztelés

Az előtesztelés azt jelenti, hogy egy beavatkozást – vagy annak egy részét – kipróbáljuk. Ez szerény keretek közt történik azzal a céllal, hogy a beavatkozást pontosan beállítsuk és optimalizáljuk, mielőtt szélesebb skálán alkalmaznánk. Az előtesztelést a projekt különböző szakaszaiban, különböző formában használhatjuk. Így például egy beavatkozásról szóló elképzelésünket (pl. egy iskolai előadásorozatról) megmutathatjuk a szakembereknek (pl. oktatóknak), és megkérhetjük őket, hogy véleményezzék, a tervezett módszerek megfelelnek-e a céloknak. Másik lehetőség, hogy a tevékenységeket egy korai

szakaszban, kis csoporton teszteljük (teszt-beavatkozás, „pilot”), résztvevői visszajelzést kérve – de mérhetjük az elért eredményeket egzaktabb módon is, pl. tudás-felméréssel, teszttel.

Az előtesztelés lehetőséget nyújt arra, hogy összevessük a beavatkozás tartalmáról és formájáról alkotott előzetes elképzeléseinket a valósággal. Tulajdonképpen megnézzük, hogy a gyakorlatban működik-e a dolog. Ez lehetővé teszi, hogy megtaláljuk és kijavítsuk a hibákat, vagy a félreérthető részeket, illetve optimalizáljuk a beavatkozást.

Tesztelhetjük a projekt kommunikációját is, mely során kiderülhet, hogy az átadott üzenet elég figyelmet kapott-e, érthető-e, alkalmazható-e a célcsoport tagjaira, a tartalma megfelelő-e, a célcsoport mit gondol a tartalom hitelességéről és elfogadhatóságáról, valamint a formájáról. Ezek a kommunikációra vonatkozó szempontok fontos feltételei a célcsoport bevonásának, a beavatkozás és az intermedierek elfogadtatásának. A beavatkozás nem lesz átfogó és hatékony, ha a célcsoport tagjai vagy az intermedierek nem érzik, hogy mindez értük történik, az ő érdekükben zajlik.

8. Kritérium: Kockázatelemzés - kockázatkezelés

Egy projekt megvalósítására leselkedő kockázatokat észrevenni is nehéz, nemhogy felkészülni azok kezelésére – a kockázat többnyire nem várt fenyegetés, veszély formájában tör rá a projektre. Ha számítunk is rá – pl. mert a SWOT analízis során körültekintően töltöttük ki a „veszélyek” rovatot –, akkor sem biztos, hogy előzetesen rendelkezünk bármiféle tervvel, hogy miképpen is háríthatnánk el a sikerünket fenyegető veszélyt, vagy miképpen csökkentjük ártalmas hatásait. Ritkán készülünk a rosszra, még ha számítunk is rá.

Pedig ha egy kockázat megvalósul, a következménye rendkívül fájdalmas lehet: növelheti a költségeket, a megvalósítás idejét, és rombolhatja a hatékonyságot, a minőséget. Lényegében a projektháromszög mindhárom csúcsát érinti – ezen túlmenően pedig rombolhatja a hírnevünket is.

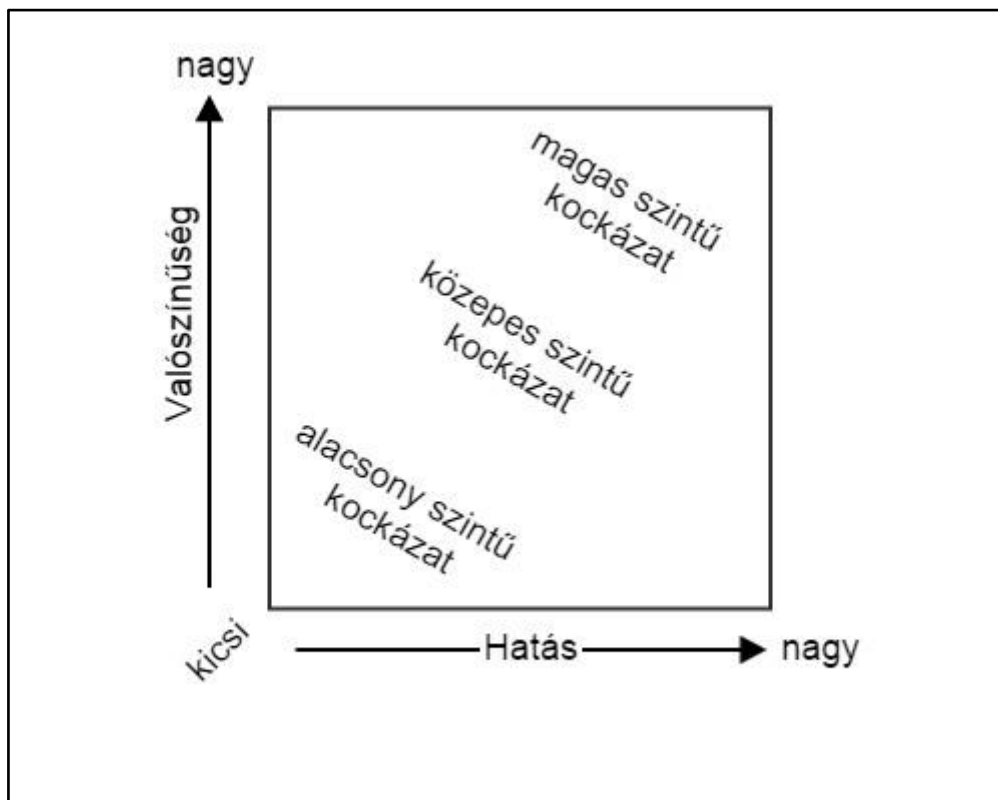
A kockázatelemzés segíthet abban, hogy beazonosítsuk és megértsük a kockázatokat. megbecsülhetjük várható (negatív) hatásait, a bekövetkeztének valószínűségét, és hogy mit (és mekkora energia-befektetés árán) kell megtennünk ahhoz, hogy a kockázatot kezeljük. A kockázatkezelés lehet:

- **preventív**, amikor már előzetes erőfeszítéseket teszünk arra, hogy a kockázat valószínűségét csökkentjük, vagy esetleges megvalósulása esetén a hatását mérsékeljük;
- **aktív**, amikor az éppen megvalósuló kockázattal nézünk szembe, és úgy próbáljuk meg minimálisra csökkenteni a hatását;
- **resztoratív (helyreállító)**, amikor a kockázat által okozott kár már bekövetkezett, viszont bizonyos tevékenységek révén a hosszú távú hatás enyhíthető, vagy a normális állapotba való visszatérés ideje megrövidíthető.

A kockázat bekövetkeztének valószínűsége, és a folyamatokra gyakorolt negatív hatás erőssége alapján négy típusba sorolhatóak a kockázatok:

- **Alacsony valószínűség/gyenge hatás:** Az efféle kockázatok akár figyelmen kívül is hagyhatók. Ha mégis bekövetkeznének, hatásuk sem jelentős, vagy könnyedén kompenzálható, kezelhető.
- **Magas valószínűség/gyenge hatás:** Ezek az események valószínűleg bekövetkeznek, de nem lesz túl nagy feladat megbirkózni velük. Előzetesen energiát fektethetünk a valószínűségük csökkentésébe.
- **Alacsony valószínűség/erős hatás:** Ezek esetében előre fel kell készülni, hogyan csökkentjük a hatását, és nem árt, ha bizonyos kulcspontokon rendelkezünk egy B-tervvel is.
- **Magas valószínűség/erős hatás:** A nehézsúlyú kockázatok kezelése kritikus jelentőségű a projektünk szempontjából. Kezelésükre való felkészülésünknek ugyanolyan prioritást kell adnunk, mint a programunk legfontosabb elemeinek. Ha a kockázat hatása akár az egész projektet is tönkre teheti, eredményeinket semmissé teheti, és egy jó B-tervünk sincsen, akkor alaposan gondoljuk át, hogy vállalunk-e egy ilyen kritikus kockázatokkal rendelkező projektet.

18. ábra. A kockázat hatásának és valószínűségének összefüggése





A kockázat hatás/valószínűség mátrixa

A kockázatelemzés egy olyan folyamat, amely segít azonosítani és kezelni azokat az esetleges problémákat, melyek a folyamat valamely pontján előbukkanva alááshatják a projekt kulcsfontosságú elemeit. A kockázatelemzés elvégzéséhez, először meg kell határozni a lehetséges veszélyeket, majd meg kell becsülnünk a fenyegetések megvalósulásának esélyét, illetve a várható hatását.

A hatás/valószínűség mátrix segítségével eldönthetjük, hogy melyik kockázatot kell figyelembe venni. A mátrix alapjául a kockázatok korábban megismert csoportosítása szolgál, amelyben két szempont szerint ábrázoljuk a kockázatokat:

1. **Valószínűség.** A kockázat egy olyan esemény, amelynek valószínűsége van. Annak a valószínűsége, hogy megtörténik, nem lehet pontosan 100 %, mert akkor az bizonyosság lenne, és nem kockázat. És nem lehet pontosan 0 % sem, hiszen akkor nem lenne a kockázat.
2. **Hatás.** A kockázat, természeténél fogva, mindig negatív hatással van a folyamatokra. Ez a hatás a várható „költségek” szempontjából különböző mértékű lehet. Költségként számolhatunk az okozott kár pénzügyi értékével, az egészségre gyakorolt negatív hatásával, az emberi élet minőségének romló mutatóival, vagy más fontos tényezővel, mint amilyen a célcsoport, vagy az intermedie-
rek gyengülő támogatása, motivációja.

A mátrix lehetővé teszi, hogy a lehetséges kockázatokat ebben a két dimenzióban értékeljük. Az így kapott eredményt nem csupán a tervezéskor, de a csapatmunkában is alkalmazhatjuk, például poszter formájában kifüggeszthetjük a falra, ezzel is szimbolizálva, hogy a kockázatokat jobb mindig szem előtt tartani.

A mátrix elkészítésének lépései:

1. Soroljuk fel az összes valószínűsíthető kockázatot, amellyel a projekt során szembesülhetünk. A lista legyen a lehető legteljesebb.
2. Értékeljük annak a valószínűségét, ahogyan az egyes kockázatok előfordulhatnak. Például használjunk egy 1-10-es skálát, ahol 1 pontot az jelent, ha a kockázat rendkívül valószínűtlen, 10 pontot pedig az, amikor a kockázat rendkívül valószínű.
3. Becsüljük meg a kockázat projektre gyakorolt hatását. Itt ismét használhatjuk az 1-10-es skálát (1 = kis hatás; 10 = katasztrofális hatás), de érdemes egy-két mondatban ki is fejteni a hatást, hiszen annak jellege, és egyéb sajátosságai is fontosak lehetnek (pl. a kockázat kezelésére való felkészülésnél).
4. Helyezzük el a hatás/valószínűség mátrixon az egyes kockázatokat.
5. Dolgozzuk ki az egyes kockázatokra adott válaszainkat – ha szükséges, mind a három (preventív, aktív, resztoratív) dimenzióban. Mindig tartsuk szem

előtt, hogy a bal alsó sarokban található kockázatokat gyakran figyelmen kívül hagyhatjuk, míg a jobb felső sarokban található kockázatok extra sok időt és figyelmet igényelnek!

A kockázat hatás/valószínűség mátrix úrlapját a könyv függelékében találod meg!

Példatár

Tervezzük, hogy hajléktalan emberek körében megvalósítunk egy olyan projektet, amelynek révén tartósan biztosítani tudjuk a lakhatásukat, valamint a munkalehetőséget. A projekt kockázatai között szerepel a hajléktalan emberek körében elterjedt alkoholizáló életmód, amely számukra bizonyos pozitívumokat is tartalmaz, hiszen az alkohol segít elviselni az utcán élés testi-lelki terheit - ugyanakkor gátolja a hajléktalanságból való kilépést.

Preventív kezelési eszközt ebben az esetben már nem tudunk alkalmazni, hiszen a továbblépést kockázatos tényező már jelen van. Bizonyos értelemben preventív eszköznek számíthat az, hogy a programba igyekszünk olyanokat is bevonni, akik konkrétan még nem élnek az utcán, de már a lakhatásuk bizonytalan (pl. szívességi lakáshasználók, átmeneti otthonok lakói), akik bármikor az utcára kerülhetnek.

Aktív eszközként már a projekt indulásakor létrehozunk egy önszervező csoportot, amely az Anonim Alkoholisták mintájára működik a hajléktalanok körében, valamint megállapodást kötünk a helyi kórházzal, hogy ambuláns támogatást adjon a leszoktató programunkhoz. A programban résztvevő, alkoholizáló hajléktalanok egy része ki tudja majd aknázni az így kapott támogatást, és nem veszíti el munkahelyét az alkoholfogyasztás miatt.

Helyreállító eszközként a lakhatási-programból kihullott hajléktalanok számára felajánljuk az elvonókúrát.

Mindezen intézkedések ellenére a kockázat ténylegesen rombolja a projektünk hatékonyságát (túl valószínű a kockázat, túlságosan erős a hatása), de a kockázatkezeléssel ezt a romboló erőt enyhíteni tudjuk.



6. Erőforrások és költségvetés

A fejlesztő beavatkozás erőforrásai

A fejlesztő beavatkozás erőforrásai alatt elsősorban nem azt értjük, hogy mi, fejlesztők mire támaszkodunk – hiszen ez egyértelműen a másik ember –, hanem azt, hogy az együttműködésbe bevontakat hogyan tudjuk a kívánt irányba elmozdítani. Erre alapvetően öt erőforrás-típus áll rendelkezésünkre:

1. *Információ.* Mindennél fontosabb, hogy a résztvevők kellően informáltak legyenek az együttműködés céljáról, várható eredményéről, az elvárt befektetésekről, valamint pontos képük legyen arról, hogy ki milyen szerepben, milyen elkötelezettséggel és felelősséggel dolgozik velük együtt. Sok esetben a pusztán információ elég arra – azaz a fejezetben foglaltak team-szintű megvalósítása –, hogy az érintettek együttműködőbbek és energikusabbak legyenek.
2. *Kommunikáció (beszélgetés).* Ha az információ azokat a tényeszerű, objektív és szubjektív „üzeneteket” jelenti, amelyek az együttműködés operatív tartalmára irányulnak, akkor a kommunikáció minden mást, amely a személyközi kapcsolat megerősítésére irányul. Ebben legfőbb cél a „jó társaság” kialakítása, amelyben „jókat lehet beszélgetni”. Ahogy említettük, a kommunikáció, mint erőforrás nem operatív, nem az együttműködés céljára, és nem is az együttműködés működtetésére irányul, hanem *rekreatív*, azaz a kapcsolatokat tartja karban, ezáltal okoz jó érzéseket a csoportot alkotó egyéneknek. Végző soron az együttműködés erőforrása ez esetben a *jó érzés*.
3. *Élmény.* A másik rekreatív erőforrásunk, amely kiegészíti és megerősíti a kommunikáció – a beszélgetés – hatását. *Az együttlét öröme* az, ami miatt érdemes az együttműködés tevékeny szakaszaiban energiát befektetni, érdemes elköteleződni. Egyetlen jó együttműködő csoport sem lehet meg közös élmények nélkül, legyen az egy egyszerű szalonnasütés, kirándulás, közös teázás, vagy akár közös önkéntes tevékenység egy teljesen új, idegen területen.
4. *Pénz.* Sokak által a legfontosabbnak tartott erőforrás – mi magunk azonban számtalan olyan együttműködést generáltunk, illetve fejlesztettünk, ahol nem, vagy csak alig álltak rendelkezésre anyagi erőforrások. Amennyiben ezek valamilyen mértékben rendelkezésre állnak, akkor ügyelni kell ezek *arányos és igazságos* elosztására. Az igazságosság – a mi értelmezésünkben – a feladatarányosságot, felelősségarányosságot jelenti elsősorban.
5. *Szívésségbank.* A pénzhelyettesítő erőforrás, amely az arányosságot és az igazságosságot is támogathatja, amennyiben ezek megvalósulására nincs elegendő pénzünk. Azt keressük, hogy az együttműködő partnerek hogyan tudnak kölcsönösen – vagy a kevésbé igazságosan elosztott pénzügyi forrásokat kompenzáló módon – egymás javára tevékenykedni. Miután a Szívésségbank valójában pénzpótló forrás, kifejezetten ajánlatos nem úgy tekinteni rá, mint valami kiapadhatatlan forrásra. A Szívésségbank működését a *kölcsönösség* gondozza.



Erőforrás-elemzés

Alapvető igazság, hogy ha csak a problémákra koncentrálunk, akkor nagyon nehezen tudunk megfelelő beavatkozást tervezni, ellenben könnyen hatalmába keríthet minket a kétségbeesés, hogy „ha ilyen rossz a helyzet, akkor mihez is kezdhetnénk”. A csapda elkerülésére érdekében komoly figyelmet szenteljünk az elérhető erőforrások feltárására. Az alábbi táblázat áttekintést nyújt a humán projektek számára feltárható erőforrások típusaira. Az erőforrás-elemzés során feltárjuk, hogy az adott erőforrás rendelkezésre áll-e, és ha igen, az mire fordítható. Ez utóbbi kérdésnél minél konkrétabban fogalmazunk (pl. tevékenységekre lebontva), annál inkább megkönnyítjük a projekttervezést és megvalósítást. Az erőforrások tevékenységre való lebontása ráadásul megkönnyíti az erőforrások ütemezését is, amely ugyancsak fontos kérdés.

11. táblázat: Az erőforrások áttekintése

Erőforrások	Rossz értelmezés	Helyes értelmezés
<i>Anyagi erőforrások</i>		
Pénzügyi erőforrások <ul style="list-style-type: none"> ▪ meglévő, szabadon felhasználható pénzek ▪ pályázati lehetőségek ▪ egyéb forrásteremtő képesség ▪ hitelképesség 	„van elég pénzünk” „tudunk pályázni”	„ennyi pénzünk van” „a ... kódú pályázati kiírásra jó eséllyel pályázunk” „adományszervező akciónkat így építjük fel...”
Tárgyi erőforrások <ul style="list-style-type: none"> ▪ rendelkezésre álló ingatlan, nagyobb értékű tárgyi eszközök ▪ hozzáférés az alapanyaghoz 	„van egy irodahelységünk és egy számítógépünk”	„az irodahelységet erre és erre, a számítógépet arra meg arra használjuk ebben a projektben”
Emberi erőforrás <ul style="list-style-type: none"> ▪ képzettség, tudás ▪ tapasztalat ▪ kompetenciák ▪ elköteleződés ▪ önkéntesség 	„tapasztalt munkatársaink megoldják”	„az alábbi területeken áll rendelkezésre megfelelő tapasztalat: ...”
Szervezeti erőforrások <ul style="list-style-type: none"> ▪ szervezeti struktúra ▪ szervezeti koordináció ▪ partnerség és tartalma 	„a vezetés jó viszonyt ápol a munkatársakkal és a partnerekkel”	„a szervezetben a munkamegosztás/irányítás ilyen” „az alábbi partnerekkel működünk együtt: ...”

