

## IFJÚSÁGI SZERVEZETEK EURÓPÁBAN

*„A jog nem az, amit adnak,  
hanem az, amit nem vehetnek el.”*

*(Ramsey Clark)*

STRASBOURGBAN 1991 JÚNIUSÁBAN JÁRTAM ELŐSZÖR. Ez az első utam az Európai Ifjúsági Központ kormányzó tanácsának ülésére vezetett. Ennek a testületnek az első kelet-európai országból érkezett teljes jogú tagjaként először élhettem meg közvetlenül és személyesen azt, hogy milyen különbségek is jellemzik felfogásainkat, módszereinket, megközelítéseinket az ifjúsági munkában. Ezen az ülésen a Kormányzó Tanács 26 napirendi pontot tárgyalt meg. *Számomra* ezek között az volt a legfontosabb, amelyben a Tanácsnak arról kellett döntenie, hogy javasolja-e az Európa Tanács számára azt, hogy „a dinamikus kelet-európai változásokra és az új ifjúsági szükségletekre való tekintettel” decentralizálja intézményeit. Mindenki érzékeltette, hogy ez egy új, Kelet-Közép-Európában létesítendő Európai Ifjúsági Központot jelent. Meglepetéssel tapasztaltam mégis azt, hogy ennek az előterjesztésnek több ellenlábasa van. Elsősorban a Tanácsban helyet foglaló ifjúság szervezetek képviselői álltak ellent ennek a tervnek. Korábban őszintén azt hittem, hogy az ifjúsági szervezetek azok, amelyek igazán érdekeltek abban, hogy ez a decentralizálás megtörténjék. De most azt kellett tapasztalnom, hogy egyes képviselők kifejezetten ellenségesen nyilvánultak meg. Meg kellett éreznem, hogy visszautasító véleményük mögött más érdekek, más gondolatok, más motivációk húzódnak meg. Peter Lauritzen, a strasbourgi Európai Ifjúsági Központ (European Youth Centre) igazgatóhelyettese volt az, aki hozzászólásában megfordította ezt a hangulatot. Peter Lauritzen hozzászólása után a Tanács egyhangúan támogatta a javaslatot. Itt kezdődött az az út, amelynek végén Budapesten, ahol élek, 1995. december 15-én megnyitotta kapuit a Budapesti Európai Ifjúsági Központ. A Központ igazgatója Peter Lauritzen.

**Ifjúsági szervezetek és ifjúságpolitika: utalás egy lehetséges – vagy „tágabb” – történeti dimenzióra**

Amióta a Magyar Köztársaság a népe által választott respublikában él, az „európai kérdések” nálunk is teljesen új tartalmakat kaptak, korábban nem ismert társadalmi dimenziókat nyitottak. Semmi túlzás sincsen abban, hogy Magyarország saját, nehezen megszerzett szabadságát csak a saját népe korlátozhatja. Abban sincsen semmi túlzás, hogy ennek a szabadságnak az is fontos tartalmakat ad, hogy az ország egy kontinens integrációs folyamatainak koordinátarendszerében és a kontinens függet-

len országaival való egyenrangú kapcsolatokban keresi a helyét. A gazdasági, kulturális, jogi és politikai, szociális és közösségi fogalmakkal meghatározni kívánt hely pedig nem más, mint annak a meghatározása, hogy *mit is jelent magyarnak lenni*, hogy milyen is Magyarország az integrált Európában? Európai polgárainak otthonos föld vagy a nagy és gazdag szomszédok árnyékában a saját kisebbségi érzéseivel bíbelődő szegény rokonok országa, ahol magyarnak lenni annyit jelent, mint alkalmazkodni a mások által diktált egyoldalú feltételekhez? Milyen új identitásra van szükségünk ahhoz, hogy itthon otthon lehessünk egy változó világban? Változtathatunk ezen a világon, hogy az nekünk is otthonos legyen?

Azt hiszem, hogy a civil társadalomnak éppen az lesz az elkövetkező években az egyik legfontosabb feladata, hogy megteremtse és működtetse azokat az intézményeket, amelyek kereteket adnak az európai tapasztalatok megszerzéséhez, a tapasztalatok feldolgozásához, a máshol már alkalmazott jó módszerek hazai adaptálásához, kipróbálásához és annak eldöntéséhez, hogy ebből mire van szükségünk és mire nincsen.

Az ifjúságpolitikai struktúrákat ebben a tágabb társadalmi és politikai összefüggérendszerben is el kell helyeznünk ahhoz, hogy értelmezni tudjuk a következő kérdéseket. Azt, hogy az ifjúsági szervezetekre szükség van-e vagy sem; hogy a fiatalok igénylik-e azt, hogy ifjúsági szervezetekben is tevékenykedjenek vagy sem; azt, hogy a demokrácia kihívásaira tudnak-e, kell-e egyáltalán válaszolnia az ifjúsági szervezeteknek vagy sem; hogy a fiatalok egyéni életútjához kapcsolódó problémáinak megoldási lehetőségei szempontjából nyújtanak-e számukra elfogadható alternatívát ezek a szervezetek vagy sem.

Az európai országokban jelenleg működő ifjúságpolitikai struktúrák a fő filozófiai-politológiai és szociológiai alapozását a 68-as ifjúsági forradalmakat követő időszakban végezték el. Abban az időszakban, amikor „az ifjúsági életszakasz meghosszabbodásáról”, az ifjúságnak, mint egy „önálló társadalmi csoportnak” a színrelépéséről kezdtek a kutatók beszélni, és amikor a „politikai társadalom” aggódva tapasztalta azt, hogy egyre kevesebb befolyással bírhat a felnövekvő korosztályok életének irányításában.

Annak a meghatározó „csillagévnek” (ahogy Daniel Cohn-Bendit nevezte 68-at) a tapasztalatai alapján a 70-es évek elején megkezdődött a jelenleg is ismert ifjúságpolitikai struktúrák kiépítése. Ekkor intézményesedett sok országban az ún. országos ifjúsági tanácsok többsége, ekkor alakult ki sok országban az ifjúsági szervezetek állami támogatásának mind a mai napig működő rendszere, ekkor kezdtek el kiépíteni az állam által finanszírozott, de mégis elkülönült országos ifjúsági szolgáltatások feltételeit.

Ezek az újonnan létrejövő intézmények új, a korábbiakat megváltoztató szerepeket adtak az ifjúsági szervezeteknek. Bár a legtöbb nyugat-európai országban sok ifjúsági szervezeteknek több évtizedes múltja van, ez az időszak újra rajzolta a korábbi szerepeiket és ez az időszak emelte őket az országos ifjúságpolitikai struktúrák egyik meghatározó főszereplőjének a szerepébe. Az ifjúságpolitikák fontos jelszava a *participáció* és a *mobilitás* lett, az ifjúsági szervezetek szerepe pedig a „participációs transzmisszió” (a részvétel közvetítése) és a mobilitás szervezése.

A 80-as évtizedben azonban mintha új ifjúságkép lett volna születőben. A fejletlenek és korszerűnek tartott struktúrák is az öndefiníció és a funkcionális kiürülés nehézségeivel küszködtek. Észre kellett venni, hogy a fiatalok egyre kisebb érdeklődést mutatnak a hagyományos struktúrák iránt. A drágán létrehozott és működtetett struktúrák egyre távolabb kerültek a fiataloktól. Az ifjúságkutatók arról kezdtek el beszélni, hogy a fiatalok „apolitikusak”, a nagyobb közösségektől elfordulók, individualisták lettek. A fiatalok értékvilágában a hivatalos szervezetekkel szemben felértékelődtek az alternatív mozgalmak, a világ globális ökológiai fenyegetettsége ellen fellépő zöldek egyre népszerűbbek lettek. Jöttek a punkok és a skinheadek, a társadalmak békéjének felforgatói.

A fiatal individualitás az önkifejezés új útjait új módon kereste. Felértékelődött az egyéni mobilitás, a saját életre való individuális felkészülés időszaka. Intézményesedtek egy új kultúra (pl. a rock) csarnokai, mint kommunikációs terek és találkozóhelyek. A fiatalok egyre több időt igényeltek a maguk számára a társadalomtól, többet, mint korábban bármikor. Az igényeiket egy elkülönülő kultúrában fogalmazták meg a saját szimbólumaikkal, szimbolikus nyelvükkel. Új kommunikációs lehetőségként robbanásszerűen terjedt el a fiatalok körében a személyi számítógép, a csatlakozási lehetőséget nyújtó hálózatok használatának a szokása. Médiaforradalom, mondják majd később: az „információs robbanás” lökéshullámai megrázták a hagyományos társadalmi kommunikáció tereit. Új kommunikációs problémák jelentek meg. Hogyan lehet a hagyományos értékeket közvetíteni az új média segítségével? Új értékek születnek-e az új médiában? Új üzenetek születtek? Vagy a „rég” üzeneteket kell új módon elsajátítani?

A 80-as években Európa az idegengyűlölet új vagy egyszer már eltemetettnek hitt jelenségeit szemlélte értetlenül. A nyugat-európai polgárrá lett másod- vagy harmadgenerációs fiatal bevándorlók, akik közül sokan már soha sem jártak őseik földjén, megtapasztalhatták, hogy idegenek is lehetnek abban az országban, ahol születtek. Olyan jelenségek tűntek fel az európai városok utcáin, amelyek új kihívásokat intéztek az intézményekhez, olyanok, amelyekre gyökeresen új válaszokat kellett fogalmazni.

Hogy mindez ne legyen elég, a 90-es években maga a kontinens, Európa is *hirtelen* más lett, megváltozott. A korábbi hidegháborús szembenállásra épülő „világrendszerek közötti verseny” a szükséges együttműködés és a globális problémák halaszthatatlan közös megoldásai módjainak megkeresésének más összefüggései közé helyeződött. Kelet- és Nyugat-Európa országainak együttműködése a korábbiakhoz képest az elmúlt években alapvetően átforgalmódott. Ennek nyomására az európai integrációs szervezetek – az EU és az ET – munkája erőteljes változásoknak indult. Új és bonyolult problémákkal kell az országoknak és az integrációs szervezeteknek is szembenézniük, teljesen új körülmények között. Európa most igazán megtapasztalja a centrumok és a perifériák valódi dimenzióit és kihívásait. Európának szembe kellett néznie egy új európai háború rideg és szomorú, megoldhatatlan valóságával. Szarajevó romjai fölött a nemzetközi diplomácia tehetetlenségének füstje is lebeg. A telefonikus média jóvoltából a helyi háború globális fenyegetettséget és bizonytalanságot, a politikusok ügyködése mellett a véres látvány egyidejűsége ambivalenciát okozott.

