

Budapest, 1997.

Szerkesztette: Máthé Orsolya

Szerzők: Hrabovszki Melinda, Lencső Rita, Máthé Orsolya

Az illusztrációkat Szabó Csaba készítette.

TARTALOMJEGYZÉK (**FELÚJÍTANDÓ)

Bevezető gondolatok az önkéntességről	4
Az önkéntesség és önszerveződés terjedésének akadályai	4
Az önkéntes munka jellemzői a kongresszuson tapasztaltak alapján	4
1. Miért toborozunk?	5
Amikor előkerülnek a gondok...	5
Mielőtt hozzákezdénénk...	5
1.1. Néhány fontos fogalommeghatározás	5
1.2. Az új emberekkel járó előnyök	6
1.3. Érdeemes átgondolni...	8
1.4. Mikor nem érdemes toborozni?	9
2. Hogyan toborozunk?	10
Kampány vagy program?	10
Tervezzünk együtt!	11
A tagszervező	11
Miért csatlakoznak?	11
Ki csatlakozik?	12
A toborzás módszerei	13
1. Közvetett megkeresés	13
2. Személyes toborzás	15
A tagsággal járó előnyök	20
Esettanulmányok	21
E-Misszió	21
Független Öko-Kör	24
3. Az új tagok bevonása a szervezet munkájába	25
3.1. A tagok és önkéntesek bevezetése	25
Betanítás	28
Mit várhattok el az új tagoktól?	28
Beszéljetek a pénzről már az elején	29
A feladatok kiosztása, a felelősség megosztása	29
A munka nyomkövetése, kísérése	30
4. A tagok és önkéntesek megtartása	31
Jutalmazás	32
5. Veszélyforrások	33

Konfliktusok	33
Időkorlátok, csapdák	34
`Kártékony` önkéntes	35
‘Lágy diktatúra’ - a következő generáció lemaradása	35
Az új tagsággal egy idő után nem tudtok mit kezdeni	36
Kiegészítés	37
Külföldi önkéntes	38
6. Csoportos tervezés	38
A facilitálás	38
Melyek a facilitátor feladatai?	39
Rövid `facimódszertan`	39
Néhány módszerről röviden	41

Kedves Olvasó!

A könyv, amit a kezdedben tartasz, Neked íródott, ha

- környezetvédő, nonprofit szervezet munkatársa / tagja / önkéntese vagy;
- szervezetednek a hosszútávon fenntartható működéshez szüksége van
 - friss munkaerőre
 - lelkesedésre, ötletekre
 - (még több) pénzre, anyagi javakra
 - nagyobb társadalmi bázisra
 - hírnévre
 - hatékonyabban szervezett munkára;
- éppen a Te feladatod új tagokat, önkénteseket beszervezni, vagy bevonni a csoport munkájába;
- profi vagy a toborzásban, de nehezen tartod meg az újonnan érkezett tagokat;
- jó munkaszervező vagy, de nehezen találsz embereket a feladatokhoz;
- csak úgy érdekel a téma.

Természetesen nem fogsz kész recepteket kapni arra, hogyan növeld csoportod tagságát, támogatottságát, de igyekeztünk olyan ötleteket és példákat összeválogatni, amik közül szemezgethet bármilyen társadalmi szervezet, és talán újabb gondolatokat is ébresztenek, amiket örömmel vennénk, ha tapasztalataiddal együtt megosztanál velünk.

Nem garantáljuk, hogy könyvünk minden fejezete tud Neked újat adni, de egy-egy részterületen segítségedre lehet. Egyrészt néhány új, vagy szokatlan szempontot szeretnénk átadni a tervezéshez és végrehajtáshoz, másrészt egy módszertani *menüt*, amiből válogathatsz gyakorlati munkádhoz. Egy menü tulajdonsága az is, hogy sok olyan lehetőséget tartalmaz, ami nem tetszik, vagy nem használható bizonyos esetekben. Reméljük azonban, hogy akad benne olyan ötlet is, ami hasznodra (és szervezeted, ügyed hasznára is) válik majd. Akkor munkánk elérte célját.

Fontosnak tartjuk megjegyezni, hogy e kézikönyv *csoportoknak* készült, tehát olyan módszereket adunk közre, amelyek leghatékonyabban csoportmunkában működnek. Ez persze nem jelenti azt, hogy ha csak a szervezet vezetője veszi kézbe, nem tudja majd hasznát venni, de már sokszor bebizonyosodott, hogy $2+2=5$, vagyis egy csapat együttesen többet tud, és többet tud tenni is, mint az azt alkotó egyének tudásának és tevékenységének az összege.

Ezért az utolsó fejezetben bemutatunk néhány ötletet arra, hogyan lehet hatékonyan dolgozni egy csoporttal, milyen - gyakran játékos - módszerekkel lehet a legtöbbet kihozni az együttes munkából, hogy valóban öt legyen a kettőmegkettő. Így változatosabbá tehető a már meglévő csoport munkája, és az új tag is szívesebben vesz részt egy hatékony és vidám társaság tevékenységében.

Munkánkat szellemi és anyagi forrásokkal támogatta a Milieukontakt Oost-Europa és az Ökotárs Alapítvány Facilitátor Csoportja. A szervezeteknek és munkatársaiknak is ezúton mondunk köszönetet tartalmas segítségükért.

Az esettanulmányokért külön köszönet illeti Zalatnai Lászlót (E-Misszió) és Dr. Szabó Józsefet (Független Öko-Kör).

Használd egészséggel, sikeres munkát kívánunk!

A Szerzők

Bevezető gondolatok az önkéntességről

1990. szeptemberében rendezték meg Párizsban az IAVE (International Association for Volunteer Effort, az Önkéntes Erőfeszítések Nemzetközi Szervezete) XI. konferenciáját, melyen Magyarországot Péterfi Ferenc és Vercseg Ilona képviselte.

A következő oldalakon Vercseg Ilona írásából idézünk néhány megfontolandó gondolatot. A teljes cikket a Parola című folyóirat 1990. évi 2. számában olvashatjátok.

Az önkéntesség és önszerveződés terjedésének akadályai

Az önkéntes munka Magyarországon egyenlővé vált a robottal, az ingyen-, vagy közmunkával és szinte kizárólag fizikai jellegű lett. A közművek, az úthálózat, a kistelepüléseken a közintézmények felépítése jelentik zömmel ezt a munkát. Folynak - és folytak is - persze önkéntes jellegű közösségi-szervezési tevékenységek (klubélet, mozgalmi élet, amatőr csoportok stb...), de ezek kényszerűségből meglehetősen belterjessé és irányítottá váltak. Szerveződtek pl. nyugdíjas kubok szerte az országban, de ezek csak a nyugdíjasok társas életének megszervezésével és nem társadalmi hasznosságuk kiépítésével foglalkoztak. Hiányzott és még ma is hiányzik ezekből a csoportokból a másokon való segítség, a közjóért való munkálkodás mozzanata. A helyi egyesületek, baráti körök és helyi nyilvánosság megteremtése a közösségi erőfeszítések illetve pl. az önszolgáltató csoportok elterjedése már az önszerveződő társadalom alapegységei.

Az önkéntesség és önszerveződés azért sem válik máról holnapra széles körű társadalomjobbító gyakorlattá, mert kulturális akadályai is vannak. Míg a politikai természetű akadályok már elhárulni látszanak, a kulturális akadályok megváltoztatása hosszabb időt igénylő folyamat. A szakmai-hálózati feltételek is hamarabb kiépíthető feltételei a társadalomfejlesztésnek, mint a szemléleti feltételek, mert azok nem elhatározás kérdései, hanem hosszú évek eredményei.

Az önszerveződés szemléletének és gyakorlatának széles körűvé válásához tehát meg kell változnia gondolkodásunknak, és ez nem pusztán belátás, hanem új életkényszerek következménye lesz.

Az önkéntes munka jellemzői a kongresszuson tapasztaltak alapján

A résztvevők megállapították, hogy a munkaidő csökkenésével növekszik az önkéntesség. Felvetődött bennük, hogy az önkéntesség alapja tehát a jólét? S bár ebben sok igazság van, nem ez a teljes válasz. Az önkéntesség alapja a szemlélet, amely bizonyos élethelyzetekből fakad. *Amelyik társadalomban bevallottak és nyilvánosak, láthatóak a bajok, ott, hacsak nem gátolják, sőt ellenkezőleg, pl. már a neveléssel is, de államilag is támogatják, spontánul megindulnak az önkéntes akciók.* Ezeket tudatosan szervezni kell, fel kell bennük fedezni azt a hatalmas társadalomjobbító energiát, amit eddig soha nem használtunk.

Az önkéntesek munkája nagyon gyakran hatékonyabb, mint a hivatásosoké, éppen, mert az önkéntességen alapul. Az önkénteseknek azonban fel kell ismerniük hogy nem elég csak adniuk, hanem tudniuk is kell, hogy mit adjanak és hogyan.

Az egyszerű segítések nem igényelnek nagy hozzáértést. Az önkéntesség azonban nem csak akció, hanem szemlélet és készséggé vált tudás is.

Az önkéntességnek politikasemlegesség kell, ehhez pedig gazdasági függetlenség. Akkor teszik jól az egyes tárcák irányítói, ha lehetőleg minél több, lényegében az összes erre fordítható anyagi erőt kiadják a kezükből a társadalmiasulás, az önszerveződő mozgalmak kezébe, természetesen akkor és olyan mértékben, amilyen mértékben azok hatékonyan tudják felhasználni és fejleszteni.

(dr.Vercseg Ilona: Önkntesek a világban és nálunk - Az önkéntességen alapuló önszerveződés szükségességéről)

2. Miért toborozunk?

Amikor előkerülnek a gondok...

Mielőtt rátérünk a toborzás témájára, tisztázni kell egy fontos kérdést, mégpedig *a fejlődés és a növekedés különbségét.* A fejlődés minőségi változások sorozata, míg a növekedés mennyiségi változásokat jelent. Tekintsünk el a mélyebb filozófiai fejtegetésektől (mikor melyikük változik át a másikba), és alkalmazzuk ezt a civil szervezetek emberi tényezőire.

Gyakran tapasztalható, hogy egy szervezettel gondok vannak, ritkábban lehet azonban pontosan megállapítani, hogy mi is az igazi probléma. Néha csak átmeneti konfliktusok adódnak, amiket könnyen ki lehet bogozni, ha a csoport és a vezető is úgy akarja, néha azonban általánosabbnak bizonyul a zavar, és a benne élők számára nehéz megfogalmazni, mitől alakult ki, mi is az valójában, és hogyan lehetne megoldani?

E kézikönyvnek nem célja a szervezetfejlesztés teljes kibontása, csak annyit tartunk fontosnak megjegyezni, hogy *nem mindig a növekedés a problémák legjobb megoldása.* Lehetséges, hogy a meglévő 'emberi erőforrás' is nagyszerűen be tudja tölteni a szervezet küldetését, csak átszervezésre, képzésre van szüksége. Új emberek toborzása és bevonása mindig energiaigényes, és nagyon alaposan kell mérlegelni, valóban erre van-e szüksége a szervezetnek, és megéri-e a befektetett energiát?

A kérdés eldöntéséhez szükség van a szervezet törzstagjaira, vezetőire, mindazokra, akik ismerik a csoport belső életét, és fontosnak érzik a munkáját. Szükség van emellett legalább egy külső, pártatlan emberre is, aki elfogultság nélkül, csupán szakmai szempontok alapján képes segíteni a csoportot abban, hogy közelebb jussanak a fenti kérdésre adott őszinte válaszhoz.

Mielőtt hozzákezdenénk...

2.1. Néhány fontos fogalommeghatározás

Tag

Önkéntesen csatlakozik a társadalmi szervezethez, elfogadja annak célkitűzéseit és szabályait. Általában írásban nyilatkozik csatlakozási szándékáról és tagdíjat fizet.

Aktív tag: A fentiek mellett résztvesz a szervezet eseményeiben, munkájában, aktívan segíti céljainak megvalósulását.

Passzív (támogató) tag: A szervezet céljait elfogadja, cselekvően nem tudja segíteni (nincs ideje, ereje, stb.), de anyagilag, vagy eszmeileg (pl. kapcsolataival) támogatja a szervezet céljainak megvalósulását.

Önkéntes

A szervezet céljaival egyetért, azoknak megvalósulását aktívan támogatja, de valami okból tag nem kíván lenni, illetve alapítvány esetén erre lehetősége sincs. Írásbeli nyilatkozatot nem tesz és hagyományos értelemben vett felelőssége, kötelezettségei sincsenek.

2.2. Az új emberekkel járó előnyök

Független anyagi bázis

A magyar nonprofit szervezetek működésükhöz legnagyobb részben külföldi forrásokból, vagy valamiféle kormányzati alapból (minisztériumi alapok, önkormányzati támogatás, stb.) szerzik a pénzt. Ennek előnyei mellett az a hátránya, hogy egyrészt programjaikat az aktuális pályázati kiírásokhoz kell igazítaniuk, vagy éppen a pályázatok alapján választják meg tevékenységi irányukat, illetve legtöbb esetben a támogató kemény beszámolási kötelezettségeket ró a szervezetre, ami a programra szánt energia és idő jelentős részét felemészti.

Az természetes, hogy el kell számolnunk az adományok felhasználásával, hiszen közcélú a tevékenységünk, csak az nem mindegy, milyen formában, mekkora ráfordítással. Ugye, ismerős a helyzet, amikor egy alapítvány vagy egyesület vezetője azon veszi észre magát, hogy egyebet sem csinál már, mint pályázatokat és beszámolókat ír? Ez pedig a tartalmi munka rovására megy.

Másrészt Magyarországon még nem terjedt el - különösen a kormányzati támogatások esetében - a programok költségvetésébe az arányos működési költséget, bérkeretet, rezsit is beleszámítani. Hiába van azonban egy szervezetnek zseniális programja, ha az alapvető fennmaradását nem tudja megoldani, csak kisebb-nagyobb csúsztatásokkal, átfedésekkel.

Szükség van tehát olyan *címkézetlen forrásokra*, amikkel el kell ugyan számolni, de bármilyen, a szervezet célja felé mutató tevékenységre felhasználható. Ez legegyszerűbb esetben egyesületeknél a tagdíj, alapítványoknál az egyéni alapítványi támogatás, és újabban a személyi jövedelemadó 1%-a lehet. Ezekről a tagság felé kell elszámolni, nem külföldi vagy kormányzati intézményeknek, felhasználhatók olyan programokra is, amikre pályázatot soha nem írnának ki, hiszen egyetlen minisztérium sem ad szívesen a saját döntése ellen folytatott kampányra, vagy ritka az a világszervezet, amelyik támogatná a globalizációs folyamatok elleni tudatformálást.

Magyarul: ez a pénz bizonyos fokú önállóságot biztosít a szervezetnek, csökkenti a nagy külföldi és kormányzati alapoktól való függőségét, ezáltal erősödik a csoportmunka és megtörténik az első lépés az *önfenntartó működés* felé.

Furcsán hangzik ez Magyarországon, hiszen nálunk még nem divat, csak a névleges összegek beszédese tagdíj címén. Valóban nem rózsás az emberek anyagi helyzete, de aki fontosnak - magáénak - érzi a szervezet céljait, és hitelesnek, hatékonyak tartja működését, az áldozni is fog rá, *ha megfelelően kéri*tek.

Mielőtt azonban túl rózsaszínben látnánk a világot, figyelembe kell venni az új tagokkal járó költségeket is, de erről részletesebben később esik szó.

A tagok újabb tagokat, önkénteseket, aktivistákat hozhatnak

Nincs meggyőzőbb módszer a személyes kapcsolatoknál. Minden tagnak, önkéntesnek van családja, jónéhány barátja, mindenki jár más társaságba, ismerkedik, ami mind jó lehetőség a

csoporthoz, ahol már van ismerőse, aki be tudja vezetni.

A tagok tartják életben a szervezetet

Minden új ember új ötleteket, friss lelkesedést hoz a csoport életébe. Ha már évek óta ugyanaz a csapat dolgozik együtt, még ha felhőtlen is a kapcsolatuk, nem árt egy kis "vérfrissítés". Aki még nem szokott bele a csapat munkatempójába, stílusába, szabadabban gondolkodik, könnyebben észreveszi, hol lehet kisebb-nagyobb változtatásokkal hatékonyabbá tenni a munkát.

Persze, tudni kell kezelni az új tagok belépését, nehogy emiatt teljesen megváltozzon a szervezet képe, vagy túl nagy felbolydulást okozzon a régi beállt rendszerben, ami visszavetné a megszokott munkatempót is. Emellett nem szabad rögtön ledorongolni őket az újszerű ötletekért, lehet, hogy nagyon sokat segítene a változás a szervezeten, csak a "régimotorosok" nem látják elég tisztán a szokások és rítussá vált tevékenységek miatt.

Kapcsolat a helyi közösséggel

Ne feledkezz meg emellett arról a helyi közösségről sem, amiben szervezeted tevékenykedik, hiszen minél messzebből jövő forrásokra támaszkodtok, annál gyöngébb a kapcsolatokat közvetlen környezetetekkel, annál kevesebb visszajelzést kaptok munkátokról, van-e valós létjogosultsága? Csak annyit látnak, hogy működtek, valamilyen ismeretlen pénzből, kívülről meghatározott célok mentén. Ezt persze a szervezet belső emberei veszik észre legkevésbé. Egy efféle elidegenedő csoportot pedig egyre kevésbé támogat környezete pénzzel és munkával egyaránt.

A szervezet működési területén, és kifelé is, hitelességét és legitimitását elsősorban az bizonyítja, ha környezete támogatja tevékenységeit.

Szervezeti 'önvizsgálat'

Egy jól megvalósított tagtoborzó kampány segít a szervezetnek valamennyire kívülálló szemmel újra átnézni céljait, tevékenységét, és alkalmat ad a róla kialakult kép megváltozására is, ha szükséges.

