

CSERKÉSZCSAPATOK ÉLETCIKLUSA

Szervezetként a fejlődés útján

Budapest, 2021

Írta:

Pótó Judit (673.)

Szerkesztette:

Pásztor Orsolya (16.)

A kézikönyv megírásában közreműködött:



Arany János (2.), Babos Gábor (1507.),
Czinege András (2.), Mészáros Ágota (937.),
Nagy Balázs (442.), dr. Soósné Kádár Cecília (608.),
Szálér Tímea (140.), Szilágyi-Kovács Kata (126.)



Kantár Kristóf (7.), Skrován Boglárka (32.)



Pásztor Orsolya (16.)

Olvasószerkesztő: Gábri Zsuzsa

Tördelőszerkesztő/tipográfus: Nádas Zsófia

Képek forrása: MCSSZ

Rajzok: Gál Várady Tamara

A kiadvány az Európai Unió támogatásával az EFOP-1.12.1-17-2017-00009 „Lépj át a határaidon!” projekt keretein belül jött létre.

ISBN 978-963-8305-67-1

ISSN 2732-1606

Kiadja a Magyar Cserkészszövetség.

A kiadásért felel Horváth Domokos (121.), MCSSZ országos ügyvezető elnök.

© Magyar Cserkészszövetség, 2021

Köszönetnyilvánítás

Ez a kiadvány sok-sok ember támogatása, noszogatása, rugdósása és terrorja eredményeképpen készült – remélhetőleg a csapatok hasznára. Sok meggyőzésre volt szükségem arról, hogy ez az elmélet tényleg hasznos, és hogy tényleg képes vagyok arra, hogy leírjam – így itt szeretnék ezeknek az embereknek köszönetet mondani. Köszönöm Kádár Ceciliának, hogy megteremtette a kiadvány szervezeti kereteit, hogy megtervezte a koncepciót, hogy megszervezett több nagyobb előadást (a tartalomkidolgozást segítő), és segítette a kiadvány megvalósulását – így újra és újra rávettem arra, hogy folytassam a feladatot. Köszönöm Mészáros Ágotának, hogy elsőként eljött velem egy tábori képzésemre csak azért, hogy felvegye, és azért, mert elsőként állt neki legépelni a szöveget, illetve Kádár Ceciliának, Pásztor Orsolyának, Skrován Boglárkának és Kantár Kristófnak, akik befejezték az előadások gépelését. Köszönöm mindazoknak, akik – miután a nyers szöveget átírtam és kiegészítettem – rövid határidővel és gondosan végigolvasták, és véleményükkel, javításaikkal látták el a kész szöveget: Babos Gábornak, Nagy Balázsnak, Pásztor Orsolyának, Szilágyi-Kovács Katának, Czinege Andrásnak, Szálér Tímeának, Arany Jánosnak. Köszönöm Pásztor Orsolyának, hogy menedzselte a kiadvány elkészülését, és (minden ellenirányú törekvésem ellenére) képviselte a határidőket. És köszönöm minden st-jelöltnek és minden más vezetőnek, aki odajött a képzéseim végén a táborokban vagy a konferenciákon, és elmondta, hogy milyen hasznos gondolatokat kapott, hogy miket tanult ebből, és hogy valóban segítség lenne, ha ezek a gondolatok hozzáférhetőbbé válnának. Az ő biztatásuk és megerősítésük nélkül ez a könyv nem jött volna létre.



Előszó

A cserkészletben sokan átéltük azt a folyamatot, ahogy az ember megjelenik a saját csapatában, felnő, és közben egyre jobban megismeri a cserkészlet világát, a tevékenységek jellegét, az alkalmakat, az értékrendet. Párhuzamosan pedig egyre jobban kiismeri a csapatát mint működtető közeget, mint olyan szervezetet, ami kereteket ad ezeknek a tevékenységeknek – ahhoz ugyanis, hogy cserkészkedhessünk, szükség van erre a működtető közegre. Ez a kiadvány a cserkészcsapatokról szól. Arról, hogy (miközben tevékenykedünk és szervezzük a cserkészéletünket) a csapatunk szervezatként is működik: növekedik, változik, belső szokásokat épít ki vagy hagy el; és segíthet minket, ha a csapatunkra szervezatként is rálátást kapunk.

Egy csapatmentor számára különösen lényegesnek tartom, hogy a csapat szervezeti folyamataira is rálásson. A csapatot előrevivő, fejlesztő megoldások ugyanis eltérőek (akár teljesen ellenkezőek is) lehetnek attól függően, hogy a csapat épp melyik szervezeti szakaszban tartózkodik. Ezek a szervezeti jellemzők pedig kölcsönhatásban vannak cserkésztevékenységgel is. Azt gondolom, hogy csapatmentorként fontos cél, hogy a csapatokat a minőségi cserkészkedésben tudja támogatni, mert a végső nevelési céljaink ekkor tudnak megvalósulni – ehhez pedig szükséges, hogy a vezetőségek a csapatszervezésben és a szervezeti tudatosságban is fejlődhessenek. Ennek támogatására készült ez a kiadvány.

Pótó Judit, Tidu



BEVEZETÉS	9
A modell kialakulásának története	9
A másik kezdőötlet: a növekedési szakaszok, avagy „a két lyuk”	10
Hogyan érdemes olvasni ezt a könyvet?	11
Kiknek szól a könyv?	12
Szakirodalom	13
A KIS CSAPATOK MŰKÖDÉSE	17
Nevelési program.	17
Vezetői kultúra	23
Önkép	26
Szervezeti háttér	27
A továbblépés iránya	29
ELSŐ KRÍZIS –	
A VEZETŐSÉG KIALAKULÁSÁNAK VÁLSÁGA	33
Őrsvezetőképzés: a képzés alatti problémák	33
A vezetőség formalizálódásának problémái	35
A KÖZEPES CSAPATOK MŰKÖDÉSE	39
Nevelési program.	40
Vezetőségi kultúra	48
Szervezeti háttér	60
Önkép	67
A továbblépés iránya	69
MÁSODIK KRÍZIS –	
AZ ELENEDÉS ÉS FELHATALMAZÁS MŰVÉSZETE	73
A krízis folyamata: nagy hatású vezetőségi konfliktus	73
A munkamegosztás kérdése, avagy a sokféleség	76
Az elengedés kérdése, avagy a hibához való jog	77
A felhatalmazás kérdése	79
Ha megoldottuk a krízist.....	81

A NAGY CSAPATOK MŰKÖDÉSE	83
Nevelési program.	84
Vezetői kultúra	92
Önkép	98
Szervezeti háttér	99
A továbblépés iránya	102
HARMADIK KRÍZIS –	
A KONTROLL ÉS A SZERVEZETI KÜLDETÉS ÚJRAFELFEDEZÉSE ..	105
A krízis folyamata	105
Nagyvonalúság vagy vészhelyzeti reakció	106
Mindenki pótolható, csak van, aki nehezebben	107
Szervezeti misszió újra: a cserkészlet küldetése	108
Stratégiai választások	108
AZ ÓRIÁS CSAPATOK MŰKÖDÉSE	111
Nevelési program: minőség vagy társadalmi hatás	113
Vezetői kultúra: autonóm alrendszerek vagy széleskörű bevonás	113
Szervezeti háttér	114
Önkép	114
Továbblépés iránya	115
ÚTRAVALÓUL	118
IRODALOMJEGYZÉK	120



BEVEZETÉS

A modell kialakulásának története

Régen, amikor a csapatok még kevésbé kommunikáltak egymással, könnyű volt azt gondolni, hogy minden cserkészcsapat egyforma. *„Természetesen pont olyan, mint az enyém. Hiszen ebben nőttem fel, ennek ismerem a működését. Egy csapat úgy néz ki, hogy vannak gyerekek, azoknak vannak őrsvezetők (esetleg azoknak rajparancsnokaik), és van egy csapatparancsnok. Illetve előfordulhat, hogy van valami támogató testület a csapatparancsnok mögött, ami olyan vezetőkből áll, mint például GH-sok, pénzügyes, csapattitkár és hasonlók. Vannak különböző rajok, különböző létszámmal”* – gondoltuk egykor.

Aztán elmentünk vezetőképzésekbe, ahol hasonló cserkészcsapatokról és működési mechanizmusokról tanultunk, vagyis még jobban megerősödhattünk abban, hogy egyféle cserkészcsapat létezik, de legalábbis abban, hogy van a csapatoknak egyfajta ideális állapota vagy formája, ahogy legjobban működnek. És minden eltérés, ami az ideális állapot és a valóság között van, az valamilyen hiba következménye – ha pedig ezt ki tudjuk javítani, akkor ideális állapotúak leszünk. Tehát minél nagyobb a mi csapatunk távolsága ettől a jó működéstől, annál rosszabb a csapatunk, és annál jobban kell igyekeznünk, hogy kijavítsuk ezeket a hibákat.

Eközben pedig volt egy olyan feltevésünk, hogy ez a bizonyos eszményi állapot, ahogy elképzeljük a csapatunkat vagy egy feltételezett cserkészcsapatot a legjobb formájában – nos, ez közös mindenkinek a fejében. A megvalósítás lehet különböző, de az idea,

ami felé törekszünk akkor, amikor a legjobbat szeretnénk elérni, egyforma.

Aztán jött egy nagypályázat szövetségünk életében, és megjelent egy olyan munkakör, amit csapatmentornak (akkoriban PFM-nek: pedagógiai fejlesztő munkatársnak) nevezünk el – én is ebben a munkakörben dolgoztam ekkor. Ennek az volt a jelentősége, hogy a szövetség életében először tevékenykedtünk néhányan úgy, hogy mentorként nemcsak a saját csapatunkat láttuk, hanem 20-30 különböző csapatot, és azt fedeztük fel, hogy ezek a cserkészcsapatok valójában különbözően működnek. Tudtunk mondani a nagyobb csapatok közül is amolyan ránézésre jobban működőt, meg kevésbé jól működőt; és tudtunk a közepesek vagy a kicsik közül is olyat, amiről azt gondoltuk, hogy nagyjából kiegyensúlyozott, és olyat, ahol nagy problémákat láttunk. Ezen írás szempontjából azonban a legfontosabb felismerés az volt, hogy a különböző méretű csapatok egymáshoz képest nem ugyanúgy működnek – mások a fő problémáik; mások a jellemző jó megoldásaik; van különbség a legfontosabbnak tartott vezetői eszközökben; sőt időnként még a legfontosabbnak tartott értékekben is (noha a teljes értékrend – szerencsére – mindenhol nagyon hasonló).

Tehát az első felismerésünk az volt, hogy többféle mód, többféle jó működés létezhet egy cserkészcsapat számára, mégpedig mérettől függően. Pedig ezt eddig sosem tanítottuk szövetségi szinten, nem volt olyan VK-képzés, amely bemutatta volna például azt, hogyan működik jól egy cserkészcsapat 120 fő felett. Éppen ezért joggal

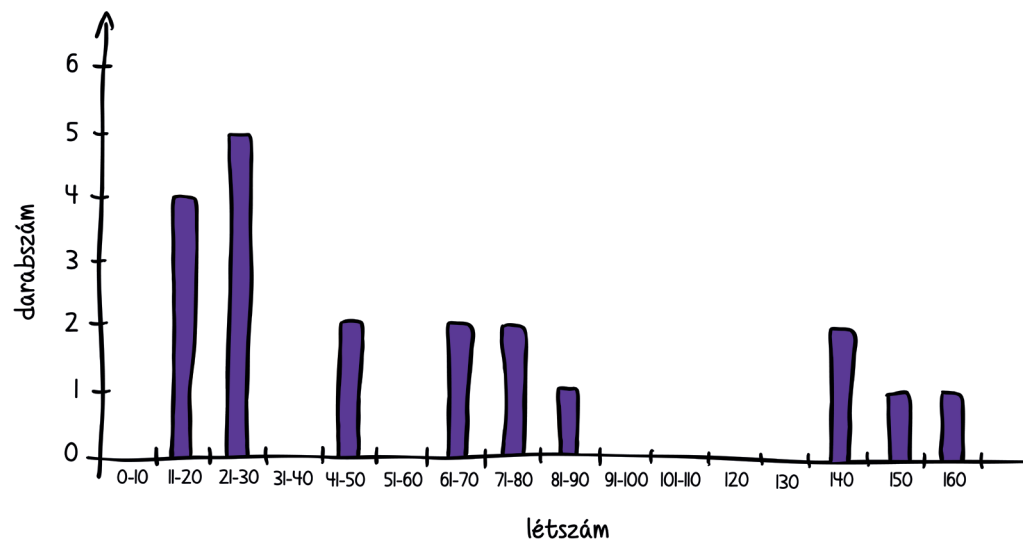
feltételezhetjük, hogy ezek nem (például vezetőképzéseken) tanult, hanem organikus kialakult működések. Valószínűleg nem véletlenül jönnek létre azok a megoldások, szervezési folyamatok, rendszerek, amelyek működnek. Ez pedig azt is jelenti, hogy ezeknek a megfigyelése és tudatosítása segíthet minket a legjobb megoldások megtalálásában és a tudatosabb fejlődésben – szervezetként is.

A másik kezdőlet: a növekedési szakaszok, avagy „a két lyuk”

Amikor csapatmentor voltam, egyszer tartottam egy beszámolót a kerületemről, és kivetítettem egy diagramot, amely bemutatta a kerületemben működő cserkészcsapatokat méret szerint. Erre az egyik vezető a közönségből feltett egy kérdést: „Az a két lyuk ott mi?” Én nagyon rácsodálkoztam erre: „Tényleg. Az a két lyuk ott mi?”

Ez a mozzanat indította el a gondolkodási folyamatot. Arra jutottam-jutottunk, hogy „az a két lyuk” talán azért van, mert azok egyfajta szakaszhatárok. Vannak a nagy csapatok, a közepes csapatok és a kicsik, a szakaszhatár pedig azt jelöli, hogy ott valami történik. Esetleg ott azért nincs csapat, mert az talán egy annyira instabil állapot, hogy a csapatok (öntudatlanul) „igyekeznek” vagy ennél kisebbek, vagy ennél nagyobbak lenni, és huzamosabb ideig inkább a szakaszok „belsejében” tartózkodni, mert az talán kiegyensúlyozottabb.

Azon melegében leveleket kezdtem írni a PFM-kollégáknak a saját csapataik létszámadatairól (mert akkoriban a PFM-ek sokkal valósabb adatokkal rendelkeztek, mint a hivatalos taglétszám-nyilvántartás (ECSET) – azóta ez szerencsére rengeteget javult). A válaszokból az derült ki, hogy ez a mintázat



a többi kerületben, illetve az összesített adatokban is fellelhető, noha kevésbé kontrasztosan. De elmondható, hogy **a szövetségben 50 fő körül van egy szakaszhatár, 100 fő körül pedig egy másik. És kirajzolódott egy harmadik is, 160-170 fő magasságában.** Összességében tehát megerősödni látszott néhány felismerés:

- 1) Léteznek növekedési szakaszok, amelyek elválaszthatóak egymástól.
- 2) A szakaszok közötti átmenet valószínűleg nem teljesen „sima ügy”.
- 3) A különböző szakaszokban a csapatok különbözőképpen működnek, még ideális állapotukban is. Ez azt is jelenti, hogy a vezetői feladatok, a vezetői felelősségek, a vezetők felé irányuló elvárások nem minden esetben ugyanazok az egyes típusú csapatoknál.
- 4) Ezek alapján leírható egy „tipikus” növekedési út a cserkészcsapatokra vonatkoztatva, bár valószínűleg nem ez az egyetlen út, amit egy csapat megtehet.

Ezek voltak azok az indító gondolatok, amelyek mentén aztán sokat foglalkoztam azzal, hogyan lehetne leírni az egyes szakaszok jellemzőit; illetve hogy ezen belül is melyek azok a jellemzők, amelyek megkülönböztetik egymástól az egyes szakaszokat. Ebből a gondolkodásból először született egy (nagyon bonyolult és gyakorlatilag alig használható) kérdőív, aztán egy STVK-képzés. Ahogy pedig egyre inkább tisztultak az elmélet részei, egyre több olyan visszajelzést kaptam, hogy ez már érthető, használható, és egyre többször hangzott el, hogy „ezt jó lenne már leírni egyszer”. Ennek eredményét olvashatjátok most.

Hogyan érdemes olvasni ezt a könyvet?

A következő fejezetekben az egyes növekedési szakaszok, illetve a köztük lévő átmenetek (krízisek) részletes leírásait olvashatjátok. Mielőtt azonban ebbe belemerülnénk, ki kell emelni, hogy ezek a leírások sarkítottak. Mint minden tipizáló elméletnél, ebben az esetben is korlátoz az, hogy a valóságot csak egyszerűsítve tudjuk megfogni: a cserkészcsapatoknál sincsenek teljesen tiszta típusok, mindenhol van számos egyéni jellemző is.

Fontos még hangsúlyozni, hogy a következő oldalakon azt a növekedési utat fogjuk végigjárni, amelyen egy „szervezetileg nem tudatos” csapat egy „menedzsment iránt nem érdeklődő” vezetőséggel haladhat végig. Vagyis egy olyan vezetőséggel, amely nincs túlságosan elfoglalva azzal, hogy a saját működését szemlélje, egyszerűen csak teszi a dolgát, szervezi az őrsi foglalkozásokat, programokat és cserkészkedik. A sarkítások ebből a szemszögből is fakadnak – ugyanis a jellemző sikerek és hullámvölgyek feltehetően egy ilyen (a valóságban ebben a formában nem létező) csapat esetén láthatóak a leginkább.

A csapatok tipikus növekedési útjának ismerete abban is segíthet minket, hogy szabadabban dönthessünk, mi milyen utat szeretnénk bejárni a csapatunkkal. Mekkora méretűek szeretnénk lenni, és mi kell ahhoz, hogy akkorák (ne kisebbek és ne nagyobbak) lehessünk? Mi lehet a következménye egy-egy konkrét szervezeti döntésünknek a következő néhány évben?

Igyekeztem a működésleírásoknál példákat, történeteket, tipikus mondatokat, szókészletet, képeket is bemutatni, mert azt gondolom, ezek segítségével könnyebb felismerni az egyes a mintázatok a gyakorlatban. Ennek kapcsán pedig arról is szeretnék mindenkit biztosítani, hogy az összes itt szereplő emberi reakciót (még azokat is, amelyek adott esetben talán kevésbé tűnnek rokonszenvesnek) teljesen logikusnak, elfogadhatónak, sőt, együttérzésre méltónak tartom. Ugyanakkor azt gondolom, hogy noha emberileg vagy egyénileg teljesen érthetőek, nem minden minta vagy reakció tesz jót a csapatnak (vagyis a szervezetnek), különösen hosszú távon. Abban bízom tehát, hogy ha ezekre rá tudunk nézni kívülről, akkor talán nagyobb megértéssel tudunk odafordulni saját csapatunk, saját vezetőink vagy akár saját magunk növekedési kínjai felé. Hiszen a változás nehéz. Minden változás nehéz, és még ha bízunk is abban, hogy a változással fejlődés is jár, ez nem megy kényelmetlenség (akár konfliktusok, áldozatok) nélkül, és olykor valódi, fájdalmas veszteségeket is el kell szenvednünk a továbblépéshez.

Tehát egy tipikus növekedési utat olvashatunk a következőkben – ezen az úton azonban sokat lehet módosítani akkor, ha az ember tudatos a hosszú távú növekedést illetően, és vezető(ség)ként saját működésének fejlesztése iránt is érdeklődik.

Vannak persze olyan tényezők, amelyeket nem tudunk befolyásolni: ha ketten vagyunk, akkor nem tudunk olyan vezetőségi megbeszélést tartani, mintha harmincan lennénk,

és ez nem is szükséges. Léteznek olyan munkaszervezési és strukturális jellemzők, amelyek egy bizonyos méret fölött jönnek, és egyszerűen nem érdemes őket előbbre hozni. Bármennyire is tudja az ember mondjuk kis csapatként, hogy „*ha százán leszünk, ez vagy az majd fontos lesz*”, az adott pillanatban teljesen fölösleges velük foglalkozni, mert olyan, mintha egy nagyon nagy állványzatot szeretnénk ráhúzni egy nagyon picike házikóra, ami egyébként anélkül is stabilan áll. Közben pedig elveszítjük például azt a rugalmasságot és spontaneitást, ami a kis csapatok nagyon fontos előnye.

Vannak tehát rajtunk kívül álló jellemzők, amelyeken nem lehet vagy nem érdemes változtatni. De vannak olyan jellemzők, amiken lehet. És vannak olyanok is, amelyeket pedig elfogadni érdemes – és ezek felismerése talán abban is segíthet (legalábbis e könyv szándékai szerint), hogy ezeket szükségszerűségként kezeljük, ne pedig aggódjunk miattuk.

Kiknek szól a könyv?

Ez a kiadvány a Csapatmentorok Kiskönyvtára c. sorozatban jelenik meg, de persze nem csak ők olvashatják. Csapatparancsnokként vagy akár csak érdeklődő vezetőként is találhatunk benne hasznos tudást, ezért – az egyszerűség és a könnyebb kapcsolódás érdekében – parancsnoki vagy felsővezetői nézőpontból szeretne érthető lenni. Minden fejezetben van ugyanakkor egy „*A továbblépés iránya*” című rész, amely kifejezetten a mentorokra gondolva, az ő munkájukat támogatandó gyűjti össze a fő tanulságokat.

Ezenkívül időnként megjelennek kerületi (vagy egyéb felsőbb) szintű vezetők számára hasznos javaslatok is (ezeket igyekeztem külön jelezni).

Szakirodalom

Ez a kiadvány kifejezetten nem tudományos céllal készült, hanem azzal az igénnyel, hogy minél közérthetőbb legyen. Hiszek abban, hogy egy cserkészcsapat működtetéséhez nem kell menedzsment végzettség, és a szükséges vezetői ismereteket, tapasztalatokat meg lehet szerezni a saját vezetőképzéseinkben, illetve napi gyakorlatunk során. Ettől függetlenül a bemutatott elméletnek van szakirodalmi megalapozása, amire én is támaszkodtam. Ebből az itt következő néhány sorban (a teljesség igénye nélkül) szeretném az általam leggyakrabban használtakat röviden felsorolni. Ha valakit mélyebben érdekel a téma, bátran utánanézhet (a pontos hivatkozásokat megtalálja a könyv végén, az irodalomjegyzékben).

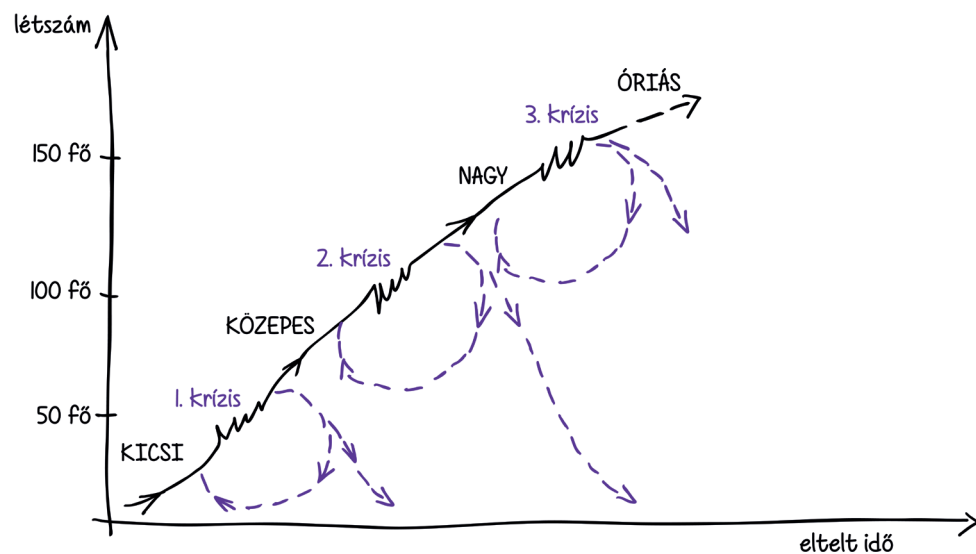
Az elméletem elsősorban Greiner (1972) szervezeti növekedés elméletére épít. A kis csapatokra és az alapítói szemszögre vonatkozóan kiemelném még Kimberly (1979) és Steinmetz (1969) elméletét (ez utóbira Greiner is nagyban támaszkodik). Az integrált növekedéseméletek közül ajánlom a következőket: Quinn és Cameron (1983); Tushman et al. (1986); Miller and Friesen (1984); Adizes (1979); a menedzsmentfókuszú növekedéseméletek közül a következőket: Scott and Bruce (1987); Kazanjian and Drazin (1990); Rutherford et al. (2003); a technológiai és

külső környezetet szemszögéből íródott növekedéseméletek közül pedig a következőket: Smith et al. (1985); Hanks et al. (1994); Shim et al. (2000); Phelps et al. (2007).

A nonprofit szervezetek nézőpontjaihoz a felhasználtak közül elsősorban a következőket emelném ki: Cannon (2018), Kerwin (2014); Maretich et al. (2016); Kuti (2017); Horváth (2018); McClusky (2002). Természetesen hosszan lehetne még sorolni a releváns szakirodalmakat, de erre a célra inkább egy másik cikkemet javasolnám (Pótó, 2020), amely a vállalati növekedés-elméletek összefoglalásával foglalkozik. Addig is bízom abban, hogy aki szívesen mélyül el a vállalati és a nonprofit növekedés-elméletek témájában, ezek közül is talál magának olvasnivalót.

Aki pedig esetleg külsőként, valamilyen nonprofit szervezet vezetőjeként bukkan rá erre a kiadványra, az is bátran tanulmányozhatja – a munkahipotézisem az, hogy a leírt szervezeti mintázatok nem cserkész-sajátosságok. Persze szükséges lehet némi nagyvonalúság, hogy ne akadjunk fenn túlságosan a cserkész-alaptevékenységekre vonatkozó részleteken. Ha azonban ezektől el tudunk tekinteni, akkor más olyan szervezetek vezetőinek munkáját is segítheti ez a gondolatmenet, akik jól körberajzolt jövőképpel, társadalmi célokkal rendelkező nonprofit szervezetekben dolgoznak, elsősorban önkéntesek munkáját igénybe véve.