Ezek a „dolgok” nem hagyták, nem „hagyják” érintetlenül a nemzeti ifjúságpolitikákat. Változásokat kényszerítettek ki a meglévő struktúrákban. Ezekre az elvárható, a szükséges és sokszor kényszerű változásokra is szeretnénk utalni majd az alábbiakban. Nem szabad azonban elfelejtenünk, hogy az ifjúságpolitikai struktúrák végső soron a társadalom fiatalokról vallott nézeteit és a rájuk vonatkozó terveket fejezik ki, működésük sokszor sokat elárul egy társadalom bizonytalanságairól, jövő-tudatáról, stratégiáiról. Ezért amikor az „ifjúsági ügyekről” beszélünk, sokszor a társadalom rejtett mozgásait szemlélhetjük.

## Egy republikánus ifjúságpolitikai struktúra körvonalai (rövid történeti áttekintés)

Az európai országok politikai-intézményei berendezkedése a Nagy Francia Forradalom óta nagyjából azonos trendet követ. Ez a közös európai társadalmi, történeti és politikátörténeti tradíció kijelölheti egy összehasonlító elemzés egyik nagy szempontrendszerét.

Az ifjúságpolitikai kérdésekről készített európai összehasonlító tanulmányok a pártok versenyére épülő európai parlamenti demokráciák „hagyományos” államstruktúráinak keretei között helyezik el az ifjúságügyi struktúrákat. E szerint a *strukturális leírások* megkülönböztetik és elválasztják egymástól az ifjúsági munka „állami” és „nem-kormányzati” oldalát és beszélnek e két elkülönült szervezetrendszer között kapcsolatot teremtő, közvetítő intézményekről. E struktúráknak igen fontos eleme a speciális „ifjúsági szolgáltatásokat” megvalósító, megvalósulását segítő és kínálat-bővítő intézményrendszer, amelyet vagy az állam, az önkormányzatok vagy a nem-kormányzati szervezetrendszer, vagy együttműködésük működtet.

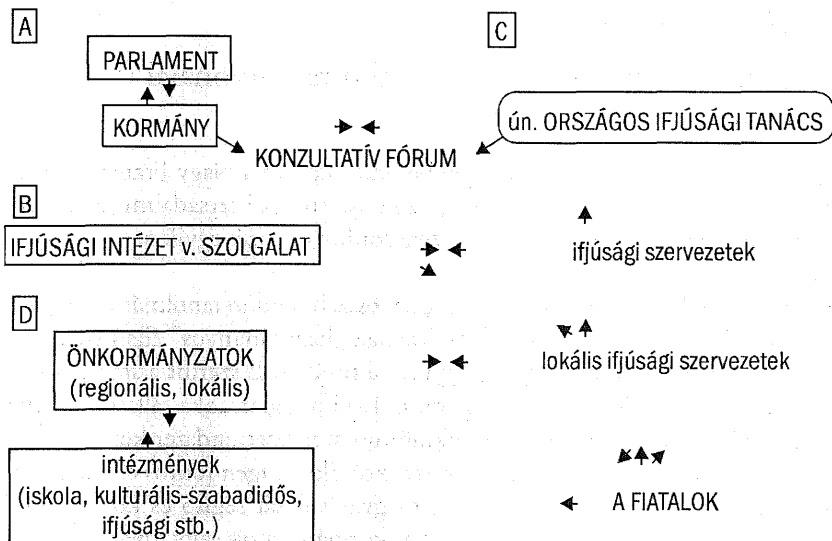
A legtöbb európai országban strukturális értelemben „van valamilyen” szervezett képviselőcsoport a Parlamentben (parlamenti bizottság, bizottság albizottsága), létezik valamiféle megnevezett kormányzati szervezet az ifjúságpolitikai kérdések szakemberű kezelésére (valamelyik minisztériumban), és ehhez a hivatalhoz sok esetben valamiféle „ifjúság-specifikus” szolgáltató-rendszer kapcsolódik. A megállapodott demokráciákban a települések önkormányzatainak is meghatározó szerepe van a szolgáltatások működtetésében. Ez az intézményrendszer lehet erősen centrális és lényegi működtetését tekintve decentralizált, lehet „állam”-orientált vagy „NGO-orientált”. A lehetséges különbségek ellenére az a benyomásunk, hogy egy (európai) republikánus struktúra nagyjából az 1. ábrán látható képlet szerint épül fel.

A nyugat-európai országokban működő intézmények tekintetében évek óta nagyjából változatlan, kisebb korrekciókat megélt, intézményesült struktúrákat találhatunk például a legtöbb EU-országban és ez a kialakult intézményrendszer belső innovációs kapacitásai alapján többé-kevésbé képes válaszolni az új kihívásokra. Véleményem szerint ennek az állandóságnak (kiszámíthatóságnak) az elmúlt évtizedekben nem kis mértékben az is oka volt, hogy kialakultak és egyre fontosabb szerepet kezdtek el betölteni az ún. európai integrációs intézmények az ifjúsági munkában, amelyek a kezdetektől tőkeerősek és innovatívak voltak. Megkezdődött az intézmé-

nyí kompatibilitás keresésének, egyfajta szakmai egységesülésének a folyamata. Az egyes országokban bevált struktúrák az európai integrációs szervezetek az általuk adott támogatások és az alkalmazott megoldások jóvoltából Európa-szerte ismertté válhattak. Egyre intenzívebbé váltak a személyközi és szervezetközi szakmai kapcsolatok is.

### 1. ÁBRA

*Az európai ifjúsáspolitikai struktúrája és aktorai*



E leegyszerűsített ábra nem veszi tekintetbe pl. azt, hogy az egyes országokban kétkamarás törvényhozás, miniszterelnöki vagy miniszteri felelősség elvére épülő kormányzati munka, egységes vagy elkülönülő országos szintű képviselete van-e az ifjúsági szervezeteknek.

## Ifjúsági ügyek a parlamentekben

A parlament a politikai döntések, a politikai döntéselőkészítés és ehhez tartozó egyeztetések, konzultációk „terepe”. A parlament, mint a pártok politikai versenyében kiformalódó törvényhozói testület sok európai országban arra törekszik, hogy Bizottságot vagy valamely állandó bizottságához kapcsolódó albizottságot hozzon létre az ifjúsági ügyekben. Ugyanakkor persze ifjúsági ügyekben ezeknek az alakulatoknak a kormányzati szervekhez képest lényegesen kisebb szerepe van a fiatalok és szervezeteik életében. Előttük az állam a kormányzat, a maga végrehajtói hatalmával. A parlament-kormány játszma az, ami a leginkább szubjektív mező a legtöbb európai országban. Azt, hogy ki kíván főszerepet játszani az ifjúsági ügyekben, azt sokszor kizárólag a pillanatnyi személyi kapacitások, a rendelkezésre álló személyi erőforrások minősége dönti el.

Azt, hogy az egyes országokban milyen szervezeti megoldások születtek, nem is annyira a választásokon győztes pártok politikai filozófiája határozza meg, hanem

sokkal inkább egyfajta történeti, szervezeti és társadalmi tradíció. Legyen akár bal- vagy jobboldali, kereszténydemokrata vagy szociáldemokrata, liberális vagy konzervatív politikai erő a hatalmon, az ifjúsági munkáról vallott nézeteit és ennek a korlátait sokkal inkább egy adott ország *önkormányzati tradíciói* határozzák meg, és az, hogy a *társadalomnak milyen ifjúságképe van*, semmint az, hogy pl. az ún. politikai ifjúsági szervezetek hogyan is politizálnak.

Egy-egy ország *oktatási tradíciói* pl. sokkal mélyebben épülnek be az ifjúsági ügyek stuktúráiba, mintsem azt mi a magunk hazai tapasztalatai alapján gondolhatnók. Az olyan oktatási tradíciók mint pl. a „cselekedve tanulás” hagyományai és módszerei, vagy a tekintélyelvű tanítás kulisszái és módszerei sokkal inkább „beépülnek” az ifjúsági szervezetek munkájában, mint ahogyan azt mi itt, Magyarországon véljük.

A politikai intézmények működésének tanulmányozásakor arra a következtetésre jutottunk, hogy a „dél-európai” országokban minden parlamentben van valamilyen elkülönült parlamenti bizottság, amelynek élén férfiak állnak és ők is töltik be a meghatározó szerepet. Főleg olyan férfiak, akik valamelyik politikai párt ifjúsági szervezetében kezdték el megtanulni a „szakmát”.

A skandináv országokban van, ahol van bizottság – vagy valami ilyesmi – van, ahol nincsen. Svédországban pl. hosszú évekig volt Ifjúsági Bizottság, most éppen nincsen. Dániában még sohasem volt erre szüksége senkinek. Norvégiában volt, amikor működött és volt, amikor nem. Finnországban szintén többször változott a helyzet. A skandináv országokban az ifjúsági ügyek politikai reprezentánsai között meghatározó többségben olyan *hölgyeket* találhatunk, akik pályafutásukat valamikor mint valamilyen ifjúsági szervezet (és nem feltétlenül politikai jellegű szervezet) aktivistái kezdték meg és ismertséget szereztek a kormányokkal és a politikusokkal párbeszédet folytató ún. országos ifjúsági tanácsokban. A skandináv országokban az ifjúsági szervezetek támogatása centralizált és decentralizált. Ezekben az országokban kiemelkedő szerepe van az önkormányzatok által működtetett, lokális szolgáltatásokat nyújtó intézményeknek.