Ahhoz, hogy új embereket fogadjon a csoport, tisztázni kell a már meglévők szerepét, felelősségeit, általában a csoportban elfoglalt helyét, hiszen csak ehhez képest határozhatjuk meg az új tagok helyét is.

Ha senki sem akar csatlakozni az ötletünkhöz, az nagy eséllyel jelentheti azt is, hogy abban a környezetben nincs helye egy ilyen szervezetnek. A tömeges érdeklődés pedig megerősíti a tagságot: igenis szükség van ránk!

Politikai erő

A civil szervezetek általában nem politikai célok elérésére jönnek létre, de munkájuk során óhatatlanul is beleszerveződnek a társadalmi folyamatokba, egyezkedniük kell a helyi önkormányzatokkal, jogszabályok megváltoztatásáért lobbiznak, népszavazást kezdeményeznek, visszásságokat derítenek föl, stb.

Ilyen esetekben létfontosságú a széles társadalmi támogatottság, elismertség. Egy esetleges népszavazásnál minden tag legalább tíz szavazatot jelent, ha csak a családot és a szűkebb ismeretségi kört tekintjük. Az önkormányzattal tárgyalva nagyobb súlya van érveiteknek, ha a teli aláírásgyűjtő íveket alig tudjátok felcipelni a lépcsőn.

A politikán kívül is gyakran előfordul, hogy egy környezetvédő szervezet a tudatformálást tüzi ki céljául, ebben az esetben is hasznos, ha minél több embert tudhat a saját oldalán.

2.3. Érdemes átgondolni...

Mielőtt hozzákezd a szervezet egy tagtoborzó kampány vagy a tagszervezési stratégia megtervezéséhez (az egyszerűség kedvéért ezalatt értsük most az önkéntesszervezést is), van néhány kérdés, amit végig kell gondolni és megválaszolni, nevezetesen:

Hogyan látjátok a szervezet jelenlegi képét?

Ha elindulsz új tagokat toborozni, az emberek elsősorban Téged fognak kérdezni a csoportról. Emiatt fontos tisztázni először egymás között, ki milyennek látja a szervezetet, mit tart fő céljának, mi a véleménye a tevékenységeiről? Ha ahányan vagytok, annyiféle erősen eltérő arculatot mutattok a célcsoportnak, hitelét veszti előttük a szervezet. Nem egyenruhára van szükség, de fontos, hogy egységes kép alakuljon ki rólatok - legelőször bennetek.

Hogyan látják mások? (Látják-e egyáltalán mások?)

Legegyszerűbben erre a kérdésre azoktól a barátaitoktól, ismerőseitektől kaptok választ, akik nem vesznek részt a szervezet munkájában. Van rá esély, hogy így valamennyire elfogult válaszokat kaptok, tehát érdemes egy kis közvéleménykutatást tartani azok között is, akik idegenek ugyan, de várható, hogy ismerik a csoportot.

Milyennek szeretnétek láttatni a csoportot?

Szükség van bizonyos mértékű arculattervezésre, amivel itt nem foglalkozunk bővebben, mert könnyedén megtöltene egy hasonló könyvecskét. Lényege, hogy mindannyiótok által vállalható legyen, és egy idegennek is azt sugallja első ránézésre (pl. az embléma, a levélpapír, stb.), amiről a tevékenységetek szól.

Hitelesebb például egy környezetvédő szervezet, ha vezetője a konferenciákon nem színes, fóliázott névjegykártyát osztogat, hanem újrapióra nyomtatott fekete-fehéret. Ez persze csak egy apróság, és kiragadott példa, de apróságokból áll össze a teljes kép.

A külső kép kialakításánál az arculat csupán egy részlet, a legfontosabb, hogy a szervezet és tagjainak tevékenysége mit üzen, mit közvetít a környezete felé. Ezért elsősorban a működés legyen hiteles, amit aztán lehet hatékonyan hirdetni, terjeszteni.

Hogyan képzelitek el a szervezet jövőjét?

Ez az álmok ideje. Amikor ehhez a ponthoz értek a tervezésben, engedjétek szabadon a fantáziátokat, mindenki álmodja meg külön-külön, milyennek látja a szervezetet egy év, öt vagy húsz év múlva, írjátok le, majd meséljétek el egymásnak. Fantasztikus meglepetéseket tud okozni ez a kis gyakorlat!

Egyrészt a csoport tagjai előtt is tisztázódnak saját céljaik, terveik, másrészt kiderül, ki milyen jövőt lát a szervezetben. Hatalmas energiákat képes egy ilyen beszélgetés önteni a tagokba, ha az derül ki, hogy legtöbbször szerint igenis van jövője a csoportnak, szánnak rá időt és energiát az életükből és *éppen ebben* a csapatban akarnak dolgozni. Ha pedig egymást így fel tudjátok tölteni, az láthatóvá válik kifelé is, és vonzza az embereket.

Természetesen nem utolsó szempont az sem, hogy az itt elhangzó álmok sokat segítenek a vezetőségnek is a távlati tervezésben.

Szükségeitek van-e ehhez új tagokra?

Az álmokat ekkor kell lefordítani az élet nyelvére. Ha tudjátok már, mik a szervezet távlati céljai, és ehhez milyen konkrét programokat, feladatokat kell teljesíteni, meg kell tervezni

ezek erőforrás-szükségletét. Mennyi idő, pénz, hány ember munkája, szakértelme szükséges ezek megvalósításához?

Új tagok, önkéntesek bevonásával új erőforrásokhoz is jutunk, de nem szabad elfelejteni, hogy az *új emberek bevonása, betanítása, megtartása szintén idő, pénz és munkaráfordítást igényel!* Meg kell vonni tehát az eléggé ridegen hangzó, de létfontosságú költség-haszon elemzés mérlegét.

Az új tagokat milyen feladatra várjátok?

Ahhoz, hogy megtervezzétek, hogyan és hol keressétek az új embereket, milyen nyelven szólítsátok meg őket, először érdemes körvonalazni jövőbeli feladatukat. Az természetes, hogy egy szennyvizes szakvélemény megírására jó lenne diplomás szakembert felkérni, de ugyanez az ember talán nem szívesen ragaszt bélyeget kétszáz borítékra, vagy nem lesz ideje hírlevelet kézbesíteni, utcai akciót lebonyolítani.

A feladat tehát a következő: üljetek össze, listázzátok fel, hogy a szervezetben milyen tevékenységek adódnak. Mindent írjatok fel, amit eddig csináltatok, és amit terveztek. Ezek után a lista mellé írjátok fel, melyik feladatra hány ember mozgósítható, és ez elegendő-e? Ha nem, még hány önkéntesre/tagra van szükség hozzá?

Máris megvan, hogy milyen feladatra kerestek embereket. Mostmár csak azt kell összeszedni, hogy ezen feladatok ellátásához ilyen tulajdonságokkal bírjon az illető, és ebből az is kiderül, hogy kiket érdemes megkeresni. Például a kézbesítésre lelkesen vállalkozna néhány középiskolás, akik amúgy is állandóan kerékpáron cikáznak a városban, de ezzel célt is kapnak hozzá.

Mit tudtok nyújtani az új embereknek?

A választ legkönnyebben saját tapasztalatotok adja meg: Ti mit kaptatok a szervezettől? A lehetőségek száma végtelen, minden szervezetnél más és más. Ha saját listátok összeállt, írjátok hozzá, hogy mit akartok a jövőben a tagoknak adni ezen felül.

2.4. Mikor nem érdemes toborozni?

Ha a szervezetnek nincsen határozott célja az új emberek bevonásával

Ha nem tudtok valódi célt meghatározni, ne hogy elkezdjétek a toborzást! “Csak úgy” nem sokan fognak csatlakozni hozzátok, értelmes cél hiányában pedig egészen biztosan nem maradnak meg közöttetek. Nem érdemes egy ilyen biztos kudarcba behajszolni a csapatot.

Ha nem tudtok olyan tevékenységet vagy célt kínálni a potenciális tagoknak, amiért érdekükben áll a csatlakozás

Bármilyen kegyetlenül hangzik is, csak akkor lép be valaki egy szervezetbe, ha személyes érdeke fűződik hozzá. Ez természetesen nemcsak anyagi, hanem érzelmi jellegű is lehet, de mindenképpen érdek, amit meg kell találni ahhoz, hogy megfelelően szólítsátok meg a kiválasztott célcsoportot és tudjatok olyan célokat, tevékenységet, stb. kínálni nekik, amire szükségük van.

A folyamat persze kétirányú, hiszen ha határozott képet jelenít meg magáról a szervezet, kicsi az esélye annak, hogy nem odavaló emberek akarnak majd csatlakozni a munkájához.

Ha a kampány többbe kerül, mint az a haszon, amit az új tagok jelentenek

Itt is azt kell mérlegelni, milyen célra kerestek új embereket, és ezt milyen eszközökkel akarjátok elérni. Ha aktivistákra van szükség, nem érdemes országos médiakampányt indítani, mert költséges, kicsi a hatékonysága, és nehezen lehetne a hozzátok özőnlő önkénteseket

megszervezni. Egy országos hatókörű lobbicsoportnál, ahol előfordulhat népszavazást kérő aláírásgyűjtés is, előfordulhat, hogy megéri a befektetés.

Ha nincs elég ember, aki folyamatosan képes az új tagokkal foglalkozni

Legyen legalább egyvalaki a csoportban, aki ideje legnagyobb részét a tagokkal való foglalkozásra szánja. Nincs annál kellemetlenebb érzés, mint amikor az új tag bemegy az irodába és senki sem ér rá törődni vele. Be kell mutatni őt a szervezetnek, neki is a szervezetet, tartani vele a kapcsolatot, elmagyarázni, ha feladata akad, stb. Ez mind időt igényel, egy felelős tagszervező idejét, türelmét és tapasztalatát.

Ha nincs szükségetek új tagokra

Például ha nem érdekképviseléssel vagy közhasznú kampányokkal, hanem szabadidős tevékenységgel foglalkozó, viszonylag zárt szervezetről van szó. Előfordul kampányorientált csoportokkal is, hogy igyekeznek megőrizni a szűk "kemény magot", hogy ne híguljon fel a tevékenység.

Ha nem szívesen teregetitek ki a "szennyest"

Ha a szervezet céljai, működése, felelősségrendszere, stb. nincsenek letisztázva annyira, hogy képes legyen megrázkódtatás nélkül külső embereket befogadni, és kínos volna, ha mások is belelátnának a csoport valós működésébe, akkor ne toborozzon új embereket. Ennek egyáltalán nem kell szabálysértéseket jelenteni, elég az is, ha a szervezet nincs készen arra, hogy kívülállóknak kell elmagyarázni, mit miért csinál éppen úgy, ahogy. Ezeknek a 'kívülállóknak' mellesleg még joga is van ahhoz, hogy megkapják ezt a magyarázatot, ha vállalták a szervezet támogatását.

Ezután kezdhettek hozzá a tervezéshez. Ezeket a kérdéseket azonban a legőszintebben kell megválaszolniatok, magatok között, magatoknak. Ha itt megpróbáljátok áztatni magatokat, az egész munka célját tévesztve félrecsúszik. Gyakran előfordul csoportokkal, hogy igyekeznek saját magukról alkotott képüket szépíteni vagy gyengíteni attól függően, hogyan érzik jobban magukat benne. Egyszerűbb egy szürke, ámde valós képet apránként kiszínezni, mint egy ragyogó vágyálmat hazudni magatok elé.

3. Hogyan toborozzunk?

Kampány vagy program?

Kétféle, egymástól sokban különböző módja van új emberek beszerzésének: a tagtoborzó kampány és a tagszervezési program. Előbbi - nevéből is adódóan - rövid ideig tartó intenzív tevékenység, számokban jól kifejezett célokkal (pl. három hónapon belül 500 új tagot szervezünk be...). A tagszervezési program jóval összetettebb, a szervezet működését folyamatosan kíséri, magába foglalja az emberek beszerzésétől kezdve a kapcsolattartáson, a feladatmeghatározáson át a jutalmazásig a tagokkal, önkéntesekkel kapcsolatos összes tevékenységet.

A tagszervezési program feladata a kampány eredményeként csatlakozó emberek 'gondozása' is. Gyakorlatilag minden, tagokkal, önkéntesekkel dolgozó szervezetnek van ilyen programja, csak ritkán kezelik önállóan, ritkán van felelőse (ld. tagszervező).

Tervezzünk együtt!

A tagtoborzás végrehajtása előtt érdemes megtervezni a folyamatot az elejétől a végéig, ahogyan a szervezetek a stratégiájukat megtervezik mielőtt munkához látnának. Célszerű tehát elkészíteni a tagtoborzás stratégiáját is, mert sok, menet közben jelentkező problémára lehet így előre felkészülni.

A tervezéshez először is össze kell állítani egy olyan csapatot, akik eléggé ismerik a szervezetet ahhoz, hogy képviselhessék, és/vagy eléggé szeretik ahhoz, hogy fel is vállalják. Igaz, hogy *lassabban megy a tervezés, ha csoportban végzitek, de több ötlet megszületésére ad esélyt, és így mindenki magáénak fogja érezni a munkatervet és valószínűleg részt is vesz a megvalósításban.* Ez a csapat a legtöbb esetben adott, hiszen mindenki tudja, kire számíthat a mindennapokban.

Ne zárjátok ki az "újoncokat" sem, ők emlékeznek még legjobban, miért álltak közétek, ők a leghitelesebb forrás és a legnagyobb meggyőzőerő.

A csoportmunka módszereiről és elveiről bővebben szól a 7. fejezet.

A tagszervező

Legyen azonban egy felelőse is a tagtoborzó tevékenységnek, nehogy egymásra mutogatás legyen a dologból. Nem a felelősnek kell elvégezni minden munkát, de legalább neki tudnia kell mindenről, ami történik, milyen feladatot kinek adott ki és mikorra készül el. Nagyobb szervezetekben - szép magyar szóval - őt hívják tagkoordinátornak, tagszervezőnek (lehet, hogy éppen Te vagy az, csak nincs ilyen hangzatos rangod).

ELSŐ FELADAT: A MÁR MEGLEVŐ TAGOK MEGTARTÁSA.

Miért csatlakoznak?

Ahhoz, hogy be tudjatok vonni embereket szervezetetek soraiba, fel kell deríteni, *miért csatlakozik és miért nem csatlakozik valaki.* A feladat három lépésből áll:

1. Kideríteni, hogy a már bent lévőek miért csatlakoztak. Gondold végig, Te hogyan kerültél be a szervezet(ek)be? Nemcsak a szóban forgó csapatra kell gondolni, hiszen általában több szervezetnek is tagja egy aktív polgár a sportegyesülettől kezdve a Vöröskereszten át a városszépítő egyesületig.
2. További lehetséges motivációk összeszedése
3. Módszerek társítása a motivációkhoz. (Pl. hogyan lehet azokat megszólítani, akik társaságot keresnek? Klubestek, beszélgetések rendezésével.)

AZ EMBEREK AKKOR CSATLAKOZNAK EGY SZERVEZETHEZ, HA VALAKI MEGKÉRI ŐKET ARRA.

Még hozzá személyesen érdemes kérni, és lehetőleg ismerős vagy ismert személyiség legyen a felkérő, akiben az emberek megbíznak. Minél közvetlenebb a megkeresés, annál hatékonyabb, és nem utolsósorban olcsóbb és környezetkímélőbb is a szórólapos, újsághirdetési és más hasonló módszereknél.

Csak az fog belépni, akinek érdeke fűződik hozzá!

Óvakodjatok azonban azoktól, akik maguk nem igazán érdekeltek a folyamatban, mondván, hogy csak másokon akarnak segíteni. Ők nem fognak sokáig kitartani. Legyetek óvatosak azokkal is, akik láthatóan csak a maguk problémáival foglalkoznak (hogy csökkenjen a vízszámlájuk, megszabaduljanak az utcákon hagyott autóktól...). Olyan tagokra van tehát

szükségetek, akik őszintén érdeklődnek a probléma iránt, amelyen csoportotok dolgozik, és akik bele tudják érezni magukat mások helyzetébe is.

Érdeemes ezt is a csoport tagjaival kezdeni, hiszen sokan nehezen látják be, hogy valami személyes érdek miatt dolgoznak a csoportban. Nem szégyen ez, még egy civil szervezetnél sem. Lássunk néhány példát a lehetséges válaszokra! A sor szinte vég nélkül folytatható, minden csoportnál más, és fontos is összeállítani a sajátotokat.

Miért csatlakozik valaki egy szervezethez?

- elégedetlenek környezetük jelenlegi állapotával
- egyetértenek a szervezet céljaival, támogatni szeretnék
- hallottak már sikeres akcióitokról, hitelesnek tartanak
- környezetvédelemmel akarnak foglalkozni és éppen Ti kerültetek az útjába
- élvezni szeretnék a tagsággal járó előnyöket
- tanulni akarnak
- hasonló érdeklődésű és értékrendű társaságot keresnek
- jó buli
- adókedvezményt jelent a támogatás összege, stb.

Mikor NEM csatlakoznak emberek egy szervezethez?

- hiteltelen a szervezet (mást mond, mint amit csinál)
- nehéz elérni benneteket, rosszak a kommunikációs lehetőségek, sokat kell utazni,
- sokba kerül és keveset nyújt
- kellemetlen pletykák keringenek a szervezetről vagy meghatározó emberéről, kudarcok híre terjed a köztudatban,
- nem szimpatikus a vezető, vagy valamelyik meghatározó személyiség,
- összemosódik a kép egy más - rossz hírű - szervezettel, esetleg névhasználat miatt
- túl sokat politizál a szervezet,
- nem politizál a szervezet,
- ...

Ki csatlakozik?