Most pedig lássunk neki! Nézzük meg, hogyan is néz ki egy tipikus csapatéletút a Magyar Cserkészszövetségben. A továbbiakban négy csapattípust fogunk elkülöníteni: a kis



csapatokat (12–50 főig), a közepes csapato-
kat (50–100 főig), a nagy csapatokat (100–
150 főig) és az „óriásokat” (160 fő fölött).
Fontos még kiemelni, hogy a létszámhatá-
rok nem pontosak, inkább a nagyságrendet
igyekeznek jelezni; a valóságban egy 45
fős csapat már akár működhet a közepes

kategória jellemzői szerint is, egy 110 fős
csapat pedig valószínűleg inkább a második
krízisben tartózkodik még, és nem tisztán
nagy csapatként működik. A típusleírások a
növekedési út elején, a kis csapat kategóri-
ájával kezdődnek; ez olvasható a következő
fejezetben.





A KIS CSAPATOK MŰKÖDÉSE

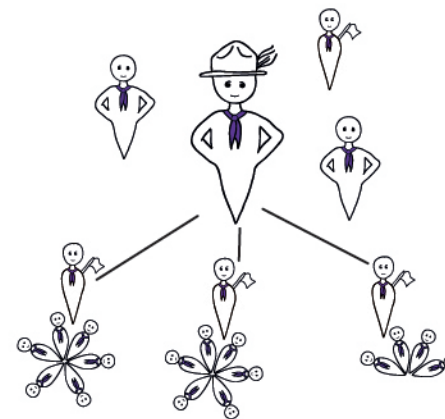
A kis csapat létszáma maximum 50 fő. Jellegzetessége, hogy ez a létszám vezetői szinten azt jelenti, hogy van egy csapatparancsnok, és nincs mellette senki, vagy legfeljebb 2–3 vezető. Ebben a felállásban a csapatparancsnok leggyakrabban felnőtt – sok esetben családos vagy akár nyugdíjas –, így ha van is még 2–3 óravezető rajta kívül, akkor is nagy a generációs különbség a csapatparancsnok és a többi vezető között. Ez a csapattípus gyakran működik kisebb településeken, ilyenkor a gyerekek elvándorlása (középiskolába, egyetemre) is nehezítheti a vezetői utánpótlást – ez azonban nem jelenti azt, hogy ne lennének kis csapatok nagyobb városokban, megyeszékhelyeken, illetve a fővárosban is. Előfordulhatnak a csapat körül még további támogató felnőtt tagok, akik háttérfeladatokat végeznek (és akár saját maguk nem is cserkészek). Jellemző lehet még, hogy a parancsnok hosszú ideje (akár 10–15–20 éve) vezeti a csapatát.

Nevelési program

Az őrsi rendszer sajátosságai

Az egészen kicsi csapatokban gyakran nincs vagy csak töredékes az őrsi rendszer. Ennek oka, hogy sok esetben nincs vezetőség, csak a parancsnok meg a gyerekek, ami messzire vezető következményekkel jár. Ez ugyanis azt jelenti, hogy a csapatparancsnok például minden szombaton odamegy az őrsgyűlés helyszínére, és annak tart foglalkozást, aki éppen ott van. Ez nagyjából olyan, mintha egy őrs, illetve őrsgyűlés lenne, de sok esetben mégsem az. Miért nem?

Egyrészt azért, mert ezek a foglalkozások gyakran **nem korosztályra szabottak**. Tehát nem az a helyzet, hogy „*hatodikosok a gyerekeim, ezért hatodikos korosztályú képzési anyagot és módszertant tartok nekik*”. Hanem az, hogy „*én tudok valamit, ami szerintem a cserkészet, és azt csinálom – és aki tud ehhez kapcsolódni, az lesz a cserkész*”. Emiatt gyakran figyelhető meg (főleg az egészen picike csapatoknál), hogy van egy életkori „plafon”, ameddig ott vannak a gyerekek, és aztán kikopnak. Ezek a csapatparancsnokok elmondják, hogy ők igyekeznek-igyekeznek, és mindig toboroznak kiscserkészeket, akik egy darabig lelkesen el is járnak a cserkészprogramokra, de mire hatodikosok lesznek, addigra mindig elfogynak. Ők tehát próbálnának vezetőket kinevelni, de nem tudnak, mert addigra eltűnnek a gyerekek. Nyilván azért, mert ők csupán azt a korosztályt tudják (sokszor kifejezetten jól) megszólítani, és amint a gyerekek kinőnek abból, amihez ők értenek,



elfogy a lelkesedésük, mert már nem nekik szól a foglalkozás. Mivel nincs őrsi rendszer és nincs korosztály-specifikus megszólítási mód, a gyerekeknek nincs mihez csatlakozniuk. Vannak csapatparancsnokok, akik ugyanezt egy korosztállyal följebb csinálják, 5–6. osztálytól, és pont mire őrsvezetőképzésre (ÖVK) mehetnének, addigra morzsolódnak le a gyerekek.

A másik hasonló jelenség, amikor van egy kupac gyerek másodiktól nyolcadikig, a parancsnok pedig – hiába tudatos egyébként – teljesen logikusan arra a korosztályra készül, amelyikben a legtöbbnek vannak. Kiből van a legtöbb? Hát mondjuk negyedikeseiből meg ötödikeiből. Így arra az egy-két hetedikese vagy nyolcadikos gyerekre, aki még ott van (és rövidesen elmehetne ÖVK-ba), már nem jut figyelem. Ez ebben az esetben nem azért van így, mert a csapatparancsnok rugalmatlan vagy nem tud másra figyelni, hanem egyszerűen a nyomás miatt, hogy azokkal a gyerekekkel foglalkozzon, akik ott vannak. Ha pedig ez nem egyetlen korosztály, akkor azokkal, akik többségben vannak. Ennek viszont lehet olyan mellékhatása, hogy kipotyognak az idősebbek – vagyis pont a jövődöbéli vezetők.

A harmadik nehezítő tényező, ha **az őrök nem állandóak**. Hiába van tíz-tizenöt gyerekek, ha a táborba nem – vagy csak részben – ők jönnek el. Vagy ha elviszik még X-nek vagy Y-nak a testvérét, vagy elviszik még a hittancsoportot, és esetleg csak a tábor idejére alakítanak ideiglenes őröket.

Így viszont az őrsi rendszer nem jelenik meg,

mint valóság – a gyerekek számára semmi képp. Vagyis a gyerekeknek gyakran **nincs őrsi identitásuk**. Ezt az is nehezíti, hogy amíg csak egy őr van, addig nehéz értelmezni, hogy az "Oroszlán őr"-nek mi is a jelentősége. „A faluban különben is úgy hívnak minket az emberek, hogy a cserkészek” – az „Oroszlán őr”-nek nincs többletjelentése. Ez viszont azért baj, mert így pont az a megtartó, hosszú távon stabil közösség, az a legbelső kis kör bicsaklik meg, ami a cserkészetnek az alapja lenne.

A fenti nehezítő tényezőknek összességében gyakran az az eredménye, hogy ezekben a csapatokban egy **önmagát bedaráló rendszer** jön létre. Hiszen az őröknek gyakran nincs őrsi identitásuk, hiányzik a kamasz őrsvezető, mint (majdnem) kortárs példakép, az őrsgyűlések pedig tulajdonképpen csapatgyűlések. Így a gyerekek valószínűleg nem (vagy csak nagyon esetlegesen) jutnak el a vezetői életkorig. Tehát a parancsnok – akár 15–20 évig is – azonos, mert nincs vezetői utánpótlás, a gyerekek pedig harmadikos korukban mindig jönnek (mert ehhez a korosztályhoz a parancsnok továbbra is nagyon jól ért), és hatodikban mindig újra kipotyognak, mielőtt vezetők lehetnének.

Őrsökön kívüli csapattagok

Amikor csapatmentorként meglátogattam a csapatparancsnokokat, akkor az első látogatásnál mindig azt kértem tőlük, hogy rajzolják fel a csapatot. Milyen őrök vannak, hogy hívják őket, hányan vannak, ki az őrsvezetőjük? Ilyenkor gyakran elhangzott például,

hogy „itt van a Mókus őr, azt vezeti Pisti, ott van nyolc kislány, meg van még a Rózsa őr, azt vezeti Julcsi, ott meg van négy kislány”. Kérdeztem, hogy van-e még valaki a csapatban. Erre jellemzően ezek a csapatparancsnokok azt mondták:

– Igen, van még a Karcsi.

– És Karcsi kicsoda?

– Hát a Karcsi 19 éves, és már nem ide jár, hanem elment X nagyvárosba, de táborba mindig eljön.

– Jó – mondtam erre én, és felrajzoltam Karcsit. – Van-e még más?

– Hát van még a Livi, aki 17 éves, és már nincs őrse, de szívesen segít a programokban, csak nem mindig tud jönni, mert Y városban jár gimibe.

... és így tovább. Van tehát sok ember, jellemzően korábbi őrökből megmaradt egy-egy tag, akik nincsenek őrökben, de valahogyan mégis kapcsolódnak a csapathoz, mert hűs főnél minden ember fontos. Viszont mit (is) üzen ez a rendszer járulékosan? Hogy nem az a fókusz, hogy őrsi rendszer legyen, (és ezért nem úgy gondolkodunk, hogy aki őrben van, az tartozik a csapathoz), hanem az egyes emberek a fontosak, hiszen mindenki számít, akit meg lehet kérni arra, hogy vizet hozzon a táborban vagy tartson egy keretmese-jelenetet. Így tehát aránylag sok a bolygó ember a csapat körül. Ez egyrészt nyilván nagyszerű, és vitán felül áll, hogy ezeket az embereket fontos megtartani a csapatban. De van egy olyan negatív mellékhatása, hogy tovább gyengíti az – általában amúgy sem túlzottan stabil – őrsi rendszert.

Ezen a (szükségszerű) mellékhatáson lehet esetleg javítani azzal az apró, de nagy jelentőségű eszközzel, hogy a vezetők és ezek a bolygó tagok rendszeresen mesélnek a saját volt őrseikről, ha volt nekik. (Ha pedig nem volt, akkor arról, ők hogyan kezdték a cserkészetet.) Így azok az őrök is bekerülnek a közös csapatlegendáriumba, amelyek már nincsenek jelen, és a rájuk való emlékezés, a régi őrökkel megélt kalandok továbbmesélése is erősíti az őrsi rendszer jelentőségét.

Rugalmasság

Az ekkora csapatoknak nagy értéke a rugalmasság, az alkalmazkodóképesség, a spontaneitás. Ha szerdán kiírják a Facebook-csoportba, hogy szombaton portya van, akkor szombaton ott lesznek a gyerekek. Ez egyrészt azért működik így, mert nagyon szoros a közösség, a tagok közel vannak egymáshoz. Számukra a cserkészlet az első, emiatt alkalmazkodnak a programokhoz. Másrészt sokszor amúgy is (közel) azonos ritmusban élnek az életüket, így a cserkészprogramok ebbe jó eséllyel beleilleszkednek. Például olyankor, amikor a gyerekek nem mehetnének kirándulásra, mert otthon disznóvágásban kellene segíteni, akkor gyakran a parancsnok is disznót vág, tehát nem akkor lesz a kirándulás. Másrészt azért is van ez így, mert aki ezt a szintű rugalmasságot nem bírja, az leszakad.

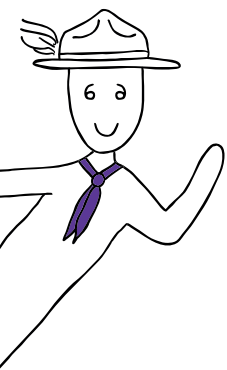
A rugalmasság a programokon belül is jellemző. Ennek negatív oldala, hogy a programban – egy ideálisan megálmodott programtervhez képest – igen nagy csúszások is előfordulhatnak, ami azzal is járhat, hogy túl későn

fekszenek le (és emiatt keveset alszanak a gyerekek), hogy esetleg már farkaséhesek, mire elkészül az ebéd, vagy este 11-kor vacsoráznak. Ez egyszer-egyszer bárkivel – nagyobb csapatokban is – előfordulhat, de ha rendszeressé válik, az nem annyira üdvös a napi ritmus, illetve az élhető időbeosztás szempontjából.

Pozitívum viszont, hogy az egész esemény nagyon természetes és családias: van hely meg lehetőség az olyan, valóban fontos dol-

gokra koncentrálni, mint az együttműködés, a közös beszélgetések, a közös pihenés, a közös ritmus. Itt nincsenek nagy sallangok. Ha két órát csúszik az a vacsora, hát csúszik. Akár az is előfordulhat, hogy a tábor 4. vagy 6. napján délután egy 3,5 órás csendespihenőt tartanak, mert a vezetőség annyira elfáradt, hogy felkelni sincs ereje. A gyerekek addig fát szednek az erdőben, vagy ők is alszanak. Esetleg, ha már túl élénkek, akkor az egyik vezető felkel, és játszik velük valamit.

Egyik kedvenc élményem, amikor (közepes méretű) csapattal a tábori portyán meglátogattunk egy másik – ezen írás szerint kicsi – cserkészcsapatot. (Jőmagam akkor már nem voltam aktív a csapatban, de azon az egy napon segítettem a beszerzésben, és autóval furikáztam ide-oda a két tábor között.) A két csapat jóban volt egymással, gyakran voltak közös programjaink – szóval mindenki örült mindenkinek, vezetők is, gyerekek is. Délután metáztunk, aztán következett a vacsora. Egész sokan voltunk így együtt, úgyhogy minden program húzódtott, mert mindenki beszélgetett, kétszer annyi ember pedig amúgy is lassabban mozog. Közben valamelyik gyerek belebotlott egy darázsfészekbe, amit kezelni kellett, kialakultak tehát apróbb vészhelyzetek is, mindazonáltal nagyon jó volt a hangulat. Csapatom vezetői éppen egy nagyon feszült táborból érkeztek oda, ahol elég sokat veszekedtek egymással a program minőségén, a pontosságon, a fegyelmen, a renden stb. (lásd majd a közepes csapat leírásánál). Így aztán mindannyiunkat lenyűgözött az a – számunkra abszurd – béke, ami a szomszéd csapat táborában uralkodott. A vacsorafőzés is lassú volt, és mire megvacsoráztunk, ránk esteledett. (A mi vezetőségünkben természetesen mindenki pontosan tudta, hogy „már 47 és fél perce késik a vacsora vége”, és hogy már rég tábortűzre kellene készülni, házigazdáinkat azonban ez láthatóan nem izgatta, így mi is nyugodtak voltunk, illetve próbáltunk azok lenni.) Fél tízkor egyszer csak így szólt a napostiszt: „Tábortűzre készülés kezdődik. Mindenki menjen el az erdőbe, és szedjen fát a tábortűzhöz!”



Koromsötét volt. És akkor mi, a vendégcsapat vezetői összenéztünk: „Értjük mi, hogy rugalmasság van, meg minden, de azért vannak dolgok, amik nekünk már tényleg túlzásnak tűnnek, itt a nagy béke közepén. Mi az, könyörgöm, mi az, hogy megvárjuk, míg besötétedik, és akkor megyünk fát szedni az erdőbe?!” Kis csapatban ilyen előfordul. Az igazán szép az, hogy míg mi – egy feltörekvő közepes csapat tökéletességet hajszoló vezetői – akkoriban ezt rettenetes hibaként éltük meg, addig a többiek közül ez láthatóan senkit nem érdekelt: a másik csapatból természetesen senkit, de a mi csapatunk gyerekeit sem. És megtanultuk tőlük, hogy a világ nem omlott össze ettől. „Akkor volt rá idő, akkor jutott eszünkbe – így akkor szedtük a fát. És nem feszülünk rajta. Pont.”

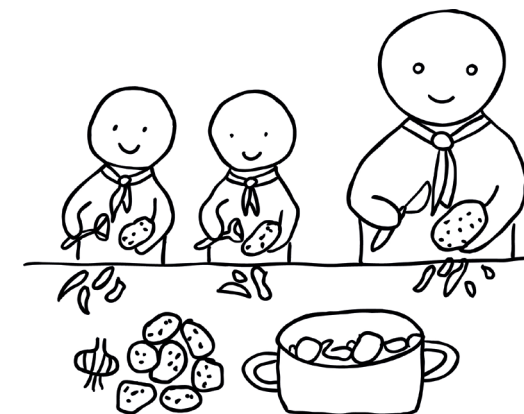
Gyerekek bevonása

Egy kis csapatban egyszerre egy program zajlik, párhuzamos tevékenységek nincsenek. Például a téli portyán reggel elmennek kirándulni, délután hazaérkeznek, és ezután kezdenek vacsorát főzni. Mindezt természetesen a gyerekekkel együtt, hiszen nem maradt a szálláson senki, aki vacsorát főzött volna, mindenki ott volt a kiránduláson. Ha tehát később érnek haza a kirándulásról, akkor késni fog a vacsora is, és nagyon éhesek lesznek, mire elkészül, de ez van. Aztán este van még egy tábortűz – ha összejön. De előfordulhat, hogy a vezetők azt mondják magunknak, „eredetileg úgy volt, hogy lesz tábortűz, de igazából fáradtak vagyunk, és különben is hideg van, és rakni kell a kályhára fát, meg ilyenek” – szóval az este inkább úgy fog alakulni, hogy lefekvésig maffiát vagy négykirályt játszanak a gyerekek a kulcsosházban, az ágyakon.

Mindeközben pedig a gyerekek ezeken a programokon kapnak először a kezükbe gyufát,

kést, krumplihámozót, baltát, mert muszáj. Nem annyira a kigondolt és tudatos nevelési program miatt, hanem mert szükséges: amikor vacsorát főznek, akkor együtt főzik a vacsorát; amikor tüzet raknak, akkor együtt rakják a tüzet. És – bármennyire meglepő is –, nevelési szempontból a tűzrakás és a vacsorafőzés fontos program, amiből a gyerekek különösen sokat tanulnak.

Ennek van egy olyan eredménye, hogy ezeknek a kicsi csapatoknak gyakran (olykor



tudatosan, máskor öntudatlanul) kifejezetten minőségi nevelési programjuk van: muszáj a gyerek kezébe adni a bicskát, mert nincs krumplit hámozó GH-s, a felnőtt vezető kapacitása pedig véges. Emiatt, ha a vezetők rájönnek arra, hogy a **gyerekeket érdemes bevonniuk** ezekbe a tevékenységekbe, az általában minőségi ugrást eredményez nemcsak a programban, hanem a gyerekek megtartásában is.

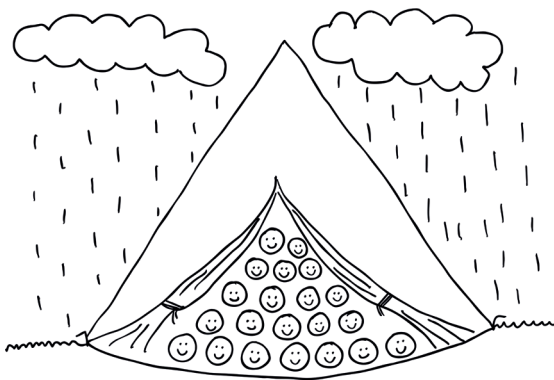
Kalandok a természetben

A nevelési program másik fontos értéke, hogy az események nagyon kalandosak, mert nincs, aki „biztonsági hálót” feszítsen följük: nincs kocsi, nincs GH-s, és nem lehet az egyik program alatt párhuzamosan előkészíteni a következőt, hiszen összesen 2–3 vezető van. A tábor nomád jellege egy csomó kalandot rejt: Lehet, hogy kézikocsin kell húzni a vizet, mert senki sem tud autót vezetni. Egy szülő esetleg kölcsönad egy utánfutót a kipakoláshoz, de ilyenkor a gyerekekkel

együtt kell beszállítani a felszerelést az utolsó ponttól, ahol még meg lehet állni kocsival. És a gyerekek hozzák be az M63-as sátorrudazatot 600 méteren keresztül az erdőbe, mert nincs más. Nincsenek nagyfiúk, nincs előtábor, hanem mindannyian együtt érkeznek, együtt verik föl a sátrakat. A gyerekek nem azért építkeznek, hogy az őrsi körletek versenyezzenek egymással, hanem azért, hogy a táborban legyen hol főzni, és legyen egy asztal, ahova esőben is le tudnak ülni. Illetve néha előfordul, hogy alig építkeznek, hanem inkább közeli épületeket, sörpadokat stb. használnak.

Ez gyerekfejjel, gyerekszemmel iszonyú izgalmas, ugyanis a dolgoknak tétje van. Gyerekként is teljesen átérezhető, hogy ha én itt most nem segítek ebédet főzni, akkor nem lesz ebéd. Lehet azzal szórakozni (és nyilván szórakoznak is), hogy elmennek fát szedni az erdőbe, és negyvenöt perc múlva érkeznek vissza két szál fával, de azért az ember egy idő után tizenkét évesen is megtanulja, hogy ha nem megy el vizet hozni, akkor bizony nem lesz víz a táborban. Így aztán végül csak kialakul a vízhordás menete; elmennek a gyerekek vizet hozni, ami önmagában is kalandos élmény, nem is beszélve a beszélgetésekről és játékokról, amiket útközben találhatnak ki maguknak.

Mivel a táborban a felszerelés minimális, nagyon ki van téve a természeti körülményeknek. Mi történik egy kétszáz fős csapatban, ha esik az eső? Semmi. Felcsapják az 50 m² alapterületű közösségi sátor oldalát – nyilván külön felelősök vannak, akik már a



tábor elején felépítik azt a sátrat –, felállítják a sörpadokat, előkapják az esőprogram-blokkot (amivel előre készültek), és bent zajlik a kézműves program. Nincs csúszás a napi-rendben, minden program megvalósul, a tábor programját pedig egyáltalán nem rendíti meg, hogy egyébként esik az eső, fúj a szél vagy árvíz van. De a kis csapat táborában, amikor az ember arra ébred, hogy esik az eső – az probléma. A vezető kikúszik az iglujából: „Hm... esik az eső... jó, két órával később lesz ébresztő” – és visszaalszik. Két óra múlva valaki erőt vesz magán, mert mégiscsak kellene a gyerekeknek adni valamit enni, összerak némi reggelifélét a vezetőségi sátorban vagy a konyhán, és beadogatja a sátrakba a gyerekeknek, hogy ne kelljen kijönniük, mert akkor mindenük elázik. A délelőtt pedig arról szól, hogy huszonhárman bemásznak egy nyolcfős őrsi sátorba, amit kölcsönkértek a kerülettől, és gitároznak meg énekelnek egész nap, de legalábbis addig, amíg eláll az eső.

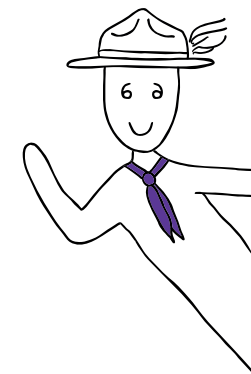
Ez pedig iszonyú izgalmas a gyerekeknek, sőt, a vezetőknek is, amitől a gyerekek még inkább érzik, hogy „*hű, ez tényleg nem vicc*”. Ebből akkora nagy kalandok lesznek, amelyek után az ember egész életében mesélhet. És ami ezekben a helyzetekben nevelés tekintetében különleges, az az, hogy nem a keretmese-szereplő vagy a próbaállomáson álló vezető biztosítja a kihívást (ami mégiscsak kontroll alatt lévő, biztonságos tér), hanem a való élet valódi tevékenységei, amiket a vezetőknek és a gyerekeknek közösen kell megoldaniuk.

Vezetői kultúra

Reális vezetői példák

Miközben a programok zajlanak, a gyerekek nagyon közel állnak a vezetőkhez. Kis csapatban nincs álarc, nincs tökéletes vezető, itt az van, *aki vagyok*. A kis csapatokban nagyon hiteles vezetői példák teremnek, mert a

Velünk nemegyszer előfordult, hogy a tábori portyán csak nagyjából tudtuk, hogy mik a tervek, mert senki nem járta le a portya útvonalát, mert nem volt rá kapacitásunk. Eltévedtünk ötször. Időnként senki nem tudta, hová tartunk éppen, és véletlenszerű helyeken lyukadtunk ki. Nem foglaltunk szállást, mert minek az, majd ott alszunk, ahol ránk esteledik. Vagy bőrig áztunk, mert úgy ért minket az eső, hogy egyszerűen sehova nem tudtunk behúzódni előre. Néha váratlanul felszálltunk egy buszra (már ha felengedtek, és nem zavart le minket a sofőr azzal, hogy túl sárosak vagyunk), mert az adott helyzetben elfogyott a lendület, és egyszerűbb volt így megoldani a továbbjutást. Esetleg elfogyott a vízünk útközben, és azért tettünk egy harci kunkort a legközelebbi faluig, mert reménykedtünk, hogy van ott valahol egy kék kút. Ha nem volt, akkor a temetőből szereztünk vizet, mert ott mindig van csap.



gyerekek közvetlen közelségben vannak, nem lehet elbújni, nincs szünet. Nem lehet azt mondani, hogy *„akkor most két óráig játsz valaki mással, én meg addig összeszedem magam, »fölhúzom az álarcot«, és újra én vagyok a tökéletes cserkészvezető”*. Itt én én vagyok.

Ez egyrészt azt jelenti, hogy ezek a vezetők gyakran valódi szupercserkészek: nagyon jártasak a cserkészstudás, a különböző cserkészpraktikák terén. Nem specialista vezetők vannak, akik közül az egyik építkezni, a másik főzni tud, hanem mindenhez értenek, mert minden helyzetben ugyanannak az embernek kell helytállnia – vagyis rengeteg lehetőségük van gyakorolni ezeket a jártasságokat. A gyerekek olyan közel vannak, hogy tényleg a kezük járásából tanulják el a mindenféle fortélyokat az esőben való tűzrakástól a tájékozódáson és a nyomolvasáson keresztül a ponyvafeszítésig.

Másrészt vezetőként itt vállalni kell a hibáinkat, a gyengeségeinket, mert a gyerekek mindent látnak. Közvetlenül a vezetők lelkesedéséből táplálkoznak, és amikor már három napja esik, akkor a vezetőség lelki elfáradása nagyon gyorsan átragad rájuk is. Ez pedig – a látszat ellenére – nem baj, mert tovább erősíti a valóságosságot, – a nevelési programnak azt a jellegét, hogy a való élet adta problémákkal küzdünk meg, együtt.