Erőforrások	Rossz értelmezés	Helyes értelmezés
<i>Nem anyagi erőforrások</i>		
Technológiai erőforrások <ul style="list-style-type: none"> ▪ jó gyakorlatok ▪ szabadalmak, védjegyek ▪ szerzői jogok 	„van jó gyakorlatuk”	a jó gyakorlat rövid, lényegre törő leírása
Innovációs erőforrások <ul style="list-style-type: none"> ▪ K+F tevékenységet végzők ▪ kutatási infrastruktúra 	„otthon vagyunk a K+F-ben”	az elmúlt évek eredményes fejlesztéseinek, innovációinak bemutatása
Hírnév <ul style="list-style-type: none"> ▪ elismertség ▪ megbízhatóság ▪ sikeres projektek a múltban 	„a lakosság elismer minket”	díjak, elismerések bemutatása, sikeres projektek rövid leírása



Partnerségi analízis

Az egyes projektek köré szerveződő szakemberek, szervezetek együttműködésének természetét a *partnerségi analízis (stakeholder analízis)* segítségével vizsgálhatjuk meg. Az elemzés elvégezhető egy-egy gondozási folyamat elején, de akár közben is attól függően, hogy mikor érzékeljük annak szükségét, hogy többet tudjunk meg az ügyben érintett intermedierekről, hozzáállásukról, együttműködésükről vagy éppen annak hiányáról. Kifejezetten alkalmas ez a módszer az együttműködés-fejlesztő erőfeszítések támogatására (Grimble és Chan, 1995).

Az elemzés fókuszába helyezett *partnerség* fogalma kiterjed mindazokra, akik *érdekeltek* az együttműködés eredményességében, vagy (akár negatívan is) *befolyásolhatják* azt. Ez utóbbiakat, akik nem annyira érdekeltek, de befolyásoló erejük van, szerencsésebb *érintettnek*, és nem partnernek nevezni, ugyanakkor őket pontosan ugyanolyan módon illeszttem be a partnerségi analízis keretrendszerébe.

A különböző csoportoknak nem csupán az érintettsége eltérő, de a velük való kommunikáció formája és tartalma is különbözhet. A partnerségi analízis feltárja az egyes szereplők érintettségét, rámutat az együttműködés gátjaira. Az elemzés célja ugyanis az adott program, beavatkozás szempontjából *kulcsszerepet betöltők érdekeinek* azonosítása. Az érdekek azonosításán keresztül becsülhető meg, hogy azok mennyiben fogják befolyásolni a *program* – pl. egy konkrét nevelési-gondozási terv – megvalósíthatóságát és sikerét.

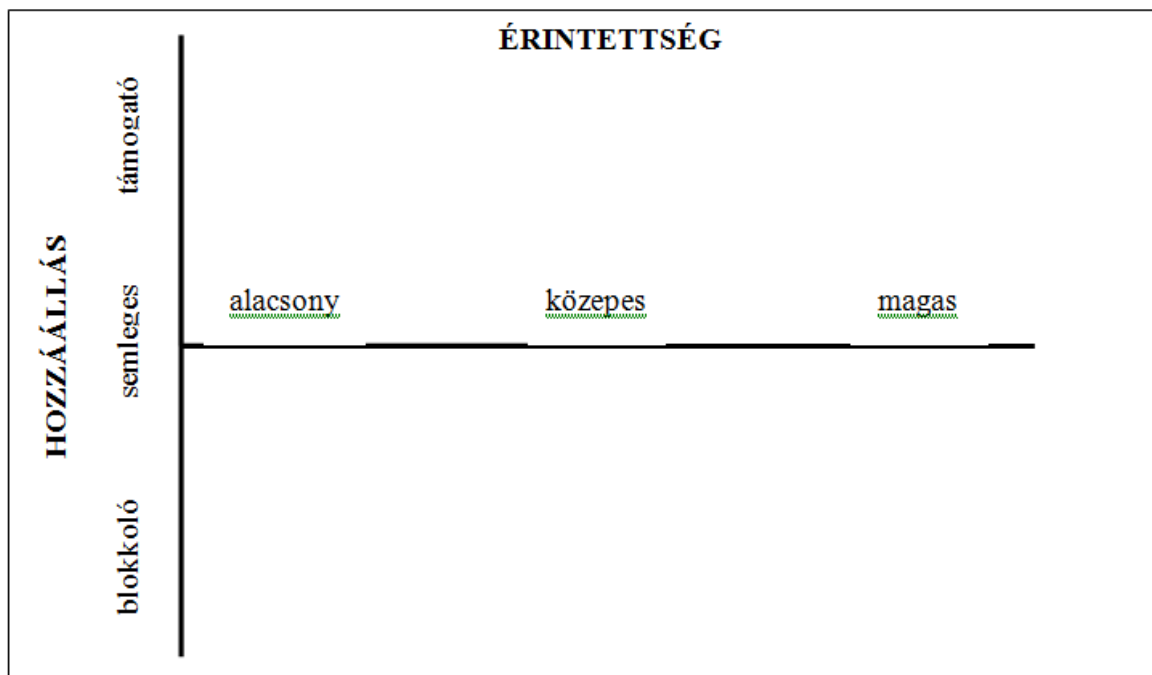
A partnerségi-szemlélet az érdekek feltárása mellett a *felelősségvállalást* helyezi középpontba. Eszerint pusztán az érdekek figyelembe vétele mentén nem beszélhetünk együttműködésről, hiszen valódi együttműködés csakis attól várható el, aki felelősséget vállal a közös tevékenységért, az eredmények közös eléréséért. A partnerségi analízis tehát a programmal, illetve a program által megélezott problémákkal kapcsolatban:

1. megvilágítja az egyes szereplők érdekeit;
2. azonosítja a szereplők érdekei közötti eltéréseket;
3. a szereplők közötti kapcsolatokat vizsgálva elemzi az egyes szereplők együttműködésének lehetőségeit.

A partnerségi analízis lépései (Ramírez, 1999):

1. *Az érintettek listájának összeállítása.* A listát kezdjük azokkal, akik jelenleg már bevonódtak a problémába, és egészítsük ki azokkal, akik jelenleg még nem vonódtak be, de bevonhatóak lennének. Ne felejtsük el azokról sem, akik gátolják, akadályozzák az együttműködést!
2. *Az érintettek a program vagy probléma szempontjából releváns érdekeinek meghatározása.* Egy-egy partnernek akár több érdeke is kapcsolódhat ugyanahhoz a problémához.
3. *Az érintettek érdekeire vonatkozó relatív fontossági sorrend meghatározása.* Minden érdek fontos annak, akié, de lehetnek olyanok, melyek teljesülése nem tűr halasztást, vagy előfeltétele mások érdekei teljesülésének.
4. *A program hatásának értékelése az egyes partnerekre vonatkozóan.* Az érintettek elköteleződése, felelősségvállalása általában azzal növelhető, ha az együttműködés eredményei pozitívan érintik őket; ha a változás nem csak objektív, hanem a saját szubjektív szempontjaik szerint is pozitív; illetve, ha a pozitív hatás tudatosul bennük.
5. *A partnerségi viszony ábrázolása.* A partnerség érdekelttségi viszonyait vizsgáljuk és ábrázoljuk. A szakirodalomban általánosan alkalmazott táblázatos forma helyett saját praxisunkban átláthatóbbnak ítéltük meg a partnerségi viszonyok koordinátarendszerben való ábrázolását, így itt is ezt alkalmazzuk. Ennek során a következő négy jellemzőre (dimenzióra) koncentrálnak:
 - a partnerek érintettsége (alacsony, közepes, magas);
 - a partnerek hozzáállása (blokkoló, semleges, támogató);
 - a partnerek befolyásoló képessége (kicsi, közepes, nagy);
 - mi magunk milyen mértékben vagyunk képesek befolyásolni őket.

19. ábra. A partnerség koordinátarendszere



A négy dimenziót érdemes lépéseként felrajzolni – a lépések betartása a partnerségi analízis értelmezését is segíti. Az *érintettség* és *hozzáállás* ábrázolásához első lépésként az egyes partnerek nevét a megfelelő helyre írjuk. Az első két dimenzió már rendkívül informatív, hiszen rámutat az alacsony elköteleződésből, vagy a negatív (blokkoló) hozzáállásból fakadó, az eredmények elérését hátráltató tényezőkre, de rámutat az *elkötelezettek* (magasan érintett támogatók) csoportjára is, akikre a program sikere szempontjából teljes mértékben számíthatunk.

Bár mindenkitől elvárjuk, hogy elkötelezett legyen, de ez megint csak nem természetes állapot, hanem kemény munkával elérendő cél. A partnerségi analízis viszont megmutatja, hogy mely intermedierrel kapcsolatban milyen feladatokat kell megoldanunk.

Ahhoz, hogy lássuk, milyen alaposan gondoltuk át az érintettség és a hozzáállás kérdését, az alábbi ellenőrzőlista nyújt segítséget:

- Mindegyik érintett rákerült a listára?
- Minden ellenző, blokkoló személy ill. csoport fel van tüntetve? *(A blokkolók külön figyelmet érdemelnek, ugyanis „partnerként” ritkán gondolunk rájuk, pedig – különösen, ha magas befolyással bírnak –, alapvetően befolyásolhatják a programunk sikerét.)*
- Megtörtént a szociálisan deprivált csoportok érdekeinek figyelembevétele? *(A depriváltak külön figyelmet érdemelnek szélsőségesen erőforrás-hiányos állapotuk miatt. Esetükben külön oda kell figyelni az erőforrások feltárására, mert kizárólag azzal vehetnek részt a program közös megvalósításában, amijük van. Amilyük nincs, azzal ők nem tudnak „résztvevőként” részt venni.)*

- Lehetséges, hogy valamilyen új érintett jelenik meg a program végrehajtása során?
- Melyek az érintettek elvárásai a programmal kapcsolatban?
- Mi lehet az érintettek haszna a program megvalósulása esetén?
- Milyen forrásokat hajlandó az érintett áldozni a program megvalósítása érdekében?
- Milyen olyan más érdekei lehetnek az érintetteknek, amely a program megvalósulását veszélyeztetheti?
- Mi az egyes érintettek véleménye a többi érintetről? *(A célok elérése érdekében egyébként elkötelezett személyek és csoportok is lehetnek blokkolóak, amennyiben egymásról nagyon negatív véleményt fogalmaznak meg.)*

Miután az érintettek hiánytalanul felkerültek a koordinátarendszer megfelelő helyére, következhet a második lépés, azaz a harmadik dimenzió ábrázolása. A *befolyás* az a hatalom, amellyel az egyik személy (csoport) befolyásolni tudja mások tevékenységét. Érdemes figyelembe vennünk a hatalom formális kifejeződéseit (legális hatalom, vezetői hatalom, stratégiai források feletti kontroll, szakértői tudás, tárgyalási pozíció, az információ birtoklása), valamint az informális kifejeződéseket (szociális-gazdasági státusz, más csoportokkal való szövetség közvetett hatása, más érintettektől való függőség). A partnerek *befolyásoló képességét* a partnerek neve köré rajzolt keretekkel ábrázolhatjuk. Pl.:



Ezt követően (harmadik lépés) a *saját befolyásoló hatásunkat* jelöljük az egyes érintettekhez rendelt keresztekkel. A befolyás nagyságát a keresztek száma fejezi ki. Amennyiben egyáltalán nincsen befolyásunk az adott érintettre, nem rajzolunk keresztet. Gyakorlatunkban hasznosnak találtuk a *negatív befolyásolás* ábrázolását is, amellyel a partner „*Csak azért is! Csak azért se!*”-hozzáállását szemléltethetjük, vagyis azt az esetet, amikor a saját befolyásolásra fordított erőfeszítésünk rendszerint éppen az ellenkezőjére fordul. A negatív befolyásolás esetét egyetlen mínusz jellel ábrázoljuk, és nem alkalmazunk fokozatokat.

- kis befolyással vagyunk az adott érintettre: +
- közepes befolyás: ++
- nagy befolyás: +++
- nincs befolyásunk az érintettre: nincs jel
- negatív befolyás: –

A befolyásolás ellenőrző kérdései:

- Minden érintett esetében világosak a formális hatalom viszonyai? Tudjuk, mit ír elő a jogszabály az egyes érintettek viszonyáról, tudjuk, kik a téma szakértői, tudjuk, kik birtokolnak fontos információkat, stb?
- Világosak az egyes érintettek közötti szövetségek?
- Kirajzolódtak az egyes érintettek közötti ellentétek?
- Ismerjük az érintettek közötti kommunikáció szokásos módját? (Egyirányú-kétirányú, szóban-írásban, formális-informális, hangvétele hivatalos-közvetlen-sértő, stb.)
- Vannak-e tapasztalatok az érintettek közötti befolyás gyakorlásáról? Ezek a tapasztalatok megerősítik az együttműködést, vagy inkább gyengítik azt?

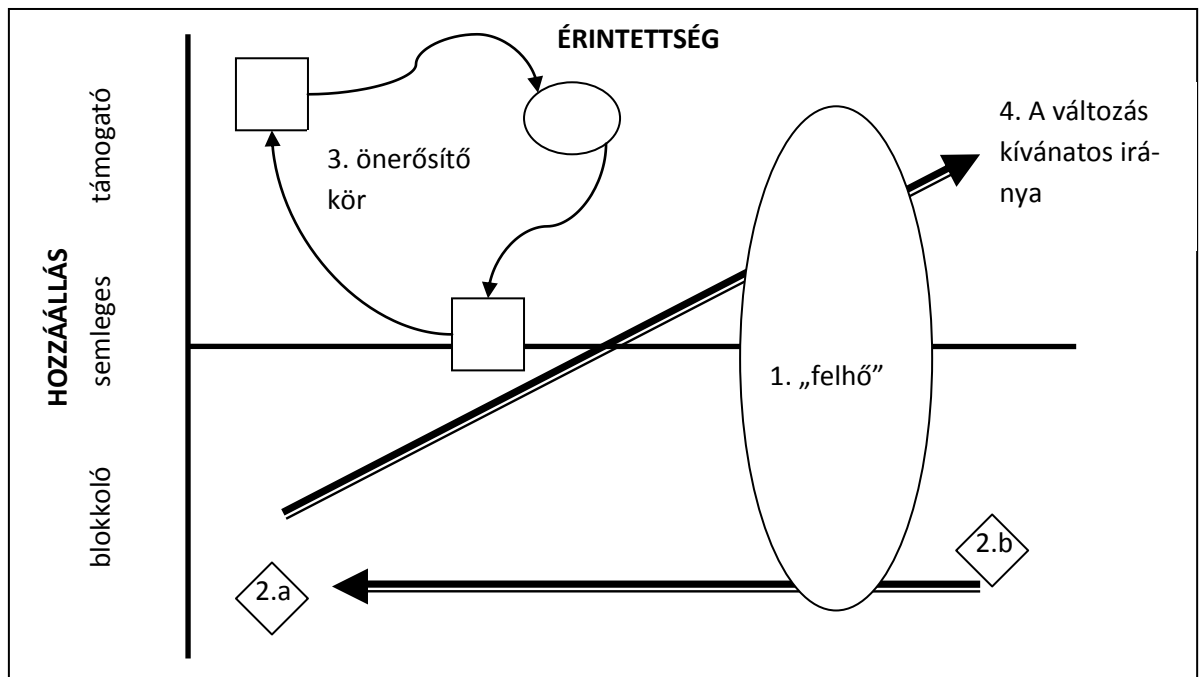
Az érintettek, illetve saját befolyásunk elemzése rámutat, hogy a beavatkozás vagy együttműködés fejlesztése szempontjából kiknek kerül kevesebb erőfeszítésbe elérni egy bizonyos változást, kik tudnak jobban hatni másokra a kívánatos hozzáállás erősítése, vagy a nemkívánatos hozzáállás gyengítése céljából. Míg az érintettség és a hozzáállás dimenziói elsősorban az egyes érintetteknek a programhoz vagy a problémához fűződő kapcsolatát rajzolja ki, addig a befolyás két dimenziója az érintettek egymáshoz fűződő viszonyát jeleníti meg. A nagy érzékenységgel elkészített partnerségi analízis valóban képes térképet adni a hatékony együttműködés fejlesztéséhez, illetve végső soron a hatékony beavatkozáshoz. A partnerség koordinátarendszerében néhány sajátos „forma” – nevezhetjük akár együttműködési törvényszerűségnek is – ismerhető fel:

1. *Túl nagy foltok – a „felhők”*: bizonyos szervezetek, vagy az érintettek bizonyos csoportjai túl nagy foltokként jeleníthetők meg a koordinátarendszerben. Ennek leggyakrabban az az oka, hogy egyes szervezetek vagy csoportok egyszerre bírnak támogató és blokkoló hatással, ritkábban pedig az elköteleződés mentén „nyúlnak keresztül” a teljes dimenzión, akár egy mindent betakaró felhő. Ezek a csoportok általában túl nagyok, és túl összetettek – sokszor nem is valódi csoportok, mint inkább bizonyos szempont szerint csoportosított egyének tömege (pl. „szülők”, „a falu lakossága”) – ahhoz, hogy bármit is kezdjünk velük. Ajánlatos a „felhő” támogató és blokkoló végpontjain kisebb csoportokat elkülöníteni, és rájuk fordítani a befolyásolás energiáit.
2. *Szeparált rombuszok*: A rombuszok az érintett kicsi, esetenként elhanyagolható befolyását szemléltetik, egyben arról is árulkodnak, hogy nekünk sem kell túl sok energiát befektetni a velük való foglalkozásba, hiszen az nem térül meg. Blokkoló rombuszok esetében érdemes elgondolkodni azon, hogy negatív véleményüknek, hozzáállásuknak van-e tényleges negatív hozadéka a folyamatra – és amennyiben nincs, úgy velük sem kell túl sokat törődni, bár érdemes mindig figyelemmel kísérni tevékenységüket, felkészülve arra az eshetőségre, hogy nagyobb befolyást nyernek valamiképpen (azaz már nem lesznek rombuszok).
3. *Önerősítő körök*: A koordinátarendszerben ábrázolt egyes elemek (partnerek és egyéb érintettek) közötti kapcsolatok ábrázolásával (egyszerű nyilak) gyakran

bukkanhatnak önerősítő körökre, amelyek valamilyen útvonalon összekötnek három-négy, vagy akár több szereplőt is. Ezekre kiemelt figyelmet szenteljünk, mert akár pozitív (támogató), akár negatív (blokkoló) energiák áramolnak rajtuk, azok képesek egyre erősebbé válni, és idővel akár az érintettek helyzetét és szerepét is megváltoztathatják. Az önerősítő körök másik jelentősége, hogy amennyiben az egyik tagjánál beavatkozunk, a beavatkozás hatása is végigáramlik a kör „csatornáin” – ezt az áramlást azonban nem biztos, hogy képesek vagyunk befolyásolni.