Ha a motivációkat felderítettétek, a következő lépés azoknak a csoportoknak, rétegeknek, egyéneknek a megkeresése, akik ilyen indíttatással rendelkezhetnek, vagyis akiket meg tudtok szólítani, és jó eséllyel érdekelni is fogja őket a mondanivalótok.

Hatalmas energiát és költséget takaríthattok meg, ha ezt a pontot alaposan átgondoljátok, hiszen *nem kell TV-reklámokra költeni, vagy tízezreket postaköltségre, plakátokra fordítani, ha tudjátok, hogy tevékenységetek csak a társadalom egy jól körülhatárolható rétegét érdekli.* Esetleg nekik is vannak hírleveleik, rendszeresen összejárnak egy helyen, stb., vagyis ha ismeritek szokásaikat, érdeklődésüket, jobban megtervezhető a megközelítés módja, hatékonyabbá tehetitek saját munkátokat.

Legegyszerűbb, ha a motivációk listája mellé minden egyes ponthoz odaírtok, melyik, milyen csoportokra lehet igaz?

- érintett a problémában (az ő kertje is ólmos lesz, a gyereket veszélyeztetik, kedvenc kirándulóhelyét vágják tarra, stb., pl.: Dél-Buda dunaközeli lakói)
- hasonló az érdeklődése (túrista, biológus, cserkész...)
- sok a szabadideje (nyugdíjas, iskolás...)

- jótékony célra akar áldozni (helyi kisiparos...)
- “zöldíteni” akarja a hírnevét, stb.

Fontos: *Nem lehet mindenki mellettetek, hiszen az azt jelentené, hogy nincs a szervezetre szükség* (bárcsak úgy volna!). Tehát ne essetek kétségbe, ha sokan elutasítanak - éppen emiatt fognak mások csatlakozni a céljaitokhoz!

A toborzás módszerei

(box)

A kommunikáció hatásosságának lépcsőfokai

Legkevésbé hatásos

Szórólap

Hirdetés

Újságfelhívás

Prospektus

Nyílt levél

Körlevél

Géppel írott levél

Kézzel írott levél

Telefonbeszélgetés

Nagycsoportos megbeszélés

Kiscsoportos megbeszélés

Négyszemközti besz.

Leghatásosabb

1. Közvetett megkeresés

a. Levél (direct mail)

Elterjedt módszer nyugaton és a piaci szervezeteknél, kifinomult technikákat alkalmaznak hozzá, és nagy a forrásigénye. Az alábbiakban nonprofit szervezetek számára “megszelidített” változatát ismertetjük.

Azok a szervezetek használhatják hatékonyan, amelyek eléggé nagyok és ismertek ahhoz, hogy aki megkapja a levelet, az tudja, kiről van szó benne. Mindenképpen olyan címzetteknek kell írni, akiről tudható, hogy érdekli a téma, foglalkozása hasonló, vagy már írt alá környezetvédelmi jellegű petíciókat, stb.

Hogyan juthattok ilyen címlistákhoz?

Nálunk még nem terjedt el a “cserebere” módszere, miszerint hasonló tevékenységű, de nem versenytárs civil szervezetek kicserélhetik taglistájukat, illetve (ha van ilyen) az érdeklődők listáját. Így lehetőséget biztosítanak egymásnak a célcsoport bővítésére, a tagoknak pedig arra, hogy más típusú környezetvédelmi munkában is résztvehessenek. Az adatvédelmi biztos most sikít egyet: olvasson tovább!

Ennek kifinomultabb és “állampolgárbarátabb” változata az, amikor nem adnak ki címeket, hanem saját körlevélhez vagy hírlevélküldeményhez csatolva juttatja el a szervezet a másik csoport felhívását saját tagjaihoz.

A módszer előnye, hogy nem kell vaktában próbálkoznotok marketingcégektől drágán beszerzett címlistákkal vagy személytelen szórólapokkal, hanem névreszólóan jut el kérésetek olyanokhoz, akik már tettek valamit az ügyért.

Hátránya viszont költségessége, hiszen jó, ha a címzettek 2-3%-a válaszol a megkeresésre, és ez a mai postai árak mellett nem hangzik jól. Másrészt az embereket így is ellepi a postaládákból áradó információ, és sokan már automatikusan a szemetesládába dobják a hasonló felkéréseket. Az is megfontolandó, hogy kevesen veszik a fáradságot minden szimpátiájuk ellenére ahhoz, hogy borítékot vegyenek, felbélyegezzék és elvigyék a postára csak azért, hogy aztán fizethessenek.

Ezért fontos úgy megfogalmazni a levelet, hogy kiderüljön belőle, hogy nekik is fontos az a cél, amiért dolgoztok, és ha áldozatot hoznak érte, ők is kapnak valamit: tiszta vizet, levegőt, biztonságos közlekedést a gyermekeiknek, vagy akár tárgyi dolgokat is, mint pl. képeslap, naptár, újságok, poszterek.

Levelezős ellenőrzőlista

- Szedjétek össze neveket és címekeket
- Írjátok meg a levelet, amiben érve(ke)t adtok arra, miért érdemes támogatniuk, és **KÉRJÉTEK** meg, hogy csatlakozzon tagként a szervezethez.
- Hangsúlyozzátok, hogy *cselekvő* közreműködésére számítok (ebbe beletartozik a taggá válás és a tagdíjfizetés is), amivel közvetlenül résztvesz egy környezeti probléma megoldásában.
- Derüljön ki, hogy miért egyéni érdeke is a csatlakozás
- és ezen kívül még milyen előnyökkel jár, ha taggá válik
- A csatlakozást és a tagdíjfizetést olyan egyszerűvé kell tennetek, amennyire csak lehet, hogy ne kerüljön sok fáradságukba megtenni (díjelőleges postai levelezőlap, csekk a levélben, többféle jelentkezési és fizetési mód megjelölése).
- Pontosan jegyezzétek a költségeket és az alkalmazott lépéseket, hogy később értékelhető legyen a módszer költséghatékonyság szempontjából is.

b. Sajtófelhívások

Szintén nagy és ismert csoportok alkalmazhatják hatékonyan, emellett költséges is, hacsak nincsen jó kapcsolatuk a helyi sajtóval, ahol ingyen is hozzájuthatnak hirdetési felülethez. Ez még személytelenebb módszer, mint a levelezés, és a célcsoport sem határolható körül olyan pontosan. Azért korántsem olyan tragikus a helyzet, hiszen az írott sajtó olvasói viszonylag jól meghatározhatók terület és életkor, vagy szaksajtó esetén érdeklődés, illetve foglalkozás szerint.

Sajtókampány ellenőrzőlista

- Vegyétek sorra a lehetséges sajtóorgánumokat, melyik szól leginkább ahhoz a csoporthoz, akiket meg akartok keresni
- Nem árt, ha a tagfelvételi felhívás előtt megjelenik néhány hír ugyanazokban a lapokban (TV-adón, rádióban, stb.) a szervezet munkájáról, eredményeiről, jelenlegi tevékenységéről. Az efféle hírverés jótékony alapot ad a hirdetésnek: "Ja, ezekről olvastam már, milyen ügyesen csinálták a múltkor is..."
- Állítsátok össze a szöveget a megfelelő érvrendszerrel (ld. levelezés)
- Lényegében hirdetést írtok. Legyen rövid és tömör a szöveg, tartalmazza a szervezet célját és azt is, hogy hol található ez a célcsoport személyes érdekeivel.
- Legyen motiváló a szöveg, hiszen cselekvő emberekre van szükség.
- Tegyétek könnyűvé a csatlakozást, tartalmazza a hirdetés azt is, hogyan léphetnek be.
- Jegyezzétek a kiadásokat és a módszereket, értékeljétek a programot.

c. Szóróanyag megkeresés

Ez a módszer azt jelenti, hogy a szervezet kiadványait, újságait, szórólapjait, plakátjait elhelyezitek nyilvános helyeken - iskolákban, boltokban, stb.

Alapos tervezést igényel az, hogy milyen kiadványt használjatok fel, hol helyezétek el és azok milyen üzenetet tartalmazzanak. Lehetőleg azokat az intézményeket válasszátok ki, ahol a célcsoport gyakran megfordul (bioboltok, könyvesbolt, iskola, stb.), és minden kiadványon legyenek feltüntetve a szervezet adatai, célja, küldetése és a csatlakozás módja és előnyei.

Ellenőrzőlista

- Szedjétek össze azokat a helyeket, ahol a célcsoport legtöbbször megfordul, és azokat a kiadványokat, amiket szívesen a kezükbe adnátok, hogy kedvet kapjanak a belépéshez. Ne kössétek meg a fantáziátokat, egy-egy jó ötlet láttán többen csatlakoznak ilyen eredeti társasághoz!
- Tervezzétek meg, és nyomtassátok ki a jelentkezési lapokat, amelyek tartalmazzák a szervezetről szóló alapvető adatokat, a csoport tevékenységének célját (küldetés, célok és stratégiák), a tagsággal járó előnyöket, tagdíjakat és a taggá válás lehetséges módjait (hogyan lehet jelentkezni, fizetni, hova fordulhatnak információért, stb.)
- Nem füzetet kell kiadni, legfeljebb A/5-ös, vagy kisebb papírra gondoljatok. Külseje legyen egyszerű! Ha több információra van szükség, még mindig beletehetitek a szervezetről szóló kiadványba.
- Terjesszétek a jelentkezési lapokat azokon a helyeken (termékekben, kiadványokban), amit az akció elején már meghatározatok. Az üzletvezetőkkel (szerkesztőkkel, kiadókkal) tárgyalva se felejtsetek el hangsúlyozni, mi lehet az ő hasznuk abban, hogy a Ti leendő tagjaitok éppen az ő intézményükben/lapjukban stb. találtak rá a jelentkezési lapra.
- Próbáljátok meg figyelemmel kísérni az egyes helyek hatékonyságát, honnan érkezett vissza több jelentkezés? Történhet ez külön kérdéssel, vagy a lapok kihelyezés szerinti jelölésével is. Ily módon a legközelebbi akció során jobban meg tudjátok tervezni, hova érdemes több energiát összpontosítani.

2. Személyes toborzás

A leghatékonyabb módszer mindenfajta felkérésre a közvetlen, szemtől-szembe kérés. Lassúnak tűnhet, de olcsóbb és hatékonyabb bármelyik más közvetett útnál. A legfontosabb tulajdonsága az, hogy *személyes*, tehát nem egy papírdarab vagy TV-képernyő próbál győzködni, hogy lépj be közéjük, hanem egy ember, aki oda tud figyelni rád, a Te problémáidra, érdeklődésedre, akinek kérdéseket tehetsz fel és várhatóan meg is válaszolja azokat.

Sokan érzik kényelmetlennek, zavarba ejtőnek ezt a módszert. Senki sem szereti, ha nemet mondanak neki, vagy másokat kell kellemetlen helyzetbe hoznia. *Sokkal vonzóbbnak tűnik egy levél mögé rejtőzni, még ha több munkába kerül is, és kevesebb sikerrel kecsegtet, mint a személyes megszólítás.*

A rossz érzést azonban könnyű elkerülni, ha felismeritek, hogy nem magatok miatt kértek fel másokat a csatlakozásra, hanem a szervezet és a felkért személyek érdekében. Ti csak felajánljátok nekik a lehetőséget, hogy tehessenek valamit környezetükért. Várható, hogy nem mindenki fog rokonszenvezni a tevékenységetekkel. Sokan vannak azonban a hozzátok hasonló felfogásúak, akik csak azt várják, hogy megkérjék őket valamiféle segítségre. Ha pedig kikoszarznak, az nem a személyeteknek szól, ne vegyétek magatokra.

Ez leginkább az önkéntesek és aktív tagok toborzására igaz. Gondoljatok csak arra, ti magatok hogyan lettetek tagok? Valószínűleg legtöbben személyes felkérés, ismeretség útján kerültek a szervezethez.

Más előnyei is vannak a személyes megkeresésének. Először is, aki kér, emberi arcot ad a szervezetnek, ami ezáltal emberek csoportjává válik, nemcsak egy pénzszívó papíremblémának. Másodsor, akit személyesen kértek meg, hogy csatlakozzon, az jobban fog ragaszkodni a szervezethez, és szívesebben újíttja meg tagságát évről évre. Ha nemcsak új tagokat toboroztok, de szeretnétek meg is tartani őket, akkor érdemes megadni a személyes hangot.

A személyes felkérés néhány fontos eleme

- Hatékony - akár passzív, akár aktív tagokat vagy önkénteseket toboroztok.
- Ragaszkodást alakít ki a szervezet iránt - mert azt látják az új tagok, hogy érdekelnek titeket, odafigyeltek a véleményükre és emberi arcot kap ezáltal a szervezet.
- Növeli a tudatosságot - lehetőséget ad a szervezet üzeneteinek terjesztésére, a közvélemény tájékoztatására, ami egyébként is a munkátokhoz tartozik.
- Erősíti a szervezetet.
- A beszélgetések alatt *képet kaphattok a közösség környezeti igényeiről, véleményéről, miközben ők információkat kapnak munkátokról.* Ismertebbek lesztek és hitelesebbek.

Energia és hozzáállás

- Ez az, ami a legfontosabb tényező a személyes toborzásnál.
- A következő tulajdonságok segítenek ebben a munkában: nyugalom, magabiztosság, barátságos hangnem, pozitív hozzáállás. Ha alaposan felkészültök és tapasztalatot is szereztek, a fenti tulajdonságok természetes úton is kialakulnak.
- Legyetek felkészültek. *Többet fognak nemet mondani, mint igent.* Néhányan nem fognak egyetérteni veletek. Néhányuknak még időre lesz szükségük az új gondolatok, megoldások befogadására. Legközelebb már lehet, hogy belépnek. Másoknak több információra lesz szükségük, pl. rákérdeznek barátoknál, mit tudnak rólatok? Ne felejtsetek el, hogy információt és tudatosságot is terjesztetek munkátokkal, tehát egyetlen kapcsolat sem létesül hiába.
- Legyetek tisztában a szervezet tevékenységeivel, és azzal, hová és hogyan tudnak az új tagok bekapcsolódni. Minél többet tudtok ezekről, annél meggyőzőbbek lesztek a beszélgetések során.
- Szerezzenek tapasztalatokat. Kezdjétek családokkal és barátaitokkal. Ha őket meg tudjátok győzni, azután másokat is képesek lesztek. Valószínűleg ők lesznek a legkeményebb kritikussaitok - ők meg is mondják, mit gondolnak.
- Legyetek pozitívak és barátságosak.
- Bánjatok partneretekkel egyenrangúként - még ha kevesebb is a tudásuk, vagy más véleményük is van a témáról. Kapcsolatokat építetek, nem eladni, vagy prédikálni próbáltok.
- Próbáljatok megszabadulni előítéleteitektől - mindenki különböző. Inkább azt keressétek, miben hasonlítotok egymásra, miről közös a véleményetek.
- Legyetek türelmesek - az embereknek időre van szükségük a gondolkodáshoz, a döntések meghozatalához. Nem várhatjátok el tőlük, hogy első pillantásra olyan lelkesek legyenek, mint ti vagytok.
- Legyetek nyugodtak, nyíltak és természetesekek - próbáljatok mindenkit egyéniségként megközelíteni.

- Egy kis humorérzék mindig segít.
- Használjatok aktív kifejezéseket - magabiztosnak, nagy tudásúnak és meggyőzőnek hat pl. `Szükségünk van a támogatására.` `Segítségére elengedhetetlen a...` Míg a passzív nyelvezet bizonytalanságot sugall: `Esetleg tudna segíteni...`, `Hajlandó volna némi időt szánni... ?`
- Mutassátok önmagatokat. Ha idegesek vagytok, azt sem kell eltakarni. Az emberek könnyebben viselkednek nyíltan azzal, aki nyíltan közelíti meg őket.
- Figyeljete oda beszélgetőtársatokra (szemkontaktus!).
- Válaszoljátok meg kérdéseiket, kétségeiket - ezzel is éreztetitek, hogy odafigyeltek rájuk.
- Legyetek őszinték.

A személyes felkérés módszerei

Tagtoborzó kampány

A rövidtávú, intenzív akciókat, melyek új emberek bevonására irányulnak, tagtoborzó kampánynak nevezzük. Néhány napostól körülbelül hat hetesig bármilyen hosszúak lehetnek, és nagyrészt személyes felkérésekre alapulnak. A legfontosabb forrás ezekben a nagy létszámú képzett önkéntes csapat, akik vállalják, hogy a kitűzött időszak végére bizonyos létszámú tagot toboroznak.