A vezető és vezetett közötti kis távolság azt is jelenti, hogy ha valamelyik rossz tulajdonságát nem akarja a vezető a gyerekeknek átadni, akkor azt nem elég palástolni, hanem valóban le kell vetkőznie – azaz való-

di önnevelésre van szüksége, tényleg rá kell nevelnie magát, hogy vállalható megoldásokat találjon a saját viselkedésében arra, ha elfogy a türelme, ha megijed vagy elfárad. Ehhez pedig hatalmas motiváció ez a közelség. A kis csapatok vezetői tehát sok energiát kapnak ahhoz, hogy egyre jobb példaképpé váljanak. Gyakran élnek is vele.

Viszont (és itt lassan átérünk a kis csapatok létének árnyoldalához) a gyerekek azt is látják, ha a parancsnok úgy káromkodik a kátyúba ragadt kiskocsival, mint a jégeső; ha nem bírja ki a táborban a mindennapi esti söre nélkül; ha kiabál a gyerekekkel; ha láncdohányos vagy rendszeresen szexista poénjai vannak. Nagyobb csapatokban ezeket a nagyobb személyes problémákat egyrészt jobban el lehet rejtteni, mert jobban megoszlanak a feladatok, a vezetők nincsenek annyit „a képernyőn”; másrészt több és gyakoribb visszajelzés érkezik a többi vezető részéről, hogy ezeken a viselkedésmintákon változtatni kell. Szélsőséges esetekben pedig van valamilyen eljárás a negatív mintát adó vezető eltávolítására is. A kis csapatokban kevésbé jellemzőek ilyen szűrők.

Elszigetelődés, bezárkózás, VK-ellenesség

Ezeknek a csapatoknak gyakran **nincs energiájuk** arra, hogy a kerülettel, szövetséggel tartsák a kapcsolatot. Örülnek, ha a következő őrsgyűlést valahogy össze tudják hozni. A kis csapatok vezetői ezt gyakran úgy élik meg, hogy nem számítanak a kerületben. *„Az én csapatomat senki nem ismeri. Én nem vagyok senki. Nekem összesen 15*

Így aztán, ha kerületi oldalról érkezik egy impulzus, hogy: „Helló srácok, szervezünk egy cserkésznapot, jöttök ti is?”, akkor a kis csapat vezetője iszonyú hálás tud lenni. Ugyanis ilyenkor a fenti helyzet ellenkezőjét éli meg: „Te jó ég, valaki rajtam kívül is tud rólam! Valaki egy adatbázis alapján emlékszik arra, hogy létezem!” Tehát fontos kerületi feladat utánuk menni, még hozzá minél személyesebben: beszélgetni velük, felhívni őket, mert ők nem töltik ki a doodle-t, ha elküldik nekik a kerületi e-mail listára, hiszen eszükbe sem jut, hogy az ő adataik, gondolataik bárkinek is számítanak. Mert „hogyan egy 300 fős csapatnak jó-e a kerületi program időpontja, az nyilván mindenkit érdekel, mert pont 83 órát jelent. De az, hogy az öö... nem is tudom, mi a csapatszám, nekik jó-e az időpont, az kit izgat?” – gondolják olykor a kis csapatban. Mikor az ember rájuk telefonál, hogy „Helló, még nem töltötted ki, hogy jövőre hány jelöltet akarsz küldeni ÖVK-ba”, akkor ő esetleg erre azt mondja, hogy „sehányat”, mire azt a választ kapják, hogy „dehát az is érdekel”, akkor az egy fontos pozitív megerősítés számukra, hogy ők is számítanak.

kiscserkészem van. Mit akarok én itt, főleg a nagyokhoz képest?” Különösen az olyan kerületekben, ahol tényleg vannak igazán nagy, 250–300 fős csapatok, nehéz elhinni, hogy az ember húsz fővel is számít. A sötét oldala ennek viszont az, hogy ezek a csapatok időnként nemcsak a kapacitáshiány miatt szakadnak le, hanem **kifejezetten bezárkóznak**. Előfordulhat, hogy a vezetőkben van egy titkos lelkiismeret-furdalás, hogy *„valamit nem csinálok jól – nyilván rosszul csinálom valamit, ha csak ennyi gyerekem van”,* és nem szívesen mutoztatják a szennyeszt. Senkinek. Mert titokban azt gondolják (és ezt sokszor még maguknak sem vallják be), hogy *„ha valaki más idejön, akkor esetleg tényleg kiderül, hogy valamit nem csinálunk jól, és azzal akkor majd szem-*

be kell(ene) nézni”. Emiatt aztán nem szívesen beszélgetnek más csapatokkal, nem szívesen küldenek el embert őrsvetőképzésre, mert akkor kiderül... *„És alapvetően hülyeség is az ÖVK, a múltkor is elküldtem valakit, és aztán nem fejezte be; vagy befejezte, de elment egy másik csapatba; vagy elment kiképzőnek, és azóta sincs a csapatra ideje – ahelyett, hogy végre lett volna egy vezetőm.”*

Vannak tehát rossz élmények is, amelyek erősíthetik az esetleg eleve negatív feltételezéseket. Ezeket pedig (nyíltan vagy burkoltan) kommunikálhatják leendő őrsvetőjelöltjeik felé is, ez pedig még inkább megnehezíti azt, hogy azok sikeresen elvégezzenek egy képzést. Ezekre a csapatokra emiatt gyakran jellemző, hogy sok vezetőjelölt hagyja félbe a

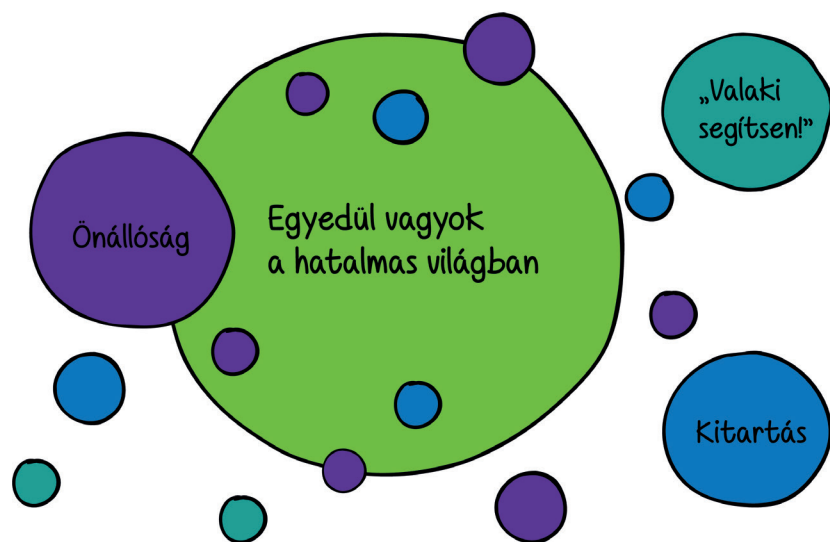


képzéseit, akár őrsvezetői, akár segédtisztképzési (STVK) szinten. Ha azonban a csapatoknak nincsenek jelöltjeik a különböző VK-kban, akkor **kimaradnak az információáramlásból**, az új nevelési módszerekből, fejlesztésekből, emiatt pedig sok lehet a nevelési vadhajítás. Előfordulhat, hogy valamifajta alig-cserkészetet csinálnak (a hittancsoporttól a félkatonai tagozatig széles a skála), vagy pedig 10–20 évvel ezelőtti pedagógiai zárványok maradnak meg ezekben a csapatokban, amiket nagyon nehéz ledolgozni.

Önkép

A kis csapat vezetőjének legjellemzőbb életérzése, hogy **„egyedül vagyok a hatalmas világban”**. Ebben időnként van egy hátradőlés is: *„Segítsen valaki, oldja meg a terület, oldja meg a mentor, oldja meg a szövetség,*

valaki vegyen nekünk sátrat, valaki adjon pénzt, valaki más fizesse be a tagdíjunkat. Ez nem az én feladatom. A cserkészlet különben is ingyenes.” (Ami egy gyakori gondolkodásbeli félrefordítása az „önkéntes”-nek, és ennél a csapattípusnál sokszor megjelenhet.) A másik jellemzően előforduló mentalitás az általános **fásultság**. Hogy *„már öt éve csinálom, már tíz éve csinálom, már húsz éve csinálom, a gyerekek mindig elfogynak, én mindig újrakezdem, de nem tudom jobban. Nem kapok segítséget, de azért csak csinálom, mert nagyon hiszek benne – de ez a program most elmúlt, ez az őrsi foglalkozás nem úgy sikerült, az alakíságot már nem erőltetem; és azt is elengedtem, hogy azzal küzdjek újra meg újra, hogy a gyerekek tűrjék be az ingjüket, vagy hogy hetente legyen őrsgyűlés.”*



A világképhez ugyanakkor hozzátartozik a **kitartás** is. Ezek a csapatparancsnokok gyakran nagyon elkötelezettek, hozzászoktak, hogy csak magukra számíthatnak, és felnőttként is, éveken keresztül, magától értetődően csinálják a cserkészetet, ami hatalmas érték – és az lehet az eredménye, hogy olyan gyerekek kaphatnak lehetőséget szélesebb látókörre, nagyobb közösséghez tartozásra, megtartó értékekre, tágabb élet-perspektívára, akiknek a cserkészlet nélkül erre semmilyen lehetőségük nem lett volna.

Szervezeti háttér

Kapacitáshiány

A szervezeti háttérrel vizsgálva mindegyik jellemző ugyanarról szól: a kapacitáshiányról. Egy feladat vagy **folyamat addig tart, amíg van rá erő**. *„Ezt a kirándulást úgy elejtettük.” „Volt arról szó, hogy lesz csapatkarácsonyunk, de ez a gondolat útközben elmúlt.” „Beleírtunk az eseménynaptárba egy farsangot, de közben rájöttünk, hogy nem fogjuk tudni kivitelezni.”*

A **felszerelés töredékes**, és lassan bővül. Például *„van két ásonk, amit a Pista bácsitól kaptunk, meg van egy sátrunk, amit valaki itt felejtett egyszer, és azóta használjuk. Van még egy másik sátrunk is, amit a régi csapatparancsnokunk adott nekünk, de hiányzik belőle egy rúd meg három cövek. A faluban valaki egyszer talált egy bográcsot a padláson, és azt ideadta. Körülbelül így néz ki a felszerelés. Igaz, hogy küzdünk vele, és nem túl kényelmes, de nekünk nem kell több, mert ennyien*

vagyunk. Ráadásul nagyon előnyös, hogy ezt egy utánfutóval ki tudjuk szállítani az erdőbe. Megkérünk egy szülőt, hogy vigye ki, rakja le, aztán a gyerekekkel beviszük a táborhelyre.” **Pénzügy nincs**. Ha kérsz a parancsnoktól egy program költségvetést, akkor talán előhúz egy kockás füzetet, amelyben vezeti a kiadásokat, de az is lehet, hogy azt sem. *„Tíz gyerek van, vagy tizenöt, hát ezt számon lehet tartani: mindenki befizet kétezer forintot a portyára, azt elköltöttem kajára meg szállásdíjra, és ennyi.”* Ami meg nem jött ki a fejenként kétezer forintból, azt a saját pénzből állja, de ennek már sok esetben utána sem számol.

Ez egy rendszerszintű jellegzetesség ebben a szakaszban: míg egy nagyobb csapat esetében a csapattagok – és ezen belül a vezetők – anyagi terhei egyenletesen oszlanak el (vagy akár kedvezményekre, méltányossági szempontokra is van lehetőség), addig egy kis csapatnál a vezető hangsúlyozottan sokkal többet költ(het), mint a gyerek.

Ugyanez a kapacitáshiány-vezérelt minta jelenik meg a **külső partnerekkel** kapcsolatban (például szülők, polgármester, iskola, plébánia). A legtöbb kis csapat esetében majdnem mindegy, hogy vannak-e szülők. Nincs idő, nincs energia velük foglalkozni: a szülő sok esetben *„csak egy szükséges rossz, aki valahogy kapcsolódik a gyerekhez, de amúgy is: kit érdekel... A polgármesterről azt sem tudom, hogy létezik, de ő se tudja, hogy mi létezőnk, és ezzel béke van.”*

Mindezen tüneteknek ugyanakkor van egy másik, egyensúlytalan változata: amikor

a **szervezeti háttér elemei túl fontossá válnak**. Például előfordulhat, hogy a szülők csapathoz beosztott segítőként működnek, pedig nem is cserkészek. Ez nem minden esetben baj, de már négy-öt felnőtt külsős is könnyen elhúzhatja a csapatot a kempingekben vagy a plébániaudvarban való táborozás irányába, vagyis veszélybe kerülhet az alkalmak nomád jellege (mert a kirándulás szemerkélő esőben – vagy akár még napos időben is – esetleg kényelmetlennek tűnik szülőként), és a közös, kalandos játékok helyett esetleg egyre inkább napközis

foglalkozás jelleget ölthet a program. Ráadásul a cserkészlet elvileg a gyerekek önállóságra nevelését támogatná, de nehéz gyerekként úgy gyakorolni az önmagunkért való felelősségvállalást, hogy adott esetben az ember saját szülei ellenőrzik a táborban, hogy biztosan rendesen felöltözött-e. Egy másik példa: esetleg előfordul, hogy a csapatparancsnok tizenöt éven keresztül dolgozik azon, hogy legyen rendes felszerelés. Mivel pedig neki nem lesz arra ereje a táborban, hogy az építményekkel foglalkozzon, ezért aztán „állandó elemeket” épít



össze, például összeszerelhető padokat. Ezeket a csapat kiviszi a táborba, ott összerakja, aztán lebontja, és hazaviszi. Mert a parancsnok arra próbál törekedni, hogy amikor épp nyolcvan helyen kellene egyszerre lennie, akkor legalább az építkezés-sel ne kelljen foglalkoznia. Ezzel azonban két baj van: az egyik, hogy sérül a gyerekekkel való közös tevékenykedés élménye, a másik pedig, hogy amikor az ember ezeket az eszközöket nagyon-nagyon nagy energiával, iszonyú lassan és fájdalmasan rakta össze, akkor a gyerekek nagyon óvatosan nyúlhatnak csak hozzá, különben tönkremegy, és akkor megint évekbe kerül, mire helyre lehet hozni. Emiatt egy kicsit (vagy nagyon) torzulhat, hogy tulajdonképpen ki kiért van a táborban, a padok vannak a gyerekekért vagy a gyerekek a padokért? Ugyanez a helyzet polgármesterrel, plébániával, iskolával. „*Elviszem a gyerekeimet március 15-én koszorúzni, meg augusztus 20-án az ünnepségre, és mindenki fölhúzza szépen az egyenruháját. Én pedig a polgármesterrel kávézgatok minden hónapban egyszer, mert fontosnak tartom, hogy a cserkészcsapat látható legyen.*”

És végül a csapatstratégia kérdése: eleinte úgy tűnt, hogy egy tudatos és stratégiai látásmódú parancsnok sokat tud rövidíteni azon, hogy mennyi időt tölt a csapat ebben a szakaszban. Ez valószínűleg továbbra is igaz, de ha „túl-tolja” a kis csapat parancsnoka a stratégiát, az senkinek sem jó. Egyes parancsnokoknak roppant táblázatai vannak tízéves stratégiákról – csak közben a csapatuk nem növekszik.

Miért válhat mindez negatív hatásúvá? Azért, mert kulcskérdés, hogy a csapatparancsnok (és az egy-két további vezetője) a rendelkezésére álló, rendkívül korlátozott erőforrást mire használja. Minden egyes olyan energiaegységet, amelyet a szervezeti háttér építésére használnak, azt a gyerekek nevelésétől veszik el. A szervezeti háttér túlzó megnyilvánulásai által jelzett célok egyébként teljesen érthetőek és képviselhetőek. Például, hogy legyen felszerelés, legyen látható a cserkészlet, kommunikáljanak a szülőkkel, legyenek tudatosak hosszú távon, kövessék a pénzügyeiket – ki vitatkozna ezekkel? Csakhogy amikor kevés a vezető, akkor **komolyan szelektálni kell** a célok között, mert nem megy minden egyszerre. Rendkívül gondosan kell gazdálkodniuk a vezetőknek a saját energiájukkal, mert a legfőbb cél a gyerekek minőségi nevelése. A tapasztalatok szerint **akkor tud a csapat kimozdulni** ebből az állapotból, az önmagát bedaráló rendszerből, **ha stabilizálódik az őrsi rendszer**. Ehhez pedig arra van szükség, hogy a **leendő vezetőik megjelenjenek a vezetőképzésekben**. És minden figyelem, minden erőfeszítés, amit másra szánunk, ettől a céltól veheti el az energiát.

A továbblépés iránya

Mit lehet ezeknek a csapatoknak javasolni mentorként, mi az előrelépés útja?

Az első pont a tapasztalatok szerint az, hogy **őrsök kellenek**, mindenáron. Mindegy, milyen áron, de ki kell alakítani és stabilizálni kell az őrsi rendszert. Legyenek állandó

őrstagok, és legyen **őrsi identitás**, amit nem elég a vezetőnek tudnia, a gyerekeknek is érezniük kell. Ezt kell valahogy megoldani. Tehát, ha van egy másodikos meg egy nyolcadikos gyerek, ők ne kerüljenek egy őrsbe. Inkább segítsünk a parancsnoknak végiggondolni, hogy mit lehet tenni. Esetleg legyenek a nagyok meg a kicsik, és legyenek koedukáltak az őrsök – ez nem ideális, de egy ekkora korosztályi különbséghez képest talán még mindig jobb. Vagy legyenek a fiúk meg a lányok, de akkor érdemes hangsúlyosan differenciálni őrsön belül, a nagyok például működhettek valamiféle segédőrsvezetőként, és akkor nekik legyen külön programjuk is.

Erősítsük a vezetőket abban, hogy használják az összes őrsteremtési eszközt, a jelképeket, az őrsön belüli feladatmegosztást, az őrs együttkezelését. Sokat segíthet, ha időnként összejárnak másik csapattal programra, portyára. Ilyenkor egyrészt kevesebbet is kell szervezni, a valódi hozadéka ennek azonban az, hogy a gyerekek láthatnak más őrsöket is, lehet élményük arról, hogy mások is őrsökben élnek. Sokat segíthet a kerület is, ha őrsi fókuszú programokat szervez (például kerületi farsangot őrsi beöltözéssel, vagy – részben akár online – őrsi versenyeket, amelyekre őrsként lehet készülni, és az őrsök időnként személyesen is találkoznak egymással).

Ezzel összefüggő cél a **korosztályhoz illő őrsi programok** megvalósítása. A programok megvalósulásánál lehetőleg ne az legyen a fő szempont, hogy a vezető mit tud vagy szeret, hanem az, hogy mire van

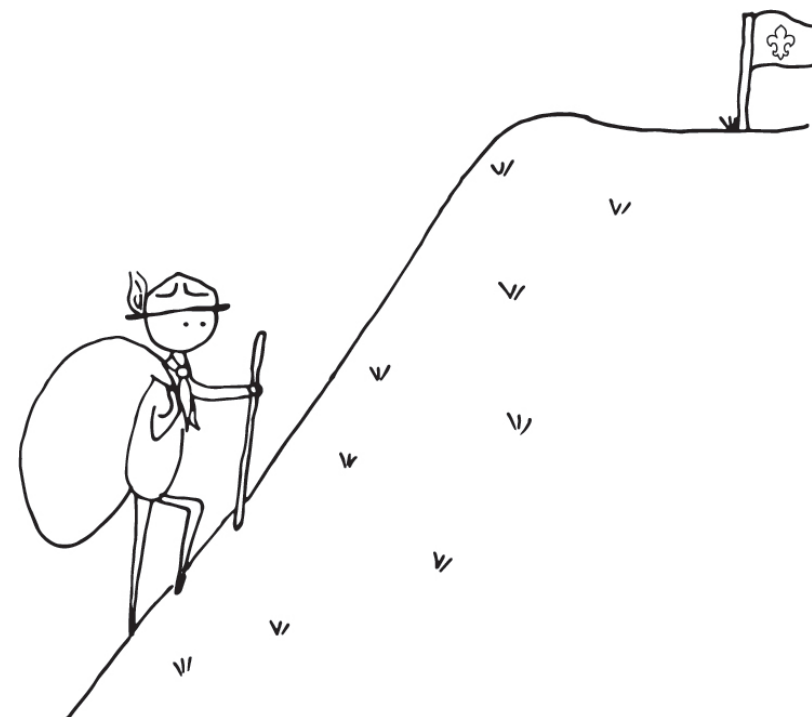
szükségük a cserkészeknek saját korosztályuk szerint. Ebben is nyújthat támogatást a kerület, ha korosztályspecifikus programokat is szervez – ez amúgy a csapat őrsön kívüli tagjainak megtartásában is segítség, ha a csapat vezetői is odafigyelnek arra, hogy a megfelelő emberek eljussanak a nekik szóló, csapaton kívüli tevékenységekre.

Fontos, hogy legyen minőségi nevelési program, amit úgy lehet elérni, hogy **bevonják a gyerekeket** a tevékenységekbe (a főzésbe, a tűzrakásba, a felszerelés-karbantartásba, a kulcsosház takarításába, a tábori építkezésbe), és kiviszik őket **a valódi természetbe**, amikor csak lehet. Nemcsak a plébániaudvarra, nemcsak a kempingbe, hanem valóban az erdőbe. Ha nem sikerül rögtön egy tíznapos tábort szervezni, akkor el lehet menni rövidebb időre, vagy másik csapattal. Menjenek évente többször portyázni, erdei kulcsosházakba, ne csak a falu közösségi házába. Kiránduljanak gyakran, a kiránduláson pedig adjanak a gyerekek kezébe a térképet, építsenek menedéket, játsszanak számháborút, vagy akár csak rakjanak tüzet, és süssenek szalonnát. (Esetleg olvassák el a Scouting for Boys-t – amúgy is, de módszertani ötlettárként is érdemes olvasni –, mert ott még rengeteg jól használható ötlet van az erdei élettel kapcsolatosan, kifejezetten kis csapatoknak és felnőtt vezetőknek szánva.) Ha ezek az alapok megvannak, a többi kialakul.

Végül pedig valahogy **el kell tudni juttatni három gyereket az ŐVK-ig**. Amíg ez nem történik meg, addig ezen kell dolgozni.

Hangozzék bármilyen szélsőségesen is, ehhez képest lényegtelen a polgármester, és az se fontos, hogy honnan lesz pénz. Egyetlen erőforrás áll rendelkezésre: a csapatparancsnok és egy-két társának energiája. Vagyis minden figyelem, amit nem a fenti célok megvalósulására fordítanak, ezeket a célokat gyengíti. Ha egy kis csapat vezetői azt állítják, hogy mindezeket tudják teljesíteni, és ezenfelül még mindig marad energiájuk a csapat külső képviselőire, akkor rajta. De csak akkor. Az elsődleges célokra szánt erőforrások nem sérülhetnek, mert különben nincs fejlődés, különben mindig újratermelik a problémáikat.

Ugyanakkor a jó hír az, hogy ha egy csapatparancsnok ezeket a prioritásokat meg tudja valósítani (azaz képzett vezetőkkel működő őrsöket alakít, bevonja a gyerekeket, és a természetbe viszi a programjait), akkor a személyesség miatt ez maga lesz az **igazi cserkész**, mert a rendszer többi eleme valahogy magától ezek köré rendeződik. Ehhez nem kell nagyon átgondolt, tudatos stratégiának lenni, csak ragaszkodni ezekhez az alapkövekhez, mégpedig addig a jó néhány évig, amíg az első gyerekek vezetőkké válnak. De ez a kitartás gyümölcsöző tud lenni, hiszen magával hozza a csapat bővülését, amely így feljebb léphet a következő létszámkategóriába.





ELSŐ KRÍZIS – A VEZETŐSÉG KIALAKULÁSÁNAK VÁLSÁGA

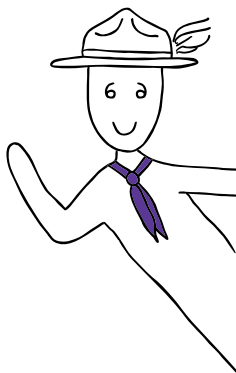
Őrsvezetőképzés: a képzés alatti problémák

Mi történik akkor, amikor megvalósulni látszanak az előző fejezet végén felsoroltak? Esetleg a csapatparancsnok mégiscsak „elrimánkodik” egy-két jelöltet az ŐVK-ba. Ezek a jelöltek, tekintettel arra, honnan érkeznek, nem feltétlenül a legmintaszerűbb, elit csapatokból érkező jelöltek tudásával vannak felvértezve. A vezetőképzésben jártasabban gyakran le tudják írni, hogy néz ki egy kis csapatból érkezett „sztereotipikus” jelölt: összeviszsa áll rajta a (narancsszínű vagy zöld) ing, és a nyakkendője is elég különösen van a nyakában. Netán – ó, borzalom! – melegítőnadrágot vagy papucsot húz az egyenruhához, és az alakit is csak félig-meddig ismeri. Ezek persze nem lényegesek; ugyanakkor időnként tele vannak félelemmel és akár ellenállással is, mert ők is látják, sőt valószínűleg a kiképzőknél még

jobban látják, mennyivel kevesebbet tudnak jelölttársaiknál. ŐVK-altáborparancsnokként többször is tapasztaltam, hogy hiába próbáltunk bármit, a jelölt már az előhétvégektől annyira megijedt, hogy nem jött el a táborba: úgy érezte, hogy annyival többet tudnak nála a többiek, hogy nem merte folytatni a képzést.

Előfordulhat, hogy ez a hátrányos helyzet a törzs minden támogató igyekezte ellenére sem változik, még a képzés végére sem. Valahogy a jelöltek elvégzik a tábort és az utópróbát, de gyakran ők azok, akik miatt az ŐVK-törzsek komoly vitákat szoktak folytatni. Egyrészt a tábor alatt egyszer-kétszer, hogy „*mikor küldjük haza ezt a gyereket*” (noha mindenki igyekszik elkerülni, hogy VK-ból bárkit hazaküldjön, de velük kapcsolatban időnként mégis felmerül a gondolat); másrészt az utópróbán egyszer-kétszer, hogy kapjon-e képesítést.