Nagy-Britanniában az ifjúsági ügyek az *oktatási, képzési ügyekkel* együtt szerveztek. Ifjúsági bizottság önállóan sehol sincsen, azonban a képviselői felkészültségben egyenrangú szakmai elvárásként szerepel az ifjúsági munka ismerete is. Az ifjúsági munka ezekben az országokban *szolgáltató önkormányzati szintű* szakmai munkát jelent. Nőket és férfiakat egyaránt találhatunk a politikai aktorok között. Olyan párt-politikusokat, akik elsősorban a lokális tapasztalataik alapján közvetlenül is jól ismerik az *ifjúsági munka* realitásait. A brit ifjúsági munka önálló szociális szakma, szervezetrendszere decentralizált, finanszírozásában a centralitásnak alig van szerepe.

Németországban a Bundestagban a mi fogalmaink szerint „társadalompolitikai” bizottság működik: a Család-, Ifjúsági-, Idősügyi Bizottság. Ez a Bizottság szakkérdésként foglalkozik az ifjúsági ügyekkel. A német szövetségi államstruktúrájának megfelelően a minisztériális szervezetek leképezik a Bundestag bizottsági felépítését, így minden bizottságnak megfeleltethető minisztérium működik a kormányzatban. Ez tiszta hatásköri modell, és lehetővé teszi, hogy az illetékes bizottság állandó, rendsze-

res és folyamatos kapcsolatot tartson a „minisztériumával”. A minisztérium dolgozik, a Bundestag ellenőriz és politikát alkot. A német ifjúsági munka olyan erős önkormányzati alapokra épített piramisra hasonlít, ahol az erős alapokra az államstruktúra egészét átfogó intézményrendszert emeltek és ahol a költségvetési finanszírozás centrális, amelyből a „központi kormányzat” a költségek 4%-ával, a tartományok a költségvetés 20–25%-ával, a települések pedig a költségvetés 70–76%-ával rendelkeznek.

Franciaországban az ifjúsági munka erősen centralizált, az állam (értsd: a kormányzat) a főszereplő. A kormányzat által irányított szolgáltatások az egész országot behálózzák. A parlamentnek alig van szerepe ezen a területen. Az önkormányzatok azonban ehhez képest kiépíthetik a maguk helyi, kiegészítő szolgáltatásait. A francia ifjúsági munka olyan önálló szakma, amely a szocio-kulturális animáció és a közösségpedagógia módszereinek alkalmazását „várja” el művelőitől.

Azt tapasztaltuk, hogy a parlamenti politikai szintjén ifjúságpolitikai kérdésekkel foglalkozó képviselők kiválasztásakor vagy kiválasztódásakor az utóbbi időben egyre fontosabb szempont lett az, hogy az illetőnek milyen tapasztalatai vannak a különböző európai integrációs szervezetek tevékenységével kapcsolatban. Az európai parlamentek „tele vannak” olyan képviselőkkel, akik valamikor a strasbourgi Európai Ifjúsági Központ képzéseiben kezdtek el ismerkedni az európai intézményekkel, később szervezetüket képviselték országuk Országos Ifjúsági Tanácsában, majd ennek jóvoltából a számos európai integrációs és együttműködő szervezet valamelyikében. Az európai integrációs szervezetek képzései – egyesek szerint – sokszor, mint a „fiatal eurokraták” (értsd: professzionális szerepre készülő euro-politikusok) felkészítését segítő intézmények működnek, ahol elő lehet készíteni egy leendő politikai karriert. Sokan igen tudatosan kizárólag csak ezt a saját egyéni ambíciókat kiszolgáló lehetőséget látják ezekben a képzésekben és jó egyéni hatásokkal erre ki is használják ezeket a lehetőségeket.

## Ifjúsági ügyek a kormányban, kormányzati felelősség a szolgáltatások működtetésében

A kialakult és megállapodott demokráciákban a nemzeti parlamentek folyamatosan, rendszeresen és tartósan „foglalkoznak” ifjúsági ügyekkel. Rendszeresen kapnak tájékoztatást, adatokat és elemzéseket arról, hogy a fiatal korosztályok életében milyen szociális trendek érvényesülnek. A kormányzat folyamatosan tájékoztatja a parlamenteket arról, hogy mi történik a kormányzati intézményekben. Ennek a tájékoztatásnak igen változatos formái vannak a strukturált, célra irányuló jelentésektől kezdve az évkönyvekig és statisztikai adatokig, a hírlevelektől a szóbeli tájékoztatásig.

Tapasztalataink és benyomásaink szerint egy országban az ifjúsági intézményrendszer működésének hatékonyságát elsősorban a kormányzat prioritásokkal kapcsolatos magatartása határozza meg. Egy látszólag jól kiépített, pénzügyileg támogatott, centrális struktúra is lehet igen kis hatékonyságú akkor, ha az ifjúsági ügyek a kormány prioritásai között hátul szerepelnek. Lehet kis hatékonyságú akkor, ha távol

van a fiataloktól. Egy látszólag kevésbé strukturált, de mind pénzügyi, mind politikai értelemben támogatott struktúra is lehet hatékony, ha az ifjúsági ügyek előkelő helyen szerepelnek a kormány prioritásainak listáján, ha az intézmények közel vannak a fiatalokhoz, ha a magas prioritás miatt erős a késztetés arra, hogy az intézmények kooperáljanak egymással.

Magyarországon főleg az ifjúsági szervezetek körében sokszor megalapozatlan, tájékozatlanságból adódó illúziók élnek azzal kapcsolatban, hogy a kormányzati munka hatékonyságát az döntené el, „milyen közel van” az ifjúsági ügyekkel foglalkozó kormányzati szerv a kormány döntési centrumához (értsd: a miniszterelnökhöz). Azt kell erre mondanunk, hogy az európai országok struktúráinak tanulmányozása e vélekedést semmivel sem igazolja vissza. *Hegyeshalomtól Nyugatra – beleértve a dél-európai EU-országokat is – sehol sem találunk olyan országot, ahol az ifjúsági ügyeket a miniszterelnök hivatalában helyezték volna el.* Sokkal inkább azt láthatjuk, hogy az ifjúsági ügyek miniszteri felelősség alá helyezettek, az ifjúsági ügyekkel foglalkozó hivatalok pedig egy-egy minisztérium keretei között működnek. Van olyan miniszterium, amely a nevében is „ifjúsági”, és van olyan, amely nem az. Ettől azonban teljesen függetlenül ezek a minisztériális szervezetek nagyjából az alábbi tevékenységeket végzik az EU-tagországokban:

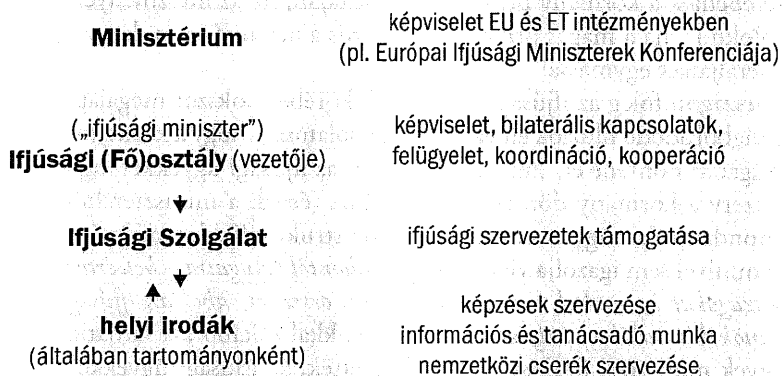
- *Monitoring:* a fiatal korosztályok élethelyzete változásainak követése, értékelése, elemzése (ebben gyakran szakkutató intézet v. intézetek állnak a kormányzati szerv rendelkezésére). Információszerzéssel és információgazdálkodással kapcsolatos feladatok.
- *Nemzetközi kapcsolatok:* részvétel az európai integrációs szervezetek munkájában (pl. Európai Unió Főigazgatóságai és projektjei, Európa Tanács intézményei, mint pl. a CDEJ, a Governing Board), a nemzetközi ifjúsági cserékhez szükséges keret-egyezmények megkötése és gondozása, a nemzetközi mobilitási programok irányítása és koordinálása.
- *Kapcsolattartás az ifjúsági szervezetekkel,* közvetett vagy közvetlen *támogatásuk:* konzultációs kapcsolatok szervezése és fenntartása az Országos Ifjúsági Tanáccsal, az országos jelentőségű ifjúsági szervezetekkel, az európai szervezetekkel, infrastrukturális és/vagy pénzügyi támogatás szervezése vagy koordinálása.
- A fiatalokkal foglalkozó szakemberek *ifjúsági képzésének* felügyelete: e képzés tartalmának, vizsgakövetelményeinek meghatározása, a képzések koordinálása, szupervízió-ellenőrzés-minőségvédelem.
- *Klasszikus kormányzati feladatok:* kormányzati döntések előkészítése, azok végrehajtása, a kormányzati jogszabályalkotásban illetve törvényelőkészítésben való részvétel.

Ezeknek a feladatoknak a meglétét illetve kombinációjukat az dönti el, hogy milyen szolgáltató intézményrendszer működik az adott országban. E szolgáltatásrendszer működtetéséért a kormányok sok esetben közvetlenül illetve közvetett módon felelősek. Ezzel kapcsolatban több modell figyelhető meg az európai országokban.



## 2. ÁBRA

A közvetlen kormányzati irányítás modellje (pl. Luxembourg, Portugália, Spanyolország)



Az Ifjúsági Szolgálat vezetőjét gyakran a miniszter nevezi ki, munkája felett a felügyeletet a minisztérium gyakorolja. Van arra is példa, hogy a szolgálat vezetője köztisztviselő. A minisztériumi (fő)osztály és a szolgálat viszonyára az alá- és fölrendeltség valamint a tervezett munkamegosztás is jellemző. A minisztérium határozza meg e munkamegosztás tartalmát, prioritásait. Gyakran bízza meg a szolgálatot olyan feladatokkal, amelyek egy minisztériumban csak nehézkesen, kisebb operativitással végezhetőek el (pl. akciók szervezése, információ biztosítása, rendezvény-szervezési feladatok stb.). A szolgálatoknak fontos feladata az is, hogy tájékoztatást adjanak az országos ifjúsági munkáról. A szolgálatok helyi irodái gyakran mint „klasszikus” ifjúsági információs és tanácsadó irodák működnek.