Lényeges különbség a folyamatos tagtoborzó programokhoz képest az időbeli korlát és az előre megállapított új taglétszám. A kampány előnye az *önkéntesek energiájának rövid időn belül való robbanásszerű felhasználása, ami egy hosszabb programban lehetetlen volna.*

Egy átlagos tagtoborzó kampány a következő főbb lépésekből áll:

- Egy csoportos találkozón - ahol vezetők és tagok is jelen vannak - határozzátok meg a kampány céljait és időtartamát.
- A célokat meghatározza a mozgósítható önkéntesek száma és az, hogy egy önkéntes hány új embert képes toborozni.
- Legyetek realisták a célmeghatározásnál. Ha ez az első tagtoborzó akciótok, tegyétek a léccet kicsit lejjebb, mint ami szerintetek teljesíthető. Jobb sikerélménnyel kezdeni, mint az első megmozdulásnál túlhajtani az önkénteseket. Legközelebb emelhetitek a szintet, de ha az első alkalommal nem érték el a tervezett célt, másodjára sokkal nehezebb lesz lelkesíteni társaitokat.
- Ha megvannak a célok, hívjátok össze az önkénteseket. Bárki lehet köztük, aki hajlandó a meghatározott időt a programra szánni és vállalja a megadott számú új tag beszerzését. Lehetnek barátok, családtagok, a szervezet tagjai és vezetői is.
- Ha megvan a kellő számú önkéntes, hívjátok össze őket egy közös képzésre. Ennek egy része a szervezet tevékenységéről, szellemiségéről szóló tematikus képzés legyen némi kommunikációs és tárgyalástechnikai gyakorlattal kiegészítve. Legjobb az egészet egy jó csoportépítő, hangulatemelő keretbe helyezni, ami lelkesedést adhat a társaságnak, és energiát az elkövetkezendő kemény munkához.
- Kezdjétek a kampányt egy sajtóhírveréssel, tudatva a nagyközönséggel: akcióba fogtatok. Ez kevésbé szól a közönségnek, inkább az önkénteseknek ad lendületet a kezdethez.
- Kéísérjétek figyelemmel az önkéntesek munkáját. Hívjátok fel őket rendszeresen, kérdezzétek meg, hogyan haladnak, biztassátok őket. Ha hosszabb ideig tart a munka, megegyezhettek hetenkénti találkozóknak, illetve egy időközi értékelő összejövetelben is, ami segíthet felderíteni a menetközben felmerülő problémákat, és az önkéntesek átadhatják egymásnak addigi tapasztalataikat, ötleteiket (Nekem ez vált be legjobban... Nekem ez sosem sikerült...)

- Szervezzetek egy kampányzáró összejövetelet, ahol mindenkivel tudathatjátok az akció eredményét, és megköszönhetitek a segítségüket.

A fenti lépések során az önkéntesek maguk dönthetik el, hogyan keresik meg az embereket kiket keresnek fel (ha nem osztottátok fel egymás között a területet) és hogyan toboroznak. A Ti feladatotok - mint szervezők - az, hogy bátorítsátok őket, és biztosítsátok nekik a szükséges képzést és tanácsadást, ami elegendő háttérrel és önbizalmat ad nekik emberpróbáló munkájukhoz.

A következő személyes megkeresési módszereket beleszőhetitek kampányotokba, vagy részei lehetnek a folyamatos tagságfejlesztő programnak is.

2.a. Kopogtatás

Közösségi támogatás gyűjtésére elterjedt módszer nyugaton. Nemcsak tagtoborzásra, de adományszervezésre és politikai támogatás megszerzéséhez is alkalmazzák. Gyakorlatilag azt jelenti, hogy az önkéntesek elmennek az érintett lakóközvetbe, és otthonukban keresik fel az embereket kérésükkel.

Akkor igazán hatékony, ha olyan témákkal keressétek fel a családokat, amik közvetlenül érintik őket. Ebben az esetben legalább odafigyelnek rátok.

Néhány tipp a hatékony kopogtatáshoz

- Szemkontaktus, mosoly, barátságos hangvétel.
- Legjobb párokban járni, egy fiú - egy lány összetételben. Ez a párosítás a kelti a legkevesebb veszélyérzetet és bizalmatlanságot.
- Egy szomszédságba egyszerre több önkéntes is menjen, a csapat megerősíti az egyének önbizalmát.
- Számítsatok rá, hogy sokkal több ajtón kell majd bekopogtatnotok, mint ahány új tagot szereztek a szervezeteknek.
- Az ügy, amivel felkeressétek őket, mindenképpen vonatkozzon rájuk is.
- Kínáljatok fel valamit azoknak, akik rögtön csatlakoznak. Legyen ez valami apróság, de kapcsolódjon a szervezethez.

2.b. Asztalállítás

Könnyű és olcsó módszer, amivel ismertebbé válhattok a helyi közösségben, kapcsolatba kerülhettek a lehetséges tagokkal és növelhettek a társadalmi tudatosságot a szervezetet foglalkoztató kérdésekben. Csupán egy asztalra, némi információs anyagra és néhány képzett önkéntesre van szükség hozzá.

Az asztalt állítsátok fel egy jól látható, forgalmas helyen a célcsoport mozgásterében. Lényege a figyelem felhívása és beszélgetések kezdeményezése a szervezet tevékenységéről. Az asztalt bárhol felállíthatjátok, ahol állandóan közlekednek emberek, pl. bevásárlóközpontokban, egyetemeken, társadalmi eseményeken, ünnepeken, stb.

Az asztalállítás aktív tevékenység, felhívás személyes beszélgetésekre, információcserére. Kerüljétek el a pusztán információs asztal létesítést, ahol önkénteseitek csak ülnek és oda se figyelnek az emberekre, mert így ők sem fognak foglalkozni velük.

Ötletek az asztalállításhoz:

- Legyen mindig legalább két képzett önkéntes az asztalnál. Két ember bátoríthatja egymást és több emberrel tud szóba elegyedni. Lehet pl. egy tapasztalt önkéntes egy kevésbé tapasztalttal, ami képzésnek sem rossz, és segít az új tag bevonásában és megtartásában is: hasznos szerepet kapott.

- Egyvalaki álljon az asztal mögött, ő beszélgesse el a témákról részletesebben, míg társa az asztal előtt szólítsa meg az embereket és irányítsa őket az információ forrása felé.
- Az önkéntesek lehetőleg kétóránként váltsák egymást. Ily módon a fárasztó munka ellenére is lelkesek és energikusak tudnak maradni. Az sem utolsó szempont, hogy így több embert tudtok bevonni a munkába.
- Az önkéntesek ne egyenek munka közben (akadályozza a beszélgetést), és ne társalogjanak egymás közt.
- Minden résztvevő ismerje az asztalon levő információs anyagokat, és legyen otthon a szervezet tevékenységei között is.
- Az önkéntesek is legyenek tisztában azzal, hogy habár nem csatlakozik mindenki a csoporthoz, akivel elbeszélgettek, de legalább hallottak rólatok. Semmi fáradtság nem vész kárba.
- Az asztalon levő információs anyagok lehetnek: broszúrák, cikkek, tényfeltáró anyagok, matricák, könyvjelzők, hírlevelek, pólok, vászonszatyrok, könyvek. Nem szabad elfeledkezni a jelentkezési lapokról és a csekkokról sem! Minél több anyagot tesztek az asztalra, annál kíváncsibban állnak majd meg az emberek. Az apró ajándékok az adományszervezésben is segíthetnek.
- Legyen valamiféle messziről is jól látható felirat az asztal elején és lehetőség szerint mögöttetek is. Első körben ez fogja meg az arra járók figyelmét.
- Mindig kínáljatok valamit azoknak, akik már az asztalnál csatlakoznak a szervezethez.

2.c. Rendezvények

Kiváló alkalmak arra, hogy a célcsoport tagjait összehívjátok egy helyre, ahol hatékonyabban toborozhattok személyesen is. Olyan rendezvényeket érdemes szervezni, ami elsősorban a ti célcsoportotokat vonzza. Ha például a város kallódó ifjúságát akarjátok megmozdítani, nem biztos, hogy szerencsés ötlet orgonahangversenyt szervezni. De mindig Ti tudjátok legjobban, hogy mi kell a hozzátok hasonlóan gondolkodóknak!

Ha rendezvényt szerveztek, szükség van annyi önkéntesre, hogy minden résztvevővel el tudjanak beszélgetni. Ha előadást terveztek, akkor is kell időt szánni a társasági életre is, amikor kapcsolatot teremthettek mindenkivel. Nem elég csak felállni és közölni a hallgatósággal, hogy most új tagokat toboroztok. Így nagyon kevesen fognak jelentkezni (hacsak nem sikerül valami nagyon karizmatikus léggömböt létrehozni...) Nektek kell személyesen és egyénenként mindenkit megkérdezni.

Rendezvény ellenőrzőlista

- Legyen az esemény vonzó a célcsoport számára
- A célcsoportnak tudnia kell a rendezvényről: hirdessétek mindenütt, ahol hallhatnak róla.
- Képezzetek ki elegendő önkéntest a beszélgetésekhez, és a rendezvény lebonyolításához. Ismerje mindenki a szervezet munkáját, és a toborzás technikáit (ld. fent). Hatékony nyitókérdés: Te tagja vagy a ...-nek? Legyenek emberek a vendégek fogadására, köszöntésére, termékek árusítására, információszolgáltatásra és minden egyéb munkára, amit a rendezvény megkíván.
- A szervezők és önkéntesek viseljenek olvasható névtáblát.
- Legyen egy asztal, ahol a vendégek kitölthetik a jelentkezési lapot és befizethetik a tagdíjakat. Ott is álljanak önkéntesek, akik segítenek az érdeklődőknek. Tudjanak erről a többiek is, és kísérjenek oda minél több embert (ne csak mutassák: Arra lehet jelentkezni!). Ha odakísérték, mutassák be az illetőt a jelentkezésnél segítő munkatársuknak.

- Legyen egy külön asztal a szervezetről szóló információknak, egyéb, rólatok szóló anyagoknak és azoknak, amiket árusítotok. Ennek is legyen felelőse.
- Kínáljatok frissítőket és ennivalót. Szívesebben és hosszabban társalog az, akinek van mit ennie és innia.
- Gyűjtsétek össze minden résztvevő nevét és címét. A rendezvény után küldjétek mindenkinek egy hírlevelet és más rendezvényeiteknek, munkátoknak a felsorolását meghívással egybekötve.
- Rendeztetek utána egy bulit a segítő önkénteseknek is, ahol megköszönitek munkájukat és elmondjátok, hány új tagot sikerült bevonni. Hívjátok meg őket a következő toborzó akcióra is.

2.d. Kirándulások

Hasonlóképpen működnek, mint a rendezvények, amennyiben nagyobb ismertséget adnak a szervezetnek, és segítenek összegyűjteni a célcsoportot. A különbség csak annyi, hogy ezeket azért szervezik, hogy elvigyék az embereket máshová, valami érdekességet megmutatni.

A kirándulások az asztalállításhoz hasonlóan jól illenek egy folyamatos tagságfejlesztő programba. Olcsón megszervezhetők, hetenkénti vagy havonkénti rendszerességgel, és ha kitartóak vagytok, jól ismertté válnak. Ellentétben az asztalállítással azonban megvan az az előnyük, hogy anélkül gyűjthetitek össze a célcsoportot, hogy belegázolnátok a magánéletükbe.

Kirándulás ellenőrzőlista

- Legyen a kirándulás vonzó a célcsoport számára.
- Tudjanak a programról, olyan helyeken hirdessétek, ahol biztosan találkoznak vele.
- Legyen tagotok, aki vezeti a kirándulást. Nem feltétlenül a tagszervezőnek kell ezt is vállalni, de aki csinálja, csak erre figyeljen. Ha lehet, művelt és szórakoztató személyiséget válasszatok erre a munkára, olyat, akivel ti is szívesen eltöltenétek egy napot az erdőben csavarogva unalom és csalódás nélkül.
- Menjen vele még néhány tag, akik vállalják a toborzást. Történhet ez a kirándulás egy bizonyos időpontjában is (ne hagyjátok a végére, akkor már mindenki siet), de kevésbé lesz tolakodó, ha egyszerűen csak beszélgettek.

A tagsággal járó előnyök

A fent említett toborzó módszerek és technikák azt mutatták be, hogyan léphettek kapcsolatba a célcsoporttal, és hogyan győzhetitek meg, legyenek szervezetetek tagjai. Sokat segít, ha előnyöket tudtok felkínálni a tagsággal együtt, különösen azok esetében, akik tétováznak, hogy vajon belépjenek-e vagy sem? Szárnyalhat a fantáziátok határtalanul és a szervezet adottságainak megfelelően, de itt bemutatunk néhány példát a lehetséges kedvezményekre:

- Kínáljatok fel valamit azoknak, akik már a helyszínen belépnek közéték. Lehet ez bármilyen egyszerű és olcsó ajándék is (pl. ingyenes poszter, hírlevél, egy fej biokáposzta, stb.), csak legyen köze a szervezet munkájához, és az új tag érezze, hogy kap valamit a tagdíjáért. Ugyanezeknek az ígérete már közel sem olyan hatásos.
- Kapjanak kedvezmény a szervezet által forgalmazott árukra (ha vannak ilyenek). Nemcsak új tagokat szervezhettek be így, de az áruforgalmatok is megnő.

Tudassátok az új tagokkal, hogy joguk van szavazni a szervezet döntéseiben, ha *fizető* tagok.

Ebben a fejezetben csak néhány, már bevált ötletet olvashattatok a tagtoborzás módszereire. Egyik sem szentírás, de tapasztalatokon alapszik. Az a legjobb, ha saját ötleteitekkel, helyismeretetekkel kibővívté, alaposan átgondolva és átgúrva használjátok ezeket. Jó gondolkodást kívánunk!

Összefoglalva, a tagtoborzás lépései és alapelvei a következők:

- *Határozzuk meg a szervezet céljait!*
- *Fogalmazzuk meg, miért van szükségünk önkéntesekre, tagokra!*
- *Próbáljuk meghatározni, milyen emberekre van szükségünk!*
- *Gondolkodjunk el azon, kire, kikre van szükségünk!*
- *Keressük meg, ki az akinek szüksége van ránk!*
- *Határozzuk meg, miben kell az önkéntesnek segítenie!*
- *Találjuk ki, mi lehet a motiváció az önkéntes munkához!*
- *Keressük a feladathoz az embert!*
- *Tanuljunk meg gazdálkodni a rendelkezésünkre álló emberi erőforrással!*
- *Vegyük figyelembe, hogy emberekkel dolgozunk együtt!*
- *Érjük el, hogy önkéntesünk szeressen velünk együtt dolgozni!*
- *Biztosítsuk önkéntesünk számára a közösséghez tartozás élményét!*
- *Hallgassuk végig önkéntesünk, tagjaink mondanivalóját!*
- *Legyünk mindig őszinték!*

Néha álmodjunk egy jó nagyot közösen!

Esettanulmányok

E-Misszió

1. Hogyan derült ki számotokra, hogy szükség van új tagokra?

Azt hiszem, nálunk ez nem egyik napról a másikra történt. Valahogy az Egyesület kezdetétől mindannyiunk számára természetes volt az, hogy kellenek az új tagok. Ez soha nem volt kérdés. Ez talán annak a következménye, hogy amikor alakult az Egyesület, azzal párhuzamosan az akkori vezető megalakította az utánpótlás csoportot: a Zöldikéket. Ebből az első generációs Zöldikékből ma sokan önkéntesként, vagy félállásban az egyesület legaktívabb tagjai.

Igazán ez a kérdés akkor kezdett problémát jelenteni, amikor megváltozott az Egyesület vezetése. Sokan, fiatalok kerültek abba a helyzetbe, hogy nekünk kellett az egész szervezetet irányítanunk, újra kitalálnunk, csinálnunk. Ez kezdetben - sőt még mostanában is - nem ment egyszerűen. Rengeteg dolog “szakadt” a nyakunkba: könyvelés, programszervezés, pénzszerzés, infrastruktúra megteremtése stb. Így egy kicsit elmaradt a Zöldikézés. Emellett más irányú dolgok viszont elkezdődtek. pl. jártuk a megyét környezetvédelmi előadásokkal

iskolák részére. Ekkor nagyon megnőtt az Egyesület taglétszáma. Az addigi 100-ról 3-400-ra. Ez a tagság viszont ún. passzív tagság maradt. Velük csak az Életjel, később pedig a Süvöltő útján tartottuk a kapcsolatot.

Rendezvényeink nagyon jó lehetőségek új tagok megnyerésére. Főleg azok a rendezvények, ahol szándékosan arra "megyünk rá", hogy beszéljünk az emberekkel. Ekkor kiderül egy csomó emberről, hogy személyében ő is valamilyen környezeti kárral érintett, ezért megvan a személyes motivációja is. Mindezek mellett az igazán aktív tagok a középiskolás és főiskolás-egyetemista rétegből kerülnek ki. *Ők különböző helyről értesültek az Egyesületről: újság, tesó, rendezvény, előadás, tábor stb.*

Apropó tábor. Ez az egyik leghatékonyabb módja a tagtoborzásnak. ugyanis ekkor együtt élünk a fiatalokkal, van idő és lehetőség jobban megismernünk egymást, kifejtetni az Egyesület lényegét, de leginkább azt, hogy miért is van az egész.

2. Mihez kellettek az új tagok?

Elsősorban a rendezvények, akciók szervezéséhez, előkészítéséhez, lebonyolításához. Bár azért ezt nehéz így meghatározni. Azt hiszem, mindannyiunkban az is benne van, hogy *ha valaki taggá válik, akkor az egy kicsit jobban magáénak érzi az egész környezetvédelem ügyét: "Én is környezetvédő vagyok".* Ezért egyrészt könnyebben el tudjuk érni mondókánkkal, másrészt a tag maga is motivált arra, hogy jobban odafigyeljen magára s környezetére, ezzel gyakran tovább erősítve az Egyesületet.

Tagok mindenhez, vagy majdnem mindenhez kellene. Azért mondom, hogy majdnem, mert pl. ha lobbyzunk valamiért, vagy pályázatot írunk egy bizonyos tevékenységre, akkor is jól jön a sok tag. Természetesen a legtöbbször a gyakorlati tevékenységhez kellene a tagok. Ez mint a két irányban fontos. Egyrészt így könnyebben mennek a dolgok, másrészt a tagnak is szüksége van a kézzelfogható tevékenységre.

3. Hol kerestétek Őket, hogyan léptetek kapcsolatba?

Így direkt azt hiszem nem nagyon csináltuk a tagkeresést. Inkább a tevékenységeinket adjuk úgy elő, hogy kapcsolatba lépünk az emberekkel. Az egész tevékenységünk végül is a környezetvédelem kommunikációjáról kell hogy szóljon. Ezért mindig mindenről igyekszünk a legnagyobb nyilvánosságot elérni. Talán egyszer-kétszer volt olyan, hogy azért mentünk előadást tartani gimnáziumokba, hogy tagokat toborozzunk. Ezeknek azonban nem volt valami fényes sikerük. Talán nem is csináltuk úgy, ahogy kellett volna.