Emlékszem egy ilyen reprezentatív jelöltre, akivel az volt a fő problémám sok évvel ezelőtt, hogy nem volt hajlandó értelmes munkatervet írni. Egyszerűen nem volt hajlandó. Egyébként jó fej volt, kis vagány. De a munkatervei vállalhatatlanok voltak, és az volt az érzésem, hogy nem azért, mert nem tudott volna jobbat, hanem egyszerűen nem érdekelte a kérdés. (Ami még bosszantóbb, mert innentől nem a gyerek képességei kérdésesek, hanem az, „hogyan akkor mi is van az én tekintélyemmel, ha a fránya jelölt nem hajlandó tanulni tőlem? Ezt nem hagyhatom, ugye?”) És vitatkoztunk is rajta sokat, csak aztán megjötték a nyuszik, és láttuk, hogy a lány zseniális a gyerekekkel. Így aztán végül arra jutottunk, hogy igazából teljesen mindegy, hogy ír-e munkatervet vagy sem – ami neki kell az őrsvezetéshez, azt tudja. Igaz, hogy „csak” ösztönösen, de az miért baj? Látszott, hogy azokhoz a gyerekekhez remekül ért, akikkel körül lesz véve.



Csak hogy ez nem mindig ilyen egyszerű. Akkoriban még mi sem értettünk ehhez olyan rettenetesen, tudatosnak meg pláne nem nevezném az akkori önmagam, de ez épp egy szerencsés helyzet volt, hiszen a jelöltön meglát- szottak az erősségei is.

Vannak olyan jelöltek, akiknek az erősségei – legalábbis a képzés során – kevésbé lát- szanak, és emiatt úgy érezhetik a törzsek, hogy „hiába próbáltunk vele bármit csinálni, a végére sem lett jobb”. Ez persze így nem igaz: valójában rengeteget fejlődnek, csak mivel közben a többiek is fejlődnek, a köztük lévő különbség megmarad a képzés alatt. Ennél viszont sokkal fontosabb annak tuda- tosítása, hogy ezeknek a kis csapatoknak ez az egy-két kis hátrányos cserkészeti jelölt a jövője. A teljes jövője. Tehát itt szeretném üzeni mindenkinek, aki őrsvezetőképzésben valaha is kiképző volt vagy lesz, hogy egy

ŐVK-törzs egy-egy ilyen kicsi csapatért azt teheti, hogy valahogyan a két kezében ke- resztülhordozza a jelöltjeit a táboron meg a képzésen, mindegy, hogyan, mindegy, mek- kora segítség árán. Hacsak lehet, menjenek végig a képzésen. Hacsak lehet, kapjanak ké- pesítést. Tudom, hogy elsőre nem feltétlenül meggyőzőek az utópróbán (sem), de egy-két évvel később be szoktak érni, és időnként hosszú, elkötelezett vezetői pályát is befut- nak. Lehet bennük bízni, mert felnőnek a feladathoz, csak nem olyan gyorsan, mert a hatalmas kezdeti hátrányt is le kell dolgoz- niuk közben.

A kerület ebben is segíthet, ha számon tartja és visszahívja ezeket a vég- zett vezetőket például az őrsvezetőképzésre GH-zni, nyuszi-őrsvetőknek, kiképzőnek vagy egy kerületi program szervezésében segíteni. A lényeg az, hogy a) utánuk kell telefonálni (lásd korábban – a személyesség fontos), b) érdemes nem „nagyágyú”-feladatokra hívni őket (legalábbis eleinte), mert a csapatukra sok energiájuk megy el, így a nagy feladatokat elsőre nem is szokták vállalni. A lényeg és a cél az, hogy bekerüljenek a tágabb kerületi közösségbe – utána már magától is működik a folyamat (vagy- is képességeik és teljesítményük függvényében jönnek a további felada- tok), és az együttműködés közben ezek a vezetők még többet tanulnak a cserkészetéről, vezetői közösségekről, munkaszervezésről, amit aztán hazavihetnek a csapatukba.



Ha pedig mégsem lesznek felsővezetők, ak- kor is igaz, hogy a saját őrük már jellemzően nagyon jó szokott lenni; ami nem kis telje- sítmény egy olyan csapatban, ahol erre ők nem – vagy alig – láttak saját mintát. Való- színűleg egyrészt azért, mert az ŐVK nagyon hatékonyan elmutogatja-elbábozza-elgya- koroltatja, hogyan kell őröt vezetni, vagyis ők ezt tényleg nagyon tudni fogják. Ráadásul túl fiatalok ahhoz, hogy kompromisszumokat kössenek ebben, vagy felülírják a tanultakat, sőt a tőlük telhető legjobbat fogják megpró- bálni. Másrészt azért, mert azok a módsze- rek, amiket ők tanulnak, sok esetben még mindig egy korszakkal modernebbek lesz- nek, mint amit addig láttak a csapatukban. És ez még akkor is elég, ha nem tökéletesen alkalmazzák. Emiatt az őrük már annyival jobb lesz a csapatátlagnál, hogy egy kategó- riával feljebb tudja lökni majd a csapatot a növekedési pályán.

A vezetőség formalizálódásának problémái

A létszámemelkedés viszont nem könnyű teljesítmény, már csak amiatt sem, hogy a frissen végzett őrsvetők gyakran arra mennek haza az utópróba után, hogy a krízis újabb fázisába érkezett a csapatuk. Mit is jelent mondjuk három frissen végzett őrsvetető a csapat számára? Egyrészt azt, hogy hoznak rengeteg új ötletet. De min- den mondatuk úgy kezdődik majd, hogy „az ŐVK-ban azt láttam, hogy...”, a csapatpa- rancsnoknak pedig ebből egy idő után ret- tentően elege lehet. „Merthogy oké, ezek a

fiatalok lelkesek, meg minden, de ami sok, az sok. Másrészt meg, én húsz éve itt vagyok, és pontosan tudom, hogy melyik ötletük miért hülyeség, és miért fognak felsülni hosszú tá- von. Harmadrészt meg különben is.”

„Különben is”, ugye, mert ezek az új ötletek a parancsnokban olyan üzenetként is lecsapód- hatnak, hogy „amit eddig te csináltál, az nem volt jó”, ez pedig (mint arról korábban szó volt) lehet egy amúgy is meglévő félelme, ami miatt még jobban nehezíthet az őrsvetető- képzésre, ami látatlanban elítéli az ő eddigi munkáját („...és azok az ŐVK-kiképzők amúgy is fenn hordják az orrukat”). A friss őrsvetetők meg tizenöt évesen – természetesen – nem tudnak válogatni meg változási folyamatok- ban gondolkodni, hanem lelkesek, legszíve- sebben csinálnának mindent egyszerre, hogy végre olyan legyen a csapatuk, amilyenek az ŐVK-ban tanulták – vagyis „ahogy az a nagy- könyvben meg van írva”.

A másik probléma: ha vannak őrsvetetők, akár három vagy négy is egyszerre, az azt jelenti, hogy el kell kezdeni például vezetőségi meg- beszéléseket is tartani. Onnantól kezdve nem az lesz, hogy eszébe jut valakinek valami, és fölhívja a másikat. Mert eddig egy ember- rel kellett beszélni. Hogyan? Telefonon (vagy Messengeren, vagy a vacsoraasztalnál). Tehát nem voltak ilyen konkrét események, mint a vezetőségi ülés. Kinek is lett volna? Most vi- szont van négy vezető. Velük már nem lehet úgy egyeztetni, hogy napközben a parancsnok felhívja őket a munkahelyéről, mert akkor már négy telefont kellene elintéznie. A vezetősé- gi megbeszélésekre tehát immáron külön

alkalom kell. Külön munkatervük kellene. Külön feladatmegosztás kell. Külön csatornák az információáramláshoz. *„Eddig vagy én csináltam a dolgokat vagy senki. Most viszont rajtam kívül is vannak emberek, akik még csinál(ná)nak dolgokat, és akár azt is megtehetem, hogy amit ők csinálnak, azt én már nem fogom.”* Ez komoly változás. Főként az olyan parancsnokok, akik sokáig dolgoztak egyedül, nem mindig fogadják be könnyen azt, hogy ezentúl másokra is számíthatnak.

Ráadásul (hogy a helyzet nehezebb legyen) *mindenben* nem lehet a friss őrsvezetőkre számítani, hiszen továbbra is tizenöt évesek, gyerekek. Ha tehát minden káán csomót akarok keresni (márpedig miért ne akarnék, hiszen én vagyok a felnőtt csapatparancsnok), akkor könnyen fel tudok sorolni egy hosszú listát, hogy mit hibáznak, és joggal mondhatom, hogy: *„itt vannak ezek a friss őrsvezetők, kiképezte őket az ÖVK, na de minek? Amikor egyrészt állandóan csapkodják az asztalt, hogy csináljunk mindent máshogy, másrészt közben még egy csomó mindent el is szűnnek, hogy a fene egye meg.”*

Ez a válság akkor is megjelenhet, amikor egy kis csapatban egyébként van egy nagyobb (akár 6-8 főből álló), aránylag fiatal (egyetemi évei végén járó vagy már dolgozó) vezetőség, de abból csak kevesen vezetnek őröt (mondjuk max. 1-2 ember), mert például más városokban dolgoznak. Mivel kevesen vezetnek őröt, a vezetőség többsége nem részesül a gyerekektől érkező közvetlen hajtóerőből, visszajelzésből

és töltődésből, csak a feladatokat (az évek óta ismétlődő, monoton feladatokat) látja. Az ilyen, esetleg már fásultabb vezetőségbe érkező, frissen kiképzett őrsvezetők ugyanúgy fel tudják kavarni az állóvizet (és a kedélyeket), és esetleg még annál is nagyobb ellenállásba ütközhetnek, mint azok a sorstársaik, akiknek adott esetben csak egy-két felnőtt vezetővel kell „megküzdenniük”. **A kulcskérdés: sikerül-e új őröket indítani, és ezeket megtartani, ezenfelül pedig integrálni a vezetőségbe a friss vezetőket?** A krízis eredménye ugyanis az is lehet, hogy a régebbi vezetők miatt elvész a csapatprogramok energiája, önkéntelenül is lehúzzák az új vezetők lelkesedését, és akár már a toborzást is ellehetetlenítik.

A friss őrsvezetők energiája és tervei sokszor persze tényleg indokolatlanul optimisták, néha irreálisak is – ugyanakkor ez a lelkesedés és elszántság kifejezetten szükséges az őrök kialakításához és megtartásához. Jó volna tehát nem azonnal rámutatni minden egyes ötlet minden gyenge pontjára. Azt is látni kell, hogy a régebbi vezetők nem azért állnak ellen, mert gonoszak, hanem mert ők már sokat láttak (köztük sok kudarcot is), és tényleg belefáradtak. Ez a fásultság azonban végzetes hatással lehet a fiatal vezetőkre is, ha ötleteik újra és újra vezetőtársaik kedvetlenségébe ütköznek.

Ebből a helyzetből ugyanis az egyik kiút, hogy ezek az új, lelkes őrsvezetők elmennek. Rosszabb esetben abbahagyják a cserkészetet, jobb esetben átmennek egy másik csapatba, hiszen nemrég voltak ÖVK-ban,

van egy csomó kapcsolatuk, ismernek más vezetőket. Az ÖVK-ban elsajátítottak egy minőségi nevelési programot, amit igyekeznek megvalósítani, de ha a csapatuk nem hagyja, akkor máshol fogják megpróbálni. A legjobb esetben pedig a csapatparancsnok sikeresen megküzd ezzel a kérdéssel (és önmagával). Hiszen nyilván nem minden parancsnok áll ellen a növekedésnek. Sokan vannak, akik nemcsak alig várják az új őrsvezetők érkezését, hanem felkészülnek türelemmel, kiosztható feladatokkal, felhalmazással és bátorítással, és segítik őket, hogy együtt alakítsák ki az együttműködés

módjait. Miközben szeptemberben ülést tart a toborzáson, és a friss őrsvezetők elkezdtek őrsgyűléseket tartani, párhuzamosan nekiállnak együtt, kidolgozzák, hogy onnantól mi lesz másként: milyen gyakran lesznek a vezetőségi megbeszélések, mik lesznek a kommunikációs csatornák (e-mail lista, Facebook/Messenger-csoport vagy valami más), hogyan zajlik majd a programszervezés, kinek mi lesz a feladata. Az új őrök létrejöttével járó létszámnövekedés és különösen az új működési módok pedig „automatikusan” átlendítik a csapatot a következő kategóriába.



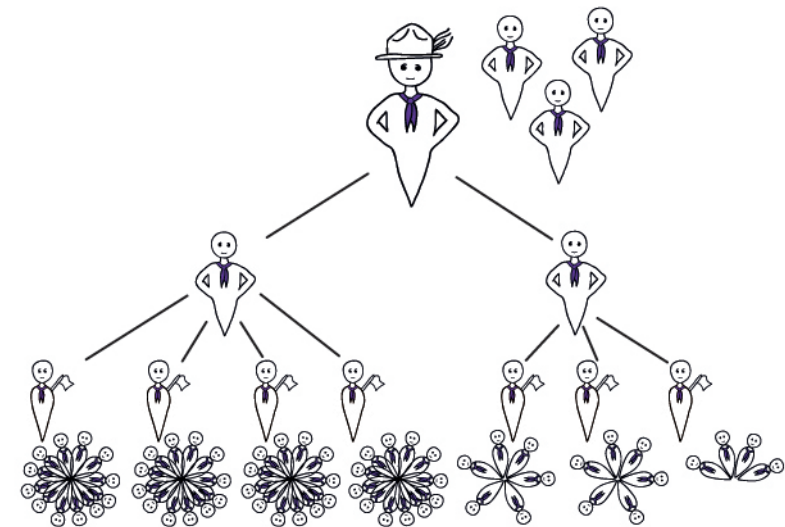
A KÖZEPES CSAPATOK MŰKÖDÉSE

Amikor ezek a gyerekek őrsvezetői képességet szereznek, és sikerül nekik egy-egy őrnyi gyereket toborozni, akkor hirtelen 10–30 fővel megugrik a csapat létszáma. Főleg akkor, ha ez a működési mód tényleg megbízhatóan elkezd működni (vannak vezetőségek, megbeszéljük, mi fog történni, stabilan zajlanak az őrök és így tovább). Lehet, hogy a létszám egy csapásra a másfél-kétszeresére (150–200%-ra) nő.

Eleinte csak négy őr van, aztán öt, aztán hat, és néhány év múlva még akár rajok is elkezdhetnek alakulni. Az első három-négy őrsvetető még mindig vezeti az őrset – ekkor már négy-öt-hat éve –, eközben azonban melléjük érnek újabb őr-k (új őröket indítva). Ők maguk pedig – ideális esetben – közben elvégzik a STVK-t is, és felnőtt vezetővé

válnak a csapatban. Itt következhet néhány kifejezetten nyugalmas év és kiegyensúlyozott fejlődés, amikor szépen növeked a csapat, vannak sikerek, jönnek az őrök szépen egymás után, és szépen lassan minden egyre jobban megy.

A közepes csapat jellemzője tehát, hogy a létszáma 50–100 fő között mozog, ami 8–15 vezetőt jelent, közülük pedig jellemzően van 4–5 kulcsvezető, akik nagyon szorosan dolgoznak együtt, és a „hátukon viszik” a csapatot. Ők egy kicsi, intenzív kört alkotnak még a vezetőségen belül is. A leggyakrabban – bár nem feltétlenül – segédtsztek (st-k), és biztos, hogy egyformán sok munkát fektetnek a csapatba. Az ő közösségük, napi szintű közös munkájuk és nagyon szoros kapcsolatuk a csapat működésének alapja.

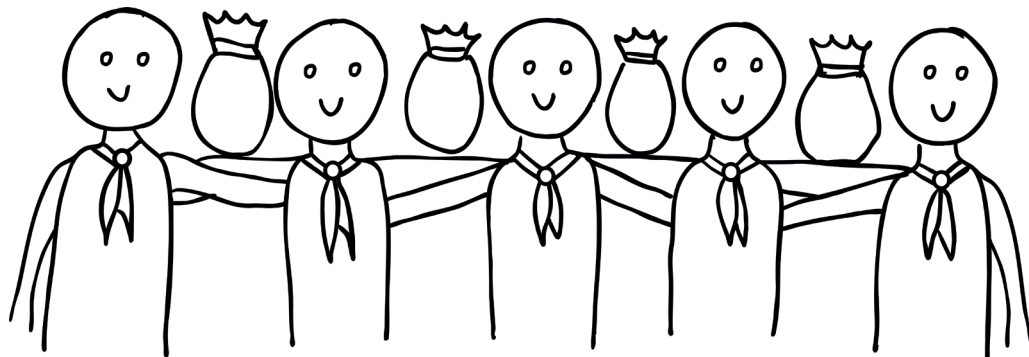


Nevelési program

Stabil őrsi rendszer, kiegyensúlyozottabbá váló őrsök, alakuló rajok

A közepes csapatoknál **az őrsi rendszer már magabiztosan működik**: nem két őrs van meg még három „félőrs”, hanem az őrs az alapegység, és senki nem vitatkozik azon, hogy ez fontos. (Természetesen a főntebb tárgyalta kis csapatok is tudják, hogy ez fontos, de időnként úgy folytatják a mondatot, hogy „...csak nálunk ezt úgysem lehet megvalósítani; ...csak nálunk nincs elég gyerek; ...csak nem vagyunk hozzá elég ... (akármilyenek)”). Egy közepes csapatban ez már nem vita tárgya: őrsök vannak, az őrsgyűlések működnek, az őrsök nem koedukáltak, az őrsstagok között maximum 3-4 év a korkülönbség (nem pedig több), és van törekvés arra, hogy azonos nemű vezetőjük legyen. A parancsnokok egy egész tiszta ágrajzot is fel tudnak rajzolni, válaszul arra a kérdésre, hogy „hogyan néz ki a csapat”. Az őrsi rendszer stabilizálódásának újabb eleme, hogy amikor már egy ideje kiszámíthatóan (mondjuk évente vagy kétfévente) indulnak

új őrsök, akkor a vezetőség a meglévő őrsökön is gyakran elvégez egy „profilisztitást”. Például kettéválasztják az aránytalanul nagy létszámú őrsöket; esetleg egy 6 évvel ezelőtti, nagy korosztályi szórással indult őrsből áttesznek egy-két gyereket egy későbbi induló, de korosztály tekintetében hozzájuk jobban passzoló őrsbe, és így tovább. Ez papíron persze egyszerűen leírható, de a valóságban nagyon nehéz, eddigre a csapat ugyanis megtanulta, hogy mekkora jelentősége van az őrsi közöségnek, a vezetőknek pedig eszük ágában sincs ezt alulértékelni. Az tehát például, hogy egy kis ötödikes őrs tag kivehető-e egy átlagban hetedikos őrsből (akik már ráadásul túl vannak az első próbán), és betehető-e egy ötödikes őrsbe, akik most fognak újoncpróbázni, komoly és fájdalmas kérdés. Mert valószínűleg úgy hangzik, hogy „*mikor teszünk a gyerekekkel kevésbé rosszat* (értsd: mikor fog kisebb eséllyel lemorzsolódnia): *ha marad egy olyan őrsben, ahol mindig ő lesz a »magunk után vonszolt kicsi«, vagy ha most kiszakítjuk abból a közösségből, aminek már 2-3 vagy még több éve része?*”.



Mivel – a kis csapatokhoz hasonlóan – továbbra is minden egyes ember fontos, ezek a döntések hosszas mérlegelést kívánnak, amelynek a végén egyéni megoldások születnek a konkrét őrsökre, a konkrét vezetők-re és a konkrét gyerekekre vonatkoztatva: van, aki átkerül egy korosztályban jobban passzoló őrsbe, és van, aki nem. Összességében viszont megfigyelhető egy olyan lassú trend és törekvés, hogy az őrsök tagjai egyre inkább közeli korosztályi sávból kerüljenek ki. Részben a végigküzdött, időnként fájdalmas folyamatok miatt egyre jobban ügyelnek arra is, hogy az újonnan induló őrsökben már csak egy-két évfolyam legyen a korosztályi eltérés (például 2-3. osztály). A vezetők pedig egyre bátrabb – bár vérző – szívvel mondják a könyörgő kisebb testvérnek (és esetleg a vele könyörgő szülőnek), hogy „*majd amikor te leszel másodikos, akkor is indulni fog egy új őrs, és akkor te is jöhetsz, de azt bizony ki kell várni*”, mert van mögöttük tapasztalat, tudják, mi lesz később a börtje annak, ha most beengedik a két évvel idősebb őrsbe a kicsit a nagytesóval együtt.

A közepes csapatban az őrsi rendszer tehát stabil, inkább már csak finomhangolás folyik. A fejlődési szakaszon végighúzóódó új elem **a rajrendszer kialakulása/kialakítása**.

Régen volt egy olyan illúzióm, hogy a rajrendszert a csapatok egyszer csak – átmenet nélkül – bevezetik (nagyjából úgy, hogy kimondják: „*Legyen rajrendszer!*”, és onnantól kezdve hipp-hopp, már működik is). A tapasztalatom azonban az, hogy a rajok

valójában lassan és nem egyszerre válnak működőképesé.

A kiscserkész raj szokott megjelenni először, mert a kiscserkészvezetők gyakran valamit ért amúgy is függetlenebbek a csapaton belül. Talán, mert mára már elég közismert, hogy ez a korosztály (is) külön mód-szertant igényel; sok csapatban megvan a minta, hogy akár tanyázní is külön mennek, ráadásul a kiscserkész őrsök megjelenése egy-egy csapatprogramon gyakran szokott a vezetőtársakban nagy tiszteletet ébresztetni a vezetőik iránt (akik láthatóan probléma nélkül kezelik ezt a lármás és intenzív figyelmet igénylő társaságot), és vita nélkül elfogadják a különleges igényeket. Így aztán a kiscserkész-vezetők önállóbban mozognak, és a csapatban gyakran válnak a korosztályos fókuszú innovációk forrásává. A kiscserkész raj megjelenése maga után húzhatja a cserkész rajt, és esetleg a kószát is, de ez az utóbbi kettő már nehezebben talál identitást ebben a szakaszban: a „*cserkész korosztály tulajdonképpen az, amit eddig is csináltunk, csak nem hívtuk cserkész rajnak...*”; a kószák pedig gyakran vannak még túl kevesen ahhoz, hogy rajként lehessen értelmezni őket.

A közepes csapatokra jellemző még, hogy amikor a fent említett 4-5 kulcsvezető elkezd a munkát, még nagyon hézagos a korfa, lassanként azonban elég jól megtelik. Persze lehet, hogy valahonnan például hiányzik még egy fiúőrs, mert az valamiért kiesett, de azért jól látszik a kiegyensúlyozódás. Egy kivétel van: a vezetők és a legidősebb gyerekek közti

eredeti lyuk meg szokott maradni, tehát például a legidősebb űrs nyolcadikos, és van hozzá egy vándor korosztályú vagy még idősebb vezetőség. Vagyis a közepes csapatok korfája általában úgy néz ki, hogy fölül van egy vezetőség, aztán szünet, aztán elkezd épülni a piramis lefelé – mert ott már a kitartó munka gyümölcseként egy-kétévente szépen jönnek az űrsök. Később pedig (ahogy mindenki idősödik) megjelennek az első „új generációs” űrsvezetők, akik már egy teljes korosztállyal fiatalabbak, mint az eredeti vezetőség, hiszen az általuk felnevelt űrsökből kerülnek ki. Ők azok, akik már nem emlékeznek „a régi dicső napokra”, amikor még csak 16-an voltak a csapatban, így nekik már a közepes méretű csapat a „természetes élőhelyük”.

Éves programterv – csapathagyományok kialakulása

Ebben a szakaszban a nevelési program jellemzője, hogy egyre **kiszámíthatóbbak a csapatesemények**. Van megtervezett és működőképes éves eseménynaptár. Évről évre ugyanazok a programok váltogatják egymást: van egy portya, egy másik portya, csapatkarácsony, több kirándulás, nyárnyitó tábortűz és hasonlók. Megjelenik az, hogy „*azért van idén csapatkarácsony, mert tavaly is volt, és jól sikerült*”. Felbukkan az az igény, hogy a csapaton belül kiszámítható oszlopokat tegyenek le a programok szintjén: „*Így működünk mi, mint Festéktűszszentő Hapci Benő cserkészcsapat. Onnan lehet minket felismerni, hogy például nálunk hagyomány az, hogy karácsony előtt három*

napban mindig van egy csapatkarácsony, ahol állandó elem, hogy az űrsök megajándékozzák egymást, vagy hogy egy űrs mindig előad valamit.”

Megfigyelhető tehát a csapathagyományok kialakításának igénye (programszinten is), aminek két előnye is van: az egyik, hogy könnyebb a programszervezés, mert nem nulláról kell elkezdni: az előző évi tervek továbbfejleszthetők. Ettől jó esetben jobb (de legalább hasonló) minőségű lesz a program, mint korábban, de mindenképpen kevésbé fárasztó a munka, így több energia marad másra.

A másik előny a csapat identitásképzéséhez való hozzájárulás. Ebben a szakaszban a csapat nagyon erősen dolgozik azon, hogy **a saját identitását megalkossa**. „*Mi vagyunk a legjobbak!*” – ez például egy kiváló identitásképző elem. „*Minden másik csapat rosszabb, mint a miénk.*” – ez pedig egy másik elég gyakran alkalmazott. Persze a cserkésztestvériség nem feltétlenül engedi ezt a másodikat felvállalni, de alapvetően azt érdemes tudni, hogy az identitásképzésnek ez a két fő alfaja van: az egyik, amikor tényleg kiemelkedünk valamiben (például különlegesen jó keretmesénk van), a másik, amikor leszóljuk a többieket, és ezáltal különítjük el magunkat. Tehát ezeknek a „leszólásoknak” nem feltétlenül az az oka, hogy a csapat (vagy a vezetőség) rosszindulatú vagy féltékeny. Inkább az, hogy keresi az eszközöket a csapatidentitás kialakításához, és még nem feltétlenül találta meg a legjobbakat.

Ennek egy jó módszere lehet, ha a csapat a szervező házigazdája egy – jellegzetes és hozzájuk köthető – kerületi programnak: például teljesítménytúra, sportbajnokság, farsangi bál stb. Ezek a programok alkalmat adnak arra, hogy a kerület nagyobb közössége megismerje a csapatot, a csapatnak pedig arra, hogy a szervezett programok (és azok jellemzői) is hozzájáruljanak a csapatidentitáshoz, és jogos büszkeség alapjait képezhessék.