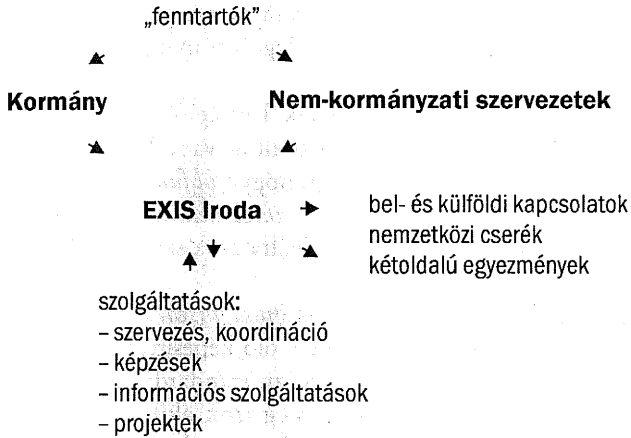
Az ifjúsági szervezetek *elsősorban* a szolgálatokkal tartanak kapcsolatot. Igénybe veszik a nekik felkínált szolgáltatásokat. Nem ritka az sem, hogy a szolgálatok mellett az ifjúsági szervezetek képviselőiből álló Tanácsadó Testület működik. A szolgálatok tartanak kapcsolatot a legkülönbözőbb intézményekben dolgozó ifjúsági munkásokkal, szakemberekkel is. A képzések irányítása és szervezése azt is lehetővé teszi számukra, hogy „személyzeti adatbankot” működtessenek, és hogy ennek segítségével személyzeti ajánlásokat tehesenek a minisztériumnak vagy „saját maguknak”.

Az EXIS elsősorban a nemzetközi ifjúsági cserekapcsolatok gondozására létrehozott intézmény volt, amely – mint önálló iroda – ún. nonprofit szervezetként működik. A nemzetközi kapcsolatok szervezésének kereteit egyfelől a kormány határozza meg („megrendeléseket ad” az irodának), másrészt az ifjúsági szervezetek („megrendelőként” lépnek fel). Az iroda munkáját egy közös (kormányzati + nem-kormányzati) kormányzó testület irányítja, amelynek kinevezési jogköre van az iroda vezetői illetően. Az irodának beszámolási kötelezettsége van „megrendelői” előtt.

A kormányzat hozzájárul az Iroda fenntartásának költségeihez, biztosítja „megrendeléseit” teljesítésének anyagi forrásait. Ezeket polgárjogi szerződésekben foglalt feltételekkel teljesíti. A kormányzat által meghatározott feltételekkel átadott összeg magában foglalja az ifjúsági szervezetek részére teljesítendő szolgáltatások költségeit is.

3. ÁBRA

A kormányzat és a nem-kormányzati szervezetek együttműködésére épülő szolgáltatás-rendszer modellje (pl. Hollandia, Németország)



A szolgáltatásokat ezen felül igénybe venni kívánó ifjúsági szervezetek olyan ügyfelek, akik térítést fizetnek (nagy valószínűséggel pl. a rendelkezésükre bocsátott állami támogatásból).

Az EXIS számos önálló, saját kezdeményezésű projekt gazdája. Ezek egy része bevételt is hoz az irodának, amelynek felhasználásáról a már említett testület dönt. (Hasonló konstrukcióban működik a németországi IJAB is, amely a „Nemzetközi cserék Németországi Központja”.)

4. ÁBRA

Közvetett kormányzati kapcsolatok, önálló szolgáltatók, önkormányzati függetlenség



Sok európai országban az ún. ifjúsági szolgáltatások országos vagy helyi intézményei változatos formákban vannak jelen a fiatalok életében. Függetlenül attól, hogy e szolgáltatásokat a kormányzat hozta létre (mint pl. Finnországban) vagy egy nem-kormányzati szervezet (mint pl. Dániában), hogy az önkormányzatok törvényes kötelessége a működtetésük (mint pl. Angliában vagy Franciaországban) vagy egy-egy lokális ifjúsági szervezet működteti azokat (mint a legtöbb nyugat-európai országban) tevékenységük tartalma nagyon hasonló.

Ezek a szolgáltatások sokszor mint intézmények: Ifjúsági Információs és Tanácsadó Irodák, Klubházak vagy Klubok, Ifjúsági Központok vagy Ifjúsági Házak tűnnek elének. Bármely alakban is jelenjenek meg, fontos, hogy *többfunkciós intézmények* (megfelelnek az intézményesültség kritériumainak), *szakszerűek* (munkájukat szakmai értékek határozzák meg), *kliens-orientáltak* (a szolgáltatások szervezésekor a felhasználók igényeiből indulnak ki).

Ezeknek a Szolgálatoknak gyakran a „*lelke*” az *ifjúsági (szociális) munkás*: az a képzett szakember, aki az ifjúsági munka végzésére szóló képesítéssel rendelkezik. Ezt a végzettséget a legtöbb nyugat-európai országokban standardizált, strukturált és intézményesített képzési rendszerben szerezhetik meg azok, akik ezt művelik, ez a képzés elismert végzettséget, szakmai tanúsítványt ad, amelyek megszerzése sok esetben az ilyen állások elnyerésének a feltétele – intézményben vagy ifjúsági szervezetnél egyaránt. Az ifjúsági szolgáltató intézményben – legyen az a mi fogalmaink szerint „*költségvetési intézmény*” vagy nem kormányzati szervezet fenntartásában működő „*valami*” – mindig szakképzett emberek dolgoznak fő- vagy mellékállásban, hivatásosként vagy önkéntesként. Ez egyben intézményesültségük egyik alapvető kritériuma.

Ha a politikusok esetében azt írtuk, hogy az európai integrációs szervezetek képzéseit sok fiatal politikus-palánta egy „*eurokrata*”-karrier építésére használja, arról is szólnunk kell, hogy sok ifjúsági munkás viszont arra, hogy tovább tökéletesítse, formálja a saját szakmaiságát. Itt egy teljesen más értékrend és egy teljesen más szakmai etika példáival találkozhatunk a különböző európai ifjúsági képzéseken. E képzések jóvoltából olyan szakmai együttműködések, olyan személyközi kapcsolatok kiépülésének vagyunk tanúi az elmúlt években, amelyek igen ígéretesek egy új Európa-közi szakmai hálózat megteremtése szempontjából, és ez a ma még virtuális hálózat hamarosan az ifjúsági munka megújításának is valódi alapja lehet.

A „*szolgáltatásközpontú*” ifjúsági struktúrák fenntartásában és működtetésében jelentős szerep hárul a települési önkormányzatokra. Ez azonban sehol sem jelenti azt, hogy a kormányzatok nem vennének részt e szolgáltatások működtetésében, életben tartásukban. Van ország, ahol az államnak az a szerepe, hogy törvényeket alkosson, amelyek meghatározzák azt a „*szolgáltatási minimumot*”, amelyet egy-egy településen – gyakran az ott élők lélekszámától függően – meg kell szervezni a fiatalok érdekében. Ilyen törvényi szabályozás van Finnországban, Németországban, Nagy-Britanniában, Dániában pl. Ezen előírások gyakran meghatározzák azt is, hogy milyen forrásokat kell a települési önkormányzatoknak annak érdekében felhasználniuk, hogy a szolgáltatások működjenek.

Az állam, mint az önkormányzati szolgáltatások finanszírozója vagy egyes szolgáltatások támogatója jelenik meg sok európai országban. Azt tapasztalhatjuk, hogy sok országban van az önkormányzati autonómiát segítő pénzügyi-támogatási rendszer, amelyek segítségével azonban elsősorban egy közös szakmaiságot kívánnak erősíteni, és nem – mint ahogyan azt gyakran nálunk tapasztalhatjuk – az „állami intervenciót”. Ahol ilyen önkormányzati ifjúsági munkát segítő támogatási rendszer van, az állam a pénz felhasználásának szakmai kritériumait írja elő, és nem, mint nálunk, a felhasználás sokszor önkényesen kiválasztott „céljait”.

A legtöbb országban az állam határozza meg azokat a képesítési és képzettségi követelményeket, amelyeket a szolgáltatásokban dolgozóknak el kell sajátítaniuk ahhoz, hogy az ifjúsági ügyek szakszerű munkásai lehessenek. Az állam előírhatja a képzés tartalmát, az elmélet és a gyakorlat arányát, a képzés időtartamát és végzettséghez szükséges vizsga rendjét. Sok országban ezen előírások alapján ezt a képzést bárki (bármely intézmény) megszervezheti, ha az megfelel az előírásoknak.

A szervezetek által igénybe vehető anyagi és infrastrukturális erőforrások igen változatosak a nyugat-európai országokban. Az a benyomásom, hogy az „erőforrás”-gazdálkodás, mint meghatározó *gondolkodásmód* megengedi azt, hogy a differenciált forrásokat differenciált módon használhassák fel. Sok országban külön források állnak rendelkezésre ahhoz, hogy a szolgáltatásokban vagy a szervezetekben megszülető projektek pénzügyi támogatáshoz juthassanak. A legtöbb nyugat-európai országban az ifjúsági ügyeket támogató források projekt-támogatásként állnak rendelkezésre. Ezek a támogatások eredmény/tevékenység és nem elvárás-központúak.

Éppen emiatt sok országban az ifjúsági szervezetek maguk is elsősorban szolgáltató szervezetek, vagy, ha úgy tetszik olyan „civil intézmények”, amelyek tevékenységüket konkrét célok megvalósítása, elérése érdekében szervezik, e tevékenységet a célkitűző gondolkodásmód határozza meg, a kiválasztott célt pedig strukturált munkával kívánják elérni. Ez a „projekt”-gondolkodásmód lehetővé teszi, hogy a legtöbb szervezet kialakíthassa és működtethesse a saját szolgáltatásait.

## Ifjúsági szervezetek, országos ifjúsági tanácsok

Az eddigiekben azt kívántuk áttekinteni, hogy milyen politikai-intézményi környezetben dolgoznak az ifjúsági szervezetek. Ez az intézményi környezet sokféle módon meghatározza az ifjúsági szervezetek munkáját, tevékenységét és a tevékenység lehetőségeit. A következőkben arról szeretnénk beszélni, hogy ebben a környezetben milyenek az ifjúsági szervezetek és milyen módon működnek az ún. országos ifjúsági tanácsok (v. nemzeti ifjúsági tanácsok) az ifjúsági szervezetek maguk létrehozta közös képviselőként.