4. Mivel próbáltátok csatlakozásra bírni őket?

Úgy különösebben semmivel. Általában elég vidámak vagyunk. Sokszor ennyi is elegendő. Azt hiszem, sokan azért csatlakoznak, mert nem azt kínáljuk amit ma minden, tehát nem a fogyasztói agy mosást. *Sokuknak elege van abból az életformából, amit maguk körül látnak, és ha látják, mi másképpen gondolkodunk és cselekszünk, akkor ez ragadja meg őket.* Van olyan is, aki jó értelemben vett cselekvőkényszerben szenved. Nálunk megtalálja azt a típusú munkát, amivel eleget tehet ez irányú vágyainak. Pl. óriásplakátok lefújása, stb.

5. Hogyan vontátok be őket a szervezetbe?

Ez egy nagyon élő kérdés, vagy inkább probléma. Néha nem fordítunk kellő figyelmet arra, hogy egy új tag gyorsan be tudjon illeszkedni. Emiatt sokat el is veszünk. Vannak olyanok is, akik azonnal megtalálják a helyüket és olyan oldottan képesek viselkedni, mintha ezer éve tagok lennének.

A hivatalos eljárás az, hogy az új tag kitölt egy belépési nyilatkozatot, és befizeti a csekket. Emellett van sok nem hivatalos momentum is, amivel valaki taggá válik. Pl. elmeséljük nekik,

mi is pontosan az E-MISSZIÓ, hogyan épül fel, mit csinálunk, hogyan és mit lehet egy tagnak tevékenykedni, *megmutatjuk nekik a fotóalbumunkat*. Ebben már 11 évre visszamenőleg benne vannak az Egyesület történései. A fotóalbumokból (2db) (50 cm x 70 cm) árad a jókedv és a vidámság, persze a tartalmas dolgok is benne vannak. *Van minden héten pénteken egy összejövetelünk is*, ahol is alkalma van az új tagnak “elmerülni” az Egyesületben.

6. Mit tettek a bennmaradásukért?

Sokféle stratégiát és furfangot alkalmaztunk azért, hogy a már megnyert tag továbbra is tag maradjon, valamint azért, hogy az aktivitása nőjön. Pl. kérdőíves felmérés a tagok felé, fenyegetések: aki nem fizeti a tagdíjat, azt kizárjuk, aztán különféle tagösszetartó akciók: belső tréningek, a Sүvöltő terjesztése a tagok segítségével. Ez azt jelenti, hogy egy-egy településen egy tagunknak küldtük el a Sүvöltőt, és megkértük, ő vigye ki mindenkihez, hátha elkezdenek beszélgetni az Egyesületről, esetleg szervezkedni is valamit. Mindebből egy tanulságot lehet csak levonni.

Akkor lesznek valódi aktív tagok egy szervezetben, ha az valódi problémákat old meg kézzelfogható módon, és a megoldás teljes folyamatába bevonja őket, mindezt úgy, hogy közben a vezetőség folyamatosan érzékelteti velük azt, hogy milyen fontos és jó az ő munkájuk. Tehát a vezetőségnek gyakran nem az a dolga, hogy konkrétan megoldja a problémákat, hanem az, hogy ezekben a munkákba bevonja az aktív tagokat, és a sikert is feléjük irányítsa. Ezen kívül még sok arany szabályt el lehet mondani, pl. törődjünk a tagok egyéniségével, ügyeljünk arra, hogy megmaradjon a vidám légkör stb. Viszont én mégis azt hiszem, az első dolog a legfontosabb.

7. Hányan jöttek kampány során, hányan maradtak azóta is?

Erre a kérdésre nem tudok válaszolni. Azt hiszem, csak egy kampány miatt senki sem jött és maradt nálunk. A tagság azért van meg, mert sok mindent csinálunk, és ezekről mindenkit folyamatosan tájékoztatunk, és természetesen igyekszünk bevonni a tevékenységekbe.

8. Egyéb?

Azt gondolom, hogy *ha csak önmagában a tagságnöveléssel és megtartással foglalkozunk jól, akkor még nem lesz működőképes, vagy jó egy szervezet*. Ha a többi dologgal nem foglalkozunk egyszerre olyan jól, akkor a tagsággal kapcsolatos munka is kárba vész. Talán egy jó kis mátrixot lehetne felállítani, ami elemezhetne egy szervezetet teljes egészében, és megmutathatná, hol is van az a gyenge pont, amit erősíteni kell. Így a többi összetevőt is stabilizálni lehet.

Egy ilyen mátrixot úgy kellene használni, hogy mindenki megvizsgálja a saját szervezetét az adott oszlopnak megfelelően. Így kijön egy grafikon, ami megmutatja, hogy mi a jó, és mit kell leggyorsabban javítani.

Ráadásul a legrosszabb pontok azok, ahol a javítás a legtöbb eredményt hozza a befektetett energiához képest, tehát ezek javítása a legszükségesebb és egyben leghatékonyabb módja egy szervezet fejlesztésének. Ezen túl az egyes mátrixmezőket (kockákat) egy szöveges részben sokkal jobban ki is lehet fejteni, vagyis pontosabban leírni azt, mit is jelent a jó kommunikáció, vagy a rossz szervezeti felépítés.

Visszatérve az E-MISSZIÓ-ra, nálunk eddig nagyon sok energia ment el a tagsággal kapcsolatosan. Azt hiszem, ez nem volt mindig teljesen hatékony. A jövőben egészen új stratégiát fogunk felépíteni az egész szervezettel kapcsolatban. Mondhatni az újrastrukturálódást választjuk. Ez részben a kor követelménye, részben azé, hogy a mostani felépítés elérte végső teherbíró képességét. Mindazonáltal az új struktúra szerves része lesz a

tagság kérdésköre is, mint ahogy ezt fent leírtam. Nevezetesen két fő gondolat köré lehet az egészet csoportosítani: Az egyik egy kicsit nagyképűnek hangzik: *El kell érniünk azt, hogy az Egyesületnek olyan híre legyen, hogy pusztán az dicsőség legyen, hogy valaki tag, illetve ez után esetleg alkalmazott lehet.* Ennek nagyon sok jó hatása van, talán nem kell ezeket ecsetelnem, viszont sok és néha kemény döntést kell hozni a belső szervezeti felépítésünkkel kapcsolatban. A másik momentum az, hogy *a belső és külső kommunikációs rendszert átszervezzük*, annak hatékonyságát növeljük. Ez alapvető fontosságú minden értelemben.

- Zulu (1997)-

Független Öko-Kör

Az alábbiakban pedig a székelyudvarhelyi Független Öko-Kör tagtoborzó kampányáról olvashattok egy cikket, ami hírlevelükben, a Pitypangban jelent meg.

Tagtoborzó akciók

Mint már arról beszámoltunk, a Milieukontakt Oosteuropa támogatta ezt a munkatervünket, amelynek során szervezetünk egy kampány (rövid, intenzív munka) keretében a klub jelvényével ellátott pólókat, figyelemfelkeltő falragaszokat és szórólapokat nyomtatott ki, sajtóértekezést tartottunk, TV-riportokat készítettünk, amelyek során beszámoltunk a tevékenységünkről, terveinkről azzal a céllal, hogy minél több városlakót megnyerjük a környezet-és természetvédelmi célkitűzéseink megvalósítása érdekében. Az eseménysorozat zárásaként január 30-án és 31-én találkozót szerveztünk, ahol találkoztunk és elbeszélgettünk az új tagjainkkal. A klub régebbi tagjai verseket szavaltak, a témára vonatkozó jeleneteket mutattak be a tevékenységünkkel kapcsolatban, nem hiányzott a zene, tánc és a vigadozás sem.

A tagtoborzás eredménye az első felméréseink szerint körülbelül 100 új tag, akik közül 15-20% aktív szerepet szeretne vállalni(!), 25-30% anyagilag is támogat a célkitűzéseink megvalósításában, 70% szimpatizál a célkitűzéseinkkel - felhívásainkra tevékenyen résztvesznek az akcióinkban.

Természetesen nem lehet véglegesen számokban kifejezni a tagtoborzó akció eredményét, mert ez alatt a rövid idő alatt nem tudjuk még felmérni azt a hatást, amelyet a több ezer, a lakosságnak kiosztott szórólappal értünk el.

Reméljük, hogy ez a hatás környezetünk javulásában, a székelyudvarhelyi lakosok jóirányú szemléletváltozásában is jelentkezik majd.

Vinczeffy Irén

Interjú Dr. Szabó Józseffel, a Kör elnökével

Az akció előtt 50-60 tagja volt az egyesületnek, akik közül évente nagyjából 30 cserélődött. A tagok többnyire tanítóképzős diákok, akik a környezetvédelmi problémák közös megoldására álltak be.

A Föld Napján szervezett akciónkon kb. 3000 ember vett részt a város lakosságából, amiből látszott, hogy van érdeklődés a szervezet munkája iránt. De több munkánk is sikertelenül végződött tapasztalatlanságunk és a kevés társadalmi háttér miatt, ezért határoztunk úgy, hogy szervezetünk egy tagtoborzó kampányt. Résztvettünk egy képzésen, amit a Milieukontakt Oost-Europa szervezett, és az ott tanultakat hasznosítva kezdtünk munkához.

Nagy sajtókampányt szerveztünk figyelemfelkeltő tevékenységekkel egybekötve. A városi kábeltévén közreműködésünkkel Székelyudvarhely környezeti állapota volt a téma két hónapon keresztül. Januárban kezdődött a konkrét munka. Az első héten tagjaink és a szimpatizánsok emblémánkkal ellátott pólókat kaptak, hogy legyen rajtuk iskolában, moziban, bulikban. A második héten kirakatokba, falakra plakátokat ragasztottunk, amiken pozitív és negatív alternatívák voltak lefotózva a következő felirattal: “Ha nem akarsz így élni, állj közénk”, stb. A harmadik héten szórólapokat terjesztettünk, amiken bemutatkozott a szervezet és beszámoltunk addigi tevékenységünkről. A fotók mellett egy tagfelvételi lapot is tartalmazott az anyag, amiben leírtuk, hogy mit tudunk kínálni a belépőknek (információt, ismereteket, képzéseket...), és mit várunk el tőlük (aktív részvételt a célok közös megvalósításában, és a tagdíj befizetését).

A szórólapokat tagjaink vitték szét a városban, személyesen adták át ismerőseiknek, rokonaiknak, és elbeszélgettek velük. A kampány eredménye száz új aktív tag, akik már január közepétől elkezdtek járni rendezvényeinkre és érdeklődnek a feladatok iránt. Nem is számítottunk ennyi emberre, most állunk az előtt a probléma előtt, hogy a sok új tagnak értelmes feladatot, elfoglaltságot kell adni, hogy bent is maradjanak.

4. Az új tagok bevonása a szervezet munkájába

4.1. A tagok és önkéntesek bevezetése

Nem elég addig végiggondolni a folyamatot, hogy sikerült tagokat toborozni, mert a tagok és önkéntesek *megtartása* a szervezetben gyakran sokkal nehezebb feladatot jelent, mint a toborzás maga. Ezért fontos, hogy az új tagokkal való törődés jelentős szerepet kapjon a szervezet életében, mert ez biztosítja hosszútávú fennmaradását, működőképességét és azt, hogy hiteles és a célcsoport által támogatott legyen.

Már a szervezet megalakulása után gondolni kell arra, hogy minden feltétel adott legyen a később csatlakozók számára, hogy zökkenőmentesen be tudjanak kapcsolódni a munkába és ne feszélyezzék magukat a régebbi tagok jelenlétében.

A legjobb eszköz ennek a problémának az elkerülésére, ha már a kezdetek kezdetén megfelelően *dokumentáljátok a szervezet működését, eredményeit, tapasztalatait* és ezt egy jól áttekinthető szerkezetben egy dossziében mindenki számára hozzáférhetővé teszitek. Az új tagoknak ezt rögtön oda lehet adni, s így könnyen hozzájuthatnak az alapinformációkhoz, képet kaphatnak a szervezet felépítéséről stb., s így könnyebben meg tudják találni a helyüket a rendszerben.

Egyetlen szervezet sem engedheti meg magának, hogy lelkes és tenniakaró embereket kiábrándítson a civil szektor létjogosultságából, fontosságából és ütőképes voltából. A civil szféra manapság még különben is nagyon érzékeny, hiszen nem sok hagyománya van nálunk az önszerveződésnek, s ezért többszörösen is oda kell figyelni a tagokra, önkéntesekre. Mert *ha már egyszer kiábrándultak a kudarcok miatt, sokkal nagyobb energiabefektetés kell ahhoz, hogy újra megnyerjük őket*, ha egyáltalán lehetséges, *mintha időben foglalkoztunk volna velük*. Nem is beszélve arról, hogy a lehető legrosszabb reklám egy szervezetnek, ha a tagjai és önkéntesei csalódnak és otthagyják. De ezzel az egyes szervezetek az egész magyarországi civil szektort is lejáráthatják egyben, mert az emberek nagyon hamar általánosítanak.

A régebbi tagoknak fel kell készülniük arra, hogy a kezdetben áldásosnak gondolt új tagok megjelenése eleinte több nehézséget fog okozni, mintha maradt volna minden a régiben. Ezt

bele kell számolni a stratégiai tervezésbe mind idő-, mind pedig energia- és munkaerőráfordítás szempontjából. Tehát ebből az következik logikusan, hogy a legideálisabb akkor gondolni a tagtoborzásra, amikor van elég idő és energia kiképezni az új embereket, mert különben erős lemorzsolódás lesz a sikeres tagtoborzás végeredménye.

Ezzel együtt érdemes végiggondolni a tagsággal járó közvetlen és közvetett *költségeket* is, mert az új tagok nemcsak fizetnek, de nektek is költeni kell rájuk. A telefonbeszélgetések, az adminisztráció, a tagdíj könyvelése, a betanítás, a rendezvények, a rendszeresen küldött hírlevél és a meghívók mind pénzbe kerülnek. Nem túlzott anyagiasság tehát kiszámolni, hogy egy tag egy évre megközelítőleg mennyibe kerül a szervezetnek, és fedezi-e ezt a költséget a tagdíj? Ha igen, marad-e elegendő pénz más támogatásokkal együtt a szervezet tevékenységére; ha nem, megéri-e a szervezetnek valami egyéb ok miatt 'deficités' tagságot fenntartani? Tanulságos végiggondolni ezeket a kérdéseket.

Célszerű kiválasztani egy embert a régebbi tagok közül, aki jól ismeri a szervezetet és rendelkezik megfelelő emberismerettel ahhoz, hogy hamar fel tudja mérni az új tagokról, hogy körülbelül milyen feladat lenne számukra az ideális, milyen képességekkel rendelkeznek, milyen a személyiségük.

Ehhez különböző módszereket lehet alkalmazni, mint pl. személyes elbeszélgetés minden újonnan jelentkezővel a motivációiról, érdeklődéséről, stb., kötetlen összejövetelek szervezésével ahová a szervezet összes tagja hivatalos és így spontán kialakulhatnak munkakapcsolatok anélkül, hogy azt kívülről meg kellene tervezni.

A képességek felmérése nagyon fontos, mert így mindenki megtalálhatja a számára legoptimálisabb szerepet a csoportban, de kerüljétek el, hogy az új tagok "vizsgáztatásnak" érzékeljék ezt a folyamatot.

Azokat az **információkat**, amiknek segítségével képet kaphatunk az illető motivációiról, tudásáról és céljairól többféle módszerrel szerezhetitek meg. Ahhoz, hogy érdeklődésének és tehetségének megfelelően vonjátok be őket a szervezet munkájába, tudnotok kell, *mi érdekli őket, mi a céljuk azzal, hogy beléptek a szervezetbe, mihez értenek és mivel foglalkoznának szívesen* (ez utóbbi kettőt fontos elkülöníteni, mert hiába marketingmenedzser valaki, ha azért jött egy környezetvédő szervezethez, hogy elszakadjon a vadkapitalizmustól, nem fog örülni annak, ha ugyanolyan feladatokat bízok rá, amilyenek elől menekülni szeretne).

A fentiek mellett érdemes azt is megtudni róluk, hogy mennyi szabadidejük van, amit szívesen a szervezet rendelkezésére bocsátanak; mi a hobbijuk, van-e családjuk (akiket meghívhattok a nyitottabb rendezvényeitekre), hol dolgoznak és természetesen az elérhetőségeiket (lakcím, otthoni és munkahelyi telefonszám, drótpostacím, stb.)

Azonban legyen ez az információkérés szóbeli, írásbeli, vagy bármilyen formájú is, sosem lehet erőszakos. Ha az új tag vagy önkéntes valamit nem akar elmondani magáról, nem szabad erőltetni. Egyrészt a civil szervezet nem hatóság, másrészt emberi jogait ne sértsétek, ha már önként támogat benneteket. Ha jól érzi magát, úgyis meg fog nyílni a csoportnak.