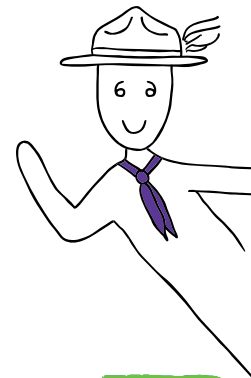
Az ilyenkor kialakuló csapatidentitásnak részét képezik tehát a hagyományos csapatprogramok, de részét képezhetik a klasszikus űrsteremtő eszközök csapatszintű alkalmazásai (csapatzászló, csapatinduló, csapatcsatakiáltás) is. Részéivé válnak bizonyos közös szokások vagy látható jellemzők („*mi vagyunk azok, akik csak fával főzünk, és nem viszünk gázipalackot táborba*”; „*mi vagyunk azok, akiknek van csapat-UAZ-a*”); és beletartoznak azok a közös legendák, közös poénok, közös nyelvi fordulatok, közös történetek, amik portyáról portyára, tábortűzről tábortűzre hagyományozódnak tovább a csapat régebbi vezetőitől az újabb vezetők és gyerekek számára.

Minőségi programok

Ebben a szakaszban egy fontos megfigyelhető jellemző a minőségre való törekvés: cél,

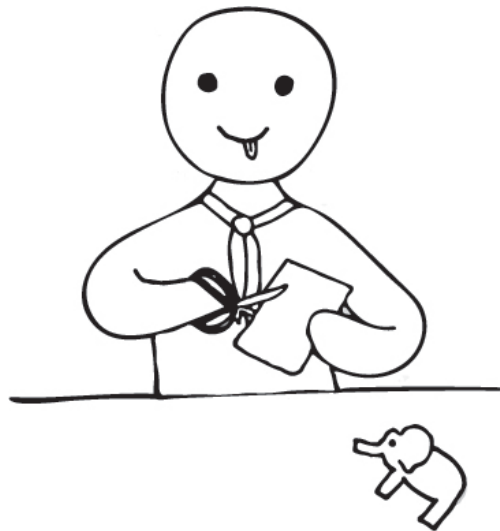
hogy minden program egyre jobb legyen. Egyrészt az űrsgyűlések is legyenek egyre jobbak: tehát munkaterveket használnak, megírják, visszakerik, ellenőrzik stb. Másrészt az is fontos, hogy a portyák és a táborok programjai egyre jobbak legyenek. Már nem elég az, hogy „*csak úgy elmegyünk kirándulni egy térképpel, és esetleg majd valahol szalonnát sütünk*”. A kirándulásra program is kell, játéklefelelős, akadálypálya, extra tartalom. A csapatprogramok egyre kidolgozottabbak. Először a táborok kezdenek komolyan megtelni különleges tartalommal és összetett napirenddel, aztán az egyre kisebb programokon (portyák, kézműves napok, farsang stb.) is megjelenik a részletes és aprólékosan kidolgozott menetrend, sok kellékkal, párhuzamos program-előkészítésekkel (és főleg: egyre nagyobb szervezőerő-igénnyel, de erről majd később).

A vezetőképzések gyakran mutatják a közepes csapatok tipikus jellemzőit, emiatt a VK-Kban dolgozó kiképzők számára ez a fajta működés nagyon ismerős lehet. Egy, a programok minőségéhez kapcsolódó illusztratív történet az, amikor egyszer egy segédtestvértképző-hétvégére a GH-sunk már péntek délelőtt kiért, és írt egy e-mailt, hogy ha a kiképzők közül bárkinek segítségre van szüksége, akkor szóljon, mert ő rendelkezésre



áll. Erre az egyik kiképző beírta a törzsi e-mail-listára, hogy „nekem még kéne 300 rózsaszín papírelefánt az egyik holnapi programhoz”. Én tudtam, hogy ez csak vicc, de elfogott a pánik, hogy mi van, ha a GH-sunk elhiszi, és gyorsan írtam egy tisztázó e-mailt. Kiderült, hogy joggal aggódtam: a kiképző később elmesélte, hogy ő az e-mail elküldése után azonnal felhívta a GH-st, aki addigra elkezdett elefántsablonokat keresni a telefonján, hogy azt háromszáz példányban lemásolja és kivagdossa. Eszébe sem jutott, hogy vicc. Mert ugye egy közepes csapatban (és egy VK-ban is) teljesen természetes, hogy péntek délelőtt még kiderülhet, hogy a program kiváló minőségének biztosításához a hétvégére kell 300 rózsaszín papírelefánt. Kerül, amibe kerül. (Ha kicsit hátralepünk, akkor belátható, hogy ezt a mennyiséget az egész törzs egész éjszaka vagdoshatta volna, másnap mindenki holtfáradt lett volna, ráadásul – és ez szintén gyakori jellemző a közepes csapatoknál – a résztvevők egyébként pontosan 5 és fél percig használták volna az elkészült elefántokat.)

Tényleg kell a 300 rózsaszín elefánt ahhoz, hogy jó legyen a program? Elképzelhető, de azért nem mindig. Egy közepes csapatban azonban a vezetők sokszor gondolják azt, hogy elsősorban attól lesz jó a program, hogy nagyon-nagyon előkészített vagy nagyon extra kellékei vannak. Ilyenkor van a csapatoknak olyan tábori keretmeséjük, amire a vezetőség egész évben készül, netó heteket tölt a történetszál és a karakterek kidolgozásával, és teljes jelmeztárakat varr meg, várakat épít fel, fegyvertárakat rak össze, vagy egy csapatfarsang kedvéért komplett kastélybelsőket tervez meg. Meg attól is jó a program, hogy iszonyú bonyolult: amikor a csapatom ebben a szakaszban volt, akkor egyes nagy tábori sláger-játékaink szabálymagyarázata 40 percig tartott, és a



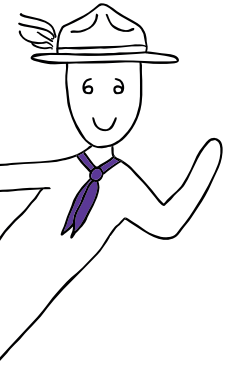
gyerekek közben tizenötször vesztették el a fonalat. Utána egyébként a játék valóban három órán át tartott, és tényleg nagyon élveztük, de az elején a szabályok elmagyarázása szintiszta kínlódás volt. Ráadásul titokban a kószák élvezték a leginkább ezt a programot, mert a kicsik tulajdonképpen nem is fogták föl, „*de hát végül is lehetett rohangálni meg ordibálni, nekik az is elég*” (gondoltuk akkoriban mi). És tegyük hozzá, hogy az az élmény, hogy a nagyokkal együtt lehetett részt venni az ő játékaiban (érezhető szokott lenni ilyenkor, hogy ez valójában az ő játéka), az tényleg különleges élmény volt a kisebbeknek is.

Programcentrikus csapatrendezvények

A minőségfókuszunk további következményei vannak. Az egyik az, hogy a gördülékeny és pontosan megvalósított program kialakítása önmagában is fontos céllá kezd válni, ami fegyelmet, pontosságot, összhangot és előkészítettséget igényel nemcsak a vezetőktől, hanem a gyerekektől is. Ennek előnye, hogy a fegyelmet, az egységes viselkedést, az alkalmazkodást, a nagyobb létszámban való együtt mozgás képességét ebben a szakaszban gyakorolják be rendszerszinten, megbízhatóan a csapatban felnövő gyerekek (és vezetők). Ilyenkor alakul ki, hogy valójában mi várható el: átlagosan hány másodperc alatt lesz csend egy vezényszó után, mikor tartjuk elegendően egységesnek az alakít, milyen esetekben mozgunk őrsi keretben a programokon, mikor elég hangos az énekszó a vonulás közben stb. Ezekben

létrejön egy „**csapatnorma**”, ami valahogy – közösen és öntudatlanul, az egyes vezetők különböző egyéni minőségi igényeinek eredőjeként – kialakul, és közös tudássá válik. Bizonyára sokunknak megvan az az élménye, amikor a táborban az egyik napostiszt nem veszi észre a kitűrt inget, a másik pedig még a menetkönnyítést is kifogásolja az alakulótéren. A vezetőség ilyen egyéni eltéréseiből végül kialakul egy közmegegyezés (mivel a vezetők amúgy is nagyon figyelnek egymásra, tehát egyéni elvárásaik is fokozatosan egymáshoz idomulnak), amit utána az egész csapat megbízhatóan tud gyakorolni és képviselni.

A gördülékeny és minőségi program iránti igény viszont azt is eredményezi, hogy megjelenik egyfajta „programszolgáltatás-jelleg” a táborokban és az egyéb csapateseményeken. Vagyis a cél nem feltétlenül az, hogy a vezetők az őrükkel legyenek, és tevékenykedjenek valamit közösen, hanem hogy legyen extra program. Ehhez viszont másfajta működés kell, ahol a vezetők például egy tíz-személyes forgószínpad állomásai (éppen), két órával később pedig a keretmesés nyomozójáték szereplői s a többi – vagyis nem az őrükkel vannak, hanem a programot vezénylik le. Így elkezdhet a csapat működése olyan irányba eltolódni, mint egy rendezvényszolgáltató cég, ahol a cél az, hogy valaki mindig legyen a gyerekekkel, a többiek meg közben a következő programra készülnek. Az őrvezetők például gyakran nem az őrükkel vesznek részt a programon, hanem a következő programot készítik elő.



Erre a minőségi program iránti vágyra ráerősítenek a vezetőképzéseink is, hiszen mit látunk egy VK-ban? Azt, hogy van egy nagyon jól kidolgozott, óraműpontossággal „ketyegő”, hiba nélkül, gördülékenyen végigfutó program, amely a tábor és a hétvégék minden egyes percét kitölti. Persze nem biztos, hogy ez a valóságban is így van, de mi jelöltként/résztvevőként mindenesetre ezt látjuk (ami súlyos következményekkel jár nemcsak a programokra, hanem a hibázás – illetve a nem-hibázás – kultúrájára nézve is, de erről majd később lesz szó). Továbbá azt látjuk jelöltként, hogy van ehhez a programhoz egy vezénylő törzs, aminek egy, legfeljebb két tagja van ott velünk éppen az adott időszakban, a többiekről meg fogalmunk sincs, hogy éppen mit csinálhatnak. Ha rosszindulatúak vagyunk, akkor azt mondjuk, hogy alszanak, ha jóindulatúak, akkor azt, hogy a következő programot készítik elő. Tehát – vonjuk le jelöltként a következtetést –, hogy néz ki egy ideális csapattábor? (Mert „a VK az ideális tábor” – vélheti az épp ott végzett jelölt, legyen szó bármelyik ÖVK-ről vagy STVK-ról.) Úgy, hogy a tábor minden perce ki van töltve, és a vezetők közül néhány felváltva koordinálja a programot.

A valóságban ugyanakkor nem minden táborban ez az ideális felállás, de a közepes csapatból jövő vezetők előtt ez a minta. És ezt mintaszerűen meg is valósítják otthon „csapattáboros keretmesével”, programmal, példamutatással, fegyelemmel, NCFF-fel (vagyis nevelő célzatú fejlesztő feladattal) együtt.

Rendszerek kidolgozása

Ha egy csapat nem 20 éve van a közepes csapat kategóriában, hanem most ért oda, az azt jelenti, hogy nincs előzmény, most kell **egyszerre mindent kialakítani**. „Tudom, mert megtanultam az ÖVK-ban meg a ST-ben, hogyan kell munkaterveket csinálni, akkor most kidolgozzuk a munkatervek rendszerét. Tudom, hogy szükség van

a szülői kommunikációra, tehát akkor most összegyűjtjük az összes szülő összes e-mail címét, és mostantól rendszeresen kommunikálni fogunk a szülőkkel. Tudom, hogyan lehet jól toborozni, tehát most kidolgozzuk annak a módszertanát, hogy hogyan fogunk toborozni, és annyi költyöt toborzunk, amennyit csak bírunk.” A kulcsfogalom a „kidolgozzuk”. Amikor tehát arról van szó, hogy javítsanak a munkatervek rendszerén, akkor az nem úgy néz ki, hogy egy konkrét szempont szerint áttekintik a munkaterveket, és néhány hét múlva elkészülnek, hanem (újra) kidolgozzák az egészet nulláról, „amit mostantól mindenki ugyanúgy fog csinálni”. A közepes csapatban ekkoriban abban hisznek, hogy egyszer kialakítják a folyamatot

tökéletesen, és azután az működni fog – mindenki számára egyformán.

Az ilyen részrendszerek kialakítása viszont nagyon sok energiát igényel. Például nemcsak rajmunkatervet kell írni, hanem egyúttal ilyenkor kell összerakni azt a sablont is, ami alapján majd a rajmunkatervet készülnék. Nemcsak tábort kell szervezni, hanem most először össze kell szedni azt, hogy milyen szempontoknak kell szerepelniük a táborháló Excel-táblájában. Vagyis nincs még meg az az élmény, hogy ezek a sablonok, eljárások és folyamatok megkönnyíthetik az életet, hanem minden táborszervezési folyamat a teljes üres lapról kezdődik, minden őrsi munkaterv a nevelési alapelvekből indul ki, és a próbarendszeren keresztül az éves csapatmunkaterven át az egész nevelési koncepció-lebontást le kell futtatni fejben.

Ráadásul, mivel a programszervezési folyamatok ekkor alakulnak ki, a megvalósításuk is döcögős. A folyamatok működtetésére külön nagyon sok energia kell, mert egy új eljárást megtanulni (főleg akkor, ha nem vettünk részt a kidolgozásában) mindig kényelmetlen. Ezért utána időt kell szánni a begyakorlásra, esetleg adott esetben veszekedni az őrsvezetőkkel, mert nem csinálják, aztán újra gyakorolni és újra számonkérni. És bármennyire is hisznek ezek a vezetők abban, hogy most végre sikerült megtalálniuk a tényleg tökéletes folyamatot – az nem lesz mindenkire nézve tökéletes, mert az emberek sokfélék. Ilyenkor sokszor a rendszert hibáztatják, „biztos azzal van a baj, az nem elég tökéletes mégsem, tehát újra ki kell ala-

kítani”, és kezdődik a kör előlről. Egy közepes csapat tehát képes lehet számolatlanul ontani magából a szabványokat, struktúrákat, belső szabályzatokat, eljárásokat, mert arra már van sok jó tapasztalat, hogy ezek segítik a minőségi munkát, de arra még nincs, hogy bizony megvannak a korlátaik is.

Ezt alátámasztja az a háttérfeltételezés, hogy mindennek van **Egyetlen Jó Megoldása**, és a vezetőségnek az a feladata, hogy ezt a Szent Grált megtalálja. Ugyanis az szükségképpen létezik, és szükségképpen egyféle. És ahogy a csapat egyre tapasztaltabb lesz, egyre több dologról derül ki, hogy melyik az az egyféle mód, ahogyan a legjobb. „Ha nem kék lufik vannak, véged. Nincs olyan, hogy majd megoldjuk zöldekkel is. Megmondtuk, hogy kék lufik legyenek. Miért nem olyat hoztál? Különben is, húsz kellett volna, te meg hoztál tizenennyolcat. Szerinted ez egy minőségi feladatteljesítés?!” Nagyon aprólékosan kidolgozott programok vannak, nagyon aprólékosan végiggondolt folyamatok, és ha valami valahol sérül, akkor vége mindennek, de legalábbis a világnak, mert a dolgokat jól csinálni egyféleképpen lehet – és ők úgy akarják csinálni.

Ráadásul a közepessé váló csapatban minden rendszer egyszerre alakul: nemcsak a munkatervek rendszerét kell ilyenkor kidolgozni, hanem – ha már úgys benne vannak – esetleg a próbarendszert is átalakítják. Ilyenkor szoktak a csapatok próbarendszereket írni maguknak. Belenéznek a központi próbarendszerbe, azt mondják, hogy az hülyeség, és írnak egy új(abb)at, ami bizonyos

szempontokból valószínűleg jobb lesz, mint a központi, de nem lesz alapjaiban más – viszont legalább lehet abban binni, hogy „*ezúttal megtaláljuk a tökéletes változatot*”.

Ennek az eget-földet egybefogó hatalmas lendületnek viszont nagyon előnyös következménye, hogy már nemcsak a programok tartalmán van a hangsúly. A kis csapatoknál a program van, más nincs – nem fontos, hogy „*egyébként a szülőket ki hívja fel...? Hát kit érdekelnek a szülők, amúgy is?!*”. A közepes csapatban viszont már kezdenek rájönni, hogy a szülőkkal is érdemes lehet kommunikálni. Így aztán elkezdnek időt szánni arra, hogy a szülőkkal az őrsgyűlések végén beszélgessenek. Vagy a csapatparancsnok rendszeresen megkérdezi az őrsvezetőit, milyen a kapcsolatuk a szülőkkal.

Összességében tehát különféle háttérrendszerek kezdenek működni ebben a szakaszban. Vagyis nemcsak őrsgyűlés van, meg tábor, nemcsak a főtevékenységek, hanem az azokat **támogató további folyamatok** is kialakulnak. A legfontosabb ezek közül a munkatervek írásának és értékelésének folyamata(i), a toborzás rendszere és a szülői kapcsolattartás módja(i), de további háttérrendszerek is alakulnak (amikről még később lesz szó). Eközben párhuzamosan az őrsgyűlések, táborok, fő programok minőségi javítása is zajlik, mert ebben is létezik „a legjobb” (ugyebár), és „*mi nem adjuk lejjebb*”. Mivel tényleg elképesztően sokat dolgoznak a folyamatokon, egy idő után azok tényleg jók lesznek: profi toborzás, profi munkatervek, profi programok; megvan az éves

ritmus, kiszámítható a rendszer – és kialakul egy nagyszerű dolog: a **megbízhatóság**. Ez például onnan észrevehető, hogy egy idő után már nem egy-egy programon fognak vitatkozni a vezetők, hanem azon, hogy ki ment-e a részletes információs levél két héttel a program előtt. Vegyük észre a minőségi különbséget: az már nem kérdés, hogy ment-e ki egyáltalán e-mail. Vagyis kimennek az e-mailek – lehet, hogy nem két héttel a program előtt, csak másféllel, de azt ki lehet bírni. Viszont a **saját mérési pontjuk már nem a magára programra koncentrál (hiszen az már elég minőségi), hanem arra, hogy milyen a programot körülvevő környezet**. Vagyis a programok és az éves tevékenység egyre kiszámíthatóbb, egyre tervezhetőbb, egyre jobban kommunikált. Ez azt (is) eredményezi, hogy **egyre könnyebb a csapathoz csatlakozni (gyerekként és szülőként egyaránt), vagyis egyre többen lesznek**.

Vezetőségi kultúra

„Most jöttünk a VK-ból”

Az előbb leírtakat tovább fokozza az az általános életérzés, hogy „*most jöttünk a VK-ból, ide nekünk az oroszánt is!*”. Ez egyrészt azért van így, mert valóban évente-kétévente érkeznek az új őrsvezetők, akik éppen akkor fejezték be az őrsvezetőképzést. Friss kulcsvezetők vannak jelen, akik egy-két éve jöttek a segédtisztképzésből. A többi vezető között pedig gyakran ÖVK- meg ST-kiképzők vannak nagy számban ezekben a csapatokban. Így a VK mint minta-cserkész tábor ideája

folyamatosan és évről évre megerősítve lebeg a vezetőség szeme előtt. Ezeknek a vezetőknek van egy olyan élményük, hogy az ÖVK-ban vagy a STVK-ban minden olyan gördülékenyen működik. Minden olyan tökéletes. „*Miért nem lehet az én csapatom is ilyen? Nyilván azért, mert én vagyok a hülye. Ha csak egy kicsit is nagyobb erőfeszítést teszek, akkor az én csapatom is tökéletes lesz.*” Csak azt felejtik el ilyenkor, hogy egyrészt a VK-ban a szervezet krémje van jelen: csupa válogatott jelölt, válogatott kiképzőkkel, és ami a legnagyobb jelentőségű: egy nagyon körülhatárolt programmal. Négy hétvége meg egy tábor, az a tábor is évtizedek óta csiszolódik és tökéletesedik; évről-évre ugyanaz a program, ismert és folyamatosan pontosított célokkal, ismert és folyamatosan fejlesztett módszerekkel. Erre joggal mondhatjuk, hogy „úgy könnyű”. Azoknak a valódi helyzeteknek a nagy része, amelyekkel a csapatokban küzdenek a vezetők, a VK-kban sokszor egyáltalán meg sem jelennek. Nem kell azt a helyzetet kezelni, hogy a gyerek vagy a vezető három nappal később akar lejönni táborba, hogy nem tart őrüket év közben, hogy a gyerek zsinórban az ötödik őrsgyűlésen bújik be az asztal alá, mert nem ő nyert a fogócskán, vagy hogy a vezető tizenöt évesen hetente egyszer öntudatlanra issza magát a városban, és ráadásul erről képek kerülnek fel az internetre. A vezetőképzésben ezekre a problémákra annyi a reakció, hogy a problémás jelölt egy ponton kihullik, vagy el sem jut a képzésig – a VK-rendszer tehát sokkal szűkebb eszköztárral, sokkal szűkebb nevelési programmal dolgozik.

Összességében a VK-nak fontos feladata a jó mintákat továbbadni – de arra (csapatban dolgozó vezetőként) nem árt emlékezni, hogy a csapatok valós gyerekekkel, valós vezetőkkel, valódi nehéz helyzetekkel dolgozó, izzadágszagú valósága nem a VK – hanem jóval több annál. (Arról nem is beszélve, hogy itt-ott a vezetőképzés gépezetébe is kerülnek homokszemek, csak ezt a jelöltek általában nem veszik észre, legfeljebb a kiképzők a kullisszák mögött.)

A közepes csapatokból jövő vezetők viszont gyakran gondolják azt, hogy „*de igen! Működjék a csapat is úgy, mint a vezetőképzés!...*” És olykor meg is próbálják elérni, hogy ugyanaz a fegyelmi szint legyen, ugyanaz az egységesség, ugyanaz a tudás a gyerekekben és a többi. Ez pedig aránytalanul nagy energiabefektetést igényel a vezetőktől (és a gyerekekre is nagyobb nyomást helyez). Mert ahhoz, hogy ez a minőségi nevelési szint, és párhuzamosan a minőségi programok is megvalósuljanak, valakinek nagyon sokat kell dolgoznia. Ugyanis eszközük még nagyon nincsen, most alakul ki. Jellemzően pénzből sincs túl sok. Emberi erőforrásnak szintén híján vannak, mert ahhoz ugyan már elég sokan vannak, hogy nagyokat álmodjanak, de ahhoz még nem, hogy a munkát jól el is tudják osztani. Tehát ki fog nagyon sokat dolgozni? Főleg az a négy-öt kulcsvezető, aki amúgy is nagyon sokat dolgozik.

Vezetői önkizsákmányolás

A minőségvágy és a megálmodott eszményi cserkészlet kivitelezése tehát csak úgy tud

megvalósulni, hogy a csapat vezetősége felhasználja az egyetlen olyan dolgot, amiből sok van, és amiből bármennyit hajlandóak feláldozni: az energiájukat. És mivel tényleg egyre jobbak, jelentkeznek az eredmények is; ez tovább motiválja őket, ezért egyre több és több időt és erőt fektetnek a cserkészetbe – így viszont egyre jobban elfáradnak. A vezetői ön-túlterhelés elképesztő méreteket tud ölteni ezeknél a csapatoknál. És egy közepes csapatból jövő vezető nem mondhatja azt, hogy „nem akarok az őrömmel lenni, mert elegendem van belőlük”. Mert az ideális vezető ilyen nem mond. De ettől még nem lesz kevésbé fárasztó napi 24 órában példamutató cserkészvezetőnek lenni. Valahogy tehát (akár öntudatlanul is) meg kell találni a fellelegzési pontokat – emiatt ebben a szakaszban sokszor jellemző, hogy **a gyerekek és a vezetők elválnak egymástól**. Ilyenkor általában a vezetők több sapkát viselnek egyszerre, ami szintén oka az eltávolodásnak: „*őrsöt vezetek, de én vagyok a táborparancsnok, vagy a rajparancsnok is, vagy a csapatparancsnok is, meg a program a vezetője is, meg a napostiszt is én vagyok, vagy a másik vezető, aki ugyanennyi szerepben van. Tehát a táborban egyszerre vezetek programot, készülök a következő programra, koordinálok a vízfordást (vagy én magam megyek el vízért), és vagdosgatom éjszakánként a 300 rózsaszín elefántot – szóval már biztos, hogy egyrészt nem jut idő az őrömmre, másrészt időnként iszonyúan szükségem lenne valamifajta fellelegzésre a sok szerepemmel való zsonglörködés közepette.*”

Vannak ennek a túlterhelésből fakadó fellelegzési igénynek megfigyelhető jelei. Az egyik legtipikusabb ilyen jel, hogy a vezetők külön esznek. Nem a gyerekekkel, nem az őrökkel ülnek le enni a portyán, hanem egy külön körben, vagy akár mondjuk a GH-n. A STVK-ban például voltak olyan évek, amikor egyszer csak már magunknak is feltűnt, hogy bemegyünk ugyan imádkozni törzsilleg az ebéd elejére, de aztán az ima végén az egész törzs testületileg kimegy a teremből. Pedig sokszor nem volt más dolgunk, mi is enni akartunk, csak valahogy kényelmetlennek tűnt ott maradni; amúgy is túlajtottuk magunkat, szerettünk volna ebéd közben kicsit fellelegezni, és azt nem lehet a jelöltek között, ugyebár. (Azóta ez megváltozott, de ezt fel kellett ismerni, ki kellett mondani, és rájönni például arra, hogyan lehet a jelöltekkel együtt fellelegezni.)

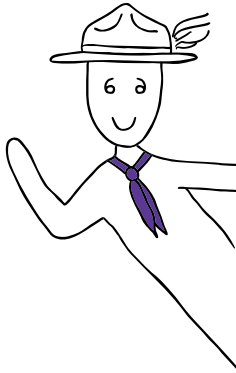
Vagy nézzük a csendes pihenőt: az úgy néz ki, hogy megpróbálják a gyerekeket valahogy elcsendesíteni a sátrakban, és utána a vezetők elvonulnak „megbeszélésre”. Ez azt jelenti, hogy minden vezető kapkodva alszik 45 percet, hogy valahogy bírja majd az esti rohanást. Vagy a vezetők külön alszanak – ez kevésbé jellemző, mert azt azért mindenki tudja, hogy az őrvezetőnek illik együtt aludnia az őrrel, de ez is előfordulhat. Vagy a téli portyán van egy vezetőségi szoba, ahová elvileg a kelleket teszik be, de a gyakorlatban leginkább arra való, hogy valahova vissza lehessen vonulni, amikor éppen már mindjárt eldurran az agya valakinek. Vagy van egy vezetői körlet, vagy a GH mögött egy kis lyuk, ahova el lehet vonulni némi kávéfogyasztásra.