Sokat hangoztatott közhely, de fontos hangsúlyozni: Nyugat- és Kelet-Európa *civil társadalmi* eltérő fejlettségűek. Ebben a dolgozatban nem kívánunk kitérni e különbségek részletes bemutatására, okaik elemzésére. Csak arra szeretnénk utalni, hogy az ifjúsági szervezetek működésének a politikai-intézményi környezet mellett a „bennfoglaló” civil társadalom is erős meghatározója. Ez a civil társadalom az, amely funk-

ciókkal, feladatokkal, célokkal, értékekkel, kommunikációs térrel, működési elvekkel, szervezési és vezetési módszerekkel, szervezetfejlesztési tudással, egyéni és szervezeti szerepekkel gazdagítja az ifjúsági szervezetek tevékenységét.

„Az ifjúság társadalmi és történelmi konstrukció. Minden korszak és minden kultúra megteremtette a saját, ifjúsági életszakaszra vonatkozó elképzelését.” – írja a jeles svéd ifjúságszociológus, Benny Henriksson. Az ifjúsági szervezetek is e társadalmi és kulturális-történelmi konstrukció részei. A rendelkezésünkre álló elemzések megmutatják, hogy milyen jelentős változásokon ment át az ifjúsági szervezetek társadalmi funkciójának, társadalmi szerepének, tevékenységének és szükségleteiknek megítélése az elmúlt évtizedekben.

## Ifjúsági szervezetek a múltban

A szó mai értelmében vett gyermek- vagy ifjúsági szervezetek már a múlt században megjelentek egyes európai társadalmakban. Németországban az egyházak szervezésében és a romantikus természet-elvek mentén szerveződő hagyományörző egyesületek keretei között találhattak magunknak elfoglaltságot a fiatalok. Svájcban van olyan ifjúsági egyesület, amely az 1820-as években (!) alakult meg és mind a mai napig működik – lényegében változatlan célokkal.

Skandináviában (főleg Dániában és Norvégiában) az első ifjúsági egyesületek a vasárnapi iskolák köré szerveződtek a múlt században.

A 20. század első évtizede, polgárosodásának „aranykora” minden európai országban kedvezett a szervezetalapításoknak. Sorra-rendre alakultak meg – gyakran a felnőttek igen tudatos pedagógiai megfontolásából – azok a gyermekmozgalmak, ifjúsági szervezetek, amelyek végül is elfogadtatták azt, hogy ifjúsági szervezetekre szükség van egy olyan társadalomban is, amelyben a család, az iskola, az egyház és az állam fenntartja és megszervezi gondozó-gondoskodó szerepét. Ez volt a lehetséges munkamegosztás keresésének az időszaka. Ez volt az az időszak, amikor az ifjúsági munka pedagógia volt. Az ifjúságra kezdtek úgy tekinteni, mint „aki” a pedagógia célja.

Az I. világháborút követő időszakban az európai országok közös trendet követnek. A 30-as években a fiatalok politikai ideológiák célcsoportjává váltak, e politikai ideológiák pedig gyakran az ifjúsági szervezeteket „vették igénybe” ahhoz, hogy elérhesék, ellenőrizhessék és átnevelhessék a fiatalokat. A pedagógiai módszerek alárendelődtek az ideológiáknak. Az ifjúsági szervezetek alárendelődtek a politikának.

A II. világháború tragikus kifejlése, az értelmetlenül elpusztított fiatal életek milliói mutatták meg azt, hogy ez az út hová vezetett. A társadalmaknak rá kellett döbenniük arra, hogy a fiataloknak másféle támogatásra van szükségük ahhoz, hogy a társadalmak békéje fennmaradjon. Kezdték keresni ezeket a megoldásokat.

A háború után időszak három területen hozott döntő fordulatot:

- felértékelődött az intézményes és az iskolai nevelés, az iskoláztatás fontossága a megnyújtott képzési időben öltött testet,
- a fiatalok egyre inkább a társadalmi integrációjukat segítő szociális és kulturális akciók és tervek célcsoportjává váltak,

- az ifjúsági munka, a fiatalokkal való foglalkozás kezdett elkülönülő, saját értékrendjét és módszereit megteremtő szakmacsoporttá válni, másképpen: speciális szociális és szabadidő-pedagógiai munkaként a szakmások útjára lépett. Mondhatni úgy is, az ifjúsági munka a pedagógiai tartalomtól eltérő szociális tartalmat kapott. Professzionalizálódott. Azért kezdték el megfizetni az embereket, hogy a fiatalokkal foglalkozzanak, bár nem voltak sem tanárok, sem lelkészek, sem családapák, sem politikusok. A szervezetekben megjelentek a hivatásos szervezeti alkalmazottak, egy-egy szervezetet azok kezdtek el reprezentálni, akik hivatásuknál fogva lettek vezetők.

A háború utáni új korszak, a megszenvedett béke és a hidegháború versenyének dualizmusa, az Európa közepén lezuhanó politikai és gazdasági vasfüggönnyel egymástól elzárt „Kelet” és „Nyugat” azonban más- és másképpen reagált az ifjúsági problémákra. Más és más szerepeket *találtak* (ott) és *kaptak* (itt) az ifjúsági szervezetek. Más és más kihívásokra kellett válaszolniuk.

A „nyugati” ifjúsági munkában az ifjúság autonóm kultúrája szegte fel a kérdéseket a társadalmak tudatának faliújságjára. Évtizedenként új és új kérdéseket tettek fel a fiatalok a társadalom számára. Az 50-es években, az új fogyasztói társadalmakban, a jóléti társadalmak eszméjének megfogalmazásakor ez a kérdés így hangzott: „Mi is a társadalom?”. A 60-as években: „Mit is jelent a tekintély és mit a társadalmi elit? Aki az elit tagja, az a tekintély?”. A 70-es években: „Mit is jelent az egyén a társadalomban? Ki vagyok én?”. A 80-as években: „Individualitás vagy közösségiség: hogyan éljük túl a társadalmi problémákat?”

Keleten a monolitikus politikai berendezkedés a követendő célokat kívánta felszegezni a fiatalok tudatának faliújságjára. „Hűség a néphez és a Párthoz!” (sic!), „Légy lojális!”, „Fogadd el tőlünk, hogy jót akarunk neked!” – szóltak a jelszavak. De a fiatalok itt is megteremtették a saját kultúrájukat. Ezt az általuk teremtett kultúrát azonban a mindent meghatározni és ellenőrizni igyekvő Hatalom soha sem vette tudomásul, mert csak a saját törvényeitől függött, és ezeket a törvényeket mindenki kizárásával magának alkotta meg. A „keleti” fiatalok lázadásaikhoz gyakran a „nyugati” mintákat vették igénybe, úgy és abban a formában, ahogy módjuk volt az érzékelni. Vagyis töredékesen.

Nyugaton az ifjúság által teremtett, elfogadott, legitimált és autonóm kultúrában kellett az ifjúsági szervezeteknek új és új funkciókat megtalálniuk. Ehhez a szerepkereséshez és szereptaláláshoz az európai integrációs intézmények egyre fontosabbá váló ifjúsági munkája is hozzájárult. A 70-es évek elejére lényegében kialakultak azok a standardok, amelyek máig ható érvénnyel „helyezik” el az ifjúsági szervezeteket az állami struktúrákkal való viszonyokban és kapcsolatokban, a civil szervezetek világában, a társadalmakban.

Keleten a Hatalmat megtestesítő Párthoz való alkalmazkodás lehetőségei – a politikai szocializáció – voltak fontosak. A Párt ifjúsági munkája pedig a differenciálatlan „társadalmi beilleszkedés” jelszavának minden áron való érvényesítését jelentette, amit ekképp fordíthatunk: „tedd azt, amit mondanak neked”. E felfogás szerint a fennálló társadalom (értsd a létező szocializmus társadalmát) „az emberi társadalmak

legjobbika”, nem kérdéses tehát az, hogy a felnövekedésnek csak egyetlen célja lehet: a „beilleszkedés”.

Nyugaton többségében ekkor alakulnak meg a különböző országokban a legkülönbözőbb integráló vagy esernyőszervezetek – a szervezetek *együttműködési igényeire* támaszkodva. Ekkor alakulnak sorra-rendre az ún. európai ifjúsági szervezetek, ekkor nyitják meg az Európai Ifjúsági Központot, ekkor alapítják meg az Európai Ifjúsági Alapítványt. Az ifjúsági szervezetek fontos szerepekhez jutottak a döntéshozó testületekben.

Keleten a változások évtizedes megkésettiséggel érkeztek el. A 80-as évek második felében az egy monolitikusan öntörvényű és az ügyeket pártügyként kisajátító ifjúsági szervezettel *szemben* alakultak meg az ún. alternatív ifjúsági szervezetek. Magyarországon az új ifjúsági szervezetek politikai és állami támogatással 1988-ban hozták létre a MISZOT-ot.

Kínálkozik a tiszteletlen kérdés: nyugaton vajon a 70-es években ezeknek a változásnak mennyiben volt oka az a félelem, amely a 68-as forró nyár nyomán söpört végig Európán? A félelem a fiatalok lázadásától, amely a fogyasztói jólét csillogó kirakatai ellen irányult? Mennyiben volt oka egy új, a hagyományos tekintélyekkel szembeszálló, az elődeinél képzetesebb, a viszonylagos jólétben felnőtt nemzedék színrelépésének?

Kínálkozik a kérdés keleten: a 80-as évek végén az egy évtizedekig szervesen feltételek közé kényszerített társadalomban az új szervezetek megjelenésével és azonnali összekapaszzkodásukkal egy esernyőszervezetben vajon megérkezett a struktúrák *szerves fejlődésének* ígérete is? Itt egy természetes igényre született válasz a MISZOT megalakulásával vagy egy önvédekező reflex érvényesítéséről volt szó? Mit kezdhetünk a később bekövetkező eseménnyel, hogy a MISZOT 1993-ban maga mondta ki a megszűnését? És mit azzal, hogy bár ma Magyarországon Országos Ifjúsági Tanács elvileg több is működik, közben a MISZOT egykori funkcióit egyik sem gyakorolja? Mit kezdhetünk azzal, hogy a Gyermek- és Ifjúsági Érdekegyeztető Tanács (GYIÉT) 1995. évi megalakulását az ifjúsági szervezetek osztatlannak mondott lelkesedése kísérte, de ezenközben a CENYC-ben senki sem képviseli, mert működő esernyőszervezet híján nem is igazán tudja képviselni a magyar ifjúsági szervezeteket?