4. *A változás kívánatos iránya:* Bármilyen beavatkozást úgy tervezünk, hogy a megcélzott elemek felfelé (blokkolóból semleges, semlegesből támogató), illetve jobbra (magasabb érintettség) felé mozduljanak el. Ez az irány az együttműködés fejlesztésének iránya. Magas érintettségű, blokkoló alakzatok esetében, különösen, ha a negatív hozzáállásukat nem, vagy csak nehezen tudnánk megváltoztatni – mert pl. negatív attitűdökön, előítéletességen alapul (vö. Allport 1999; Hüse 2011) –, jó megoldás lehet egy ellenkező irányú, az érintettséget csökkentő beavatkozás is.

20. ábra. A partnerség koordinátarendszer sajátos „formái”



A partnerségi analízis űrlapját a könyv függelékében találod meg!



Kapcsolatdiagnózis

Amennyiben bármilyen elemző módszerrel negatív kapcsolatok hálójára bukkanunk, érdemes tovább boncolgatni ezt a problémát. A kapcsolatdiagnózis kifejezetten a negatív, blokkoló kapcsolatok részletes feltárását szolgálja annak érdekében, hogy a kapcsolat javítására megfelelő lépéseket tehesünk (Haraszi és Huber, 2005). A kapcsolatdiagnózis lényegében egy, az ellentét tartalmát és eredetét boncolgató táblázat kitöltését jelenti, amelyben kitérünk az ellentét, vagy ellentétek lehetséges fel- illetve megoldásaira is. A táblázat – értelemszerűen – hiányos marad, hiszen nem fogunk mindenféle ellentétre bukkanni a legbonyolultabb blokkoló kapcsolatban sem, ugyanakkor törekedjünk arra, hogy minden egyes detektált ellentét-típushoz kapcsolódó sort hiánytalanul, a lehető legrészletesebben kitöltsünk!

12. táblázat. Kapcsolatdiagnózis

Ellentét típusa	Tartalma	Feltételezett háttere	Lehetséges megoldása
Értékkonfliktus			
Érdekkonfliktus			
Elosztási konfliktus			
Megítélési konf.			
Személyiségfüggő konfliktus			
Strukturális konf.			
Belső (intrapszichés) konfliktus			
Szerepkonfliktus			
Kommunikációs (pszeudo)konfliktus			
Destruktív konfliktus			
Egyéb ellentétek			

A kapcsolatdiagnózis során feltárt ellentétek kezeléséhez szükséges konfliktuskezelési ismeretek alkalmazása erősen ajánlott.

13. táblázat. A konfliktusok típusainak összefoglalása

	Jellemzője
Értékkonfliktus	Az élet lényeges dolgairól alkotott alapvető felfogásbeli különbség. <u>Kérdése:</u> <i>Mi a Jó/Rossz? Mi a Helyes/Helytelen? Mi fontos?</i>
Érdekkonfliktus	Az egyén boldogulása, anyagi és szociális javak megszerzése során kialakuló ellentét, versengés. <u>Kérdése:</u> <i>Mi a jó nekem?</i>
Elosztási konfliktus	Érdekkonfliktus, melyben nem lehetséges a javakat igazságosan, a felek szükségleteinek egyenrangú kielégítése mellett elosztani, vagy ha lehetséges lenne, a relatív depriváció érzése akadályozza azt. <u>Kérdése:</u> <i>Mennyi jut nekem?</i>
Megítélési konfliktus	A közösen elfogadott értékek és érdekek mellett annak különbözősége, ahogyan azokat elérhetőnek tartják. <u>Kérdése:</u> <i>Hogyan lenne jó? Miképpen érhetjük el?</i>
Személyiségfüggő konfliktus	Alapvető személyiségjegyek különbözőségéből fakad, amikor is az egyik „természete” a másik számára riasztó, vagy nem elégséges. <u>Kérdése:</u> <i>Miért ilyen?</i>
Strukturális konfliktus	A társadalom – illetve egy szervezet – felépítéséből, ebben a felépítményben (struktúrában) elfoglalt helyből fakadó konfliktus. Sokszor érdekkonfliktus, az anyagi és szociális javakért folyó versengés formáját ölti. <u>Kérdése:</u> <i>Hol a helyem? Mi a dolgom? Mi a jó nekem?</i>
Belső (intrap pszichés) konfliktus	Nem patológiás formában ellentmondás, összeegyeztethetlenség az egyén gondolatai, érzelmei, vágyai, vagy gyakran féltelmei között. <u>Kérdése:</u> <i>Mit (ne) tegyek?</i>
Szerepkonfliktus	Az egyén társadalmi szerepei, az egymással versengő külső/belső elvárások által generált belső konfliktus. <u>Patológiás kérdés:</u> <i>Tökéletes vagyok?</i> <u>Gyógyító kérdés:</u> <i>Hogyan lehetnék elég jó?</i>
Kommunikációs (pszeudo)konfliktus	Félreértésen, kommunikációs zavaron, információhiányon és „elmélet-gyártáson” alapuló ellentét. <u>Kérdése:</u> <i>Most akkor mi van?!?</i>
Destruktív konfliktus	A másik személyiségének módszeres, tudatos rombolása, beteges kontroll alá helyezése. <u>Kérdése:</u> <i>Hogyan uralkodhatok felette?</i>

A fejlesztő beavatkozás lehetőségei – az együttműködés elősegítése

A fennálló, fejlesztendő együttműködés elemzését követően meg kell tennünk azokat a lépéseket, amelyek révén elérhetjük a – remélhetőleg közösen – kitűzött célt. Igen ám, de elemezni lényegesen könnyebb, mint beindítani, majd működtetni az együttműködés fejlesztésére irányuló folyamatot.

Miután elemző módszerekkel megvizsgáltuk, hogy miképpen lehetne fejleszteni az együttműködést, a továbbiak első lépéseként meg kell tudnunk határozni, hogy *mindenki ugyanazt érti-e együttműködés alatt*. Gyakorta hangzik el számos együttműködő (vagy csak látszólag együttműködő) csoportban, hogy mennyire fontos ez a dolog, azonban ha megnézzük, hogy milyen meghatározás van a csoporttagok fejében erről, akkor nagyon hamar kiderülhet, hogy a vélemények, megfogalmazások nem egyformák, jelentős eltérést mutathatnak.

Ennek tisztázására létezik egy nagyon egyszerű módszer: vegyünk elő egy nagy papírt, írjuk fel a tetejére, hogy EGYÜTTMŰKÖDÉS, majd a csoport tagjai felírják azokat a gondolatokat, ami erről a szóról eszükbe jut. Ezek lehetnek csupán szavak, vagy lehetnek rövid mondatok is. Amikor már elég sok megállapítás kerül fel a papírra, akkor közösen, vagy kis csoportokban beszéljük meg, hogy ki hogyan kapcsolódik az együttműködéshez, mit ért alatta, mit jelent számára.

Gyakorlati oldalról ez azt jelenti, hogy addig ne is csináljunk semmit, amíg nem tisztázottak az alábbiak:

- Mi a közös cél, és mindenkinek ugyanazt jelenti?
- Ki mit fog tenni a célok elérése érdekében?
- Mikor teszi ezt?
- Mit értünk siker alatt? Mikor gondoljuk majd azt, hogy elértük a céljainkat?
- Kinek milyen érdeke fűződik a cél eléréséhez? Mi lesz számomra az együttműködés hozadéka?

Ez utóbbi kérdésre a válasz mindenkinek más és más, és pontosan ezért fontos tisztázni, hiszen az elvárások ezen a szinten fogalmazódnak meg, és válnak kölcsönösen világossá mindenki számára.

Ezután következik a legnehezebb kérdéskör (minél több résztvevője van a csoportnak, annál nehezebb ezt a pontot kidolgozni, ugyanakkor ez lehet a fejlesztő beavatkozás leglényegesebb színtere):

- Hogyan fogunk együttműködni?
- Mire kötünk egymással szerződést?

A második fontos lépés annak a meghatározása, hogy vajon tényleg mindenki akarja-e az együttműködést. Azért csak most kérdezzük, mert első körben mindenki automatikusan igenlő választ adna, ám az ezt megelőző tisztázó munka eredményeképpen mindenki átnyaltabb képet kaphat arról, hogy mire mond igent (vagy nemet). Tehát feltesszük a kérdést: a csoport résztvevői akarnak-e fejlődni, változni vagy fejleszteni? Ha erre a kér-

désre a „nem” a válasz, akkor a csoportvezető nem sokat tehet, hiszen a változásra, változtatásra való hajlandóság vagy belülről fakad, vagy nem sok keresnivalónk van ezen a területen. Annyiban szerencsések vagyunk, hogy most nagyon divatos dolog „együttműködni”, tehát ha egy csoportban feltesszük a kérdést, hogy akarnak-e együttműködni, nagy valószínűséggel „igen” lesz a válasz. Ezzel a válasszal viszont a csoportunk tagjai átléptek egy küszöböt, amelyet egyébként nem szoktak átlépni: ha jó együttműködést szeretnének, akkor ott **nem elég ezt másoktól elvárni, hanem maguknak is meg kell tenniük jó néhány dolgot!**

A fentiek nyomán most már feltételezzük, hogy az együttműködés alatt mindannyian azt értjük, hogy valamilyen közös cél érdekében, közös érdek mentén, közösen tevékenykedünk, egy közös siker érdekében. Amikor eddig eljutunk, készen áll a terep az együttműködés fejlesztésére.

Az együttműködés megvalósulhat – ahogy arról már az előzőekben is szó volt – egyének között, csoportok között, intézmények között, stb. A csoportban azonban mindig egyének vannak, azaz, akármilyen szintű együttműködésről – és ez esetben már csak a valódi, nem papíron működő együttműködésről lesz szó – beszélünk, alapvetően az határozza meg a sikerességét vagy sikertelenségét, hogy a *csoportot alkotó egyének* milyen módon tudnak, vagy nem tudnak együttműködni.

Tehát, ha együttműködést szeretnénk fejleszteni, akkor nem kerülhető meg, hogy foglalkozzunk a csoport résztvevőjével, az együttműködés megvalósítójával, az egyénnel.

Az együttműködő csoportban az egyén részvétele és felelőssége a kulcskérdés (Erdei, 1995). Mindjárt az elején érdemes tisztázni, hogy ki milyen szerepet kíván felvállalni az együttműködés folyamatában. Ezt ismételten nagyon egyszerű módon tehetjük meg az alábbi ön-reflektáló kérdések segítségével, melyet minden résztvevő megválaszol (egyénileg, vagy páros munkában), majd a csoport közösen összegzi:

- Mit várok el az együttműködéstől?
- Mit várok el az egyes tagoktól, illetve az együttműködés/hálózat vezetőjétől?
- Mivel tudok hozzájárulni az együttműködés sikeréhez?
- Mi lesz a személyes szerepem ebben a folyamatban?
 - Milyen feladatorientált tevékenységre vállalkozom?
 - Milyen módon ápolom a kapcsolatokat, hogyan támogatom az „együtt” működést?
 - Mire ne számítson tőlem senki?

Gyakori tapasztalat, hogy az elvárások tisztázása során a résztvevők túl általánosan fogalmazznak:

Fejlesztő: Mit vár az együttműködéstől?

Résztvevő: Hogy sikeres legyen.

Ez a közkedvelt válasz nyilván nem eléggé árnyalt, így nem alkalmas arra, hogy az együttműködés gyakorlati részleteit tisztázzuk. Nem szabad tehát ezzel megelégedni, hanem tovább kell nyaggatni a résztvevőt, egészen addig, amíg el nem jutunk az elvárások konkrét megfogalmazásáig:

Fejlesztő: Mit jelent az Ön számára a siker? Mikor fogja sikeresnek tekinteni az együttműködést?

Résztvevő: Ha kidolgozunk egy új projektet; ha mindenki részt vesz a megbeszéléseken; ha mindenki időre elvégzi a vállalt feladatot; stb.

Az együttműködés fejlesztése során nagyon fontos fogalmakkal találkozunk: az *elköteleződés*, a *felelősség*. Ezekre a fogalmakra – pontosabban sokkal inkább az egyes résztvevők által e fogalmakba épített *tartalmakra* – érzékenynek kell lennie annak, aki a fejlesztési folyamatot facilitálja.

Az elköteleződés lényegében az együttműködés erőforrása, az az üzemanyag, amellyel az egész rendszerünk működni fog. Mindig tisztázzuk a rendelkezésre álló üzemanyagunk mennyiségét és minőségét, nem csupán magunk (a fejlesztő) előtt, hanem minden résztvevő számára. Gondosan bánjunk az elköteleződés üzemanyagával, és ugyanerre a gondosságra serkentsük a többi résztvevőt is. Minden együttműködésben vannak elkötelezettebbek és kevésbé elkötelezettek, akár olyanok is, akik csupán passzív személői (egyben hasznélvezői) a folyamatnak. Az elkötelezettebbek sokat és szívesen „tesznek bele” az együttműködésbe (energiát, aktivitást, lelkesedést). Gyakorta úgy is tekintünk rájuk, mint az együttműködés motorjára. A gondatlanul elpocsékolott energiák azonban éppen őket ütik ki először az együttműködésből – becsapottnak, kihasználnak érzik magukat –, ezzel az egész rendszer kártyavárként omlik össze.

A felelősség időbeli tisztázása – az egyes részfolyamatokra lebontva – sok későbbi konfliktustól kíméli meg az együttműködő feleket. Tanulságos, sőt kihagyhatatlan annak tisztázása, hogy az egyes csoporttagoknak milyen elképzelése van a saját szerepükhöz kapcsolódó feladatokról, az ezzel járó felelősségről, és mit gondolnak a csoport többi szereplői ugyanerről. Ha nem tisztáztak a szerepek és szerepelvárások a csoportban, illetve ha azt tapasztaljuk, hogy a kettő nem találkozik, akkor érdemes ezzel komolyabban foglalkozni. Az ehhez kapcsolódó technika: kis cetlikre minden résztvevő felírja a csoportban betöltött szerepét, és azt, hogy szerinte mi tartozik ehhez a feladathoz. Egy másik cetlire az kerül, hogy véleménye szerint mit várnak mások tőle. Az összes résztvevő cetlijét egy nagy papírlapra felragasztgatva látni fogjuk, hogy az egyes elképzelések hogyan találkoznak egymással.

Itt szeretnénk visszautalni a SWOT-analízisre és a partnerségi analízisre, mint egymással összekombinálható eszközre, amely segít abban, hogy a résztvevők körében növeljük az elköteleződést, illetve tisztázzuk a felelősség kérdését.

Az együttműködő csoportban természetesen megjelenik az az elvárás, hogy a csoport minden tagja a lehető legmagasabb teljesítményt nyújtsa, azaz az együttműködés

során a maximumot hozza ki magából, de legalábbis teljesítsen jól. A fejlesztési folyamat során ide bármilyen, az együttműködést támogató tréninggyakorlat beépíthető, mint amilyen pl. a Hídépítés (Rudas, 2007). Ezeknek a feladatoknak mindig van egy tervezési, illetve egy konstrukciós része, amikor a szűkös források felhasználásával kell eljutni a megoldáshoz. A legintenzívebb tanulási folyamat a tervezési szakaszhoz kapcsolódik, melyet a résztvevők sok esetben kihagynak a játék során, vagy elsietnek, megmaradva az általánosságok szintjén.

A gyakorlat elvégzésekor nem az lesz a fő kérdés, hogy elkészült-e a feladat, hanem az, hogy az egyes tagoknak mire lett volna szüksége ahhoz, hogy jobban tudjanak teljesíteni. Ennek során megfogalmazódnak az egyéni teljesítmény maximalizálásához, a csoportban való együttléthez szükséges egyéni elvárások. Amikor ez a feladat feldolgozásra kerül, megint csak ragaszkodnunk kell a konkrét megfogalmazásokhoz:

Fejlesztő: Mire lenne szükséged ahhoz, hogy jobban teljesíts?

Résztvevő: Az, hogy odafigyeljenek rám.

Fejlesztő: Mit jelent számodra, hogy odafigyelnek?

Résztvevő: Hogy meghallgassák a véleményem.

Fejlesztő: Miből fogod látni, hogy meghallgatnak?

Résztvevő: Igazán nem csak az számít, hogy meghallgassanak... szeretném, ha látnám, hogy a véleményem számít.

Fejlesztő: Tehát ha meghallgatnak, és látod, hogy a véleményed beépül a közös tudásba, akkor úgy fogod érezni, hogy figyeltek rád. Ez mit adna hozzá a teljesítményedhez?



Ne feledd!
Lehetsz az együttműködés motorja te magad, de sosem lehetsz az együttműködés - egymagad!



Az együttműködés mondatai

A személyközi kommunikációt, annak hangulatát, fókuszát és hatékonyságát igen gyakran az első néhány mondat határozza meg. Az első néhány másodperc kiemelkedően fontos. A kommunikáció művészete meglehetősen összetett és árnyalt, nem lehet leszűkíteni pusztán néhány mondat alkalmazására. Ezért arra biztatok mindenkit, hogy ne csupán az alább következő beszélgetés-kezdeményezéseket, és kérdéseket alkalmazza, hanem fordítson energiát a további önművelésre is!

A feldolgozás reflektív mondatai – **amit a másiknak mondunk:**

- Nekem feltűnt, hogy...
- El tudom képzelni...
- Úgy látom, mintha...
- Amikor egy másik személlyel azonosulok...
- Úgy éreztem magam, mintha...
- Ami a helyzeten javíthatna, az...
- Ami a helyzeten ronthatna, az...

Ön-reflektív, tisztázó kérdések – **melyeket magunknak teszünk fel:**

- Előrébb tudtam vinni a probléma megoldását?
- A többiek el tudtak fogadni engem?
- Én el tudtam fogadni a többieket (személy szerint mindenkire kitérve)?
- Jó irányba halad az együttműködésünk?
- Van valami oka az elakadásnak?
- Tudok segíteni abban, hogy erősödjön az együttműködésünk?
- Egy következő feladatba is szívesen bekapcsolódnék?
- Mitől várom a változást?
- El tudom fogadni a változást?
- El tudom fogadni a változást akkor is, ha mások igénylik ezt inkább (és a változás irányát inkább a többiek befolyásolják)?
- Elégedett vagyok az együtt végzett munkával?
- Elégedett vagyok az eredményekkel?
- Elégedett vagyok magammal, mint a csoport egy tagjával?

A projekt költségvetése

A költségvetés készítésének legfontosabb alapelvei szerint a jó költségvetés:

- reális
- gazdaságos
- tervezett
- átlátható

A projekt költségvetésének tervezésekor tartsuk szem előtt az időfaktort (lásd: Gantt-diagram), a megszerezhető támogatás mértékét, és az árak esetleges változását (lásd: kockázatelemzés). A pályázatokra alapozott projektek esetében gondosan tanulmányozzuk át a pályázatot, hogy mely tevékenységek és költségek elszámolhatóak (és milyen mértékben), valamint milyen költségek tartoznak az *el nem számolható* kategóriába. Hasznos, ha ilyen esetekben van forrásunk a nem elszámolható költségek finanszírozására is!

A jó költségvetés kellően szigorú, ugyanakkor flexibilis. Ha hiányzik a költségvetés rugalmassága, akkor a hibák, kockázatok, késedelmek korrigálása nagyon nehézé válik, főleg, ha azoknak költségvetési vonzata van. Ugyanakkor a túlságosan rugalmas költségvetés lényegében nem is költségvetés, nem tölti be azt a szabályozó, keretező feladatot, amely pedig a költségvetés legfőbb célja.