A kávézási kultúra a cserkészeten belül önmagában is rendkívül beszédes, és külön fejezetet érdemelne. Most csak röviden annyit említenék meg, hogy én például kora vezetői korom óta tisztában vagyok azzal, hogy nem azért volt fontos számomra a kávé a táborokban, mert annyira igénylem a koffeint, hanem mert ez volt az egyetlen olyan, legalisan elfogadott eszköz, ami bármelyik napszakban lehetővé tette számomra a meleg italt (hiszen bármennyire is nyár van, nincs is olyan nagy meleg éjjelente az erdőben), a különlegesség élményét, az autonómia pillanatait és (az elkészítési idő miatt) a magamra fordítható, néhány percnyi fellelegzést, „én-időt”. Ezek voltak a valódi okai annak, hogy megtanultam esőben tüzet rakni, hogy bárkinek a fémbögréjét gátlás nélkül elrekviráltam (ha elfelejtettem külön bögrét vinni magammal erre a célra), és hogy bármilyen egyéb gazságra is képes voltam a tábori kávéért. Ez viszont (mellékesen) bizony nem tesz jót a koffein-függőségnek, nemcsak az én esetemben, hanem valószínűleg számos más vezetőtársaméban sem, akik abban a kultúrában szocializálódnak, hogy a kávéfüggőség az egyik legegyszerűbb és legelismeretebb módja annak, hogy az ember hozzájusson a pihenés perceihez.

A legszebb az egész történetben, hogy vezetőként a pihenés lehetősége egyébként nagyon is jogos igény. Tehát nem az lenne a cél, hogy bírni kellene enélkül, hanem biztosítani kellene lehetőségeket a pihenésre. De ezen a ponton a közepes cserkészcsapat ezt még nem meri magának kimondani, hanem mindenféle kerülőutakat választ, a vezetők például elmennek a következő programot „előkészíteni”, valójában pedig ott kávéznak a GH-n. Ami – ismételjük meg – valahol megvalósítható, hiszen nagyon is normális gondolat, hogy kipihenten érdemes a gyerekek közé menni; csakhogy amikor az ember napi 24 órát dolgozik a cserkészeiért, akkor ennek az intenzitása annyira magával ragadó tud lenni,

hogy az valamiért nem fér bele, hogy még arra is emlékezzen az ember, hogy pihenni is lehetne, sőt kellene.

Merthogy, amint már említettük, nincs más erőforrás, csak a saját erő. És az nagyon kell. Mindenre nagyon kell. Hiszen (mint arról már volt szó) nagyon minőségi programot akarnak csinálni, és nem elfogadható az a válasz, hogy ez nem kivitelezhető, vagy hogy kompromisszumokat kellene kötni. A közepes csapatból jövő vezetők arra a kijelentésre, hogy „*ezt nem lehet megoldani*” – nos, leggyakrabban nem válaszolnak semmit (mert ugye jól szocializáltak és tisztelettudók). De az éles szeműek számára esetleg feltűnhet az összeszoruló szájakból vagy a megfeszülő



állkapcsokból, hogy ilyenkor azt gondolják magukban, hogy „nnnn, azt majd mindjárt meglátjuk!”. És megoldják. Bármit megoldanak, tényleg: bármit. Mert azt mondják: „De hát mibe kerül az, hogy holnapra legyen itt egy kacsalábon forgó palota? Csak annyiba, hogy nem alszunk éjszaka. Bármikor meg tudjuk csinálni, hogy nem alszunk éjszaka.” Ők azok a vezetők, akik képesek úgy végigcsinálni egy tábor, hogy előtte két napig nem alszanak, mert még az előkészületek utolsó simításain dolgoznak. Ők azok, akik képesek azt a 300 rózsaszín elefántot kivágni a program előtti éjszaka, amit másnap a gyerekek egy játék erejéig használnak, majd kidobnak. De ez nem érdekes. Nem mérlegetlik, hogy mi mennyire éri meg vagy nem éri

meg. A gyerekeknek minőség kell, és azt ők bármi áron képesek megvalósítani. Egy közepes csapatból jövő vezetőnek emiatt **kétfajta működésmódja van**: az egyik, hogy programot vezet, a másik, hogy programot készít elő. Ez a kettő, harmadik nincs. Hogy ő valahol csak úgy részt vegyen... Nem mintha úgy döntene, hogy nem akar „csak” résztvevő lenni, hanem sokszor egyszerűen el sem tudja képzelni ezt a működési módot. „Mi az, hogy valahol részt venni? Azt a gyerekek csinálják. Én vezető vagyok. Én azért »veszek részt« a játékban, mert kötelességem, hogy lelkesítsem a többieket.” Vagyis a „résztvétel” is egy vezetői kötelesség, amit ezek a vezetők akkor csinálnak, ha az feladat – és szélsőséges esetben semmiképp nem csinálják a saját örömükre.

Kerületi szintű gondolat, hogy a közepes csapatokat úgy lehet „rávenni”, hogy részt vegyenek a kerületi programokon, hogy feladatot adnak a vezetőknek. Mert a vezetőik akkor fognak eljönni, ha fontosnak érzik magukat, és akkor érzik magukat fontosnak, ha feladatot kapnak. És ha nem érzik magukat fontosnak, akkor a csapatukat sem hozzák. „De hát egész eddig arról volt szó, hogy ezek a vezetők amúgy is túlterheltek!” – kiálthat fel az olvasó, teljes joggal. Éppen ezért olyan kerületi programot érdemes csinálni, ami valódi (akár helyettesítő) értékkel bír a csapat számára, például ki lehet váltani vele egy tavaszi csapatprogramot. (Természetesen nem a portyát, hiszen esély sincs arra, hogy olyan minőségi kerületi program születessen, amelyért egy közepes csapat elengedné a csapatportyáját, „azért disztigváljunk!”) Mondjuk, egy kisebb csapatrendezvény helyett beférhet az eseménynaptárba, és akkor egy programmal kevesebbet kell szervezni, legalábbis „otthon”. A tágabb kerületi vezetői közösséggel való találkozási lehetőség, a többi csapat és a különleges program együttes jelenléte pedig már elegendő indok lehet ahhoz, hogy a vezetőknek megérje elmenni



(és természetesen vinni a csapatukat is). A szervezési feladat pedig azért fontos, mert biztosítja az ismerős közeget; ezek a vezetők szervezői szerepben egyszerűen magabiztosabban mozognak, mint „mezei” résztvevőként. Ezt amúgy a legtöbb közepes csapat vezetősége tudja is – ők azok, akik sok esetben maguktól is szerveznek kerületi programokat, mert ismerik az ezzel járó előnyöket (még ha ilyen tudatosan nem is tudják elmondani). Szerencsére tehát nem kell nekik nagy biztatás. De ha véletlenül van olyan közepes csapat, amely valamiért mégis kilóg a kerületi közösségből, akkor a kerületi események egy-egy blokkjára való felkérés jó módszer a bevonásukra.

Visszatérve a vezetőségre: a „bármit megoldunk” szemlélet miatt kialakul egy **folymatos tűzoltási hangulat**, vagyis hogy folyamatosan dolgozni kell valamin, egészen addig, míg bele nem szakadnak, és el nem jön az a pont, amikor tényleg, feltétlenül muszáj már aludni. Ez pedig sokszor szélsőséges tünetekben nyilvánul meg, amikből csak a legenyhébbek azok a közismert legendák, hogy táborokban milyen helyzetben képesek vezetők rajtaütésszerűen elaludni – vezetőségi megbeszéléseken, építkezés közben, tűzrakás közben, menet közben egyik helyről a másikra, a mozdulat közben, amikor behajolnak a fejlámpáért a sátorba stb. Szóval bárhol. Saját rekordom az énektanítás közben való elalvás (dalt tanítottam, és arra ébredtem fel, hogy elhallgattam). De ennél vannak súlyosabb tünetek is: nagy konfliktusok, sírógörcsök, kiabálások, időnként akár komoly kiszáradás vagy ájulás is lehet a következménye annak, hogy valaki szélső-

ségesen túlhajszolta és kimerítette magát. A csapda pedig ott van, hogy ebben a csapatkultúrában kifejezetten nehéz azt mondani, hogy „pihenésre lenne szükségem” – mert valahogy attól félnek, hogy ez azt üzeni, hogy „nem vagytok számomra fontosak”. Ráadásul a jelentkező sikerek már-már függőséget jelentő doppingként stimulálnak: „emlékeztek, a két évvel ezelőtti táborban még csak..., most pedig...!”

Mindentudás és teljes felelősség

További fontos kulturális jellemzője a közepes csapatnak, hogy a már említett kulcsvezetők azt élik meg, hogy minden felelősség az övék – és ezt vállalják is. Nekik kell egyszerre biztosítani a rövid és a hosszú távú fejlődést, az operatív és a stratégiai szintet, a programok tartalmát és a programok kereteit, a „működési szintű problémakezelést” és a teljesen szélsőséges helyzetek kezelését is. És ahhoz,

hogy bármelyik pillanatban döntést lehessen hozni, egyrészt folyamatosan ugrásra készen kell állni, másrészt nagyon-nagyon képen kell lenni, mindig, mindennel.

Ezekre a vezetőkre emiatt gyakran jellemző, hogy mindenről és mindenkiről mindent meg akarnak tudni – és meg is tudnak. Teljesen lényegtelen információknak is utánamennek, ismerik a személyes kapcsolatok összes hátterét (az egész csapatban vagy az egész területen), mindenkiről tudják nemcsak a jelenét, múltját és viselt dolgait, hanem időnként a családjukét is, tisztában vannak minden, a csapatban – és azon kívül – zajló folyamattal, állandóan kutatják az összes jelenlegi (és jövőbeni) vezetőjük összes kompetenciáját, hiányosságát és potenciálját. Ez azonban elsősorban nem azért van, mert szeretik a pletykákat (bár ez sincs kizárva), hanem azért, mert ez a rengeteg információ segít a döntési helyzetekben, amelyek bármelyik pillanatban előállhatnak. És sosem lehet tudni, hogy melyik háttéradat-töredékre mikor lesz szükség.

Ezek a vezetők tehát átlátják az egész rendszert (csapatot, rendezvényt, mindent), mindent tudnak, és azt is tudják, hogy mindent tudnak. Ez pedig olyan furcsa helyzetekhez vezethet, hogy ha a vezető nem tudja, hogy egy adott probléma megoldása zajlik, akkor azt gondolja, nem történik semmi, hiszen ő mindent tud, így ha azzal történne valami, akkor azt is tudná. Vagyis reflexből nekiállhat például a problémamegoldásnak anélkül, hogy utánakérdezne előtte, kezeli-e a helyzetet már valaki más, mert azt gondolja,

hogyan amiről ő nem tud, az nem is létezik. Ez olyan, mint egy őrsi zászló: a régi cserkész hagyományok szerint annak nem szabad lekerülnie a földre, mert az átkot von a csapatra (például el kell égetni és a többi). Vagyis ha az őrsi zászlórudat az ember rosszul támasztotta a fának, és emiatt dőlni kezd, akkor ott bizony azonnal ugrani kell, hogy elkaphassuk, mielőtt leérne a földre. Szóval ez a négy-öt kulcsvezető egy-két idegvégződésével mindig a széljárást figyeli, és a dőlni készülő zászlórudakat keresi az erdőben – amikor pedig dől valamelyik rúd, azt elkapja, még mielőtt a zászló a földre kerülne.

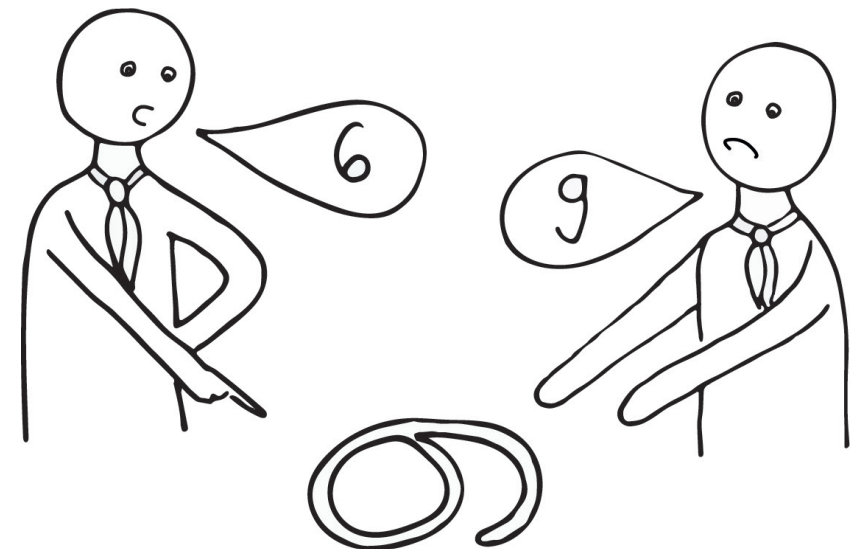
Ideálok és forradalmak

Ebben az egész jelenségben van egy jó adag személyesség, az a szemlélet, hogy ezek a vezetők **személyes felelősségüknek érzik**, mi lesz a cserkészletben. Ha ehhez hozzáadjuk az „Egyetlen Jó Megoldás” háttérfeltevését, akkor máris érthető, hogy miért jellemző ezekre a csapatokra a forradalmi légkör. Gyakran elképesztő viták és veszekedések mennek arról, hogy mi a cserkészlet, ki az igazi cserkész, hogyan valósul meg a cserkészlet a csapatban, hogyan néz ki egy csapattábor, egy VK, hogyan kell viszonyulni a kerülethez, mit jelent a fegyelem, a felelősség, a szolgálat. De ezek nem teoretikus beszélgetések, hanem személyes, fájdalmas és emberközeli, állandó konfliktuskockázatot hordozó viták. Mert az a meggyőződés húzódik mögöttük, hogy „*amit én tudok, az a jó. Ha a másik vezető gondolata nem ugyanaz, mint amit én gondolok, akkor valaki kétségkívül hülye*”.

Ráadásul azzal is nehéz szembenézni, ha az ember maga a hunyó, és azzal is, ha a másik. Márpedig két ember elég ritkán gondolja pontosan ugyanazt a valóságról, és minél mélyebben vizsgálják ezt a közös valóságot, ez annál inkább nyilvánvalóvá válik. Viszont ezek a vezetők abban reménykednek, hogy „*valahogy meg lehet oldani*”, hogy ugyanazt gondolják. Ennek érdekében pedig a balhéktól sem riadnak vissza. Annyira fontos nekik a cserkészlet, hogy gyakran bármit felvállalnának érte, még a csapatokon belüli nagy konfliktusokat is. (Noha a másik oldalon a konfliktusmentesség és a gördülékeny együttműködés is nagy érték, ezenkívül a konfliktust önmagában is sokszor az „amatőrizmus” jeleként értelmezik ezekben a

csapatokban, hiszen „*az nem lehet, hogy ne lehessen megoldani*”. Innen nézve talán még érthetőbb, mennyire fontos lehet számukra a cserkészlet értékeinek kutatása, ha még ezt is vállalják érte.)

Ennek van egy olyan (nagyon fontos) értéke és nyeresége, hogy ezekben az években sok eszmei alapkövet fektetnek le a csapaton belül. Tisztázódik, mit jelent a csapat számára a „cserkészszeszmeny”, milyen alapértékeik vannak, illetve hogy ezek az alapértékek mit jelentenek a gyakorlatban. Ebben a szakaszban ugyanis nem sajnálják az időt erre – a vezetőségben belül végtelen mennyiségű vita zajlik a különböző értékek konkrét megvalósulásaival kapcsolatban. Számtalan téma merülhet itt föl az apró



részletek tisztázásától a koncepcionális kérdésekig. Lehet-e sörpadokat használni táborban? Lehet-e nyakkendőt pólóval felvenni? Cserkészies-e a nyakkendőből borogatást készíteni a kifecamodott bokára? Hívhatunk-e külsős segítőt a GH-ra? Lehet-e a táborban alkoholt inni? Lehet-e dohányozni? A függőségnek mely szintje esetén igen? A függőségeknek mely szintje esetén lehet (és nem lehet) valaki cserkészvezető? És mely függőségek esetén? A cukor minek számít? És a kávé? S a többi. A témák száma végtelen, még a területek felsorolására sem vállalkoznék, nemhogy a konkrét kérdések felsorolására. A lényeg véleményem szerint az, hogy ezek nemcsak elméleti szinten zajlanak (például „*az a cserkész, aki mindig igazat mond*”), hanem arról is komoly viták folynak, hogy mit jelent mindez a napi tevékenységek, a köznapi helyzetek során. Ez utóbbi szempont pedig rengeteget segít abban, hogy a vezetők és a gyerekek be tudják gyakorolni, hogyan lehet cserkésziesen élni a mindennapokban.

Ez tehát a nyeresége ezeknek a vitáknak. A sötét oldala pedig az, hogy ha nem sikerül végül közös nevezőre jutni, akkor gyakran jelenik meg egyfajta végletesség: „*vagy cserkész vagy, vagy áruló*”. A kettő között nincs fokozat. „*Vagy velünk együtt húzod a szeke- ret 150%-on, vagy menj innen, rád vágjuk az ajtót is. Csalódtunk benned; megbízhatatlan vagy; nem ezt vártuk tőled; az lenne a minimum, hogy...*” – ilyen szavak, mondatok jelenhetnek meg jellemzően ezekben az esetekben gondolati síkon, vagy akár ki is mondva.

Ez mind azon világkép köré rajzolódik, hogy „*mi tudjuk a legjobbat, és azt akarjuk csinálni. Ha ebben nincsenek segítőtársaink, vagy ők esetleg máshogy gondolják, akkor menjenek innen el. Még az is jobb, mint ha nem azt akarják csinálni, amit mi. Az ilyenek alkalmatlanok őrsvezetőnek. Sőt mindennek. Jobb a kevés oroszlan, mint a sok nyúl.*”

Tanuló szervezet alapjai –

A legjobbat, de rögtön

A címet nem úgy kell érteni, hogy „*mindenből a legjobbat akarjuk megszerezni magunknak*”, hanem hogy „*mindent a legjobban akarunk csinálni*” – ez fontos oka a vezetői önkizsákmányolásnak is, mint azt már korábban olvashattuk. Ebben a csapattípusban jellemzően nincs meg az a türelem, hogy egy új rendszert folyamatos próbálgatással és a kísérletek tanulságainak levonásával lehet kialakítani. Nincs arra türelem, hogy majd öt év múlva jók lesznek, az ő önképük szerint ők azonnal (is) tudják a legjobbat. Sőt, nemcsak tudják, tanítják is a VK-kban. Ebből pedig az következik, hogy szilárdan bíznak abban, hogy „*el tudjuk érni a legjobbat (ehhez csupán fönn kell maradnunk két éjszakán át). És akkor a legjobb lesz. Elsőre.*”

Ennek a hátterében az Egyetlen Jó Megoldás feltevése mellett egy másik feltevés is áll: „*Ha valamin elég sokat dolgozunk, az biztosan jó lesz.*” Ez egy elég logikusnak hangzó gondolat, és a gyakorlat csábító módon valamelyest vissza is igazolja, de ebben a csapatkultúrában gyakran egy másik változata is megjelent, ami valahogy úgy szólhat,

hogy „*sokat dolgoztam vele, ezért jó lett, tehát nem lehet vele bajod*”. Sőt „*ha nem érzed jól magad a programomon (vagy hibát találsz benne), akkor a beletett munkámat szólod le, hiszen sokat dolgoztam vele (még szélsőségesebben: ha kritizálsd a programomat, engem nem szeretsz)*”. Ez abból fakad, hogy a közepes csapatban az összes folyamat jellemzően nagyon személyes, a vezetők nagyon bevonódnak a tevékenységekbe, szívüket-lelküket beleteszik a munkájukba – így néha nem tudják elválasztani a tevékenységeiket saját maguktól, és gyakran nem engedik meg (elsősorban) maguknak, hogy hibázzanak.

A fentiek miatt a tanulságok beépítésének folyamata (hívhatnánk úgy is: a szervezeti tanulás) gyakran nagy lelki megrendüléssel kezdődik: amikor az életben először kimondjuk, hogy „*hát ezt elszúrtuk*” (vagy el sem szúrtuk, egyszerűen csak nem lett tökéletes). Egy közepes csapatban dolgozó vezetőnek önmagában is nagyon nehéz a hibával való szembenézés, mert ez valahogy azt üzenheti, hogy „*nem dolgoztam eleget*” (hiszen ha eleget dolgoztam volna, akkor tökéletes lenne). Emögött gyorsan megérkezhet az a gondolat, hogy „*talán nem elég fontos nekem a cserkészlet? / nem vagyok elég példaértékű vezető?*”, vagyis legközelebb majd még kevesebbet alszik, még többet dolgozik. Mert akkor talán a legjobb lesz.

Ez is nagyon megterhelő, pedig ez még a jobbak eset. A rosszabbik, ha arra jutnak, hogy nem ők szúrták el, hanem valaki más. Ilyenkor előfordulhat, hogy elkezdődik egy hiba-

és felelőskereső, számonkérő, bűnbakképző folyamat, ami tovább nehezíti a hibákkal való szembenézést és a tanulságok beépítésének begyakorlását csapatszinten. (Itt persze mindig hibáztathatja magát is az ember, hogy például „*túláságosan megbíztam másokban*”, „*elhittem a vezetőimnek, hogy majd ők megoldják*”, „*keveset/kevészer kértem számon*”. Ezek a mondatok már egy olyan kultúra jelei lehetnek, ahol túl erős kontrollt gyakorló, komoly delegálási problémákkal küzdő kulcsvezetők vannak jelen.)

Egy tapasztalt vezetői kör elég pontosan fel tudja sorolni, hogy az adott programszervezésben mit kellett volna máshogy csinálni: hány nappal korábban kellett volna meghirdetni, mit nem lett volna szabad otthon felejtetni a raktárból, mit kellett volna még elmondani a program során az utasításhoz etc. És az ember minél profibb, minél harcedzettebb, annál nehezebben állja meg, hogy ne gondolja magában (és akár ne mondja ki hangosan is), hogy „*Hát hiába: csak az van jól megcsinálva, amit én csinállok meg*”.

Egy számonkérő, „*ki hibázott, ki nem*” kultúrában az emberek nem szívesen hibáznak, ezért aztán vagy megpróbálnak nagyon-nagyon sokat dolgozni, vagy egyáltalán nem vállalnak felelősséget, vagy kiesnek, mert ezt nem lehet bírni. Ha pedig ez elég hosszú távon van jelen a csapat vezetőségében, akkor a vezetők egyre kevésbé érzik magukat jól, így egyre többen távoznak (keserű szájjal) még úgy is, hogy azzal az „*áruló*” bélyeget is vállalniuk kell. Ez általában – minden látszat ellenére – lelkileg elég megterhelő vállalkás, de maradni

is egyre kevésbé jó, így aztán egyre inkább két rossz közül kell választani.

A tanulságok beépítési folyamatának első szintje tehát az, amikor a szervezet a tanulságok összegyűjtéséig el sem jut, mert azzal vannak elfoglalva, hogy ki volt a hibás. (Ez szerencsére nem nagyon gyakori a közepes csapatoknál, de néha az is előfordul, hogy itt megállnak.) A második szint az, amikor már azt tudják mondani, hogy jövőre jobban fogják csinálni. Vagyis megírják a tanulságfüzetet – aztán soha többet elő nem veszik, mert arra még nincs kapacitás, hogy egy év múlva is emlékezzenek rá, hová tették. (Nekem legalábbis évek munkájába került, hogy a már megírt jegyzeteimet tényleg meg is találjam idejekorán, még mielőtt a következő hasonló program szervezését elkezdtük volna.)

A közepes csapatokban néhány év gyakorlás után jellemzően a harmadik szintig is el lehet jutni, vagyis: következő évben már úgy kezdik az adott program szervezését, hogy megnézik

az előző év tanulságfüzetét. És aztán újra nekiállnak, megint megpróbálják megcsinálni a tökéleteset, már jóval kevesebb hibával, mert a korábbi tapasztalatokból tényleg tanultak. (Nem utolsósorban kevesebb energiával is, hiszen sok dolgot már nem kell kitalálni.) Közben azonban nincs bennük az a béke, hogy egyszer, öt év múlva már teljesen kiforrott lesz a folyamat, és addig „csak” végig kell járni az utat. Hanem újra azzal a lendülettel mennek neki, hogy most már tutira tökéletes lesz!

Ugyanakkor látni kell, hogy egy új folyamat begyakorlása (például egy tábor gördülékeny megszervezése vagy egy újfajta programtípus kialakítása) három-négy év. A tanulságok beépítési folyamatának negyedik szintje, amikor már ezt is tudják – és már eleve úgy indulnak neki egy új program szervezésének, hogy tisztában vannak vele: elsőre „valamilyen” lesz, amiből majd tanulnak, és még másodszorra sem lesz ideális. Sőt, esetleg már azt is tudják (akár már a legelején), hogy mi az a szempont, amit az adott évben ki akarnak próbálni, a következőben pedig továbbfejleszteni. Ez a szint azonban jellemzően már a nagy csapatok tudása. A közepes csapatok ezt gyakran nem így gondolják, hanem hisznek abban, hogy elsőre is lehet tökéleteset alkotni; és amikor nem sikerül, kiakadnak. Ez pedig azt jelenti, hogy a folyamatok javítása a csapatban (vagyis a tanulságok beépítése) rendszeresen nagyon intenzív érzelmi igénybevétellel jár vezetőségi szinten, ami még fárasztóbb, mintha csak magával a fejlesztéssel foglalkoznának.