Nyugaton ebben az időszakban az ifjúsági munka legdivatosabb jelszava: a *részvétel*. Ezzel a fogalommal kapcsolatosan sok téveszme és tájékoztatatlanságból eredő félreértés él Magyarországon. A legtöbben csak abban az értelemben kívánják használni, hogy a részvétel – az ifjúsági szervezetek róluk szóló (legtöbbször pénzügyi) döntésekben való részvételével – egyenlő azzal, hogy az ifjúsági szervezetek elosztják a nekik szánt költségvetési forrásokat, vagy kicsit árnyaltabban, amikor az ifjúsági szervezetek a kormányzat vagy az Országgyűlés kompetenciájában lévő döntések előkészítésében vagy meghozatalában közvetlenül részt vesznek. Ebben az értelmezésben, azt tapasztalom, hogy a részvétel és az érdekegyeztetés szinonim fogalmakként jelennek meg sok esetben.

Az érdekegyeztetés fogalmától azonban soha sem lehet az érdeke fogalmát elkülöníteni, és e tekintetben a helyzet lehet nagyon zavaros, átláthatatlan is. Amikor a „fiata-

lok érdekéről” esik szó, akkor mi történik a „szervezetek érdekével”? Ha a szervezetek érdekeiről beszélünk, mi történik a szervezet vezetőinek érdekeivel? Mikor választhatóak el egymástól? Mikor különíthetőek el a „kormányzati érdekek” és a „fiatalok érdekei” egymástól – és hogyan? Az érdekegyeztetésnek egy modern társadalomban ezernyi formája és megnyilvánulása, sok állandó és még több szükség szerint működő intézménye lehet. Az érdekegyeztetésen sokszor a munkaadói és a munkavállalói, a piaci szabályozásban érdekelt és az abban ellenérdekelt felek közötti meg egyezéseket is lehet érteni. Mindennek a roppant kérdéskörnek van-e, lehet-e érvényessége a fiatalok élete szempontjából?

A részvevői demokráciákban valóban lehet egy olyan értelmezése a részvételnek, hogy az biztosítja a fiataloknak a jogot az azokban a döntésekben való közreműködésre, amelyek rájuk vonatkoznak vagy velük kapcsolatosak. Ez azonban nem szűkíthető le arra, hogy néhány kiválasztott vagy kiválasztódott ifjúsági szervezet szűk vezetői elitej szabályozott módon részesévé válik politikai vagy államigazgatási játszmáknak. Egyszerűbben: a részvétel nem az ő politikálási hajlamaik intézményesítése, nem néhány kiváltságos kiválasztott drága magániskolája a politikai játszmák minél jobb elsajátítása érdekében. Azt játsszák csak a politikusok, akiknek az a dolguk.

A részvétel valójában ennél sokkal kiterjedtebb és összetettebb fogalom. *A részvétel jog a kötelezettségre és a felelősségvállalásra.* A részvétel szociális fogalom. A politikai részvétel a szociális tartalomnak csupán egyik eleme. A részvétel szocio-pedagógiai fogalom. Kijelöli egy társadalomtanulási folyamat tartalmát és kereteit. A részvétel a kirekesztett fiatalok társadalmi integrációjával kapcsolatos fogalomként és valamennyi fiatalra vonatkozó fogalomként is értelmezhető. A részvétel az, amelynek a segítségével a fiatalok önbizalmat és önbecsülést szerezhetnek, készségeket és képességeket gyakorolhatnak, felkészülhetnek arra, hogy olyan felelős felnőttekké váljanak, akik egyben érzékenyek kisebb-nagyobb közösségük ügyeire is. A részvétel mint módszerek mozgósítása alkalmas arra, hogy a fiatalok a segítségükkel tudatosabban tárhasák fel szükségleteiket, hogy megtudhassák azt, hogy „miben jók” és milyen területeken van szükségük alaposabb ismeretekre, új tudásra, más készségekre és képességekre. A részvétel nem értelmezhető úgy, mintha az csupán a polgár és a társadalom intézményei közötti viszony szabályozó elve lenne. A részvétel nem vonatkoztatható csupán arra, hogy a segítségével a fiatalok megtanulják tisztelni az államot. Éppen ellenkezőleg, a részvétel a fiatalokból kiindulva a változtatások intézményesítése. Nem a status quo fenntartása, hanem a változtatások mozgósítása a célja. A részvétel olyan mélyen emberi és mélyen személyes – minden embernél más és más – fogalmakra támaszkodik, mint a motiváció és érdeklődés, a beállítódás, a bevonódás valamely ügybe, az aktivitás és a passzivitás, az elfogadás és az elutasítás. A részvétel a modern, túlszervezett, média-irányított, tömegkultúra-fogyasztásra berendezkedő, elidegenedett társadalmak ellenreakciója a természetes emberei viszonyok „indusztrializálása” ellen.

Az ifjúsági munka egyik kulcsfogalma a részvétel, amelynek át kell hatnia az iskolai és az iskolán kívüli oktatás és nevelés színtereit és intézményeit, az ifjúsági szerveze-



tek világát és az ifjúsági munka állami vagy nem-kormányzati intézményeit. A részvétel sokkal inkább egy biztos módszerekkel gazdagított folyamat, mintsem a módszerek abszolutizálása. A részvétel sokszor sokkal inkább a felismerések és az érzések, a beállítódások és a megértések, a különbségek elfogadása és a közös cselekvés értelmes lehetőségének megtalálása mint üres politikai jelszó.

A részvétel sokszor csak üresen csengő frázis, ha nem kapcsolódik össze az együttműködéssel és az együttműködéssel. A részvétel feladatok nélkül nem jelent semmit sem. A fiataloknak a részvételük szempontjából olyan feladatokra van szükségük, amelyet ők határozhatnak meg és amelyekért felelősséget viselhetnek. Olyan felnőttekre van szükségük, akik együttműködnek velük annak érdekében, hogy ők valósíthassák meg a terveiket.

A velük dolgozó felelős felnőtteknek éppen az a felbecsülhetetlen szerepük, hogy mindig megtalálják a „távolságtartó segítés” módszereit, hogy ne vezessék, hanem orientálják a fiatalokat abban, amit csinálni szeretnének vagy amit csinálniuk kellene. A felelős felnőttek – vagy sokszor az azok helyébe lépő szervezeti szószólók – akkor lehetnek hatékonyak, ha kellő empátiával figyelik a fiatalokat és abból indulnak ki, amilyeneknek ők maguk látszanak; és nem abból, hogy ők milyennek szeretnék látni őket. Az empátia minden közös munka, minden közös tevékenység egyik legfontosabb alappillére. Az empátiát azonban csak korlátozott határfokkal lehet tanulni. Csak a meglévő empátiát lehet fejleszteni és gyakorolni. Jó, ha a meghatározó felnőttek szerepét vállaló ifjúsági munkások vagy szervezeti szószólók ezt soha nem felejtik el akkor, amikor „személyzetpolitikát” csinálnak.

## Szerepkészletek az ifjúsági szervezetek világában a Lajtán innen és túl

Az eddigiekben arra tettünk utalásokat, hogy az a véleményünk, az ifjúsági szervezetek rendelkezésére álló, általuk választható szerepek nagyjából két, egymástól alapvetően megkülönböztethető szerep-forrásra támaszkodhatnak.

A politikai-intézményi környezettel való kapcsolatokból és az abba való beágyazódottságból adódó szerepek:

- Az *ifjúsági szervezet mint a fiatalok szószólója* lép fel, és a szervezet a saját tapasztalatai és lehetőségei alapján közvetít a fiatalok és kormányzat (intézményei) vagy az önkormányzatok (intézményei) között. Az ifjúsági szervezet úgy „gondolja”, az a feladata, hogy a kormány asztalára tegye a fiatalok problémáit, mert a kormány „nem ismeri” azokat.
- Az *ifjúsági szervezet mint politikák végrehajtója*, alkalmazója működik, amikor a maga eszközeivel „lefordítja” és alkalmazza a fiatalokra vonatkozó szociális, kulturális vagy szocio-pedagógiai terveket, amelyeket az állam (lásd még: törvények) határoz meg.
- Az *ifjúsági szervezet mint reagens* működik, amikor a fiataloktól érkező igényekre és a megismert szükségleteikre kíván reagálni, mert úgy ítéli meg, hogy arra nincsen intézmény, amely reagálni lenne képes vagy mert úgy gondolja, hogy ki kell egészíteni az intézmények nem kellően differenciált munkáját.

- Az ifjúsági szervezet mint a civil társadalom aktora jelenik meg akkor, ha egy-egy országban a nem-kormányzati problémamegoldásnak erős hagyományai vannak. A problémamegoldás „bevett útja” a szervezet-alapítás és a szervezet problémamegoldó képességének erősítése. Ezekben az országokban erre egész szolgáltatás-rendszerek épültek ki. A szervezet projekt-tervek megvalósítója, intézményes szolgáltatások működtetője.
- Az ifjúsági szervezet az esernyőszervezetek tagszervezetének szerepét játssza el. Tevékenysége kimériül abban, hogy képviseleti szerepeket lászson el a rendelkezésére álló fórumokon, amelyeket az esernyőszervezet teremt. Legitimitása nem a tagoktól, hanem ezekből a képviseleti szerepekből ered. A képviseleti fórumokon legális, mert megfelel azoknak a szabályoknak, amelyek a képviseleti elvet tartják a legfontosabbnak a működés funkcionális elvei helyett.
- Az ifjúsági szervezet kvázi-civil alakulat egyéni vagy csoport-érdekek szolgáltatásban. Azért alakult szervezetté, mert civil alakulatként kevesebb jogi kööttséggel valósíthatja meg az egyéni vagy csoportterveket, mint pl. gazdasági társaságként. Azért jött létre szervezettként, mert a rendelkezésre álló jogi formák közül még mindig ez a legkonformabb. Az ilyen szervezet az egyéni, egymástól független aktivitások „világa”.