A 'tárogatás' sokféle módon történhet, itt csak néhány ötletet sorolunk fel:

Módszer	Előnyei	Hátrányai
Csoportos beszélgetés	<ul style="list-style-type: none"> • Közösségépítő hatás • Nyitottabbá válhatnak • Jobban megismerik egymást • A hasonló érdeklődésűek hamarabb egymásra találnak 	<ul style="list-style-type: none"> • A zárkózottabbak nehezebben nyílnak meg sok ember előtt • Néhányan 'előadhatják' magukat, szebbre festik a képet, mint amilyen
Négyszemközti	<ul style="list-style-type: none"> • Bizalmasabb légkör 	<ul style="list-style-type: none"> • A közösséghez áttételesen,

beszélgetés	<ul style="list-style-type: none"> • Őszintébben beszél magáról • Személyesebb kapcsolat a vezető/törzstag és az újonc között 	<p>vagy sehogyan sem jut el az információ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nagyobb az esélye, hogy azt hiszi, manipulálni akarják
Csoportos játékok	<ul style="list-style-type: none"> • Közösségépítő társas tevékenység • Szívesebben, könnyebben nyílik meg az ember játék közben • Éles helyzeteket valós kockázat nélkül próbálhat ki • A tapasztalt megfigyelő számára többet elárul, mint szándékában állt volna 	<ul style="list-style-type: none"> • Sokan gyerekesnek, méltóságon alulinak tartják • Tapasztalatlan levezetővel komoly törések, konfliktusok forrása lehet • Az információ gyakran csak intuitívan értelmezhető, ezért nagy a félreértés esélye • Bizalom híján nem működik
Kérdőív	<ul style="list-style-type: none"> • Írásban általában egyértelműbben fogalmaznak, mint szóban • Maradandó az információ • Személytelenebb - van, aki így könnyebben nyílik meg 	<ul style="list-style-type: none"> • Nehezebben kezelhetők a változások • Nehéz jól kérdezni • Nagyobb a félreértés esélye, mint a beszélgetésnél • Személytelenebb - hivatalosnak tűnhet

A fentiekén kívül még rengeteg módja lehetséges az új tagok megismerésének, és biztosan vannak olyanok is, amik csak a Ti szervezetekben működnek, egyedi körülmények között. Derítsétek föl ezeket egy alapos ötletrohammal!

Az így kideríthető tudások, készségek mellett később természetesen sok-sok rejtett érték is fölbukkanhat. Jó lehetőség ez a tagoknak arra is, hogy kipróbálják szervezői tehetségüket, irodai készségeiket, tapasztalatot szerezhetnek emberek irányításában, képzésében, kiadványszerkesztésben, stb. Nem egy nonprofit szervezet munkatársa kötött ki így forprofit cégek irodáiban. (Persze csak a pénz vitte el őket, önkéntesként még mindig visszajárnak...)

A legfontosabb szempont tehát, hogy *a tagokat és önkénteseket ne csak egyszerűen munkásoknak és statisztikai adatnak tekintsétek, hanem elsősorban embernek.*

Az önkéntesek esetében ez különösen fontos, hiszen sokan azért dolgoznak civil szervezetben, mert olyan emberek közösségében tevékenykedhetnek valamiféle nemesebb célért, ahol jól érzik magukat, ahol hasonló értékrendű emberek társaságában lehetnek. Sokaknak ez utóbbi tényező, a közösséghez való tartozás jelenti a legnagyobb értéket, amit a munkájukért cserébe kapnak a szervezettől. Manapság, amikor a hagyományos családi és települési közösségek nagy része felbomlott, sokan egyedül élnek, vagy csonka családban, és ezért nagyon hiányzik számukra a közösség formáló, fejlesztő, kontrolláló szerepe, mivel az ember eredetileg társas lény és szüksége van a többi ember visszajelzéseire, segítségére, elismerésére.

Ezt a tényezőt nem szabad figyelmen kívül hagyni, mert sok embert megnyerhettek ügyeteknek, ha látják, mennyire kellemes, baráti légkörben lehet dolgozni egy civil szervezetben.

Betanítés

Ha már elértétek azt, hogy az új tagokat elfogadta a csoport, akkor hozzá lehet látni a "betanításukhoz".

Ennek a leghatékonyabb formája a " *mester - tanítvány* " felállásban rejlik. Ez azt jelenti, hogy egy adott munkakörben már régebben dolgozó mellé az új tagokból tanítványok szerveződnek, akik munka közben lesik a "mestert" és a gyakorlatban tanulják meg a munkát. Először csak részfeladatok elvégzésével, aztán jöhetnek a komolyabb megbízások.

A legideálisabb az, ha egy mesterhez csak egy tanítvány tartozik, mert még így is sok energiát emészt fel az odafigyelés, a munkafolyamatok elmagyarázása, az esetleges hibák kijavítása. Azt mindenki maga tudja, hogy hány tanítvánnyal képes egyszerre foglalkozni. Ezt azonban előre meg kell tervezni, nehogy túlterheltek legyenek a "mesterek", mert az már a folyamatos munka rovására megy.

Természetesen a tanítványok száma a szervezet működésének jellegétől függ. Lehet, hogy egy irodában egyszerre két embernél többet nem lehet tanítani, de elképzelhető, hogy egy táborban sokkal többen tanulhatnak a madarak védelméről.

Képzés

A tagság képzése és aktivizálása olyan folyamatok, amelyek segítségével egyre több embert lehet bevonni a feladatokba. A szervezeti képzésnek kettős haszna van:

1. megerősíti a szervezet bázisát és így végsősoron az erejét
2. ezen keresztül megtalálhatjuk és kiképezhetjük azokat az embereket, akikből a jövőben vezető válhat.

Mit várhattok el az új tagoktól?

A kérdésre adott válaszokkal Dunát lehetne rekeszteni, már csak azért is, mert függenek a szervezet típusától (alapítvány, egyesület), vezetési stílusától (autokratikus, demokratikus, megengedő, stb.), tevékenységi területétől (állatvédő, lobbiszervezet, közösségfejlesztő, ifjúsági, ...) és a már meglévő tagságától. Vannak azonban olyan alapvető követelmények, amiket minden civil szervezet tagjainak teljesíteni kell:

- értsen egyet a szervezet céljaival, küldetésével
- ismerje és fogadja el a szervezet alapszabályát

Ezek azok az elvárások, amiket jogi úton is betartathat illetve szankcionálhat a szervezet. Néhány a 'csupán' erkölcsi követelmények közül, amelyeket a csoport belső értékrendje állít fel és nem feltétlenül részei az alapszabálynak:

- Résztvesz a csapat munkájában vagy valamilyen módon támogatja azt
- A szervezet/csoport értékeit személyes példaadással is képviselje a tag
- A szervezeten belüli bizalmas információkat nem adja tovább illetéktelennek
- Ha teheti, élete más területein is igyekezzon az ügy javára tevékenykedni
- Lehetőség szerint szervezzon be új tagokat
- ...

Ez utóbbiak nem kérhetők számon semmilyen hivatalos úton (hacsak nem részei az alapszabálynak), a csoport azonban megbeszélheti, és közös gondolkodással megoldásokat kereshet, ha valaki nem tartja be a normákat. Ha nem rejtegetitek a problémát, és nem is dramatizáljátok agyon, egy egészségesen működő csoport kialakítja a maga védekező mechanizmusait a normák megszegése ellen

Beszéljetek a pénzről már az elején

Sokat segít, ha rögtön az elején beszéltek a pénzről. Később már sokkal nehezebb lenne e szándékkal előhozakodni. Még ha csak pár forintot kérsz is süteményre, vagy a röplapok fénymásolására, tedd azt bátran. Add körbe a kalapot. A szervezetek alapítói sokszor vonakodnak megtenni ezt. De ha Te fizetsz érte, a sajátoddá válik. Ha a tagok fizetnek a szervezetnek, azt az ő csoportjuknak is tekintik. Az emberek értékelik azt, amiért fizetnek. *Ha áldoznak rá, a tulajdonukká válik és el is várnak majd valamit cserébe* (színvonalat, tartalmat, eredményt...)

‘Szemérmes koldusnak üres a tarisznyája’. Ha keveset kérsz, gyakran kevesebbre becsülik a szervezetet. Ha tisztességes és jelentős tagdíjat kérsz, értékelni fogják a tagságot és igényesek lesznek a szervezet munkájával szemben, maguk is szívesebben vesznek részt benne, és a vezetőségen számonkérlik az eredményeket.

A feladatok kiosztása, a felelősség megosztása

Az aktív tagoknak, önkénteseknek a bevonódáshoz feladatot kell kapniuk, ki kell próbálni magukat az új csapatban. A feladatok kiosztása maga is bonyolult feladat, és sokan nincsenek hozzászokva, hogy munkát adjanak, “dolgoztassanak” másokat. Ehhez próbáltunk néhány ötletet találni, hogyan fogjatok neki úgy, hogy ne legyetek túl diktatórikusak és a munka is el legyen végezve.

Mivel nincs bot, amivel a legmagasabb teljesítményre sarkallhatnánk, a legértékesebb igazgatási eszköz, a ‘mézesmadzag’ a világos magyarázatok sora, amelyet mindenki ért, amelyekhez alkalmazkodni tud és teljesíteni tudja őket. *Az elvárásokkal tisztában kell lennie mind az önkéntesnek, tagnak, mind pedig azoknak, akik kijelölik a feladatot és ellenőrzik a munkát.* A legjobb az az eset, amikor a vezető úgy tárgyal az önkéntessel, hogy mindkét fél sajátjának érzi az elvárásokat.

Dönts el, milyen formában fogod a feladatot kiosztani!

A csoport rendszeres találkozásán vagy négy szemközt kéred-e meg a többieket? Általában jobb a nehezebb vagy bonyolultabb teendőket személyesen megbeszélni, amikor bőven van idő arra, hogy részletesen elmagyarázd, hogy miről van szó. A csoportösszejövetelek alkalmasak arra, hogy sok önkéntest lehessen szerezni az egyszerűbb feladatokra, mint pl. plakátragasztás.

Légy lelkes!

Ha úgy kezdesz hozzá, hogy ‘Van egy olyan feladatunk, amit én nem vagyok hajlandó megcsinálni, és végre valaki más is segíthetne’, nem igazán sikeres módszer. Gondolj arra, hogy lehetnek olyan emberek a csoportban, akik ráérnek és szívesen végeznek olyan feladatokat, amik mások számára unalmas munkának tűnnek. Például vannak, akik szeretik azokat a feladatokat, amiknek konkrét eleje és vége van, mint például a borítékolás, vagy embereket felhívni egy csoportgyűlés előtt. Ha rutinfeladatokat kell elvégezni, ne felejtsetd el hangsúlyozni, hogy a kisebb részletek mennyire hozzájárulnak a szervezet erősítéséhez.

Próbálj minden feladatból tanulási élményt csinálni!

Ez a megközelítés új embereket tud bevonni és építi a csoportban lévő készségeket és tudást. Kikerüli azt a csapdát amikor egy tagnak, aki tehetséges egyfajta munkában, mindig ugyanazt a feladatot kell végeznie.

A fontos feladatokat ugyanúgy oszd ki mint a kevésbé fontosakat!

Az emberek hajlandók az unalmasabb feladatokat is elvégezni, ha van lehetőségük beleszólni a szervezet döntéseibe és fontosabb munkálataiba. Ha valaki fokozatosan több felelősséget és kihívást kap, fejlődhet és nőhet a magabiztossága, bizalma saját képességeiben.

Engedd meg, hogy az, akit felkérsz valamire, nemet mondjon, de ne te mondd ki helyette.

Ahelyett, hogy megkérded: 'Tudom, nagyon elfoglalt vagy, és valószínűleg nem érsz rá erre...' egyszerűen mondd meg, hogy miért fontos a feladat és kérd a segítségét.

Az elvárásaid legyenek tiszták a megbízottal szemben.

Pontosan magyarázd el az önkéntesnek, hogy mit kell csinálni és mikorra. Lehet, hogy fontos tárgyalni vele az időpontról, vagy a feladat részleteiről. *Az önkéntesek kudarcának leggyakrabban előforduló mentsége az, hogy nem voltak biztosak abban, hogy mit várnak el tőlük.* Másrészt a vezetőnek is fontos, hogy tudja, mi az, amit elvárhat és mikorra várhatja. Ha kezdettől fogva tisztázzuk a játékszabályokat, elkerülhetjük a 'Miért nem inkább így csináltad?' és a 'Számíthatok holnap az eredményedre?' jellegű, meglepetésszerű telefonokat.

Emlékeztess a csoportot a kitűzött céljaira!

Ha nehéz önkénteseket találni a munka elvégzésére, lehet, hogy újra át kell vizsgálni a szervezet céljait, és azt, hogy a tagok továbbra is hajlandók-e elvégezni a munkát, ami a cél eléréséhez szükséges.

A munka nyomonkövetése, kísérése

A feladatokat kiosztó személynek a munkája nem fejeződik be azzal, hogy mindennek van felelőse. Fontos a végrehajtás nyomonkövetése ahhoz, hogy biztosítva legyen a kiosztott munka pontos elvégzése, a tagok jól érezzék magukat munka közben, tanuljanak belőle és máskor is örömmel vegyenek részt a tevékenységekben. Amire fontos emlékezni ebben a fázisban:

Segítsd a tagokat tapasztalattal, gyakorlattal!

Fontos a személyes tapasztalat átadása, vagy a vezető, vagy egy 'régiben' tag közreműködésével.

Légy elérhető!

Fontos, hogy az önkéntesek tudják, hogyan érhetnek el, ha van valamilyen kérdésük. Tudniuk kell, hogy kötelesek tájékoztatni, ha valamilyen gond merül fel. Veszélyes dolog a nagy esemény előestéjén beszélni először az önkéntessel, hogy minden rendben van-e, bár jó akkor is felhívni őket. Mindenkinek van saját munkastílusa, és vannak, akiknek több felügyeletre van szükségük.

Légy biztató!

Segítsd a többieket, és add a tudtukra, hogy megbízol bennük, és abban, hogy képesek a feladatukat elvégezni. Ösztökéld a kreativitást és légy türelmes azokkal, akik kockáztatnak vagy tévednek.

Kérd számon az embereket!

Emlékeztess őket arra, hogy elkötelezték magukat a csoportnak. Ha nem tudják betartani vállalt kötelezettségüket, kérd, hogy javasoljanak egy olyan megoldást, amellyel a feladatot

meg lehet oldani. Ha egy feladat nincs elvégezve, akkor minél hamarabb tudd meg, hogy ez miért történt. Időnként érdemes megbeszélni a csoporttal, hogy egy feladat miért nem sikerült, így a többiek is tanulhatnak belőle, vagy újfajta megoldások születhetnek.

A kudarcot hamar fel lehet ismerni, támogatást lehet nyújtani, és ha szükséges, azonnal lehet orvosolni, inkább, mint addig várni, míg a kudarc már jövátéhetetlen.

Gratulálj!

Fontos megköszönni a munkát azoknak, akik jól dolgoztak. A helyzettől függően a szervezet adhat valamilyen jutalmat vagy elismerést, vagy egyszerűen küldj köszönőlevelet az önkénteseknek. Függetlenül attól, hogy milyen módszert választasz, a legfontosabb, hogy az emberek érezzék, hozzájárultak a csoport építéséhez és céljainak eléréséhez.

5. A tagok és önkéntesek megtartása

Az érdeklődést és a lelkesedést fenn kell tartani a szervezet tagjainál. Ennek egyik eszköze a korábban már említett közös összejövetelek, "bulik", ünnepek rendszeres szervezése, ami közösségformáló erejű, és mindig jó alkalmat nyújt az új emberek bemutatkozására.

A másik legfontosabb dolog, hogy ne feledkezzetek meg arról, hogy köszönetet mondjatok a tagoknak munkájukért, még akkor sem, ha valamelyikük ezért a munkáért pénzt is kap.

A pozitív megerősítésre nagy szüksége van mindenkinek. Ennek pedig nagyon sokféle formája létezik. Egy kedves szó is elég lehet, de a legnagyobb figyelmesség talán mégis az, hogy fontosnak tartja a szervezet azt, hogy tagjai tájékozottak legyenek a folyamatos működésről, a sikerekről, részt vehessenek a döntésekben. Ez nagyon magától értetődőnek tűnik, de nem olyan könnyű megvalósítani a gyakorlatban, s néha egy főállású alkalmazott kellene ahhoz, hogy ez a belső kommunikáció megfelelő lehessen.

Soha ne felejtsd el, hogy emberekkel dolgozol, akiket semmi mással nem tarthatsz a szervezetben, mint azzal, hogy ADSZ nekik. Bizalmat, feladatot, célt, szeretetet, információt, fontosságot, vidámságot, nyugalmat.

Érdemes meggondolni, hogy a pénz az embereknek legtöbbször nem önmagáért kell, tehát nem csupán azért, hogy legyen, hanem azért, hogy mindezeket az érzéseket 'megvásárolják'. 'Nyugodt leszek, ha a fiamnak lesz végre egy lakása', 'Jó buli volt a sítúra', stb. Ha pedig ezeket az érzéseket a pénz közvetítése nélkül, önkéntes munkával, esetleg kisebb összeg (tagdíj) befizetésével megszerezhetik, azt is szívesen teszik, ráadásul mindeközben egy nemes célt is támogatnak (környezetvédelem, egészségügy, szociális segítség...).

Ha ismered a célcsoport igényeit, keresd meg őket, és kérd, hogy adjanak - munkát, aláírást, pénzt, tudást... - és már abban a pillanatban hozd tudomásukra, mit kaphatnak érte. Vidám társaságot, tagkártyát, hírlevelet, posztereket, részt a sikerekből, stb.

A közös szabadidős élmények - kenuzás, szabadtéri tevékenységek, kirándulások, ... - sokkal gyorsabb barátkozási lehetőséget biztosítanak, mint az úgynevezett ismerkedési estek, vagy csoportos vacsorák. *A közös tevékenység mindig olyan élményt nyújt, ami összekapcsol.*

Mindenkit lássatok szívesen a csoportban. Mindenáron kerüljétek el az olyan klikkeket, amelyek zárva vannak az újonnan jövők előtt. A klikk tagjai ritkán érzékelik ezt magukon, az újonnan érkezetteket azonban ez könnyen elbátortalaníthatja, ha nem vonják be őket a csoportjukba.