Jómagam ezt a „negyedik szintet” a saját vezetői munkám során nagyon sokat gyakoroltam, de máig nem vagyok kiegyensúlyozott benne. Sőt, amikor először csinálom valamit, elképesztően nehezen viselem azt az érzést, hogy tudván tudom: hiába tűnik úgy, hogy mindent végiggondoltam, és a lehető legköriütekintőbben jártam el, nem tudom előre megmondani, hogy mivel leszek okosabb az első év végén. Azt még nehezebben viselem, hogy azt is tudom, még a második év tanulságaira is szükségem lesz, hogy egyáltalán esélyem legyen a kiforrott eredményre. És azt kívánom ilyenkor, bárcsak már túl lennék legalább az első körön, és tudnám mindazt, amit akkor fogok tudni. Számomra ez máig frusztráló érzés, pedig elég sok folyamatot indítottam már útjára. Ezzel csupán azt akarom éreztetni, hogy a tanulságok beépítésének folyamatát megtanulni valóban nehéz. Valójában a tanulságok levonása önmagában is egy folyamat, amit ugyanúgy meg kell tanulni, ahogy a csapatkarácsony megszervezését. Egyáltalán nem egyszerű annak elfogadása, hogy elsőre nem lesz tökéletes, és lesznek dolgok, amiket pont az első tapasztalat *hibáiból* fogunk tudni megtanulni.

Atomcserkész-szindróma

Ezekben a csapatokban gyakran megjelenik az **atomcserkész-szindróma**, vagyis „bármit megoldok, bármennyi időm van a cserkészetre, két őröm van egyébként, meg van egy rajom, meg egy csapatom. Ja, és még VK-kiképző is vagyok”. Félreértés ne essék: nem arról van szó, hogy ezek az emberek szük-

ségtelenek a vezetőképésben. De fontos tudatosítani, hogy azok, akik így gondolkodnak, sokszor nem azért kiképzők egy ŐVK-ban vagy STVK-ban, mert pontosan tudják, hogy a szövetségnek szüksége van vezetőkre, hanem azért, mert nekik a vezetőképés a töltődés. Nekem is az volt. Azért maradt életben a csapatom, mert ŐVK-ztam. Vagyis az őrvezetőképés során kapott energiával vittem a csapatomat, és így tudtam kihúzni azt a 8 évet, amíg a kis csapatból eljutottunk a közepes méret felső feléig. Ez gyakran így megy. Mielőtt valakinek büntudata lenne: ez egyáltalán nem baj. Fontos kiegyensúlyozni az energiákat és biztosítani a töltődést saját magunk számára. Viszont azt is fontos tudni, hogy egy ilyen rendszer működtetése (ti. hogy valaki a csapatával rengeteget dolgozik, mert nagyon fontosak számára, és valamelyik VK-ban rengeteget dolgozik, hogy valahonnan energiát nyerjen a csapatának) nagyon sok idő. Kulcsfontosságú tehát időnként felülvizsgálni, hogy milyen mértéket ölt az atomcserkész-szindrómám: van-e még a cserkészeten kívül bármi másra időm az életemben?

Az atomcserkész-szindróma tehát valahogy úgy foglalható össze, hogy a cserkészeten bevállalt emberfeletti feladatokhoz ezek a vezetők időnként úgy szerzik meg a szükséges energiákat, hogy a cserkészeten egyéb területein keresnek feltöltődést és közösséget – amik viszont jellemzően nem (csak) kikapcsolódással, hanem további nagy feladatokkal és felelősséggel járnak. Ebből pedig kialakul egy kerek rendszer, ahol egyébként

a tevékenységek, a felelősség és feltöltődés kiegészítik egymást, és tulajdonképpen működőképes, ráadásul a már-már függőségbe hajlóan intenzív élmények, a szoros közösség, a cselekvőképesség és a sikerek megélése folyamatos pozitív megerősítést ad. Ennek viszont időnként komoly ára van: ezek a vezetők elidegenedhetnek az egyeteműtől, a munkájuktól, a szakmai közösségeiktől, a családjuktól, a civil barátaiktól, a párjuktól, bármitől, ami nem a cserkészlet.

Szervezeti háttér

A szervezeti háttérrel illetően is van jó néhány rendszer, ami most alakul ki vagy lép új szintre, és ezek (is) sok energiát igényelnek. Most reagál a csapat például arra, hogy hogyan fogja fenntarthatóan használni a csapatotthont (már ha van, mert ha nincs, az külön kérdés). Mert feltehetően eddig is szolt a plébános vagy az igazgató többször is, hogy a csapatotthon mindig koszos és rumli van, de most már elég sokan vannak ahhoz, hogy találni akarjanak olyan megoldást, ami hosszú távon is működik. Fölállítanak például egy beosztást arról, hogy melyik őr mikor fogja takarítani a csapatotthont. Ezután egy darabig természetesen rendszeresen veszekedni kell az épp sorra kerülő őrvezetőkkel, hogy miért nem takarítottak ki, de ez is hozzátartozik a szervezeti tanuláshoz. Hiszen (erről fontosabb már volt szó) egy dolog az, hogy meg kell alkotni az új folyamatot, egy másik az, hogy be is kell tartatni, ez pedig kétszeres erőfeszítést jelent, mert mindenkinek új a rendszer.

Szülők

A csapat ápolni kezdi a „külső kapcsolatait”, és ebben a témakörben általában az első lépés a szülőkkel való kommunikáció kiépítése. Erről már bőven esett szó fentebb, mivel ez az egyik olyan „támogató rendszer”, ami a legszorosabban hozzátartozik az alaptevékenységhez, ezért csak néhány szóban térnék ki rá. Szülői értekezletek, szülői levelezőlisták, a szülői tájékoztatás különböző formái jelennek meg itt feladatként, és találnak felelősre. Az első szint a tájékoztatás – ilyenkor az elsődleges cél általában az, hogy a szülők informálva legyenek a közelgő eseményekről. A későbbi csapatszakaszokban már az események után is érkeznek beszámolók, akár háttérinformációkat is megosztanak a csapat belső életéről. Még egy lépéssel később a szülőket külön szereplőként vonhatják be a csapat tágabb körébe, akár közös (vagy akár csak szülőknek szóló) rendezvényekkel, és támogatóként is számíthatnak rájuk.

Csapatotthon

A többi külső partner a forrásteremtéssel összefüggésben szokott felbukkanni. A polgármesterrel vagy az egyházzal (esetleg az iskolával) képviselőivel való kapcsolatfelvételt általában az indokolja, hogy a közepes csapatnak (is/már) szüksége van valamilyen támogatásra: a legfontosabb támogatási forma ebben az összefüggésben a csapatotthon (és -raktár). Szükség van egy helyre, amit a csapat magáénak tudhat, és ha nincs ilyen, akkor a csapat ebben a méretben már nagy valószínűséggel lépéseket tesz, hogy szerezzen egyet.

A csapatotthonnak vannak előnyei: ott lehet hagyni az írószer-dobozt, bármikor be lehet menni (ideális esetben), fel lehet tenni az őrsi tagok rajzait a falra, lehet főzni egy teát, van hol tartani az őrsi naplót vagy akár a csapatfelszerelést is és így tovább. Ráadásul a csapatidentitás képzéséhez is hozzájárulhat. Ki lehet rakni a régebbi őrök zászlóit, ottalvós őrsi (vagy vezetőségi) alkalmat lehet oda szervezni, így sok közös élmény kapcsolódhat hozzá. Ezenkívül érdemes megemlíteni azoknak a nagy projekteknek a közösség- és elköteleződés-teremtő hatását, amit egy-egy csapatotthon-felújítás vagy -továbbfejlesztés jelent. Továbbá az, hogy egy ilyen komoly dolgról gondoskodik az ember (gyereke), mint egy ingatlan, önmagában is fejlesztő hatású. A csapatotthon meglétének azonban vannak hátrányai is: rendszeresen takarítani kell, konfliktusok lehetnek az őrsgyűlések hangerejéből, az üzemeltetési problémák megoldására esetleg nincs felkészülve a csapat (eldugult csapok, kiégő villanykörte, beázó mennyezet és a többi.). A legnagyobb problémákat pedig (legalábbis városi környezetben) alighanem az okozza, hogy a jellemzően egyetemista (de mindenképpen fiatal és önkéntes) vezetőség életmódjából következő, éjfélig tartó vezetőségi megbeszélések, vagy az este 10-kor, hullafáradtan (és hiányos mozgáskoordinációval) történő tábori visszapakolások nem feltétlenül erősítik a környező ingatlanok tulajdonosaival fennálló jószomszédi viszonyt.

A csapatotthon léte vagy nem léte tehát komplex kérdés. Az is kérdés, miből fizetik

az ezzel felmerülő, esetleg rendszeres költségeket. És az is, hogyan tudják letárgyalni (először, majd újra meg újra) az együttélés szabályait, amelyben már nemcsak cserkész vesznek részt, hanem külső szereplők is. Egy olyan szervezet esetén, amelyben rengeteg a gyerek, sőt, jószíval a vezetői is azok – egy nem-cserkész (és idősebb) külsős partner szemében legalábbis nagy eséllyel gyereknek tűnnek –, ez sok súrlódáshoz vezethet. Ilyenkor nem feltétlenül az a jó válasz, hogy a cserkész minden külsős kívánsághoz és elváráshoz igyekezzek alkalmazkodni, mint ahogyan nem minden civil elvárás ab ovo ostobaság. Tehát a csapatnak alaposan át kell gondolnia, milyen árat hajlandó fizetni a csapatotthonért: költségekben, energiában, odafigyelésben, kapcsolattartásban, külső beszólások elviselésében, türelemben, tiszteletadásban (és a tisztelet-elvárás kommunikálásában).

Én alapvetően „nomád” csapatban nőttem fel, vagy nem volt csapatotthonunk, vagy ha volt, akkor sem nagyon felelt meg még a minimumszükségleteinknek sem (például már az 5-kor kezdődő őrsgyűléseket sem tudtuk ott tartani, mert a plébánia bezárt este 6-kor). Így nem tartom elengedhetetlennek a csapatotthont, főleg, ha ez a külső partnerek részéről olyan mennyiségű konfliktussal vagy irreális elvárással jár, amire esetleg aránytalanul sok energia menne el a vezetőség részéről. Természetesen nagyszerű, ha van, de meg lehet oldani az életet enélkül is (legalábbis egy közepes csapatban). A „mennyi energiát ér meg nekünk a csapatotthon” tehát valódi kérdés, aminek átgondolására érdemes időt szánni.

Toborzás

A toborzással (fajlagosan) ez a csapattípus foglalkozik a legtöbbit. A toborzás esetén tulajdonképpen egy ugyanolyan jellegű új részrendszert kell kiépíteni, amit már többször végigvezettem, és ugyanúgy igazak rá az „elsőre jó” feltételezései és fájdalmai, amiket szintén ismerünk már. Tehát: a csapat most építi ki azokat a külkapcsolatokat, ahonnan a gyerekek érkeznek majd, ehhez pedig nagy erőfeszítésre van szükség, mert a cserkészlet még nem ismert és elismert a plébánián vagy az iskolában. Vagyis a toborzásnak vannak olyan funkciói is, hogy a cserkészletet megismertessék másokkal és vonzóvá tegyék – ellentétben a nagy csapatokkal, ahol már csak a csatlakozás aktuális lehetőségére kell felhívni a figyelmet. Ennek a beágyazottságnak a kiépítése azonban három-négy év, és – túl az épp aktuális, szeptemberi kampányokon, konkrét programokon, szülői értekezleteken, plakátokon – érdemes külső partnerekkel való kapcsolattartásként is gondolni rá. Esetleg megéri az év során egyszer-kétszer máskor is benézni az adott iskolába (nem csak akkor, amikor gyerekeket akarunk tőlük), és hosszú távú kapcsolatot kialakítani. Ezt a kérdést ugyanakkor ezek a csapatok gyakran nem így kezelik, hanem egyedi, rövid távú programként tekintenek a toborzásra, ami viszont korlátozott eredménnyel járhat csak. Ebben az esetben is hosszú utat kell tehát bejárni, mire a tanulságok levonhatók a toborzás hosszú távú, éveken átívelő, külső partnerekkel kapcsolatos aspektusairól.

Felszerelés-bővítés

A szükséges felszerelés megszerzéséhez komoly pénzügyi források kellhetnek. Venni kell például őrsi sátrakat, amik drágák, különösen akkor, ha még mindig csak annyi pénze van a csapatnak, amennyi korábban, kis csapatként. Ezek már egy nagyságrenddel nagyobb befektetések, mint amikkel a csapat eddig találkozott. Ha nem örököl valahonnan némi felszerelést (ami olykor előfordul, de azért ritka), akkor kellenek 10 fős sátrak, esetleg közösségi sátor, GH-sátor, de 6-8 órót egyszerre felszerelni csupán elegendő bográcscsal vagy ásóval sem olcsó mulatság. Ennek jellemző megoldása lehet a katonaság különböző leselejtezett felszereléseinek használata – a használt katonai sátrak teljesen működőképes megoldásai a leginkább szűk keresztmetszetnek, vagyis az őrsi sátraknak. Mostanában az is elterjedt, hogy kifejezetten új őrsi sátrakat vesz a csapat – a lényeg, hogy ilyenkor már nem szokás megelégedni azzal, hogy egy őrs 3 darab 3 fős igluban aludjon a táborban.

A kitartó és évről-évre bővülő felszerelés-építés nem feltétlenül teljesen tudatos, ugyanis az elején még nagyon nyilvánvaló, hogy mire van szüksége a csapatnak, és esetleg nem veszik észre, mikor válik a kérdés bonyolultabbá. Az első lépések mindenestre tiszták: *„Kell még nyolc ásó. Kell még öt sátor (ez eleve egy hároméves projekt). Kellenek nagyobb fazekak, mert kinőttük a mostaniakat.”* S a többi.

Az egyensúlyi növekedési ívből való kitérés akkor jelenhet meg, amikor az alapfelsze-

lés fokozatosan összeáll, de ezt a csapatvezetőség nem veszi észre, hanem továbbra is az az önképe, hogy *„felszerelést kell szerezni, még hozzá – közepes csapat, tehát – bármi áron”*, hiszen *„azért kínlódás a cserkészéletünk, mert nincs felszerelésünk”*. Ez a fura jelenség azért fordulhat elő, mert a felszerelés megléte általában több év munkájának eredménye, és a vezetőség esetleg nem gondolt bele, hogy egyszer ezt elérheti. Vagyis a gondolkodás nem projektszerű, miszerint most építik ki a csapat felszerelését, és egyszer meglesz mindenük, hanem identitásszerű, az az életállapotuk, hogy folyton dolgozniuk kell a felszerelés bővítésén, mert azt túl kevésnek hiszik. (Erre ráerősít az is, hogy ez nem egy új tapasztalat, már réges-régen, kis csapatként is, egész életükben – sőt talán már a vezetőik életében is – azt élték meg, hogy túl kevés a felszerelésük. Joggal hiszik tehát, hogy olyan, hogy mindenük megvan, nincs is.) A közepes csapatok életében azonban egyszer mégis eljön ez a pont (jellemzően a szakasz vége felé). De nemegyszer előfordul, hogy ennek ellenére tovább zajlik az eszközökbe való befektetés, a felszerelés-bővítés folyamata.

Vagyis először például lecserélik a régi, tönkrement fűrészeit újakra. Aztán az újakat Fiskars-fűrészekre (vagy más, magas minőségű darabokra). Vagy nem cserélik le, de kiegészítik egy spéci szerszám-sorozattal (mint a lyukfúró, ágvágó, machete stb.). Esetleg rájönnek, hogy minek fűrész, az csak a gyerekeknek kell – az előtáborba visznek inkább egy láncfűrész, az jóval hatékonyabb. És még menőbb is!

Ugyanez zajlik a konyhafelszerelések frontján is és a vizesballonokkal: a kis és kevés fazékkal való kínlódás annyira beleég a vezetőségbe, hogy esetleg nem állnak meg a három darab harmincliteres fazéknál, hanem egyszer csak megjelenik a táborban néhány kályhacső (a földbe ázott tűzhely kéményének), aztán egy gázfűző és/vagy üstház, aztán meg egy gázpalackos gáz-tűzhely. A GH-nak csúfolt ponyva „helyén” először egy nagy közösségi sátor áll, aztán esetleg teljes konyhapolcrendszert vagy konyhaasztalt visznek ki magukkal. A *„van egy deszkánk meg két késünk, és folyton ott-hon felejtjük a sajtreszelőt”*-ből az lesz (már csak a vonatkozó hatósági előírások miatt is), hogy először megjelenik a háromféle, feliratozott vágódeszka (húsnak, kenyérnek, zöldségnek), majd mire észreveszik magukat, már négy teljes faládányi – véletlenszerűen összevásárolt és/vagy megörökölt – konyhacuccuk van, ami tartalmaz többek között egy külön doboznyi talált evőeszközt és 6 darab rozsdamentes acél teatojást is (amiről senki nem tudja, hogy került oda, és ki használja, de azért – biztos, amit biztos – minden évben elviszik a táborba). A 20 literes kannák helyén először egy köbös tartály, aztán egy lajtoskocsi jelenhet meg. És ha még mindig nem tűnik fel a folyamat kibillentsége, akkor megjelenhetnek őrsi szintű, előre vásárolt egyenpolcok vagy cipő-tartók, külön palacsintasütő-gázégő-rendszer a GH-ra, amin egyszerre hat lángon lehet palacsintát sütni, előre hegesztett vízmelegítő rendszer, hogy ne hideg vízben kelljen

fürdeni, aggregátor a telefontöltéshez, vagy a tábori nyomtatóhoz. Ennek folyamánya lehet, hogy két teherautót kell bérelni a tábori felszerelés szállításához, ami természetesen megjelenik a tábori költségvetésben – és így a tábordíjban – is.

A fenti eszmefuttatásnak nem az az üzenete, hogy aki gázfőzőn főz, vagy köbös tartálya van, *az nem cserkész* (bár ez stílusos lenne ennél a közepes csapatokról szóló fejezetnél). Az a fontos, hogy egy ponton szerencsés feltenni azt a kérdést, hogy valójában mire van szükség a cserkészkedéshez? Ehhez bizonyos felszerelés természetesen szükségeltetik, néhány másik viszont már akadályozhat is. Ráadásul itt sincs Egyetlen Jó Megoldás, hanem a csapaton múlik a válasz. Például lehet, hogy kell az a gázfőző, és bizonyos csapatméret felett a köbös tartály alapszükséglet. Ugyanakkor nem szabad elfelejteni, hogy a cél cserkészként nem az, hogy újra felépítsünk egy várost az erdőben, hanem mindenféle nevelési céljaink vannak, többek közt, hogy azt megéljük, hogy a két kezünkkel alakítani tudjuk a környezetünket – ráadásul lehetőleg minél inkább a gyerekek által is megélhető módon, az ő közvetlen tevékenységük és erőfeszítésük révén. Nem biztos, hogy ezt egy láncfűrész vagy egy aggregátor elősegíti.

A lényeg tehát az, hogy a csapat vezetősége feltegye magának a kérdést, és szánjon időt a válaszra. A közepes csapatok növekedésének vége felé, a második krízishez közeledve (de legkésőbb a válság során) ezek a kérdések szerencsére rendre fel is merülnek, így a csapat a felszerelés-tulburjánzás hosszabb

vagy rövidebb szakasza után jellemzően elkezd átgondolt felszerelés-tervezésbe fogni – bár ennek valódi kibontakozása gyakran a nagy csapatok szakaszára esik.

Pályázatok és pénzügy

A felszerelés-bővítésnek természetesen van egy másik oldala is: a „miből?”. Erre a legjellemzőbb válasz a **pályázatírás**, amihez viszont alapítvány vagy egyesület szükségeltetik. Ilyenkor jelenhet meg az az igény, hogy a csapat mögé olyan jogi személyiséget is kialakítsanak, amivel pályázni lehet. Ennek az írásnak most nem célja a forrásteremtés további eszköztárának részletezése, erre vannak külön kiadványaink. A számunkra releváns szempont most az, hogyan viszonyul a növekvő csapat ezekhez a partnerekhez, kiegészítő tevékenységekhez, kiegészítő folyamatokhoz. A pályázatok kapcsán a mi szempontunkból két dolog fontos.

Az egyik, hogy ez egy **újabb feladatkör**. A pályázatírásnak saját módszertana van, saját feladatlistái, sajátos logikája (amibe ráadásul olyan csapat-célrendszert kellene beilleszteni, ami talán nincs is még meg tudatos szinten – lásd a nagy csapatoknál). Tehát ez egy újabb olyan folyamat, amivel a csapat most találkozik először, vagyis (ez már remélhetőleg unalomig ismerős az olvasó számára) meg kell tanulni, ki kell alakítani, be kell gyakorolni, illetve részfolyamatokat betartatni olyan vezetőkkel, akik nem látják át a teljes célrendszert.

Aki valaha pályázott a csapata számára, az tudja, hogy külön kihívás például, hogy a tá-

bori vagy évközi költségekről a vezetők megtanuljanak áfás számlát kérni. És akkor még nem is beszéltünk a számlacímek helyességének jelentőségéről, a kártyás/készpénzes fizetés könyvelési nehézségeiről, magának a pályázatnak a megírásáról, az elszámolási adminisztrációról és az ezzel járó – kívülálló számára lenyűgöző mennyiségűnek és lenyűgözően értelmetlennek látszó – bürokráciáról, a forrást nyújtó hatóságok olykor kevésbé pályázóbarát hozzáállásáról, vagy mindazokról a folyamatokról, amelyek eleve láthatatlanok a vezetőség számára, de amiket végig kell csinálni. Ráadásul „jutalomból” a többiek esetleg még haragudhatnak is a pályázatíró vezetőre, amiért olyan értelmetlennek tűnő feladatokra kényszerülnek a pályázat miatt, amiknek semmi közük a gyerekekhez. Az a vezető pedig, aki pályázatírára adta a fejét, esetleg nehezen tudja érzékelteni, hogy mekkora munka van az új sátor vagy az új ásó mögött (mert a nagy részét ő maga végzi, a többiek számára láthatatlanul). Az hagyján, hogy komoly újfajta feladat- és energiabefektetést jelenthet egy pályázat, de még elismerés se feltétlenül jár vele, legalábbis a többiek részéről.

A pályázatokkal együtt járó adminisztráció azért is lehet nehéz a csapat számára, mert a pénzügyek követése amúgy sem feltétlenül kap nagy figyelmet ezekben a csapatokban. A pályázatok megjelenése azonban a **pénzügyi átláthatóság** folyamatában való előrelépésnek is adhat egy lökést, ami egyébként önmagában is üdvös irány. A pénzügyek kezelésének fejlődése egy különálló, az alábbi

kis szintekkel leírható tanulási folyamat, ami – jó esetben – már a kiscsapatlét időszakában elkezdődik (bár azt fontos megjegyezni, hogy a csapatszakaszok nem feltétlenül esnek egybe a pénzügyi tudatosság szakaszaival, de lehetnek együttállások).

Az első szint, amikor egyetlen ember kezeli a pénzt, aki általában a csapatparancsnok, a többieknek pedig semmilyen információjuk nincs arról, hogyan áll a csapat pénzügyileg. A bevételekről és kiadásokról esetleg készül valamilyen írásos jegyzet, legtöbbször papírra, és nem összefüggően. Ez a szint jellemzően a kis csapatok szakaszára esik, de persze nem minden kis csapat ilyen. Vannak olyan parancsnokok, akik még egy kis csapatban is a többiek számára láthatóan és követhetően követik a csapat kiadásait és bevételeit, sőt, az is előfordul, hogy van külön pénzügyes. De a legtöbb esetben nem így van, egyszerűen azért, mert (mint erről volt szó) a kis létszám miatt ez nem tűnik nagy jelentőségű kérdésnek, ráadásul a vezetőknek tényleg van számtalan fontosabb dolguk is. A pénz kérdésköre azonban Magyarországon érzékeny téma, amiről beszélni lelkileg sem teljesen közömbös. Ez megnehezíti azt, hogy az elszámolás kérdése tudatos szintre emelkedjen.

A második szintre lépés egyik oka tehát az, hogy felmerül a vezetőségben az igény, hogy ők is rálássanak a pénzügyekre. Ez akár (apróbb vagy nagyobb) konfliktusokba is kerülhet, ha a parancsnok vagy az egyetlen pénzügyes (általában nem tudatosan) hatalmi kérdésként kezeli a pénzügyek átlátását.

Ugyanakkor egyáltalán nem kötelező vagy törvényszerű, hogy ez így legyen – az is lehet, hogy a második szint miatt érkezik el, mert a programok nagyobb gyakorisága vagy nagyobb létszáma miatt egyszerűen érdemes kiszervezni egy-egy program költségeinek követését.

Vagyis a második szintre az jellemző, hogy a programok független költségvetéssel rendelkeznek, és a pénzügyek követése azt jelenti, hogy egy-egy programon van egy-egy (jellemzően nem állandó) vezető, aki nyomonköveti és adminisztrálja a bevételeket és a kiadásokat. Ezekről általában már valamilyen nyilvánosabb jegyzet készül, például a résztvevői lista a befizetésekkel együtt rákerül egy füzetlapra, ami bekerül egy kis zacskóba a portyán a blokkokkal/számlákkal meg a maradék készpénzzel együtt – ez az egész kupac pedig nyilvánosan kezelt, és a végén (a záróegyenleggel együtt) a parancsnoknál vagy a pénzügyesnél köt ki. Ez a gyakorlat egy tapasztalt pénzügyes számára még meglehetősen kezdetlegesnek tűnhet, pedig önmagán túlmutató jelentősége van. Azt üzeni ez a kezelésmód, hogy a pénz már nem tabu, hanem elkülönítve kezelt és látható; sokan részt vesznek a folyamatban, tehát tanulható is, az elszámolás pedig gyakorlatilag bárki számára hozzáférhető, tehát ellenőrizhető is. A csapat vezetői felváltva szednek be részvételi díjakat, számolnak el a kiadásokkal, közben pedig magabiztosan begyakorolják az ezzel járó pénzkézelési feladatokat.