A költségvetéshez kapcsolódó nyilvántartások, számlák legyenek szigorúan kezelve. Ha nem ez történik, esetleg az adóhatóság szigorával kell majd szembenéznie a projekt gazdáinak.

Mindig kérd ki profi pénzügyesek tanácsát a pénzügyi tervezéshez! Még jobb, ha a pénzügyi tervezést pénzügyi szakértelemmel rendelkező személy végzi (vagy ilyen személlyel együttműködve végezzük).

7. Alkalmazás-monitoring

A projekt-terv az, ami: egy terv. Egy elképzelés, amit papírra vetettünk. A valóság azonban mindig eltér attól, amit előzetesen gondoltunk róla. Annak érdekében, hogy projektünket mindig a tervezett úton tartsuk, rendkívül fontos a folyamat monitorozása, a visszajelzés, és ahol fontos, a tervek „utána igazítása”, a végrehajtás módosítása. A monitoring során tehát nyomon követjük a projekt előrehaladását, a terv megvalósítását, az erőforrások menedzselését, és ellenőrizzük azt, hogy ami történt, az megfelel-e a céloknak és célkitűzéseknek.

Kulcsfogalom

Monitoring

A *monitoring* azt jelenti, hogy szabályos időközönként ellenőrizzük valamit, feljegyzést készítünk valamiről, vagy nyomon követünk valamit.

Ahhoz, hogy a monitoring és az értékelés minden lehetőségét használni tudjuk, a következőket kell megfontolni (Abrignani, Gomes és Vilder, 2003: 84-85.):

- *„Ellenőrzési pontok beiktatása a projekttervbe.* A monitoringot is tervezni kell. Előre kell látni azokat a pillanatokat, amikor át kell tekintenünk az elért előrehaladást, és hogy ez mennyire felel meg a kitűzött céloknak. Ezt végezhetjük rendszeresen is (pl. havonta), de lehetnek az egyes főbb feladatok elvégzése után kitűzött ellenőrzőpontok, „mérőkövek” is (hogy megjelenítsük a munkaszakaszban végzett tevékenységek hatásait).
- *Legyen egy monitoring-csapat!* Ne egyedül végezzük a projektmonitoringot, elsősorban azért, mert nem tudjuk a kívülálló szemszögéből vagy felülről rátekintve vizsgálni a projektet. Az természetes, hogy a projektcsapat tagjait bevonjuk a monitoring folyamatába, de fontoljuk meg olyan személyek bevonását is a szervezetből, akik nem vesznek részt közvetlenül a projektben. Néha hasznos olyan embereket is bevonni, akiknek semmi közük a projekt irányításához: szponzorokat, felhasználókat, szakértőket.
- *Kövessük nyomon az eredményeket!* A rendszeres és hasznos értékelésnek a legjobb módja, ha időt szentelünk arra, hogy lejegyezzük és nyilvántartsuk mindazt, amit elért a projekt. Ez azt is jelenti, hogy le kell írni az egyes feladatok, munkaszakaszok céljait, és meg kell kérdezni az emberek véleményét arról, amit elértünk.
- *Diverzifikáljuk az információforrásokat!* Ahogyan hasznos külső embereket bevonni a projekt formális monitoring folyamatába, ugyanúgy hasznos más személyeket megkérni arra, hogy a projekt folyamatáról szolgáltatassanak információt, és mondják el véleményüket. Kezdjük magunkkal a felhasználókkal! De az egyes feladatok közönsége és partnerei is vegyenek részt a projekt értékelésében, evaluációjában (ez nem igényel nagy papírmunkát). Ezáltal nemcsak egy valószínűleg objektívabb információs bázishoz jutunk, hanem az

embereket is bevonjuk és motiváljuk, így elkötelezettek lesznek a projekt iránt.

- *Vonjuk be a kollégákat a célok és eljárások meghatározásába!* Minden feladatnak (toborzás, tájékoztatás, pénzügyi menedzsment stb.) megvan a maga speciális célja, és speciális eljárásokat dolgozhatunk ki ezek értékelésére; ezek az eljárások legyenek világosak és mindenki által érthetőek.
- *Igazítsuk a valósághoz a célokat és a feladatokat!* Ha a terv nem illeszkedik a valósághoz, dolgozzuk át és változtassuk meg a tervet, ne várjuk el a valóságtól, hogy az változzon meg! Ez általában abból áll, hogy át kell dolgozni az ütemezést, vagy meg kell változtatnia a feladatokat. De néhány esetben lehet, hogy a célokat is újra kell fogalmazni.
- *Csak azt változtassuk meg, amit meg kell változtatni!* Ne vonakodjunk átdolgozni, vagy megváltoztatni azt, amit meg kell változtatni. De ne siessünk megváltoztatni mindent csak azért, mert bizonyos dolgok eltérnek az elvárásoktól. Ha egyszerre túl sok a változás, az a motiváció csökkenését idézi elő, és zavart kelthet!
- *Keressük az okokat és az összefüggéseket!* Próbáljuk meg kitalálni, mi okozhatta a változást. Összességében mit terveztünk rosszul? Miért nem megfelelőek az eszközök, a megközelítési mód (vagy bármi más)? Ha ezeket kitaláljuk, az segít a változásokra és javításokra való összpontosításban.
- *A kudarc normális.* Főképp, ha a projekt egy bizonyos területen úttörőnek számít, normális dolog, hogy időbe telik, amíg a dolgok működni kezdenek. Vizsgáljuk meg, hogy az eljárásokban, módszerekben, szervezésben, vagy a projekt egészében szükséges-e a változtatás.
- *Nyújtsunk elismerést és motiváljunk!* A monitoring és a projekt értékelése, evaluációja nemcsak arról szól, hogy mi megy rosszul. Arról is szól, hogy észrevegyük a haladást. És annak elismerését is jelenti. Ily módon fenntarthatjuk kollégáink és partnereink motiváltságát, illetve a változásokra és változtatásokra való érzékenységét.
- *Az emberi kapcsolatok is eredmények!* A projekt munkafolyamatát és menedzsmentjét figyelvén mi is és kollégáink is tanulhatunk a menedzsmentről. Tulajdonképpen egy projekt irányítása is egy projekt. Nemcsak az eredmények számítanak, hanem az emberi kapcsolatok is, és ahogy ezek kibontakoznak. A projekt egy eszköz, nem érdemli meg, hogy mindent feláldozzunk érte. Segítsük az embereket, hogy tanulhassanak belőle!
- *Cselekedjünk időben!* Győződjünk meg arról, hogy az értékelés és a monitoring lépései megfelelő időközönként történnek, ezáltal hasznosak. Arra szolgálunk, hogy át tudjuk dolgozni a projektet és javítani tudjunk rajta, és nemcsak arra, hogy feljegyezzük mindazt, ami történt.”



A hatékonyság-ablak

Smith, és Campbell (2011) a kommunikáció hatékonyságának mérésére kidolgozott módszerét, némi módosítással, jól alkalmazhatjuk a projektek – illetve az egyes tevékenységek – hatékonyságának monitorozásához is. A hatékonyság-ablak kitöltése mindenképpen csoportmunkában célszerű!

16. táblázat. A hatékonyság-ablak

Mi ment jól?	Mi ment rosszul?
<p>Ide írhatod, hogy milyen elemek, tevékenységek lettek sikeresek – mert az indikátorai teljesítették az elvárásokat, vagy tetszettek az embereknek, vagy jótékony hatással voltak a résztvevők motivációira, stb.</p>	<p>Ide azokat az elemeket és tevékenységeket írd, amelyek eredményei elmaradtak az elvárásoktól, vagy kifejezetten kudarcosnak találtátok őket.</p>
<p>Milyen tevékenység, megoldás, viselkedés volt hasznos, mi segítette a projektet?</p>	<p>Milyen tevékenység, megoldás, viselkedés gátolta, akadályozta a projektet?</p>
<p>Minden sikeres dolog mögött áll valami, ami ezt a sikert biztosította. Ide a fenti rubrikába írt sikerek „mögöttes” dolgait írd le.</p>	<p>A sikertelenség, kudarc okai számtalan dologból fakadhatnak. Konkrét akadályok, vagy éppen mulasztások állnak a kudarc hátterében? Külső hatások hatottak negatívan a projektre, vagy belső ügyek/emberek akadályozták a sikert? A rubrika kitöltése után érdemes megfogalmazni, hogy ezeket a tényezőket meg tudjuk-e a saját erőnkől változtatni.</p>

8. Értékelés

Az értékelés (gyakran használt szakszóval: evaluáció) azt jelenti, hogy meghatározzuk a projekt értékét, vagy minőségét. Ennek során felbecsüljük, hogy mennyire sikeres egy-egy tevékenység, vagy azt, hogy elérte-e a céljait. Megtudhatjuk, hogy miért sikeres a beavatkozás, és mely elemei a leghatékonyabbak. Láthatjuk, hogy az eltervezett tevékenységeket képesek voltunk-e végrehajtani, és hogy megfelelően alkalmaztuk-e azokat, illetve milyen korlátok gátolták az alkalmazást. Sikerült-e elérni a célcsoportot, a célcsoport és az intermedierek mit gondolnak a felhasznált anyagokról és a tevékenységekről, stb. Az értékelés tehát jóval több, mint egy beavatkozás hatékonyságának mérése.

Miért kell értékelni? Mert az értékelés *tanulási tapasztalatot* eredményez. Bizonyos esetekben ezt rögtön alkalmazni tudjuk – pl. egy folyamatban levő beavatkozás fejlesztésére –, de sok esetben ez csak egy a jövőben alkalmazható tanulási tapasztalat, amely egy következő projektünk minőségére van hatással (Hüse és mtsai, 2008).

Az értékelés másik fő oka a projektünk jogosultságának igazolása a megbízó, a pénzt adó, vagy éppen a célcsoport nyilvánossága előtt. Az értékelés során megmagyarázhatjuk, hogy miért pont az adott lehetőséget választottuk. Az értékelés alapot nyújt további tevékenységekhez és feltárja értékeiket: megmutatja a kívülállóknak, hogy az erőfeszítések és a befektetett finanszírozás jó célt szolgáltak és eredményre vezettek (Hüse és mtsai, 2008).

Általában tehát azért értékelünk, mert:

- tanulni akarunk a saját projektünkéből, és fejleszteni szeretnénk képességeinket és készségeinket;
- ellenőrizni akarjuk, hogy mit értünk el erőfeszítéseink és tevékenységeink eredményeként;
- szeretnénk megerősíteni és hasznosítani a tanultakat;
- ellenőrizni akarjuk, hogy mennyire vagyunk hatékonyak;
- látni akarjuk, hogy hol tudunk fejlődni;
- tanulásra, fejlődésre akarjuk ösztönözni a résztvevőket (Abrignani, Gomes és Vilder, 2003).

Az értékelés *nem csak utólag* hasznos! A legtöbb esetben az értékelés valóban a projekt befejezését követően történik, hiszen egy beavatkozás hatékonyságának teljes értékelése csak az alkalmazás komplett befejezése után lehetséges. Viszont ez nem jelenti azt, hogy a projekt befejezéséig nincs is szükség értékelésre! Különösen a *mérföldkövek* elérése esetén – vagy éppenséggel, amikor *nem értük el időben* azokat a bizonyos mérföldköveket! – alkalmazhatjuk jól az értékelést. Ha nagyon alaposan tervezünk, akár előzetesen is elkészíthetünk egy *értékelési tervet*, amelyben feltüntetjük, hogy az értékelés során milyen kérdéseket kell megválaszolni, hogyan és mikor (Hüse és mtsai, 2008).

Bár gyakran azt gondolják, hogy az értékelő tanulmányok szükségszerűen hosszúak és bonyolultak, ez egyáltalán nem így van. Az értékelő dokumentumok lényege, hogy tisztázzák a megválaszolandó kérdéseket.

Hogy melyik a legmegfelelőbb értékelési módszer, az nagyban függ a szituációtól. Olyan szempontokat kell megvizsgálnunk az értékelő módszer kiválasztásakor, mint

például, hogy vannak-e megválaszolandó speciális kérdések. Milyenek a pénzügyi és szervezeti lehetőségek? Mennyire kell az adatoknak „szigorúaknak” lenniük? Általában milyen az értékelni kívánt a beavatkozás természete? Milyen lehetőségek és milyen korlátok „terében” valósul meg a beavatkozás? Az értékelési tanulmányok számos szempontot érinthetnek, és különböző szakaszokban valósulhatnak meg (Hüse és mtsai, 2008). Általában két típusba soroljuk őket:

- 1) hatékonyság értékelés;
- 2) folyamatértékelés.

A *hatékonyság értékelést* akkor alkalmazzuk, ha egy beavatkozás hatékonyságát vagy eredményét akarjuk kiértékelni azokkal a célokkal kapcsolatban, amelyek a cél-hierarchia egy magasabb szintjén találhatóak (lásd: célfa, célpiramis). Olyan kérdésekre kapunk válaszokat, mint például (Hüse és mtsai, 2008):

- A beavatkozás az elvárt módon eredményezte-e változást?
- Hozzájárult-e a tevékenység a közvetlen célkitűzésen túli területek megváltoztatásához (pl. közhangulat, a szak-politika megváltozása, stb.), vagy segített-e további lehetőségek teremtésében?

Folyamatértékelést általában akkor alkalmazunk, ha fel akarjuk mérni egy beavatkozás gyakorlati alkalmazását, és az alkalmazás minőségét. Ez általában a beavatkozás során vagy közvetlenül azután történik. A folyamatértékelés a cél-hierarchia alacsonyabb szintjén található célokat érinti. A folyamatértékelés során alkalmazott kérdések a hatékonyságértékelés eredményeinek bemutatására is alkalmasak (Hüse és mtsai, 2008).

Az értékelő tanulmányokból származó eredményeket felhasználhatjuk a további beavatkozásoknál hozandó döntéseinkben, például az ilyen kérdések megválaszolásához:

- Érdemes-e a beavatkozást újra végrehajtani, vagy még szélesebb körben alkalmazni?
- Kell-e javítani a beavatkozáson, és ha igen, akkor hogyan?
- Nyújt-e az értékelő tanulmány olyan információt, amely fontos lehet más beavatkozások, problémák, vagy az alkalmazott elmélet szempontjából?

Ily módon az értékelő tanulmányok tanulási tapasztalatot eredményeznek, melyet a további alkalmazások hatékonyságának növelésére használhatunk. Ráadásul a kedvező eredmények a beavatkozás résztvevőit korábbi erőfeszítésekre ösztönzik. Az értékelő tanulmányok azon kívül, hogy a tanulásban és a fejlődésben segítik a projekttervezőket (így növelve a projekt hatékonyságot), egyéb célokat is szolgálnak. A támogató vagy finanszírozó társaságok általában tudni akarják, hogy mire költötték a pénzüket, és hogy ez vezetett-e eredményre (Hüse és mtsai, 2008).

Az értékelés megkezdése előtt válaszolni kell a következő – az alapelvekre vonatkozó – kérdésekre:

1. Milyen kérdésekre kell az értékelésnek válaszolnia?

2. Mit jelent ez az értékelés előnyben részesített formái szempontjából?
3. Mennyire kell pontosnak és tudományosan helytállóknak lennie az értékelésnek?
4. Milyen terveket és módszereket fogunk használni?
5. A feladatba bevontak közül mindenki egyetért a szempontokkal?



Folyamatértékelés

A folyamatértékelés célja a beavatkozás gyakorlati alkalmazásának mérése. Azt vizsgálja, hogy az előzetes és alkalmazási célok milyen mértékben teljesültek. A folyamatértékelés a beavatkozás alatt, és röviddel azután történik. Az értékelendő szempontok precíz kiválasztása a megválaszolandó kérdésektől függ, de a folyamatértékelés gyakran érinti az alább felsoroltakat (Hüse és mtsai, 2008):

- Mely tevékenységek kerültek – vagy nem kerültek – alkalmazásra?
- A tevékenységek az eltervezett módon mentek végbe?
- Milyen körülmények közt alkalmazták a tevékenységeket?
- Bizonyos tevékenységeket miért nem alkalmaztak, vagy miért nem úgy, ahogyan azt előre eltervezték?
- A beavatkozások a megfelelő emberekhez jutottak el?
- Hogyan fogadták a résztvevők a tevékenységeket?
- Volt-e a beavatkozásnak kedvezőtlen – vagy kedvező – mellékhatása?

A folyamatértékelésről szóló jelentések általában megvitatják, hogy történt-e olyan esemény az alkalmazás során, amely nem szorosan része a beavatkozásnak, de a témájához tartozik, és hatással lehetett a beavatkozásra, vagy annak eredményére. Egy ilyen lehet például egy riport a médiában. Jó példa erre az a hír, amely bejárja a médiát, miszerint egy hírességet szeropozitívnak találtak, és AIDS-ben hunyt el. Ez a hír felerősíti a biztonságos szexről szóró projektek hatását.

Ha egy beavatkozás *nem érte el a kívánt hatékonyságot*, a folyamatértékelés eredményei különbözőképpen magyarázhatják a hatékonyság hiányát. A kudarc megfelelő magyarázata a projekt jövőjével kapcsolatban különböző döntésekhez vezethet, mint ahogy a következő példákban is látjuk (Hüse és mtsai, 2008):

1. Az értékelés eredménye az, hogy az összes tevékenységet a tervek szerint végeztük, és a megfelelő embereket értük el velük. Ekkor két lehetséges magyarázat van arra, hogy miért nem működik a program: vagy az elméleti megközelítésünk helytelen, vagy az nem érvényes a fennálló feltételek mellett. A nyilvánvaló döntés az lesz, hogy a beavatkozást nem alkalmazzuk újra, vagy legalábbis az újraalkalmazás előtt nagyon alaposan átvizsgáljuk.

2. A folyamatértékelés azt mutatja, hogy a tervezett tevékenységek elmaradtak, vagy az intermedierek nem megfelelően alkalmazták azokat. A magyarázat szerint a hatékonyság hiányát a projekt tevékenységeinek nem megfelelő, elégtelen ismertetése okozta. Ekkor a lehetséges választás az, hogy a beavatkozást újra ajánljuk, jobb előkészítés és felügyelet (monitoring) mellett.
3. A folyamatértékelés azt mutatja, hogy nem a megfelelő embereket értük el. A lehetséges döntés szerint a beavatkozást újraajánljuk, és a toborzási stratégiát hozzáigazítjuk az elérendő embercsoporthoz.



Hatékonysáértékelés

A hatékonysáértékelést arra használjuk, hogy a beavatkozások hatékonyságát értékeljük a magasabb szinten található célokkal kapcsolatban. A magasabb szinten levő célok elérése (pl. káros szerek hatásának csökkentése a fiatalok szórakozása területén) attól függ, hogy mennyire értük el a célokat az alsóbb szinteken (pl. a viselkedési változásokban). Így az alacsonyabb szinteken található célok tulajdonképpen köztes célok a végső célok eléréséhez. A köztes és végső célok közti felosztás mellett különbséget tehetünk rövid és hosszú távú hatékonyság között (Hüse és mtsai, 2008).