Azoknak a nevelési és közösségi értékeknek a világa, amelyek a fiatalok természetes szükségleteiből és igényeiből következnek, fontos szerepeket jelölhetnek ki az ifjúsági szervezetek számára:

- Az ifjúsági szervezet a fiatalok közösségi életének „intézménye”. Maguknak csinálnak valamit önmagukért. Közösségi életet élnek: szertartásaik, ünnepeik vannak, akciókat szerveznek, gyakran vannak együtt. Azokkal lépnek kapcsolatba, akiktől azt várják, hogy ezt a belső közösségi életet segíthetik vagy akik ehhez feltételeket biztosítanak számukra. Azért alakulnak szervezetté, hogy hozzájuthassanak a feltételekhez, amelyeket a politikai-intézményi környezet csak a szervezeteknek tud juttatni.
- Az ifjúsági szervezet a felnőtt társadalom intézményeinek életébe vezető részvételhez kínál utat. Hidat épít a fiatalok és az intézmények között. Pedagógiai funkciói vannak és ezeket a pedagógiai funkciókat a legtöbb esetben a felnőttek határozzák meg a fiatalok számára. A szervezet a pedagógia intézményesülését szolgálja.
- Az ifjúsági szervezet a felnőttek társadalmától elhatárolódó, a saját értékeit őrző, alternatívát, alternativitást jelentő társadalmi térként működik. Azért jött létre, hogy az autonómiát jogi eszközökkel is védhesse, mintegy „kollektív” jogként. Az alternativitás új vezetési modellekkel való kísérletezést, új módszerekkel való próbálkozást, innovációt jelent. A szervezet legális, de a felnőttektől nem legitim. Az ilyen szervezetnek sokszor a marginalizálódás és a kirekesztettség elleni küzdelem a célja. A politikai-intézményi környezettel való kapcsolatok és a pedagógiai-közösségi célok a lehető legnagyobb változatossággal keveredhetnek egymással akár egyetlen szervezet életében is. A szervezeti célok meghatározása, a célkitűzések és azok megvalósítása lehetnek egy-egy szervezet belső életében meghatározók. Lehet, hogy a szervezet

azt tartja a legnagyobb értéknek, hogy aggályos gonddal tartja be azokat a szabályokat, amelyeket a tagjai megalkottak. Találkozhatunk azonban olyan példákkal is, amelyek ennek éppen az ellenkezőjét bizonyítják: vannak olyan szervezetek, ahol az a fontos, hogy a „tagok minél jobban érezhessék magukat” és kevésbé fontos az, hogy az a tevékenység, amely ehhez a „jó érzéshez” vezet, megfelel-e az alapszabályszerű működésnek vagy sem.

Azt tapasztaltam, hogy az ifjúsági szervezetek a szabályok akkurátus tisztelete vagy azok nagyvonalú kezelése szerint többféle *vezetési-irányítási* modellt követhetnek. A belső felépítettség, strukturáltság, a vezetési és irányítási modellek követése, az azokhoz való ragaszkodás vagy éppen ellenkezőleg, a szervezeti innovációra való késztetés egymástól megkülönböztethető jegyekkel ruházza fel e szervezeteket.

A *menedzser-modell*, amikor a *szervezet-menedzserek* kézbe veszik a dolgokat, akik nem a vezetést, hanem a cselekvést tartják fontosnak. A szervezetnek van külső imágója, sajtókapcsolatok, tervezett levélpapír és látványos logo. A szervezet *menedzseli* a külső kapcsolatait. A politikai-intézményi kapcsolatainak szervezése elsődleges kérdéssé válik. Bárki, aki a szervezettel kapcsolatba kíván lépni, a menedzserrel találkozik, aki az irodában fogadja az érdeklődőket és információkat szolgáltat számukra a szervezetről. Ezek az információk a menedzser hatékonyságáról szólnak. A hatékonyság fokmérője a megvalósított projekt, amelyről a szervezetnek referenciái vannak. A referencia lehet elismerést kifejező levél, szerkesztett eredményesség-grafikon, színes kiadvány vagy más. Szervezési elv a hierarchia kiépítése és fenntartása.

*Networking*, a hálózatként működő szervezet. Kiepítettség, alkalmazkodás és innováció. A hálózati központ sok esetben olyan menedzser-szervezet, amely az információk kezelésével és szervezési feladatok ellátásával látja el a hálózat tagjait feladatokkal vagy orientálja őket feladatok ellátására. Az interaktív szervezeti hálózatban a hálózat tagjai önállóságuk megtartása mellett megrendelőként lépnek fel a hálózati központra: információkat, szolgáltatásokat kérnek, amelyek segítségével meg tudják valósítani a saját maguk által meghatározott feladatokat. Sok ilyen szervezetnél a képzés identitás-képző, a szervezethez való tartozást kifejező szerepük van. A hálózatként működő szervezetek a legrugalmasabbak az új kommunikációs technikák alkalmazásában (direct-mail, e-mail, fax-pc-kapcsolat, newsletter). Szervezési elv lehet hierarchikus kapcsolatrendszer, horizontális kapcsolatrendszer vagy munkamegosztáson alapuló felelősségi rendszer kialakítása.

Az *akció-orientált* szervezet. A szervezet akció-tevékenység szervező központ. Az akciók behatárolt idejű, célra orientált cselekvések és az az alapvető feladatuk, hogy egyidejűleg szolgálják a „külső” és a „belső” kapcsolatokat. Az akciók a szervezet tagjai és barátai számára az azonos idejű találkozások lehetőségét jelentik. A „szervezeti élet” az akciók eseményein való részvétellel korlátozódik akár úgy, hogy rész-szervezési feladatokat lehet megoldani, akár úgy, hogy az akció-eseményeken érdeklődőként meg lehet jelenni. Az akció identitás-képző elem lehet. Az akció-orientált szervezet inkább hierarchikus, mintsem horizontális.

A *szervezeti élet-orientált* szervezet. A szervezet tagjainak nyitott, másoknak zárt rendezvényeket szervez, annak érdekében, hogy mindenkinek legyen személyes vi-

szonya valamihez vagy valakihez, ami vagy aki a szervezethez tartozik. Mindenki részt vehet a döntésekben, ha azt igényli. A közös döntések nagyon fontosak. A döntések közös meghozatala sokszor fontosabb, mint a meghozott döntések megvalósítása. Fontosak a szertartások és az ünnepek, a közösségi élet eseményei. Fontos az összetartozás szimbólumrendszere (külső jegyeiben, mint pl. az uniformizált viseletben, belső szertartásaiban, mint pl. a „jól dolgozók” elismerésében). Fontos az együttlétre való motiváltság és motiválás. A szervezeti életre orientált szervezet inkább horizontális, mint hierarchikus.

A *problémamegoldó* szervezetben fontos a szervezeti és az egyéni kompetenciák tisztázása. A szervezet sok időt szán ezek megértésére és megértetésére, az együttműködési szabályok meghatározására, a felelőségek tisztázására. Fontos a célok meghatározása és a célok eléréséhez szükséges út tervezése. A tervek elkészítése identitás-képző elem. A szervezet nem-haszonelvű, a közjó érdekében működik, a tervek megvalósításában nagyon fontos az önkéntes munka. Az önkéntes munka szocializációs jelentőségű kérdés, a részvétel eszköze. A problémamegoldó szervezet innovatív és rugalmas, ebből következően funkcionális. Ha a probléma megoldása érdekében arra van szükség, hogy hierarchikus felelősségi elvet alkalmazzanak, megteszik, ha pedig arra, hogy a lehető legtöbb ember involválódjék a probléma megoldásába, akkor mást. Nem az a fontos, hogy milyen elv ez, hanem az, hogy a *probléma megoldásához* adekvát elvet követhessék.

A szervezettudatos szervezeti viselkedés szempontjából mindenképpen az a döntő, hogy a szervezet milyen célt és milyen értékeket választ, hogy ezeket a célokat és ezeket az értékeket *hogyan* alkotják meg, és ebből következően ki érzi azokat a sajátjának. A szervezeteknek olyan értékeket kell(ene) találniuk, amelyek megkönnyítik azt, hogy azok, akik részt vettek a megalkotásukban, az alkotás folyamata és az értékek segítségével közelebb kerülhessenek a saját identitásukhoz. Ne felejtjük el, hogy olyan fiatal emberekről beszélünk most, akiknek ebben az életszakaszban sokszor a saját identitás megtalálása jelenti a legnagyobb kihívást, akik sokszor küszködnek az én-azonosság és a mások által nyújtott minták követésének a problémáival, az ön-meghatározásuk nehézségeivel és az önbecsülés és önbizalom hiányával. Ezért az ifjúsági szervezetek nem mondhatnak le arról, hogy olyan érték-alkotási folyamatot nyújtsanak a velük kapcsolatba kerülő fiatal emberek számára, amely hozzásegíti őket a saját identitásuk megtalálásához.

Magyarországon nagyon kevés értékeket megfogalmazó ifjúsági szervezet működik és a legtöbb általam megismert szervezet nem is törekszik arra, hogy a tevékenységét értékek alapján szervezze meg.

Tapasztalataim szerint nálunk túlnyomó többségben vannak a politikai-intézményi környezettel való kapcsolatokat építő akcióorientált szervezetek és igen kis számú problémamegoldásra orientált ifjúsági szervezetet találhatunk. Bár a szervezetek egy részénél új jelenségként érzékelhető egyfajta tudatosuló törekvés arra, hogy menedzsereket alkalmazzanak a szervezetük rendbetételére, e „menedzserek” sokszor semmit sem „javítanak” egy szervezeten akkor, ha tevékenységük elszigetelődik a szerve-

zet tagjaitól. Sok „irodavezető” vagy „szervező” vagy „szervezet-igazgató” kerül egy-fajta „mindenesi” szerepkörbe, ebből következően gyakran önállósodik, információs és kapcsolati monopóliumokhoz jut és lassan „bekebelezi” a szervezetet.