Az újonnan érkezetteknek különösen szükségük van arra, hogy érezhessék: befogadták őket. Találjatok ki kreatív módokat arra, hogy bemutassátok az újoncokat a csoportnak, és a csoportot nekik. Jelentősek lehetnek az olyan fáradozások, mint pl. ha felhívjuk a tagokat, vagy írunk nekik az első találkozó után. Győződjétek meg róla, hogy világos volt-e számukra a működési rend, van-e valamilyen kérdésük, tudják-e, hogy hol és mikor kerül sor a következő találkozóra.

Ha egyszer felvettétek a kapcsolatot egy érdeklődő taggal, vagy egy újonnan érkezettel, egyedül úgy tudjátok felmérni képességeit, ha lehetőséget adtok neki arra, hogy segítsen. Adjatok neki munkát, és becsüljétek fel, hogyan szerepel.

(box)

Tízparancsolat avagy hogyan tartsunk meg embereket?

1. Közeledj feléjük természetes kíváncsisággal, fogadd őket empátiával, tiszteld a másságot - Te sem vagy különb a Deákné vásznánál.
2. Kíméld meg őket a szakzsargonról és a mozgalmi retorikától - hagyd meg ezt a sznoboknak és a gerilláknak.
3. Teremtsd meg a folyamatos kapcsolat lehetőségét - Egyszer még számodra is jól jöhet.
4. Gondolj arra, hogy az egyesület nem hivatal, tehát ösztönözni kell a cselekvési szabadságot, az önállóságot és a kezdeményezőkézséget - parancsoló főnök, kioktató ismeretlen, nyugös házastárs, milyen ismerős.
5. Fedezd fel a személyes mozgatórugókat, adj teret a kezdeményezéseknek, még ha abszurdok is - Te is akartál már Napóleon lenni, csak szerencsére nem sikerült.
6. Tartsd be a fontosságot, ne hajszold bele nemtetsző vagy túl nehéz feladatokba őket - menjen el az életkedve máshol.
7. Szelíden tereld, ha igényli - Te sem mindig veszed észre.
8. Éreztesd vele, hogy a tapintatos kritika és a felelősség elvárása közösségi érdek - az egyesület nem homokozó.
9. Figyelj személyes problémáira és ha tudsz, segíts neki - jöhet még kutyára dér.
10. A közös célok, eredmények és élmények a legnagyobb összetartó erők - sose feledd!

(Hamar József, 1993)

Jutalmazás

Feltételezhetjük, hogy az önkéntesek elvárnak valamiféle jutalmat azért az időért és azokért az erőfeszítésekért, amelyeket a szervezet érdekében feláldoznak. (A jutalmat úgy lehet egyszerűen értelmezni, hogy az bármi lehet, ami az egyénnek örömet szerez.) Hogy ez mi legyen, az függ az egyéntől, a szervezet jellegétől és a véghezvitt feladattól egyaránt. Szervezőként az a feladatod, hogy kitaláld, hogy az illető mit vár el, minek örülne, illetve mire van szüksége.

A nonprofit szervezeteknek igen csekély anyagi jutalomforrás áll rendelkezésére (pénz, ajándékok, stb.), amit felajánlhatnának önkénteseiknek. Sokan ilyen jellegű jutalmat el sem fogadnának. Ezzel együtt minden olyan önkéntesnek, aki a szervezet javára munkát végez, kapnia kell valamilyen közvetlen és személyes ajándékot az erőfeszítéseikért, még akkor is, ha az nem több, mint egy köszönet attól a személytől, aki a segítségüket kérte.

Néhány ötlet az önkénteseknek adott jutalmakra:

- Nyilvános elismerés, mint például név szerinti köszönetnyilvánítás a szervezet hírlevelében

- Névre szóló oklevél a szervezet saját készítésében, a programot is megemlítve, amiben az önkéntes dolgozott
- Szóbeli köszönetnyilvánítás, elismerés a szervezet összejövetelein
- Kézrel írott köszönőlevél a vezetőtől az önkéntes egy-egy különösen kiváló ténykedését követően
- A program/kampány lezárása után ünnepi összejövetel a programban dolgozók számára (batyusbál, kirándulás, stb.) Ma már olyan kevés ünnep van az emberek életében, pedig nagyon fontos volna mindenki számára.
- Kirándulás, tábor ingyen vagy kedvezményesen.

Itt is rengeteg sajátos megoldás létezhet szervezettől és csoporttól függően, amit csak Ti találhattok ki magatoknak. Csupán egy apróság, de fontos: akkor a leghitelesebb az elismerés, ha nemcsak szemközt dícsérjük önkénteseinket, de őszintén elismeréssel beszélünk róluk a 'háttér mögött' is. Ne felejtsetek el, az információ természetéből adódik, hogy hihetetlen kanyargós utakon bár, de legtöbbször hamarabb eljut oda, ahova legkevésbé kellene. Ezért fontos, hogy ha valakinek a munkájával nem vagy megelégedve, akkor is köszönd meg, és *finoman, de őszintén mondd el a véleményedet, ne másoktól tudja meg, mi a gondod veled*, mert - szintén az információ terjedése miatt - az már addigra torzulni fog, és igencsak rosszul esik az érintettnek. Legyen tehát mindig hiteles a viselkedésed (= amit mondasz, amit érzel és amit csinálsz, egybevéve), hosszútávon mindig megtérül, és ha így viselkedsz munkatársaidal, jó eséllyel ezt is kapod vissza.

6. Veszélyforrások

Konfliktusok

Új emberek bekerülése egy régebben működő, beállt rendszerbe mindig zökkenőket okoz. A konfliktuskezelés elmélete könyvtárakat tölthetne meg, itt csak az egyik legfontosabb alapelvet említeném: *sose vidd személyes síkra a nézeteltéréseket!* Számtalan oka lehet egy konfliktus kialakulásának (hagyományok, szokások különbözősége, kommunikációs hibák, eltérő kulturális háttér, strukturális különbségek, stb.) ezek közül - bármilyen hihetetlen is - a legkritikább az, amikor valaki a Te személyedet akarja megsérteni.

Próbáld meg elgondolkodni azon, mi okozhatta a nézeteltérést, és *ültessétek a konfliktust az asztal túloldalára, ne Ti üljetek egymással szemben!*

Ne felejtsetek el, hogy egy konfliktus nagy segítségére lehet a rejtett hibák feltárásában és kijavításában, ne takard hát el, inkább oldd meg! Mint a jó sofőr, aki nem várja meg, hogy lerobbanjon az autó, hanem odafigyel a legapróbb zörgésre is, és megpróbálja kideríteni, hogy mi a gond.

Ehhez szükség van nyíltságra és bizalomra, hiszen anélkül munkatársaid nem osztják meg veled a problémát; és arra, hogy *tudd elviselni a kritikát*, ne vedd személyes sértésnek!

Próbáld meg konszenzusra törekedni, ami annyit tesz, hogy mindkét fél jól jár a közös megoldással, ellentétben a kompromisszummal, ami mindenkitől valamennyi feladást követel. Az elkerülő stratégia csak rövid távon eredményes, hosszútávon elmélyíti a problémákat.

Nem lehet eleget hangsúlyozni, hogy *egy szervezet elsősorban emberekből áll, nem a jogi személyiségéből, a vagyonából, a hírnevéből, a bankszámlájából*, mert ezek mind nem léteznének, ha az emberek nem dolgoznának benne és nem működtetnék. Tehát a

legfontosabb gondok is több mint valószínű, hogy az emberi együttlét szokásos problémáiból fognak adódni. Erre azonban fel lehet készülni előre. Ha ismerjük a csoportok kialakulásának, fejlődési szakaszainak a jellemzőit, akkor felkészülhetünk bizonyos minden esetben előforduló konfliktusokra. Ha valaki a szervezetben tudatosan figyel ezekre a folyamatokra, képes lesz átsegíteni a csoportot kritikus helyzeteken, hogy a belső ellentétek, félreértések, stb. szét ne züllesszék a csapatot. Egy olyan közösségben, ahol nem ritka hogy cserélődnek az emberek, időnként visszatérnek aztán megint eltűnnek, egy toborzási kampány során hirtelen egy nagyobb tömeg csatlakozik a csoporthoz, aztán lemorzsolódnak emberek stb., nem könnyű munka kezelni a konfliktusokat és kialakítani a csoport identitását, amit mindenki el tud fogadni és a magáénak érez. Enélkül ugyanis nem tud igazán jól működni egy szervezet, s a kifelé mutatott képe is bizonytalan lesz, ami nem vet rá kedvező fényt.

Időkorlátok, csapdák

Figyelj oda arra, hogy nem Amerikában élünk, ahol a feleségek nem tudnak mit kezdeni a szabadidejükkel és azért dolgoznak civil szervezetekben, s persze a jó hírük miatt is. Nálunk még nincs olyan tekintélye a civil szektornak és az embereknek legtöbbször nincs is igazi szabadidejük, amit aktívan tölthetnének el, mert vagy átképzik magukat ebben az időben, vagy a második munkahelyükön dolgoznak, vagy egész egyszerűen annyira fáradtak, hogy csak tévézéssel, vagy más passzív pihenési formában töltik el a munka utáni időt. A nőket ezen kívül még más munkák is terhelik abban az esetben, ha anyának kell lenniük és háztartást vezetniük.

Ha mindezeket a tényezőket figyelembe vesszük, akkor nem kell csodálkoznunk azon, hogy nehéz tagokat toborozni az aktívan dolgozók köréből, mert a leterheltség így is embertpróbáló. Nagyon meg kell hát becsülni, ha valaki ennek ellenére időt és energiát szán arra, hogy önkéntesként dolgozzon valamilyen szervezetben. Ha meg akarjuk tartani ezeket az embereket, akkor az életkörülményeiket figyelembe véve kell számukra munkát találni, amivel bekapcsolódhatnak a szervezetbe.

Természetesen ez minden tagra vonatkozik, de aki még tanul és az életkora megengedi, hogy több időt szakítson a szabadidejéből, az könnyebben tud alkalmazkodni, rugalmasabb.

Nem szabad azonban abba a hibába esni, hogy azokra építjük fel a szervezet működését, akik pillanatnyilag a legjobban ráérnek. Lehet, hogy ez rövid távon működő stratégia, de a kötöttségek nélküli fiataloknál nagy az esély arra, hogy gyökeresen megváltoznak az életkörülményeik és otthagyják a szervezetet, pl. mert befejezték tanulmányaikat az egyetemen, hazautaznak és munkát vállalnak a lakóhelyük környékén. Viszont az ilyen ideiglenesen bevágódó emberek sok új dolgot, kapcsolatokat, új szellemiséget, más megközelítéseket, kreatív gondolatokat hozhatnak a szervezetbe. Ha csak egyetlen kapcsolatot, csak egyetlen jó ötletet hoztak, már akkor is megérte. Ne becsüljétek le az ilyen apró dolgokat, mert soha nem lehet tudni, talán éppen ennek a kapcsolatnak a révén jut majd egyszer nagy lehetőségekhez a szervezet.

A csoport magját azonban azokból az emberekből alkossátok, akikre hosszútávon is számíthatok, mert már az adott városhoz, településhez kötődnek a munkájuk, lakásuk, családjuk miatt, s ezért valószínűbb, hogy aktív és odaadó munkát várhattok tőlük, hiszen önmagukért, a családjukért, a saját lakókörnyezetükért stb. dolgoznak, tehát közvetlenül érdekeltek.

Senki sem dolgozik önzetlenül egy szervezetnek még akkor sem, ha önkéntes. Ezt persze nem negatív értelemben kell érteni, hanem azt kell megérteni belőle, hogy mindenki vár valamit a munkájáért cserébe. Van aki elismerésre, van aki tapasztalatra, tudásra, kapcsolatokra, jó érzésre, értelmes időtöltésre vágyik. Van aki látni szeretné, hogy az utódainak egy jobb

helyzetet tudott teremteni a munkájával, mint amiben ő maga élt. Ezeket a motivációkat lehet feltárni a személyes beszélgetések során és így könnyebben eldönthető, hogy ki hol találhatná meg a helyét. Ha ezt a kis felmérést nem csináljátok végig, lehet, hogy elveszítetek néhány értékes munkatársat, barátot, mert nem tudtak beilleszkedni.

`Kártékony` önkéntes

Van még egy fontos veszélyforrás, ami talán a legnehezebben kezelhető. Mit tegyünk akkor, ha valaki nagyon szeretne dolgozni a szervezetben, de több kárt okoz, mint amennyi hasznos munkát végez, nagyon lelkes, de valójában csak ráerőszakolja magát a csapatra. Sokkal jobb lenne, ha inkább nem is csinálna többet semmit, mert csak plusz terhet jelent, ráadásul miatta több értékes ember elment, mert képtelenek voltak vele együtt dolgozni.

Ez egyáltalán nem ritka jelenség, főleg olyan emberek esetében figyelhető meg, akik szinte betegesen vágyanak az elismerésre, a sikerélményre, és arra, hogy egy szervezetet és annak sikereit a sajátjuknak érezhessenek. Ilyenkor előfordul, hogy az önkéntes mindenféle munkát elvállal, még olyat is amihez nem ért, s annyira lelkes, esetleg erőszakos, hogy senki sem tudja neki megmondani, hogy mérsékelje magát.

Felmerül a kérdés, hogy meg lehet-e mondani egy önkéntesnek, hogy nem vehet részt egy társadalmi szervezet munkájában, azaz kizárni abból a jogából, hogy maga is befolyásolja a saját környezete alakulását?

Ezt a problémát kiterjesztve el kell gondolkodnotok előre azon is, hogy milyen módon fogjátok kiválasztani a munkatársakat, s hogyan tartjátok távol a nemkívánatos személyeket.

Lehet, hogy kissé eltúlzom a probléma jelentőségét, de apróságokon is elbukhat egy szervezet, ha pl. egy ilyen lelkileg problémás ember kerül a PR felelős posztjára és ezáltal rövid idő alatt tönkretelheti a fáradtságos munkával kialakított külső képet a szervezetről. Elegendő egy rosszul megfogalmazott szórólap, egy félresikerült sajtótájékoztató, s máris évek munkája veszhet kárba, nem beszélve arról, hogy nem biztos, hogy helyre lehet hozni a hibát.

A legjobb talán, ha mindig őszinték vagytok és megpróbáljátok a lelkes munkatársat rávenni, hogy valami más neki illő feladatot válasszon inkább. Biztosan akad olyan dolog, amit ő tud a legjobban csinálni, s így megkapja a sikert, amire vágyott, s nem maradt senkiben rossz érzés. Az őszinteséghez pedig érdemes már a kezdetek kezdetén hozzászoktatni a tagokat, hogy ne érezzék magukat utólag átverve és kihasználva, ha kiderül a probléma. Ha igyekeztek jószándékkal megoldást keresni, akkor nem marad sérelem a lelkes önkéntesben, s így el fogja fogadni az új helyzetét.

Mindenesetre a legfontosabb, hogy *senkivel sem szabad éreztetni, hogy a személye és a képességei értéktelenek*, még akkor sem, ha a szervezet munkájába nem képes építőleg bekapcsolódni. Lehet, hogy egy más jellegű szervezetben kitűnő munkát tud majd végezni. Senki önbecsülését nem szabad letörni.

'Lágy diktatúra' - a következő generáció lemaradása

A kemény diktatúráról nem is szólnak, az nyilvánvaló veszedelme a önkéntességnek. Amire a 'lágy diktatúra' kifejezéssel utalunk, az az elég gyakran látható 'apa'-, illetve 'guru'-szerep. Természetes velejárója ez a csoportfejlődésnek, egyik *köztes* állomása az erős csoport kialakulásának. Egy idő után azonban gátjává válik a továbbhaladásnak, hiszen a fejlődő világ változásokat követel minden nyílt rendszerben. Egy 'apa' viszont tekintélyénél fogva láthatatlanul is meggátolja az utána következő nemzedéket (vezetői garnitúrát) abban, hogy felnőjön a szerephez. Tudni kell lemondani a felelősség darabkájáról ahhoz, hogy később teljesen átadható legyen egy felkészült, tapasztalt csapatnak.

Hogy kerül ez a toborzáshoz?

Ha egy tag vagy önkéntes nem kap felelősséget a munka mellé, nem fogja magáénak érezni. Sokan hosszú ideig bírják, mert az 'apa' jelenléte biztonságot nyújt, de amint önálló ötletei (netán kritikái) támadnak a 'gyermeknek', felelősség és delegált jogosítvány hiányában nem próbálhatja ki azokat, vagy egy idő után mire kipróbálhatná magát, annyira beleivódik a 'te-még-ehhez-kicsi-vagy-fiam' érzés, hogy valóban kudarcot vall, vagy véletlenként éli meg a sikert. Ezt megerősíti a 'látod-ugye-megmondtam?', és pár év múlva a vezető - akár egy többeszes tagságú szervezetnél is - egyedül találja magát a csúcson utódok nélkül. Ebben az esetben az aktív tagság nem létezik hosszú távon, inkább a passzív, tagdíjfizető-hírlevélolvasó a jellemző.

Az olyan vezetők, akik mindent megcsinálnak egy szervezetben, gyakran szembesülnek a számukra érthetelen helyzettel, hogy csökken a taglétszám és a lelkesedés saját kemény munkája ellenére. A túlterhelt vezetők, akik felismerik, hogy fontos lenne megosztani a felelőségeket, problémákba ütközhetnek, mert csoportjuk már hozzászokott a rossz gyakorlathoz.

A munkamegosztás nemcsak a munkák elosztását jelenti, hanem az öröm és a megelégedettség megosztását is, ami a jól végzett munkával jár.

A rossz munkamegosztás következményei lehetnek:

- az információ és a döntéshozatal nem oszlik el a csoporton belül
- a vezetők kifáradnak
- amikor a vezető elhagyja a szervezetet (akár rövidebb időre is), senkinek nincsen tapasztalata (aláírási joga!), a munka folytatásához
- a csoport lelkesedése csökken, az emberek kiábrándultak lesznek és tehetetlennek érzik magukat
- a készségek és a tudás csak néhány emberben koncentrálódik
- az új tagok nem találnak módot arra, hogy hozzájáruljanak a csoport munkájához, stb.