A hatékonysáértékelés egy speciális formája a *költséghatékonyság*. Ez azt jelenti, hogy a beavatkozás hatékonyságát összehasonlítjuk a felmerülő költségekkel, és ezt az egészet viszonyítjuk a többi beavatkozás hatékonyságához és költségéhez.

A hatékonysáértékelés lényegében két kérdésre összpontosít:

- Történt-e változás?
- Mennyire valószínű, hogy a változást a beavatkozás okozta?

A hatékonysáértékeléshez tehát *meg kell mérnünk a változást*. A „változás” lényegében azt jelenti, hogy a beavatkozás utáni helyzet különbözik a kiinduló helyzettől. Ennek a különbözőségnek a mérésére többféle módszer is alkalmazható:

- A legmegbízhatóbb módszer a *hatásvizsgálat*. Ennek során valamilyen szempontból mérjük és értékeljük a kiinduló helyzetet, majd a beavatkozás után megmérjük és értékeljük az új helyzetet is.
- A másik módszerünk, ha a célcsoportunk beavatkozást követő helyzetét összevetjük egy olyan, hasonló csoport helyzetével, amelyet a beavatkozás nem érintett (*kontroll csoport*). Ennek során feltételezzük, hogy a két csoport helyzete közötti különbség a beavatkozásból származik, ezért különösen fontos, hogy a csoportok sok tekintetben hasonlítsanak egymásra (azaz ne legyenek nagy különbségek közöttük a beavatkozás *előtt*).

- Kevésbé megbízható módszer az, ha megkérdezzük az embereket a beavatkozás után, hogy szerintük történt-e változás.

Azokat a változásokat kell mérni, amelyeket a beavatkozással el akarunk érni; más szóval a beavatkozás céljait mérjük. Nagyon fontos, hogy mielőtt hozzáfognánk az értékeléshez, a célokat olyan pontosan határozzuk meg, amennyire csak lehet, és rendeljük hozzájuk indikátorokat.

A hatékonysáértékelés második kérdése az, hogy egyáltalán a *beavatkozás eredménye-e a változás*. Ilyenkor azt kell számba vennünk, a beavatkozáson túl milyen más tényezők játszhattak közre az eredmények elérésében. Ezek az egyéb tényezők többnyire tőlünk függetlenek, a projekt nélkül is létrejöttek volna, és az általuk okozott hatás nem a mi érdemünk (Hüse és mtsai, 2008):

1. *Külső események*: egy beavatkozás alkalmazása során bizonyos külső események történhetnek, amelyek hatással vannak a célcsoportra.
2. *Trend*: A beavatkozás előtt – vagy közben – bizonyos trendek kialakulása azt jelentheti, hogy a mért változások valószínűleg a beavatkozás nélkül is megtörténtek volna. Ennek kiküszöbölésére kontroll-csoport alkalmazását ajánljuk, mivel bármiféle változás beazonosításához az ilyen csoportok mindig felhasználhatók.
3. *Társadalmilag elvárt válaszok*: az emberek hajlamosak azt mondani, amit a kutató hallani szeretne. Az is előfordulhat, hogy szégyelli, hogy még mindig azt a viselkedési módot folytatja, amit a beavatkozás megpróbált megváltoztatni. Megpróbálhatjuk ezt a problémát minimalizálni úgy, hogy az őszinte válaszok fontosságát hangsúlyozzuk, vagy kiemeljük, hogy nincsenek úgynevezett „helyes vagy nem helyes” válaszok. Tulajdonképpen minden válasz helyes, ha a válaszoló nézeteit, viselkedését tükrözi.
4. *Kiválasztás*: az értékelő tanulmányban résztvevő csoportnak lehetnek olyan tulajdonságai, amelyek különböznek a beavatkozásban résztvevők összességének csoportjától (pl. mert lehet, hogy ők motiváltabbak, és ezért jelentősebb változásokon mentek keresztül, aminek a következménye az lehet, hogy a hatékonyságot túlértékeljük). Nagyon fontos, hogy előzetes lépéseket tegyünk annak biztosítására, hogy a tanulmányban résztvevő csoport annyira reprezentálja a teljes beavatkozási csoportot, amennyire csak lehet (reprezentatív mintavétel).
5. *Lemorzsolódás*: Lehetséges, hogy az elemzések csak azoknak az embereknek az adatait tartalmazzák, akik a teljes beavatkozásban részt vettek, a közben kiesőket viszont nem. Ezáltal felülértékeljük a hatékonyságot. Ezt úgy kerülhetjük el, ha megpróbáljuk meggyőzni a kiesőket arról, hogy újra kapcsolódjanak be a tanulmányba. Így lehetőségünk nyílik arra, hogy összehasonlítsuk adataikat azokkal, akik a tanulmány teljes folyamán vizsgálhatók voltak.

Az értékelés eredményeinek visszajelzése az érintettek felé

A hatékonyságértékelés önmagában nem biztosítja az elkövetkező beavatkozások hatékonyságát. Ez csak akkor fog megtörténni, ha az új döntéseinket az értékelés eredményei alapján hozzuk meg, és ezek alapján cselekszünk. Swanborn szerint annak a valószínűsége, hogy az értékelő tanulmányok eredményeit valóban föl is fogják használni a következők betartásával növelhető (Swanborn, 2000 – idézi Molleman, 2005):

1. Az eredmények relevánsak. Ez főképpen azt jelenti, hogy illeszkedniük kell a résztvevők problémáihoz, kiinduló helyzetéhez, céljaihoz. Továbbá az eredmények arról tanúskodnak, amit a résztvevők tudtak megváltoztatni. A következtéseknek elfogadhatóaknak kell lenni. Végül az eredményeknek a megfelelő időben kell elérhetőeknek lenni, és nem akkor, amikor már nem érvényesek.
2. Az eredményeket olyan módon kell bemutatni, hogy a résztvevők mindegyike megérthesse: olvashatók, tömörek és zsargonmentesek.
3. Folyamatos kommunikáció az értékelést végzők (kutatók) és a résztvevők (intermedierek, végső célcsoport) között.
4. Az eredmények hihetőek. Az eredmények hihetősége számos tényezőtől függ, pl. attól, hogy mennyire felelnek meg a többi információforrásnak, a kutatók hitelességétől, a tervezés minőségétől és a tanulmány kivitelezésétől.
5. Azok az emberek, akiknek föl kell használniuk az eredményeket, a teljes kutatási folyamatban részt vettek (a probléma megfogalmazása, a tanulmány tervezése és kivitelezése, ideiglenes eredmények bemutatása, a végső eredmények bemutatása és megfogalmazása).

9. Szervezeti háttér és a menedzsment

Támogatás és kötelezettségvállalás

A támogatás és kötelezettségvállalás kérdése azt firtatja, hogy bizonyos csoportok támogatják-e a projektben megnyilvánuló kezdeményezést. Vállalnak-e kötelezettséget a programban – vagy mutatnak-e elköteleződést felé –, illetve hozzájárulnak-e a kezdeményezés erőforrásaihoz. Az anyagiakban, humán tényezőkben, vagy erkölcsiükben megnyilvánuló támogatás és kötelezettségvállalás a projekt bármely fázisában fontos. A kezdeményezőknek el kell dönteniük, hogy kit vonjanak be a projektbe, mely partnereknek kell együttműködniük a projekt sikerének érdekében, ki fog még csatlakozni, illetve a projekt mely szakaszában kikre van éppen szükség (Hüse és mtsai, 2008).

Ahogy korábban már leírtuk, a projektekbe bevont szakember-csoportok, szervezetek, vagy egyének a *köztes csoportok* (intermedierek). Ők úgy állnak a projektek kezdeményezői (a projektgazda) és a célcsoport között, mint valami híd. Az intermedierek támogatása és elköteleződése nélkül egyetlen projektet sem lehet megvalósítani.

A társadalmi problémák kezelésére irányuló projektek esetén jellemző, hogy több csoportot is bevonnak; ebből az következik, hogy közös célokat lehet kialakítani. A projekt sikeréhez nem csupán az intermedierek, hanem a célcsoport(ok) támogatására és kötelezettségvállalására is szükség van. Nem csupán azért, mert semmi értelme olyan emberek körében beavatkozásokat alkalmazni, akiket egyáltalán nem érdekel a dolog, hanem mert a támogatás és kötelezettségvállalás a végső célcsoportok esetében általános előfeltétele annak, hogy az intermedierek körében támogatásra és kötelezettségvállalásra találjunk (Hüse és mtsai, 2008).

Nem mindig lehetséges – vagy szükséges – rögtön a kezdetekkor növelni a lelkesedést az összes olyan csoportban, akik majd közrejátszanak a projekt sikerében. A lényeg az, hogy tisztában legyünk azzal, kinek a lelkesedésére – és közreműködésére – mikor van szükségünk, illetve ismerjük a legmegfelelőbb módszereket különböző csoportok bevonásához. Eleinte lehet, hogy csupán annyi is elég, hogy informáljuk az érintetteket a kezdeményezésről (Hüse és mtsai, 2008).

Ugyanakkor, ha a beavatkozás közösségi megközelítésen alapul (pl. közösségfejlesztés, közösségi szociális munka, stb.), akkor a támogatás és a kötelezettségvállalás gyakran az egész projekt kiindulópontja lesz. Ekkor elegendő időt kell szánni a köztes csoportok bevonására. Addig ugyanis nem lehet a végső célcsoport támogatását és kötelezettségvállalását megnyerni, amíg az összes bevont résztvevővel nem beszéltük meg, hogy miről is szól a beavatkozás (probléma, eszközök, célok). Fontos szempont, hogy egyfajta leltárt készítsünk a közösség kérdéseiből, és a tevékenységeket ezekhez illeszszük: a közösségi programok esetében különösen fontos, hogy kiderítsük, hogy az emberek tulajdonképpen mit akarnak, és miben látják a problémájukat (lásd pl.: Jövőműhely módszere).

Kapacitás

A projekt kapacitása: *az idő, a finanszírozás, a munkatársak és az elérhető szakértelem.* Az elérhető kapacitás határozza meg, hogy a projekt bármely szakaszában mit lehet elérni, illetve mit nem. Törekvéseinket korlátozhatja az idő, a finanszírozás, a munkatársak száma és a szakértelmük. Ám a kapacitás „rendelkezésre állása” még nem minden. Az is fontos, hogy a rendelkezésre álló kapacitásból a lehető legtöbbet kihozzuk (Hüse és mtsai, 2008).

Egy projekt kapacitása sosem statikus. Megváltozhatnak az erőforrások, de gyakoribb, hogy az erőforrások változatlansága mellett például a munkatársak összetétele és a szükséges szakértelem egymáshoz való viszonya változik, így a kapacitás a projekt minden egyes szakaszában eltérő lehet. A projekt szempontjából hátrányos, ha hiányoznak a megfelelő szakemberek – és ez nem csak a magas, vagy speciális szakértelemmel rendelkezőre érvényes! Problémát jelent, ha a rangidős, speciális felkészültséggel rendelkező szakembereknek kell elvégezniük azokat a rutinfeladatokat, amelyeket a kezdők is ugyanolyan jól el tudnának látni – például órákat töltenek fénymásolással, mikor a titkárnők ezt jobban és hatékonyabban el tudnák végezni, vagy értékes munkaidejüket csoportok szervezésére fecsérlik. Ez a nem kellően hatékony erőforrás-gazdálkodás igen nagy pazarlás, ráadásul az egyik legjobb módszer arra, hogy miképpen oltuk ki mihamarabb munkatársaink lelkesedésének tüzét (Hüse és mtsai, 2008).

Más esetekben a munkatársaknak rengeteg időt és erőfeszítést kell arra fordítaniuk, hogy megismerkedjenek bizonyos témákkal vagy módszerekkel, holott lehet, hogy dolgozik valaki ugyanabban az épületben, akinek az összes szükséges jártassága megvan hozzá, és minden előkészület nélkül tudja azokat alkalmazni. Röviden: a rugalmas erőforrás-menedzsment módot nyújt a jobb manőverezéshez. A tapasztalatok azt mutatják, hogy erre a tartalék kapacitásra szükség van az agyonterhelt időszakokban, illetve akadályoztatás esetén, ami a leggondosabb tervezés mellett is majdnem mindig előfordul (Hüse és mtsai, 2008).

Ha pályázaton szeretnénk forrásokat szerezni a pályázatunkhoz, könnyen „túlígérjük” magunkat, mivel egy vélhetően szoros versenyben kell megnyernünk – mások előtt – a pályázatot. Ilyenkor előfordulhat, hogy a rendelkezésre álló kapacitásaink maximumát lekötjük a tervezett projektben, amely kérdéssé teszik, hogy képesek leszünk-e reagálni bármiféle helyzetre, amely nem úgy adódik, mint ahogy előre számítottunk. Ha nincs már energiánk, időnk, szakemberünk, hogyan reagálunk egy hirtelen „életbe lépő” kockázatra? Hogyan védjük ki a projektre leselkedő veszélyeket? Milyen energiát tudunk befektetni a változtatásba, ha a folyamat közben azt észleljük (monitorozás, visszacsatolás), hogy nem jó irányba mennek a dolgok? Teljesen lekötött kapacitásokkal saját projektünk foglyaivá válunk! Sokszor nem is egy megnyerni kívánt pályázat, hanem alapvető beállítódásunk vesz rá minket arra, hogy túlvállaljuk magunkat.



Sose tervezd úgy a projekted, hogy az a rendelkezésre álló kapacitásaid 100 %-át igényelje, mert akkor nem marad energiád a szükséges változtatásokra, a kockázatok kezelésére!

A projektmenedzser, mint vezető

Hangsúlyoznunk kell, hogy milyen nagy jelentősége van a projekt hatékonyságának szempontjából annak, hogy a projektmenedzser mennyire képes egyensúlyozni az elméleti célok és a projekt számára elérhető kapacitás és támogatás/kötelezettségvállalás között. A vezetés elemzésének két fő szempontja van: a *projektmenedzser szakértelme és személyisége*, illetve azok a *fontos kérdések*, amelyekre vezetőként összpontosít. Arra természetesen nem térünk ki, hogy a projektmenedzser hogyan vezesse a projektet, se arra, hogy erre milyen módszereket használjon, hiszen az már nem a tervezés része.

A projektmenedzser szakértelme és személyisége

A szakértelem kifejezés a témához kapcsolódó elméleti tudásra éppúgy vonatkozik, mint a gyakorlati képességekre. Ezen képességekre például a program irányításához és koordinálásához (tájékoztatás az előmenetelről, döntéshozás stb.), valamint a szükséges tevékenységek végrehajtásához (jelentésírás, oktatás, konzultáció) van szükség. Ebben az összefüggésben a projektmenedzser jellemzői a személyes tulajdonságainak és a munkastílusának kombinációjából állnak (Hüse és mtsai, 2008).

A projektmenedzser személyisége és munkamódszere jelentős hatással van a projekt kimenetelére. Így a tervezés során meg kell állapítanunk, hogy az az ember, aki a terveink szerint teljes felelősséggel tartozik majd az adott projektért, valójában a legmegfelelőbb személy-e. Sőt, ezt a vizsgálódást érdemes a megvalósítás során is elvégeznünk, újra és újra feltéve a kérdést: még mindig ő a legmegfelelőbb? A válasz három tényező kombinációjával dönthető el:

- szakértelem,
- munkastílus és
- személyiség.

E három tényező kombinációjából határozható meg a projektmenedzser jogosultsága és megbízhatósága (Hüse és mtsai, 2008).

A projektmenedzser szakértelme változó színvonalú elméleti tudásra és gyakorlati képességekre terjed ki. A projektmenedzsernek különösen fontos, hogy ismerje a szakértelmének határait, ezáltal az egyes területeken lévő esetleges hiányosságait a többivel tudja pótolni – vagy megfelelő embereket, partnereket gyűjtsön maga köré. A projektmenedzseri státuszhoz hozzájáruló személyes jellemvonásokba beletartozik a lelkesedés, a stílus, az inspiráció és a meggyőzőerő. Bármely projektmenedzsmentnek – vagy bárki-

nek, aki felelős egy projektért – megvan a maga munkastílusa. Nagyon fontos a menedzser személyes munkastílusát és készségeit értékelnünk ahhoz, hogy lássuk, vajon megfelelnek-e a siker követelményeinek. Erre jó példa az az ember, akinek kreatív munkastílusa kiválóan megfelel a projekt fejlesztési szakaszában, mivel ebben a fázisban állandóan új ötletekre van szükség. Az alkalmazási szakaszban ezzel szemben olyan menedzser kell, aki egy tervet gondosan, következetesen véghez tud vinni. Ez utóbbi szakaszban egy nagyon kreatív menedzser alkalmazása problémát okozna, mivel az ilyen személyek hajlamosak arra, hogy újabbnál újabb lehetőségeket agyaljanak ki, ahelyett, hogy végrehajtanák az eredeti elképzeléseket (Hüse és mtsai, 2008).

A vezetés fontos kérdései

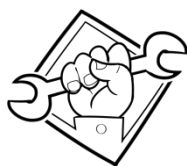
A vezetés fontos kérdései azok a szempontok, amelyekhez feltétlen szükség van a projektmenedzser szervező és ellenőrző tevékenységére, ha azt akarjuk, hogy a dolgok zökkenőmentesen haladjanak. Ide tartozik a tervezés és az ellenőrzés. Ez lényegében azt jelenti, hogy miképpen cselekedjük a „helyes dolgokat” a projekt vezetése során. Néhány fontos szempontot megemlíthetünk, amelynek segítségével a projektmenedzser hatni tud az elérendő hatékonyságra (Hüse és mtsai, 2008):

1. Ha a projektmenedzser jól akar dolgozni, akkor projekttervet kell készítenie, amely világosan rámutat a projekt különböző döntési pontjaira. Még ettől is fontosabb, hogy a projektmenedzser kitarson ezek mellett a döntési mozzanatok mellett, monitorozza a haladást, és a monitorozási folyamat során talált tények és megállapítások alapján járjon el.

2. A gondosan megtervezett és felépített kommunikációs terv a projekttervezés lényeges eleme. Nem csak a külső csoportokkal való kommunikációt kell tartalmaznia, hanem a szervező intézményen belüli tevékenységeket is, bevonva a kollégákat és a (szervezeti) menedzsmentet.

3. Tisztázni kell a környezeti feltételeket és azokat az erőforrásokat, amelyekre a menedzser támaszkodhat. Ráadásul a projektmenedzsernek ezeket rugalmasan és változatosan kell tudnia felhasználni.

4. A projektmenedzsernek tisztában kell lennie a saját és a kollégái tulajdonságaival. Biztosítania kell, hogy az alkalmazási tervben legyenek olyan tevékenységek, amelyekkel fent lehet tartani a résztvevők szakértelmének szintjét (pl. tréningek).



Logframe-módszer

A logframe-módszer (más néven a *logikai keretmátrix*) egy sokak által nehézkesnek, bonyolultnak (a hallgatók nyelvére lefordítva „megtanulhatatlannak”) tartott technika, amely azonban kitűnően alkalmazható a projekt menedzsmentje számára. A logframe egy tömör, könnyen átlátható „leírás” a projektről, amelyben szerepelnek a legfontosabb elemek és összefüggések. Bár a tervezés során is hasznos, leginkább a projekt irányítása, monitorozása és értékelése során vehetjük hasznát. Fontos azonban szem előtt tartani, hogy a módszer csupán összefoglalása a tervnek, és nem maga a terv!