A menedzsmentnek egy ifjúsági szervezet életében team-munkára kellene épülnie és az a szervezet, amely egyetlen ember kezébe helyezi a sorsát, csak ideig-óráig lehet hatékony. Valójában az efféle „one-man-show” teljesen idegen kell, hogy legyen a nem-kormányzati szervezetek világától, az ifjúsági nem-kormányzati szervezetek világától. Az üzleti élet az, amely az egyszemélyesség intézményeit megteremtette és azoknak, akik így kívánják megoldani feladataikat, van lehetőségük arra, hogy az egyébiránt fontos individuális tudásukat ott, a piaci szektorban tegyék próbára. A nem-kormányzati szervezetek világát a szociális élet törvényei és nem a gazdasági élet törvényei kell, hogy irányítsák.

A magyar szervezetek akkor járhatnak el a leghelyesebben, ha nem mondanak le arról, hogy a szervezeti életüket a tagságuk köré szervezzék, ha a vezetési-irányítási modelljeik kidolgozásakor nem mondanak le a demokráciáról és akkor, ha törekseznek arra, hogy meghatározzák saját belső értékeiket. Ha a tevékenységüket a maguk értékei és nem külső-idegen intézményi játszmák alá rendelik, könnyebben találhatják meg a szervezeti élet, a szervezet-menedzsment, a problémamegoldás helyes arányait.

## Összefoglalásféle: mit is lehetne tenni a távolságok és a különbségek mérsékléséhez?

Tapasztalataink és összehasonlító elemzéseink eredményei egy irányba mutatnak. Különbségeket érzékelhetünk az ifjúsági munkáról vallott felfogások között. Ennek alapján Nyugaton és Keleten különbséget tudunk tenni az ifjúsági szervezetek saját szerep-értelmezései és ezek „eljátszása” között. Különbséget tudunk tenni az ifjúsági szervezetek felépítése, vezetési módszerei és stílusa, a szervezeti viszonyok, az ún. vezetői elit magatartásformái és a tagsági viszonyok között. Különbséget tudunk tenni az állam, a szolgáltató szervezetek és intézmények és az ifjúsági szervezetek velük való kapcsolatai és kapcsolódásainak formái és intézményei között. Különbségeket tapasztalhatunk az ifjúsági szervezetekben aktív emberek képzettsége, tudatossága, hozzáértése között.

Ezek a szükségképpen elnagyolt megjegyzések azonban valójában csak arra lehetnek jók, hogy azt a felelősséget hangsúlyozzuk, amely a szervezetekben dolgozó emberek mindig közös felelőssége: a célok megvalósítása érdekében egymással együttműködő emberek mindig minőség megvalósítására kell, hogy törekedjenek.

Kínálkozik a másik kérdés is. Vajon szükség van-e arra, hogy egyáltalán bármiféle összehasonlítást tegyünk? Tájékoztató vagy orientációs pontként ilyen egyértelműen el kell fogadnunk a nyugat-európai országok látottakat, tapasztaltakat? Kell-e egyáltalán bármiféle standardot keresnünk és ez a standard vajon az-e, amit a nyugat-európai ifjúsági struktúrák eddigi fejlődésük során felépítettek?

Erre a magam részéről határozott igen-nel tudok csak válaszolni. Szükségünk van azoknak a modelleknek a megismerésére, kipróbálására, a módszerek alkalmazására, amelyek a nyugat-európai országok ifjúsági munkájában alakultak ki. Szükségünk van azoknak a mintáknak a követésére, amelyet a nyugat-európai működő ifjúsági szervezetek eddigi tevékenységükben – egyfajta történeti fejlődés eredményeként – kidolgoztak és megvalósítottak. Jó lesz, ha a magyar ifjúsági szervezetek vigyázó szemüket nemcsak Párizs, hanem Koppenhága, Coimbra, Köln vagy Sheffield felé is fordítják. Egy republikánus ifjúságpolitikai struktúra keretei között megvalósuló ifjúsági munkának ugyanis ebben a térségben semmilyen előzménye sincsen. Egy plurális, többpárti politizálásra tartósan berendezkedő politikai-intézményi környezetben végzett ifjúsági munkának ebben a térségben hagyománya nincs. Nincsenek hagyományai a szociális-ifjúsági munkának és módszereinek sem. Igen: bátran nyúlhatunk a kipróbált modellekhez. Igen: a szervezetek lehetnek tudatosak a szervezeti szerepkészletek közötti választásban.

Amit tudniuk kell, az a saját kompetencia-határok pontos kijelöléséhez szükséges tudás, amely minden szervezet közösségének belső és saját értékein kell, hogy nyugodjék és a „titka” az, hogy egy szervezet szembenéz a saját értékeivel, feltárja, megismeri és továbbítja azt.

Az értékeket kereső szervezettudatos viselkedésnek ebben az összefüggésben legalább két fontos dologra kell(ene) támaszkodnia Magyarországon:

Minél több és pontosabb információt szerezni arról, hogy Nyugat-Európában a látható szervezeti viselkedések milyenek és miért úgy alakultak ki, ahogy. Minél több ismeretre van szükség ahhoz, hogy érteni lehessen azt a szakmaiságot, amelyre a valóban a közjó érdekében működő, az ifjúsági ügyekben a valóban fontos ügyeket képviselő és megvalósító szervezetek tevékenységüket építik. A figyelmes kritikára van szükség, amely képes elfogadni azt, ami jó és képes elválasztani attól azt, ami nem az. Nyelvismeret, jelenlét a nemzetközi képzésekben, kölcsönösségen alapuló – és nem egyoldalú, kölcsönös feltételek nélküli – kapcsolatok, gyakori személyes találkozások és tapasztalatcserék, közös szervezeti-projektek megvalósítása: ezek mind szolgálhatják a megismerést, az információ-szerzést és a szerzett információk feldolgozását.

Az ifjúsági szervezeteinknek, de legalább meghatározó személyiségeiknek rendelkezniük kell(ene) a szervezettudatos viselkedéshez szükséges képességekkel és készségekkel. Menedzsment-ismeretek: szervezet-, közösség-, konfliktus-, idő-, projekt-menedzsment elengedhetetlen ahhoz, hogy szervezetben-közösségben gondolkodó és cselekedni tudó személyiségekké válhassanak. Ezeknek az ismereteknek nagy része tanulható és tanítható. Az ún. képzéseken ezt is kellene tanítani.

A szervezet-értékelési módszerek bátrabb alkalmazása az alapja annak, hogy egy szervezet jobban megismerje önmaga erőnyeit és gyengeségeit, kihasználatlan erőforrásait és működésének belső és külső akadályait. Ezek a módszerek jórészt hozzáférhetőek és a megfelelő alkalmazásuk tanulható.

Ha elfogadjuk mércéként azt, amit Nyugat-Európában láthatunk, ha az a célunk, hogy közelítsünk azokhoz a működési standardokhoz, amelyek egy demokratikus

politikai-intézményi környezetben egy demokratikusan működő szervezettől elvárhatóak, akkor a tapasztalható különbségeinket csak akkor tudjuk csökkenteni vagy minimalizálni, ha követjük az intézményesült szervezetek útját, ha *szervezettudatos viselkedés* kialakítására törekszünk.

Ennek a szervezettudatos viselkedésnek mindig az lehet az alapja, ha a „Mit – Miért – Hogyan” kérdéseire keressük meg a saját válaszainkat és együtt keressük a közös válaszokat azokkal, akikkel egy szervezetben együtt kívánunk dolgozni.

- *Mit csinálunk?* Mik a céljaink, mit akarunk elérni?
- *Miért csináljuk?* Miért ezek a céljaink? Kiken akarunk segíteni? Milyen kihívásokra akarunk válaszolni?
- *Hogyan csináljuk?* Mi szükséges ahhoz, hogy, és mi áll a rendelkezésünkre ahhoz, hogy elérjük a kitűzött céljainkat? Kikkel kell ahhoz együttműködnünk, hogy a cél eléréséhez szükséges eszközöket megszerezhessük? milyen módszereket alkalmazunk? Ki a felelős és miért? hogyan működünk együtt egymással? Mit várunk egymástól? Hogyan értékeljük a munkánkat (ki, mit, mikor értékel; az értékelés szempontjai stb.)? Mi a munkánk nyilvánosságának a szerkezete (mi nyilvános, mi nem)?

Ez a kérdéssor adhat állandó keretet bármely tevékenységről is legyen szó egy szervezettudatos viselkedés számára, amely tehát nem más, mint:

- tudatosság,
- körültekintés és tervezés,
- a megvalósítás képessége,
- az értékelés állandósága.

Az elvek ilyen általános rendszerében minden szervezet elhelyezheti saját tevékenységét és saját értékeit. Csak az a szervezet lehet hatékony, amely célkitűző jelleggel működik. Csak az a szervezet lehet szervezet-tudatos, amely valóban szervezeti viselkedésre törekszik.

Az a szervezet, ahol elfelejtik azt, hogy *A vezetés cselekvés, nem pozíció*, ott előbb vagy utóbb közömbösséget, fásultságot, kiüresedést és érdektelenséget fognak tapasztalni. A szervezet-tudatos viselkedés alapja az a cselekvés, amelyet valamilyen cél tudatos elérése érdekében a szervezet emberei egymással valósítanak meg. Az emberek közötti együttműködésnek pedig a toleranciára, az egyéni képességek kibontására és a közös célok érdekében való alkalmazására kell irányulniuk. Egy ifjúsági szervezet nem lehet egy kisszámú csoport politikai karrierjének olyan állomása, ahol a többség ezeknek az egyéni céloknak alárendelt szerepre kárhoztatott. Csak az az ifjúsági szervezet fog a közjó érdekében cselekvő szervezetként megjelenni a társadalmi-politikai térben, amely maga is különös gondossággal őrökdi azon, hogy a saját belső élete a részvételre értékeire épüljön. Egy ifjúsági szervezet maga nem ronthatja tovább a fiatalok integrációjának esélyeit. A részvételre épülő, célkitűző és a cél megvalósítása érdekében munkálkodó ifjúsági szervezet az, amely minden időben és mindenütt a lehető legjobb szolgálatot teheti a fiatalokért.

WOOTSCH PÉTER