Az új tagsággal egy idő után nem tudtok mit kezdeni

Azon ilyenkor már késő keseregni, hogy 'hol rontottuk el?', rosszul választottunk célcsoportot, nem terveztük meg elég jól a tagok bevonását, stb. Most azt kell kideríteni, mit tegyünk a lelkes tömeggel?

A legfontosabb kérdés annyira magától értetődő, hogy kevesen veszik komolyan:

Szükség van-e egyáltalán ennyi tagra a szervezetben?

a. lehetőség: Nincsen.

Ilyen válasz is létezik, nehéz beismerni, különösen, ha már munkát fektettél abba, hogy minél többen csatlakozzanak hozzátok. De nehogy bárkinek is azt mondjátok, hogy 'bocs, de most nincs rád szükség, ne lábatlankodj az irodánkában...!' Akkor valóban soha nem látjátok többet, ráadásul minden ismerősének csúnyákat fog mondani a szervezetről, ami nem egy ember, hanem akár egy fél város elvesztését is jelentheti.

Egyszerűbb őszintén megmondani, hogy ebben a pillanatban kevés az a tevékenysége a szervezetnek, amiben segíteni tudnának, de amint ilyesmi adódik, azonnal hívni fogjátok őket. Addig is szívesen látott vendégek a hetenkénti megbeszéléseken, és jöjjenek el az évszázó bulira, és így tovább. Lesz, aki ezen is megsértődik, de a legtöbben azért passzív tagként bennmaradnak, és eljönnek, ha hívjátok őket.

b. lehetőség: Igen.

Ebben az esetben további kérdések merülnek fel, hasonlóképpen ahhoz, amiket a toborzás előtt kellett végiggondolni, de most abban a helyzetben vagytok, hogy ismeritek az embereket, már itt vannak.

- Mihez van rájuk szükség?
- Mit csinálnának szívesen?
- Mihez értenek?
- Mit kell tenni ahhoz, hogy bennmaradjanak?
- Mennyi idő/pénz/ember kell ehhez a munkához? (munkatervezés felelősökkel és határidőkkel: ki - mit - mikorra)

Akkor fognak bennmaradni, ha értelmét látják.

- Beszéljess el velük, mit tennének szívesen? Szívesen részt vennének-e az XY kampányban?
- Szervezz olyan akciókat, amiben munkát kapnának és értelmes célja van.
- Rendezetek hetente - kéthetente összejöveteleket, beszélgetéssel / teával / sörrel / előadásokkal / diavetítéssel / élménybeszámolókkal...
- Szervezzetek képzéseket a tagság számára
- ...

Kiegész

Ha az alábbi tünetek közül egyre többet észlel a csoportodon vagy magadon, bizony, közelít a kiegész, minden lelkes munkaerő ördögi köre.

- Ha úgy érzed, hogy mindent neked kell elvégezni, hogy rendben legyen
- Ha semmi sem jön össze
- Ha egyre inkább lemorzsolódnak az emberek körülötted
- Egyre több dolgot felejtess el, keversz össze
- Nem emlékszel már, milyen az, amikor az ember kialussza magát
- Egyre csak halogatod a döntéseket, munkát...
- Már nincs kedved bemenni dolgozni.

Ez ő. Miért alakulhat ez ki?

- Kevesen vagytok a szervezetben
- Nem (vagy rosszul) oszlik meg a feladat és a felelősség
- Nem bízol a többiekben annyira, hogy megoszd a felelősséget...
- Valami más gond miatt a munkába öltöd magad
- Nem hiszel már az egész dolog sikerében
- Nem hiszel a szervezet céljának valódiságában

Mik lehetnek a megoldásai?

Állj le egy időre, és csinálj valami egészen mást egészen máshol. Nincs kifogás - vagy belerokkansz, vagy pihensz. Ugyanúgy vonatkozik ez a csoportra is, ilyenkor vonuljatok el egy idegen helyre, és szóba se kerüljenek az aktuális problémák.

Meg fogsz lepődni, mennyire nem sürgősek azok a munkák, amiket annak hittél, a világ nélkületek is megy tovább, és az újrainduláskor sokkal gyorsabban és *kreatívabban* mennek a dolgok!

Játsszatok, beszélgetsetek sokat. Ha lehet, meditáljatok, sportoljatok közösen. Minél intuitívabbak a közös tevékenységek (rajzolás, szobrászkodás, ének, tánc...), annál jobban

összehangolódik a csoport, több a lehetőség az újszerű megoldásokra és hatalmas meglepetések érhetnek magaddal és társaiddal kapcsolatban. Akarjatos szépet alkotni. Munka közben leginkább éntek racionális (jang) része működik, egyoldalú a fejlődés és az igénybevétel. Ha közös eseményeken erősítetek a jin-t is (kreatív, intuitív, 'nőies', befogadó...) kiegyensúlyozott egyéniségek kiegyensúlyozottabb csapatot fognak alkotni.

Külföldi önkéntes

Egyre több kezdeményezés indul önkéntesek cseréjére országok között is. Rendkívül sok előnye van az ötletnek, információcserére, ismerkedésre, más kultúrák megismerésére van lehetőség. Vigyázni is kell azonban, nehogy többet veszítsetek az ügyön, mint amennyi hasznot hoz.

Az ilyen önkéntes (valójában nem is igazi önkéntes, hiszen legtöbbször ellátást, szállást, fizetést is kap) pár hónapra, legfeljebb egy évre jön. Legalább egy hónapba telik csak az, hogy betaníjátok, megszokja a szervezet tempóját, megtanulja, hogy mit hol talál az irodában, ki miben tud segíteni neki, stb. Ezt a folyamatot még az is lassítja, hogy általában új neki az ország is, az egész kultúrsokkot akkor kell lebirkóznia.

Idegen neki a viselkedéskultúra, vagy tartózkodó emiatt a kapcsolatok kialakításában, vagy hibát hibára halmoz és ezzel a szervezet külső képének okozhat károkat, magának pedig kudarcélményeket szerez. Nem rendelkezik azzal a kapcsolatrendszerrel, amivel az ország bármely polgára rendelkezik mire felnő az adott környezetben.

Hangsúlyozom, nem lebeszélni szeretnék az efféle önkéntesek igénybevételéről, csak *mérlegelj!*

7. Csoportos tervezés

A facilitálás

Az emberek általában azért alakítanak csoportokat, mert együtt többet képesek elérni, mint külön-külön. Ahhoz, hogy egy csoport valóban hatékonyan tudjon együttműködni szükség van arra, hogy a közösen elvégzendő feladatokat közösen tervezze meg.

Az ilyen közös tervezésnek a folyamatát segít megkönnyíteni a facilitálás és maga a facilitátor személye annak érdekében, hogy:

- a csoport munkája a rendelkezésre álló idő alatt a lehető leghatékonyabb legyen
- minden résztvevő egyenrangúan hozzászólhasson (demokrácia-technikák)
- az elhangzott ötletek, értékes hozzászólások ne vesszenek el
- a csoportból kihozható legyen a legtöbb kreativitás
- a problémák, kérdések letisztázódjanak
- a csoport felmérhesse a valódi szükségleteit
- a csoport megfogalmazza a céljait

Miért jó, ha egy közös tervezést facilitátor vezet?

- mert ő nem tagja a csoportnak, tehát tartalmilag semleges tud maradni, így csak a folyamatra koncentrálnak

- a csoport vezetője is teljes "agyával" részt tud venni a folyamatban, mert nem kell a beszélgetés levezetésével foglalkoznia
- egy külső ember, mint beszélgetésvezető, könnyebben tudja betartatni a demokrácia szabályait, mint a csoport bármely tagja, s így nem merül fel a csoporton belül sem hatalmi vita, sem pedig személyeskedés

Melyek a facilitátor feladatai?

- Nyitott, barátságos légkört alakít ki már a kezdet kezdetén, hogy a munka gördülékeny lehessen és mindenki mindenkit megismerhessen
- Elmondja a közös tervezés vázlatos menetét és a részvételi elvek lényegét
- Betartatja a megbeszélte időket, határozottan és szem előtt tartva azt, hogy a hatékonyság legfontosabb tényezője az időkihasználás
- A megfelelő kérdések feltevésével mederben tartja a beszélgetést
- Az elhangzott ötleteket, megnyilvánulásokat az egész csoport számára jól láthatóan és követhetően jegyzi
- Segít letisztázni a felmerülő kérdéseket és problémákat
- Megfelelő formát talál a vélemények ütköztetésének
- Figyel az emberekben és a csoportban lezajló rejtett folyamatokra a konfliktusok kezelése érdekében
- Segít a nehezen megfogalmazható, rejtett problémákat feltárni
- Fenntartja a csoport figyelmét
- A folyamat során többször összeoglal, hogy az egész csoport láthassa, hol tartanak a tervezésben

Rövid `facimódszertan`

- 1, A megbeszélés elején egy játékos bemutatkozással hamar oldani lehet a kezdeti "jeget"
Pl. mindenki elmondja a nevét és pár szót magáról és mond egy szót, amiről úgy érzi jellemző rá. A körben egymás után következőknek mindig el kell mondaniuk az őket megelőzők neveit és jellegit is mielőtt önmagukat bemutatnák. Így mindenki megtanulja a neveket is.
- 2, "Előadásfoltocska" módszert alkalmaz a faci, amikor valamiféle ismeretet akar átadni. Ennek nagyon rövidnek kell lennie. A legjobb, ha néhány percnél nem hosszabb.
- 3, "Csengő" vagy "Kakukk". Az idő lejártakor a faci csengethet, kakukkolhat, ostort csattogtathat, pisztollyal fenyegethet (figyelmeztető lövések), jelzőrakétát alkalmazhat, hogy felhívja a figyelmet, ideje befejezni a mondatot, elkészülni a munkával, átadni a szót másnak stb.
4. A facinak követnie kell a beszélgetés menetét és ha elterelődik a témáról a szó a megfelelő kérdéssel figyelmeztetnie kell, hogy a hatékonyság érdekében ne kalandozzanak el.
pl.:
 - *Ennek a kérdésnek a megvitatása szükséges az eredeti téma megbeszéléséhez ?*
 - *Hagyjunk időt ennek a résztémának a megbeszéléséhez?*
5. A faci folyamatosan jól olvashatóan jegyzetel a csoportnak.

6. A probléma sarkalatos pontjaira rávilágító kérdések feltevésével segít tisztázni azt.

- elgondolkodtató kérdéseket tesz fel
- szempontokat gyűjt össze a résztvevőkkel, hogy a problémát több oldalról is megvizsgálhassák
- sorban kikérheti mindenki véleményét
- véleménynyilvánító szavazást kérhet
- vitát kezdeményezhet

7. A vitát levezetheti hozzászólásos (jelentkezési sorrend szerinti felszólítással) módszerrel vagy akvárium módszerrel.

Az akvárium módszer a nagyobb csoportok esetében lehet szükséges. A csoport kört alkot. A körön belül két személy vitatkozhat egymással. Csak ők beszélhetnek. Akinek mondanivalója van az beülhet valamelyik személy helyére úgy, hogy megérinti a vállát jelezve, hogy cserélni szeretne vele.

8. A konfliktusok kezelése érdekében érzékelnie kell, ha valami ki nem mondott feszültség van. Ezt időnként a felszínrehozással oldani lehet. A módszer: rákérdez a feszültség okára konkrétan vagy általánosan. A feszültség érzékeléséhez a legideálisabb, ha a faci rendelkezik a szükséges empatikus képességgel. De valamilyen szinten a testbeszéd is elárulja az ilyesmit és ennek felismerése tanulható. Bizonyos konfliktusfajták pedig előre megjósolhatók, ezért ezekre fel lehet készülni, pl. játékokkal, jégtörőkkel. Ezeknek az a lényegük, hogy pár percesek, kimozdítanak a gondolkodás menetéből, kikapcsolnak, átmozgatnak, felfrissítenek, s emellett bizonyos játékok hasznos tanulságokkal is szolgálhatnak.

9. A nehezen megfogalmazható problémákat összefüggéseikben látni sokkal könnyebb, ha láthatóvá válnak valamilyen formában:

- összehasonlító táblázat
- közös rajz és ennek elemzése
- több rajz, ezek közös elemzése, összehasonlítása
- pantomim és élőkép
- szerepjáték
- egy elképzelt szituáció - közös álmodozás

pl. a következő indító kérdéssel:

Milyen lenne, ha megoldódna a szervezet anyagi problémája?

10. A jégtörők és játékok arra is alkalmasak, hogy a figyelmet ébrentartsák. Emellett, ha a faci látja, hogy lankad a figyelem, szünetet rendelhet el, kiscsoportos feladatot vagy egyéni feladatot oszthat ki, több szereplésre készítetve a résztvevőket

11. Helyzetelemzés. Ez vonatkozhat a csoport, a szervezet jelenlegi helyzetére, és a beszélgetés jelenlegi állapotára is.

Az első esetben az úgynevezett GYELV (SWOT) elemzés alkalmazható, mely egy táblázatban felméri az erősségeket, gyengeségeket, lehetőségeket és veszélyeket. Az első két tényező a szervezet belső, a másik kettő a külső tényezőire vonatkozik. De ezt el lehet végezni egy konkrét projekttel is, vagy a szervezeti kommunikációt kiragadva is lehet vizsgálni.

A második esetben a beszélgetés eddigi eredményeit összegezve a faci megmutatja, hogy a beszélgetés kitűzött céljához képest hol tart most, s mit kell még átbeszélni.

Néhány módszerről röviden

- **ötletroham:** a résztvevők szabadon engedik a fantáziájukat és kötöttségek nélkül, bekiabálós módszerrel kiadják magukból az ötleteiket, s egyelőre válogatás és egymás ötleteinek minősítése nélkül a faci mindent feljegyez.
- **rangsorolás:** a csoport nem tud mindennel foglalkozni, amit elgondolt magának, tehát rangsorolni kell, hogy mi a fontosabb. A csoport eldönti, hogy hány dologgal tud egyszerre foglalkozni, s e szerint mindenki kap x számú szavazatot, amit bárhová elhelyezhet. Ezt többféle módon lehet még elvégezni, de ez a leggyakoribb. Ha azt akarjuk, hogy a csoport tagjai egymást ne befolyásolják, akkor külön papíron kérjük mindenkitől a szavazatát és a faci összegezze azokat a végén.
- **jégtörő, játék:** jégtörőnek nevezzük azokat a játékokat, amelyek nem rendelkeznek feltétlenül mély tartalommal, csupán ébresztő, átmozgató jellegük van. Ilyen lehet pl. az, ha a faci megkéri a résztvevőket, hogy cseréljenek helyet, hogy mindenki új helyre kerüljön. Játéknak inkább azokat a rövid modulokat nevezzük, amelyeknek célja, hogy játékos formában, de tartalmat közöljenek a csoporttal, a csoportról, feltárjanak összefüggéseket, rejtettebb tartalmakat, elvont dolgokat ábrázoljanak, felszabadítsák a kreativitást stb. Ilyen pl. a pantomim.
- **listázás:** az egész csoport sorban haladva vagy spontán hozzászólással összeállít egy listát egy adott témával, problémával, tevékenységgel stb. kapcsolatban, ami segít összefüggéseiben látni a dolgokat és ezek a listák később is felhasználhatók, részek kiemelhetők belőlük, s ezáltal a munkatervezéshez ideális alapot nyújtanak.
- **szemléltetés:** a faci előre készülhet írásvetítővel, videóval, stb., ha a téma megkívánja ez kiegészítője lehet az előadásfoltocska módszernek. De a helyszínen elkészített táblázat, grafikon is szemléletes, melyhez az adatokat a résztvevők szolgáltatják a saját tudásukból.
- **kiscsoportos munka:** ha egy téma bővebb kifejtést, megbeszélést, kidolgozást igényel akár a konkrétumokig, akkor ez a legalkalmasabb módszer. A nagy csoportot a faci több kis csoportra osztja és kiosztva a feladatokat a legfeljebb 3-5 fős csoportoknak megkéri őket, hogy a munkájuk eredményéről írásos beszámolót készítsenek nagy méretű papírra, s majd az egész csoport előtt mondják el összefoglalva, mire jutottak. Célszerű a kiscsoportoknak térben is elkülönülniük, hogy egymást ne zavarják. A facinak tudatosan kell a kiscsoportok összetételét kiválasztania, hogy a lehető legkedvezőbb legyen a feladat számára.
- **rajzoltatás, ábrázoltatás:** ha nehezen megfogalmazható, elvont problémával kell megbirkóznia a csoportnak, akkor a probléma dimenzióinak feltárására legjobb a vizuális ábrázolás. Ez lehet egy közös rajz, párban készített rajz, stb. De ide tartozik a sokat emlegetett pantomim és élőkép is. Ezeket részletekbemenően lehet elemezni, boncolgatni, s így könnyebben megfogalmazódhatnak a probléma vetületei.
- **szerepjáték:** segít kipróbálni azokat a helyzeteket, ahol pl. az első benyomás nagyon meghatározó, vagy viselkedési stílusunkról kaphatunk képet kívülről egy olyan tét nélküli helyzetben, ahol még lehet kockázat nélkül tanulni a hibákból. Gyakori pl. az adományszervező tréningeken a szerepjáték, ahol ki lehet próbálni, hogyan kell egy bankigazgatóval beszélni. Kikísérletezve azt, hogyan lehet hatásosan, megnyerően belépni egy ajtón. Ez nagyon hatékony módszer, mert nem csak a szereplők, hanem a nézők is aktívan tanulnak és figyelnek ilyenkor, hogy a hibákat felfedezzék.