17. táblázat. A logframe (logikai keretmátrix) formája, tartalma és a kitöltés javasolt sorrendje

Leírás	Indikátorok	Az ellenőrzés eszközei (mérés)	Feltételek (külső tényezők) és kockázatok
1. Stratégiai (távlati) célok	15. Hatásindikátorok	16. Hatások ellenőrzése/mérése	
2. Konkrét célok	13. Céлиндikátorok	14. Célok ellenőrzése/mérése	8. Stratégiai célok előfeltétele
3. Várt eredmények	11. Eredményindikátorok	12. Eredmények ellenőrzése/mérése	7. A konkrét célok előfeltétele
4. Tevékenységek	9. Eszközök	10. Eszközök ellenőrzése/mérése	6. A várt eredmények előfeltétele
			5. Előfeltételek

A logframe-módszer egy, a fejlécen kívül négy sort és négy oszlopot tartalmazó táblázat, amely a projekt főbb elemeit tartalmazza (az utolsó oszlopa egy cellával „lejjebb csúszik”). Az, hogy mit írunk az egyes cellákba, a projekt tervezése során dől el. Az elkészül keretmátrixunk tartalmának leolvasására kétféle megoldás használatos.

- 1) **Vertikális logika:** az eszköz-cél hierarchia megjelenése a táblázaton belül. Ebben a megközelítésben a logframe alsó sorában található tevékenységeket tekintjük a céljaink eléréséhez szükséges eszközöknek. Amennyiben végrehajtjuk őket és a kapcsolódó feltételezések is teljesülnek, megkapjuk a várt eredményeket (alulról a második sor). A várt eredmények és az azonos szinten levő feltételezések megvalósulásával elérjük a projekt konkrét céljait (alulról a harmadik sor), amelynek hosszútávú hatásaként bekövetkeznek a stratégiai cé-

lok (alulról a negyedik sor). Ennél a megközelítésnél a „sorvezető” a táblázat első (Leírás) és negyedik (Feltételek) oszlopa.

- 2) **Horizontális logika:** ekkor a felhasználni kívánt erőforrások és az elérni kívánt eredmények konkrét, számszerű tulajdonságaira koncentrálnak. Ezért a horizontális logikában a második (Indikátorok) és harmadik (Az ellenőrzés eszközei, mérés) oszlopok a sorvezetők. Ilyenkor az első oszlopban található projektösszetevőket a hozzájuk tartozó számszerűsített indikátorokkal és az ezeket mérő ellenőrzési eszközökkel együttesen értelmezzük.

18. táblázat. A logframe leolvasása vertikális logikával

Leírás	Indikátorok	Az ellenőrzés eszközei (mérés)	Feltételek (külső tényezők) és kockázatok
Stratégiai (távlati) célok			
Konkrét célok			Stratégiai célok előfeltétele
Várt eredmények			A konkrét célok előfeltétele
Tevékenységek			A várt eredmények előfeltétele
			Előfeltételek

19. táblázat. A logframe leolvasása horizontális logikával

Leírás	Indikátorok	Az ellenőrzés eszközei (mérés)	Feltételek (külső tényezők) és kockázatok
Stratégiai (távlati) célok			
Konkrét célok			Stratégiai célok előfeltétele
Várt eredmények			A konkrét célok előfeltétele
Tevékenységek			A várt eredmények előfeltétele
			Előfeltételek



10. Kommunikáció és nyilvánosság

A projekt kommunikációja – mint minden kommunikáció – *információközlés* (Pelejtei, 1998). A tudatos kommunikáció során átgondoljuk, hogy:

1. kinek (a kommunikáció célcsoportja),
2. mit (a kommunikáció tárgya),
3. milyen célból,
4. milyen hatást, eredményt várva,
5. milyen eszközzel és milyen módon,
6. mikor és hol akarunk megmutatni, közölni valamit.
7. Ezen túlmenően figyelembe kell vennünk, hogy a kommunikáció akkor a leghatékonyabb, ha kétirányú, azaz nem csupán közlünk, hanem visszajelzést is kapunk (ÉMFE, 2011).

Miért fontos a kommunikáció egy projekt szempontjából? Egyfelől az emberi kommunikáció legfőbb szerepe a *kapcsolat kialakítása a környezetünkkel*, és ezt a fontos szerepet a projekt, illetve a projektet megvalósító szervezet életében is betölti. Ha nem kommunikálunk, kapcsolataink elhalnak, illetve létre sem jönnek. Másfelől a kommunikáció révén érzük el, hogy mások *megértse*nek minket – a gondolatainkat, szándékainkat, céljainkat, értékeinket stb. –, és erre a megértésre a projekteknek és szervezeteknek is szükségük van, hiszen csupán a megértést követheti az *egyvetértés*, és az egyvetértést követi a *támogatás* (ÉMFE, 2011). A támogatás kérdése pedig a projekt erőforrásainak kérdéséhez vezet el.



Kommunikációs stratégia – a „hét kérdés” módszer

A kommunikációs stratégia a kommunikáció fenti kérdéseinek átgondolása, megtervezése, méghozzá oly módon, hogy azt végig gondoljuk a kommunikáció minden egyes célcsoportjára⁹, vagy a kommunikációnk minden egyes tárgyára. Elkészíthető táblázatos formában, vagy más, jól áttekinthető rendszerben (pl. strukturált bekezdések, grafikus ábrázolás). Egy jó stratégia kreatív, inkább a kiteljesedést szolgálja, mintsem a korlátozást.

Az alábbiakban a hét kérdés kibontásával fogjuk jobban megközelíteni a kommunikációs stratégiát.

⁹ A kommunikációról szóló fejezetben a *célcsoport* fogalma – ha csak a szövegkörnyezetben egyértelműen nem jelölöm a kivételeket – minden esetben a *kommunikáció célcsoportjára* vonatozik. A kommunikáció célcsoportja természetesen azonos lehet a projekt célcsoportjával, de mások (pl. megbízó, nagyközönség, társszervezetek) is célcsoportjai a kommunikációnak.

1. kérdés: Kinek?

Egy projekt kommunikációja többféle célcsoportra irányulhat. A célcsoport lehet belső (ide tartoznak a szervezet tagjai, vagy a projekt intermedierjei), és külső (mondhatni, mindenki más).

20. táblázat. A kommunikáció célcsoportjai

Belső célcsoportok	<ul style="list-style-type: none"> - a szervezet tagjai - a szervezet fenntartói (pl. egy alapítvány kuratóriuma) - a projekt intermedierjei
Külső célcsoportok	<ul style="list-style-type: none"> - a projekt célcsoportja - a projekt megbízói - a pénzügyi forrásokat biztosítók (pályázatok) - más szervezetek (pl. potenciális együttműködő-partnerek) - a nagyközönség (nyilvánosság)

Minden célcsoport saját jellemzőkkel írható le – vagy legalábbis a célcsoport meghatározó része leírható bizonyos jellemzők mentén. A célcsoport jellemzőinek meghatározása alapvető fontosságú a sikeres kommunikációs stratégiában. Mi az, ami a kommunikáció trágáival kapcsolatos hozzáállásukban a leginkább jellemző rájuk? Mi az, amire nyitottak? Mi az, ami elől leginkább elzárkóznak? Mire van szükségük? Miről kellene meggyőzni őket? Mindezen kérdések megválaszolása sikeressé teheti a kommunikációt.

A kommunikáció célcsoportja sosem áll önmagában – hiszen a ráirányuló kommunikációnak mindig van tárgya, valamiféle célja, stb.

2. kérdés: Mit?

Egy üzleti vállalkozás lényegi üzenete egyszerű: „vegyen cipőt a *mi* cipőboltunkból!” A projekt kommunikációja is felfogható azon séma mentén, hogy:

1. a projekt létrehoz egy terméket, pl. egy szolgáltatást, amely révén a projekt célcsoportja a kiindulópontból eljut a célállapotba;
2. a projekt célcsoportjának fogyasztania kell a terméket (részt kell vennie a programokban, igénybe kell vennie a szolgáltatásokat), hogy a kiindulópontból eljuthasson a célállapotba;
3. ezért tájékoztatnom kell őket a projekt által kínált lehetőségekről, fel kell keltenem bennük az igényt, hogy akarjanak részt venni a programokban, fent kell tartanom bennük a magas motivációs szintet, stb.

Ebben a modellben tehát a projekt célcsoportja számára úgy állítom össze az üzenetet, hogy az tényszerű információkat tartalmazzon a projektről, illetve annak programjairól, keltse fel az érdeklődést, áruljon el olyan fontos részleteket, hogy hol, mikor és hogyan vehetők igénybe a szolgáltatások, és mutassa be, hogy a programok révén milyen eredmények születtek majd.

Ugyanezen modellben könnyen végig tudjuk gondolni, hogy mit kell kommunikálni a többi célcsoportnak, pl.:

- **a szervezet tagjainak:** mi (az egyesület pl.) alapvetően ilyen és ilyen célok mentén alakultunk, eddig is ezért és ezért dolgoztunk. Most, ebben a projektben a céljainknak megfelelően ezt és ezt értük el... *vagyis azt bizonyítjuk, hogy megéri számukra továbbra is aktívan részt venni a szervezet életében, így biztosítjuk hosszú távra a részvételt, az aktivitást és a motivációt.*
- **az intermediereknek:** ebben a programban a tervek szerint ti ezt és ezt fogjátok csinálni, ekkor és ekkor, így és így. A munkátokhoz ilyen és ilyen erőforrásokat tudunk biztosítani, ezek és ezek lesznek az egyes tevékenységekben az együttműködő partnereitek... *azaz információt biztosítunk számukra, hogy el tudják végezni a rájuk bízott munkát. Természetesen a feléjük irányuló kommunikáció célja lehet a motiváció és elköteleződés növelése is, ez esetben a kommunikáció tárgya hasonlóan alakul, ahogy a szervezet tagjai esetében látuk.*
- **a pénzt adóknak:** ennyi és ennyi pénzből (amit ti adtatok – pályázat vagy adomány), ezt és ezt csináljuk/csináltuk, ennyi és ennyi embert értünk el, közülük ennyinek az életében értünk el ilyen és ilyen pozitív változást... *tehát azt bizonyítjuk, hogy számukra jó befektetés volt az, hogy ránk bízta a pénzüket.*

3. kérdés: Milyen célból?

Ugyanazon projekt esetében, sőt, akár ugyanazon célcsoport esetében is különböző célok mentén kommunikálunk. A kommunikációnkban megkülönböztetünk elsődleges célokat, és távlati célokat. Az elsődleges célok a kommunikációval egy időben valósulnak meg (bár a meggyőzés esetében ez hosszabb folyamat is lehet), míg a távlati célok mindig hosszabb távon jönnek létre, és az elérésükhöz többnyire a kommunikáció önmagában nem elég.

- **Elsődleges célok**
 - tájékoztatás: tárgyyszerűen elmondjuk, megmutatjuk, hogy *mi van*.
 - informálás: átadjuk azokat az információkat, amelynek segítségével az, ami van, elérhetővé válik a célcsoport számára (pl. *hol van, mikor van, mit kell hozni, hogy részt vehessenek benne stb.*).
 - meggyőzés: információt adunk arról, hogy ami van, az *miért jó* (általában, vagy a kommunikációval megcélzott csoport számára).

▪ Távlati célok

- bevonás: az információt arra irányítom, és olyan közléseket alkalmazok, hogy a megcélzott csoportot bevonjam a programjainkba (pl. résztvevőként, vagy együttműködő partnerként).
- motiválás: az egyik legfontosabb erőforrás fejlesztésére irányul a kommunikációs szándék, pl. hogy akit bevtünk, az maradjon is benne, és aktívan vegyen részt.
- együttműködés fejlesztése: a motiváción túl az együttműködés egyéb elemeinek fejlesztésére irányul a kommunikációnk (lásd az „Erőforrások és költségvetés” c. fejezetet).
- bizalom növelése: a bizalom az egyik legfontosabb érték egy szervezet életében, viszont nem elég csupán rászolgálni, meg is kell mutatni, hogy méltóak vagyunk a bizalomra.

4. kérdés: Milyen hatást/eredményt várva?

Az elvárt hatás, illetve eredmény kérdése szorosan kapcsolódik a kommunikáció céljához. Ebben a kérdésben a várakozásainkat konkretizáljuk. Ha a célunk az, hogy bevonjuk a projekt célcsoportját a programjainkba, akkor itt fogalmazzuk meg, hogy hány főt szeretnénk minimálisan bevonni, illetve, hogy ennek elérésére hány főt kell minimálisan elérnünk a kommunikációnkkal. Ez a kérdés tehát a kommunikáció hatásindikátorainak tisztázására irányul.

5. kérdés: Milyen eszközzel és milyen módszerrel?

A célcsoport jellegzetességeinek ismeretében kell meghatároznunk a kommunikáció módszerét. Tudjuk-e, hogy a célcsoport milyen médiát fogyaszt (újság, rádió, televízió, internet), azon belül is miféle (színes magazinokat vagy politikai napilapot, az interneten híroldalakat vagy közösségi oldalakat), és milyen módon használja azt (csak fogyasztója az adott médianak, vagy a véleményét is megfogalmazza azon)?

Elérhető a célcsoport szórólappal? Hol jár, hol találkozhat a plakátjainkkal?

Vannak-e a befogadást nehezítő körülmények? Pl. ha a célcsoport érzékszervi károsodott, akkor nem csupán erre, de a fogyatékkal élők társadalmi integrációjának mértékére is figyelemmel kell lennünk. Alacsony integráltság mellett a környezet nem akadálymentesített, a célcsoport érzékenyebb, hiszen azt tapasztalja, hogy a társadalom közömbös, sőt, intoleráns az helyzetével szemben – ilyenkor egy rosszul megválasztott kommunikáció inkább frusztrál, és az ellenkező hatást éri el, mint amit szeretnénk. Más esetben a célcsoport aluliskolázottsága, funkcionális analfabétizmusa jelenthet akadályt. Minden efféle körülményt és jellegzetességet figyelembe kell vennünk a kommunikáció eszközeinek, módszereinek megválasztásakor.

Ezen túlmenően figyelembe kell vennünk az egyes módozatok költségeit, és a szervezet/projekt erre fordítható kapacitásait is.

A személyes kommunikáció eszközei

- előadás (szakmai rendezvényeken, konferenciákon)
- tárgyalás (előkészítetten, rögzített céllal, megállapodásra törekedve)
- lakossági fórum
- párbeszéd
- interjú
- vita
- levél
- feljegyzés

A csoportkommunikáció eszközei

- Speciális írásbeli közlemények
 - évkönyvek, éves jelentések, önkormányzati testületi beszámolók
 - helyi tájékoztatók, hírlevelek, brosúrák, rölapok
 - bemutatkozó levelek
 - sajtóközlemények
- Rendezvény típusú tájékoztatók
 - konferencia
 - prezentációk
 - szimpóziumok, nyílt napok
- Zárterületi tájékoztatók
 - hirdetőtáblán elhelyezett közlemények

A tömegkommunikáció eszközei

- Internet (honlapok, híroldalak, közösségi oldalak)
- televízió (híradók, magazinműsorok, szakmai műsorok, sorozatok)
- rádió
- sajtó
- film (pl. tv-ben, interneten közzétehető)
- kiállítások, vásárok
- országos rendezvények
- szabadtéri reklámeszközök (plakátok, poszterek, figyelemfelkeltő tárgyak, alkotások)

6. kérdés: Mikor és hol, milyen körülmények között?

Ez kérdés ugyancsak a célcsoport sajátosságainak figyelembe vételére irányul, és szorosan kapcsolódik a kommunikáció eszközeinek és módszereinek kérdéséhez.

7. kérdés: Hogyan generáljuk és fogadjuk a visszajelzéseket?

A visszajelzés alapvetően fontos, hogy mi is megkapjuk azokat az információkat, amelyeket jelen pillanatban még csak a kommunikációnk célcsoportja tud, vagy megtudjuk azt, hogy a kommunikációnk kiváltotta-e az elvárt hatást. Ha az a szándékunk, hogy meggyőzzük egy iskola tanári karát arról, hogy érdemes belépniük a projektünkbe, és együtt dolgozniuk velünk (azaz legyenek intermedierek), akkor fontos azt megtudnunk, hogy a meggyőzés sikeres volt-e, és a tanárok saját meggyőződésükből dolgoznak velünk – vagy csupán az igazgatót sikerült meggyőznünk, aki viszont utasította a beosztottait, hogy dolgozzanak velünk. Belátható, hogy ez utóbbi esetben lesz majd némi gondunk az intermedierjeink elköteleződésével és motivációjával.

Másrészt a visszajelzés során a kommunikáció célcsoportja is megélheti, hogy az ő véleményük fontos a számunkra. Ennek megélése esetén könnyebben bizalmat szavaznak a projektnek, és elhiszik, hogy nem csak a szavak szintjén irányul az ő jólétükre az adott tevékenység.

Léteznek olyan kommunikációs helyzetek, ahol az interaktivitás lehetősége biztosított – pl. egy csoport összehívásával –, de ez nem jelenti automatikusan azt, hogy a dolog interaktív is lesz. Egy művelődési központba összehívott lakossági csoportot „használhatunk” úgy is, hogy passzív hallgatósága legyen egy előadásnak (rosszabb esetben szónoklatnak), de úgy is, hogy valódi és élő beszélgetést folytatunk velük.

Más esetekben a kommunikáció módja nem teszi lehetővé az azonnali visszajelzést (szórólap, újság). Ilyenkor meg kell találnunk azokat a módokat, hogy a kommunikációnk célcsoportjától begyűjtsük a számunkra fontos információt.



Az ANSA-modell

Az üzleti világban ismert számos kommunikációs modell egyike az ANSA, amely kiűnően alkalmazható a humán projektek kommunikációs stratégiájának megalkotásakor (Bienvenu és Timm, 2002). Ennek során a modell betűszavának megfelelő lépésekben építjük felé a mondanivalónkat:

1. **A** (attention) – **figyelem**: A kommunikáció elején olyan elemeket alkalmazunk, amellyel a figyelmet felkeltjük és megragadjuk. Ha nem figyelnek ránk, vagy nem eléggé, akkor már mindegy, hogy mit mondunk. Jó figyelemfelkeltő elem lehet egy frappáns cím, egy plakát képi elemei, egy odaillo idézet, vagy más, rövid retorikai elemek.
2. **N** (need) – **szükséglet**: A következő lépésben olyan elemeket alkalmazunk, amelyek továbbra is figyelemfelkeltő jellegűek, egyben tájékoztató jellegűek is. Itt gyakran valamilyen problémát világítunk meg, amelynek megoldása a célcsoport

szükséglete lehet. Ha ez a szükséglet a célcsoport számára nem világos, nem tudatosult, akkor a kommunikációnkban ennek tudatosítására is törekednünk kell.

3. **S (solution) – megoldás:** Miután megragadtuk a célcsoport figyelmét és sikerült elérnünk, hogy azonosuljanak a szükségletekkel (pl. a probléma megoldására), akkor rávezethetjük őket arra, hogy miképpen oldható meg a probléma. Egy projekt esetében általában arra irányul a kommunikációnk, hogy a célcsoportot részvételre serkentsük. A meggyőzés eszközeként itt adatokat és tényeket, pozitív tapasztalatokat osztunk meg a célcsoporttal.
4. **A (action) – cselekvés:** Végül összefoglaljuk a cselekvés várható előnyeit, melyeket természetesen a célcsoport azon tagjai élvezhetnek, akik aktívan részt vesznek a felkínált megoldásban.

Egy projekt nyilvánossága

A projektek annál szélesebb körben hatnak, minél többen értesülnek róluk. Ezért a valóban elkötelezett szervezetek nem csupán kommunikálnak (a projektcélok, vagy a szervezeti célok elérése érdekében), hanem biztosítják a *projekt nyilvánosságát* is. A pályázatok – különösen az uniós pályázatok – esetében a nyilvánosság biztosítása kötelező tevékenységi elem, amelyet a projekt megvalósítása során folyamatosan szem előtt kell tartanunk (természetesen a pályázat erre is biztosít forrást). A nyilvánosság biztosítása azt jelenti, hogy a projekt eseményeiről és eredményeiről minél szélesebb kört tájékoztatunk. Ha a projektünknek írásos eredményei születtek (pl. egy egészség-stratégia), akkor azt a lehető legszélesebb körben hozzáférhetővé kell tenni – ez adott esetben nem csupán azt jelenti, hogy a nyilvánosság fizikailag könnyen és gyorsan hozzáfér (pl. le tudja tölteni az internetről), de azt is, hogy a speciális hátrányokkal jellemezhető célcsoport számára feldolgozható verziókat is közzéteszünk („akadálymentesített” dokumentum, diáknyelven megfogalmazott dokumentum, piktogramok szintjére egyszerűsített dokumentum).

Amennyiben a projektünket külső támogatásból hoztuk létre (pályázat, adomány), akkor a támogatók elvárják, hogy a projekt közönsége széles körben értesüljön a támogatók kilétéről, esetleg szándékairól, céljairól. A pályázatok esteében ez gyakran azzal jár együtt, hogy a támogató meghatározza a nyilvánosság biztosításának formai jegyeit is (pl logók, betűtípusok, kötelezően feltüntetendő szövegek). Ezeknek a kötelező kommunikációs elemeknek a pontos használata elvárt, ellenkező esetben a támogatás megvonását is eredményezheti.

Irodalomjegyzék

1. Abrignani, B., Gomes, R., Vilder, D. de (2003): Projektmenedzsment T-kit. Mobilitás Nemzetközi Igazgatósága, Budapest.
2. Bienvenu, S., Timm, P. R. (2002): Business Communication Discovering Strategy, Developing Skills. Pearson Education, New Jersey.
3. Bollars, C., Kok, H., Broucke, S. Vd., Molleman, G. (2005): User manual for European Quality Instrument for Health Promotion (EQUIHP). NIGZ, Woerden.
4. Brown, A., Bourne, I., (1996): The Social Work Supervisor: Supervision in Community, Day Care and Residential Settings. Open University Press, Buckingham.
5. Csányi Y. (2001): Különtámogatás: szegregáltan vagy integráltan. Trendek külföldön és Magyarországon. *Educatio* 2001/2.: 232-243.
6. Erdei K. (1995): A hálózatépítés első lépései. In: Benkő Zs. [szerk.]: „Ne üljön lelkünkön szenvedés” – Egészségfejlesztés, mentálhigiéne, hálózatépítés. JGYTF Kiadó, Szeged. 115-117.
7. Északkelet-Magyarországi Fejlesztési Egyesület (2011): Kommunikáció és nyilvánosság – útmutató civil szervezetek számára. ÉMFÉ, Nyíregyháza.
8. Gerth, H. H., Wright Mills, C. (szerk.) (1946): From Max Weber: Essays in Sociology. Oxford University Press, New York.
9. Grimble, R., Chan, M-K. (1995): Stakeholder analysis for natural resource management in developing countries. *Natural Resources Forum*, vol.: 19., iss.:2.: 113-124.
10. Gyarmathy É. (2001): Gondolatok térképe. *Tanítani 18-19*: 108-115.
11. Halász G. (1991): Rend és iskola – avagy az elszabadult gépezet. *Café Babel* 1991/1.: 71-80.
12. Haraszi I., Huber B. (2005): Projektfejlesztés és pályázatírás. *Kapocs Könyvek* 9. Nemzeti Család- és Szociálpolitikai Intézet, Budapest.
13. Hüse L. (2014): A projektszemlélet jelentősége az iskolai integrációs programokban. „*Iskola a társadalmi térben és időben IV.*” tudományos konferencia tanulmány kötet. PTE „Oktatás és Társadalom” Neveléstudományi Doktori Iskola, Pécs. 101-113.
14. Hüse L. (2012): Diótörő Klub – terápiás csoport beilleszkedési zavaros gyermekek részére. *Gyermekjóléti Központ Szakmai Hírlevele* 1/1.: 12-17.
15. Hüse L. (2011): Kettős mérce az iskola szerepének megítélésében – egy kirekesztés-kutatás margójára. *Iskolakultúra* 2011/1.: 88-98.
16. Hüse L., Péntes M., Molleman, G., Gurály E. (2008): Szükségletalapú projekttervezés egyszerűen – Mentori kézikönyv a PREFFI módszer használatához. Göllesz Viktor S.Sz.Á.I., Nyíregyháza.
17. ISO 8402 (1994): Quality Management and Quality Assurance.
18. Jane-Llopis, E. (2002): What Makes the Ounce of Prevention Effective? A Meta-analysis of Mental Health Promotion and Mental Disorder Prevention. Quickprint, Nijmegen.
19. Jónás-Berki M. (2011): A turisztikai termékekhez kapcsolódó indikátorok. In: A turizmus kutatások módszertana. Pécsi Tudományegyetem, Pécs. http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0051_Turizmus_kutatasok_modszertana/ch07.html (Utoljára látogatva: 2014. 10. 09.)
20. Kertesi G., Kézdi G. (2004): Általános iskolai szegregáció – okok és következmények. MTA Közgazdaságtudományi Intézet, Budapest.
21. Kok, G. (1992). Gezondheidsvoorlichting. Muiderberg, Coutinho.
22. Lalonde, M. (1974): A New Perspective on the Health of Canadians – a Working Document. Health and Welfare Canada, Ottawa.

23. MEGAKOM (2003): Projekt ciklus menedzsment kézikönyv. MEGAKOM Stratégiai Tanácsadó Iroda, Nyíregyháza.
24. Merton, R. K. (2002): Társadalomelmélet és társadalmi struktúra. Osiris, Budapest.
25. Messing V., Molnár E. (2008): „...több odafigyelés kellett volna” – A roma gyerekek iskolai sikerességének korlátairól. *Esély 2008/4.*: 77-93.
26. Milicz Á. (2011): Civil Projektmenedzsment – Sikeres projektek nonprofit szervezetekben. IKF Alapítvány, Budapest.
27. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2005): Stratégiai szafari – útbaigazítás a stratégiai menedzsmentben. HVG Könyvek, Budapest.
28. Molleman, G. R. M. (2005): PREFFI 2.0: Health Promotion Effect Management Instrument – Development, validity, reliability and usability. NIGZ, Woerden.
29. Parsons, T. (1951): The Social System. Glencoe: Free Press.
30. Pelejtej T. (1998): Public relations. A kommunikáció szervezésének gyakorlati kézikönyve és kiegészítő szakismeretei. Informatikai és Könyvtári Szövetség, Budapest.
31. Pretty, J. N. (1995): Regenerating Agriculture: Policies and Practice for Sustainability and Selfreliance. Earthscan Publications Ltd., London.
32. Radó P. (2007): Oktatási egyenlőtlenségek Magyarországon. *Esély 2007/4.*: 24–36.
33. Ramírez, R. (1999): Stakeholder analysis and conflict management. In: Buckles, D. [ed.]: Cultivating peace – Conflict and collaboration in natural resource management. World Bank Institute, Washington DC. 101-126.
34. Rawlinson, J. G. (1989): A kreatív gondolkodás és az ötletbörze. Budapest, Novotrade.
35. Rudas J. (2007): Delfi örökösei. Önismereti csoportok – elmélet, módszer, gyakorlat (7. kiadás). Lélekben Otthon Kiadó, Budapest.
36. Smith, R., Campbell, M. (2011): Talent Conversations – Ideas Into Actions Guidebook. Center for Creative Leadership, Greensboro.
37. Swanborn, P.G. (2000): Evalueren. Boom, Amsterdam.
38. Szerb L. (1991): Max Weber bürokráciaelmélete és a magyar bürokrácia. *Aula 13 (3)*: 38-52.
39. Thompson, A. A., Strickland, A. J. (1984): Strategic management. Business Publications, Texas.
40. Tóth L. (2008): Ötletbörze. *Tehetség 16 (3)*: 3-4.
41. Vercseg I. (2004): Közösségfejlesztő leckék kezdőknek és haladóknak. Közösségfejlesztők Egyesülete, Budapest.
42. Verzuh, E., (2006): Projektmenedzsment. HVG, Budapest.

Függelék

A projekttervezési eszközök űrlapjai



Az űrlapok a Creative Commons-licenc alá tartoznak, azaz:

- szabadon fénymásolhatók,
- előadásokon bemutathatók,
- projekttervezés céljára felhasználhatók.

Az űrlap szerzőjét, és az űrlap forrását a felhasználás során minden esetben a hivatkozási szabályoknak megfelelően fel kell tüntetni!

Projekt-Terv-Lista módszer

PTL ÉRTÉKELŐLAP

A projekt rövid elnevezése:

A projektet megvalósító szervezet:

A kitöltő neve:

A kitöltés dátuma:

A projekt rövid leírása

A tartalmat és a terjedelmet a projekt határozza meg, ne az itt rendelkezésre álló hely! Ha idáig értél, és még nem fejtetted ki a szükséges mélységben a projektet, írd tovább, használd fel új oldalakat!

1. Projektgenerálás, projektötlet

1.1. Ötletek gyűjtése

- I/N
1. Alkalmaztak-e az ötletgyűjtés során valamilyen kreatív módszert?
 2. Bevonták-e a célcsoportot az ötletek gyűjtésébe?
 3. Részt vettek-e a tervezett projekt intermedierjei az ötletgyűjtésben?

1.2. Az ötletek vizsgálata

- I/N
1. Csináltak-e már hasonlót ugyanabban a közösségben vagy a közösség környezetében?
 2. Tudatosították-e hogy az új projekt mennyiben eltérő a korábbi tapasztalatokhoz képest?
 3. Tisztázták-e, hogy az új projekt hogyan kerülhetné el a korábbi projektek csapdait?
 4. Konzultáltak-e az projekt lehetőségéről a meghatározó szereplőkkel (a hatalom birtokosai, a célcsoport életét befolyásoló személyek és intézmények képviselői, maga a célcsoport)?
 5. Világos-e, hogy miképpen illeszkedik az új projekt a térségi közintézmények és magánkezdemenyezések törekvéseihez?
 6. Számításba veszik-e azoknak az embereknek a törekvéseit, igényeit és vágyait, akiknek a projekt segíteni kíván?

A meta-kérdések mentén fejtse ki röviden a fenti pontokat!

A tartalmat és a terjedelmet a projekt határozza meg, ne az itt rendelkezésre álló hely! Ha idáig értél, és még nem fejtetted ki a szükséges mélységben a projekted, írd tovább, használj fel új oldalakat!

2. Helyzetfeltárás

2.1. A kiinduló-helyzet és a probléma természete

- | | |
|---|-----------------------|
| | I/N |
| 1. Egyértelmű-e, hogy mi jellemzi a kiinduló-helyzetet (pl. adatokkal, tanulmányokkal, felmérésekkel igazolt)? | <input type="radio"/> |
| 2. Van-e adat arról, hogy a probléma milyen gyakori a közösségben (hány embert érint, vannak-e új esetek, stb.)? | <input type="radio"/> |
| 3. Van-e adat arról, hogy a probléma kiket érint (életkor, nem, szociális-gazdasági helyzet, vallási- vagy etnikai háttér, kulturális-szubkulturális háttér)? | <input type="radio"/> |
| 4. Van-e a problémának területi megoszlása (régiók, városok, kerületek szerint)? | <input type="radio"/> |
| 5. Ismert-e, hogy a megcélzott probléma milyen más (szociális, társadalmi stb.) problémához kapcsolódik (konkrétan, a célcsoport életében)? | <input type="radio"/> |
| 6. Ismertek a probléma anyagi és nem anyagi jellegű következményei (azaz tudjuk-e, hogy milyen káros hatásokkal jár)? | <input type="radio"/> |

2.2. Az érintettek probléma-észlelése, a problémában megnyilvánuló szükségletei

- | | |
|--|-----------------------|
| | I/N |
| 1. Világos-e, hogy a) a célcsoport, b) a döntéshozók és c) a társadalom célcsoportot körülvevő más elemei mennyire érzik problémának az általunk kiválasztott problémát? | <input type="radio"/> |
| 2. Tudjuk-e, hogy az érintettek (a, b és c) mit szeretnének elérni a problémával kapcsolatban? | <input type="radio"/> |
| 3. Van-e esetleg az általunk meghatározott problémánál fontosabb a számukra? | <input type="radio"/> |
| 4. Tudjuk-e, hogy mire van szüksége az érintetteknek ahhoz, hogy elérhessék a céljaikat? | <input type="radio"/> |
| 5. Tudjuk-e, hogy mire van szüksége az érintetteknek ahhoz, hogy képesek legyenek az egyes tevékenységekben (lásd. Beavatkozás-tervezés) részt venni? | <input type="radio"/> |
| 6. Tudjuk-e, hogy kik azok a csoportok, személyek vagy szervezetek, akik a probléma fennmaradásában érdekeltek? | <input type="radio"/> |

2.3. A probléma elméleti háttere és determinánsai

- | | |
|---|-----------------------|
| | I/N |
| 1. Ismerjük-e a problémát leíró elméleteket, modelleket? | <input type="radio"/> |
| 2. Tudjuk-e, hogy ezek az elméletek hogyan kapcsolódnak a gyakorlati beavatkozásokhoz, módszerekhez? | <input type="radio"/> |
| 3. Világos-e, hogy milyen tényezők befolyásolják a problémát (azaz mik a probléma determinánsai)? | <input type="radio"/> |
| 4. Az általánosságokon túl világosan látjuk-e az egyes determinánsok szerepét a konkrét célcsoportunkban? | <input type="radio"/> |
| 5. Tudjuk, hogy melyek a legfontosabb determinánsok? | <input type="radio"/> |
| 6. Tudjuk, hogy melyek a legkönnyebben megváltoztatható determinánsok? | <input type="radio"/> |

2.4. A kérdéses helyzetben feltárható erőforrások

- | | |
|--|-----------------------|
| | I/N |
| 1. Az analízis (pl. SWOT, network) során feltárt erősségek ténylegesen alkalmazhatóak-e erőforrásként a projekt során? | <input type="radio"/> |
| 2. Feltártuk-e a célcsoport normáit és értékeit, és értjük-e, hogy ezeket miképpen tudjuk erőforrásként hasznosítani? | <input type="radio"/> |
| 3. Megismertük-e az érintettek különböző „tőkében” – anyagi- (pénz, ingóság és ingatlan), kapcsolati- és tudás-tőke – rendelkezésünkre álló erőforrásokat? | <input type="radio"/> |
| 4. Van-e konkrét elképzelésünk arról, hogy miképpen fogjuk a rendelkezésre álló erőforrásokat mobilizálni, felhasználni a projekt sikere érdekében? | <input type="radio"/> |

A meta-kérdések mentén fejtse ki röviden a fenti pontokat!

A tartalmat és a terjedelmet a projekt határozza meg, ne az itt rendelkezésre álló hely! Ha idáig értél, és még nem fejtetted ki a szükséges mélységben a projektet, írd tovább, használj fel új oldalakat!

3. Célcsoport

3.1. A célcsoport általános jellemzői

- | | |
|--|-----------------------|
| | I/N |
| 1. Ismerjük a célcsoport jellemzőit (vannak-e adataink, leírásaink, tanulmányaink, saját kutatásaink e téren)? | <input type="radio"/> |
| 2. Világos, hogy a célcsoport mely jellemzői, és miért fontosak a tervezett beavatkozás szempontjából? | <input type="radio"/> |
| 3. Tudjuk-e, hogy kik az elérhető intermedierek, akikkel a célcsoportot elérjük a program során? | <input type="radio"/> |

3.2. A célcsoport motivációja, elérhetősége

- | | |
|--|-----------------------|
| | I/N |
| 1. Ismert, hogy a célcsoport milyen mértékben motivált a változásra? | <input type="radio"/> |
| 2. Tudjuk, hogy mi befolyásolja (mivel tudjuk befolyásolni) a célcsoport motivációját? | <input type="radio"/> |
| 3. Tudjuk, hogy az adott projekt szempontjából a célcsoport milyen elvárásokkal, szükségletekkel, képességekkel és készségekkel, valamint külső és belső korlátokkal rendelkeznek? | <input type="radio"/> |
| 4. Világos számunkra, hogy miképpen érhető el a célcsoport? | <input type="radio"/> |
| 5. Alkalmas-e a médium (csatorna) a célcsoport elérésére (azaz átmegy-e az üzenet)? Elég széleskörűen használja-e a célcsoport az adott csatornát, vonzó-e a számunkra? | <input type="radio"/> |

A meta-kérdések mentén fejtse ki röviden a fenti pontokat!

A tartalmat és a terjedelmet a projekt határozza meg, ne az itt rendelkezésre álló hely! Ha idáig értél, és még nem fejtetted ki a szükséges mélységben a projektet, írd tovább, használj fel új oldalakat!

4. Célok meghatározása

4.1. A célok minősége

- I/N
1. Pozitívan fogalmazzuk meg a célokat?
 2. Kellően részleteztük a célokat?
 3. A célkitűzések illeszkednek a célcsoport céljaihoz, valamint szükségleteihez?

4.2. A célok mérhetősége

- I/N
1. Meghatároztuk a célok indikátorait?
 2. Meghatároztuk a célok szintjeit (célpiramis), és azt, hogy a célcsoport hány százaléka érje el az egyes szinteket (illetve hány százalék nem éri el a célokat)?
 3. Meghatároztuk a célok elérésének határidejét (a projektre szánt időt)?

4.3. A célok elfogadhatósága

- I/N
1. A célok a célcsoport többsége számára elfogadhatóak és hasznosak?
 2. A célok elfogadhatóak az intermedierek és a lehetséges partnerek számára?
 3. A célok illeszkednek a szervezetünk általános céljaihoz?

4.4. A célok megvalósíthatósága

- I/N
1. Felbecsültük a célok eléréséhez szükséges személyzetet, időt és pénzt (kapacitás)?
 2. Rendelkezésre áll a megfelelő szaktudás és kompetencia?
 3. Elérhető számunkra olyan partnerség, amely a szükséges kapacitásban támogat?

A meta-kérdések mentén fejtse ki röviden a fenti pontokat!

A tartalmat és a terjedelmet a projekt határozza meg, ne az itt rendelkezésre álló hely! Ha idáig értél, és még nem fejtetted ki a szükséges mélységben a projekted, írd tovább, használj fel új oldalakat!

5. Beavatkozás-tervezés

5.1. A beavatkozási stratégia elemzése

- | | |
|--|-----------------------|
| | I/N |
| 1. A kiválasztott beavatkozással elérhetőek-e a célok? | <input type="radio"/> |
| 2. Elérhetőek-e mások (vagy saját korábbi) sikeres vagy sikertelen projektjeiről szóló beszámolók? | <input type="radio"/> |
| 3. Különbözik-e a tervezett beavatkozás attól, ami eddig történt? | <input type="radio"/> |
| 4. Tudjuk-e, hogy milyen változás követi a beavatkozást (mit várunk, mi valószínűsíthető)? | <input type="radio"/> |
| 5. Világos-e, hogy miből fogjuk észrevenni, hogy a változás megtörtént? | <input type="radio"/> |

5.2. Intenzitás, időtartam és időzítés

- | | |
|---|-----------------------|
| | I/N |
| 1. Van-e gyakorlati vagy elméleti ismeretünk a beavatkozás időbeli megvalósításával kapcsolatban? | <input type="radio"/> |
| 2. Felhasználtuk ezeket az információkat a beavatkozás időtartamára, intenzitására vonatkozóan? | <input type="radio"/> |
| 3. Figyelembe vettük, hogy a célcsoport fogadókészségét mennyire befolyásolja az időzítés? (Pl. ünnepek, vallásos ünnepek, szünidő, tanév rendje, speciális igényei: pl. szórakozás.) | <input type="radio"/> |
| 4. Az időzítés során figyelembe vettük a célcsoport körében szerzett tapasztalatokat és a mindennapi gyakorlatot? | <input type="radio"/> |
| 5. A beavatkozás tervezésekor figyelembe vettük a célcsoport életkorát, (pszichés) fejlettségi állapotát? | <input type="radio"/> |
| 6. Ha a beavatkozást köztes célcsoport valósítja meg (intermedierek), illeszkedik-e az intermedierek sajátosságaihoz az intervenció időbeni tervezése? (Pl. a tanárok időbeosztása a tanévben.) | <input type="radio"/> |

5.3. A célcsoporthoz való illeszkedés

- | | |
|--|-----------------------|
| | I/N |
| 1. Részt vettek a célcsoport tagjai a módszerek kidolgozásában? (aktív részvétel) | <input type="radio"/> |
| 2. Ha a beavatkozás módszerét máshol dolgozták ki, egyeztettük a beavatkozást a célcsoport tagjaival? (konzultáció) | <input type="radio"/> |
| 3. A beavatkozás tartalma (és/vagy üzenete) illeszkedik-e a célcsoport tagjainak tudásához, véleményéhez, szokásaihoz, szerepeihez, illetve kapacitásához? | <input type="radio"/> |

4. Alkalmas-e a tartalom (vagy üzenet) forrása, továbbá az átadó, közvetítő személye a célcsoport elérésére, a befogadás biztosítására?

5. Megfelelőnek érezzük-e a beavatkozást a célcsoport a saját kultúrájához képest?

5.4. Módszerek, technikák

I/N

Rendelkezésre állnak-e az alább felsorolt tényezők, alkalmazzák-e a módszereket?

- 1. személyes találkozásra, kapcsolattartásra alkalmas helyiség
- 2. visszajelzés a célcsoport számára
- 3. jutalmazó, megerősítő stratégiák
- 4. a kívánatosnak tartott magatartás akadályainak elhárítása
- 5. szociális támogatás mozgósítása (a társas környezet értelmében)
- 6. készségfejlesztés
- 7. utánkövetés
- 8. törekvés a célok megfogalmazására és megvalósítására
- 9. interaktív (bevonáson alapuló) megközelítés

5.5. A gyakorlati megvalósíthatóság

I/N

1. Egyeztettünk-e a köztes célcsoport tagjaival (intermedierek), miközben a végső célcsoport számára a beavatkozást kidolgoztuk?

2. A beavatkozás alkalmazkodik-e az intermedierek működési sajátosságaihoz (pl. eljárásaihoz, értékrendjéhez, szervezetéhez)?

3. Tudjuk, hogy a köztes célcsoport tagjai mennyire érzékelik önmagukra nézvést fejlődésnek (vagy hasznosnak) a beavatkozás megvalósítását?

4. Megbecsültük, hogy az intermedierek mekkora hányada érzi úgy, hogy a beavatkozás összhangban van a jelenlegi működési gyakorlattal? (Radikális újítás esetén az összhang a célokra vonatkozik!)

5. Megbecsültük, hogy az intermedierek mekkora része rendelkezik a program bevezetéséhez szükséges készségekkel, ismeretekkel?

6. Vizsgáltuk, hogy elég világos-e az intermedierek számára a beavatkozás folyamata, és tudják-e, hogy mit várnak tőlük?

7. Bízunk-e az intermedierek abban, hogy a beavatkozás elegendő mozgásteret hagy számukra?

8. Bízunk-e az intermedierek abban, hogy az eredményeket azonnal tapasztalni fogják?

9. Bizonyították vagy leírták, hogy milyen mértékben érzik az intermedierek, hogy számukra az adott beavatkozás elérhető, illetve elvégezhető?

5.6. Az egyes tevékenységek egymásra hatása

- | | |
|---|-----------------------|
| | I/N |
| 1. Kellően átfogó volt a beavatkozás? | <input type="radio"/> |
| 2. A módszerek, csatornák és szinterek megfeleltek-e a célcsoport minden egyes szegmensének? | <input type="radio"/> |
| 3. A több akcióból álló beavatkozás során koordináltak voltak-e az akciók? | <input type="radio"/> |
| 4. Ismerjük-e az egyes tevékenységek egymásra hatását (erősítik-e, vagy gyengítik egymás hatását)? | <input type="radio"/> |
| 5. Tudjuk-e, hogy lennének egyéb szükséges tevékenységek (és konkrétan melyek), amelyeket meg kellett volna valósítanunk, de nem tudtuk (mert pl. nem volt rá kapacitás)? | <input type="radio"/> |

5.7. Előzetes tesztelés

- | | |
|---|-----------------------|
| | I/N |
| 1. Végeztünk előzetes tesztelést, pilot-programot (vagy ismerjük más előzetes tesztek/próbák/pilotok eredményét)? | <input type="radio"/> |
| 2. A következtetéseket levontuk-e, megvitattuk-e? | <input type="radio"/> |
| 3. Ennek eredményére alapoztuk-e a beavatkozást? | <input type="radio"/> |

5.8. Kockázatkezelés

- | | |
|---|-----------------------|
| | I/N |
| 1. Felmértük-e a várható kockázatokat? | <input type="radio"/> |
| 2. Ismerjük-e a kockázat bekövetkeztének valószínűségét és hatását? | <input type="radio"/> |
| 3. Kidolgoztuk-e a megfelelő stratégiát a kockázatok kezelésére? | <input type="radio"/> |

A meta-kérdések mentén fejtsse ki röviden a fenti pontokat!

A tartalmat és a terjedelmet a projekt határozza meg, ne az itt rendelkezésre álló hely! Ha idáig értél, és még nem fejtetted ki a szükséges mélységben a projektet, írd tovább, használj fel új oldalakat!

6. Erőforrások és költségvetés

6.1. Az erőforrások felmérése

	I/N
Felmértük-e a rendelkezésre álló erőforrásokat és azt, hogy ez elegendő-e a projekt megvalósítására a következő erőforrás-típusokban:	<input type="radio"/>
1. Pénzügyi	<input type="radio"/>
2. Tárgyi	<input type="radio"/>
3. Emberi	<input type="radio"/>
4. Szervezeti	<input type="radio"/>
5. Technológiai	<input type="radio"/>
6. Innovációs	<input type="radio"/>
7. Hírnév	<input type="radio"/>

6.2. Erőforrás-fejlesztés és partnerség

	I/N
1. Van-e tervünk azt illetően, hogy erőforrásainkat hogyan fejlesszük a szükséges szintre?	<input type="radio"/>
2. Rendelkezünk-e kellő partnerekkel, akik a saját erőforrásaikkal hozzájárulhatnak a projekt sikeréhez?	<input type="radio"/>
3. Van-e elképzelésünk arról, hogy milyen új együttműködő partnereket szükséges bevonnunk, és hogyan érhetjük el azokat?	<input type="radio"/>
4. Tudjuk-e, hogy mi motiválhatja a partnereket az együttműködésre (pl. közös célok, megszerezhető erőforrásokon való osztozás stb.)?	<input type="radio"/>

6.3. Költségvetés

	I/N
1. A költségvetésünk reális-e? (pl. jut-e mindenre, elérhető-e a forrás)	<input type="radio"/>
2. A költségvetésünk gazdaságos-e?	<input type="radio"/>
3. Bevontunk-e pénzügyi szakembert a költségvetés tervezésébe?	<input type="radio"/>
4. A költségvetés szöveges indoklása megfelel a projekt tevékenységeinek?	<input type="radio"/>

A meta-kérdések mentén fejtse ki röviden a fenti pontokat!

A tartalmat és a terjedelmet a projekt határozza meg, ne az itt rendelkezésre álló hely! Ha idáig értél, és még nem fejtetted ki a szükséges mélységben a projektet, írd tovább, használj fel új oldalakat!

7. Alkalmazás-monitoring

7.1. Monitorozás, visszacsatolás

- | | I/N |
|---|-----------------------|
| 1. Beiktattunk-e ellenőrzési pontokat (pl. mérföldköveket) a projekttervbe? | <input type="radio"/> |
| 2. Van-e a monitorozással megbízott emberünk, csapatunk? | <input type="radio"/> |
| 3. Van-e módszerünk arra, hogy miképpen kövessük nyomon az eredményeket? | <input type="radio"/> |
| 4. Több információforrást alkalmazunk-e? Ellenőriztük-e ezek hitelességét, megbízhatóságát? | <input type="radio"/> |
| 5. Bevontuk-e a kollégákat a célok és eljárások meghatározásába? | <input type="radio"/> |
| 6. Bizonyítható-e, hogy a célok és a feladatok a valósághoz igazodnak? | <input type="radio"/> |
| 7. [Monitorozás után] egyértelmű-e, hogy mit kell megváltoztatni? | <input type="radio"/> |
| 8. [Monitorozás után] egyértelműek-e a hibák (elmaradt eredmények) okai és a háttérben megbúvó összefüggések? | <input type="radio"/> |
| 9. Megfelelő módon nyújtottunk elismerést? Motiváltuk a célcsoportot és az intermediereket? | <input type="radio"/> |
| 10. A visszacsatolás során volt-e az érintetteknek lehetőségük arra, hogy reflektáljanak rá? | <input type="radio"/> |
| 11. Vizsgáltuk-e a változtatás eredményét (ill. van-e elképzelésünk arról, hogy hogyan fogjuk vizsgálni)? | <input type="radio"/> |

A meta-kérdések mentén fejtse ki röviden a fenti pontokat!

A tartalmat és a terjedelmet a projekt határozza meg, ne az itt rendelkezésre álló hely! Ha idáig értél, és még nem fejtetted ki a szükséges mélységben a projektet, írd tovább, használj fel új oldalakat!

8. Értékelés

8.1. Az értékelés alapelvei

- I/N
1. Van-e megfelelő személy, csoport, vagy szervezet, akiket bevontak az értékelés megtervezésébe? (Beleértve a szerződő szervezetet, a projekt végrehajtóit, a célcsoport tagjait vagy külső szakértőket.)
 2. Világos-e minden érdekelt számára, hogy milyen kérdésekre kell választ adnia az értékelésnek? Egyetértenek ezzel?
 3. Világos-e, milyen értékelési mód szükséges a kérdések megválaszolására?
 4. Egyetértenek-e az érdekeltek, hogy mennyire komoly bizonyítékok, tények szükségesek az értékeléshez?

8.2. Folyamatértékelés

- I/N
1. A folyamatértékelés ad-e információt arról, hogy a tervhez képest mit sikerült megvalósítani?
 2. Informál-e az értékelés a beavatkozással kapcsolatos „felhasználói” véleményről?
 3. Értékelhető a lefedettség? Kiket ért el az adatgyűjtés, mennyire reprezentatív az adatgyűjtés, kik estek ki az értékelésből és miért?
 4. Látható az értékelés során, hogy mely előzetes célkitűzések valósultak meg?
 5. Informál az értékelés a váratlanul felbukkanó tényezőkről, kockázatokról?
 6. Feltárja a siker előfeltételeit?

8.3. Eredményértékelés

- I/N
1. Mértük-e, hogy a célok mekkora hányada valósult meg?
 2. Figyelembe vettük-e az értékelésnél a különböző szintű célokat?
 3. A méréshez használt módszerek elfogadhatóak és megbízhatóak? (Ez vonatkozik, pl. a kimenet értékelésre, mérőmódszerekre, mérő eszközökre, a vizsgált csoport méretére és reprezentativitására.)
 4. A beavatkozáson kívül kizárhatóak-e más hatások, magyarázatok a megfigyelt változások igazolására?
 5. Elég meggyőzően magyarázható a változás magával a beavatkozással? (Amennyire csak lehetséges, az alternatív magyarázatokat ki kell zárni.)

8.4. Az értékelés nyitottsága (visszajelzés)

- | | |
|--|-----------------------|
| | I/N |
| Megfelelő visszajelzést kaptak az érdekeltek, érintettek? | <input type="radio"/> |
| Vizsgáljuk meg az alábbi szempontokat: | |
| 1. Az eredmények megfeleltek az érdekeltek által megélt problémáknak, ill. a feltett kérdéseknek? | <input type="radio"/> |
| 2. A visszajelzés tartalmazta az érdekeltek erejét a változtatásra (pl. a tőlük származó javaslatok a politikákra)? | <input type="radio"/> |
| 3. Kizárhatóak a félreértések? | <input type="radio"/> |
| 4. Az értékelés alapjául szolgáló mérési technika elfogadható az érdekeltek számára? | <input type="radio"/> |
| 5. Az érdekeltek megfelelő időben hozzáfértek az eredményekhez? | <input type="radio"/> |
| 6. Megfelelő volt a tájékoztatás (pl. az érdekeltek olvasási készsége, problémaérzékenysége, tudatossága stb. tekintetében)? | <input type="radio"/> |

A meta-kérdések mentén fejtsd ki röviden a fenti pontokat!

A tartalmat és a terjedelmet a projekt határozza meg, ne az itt rendelkezésre álló hely! Ha idáig értél, és még nem fejtetted ki a szükséges mélységben a projektet, írd tovább, használj fel új oldalakat!

9. Szervezeti háttér és menedzsment

9.1. Támogatás és felelősségvállalás

- I/N
1. A résztvevő szakemberek megfelelően támogatják a programot?
 2. A partner-szervezetek megfelelően támogatják a programot?
 3. Kellően részletes, írásbeli megállapodás alapján vontuk-e be a partnereket?

9.2. Kapacitás

- I/N
1. Felbecsültük a megvalósításhoz szükséges kapacitást?
 2. A célkitűzésekhez képest megfelelő volt az elérhető kapacitás?
 3. A projekt különböző szakaszában kellően hatékonyan használtuk a kapacitásokat?

9.3. A projekt vezetése

- I/N
1. Van-e olyan személy, aki az egész projektért felelős?
 2. Rendelkezik-e megfelelő szakmai felkészültséggel?
 3. Megfelel-e a munkastílusa a projekt természetének?
 4. Rendelkezik-e a szükséges személyiségjegyekkel a projekt megvalósításához?
 5. A megvalósítás a tervek szerint zajlott le?
 6. Megvalósítottuk-e a kommunikációs tervet (ha volt egyáltalán)?
 7. A projekt vezetése elég rugalmasan tudta felhasználni a forrásokat?
 8. A projekt vezetése a megfelelően felkészült szakembereket vonta be a programba?

A meta-kérdések mentén fejtse ki röviden a fenti pontokat!

A tartalmat és a terjedelmet a projekt határozza meg, ne az itt rendelkezésre álló hely! Ha idáig értél, és még nem fejtetted ki a szükséges mélységben a projekted, írd tovább, használj fel új oldalakat!

10. Kommunikáció és nyilvánosság

10.1. A kommunikációs stratégia

I/N

Rendelkezésre állnak-e a konkrét válaszok az kommunikációval kapcsolatos, alábbi kérdésekben:

1. Kinek?
2. Mit?
3. Milyen célból?
4. Milyen hatást, eredményt várva?
5. Milyen eszközzel, módszerrel?
6. Mikor, hol, milyen körülmények között?
7. Hogyan generáljuk és fogadjuk a visszajelzést?

10.2. A nyilvánosság biztosítása

I/N

1. Világosak-e az elképzelésnek arról, hogy miképpen tájékoztatjuk a nyilvánosságot a projektünkről és annak eredményeiről?
2. Rendelkezésre áll-e a nyilvánosság biztosításának költsége?
3. Tudjuk-e, hogy a (pl. pénzügyi) forrásokat biztosító szervezet milyen elvárásokat támaszt a nyilvánosság biztosításával kapcsolatban (pl. kötelező mondatok, arculati kézikönyv), és gondoskodtunk-e arról, hogy ez a projekt minden dokumentumában megjelenjen?

A meta-kérdések mentén fejtsse ki röviden a fenti pontokat!

A tartalmat és a terjedelmet a projekt határozza meg, ne az itt rendelkezésre álló hely! Ha idáig értél, és még nem fejtetted ki a szükséges mélységben a projektet, írd tovább, használj fel új oldalakat!

Az eszköz neve:	Hol található a könyvben?
A döntési szempontok úrlapja	17. oldal

Szükséglet vagy probléma	Elképzelés és vízió
A projekt lehetőségei	A kapacitás

(Forrás: Abrignani, Gomes és Vilder, 2003)

Az eszköz neve:	Hol található a könyvben?
A SWOT analízis űrlapja	54. oldal

Erősségek	Gyengeségek
Lehetőségek	Veszélyek

(Forrás: Thompson és Strickland, 1984)

Az eszköz neve:	Hol található a könyvben?
A kockázat hatás/valószínűség mátrix űrlapja	104. oldal

A kockázat valószínűsége	magas	
	alacsony	
	gyenge	erős
	A kockázat hatása	

Az eszköz neve:	Hol található a könyvben?
A partnerségi analízis űrlapja	110. oldal

Érintettség	alacsony	
	közepes	
	magas	
támogató	semleges	blokkoló
Hozzáállás		

Az eszköz neve:	Hol található a könyvben?
A hatékonyság-ablak űrlapja	128. oldal

Mi ment jól?	Mi ment rosszul?
Milyen tevékenység, megoldás, viselkedés volt hasznos, mi segítette a projektet?	Milyen tevékenység, megoldás, viselkedés gátolta, akadályozta a projektet?