Ezen vagy a következő szinten jelenhetnek meg a pályázatok, legtöbbször elszigetel-

ten: külön elszámolásuk, logikájuk és adminisztrációjuk van, amit külön vezető kezel. Ezek már nagyon jó alapok a harmadik szintre lépéshez, a pénzügy éves rendszerbe helyezéséhez. Ezt általában az indukálja, hogy a programok költségvetése nem mindig nullára jön ki, így szükség lehet egyfajta keresztfinanszírozásra, például a tervezési hibából eredő negatív egyenlegeknek a pozitív egyenlegű programok maradványösszegeiből való fedezésére. De az a felismerés is elvezethet a pénzügyek effajta tudatosításához, hogy némi működési költségkeretre is szükség lehet, például az őrsgyűlések írószereihez, vagy mondjuk bizonyos csapattagok tábordíjának támogatásához stb. A lényeg tehát, hogy a harmadik szinten pénzügyi szempontból már nem egymástól független eseményekként kezelik a programokat, hanem megjelenik az éves szintű pénzkézelés, amibe az egyes programok pénzügyei illeszkednek. (A kiadás-bevétel kezelése a számlákat tartalmazó tasakokkal ettől még nem feltétlenül változik meg. A változás abban áll, hogy mi történik ezekkel a számlákkal, amikor a program és az elszámolás lezárul.) Ezen a szinten már megjelenhet egy olyan állandó pénzügyes, aki összefogja az egyes programokon pénzt kezelő vezetőket; illetve általában az elektronikus és visszakövethető elszámolás is (például Excel-táblák vagy megosztott file-ok formájában). Ekkor már időnként a programok bevétel-kiadásának követése is elektronikusan történik, de ez elsősorban a programok jellegén múlik. A papíralapú költségkövetés aránylag hosszú

idejű fennmaradásának ugyanis fő oka, hogy a programok egy része nomád körülmények között zajlik, nincs feltétlenül számítógép, valamint az, hogy ezek még mindig egyszerű pénzügyi szerkezetű programok, amelyeknek a legbonyolultabb része a részvételi lista.

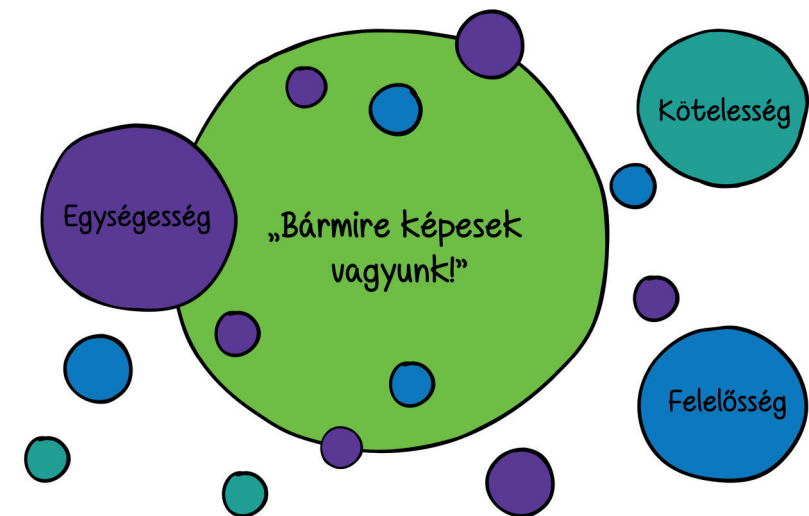
Stratégiai tervezés

Hogyan alkot stratégiát egy közepes csapat? „Mindent tudunk, azt is tudjuk, hogy mi az a stratégiai tervezés. Csináljuk is.” Illetve mégsem... Ebben a szakaszban annyira el van foglaltva a vezetőség azzal, hogy operatív szinten működtesse a csapatot, hogy ha a stratégiát kérdezzük tőlük, akkor is operatív szinten fognak válaszolni – ami egyébként nem baj. Nem most van a hosszú távú stratégiaalkotás ideje. A kulcsszó: hogyan kell a dolgokat csinálni? Hogyan kell munkatervet írni? Hogyan kell táborot vezetni? Hogyan kell alapítványt lét-

rehozni? Hogyan kell pénzt szerezni? Hogyan kell őrsvetető-utánpótlást nevelni? Hogyan kell a dolgokat intézni – ez most a fő kérdés, ebben a szakaszban erre a kérdésre kell megtalálni a csapatnak a saját legjobb válaszait.

Önkép

Amikor megkérdezzük egy közepes csapatból érkező vezetőt, hogy mi a cserkészlet, vagy miért cserkészkedik, válasza nagy valószínűséggel a következő szavak körül fog mozogni: **szolgálat, felelősség, kötelesség**. A közepes csapatban ezek a legfontosabb vezérlő értékek. A vezetők és az elismert viselkedésmin-ták fókuszja „kívül van”: vagyis a másik ember fontos, nem az, hogy ez nekem mibe kerül. A segítőkészség, a másokért hozott áldozatok, a másokért végzett szolgálat a lényeges. A kiegyensúlyozódás pedig úgy jelenik meg, hogy abban hisznek ekkor, hogy ha eleget



tettek a másikért, akkor ők is elvárhatják tőle ugyanezt – tehát támaszkodni tudnak egymásra.

Ezzel összefüggő fontos érték az **egységesség**. Ez megjelenik a külsőségekben, a fegyelemben, az alakiban, az Egyféle Jó Megoldásban. Megjelenik a végtelen törekvésben, hogy egyformán gondolkodjanak a világról. És a nagyon szoros kapcsolatokban, amikor időnként még az énhatárok is elmosódnak azon az úton, amelyen igyekeznek egymáshoz és a cserkészszemélyekhez egyre közelebb kerülni.

A csapat vezetőségének az a képe önmagáról, hogy **„együtt bármire képesek vagyunk”**. Ez már sokszor előkerült, de ez az a központi identitás-elem, ami fő oka (és feltétele) annak a nagy szervezeti ugrásnak, amit a közepes csapat ebben a szakaszban véghez visz. Ez kell ahhoz, hogy egy kerületi vándor-akadálypályán a keretmesében szereplő őrült régész egy valódi romos templomban

keresse az elrejtett titkosírást, ahova valóban csak az ablakon keresztül lehet bemászni. Emiatt tudják a cserkészek egy iskola teljesen átalakított berendezését vasárnap néhány óra alatt helyreállítani maguk után (amit a külsősök rendszeresen ámulva néznek végig) – mert előre lefénnyképezik a termeket, odafigyelnek a felakasztott pulóverek színére, a padok helyzetére, visznek magukkal saját takarító felszerelést, hatékonyan koordinálják a gyerekeket, nincs olyan apróság, ami elkerülné a figyelmüket. Emiatt tudnak a csapatok 80 (vagy akár 200) gyerekkel együtt is fegyelmezetten mozogni, méghozzá olyan vezetők segítségével, akik ki sem látszanak a tömegből, mert a lelkesedésük (és az életkoruk) miatt maguk is gyerekek tűnnek (de ha csak néhány percig figyeljük a gyerekek viselkedését, akiknek a fél szemük mindig az őrsvezetőjükön van, akkor rögtön felfedezhetők).

Jutalmak, avagy miért érdemes ezt csinálni?

Ennek az az eredménye, hogy soha nem annyira **egységes a vezetőség**, mint ekkor. Se előtte, se utána ennyire nagy flow, ennyire szoros barátságok, ennyire nagy egység, ekkora katarzisos, ekkora intenzitás, ennyire nagy **küldetésstudattal** rendelkező évek nincsenek, mint ebben a szakaszban. Ilyen szoros barátságok máshol nem alakulnak ki, mert ez a 4-5 vezető olyan szorosan dolgozik együtt, hogy arról a legtöbb ember csak álmodik, csak szeretné, hogy ilyen munkatársai (vagy barátai) legyenek: amikor



szemvillanásokból értik egymást, amikor bármikor támaszkodhatnak a másokra, bármikor számíthatnak rá. Ezek olyan élmények, amelyek ebben a csapattípusban jönnek el. Ehhez még hozzájárul, hogy nemcsak szilárdan hisznek abban, hogy amit csinálnak, az hasznos, értékes, és hogy hatással vannak a világra, hanem ez *valóban így is van*. Ez ugyanis egy ifjúságnevelő tevékenység, kis kortárs csoportokkal, személyes kompetenciafejlesztéssel, tapasztalati tanulással, önállóságra neveléssel – nehéz lenne azzal vitatkozni, hogy ez valóban nagy érték. És erre vonatkozóan közvetlen visszajelzések is érkeznek az egyre gördülékenyebb programokból, az egyre megbízhatóbb vezetőktől, az egyre több és egyre lelkesebb gyerektől. Ezért is ennyire magával ragadó ez az élmény, ezért ilyen addiktív. Olyannyira, hogy vannak vezetők, akik a cserkészlet után egész életükben ezt az élményt szeretnék máshol is megtalálni, mert azt hiszik, hogy ha ezt a hasznosságérzést, közös célokért való munkát, közvetlen hatást a világra el lehet érni tizenhét évesen, egy önkéntes szervezetben, hatvan gyerekkel, akkor mennyivel inkább el lehet (vagy el kellene) érni a professzionális életben, a családban, más hobbikban, más baráti kapcsolatokban is. Csakhogy ez az élmény bizony tényleg különleges, mert az előző fejezetben leírtak összes eleme szükséges hozzá. Kell az önkéntesség, az idealizmus, az intenzív közösség, a fiatalság, önmagunk megfeszítése és meghaladása újra meg újra, a határok nélkülség, az önfeláldozás. És ez a látha-

tó „hatunk a világra”-élmény, a személyes fejlődés és a szoros közösség együttállása a cserkészletnek egy olyan ajándéka, ami miatt az ember igenis úgy érezheti, hogy az emberfeletti erőfeszítései, az összes áldozata, a komoly veszteségei ellenére (vagy azzal együtt is) bőven megérte.

A továbblépés iránya

Mi a továbblépés iránya? A **rendszereknek ki kell alakulniuk**, nincs mese. Az a szomorú helyzet, hogy ezt nem lehet megúszni. A **kiszámíthatóságot** létre kell hozni egy csapatban. Szükséges, hogy a szülők és a gyerekek tudjanak valamihez alkalmazkodni. Szükséges, hogy legyenek munkatervek, valamiféle tervezettség, előkészületek. Szükséges, hogy az őrsvezetőket egyre inkább körülvegye egy stabil háttér, amiben dolgozni tudnak. Szükséges, hogy legyenek olyan kialakult programok, amiket nem kell minden évben újra meg újra kitalálni. Szükség van arra, hogy kialakuljon egy csapatidentitás. Szükséges, hogy kiépüljenek a háttérrendszerek. Ezek mind nagyon-nagyon fontos dolgok, amik ebben a szakaszban fejlődnek ki, és ezeket végig kell csinálni. Nem lehet ezektől megmenteni a csapatokat.

De amit – csapatmentorként – lehet nekik adni, az nagyon sok megerősítés, hogy így jó lesz. Illetve konkrét módszertani tanácsokat vagy jó mintákat is lehet felajánlani az összes rendszerkiépítés kapcsán: toborzással, munkatervekkel, vezetőséggel, egyesület alapításával és hasonlókkal kapcsolatban. A szakasz vége felé egyre fontosabbá válik

a **rajok létrehozása** és **működőképessé tétele**. Szépen lassan: nem kell az összes rajt egyszerre létrehozni: először a kcs-k, aztán a cserkészek, aztán a kószák. A fokozatosság azért is fontos, mert a közepes csapat sokáig nyer erőt abból, hogy mindent csapat-szinten old meg, de egy ponton túl szükség van a korosztályok külön kezelésére. Így a szakasz vége felé fontos lehet a megvalósíthatóságról való gondolkodásban támogatni őket. Érdemes lehet a rajok (mint strukturális egység) mellett a korosztályos fókusz is erősíteni. Ebben a szakaszban nem sok figyelmet kap a kósza és a vándor korosztály, mert rájuk már nem jut idő. Ráadásul a kószák és a vándorok jó része gyakran vezető is, ami sokszor enyhe identitásválsággal és kevésbé enyhe szerepválsággal is járhat, legalábbis, ha egy új őrsvezetőnek megmarad az eredeti, lassanként kószává, vándorrá érő őrs: „*melyik programon melyik őrszel legyenek?*”. Érdemes megerősíteni ezeknél a csapatoknál, hogy vagy kerületi segítséggel, vagy egyéb megoldással, de törekedjenek a korosztályos program biztosítására a kószák és vándoraik számára (legyenek azok akár vezetők, akár nem).

A rajok létrehozása és egyre önállóbb, egyre kiforrottabb működtetése azért is kulcskérdés, mert ez az egy szervezeti jelenség egy csomó mindent beindít és maga után húz, amik már a második krízis kérdései, illetve a nagy csapatok működésmódjának jellemzői lesznek. Tehát a rajok kialakítására és megerősítésére támaszkodva úgy lehet nekiveselkedni a közelgő rázó szakasznak,

hogy a vezetőség számára van egy „szilárd folyamat”, ami indokolja a legtöbb felvetődő kérdést és nehézséget – és ami talán kevésbé szélsőséges lelki megélést eredményez a krízis alatt is. Egyszóval tiszta haszon.

Sokat jelenthet a csapatparancsnokoknak és a kulcsvezetőknek az **„elég jó”** hangsúlyozása – talán kicsit csökkenti a túlfeszültségekből induló kiegészítő folyamatokat. Szükség van a pozitív és támogató üzenetekre: *„Jók vagytok. Nagyon jó dolgokat csináltok. Igen, vannak hibák, vannak hiányosságok, vannak fájdalmas lyukak a korfában, vannak őrsök, amelyek hiányoznak, de kitartás, ezek hosszú folyamatok, szép lassan minden összeér majd.”*

Érdemes a barátságokat és a vezetői közösséget kiemelni, és hangsúlyozni, hogy normális, ha vannak balhék, nem kell megijedni. *„Türelem, semmi baj, minden rendben lesz.”* Egy kis türelmet és megbocsátást (elsősorban saját maguk számára) becsöpögtetni a rendszerbe szintén jót tesz. *„Jövőre jobb lesz”,* ezt valószínűleg fontos mondani ezeknek a csapatoknak, és azt is, hogy a komoly rendszerfejlesztés, amit éppen csinálnak, tényleg többéves folyamat: egyenként is több év, nemhogy úgy, ahogy ők csinálják (vagyis egyszerre az összes fejlesztést). Vagyis nem azért tart ilyen sokáig, mert ők ügyetlenek, hanem mert ezek ennyi időt vesznek igénybe. Fontos biztosítani őket arról, hogy nem lesz semmi baj, egyébként azért ilyen jó a csapat, mert jól csinálják, és ez a rengeteg munka előbb-utóbb meghozza gyümölcsét.

Egyensúlyi állapot, avagy kell-e növekedni?

Ennek a szakasznak van egy kiegyensúlyozott, fennsíkszerű közepe, valahol 70-80 fő körül, ahol adódik egy olyan pillanat, amikor minden összeáll. Vannak őrsök, van már egy-két raj, vannak jól működő táborok, vannak csapathagyományok, rutinos vezetők, egyszóval minden szépen működik. Ez általában akkor történik, amikor a legidősebb őrsök már majdnem átérnek a kósza korosztályba. Az egyensúly azért áll be ekkor, mert ilyenkor éppen kizárólag olyan gyerekekkel foglalkoznak, akikhez értenek – kiscserkész és cserkész korosztályúakkal, ám a vezetőség már igen tapasztalt.

Ebben az időszakban tehát fel lehet tenni a kérdést, hogy akar-e a csapat „több lenni”. Ezt a kérdést azonban általában nem teszik fel, vagyis nem ilyenkor, hanem csak később, például 100 főnél, mert az olyan kereknek tűnik, de olyankor éppen krízis van, vagyis száznál nem igazán lehet megállni. Az egyensúlyban viszont meg lehet – ki lehet dolgozni egy olyan utódlási és toborzási rendszert, ami biztosítja a fenntarthatóságot és ezt az egyensúlyi létszámot, növekedés nélkül.

Ezzel viszont két probléma jár együtt. Az egyik, hogy ennél a létszámnál a csapat még nem tud mit kezdeni a kósza és a vándor korosztállyal, mert rájuk már nincs kapacitás. Emiatt a nem-növekedés egyik oka az, hogy a lemorzsolódás a kószáknál elég nagy mértékű, és ha elkezdik megerősíteni a kósza

korosztályt, akkor az bizony létszámnövekedéssel fog járni. Ráadásul a fent leírtak szerint ennek a létszámnak intenzív (és hamar kiégő) vezetői kultúra az ára, aminek tudatos „választását” hosszú távon legalábbis érdemes átgondolni... Emiatt ennek az egyensúlyi pontnak a fenntartására véleményem szerint csak akkor érdemes törekedni, ha külső, objektív feltételek (például a település mérete) miatt a következő, már hosszú távon is fenntartható egyensúlyi pont (130 fő körül) nem tűnik reálisan elérhetőnek.

A másik, hogy ez a nem-növekedés amúgy is nagyon erős megszorításokat igényel, hosszú távú odafigyelést, pontos terveket arra vonatkozóan, hogy hány őrsöt toboroznak, melyik évben hány jelölt megy ŐVK-ba, hogyan történik az utódlás, mikor lehet rajokat vagy a csapatot átadni, milyen ritmus szerint történnek a vezetőváltások. Egy ilyen hosszú távú terv azonban némileg nélkülözi a személyességet, ami ebben a csapattípusban elég fontos érték ahhoz, hogy ez ne tetsszen a vezetőségnek. Ráadásul ennél a létszámnál egy ilyen forgatókönyv még elég sérülékeny – elég egy-két váratlan öv-kiesés vagy motiválatlan st-jelölt, ami máris komoly megzuhanásokat eredményezhet a korfában. Éppen ezért a közepes csapatok általában az egyensúlyhoz tisztán szükségesnél több vezetőt képeznek (nagyon helyesen), aminek viszont van egy olyan „negatív” mellékhatása, hogy a csapat nem áll meg az egyensúlyi pontban, hanem tovább növekszik.



MÁSODIK KRÍZIS – AZ ELENGEDÉS ÉS FELHATALMAZÁS MŰVÉSZETE

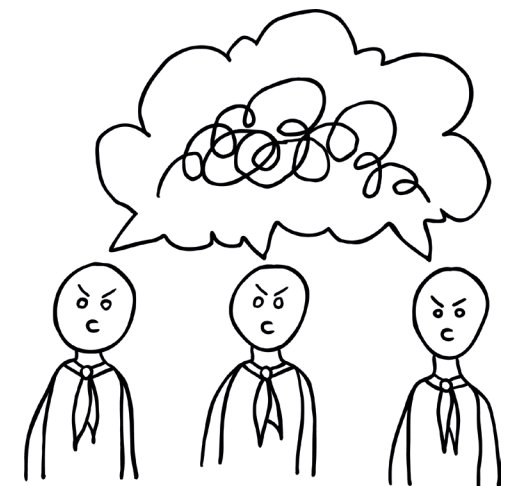
A krízis folyamata: nagy hatású vezetősségi konfliktus

A csapat vezetőségének kitartó és elszánt törekvése a minőségi működésre azt eredményezi, hogy valóban egyre nagyobb sikereket érnek el. Nagyon megbízhatóan dolgoznak, kialakult munkaterv-rendszereik alapján tevékenykednek, a vezetőik nagyszerű példaképek, akik ugyan nem mindig tudatos, de nagyon minőségi programot visznek, személyesen ismerik a gyerekeket, és odafigyelnek a megtartásukra. Módszertanilag felkészültek, és rendszeres őrsgyűléseik vannak, sok a képzett vezetőjük, minden évben részt vesznek a jelöltjeik a VK-rendszer minden szintjén, és gyakran kiképzőként is vállalnak szolgálatot (kivéve, ha a csapat ezt már önmagában is árulásként éli meg, mert akkor nem vállalnak – ez is előfordul olykor). Mindennek híre mehet a cserkészeten kívül is, előfordulhat, hogy hirtelen „sikk lesz” cserkésznek lenni az egyházközségben vagy a városban. A felsorolt tényezők miatt a csapat stabilan növekszik, és eléri a 80-90 főt. Az első őrök, akiket már ők neveltek fel, elmennek ŐVK-ba, elkezdeneik őröt vezetni, és lassan az ő őrseik is ŐVK-ba érnek – így pedig már tényleg kilencvenen vannak, vagy százan. Vagyis eddigre a teljes vezetőség már nem 8-10 fős, inkább 24, ha jól utánaszámolunk – és a kulcsvezetők köre, akik néhány évvel korábban négyen-öten húzták a csapat szekerét, időközben 8-10-13 fősre bővült.

Abból a 10-ből pedig már lehet, hogy akad egy-kettő, aki azt mondja, hogy nem akar a heti 168 órájából 160-at a cserkészetre

fordítani. Előfordulhat, hogy járna egyetemre (úgy értem, rendesen, és nem fél éveket csúszva), munkát vállalna, esetleg sportolna valamit, többet foglalkozna a párjával vagy a családjával, vagy (legdurvább eset) a cserkészlet mellett szeretne egy hobbira is időt szánni – olyan igazira, ami nem élethivatás, hanem „csupán” feltöltődés.

Erre aztán (klasszikus esetben) kitör a balhé.



Kétféle módon tudja a vezetőség megoldani ezt a krízist. Az egyik, hogy összevész saját magával, néhány vezetőről kikiáltják, hogy áruló, kilökik a csapatból, ennek következtében vezetők mennek el, őrök (mégpedig gyakran idősebb, kósza-közeli vagy kósza őrök) roppannak össze vagy mennek el a vezetőikkel együtt. Újra nyílni kezd a korosztályos olló a vezetőség és a gyerekek között, a csapat visszaesik 70 főre vagy még lejjebb – és működik tovább békésen, mert ezzel a létszámmal ez a típusú csapat ideálisan működik, a vezetőség itt érzi magát komfortosan.



Miért szól ez a konfliktus ekkorát? Hiszen máskor is történtek már vezetőváltások a csapatban. Érdekes módon, ha egy vezető bejelenti, hogy teljesen visszavonul, az értetőbb az ottmaradók számára. Ha azonban egyesek azt mondják, hogy maradnának, de kevesebbet vállalnának, az nagyobb árulásnak tűnik. És ezek a vezetők pont ezt mondják, mert nem szeretnék teljesen abbahagyni az aktív cserkészkedést, csak kicsivel élhetőbb tempóra váltanának.

Ez viszont azt jelentené, hogy már nem lennének ott mindig mindenhol, már nem tudnának mindenről mindent, már nem lehetne rájuk bármikor számítani. Csak korlátozottan. És ne felejtjük el a szívvel-lélekkel, szenvedéllyel dolgozó, személyes bevonódás kultúráját. Egy olyan csapatban, ahol (kimondatlanul) eddig is kétféle vezető volt, a „megbízható” meg a „megbízhatatlan”, egy olyan bejelentés, hogy *„szeretnék visszább vonulni”*, gyakran nem így érkezik meg a többiekhez. Hanem úgy, hogy *„szeretnék megbízhatatlanná válni”*. *„Hát ki mond ilyet? Csak az, aki már nem szeret minket. Akinek már nem vagyunk fontosak.”* Nos, ez a bejelentés (mármint amikor a többiek a „visszább vonulást” valóban így értik) teljes joggal válthat ki őszinte megrendülést és haragot.

További adalék, hogy a visszavonulni vágyó vezetők gyakran visznek kósza vagy kósza-közeli őrsöket. Azért is mondják azt, hogy nincs (annyi) idejük a cserkészetre, mert már „idősek”, pontosabban ahhoz képest idősek, hogy már 5-8-10 éve őrsvezetőködnék, és ezzel párhuzamosan további komoly

energiákat tettek és tesznek a csapatukba. Ez pedig azt jelenti, hogy ha a hátralépési terveikből valóban vezetőségi konfliktus lesz, akkor az őrsükre is kihat, hiszen annak tagjai már idősebbek, és saját véleményük is van a történetekről. És akár a vezetőség oldalára állnak, és úgy élik meg, hogy az őv-jük cserbenhagyni készül őket, akár a vezetőjük oldalán állnak, és azt kell végignézniük (mert azt látják), ahogy a vezetőség „elbánik” az őrsvezetőjükkel, egyik sem motiválja az őrs-tagokat arra, hogy vezetői karrier után áhitozzanak. Sőt gyakran még arra sem, hogy egyáltalán ott maradjanak a csapatban.

Tovább mélyítheti a konfliktust, hogy a közösségi szemponton kívül gyakran érték-különbségek is megjelennek itt, amelyek tovább bonyolítják az amúgy is kusza helyzetet. A hátrébb lépni vágyó vezetők gyakran képviselnek például szilárdabb énhatárokat, több kompromisszumra való hajlandóságot, kevesebb perfekcionizmust, esetleg kevésbé teljes embert igénylő odaadást – de lehet, hogy ennél is nagyobb különbségek vannak: például határozott értékrendbeli eltérés abban, mennyit lehet bulizni cserkészvezetőként vagy mennyire fontos (vagy nem) a példaértékű viselkedés magánemberként. Ez azt jelenti, hogy az amúgy is meglévő értékrendi viták is ráerősíthetnek a konfliktusra, például valahogy így: *„Eddig is tudtuk, hogy titokban nem azt gondolják, amit mi. Mennyi mindent néztünk el nekik pedig! Most viszont tényleg kimutatták a foguk fehérjét.”* De az is lehet, hogy a konfliktus épp innen indul: pont a túlzottan elmérgesedő értékrendi viták

váltják ki a hátrébb lépés vágyát bizonyos vezetőkben.

Ez a nagy és permanens válság pedig nemcsak mélyülni, hanem szélesedni is tud. Az is előfordulhat, hogy olyan vezetők is kiábrándulnak a cserkészetből, akik nem voltak valódi cselekvő szereplői a konfliktusnak, csak végignézték, és nem esett jól nekik.

A felsoroltak miatt aztán egyrészt az az egy-két vezető, aki kevesebbet szeretett volna vállalni (kifejezetten azzal a motivációval, hogy ne hagyja cserben a többieket), arra jut, hogy *„láthatóan nincs más út: vagy mindent vagy semmit”*, és végleg távozik a csapatból – de nem egyedül. Mennek velük, vagy később követik őket további vezetők és további idősebb gyerekek az őriseikből, vagy akár más őrsökből is. És mivel ezek valóban súlyos, nagyon személyes konfliktusok, még akár olyan hosszú távú következmény is elképzelhető, hogy ezek az emberek nem állnak szóba többé egymással (gyakran évtizedek múltán sem), és nagy törések maradhatnak a gyerekekben is. Ebből talán látszik: ez nem a legjobb út arra, hogy egy csapat vissza tudjon térni az egyensúlyi pozícióba.

Ugyanakkor, miután a csapat visszaesett 70 főre, egyrészt béke lesz, visszatér az ismerős struktúra, kizárólag kezelhető problémákkal, és ez megerősíti a vezetőséget. Másrészt újra elkezdene növekedni (hiszen továbbra is nagyon értenek ahhoz, amit csinálnak). És mivel az ottmaradók írják a történelmet, egyre inkább megerősödik az a tudat, hogy *„voltak a szemét árulók, akik cserbenhagytak minket, de mi vagyunk a kevés oroszlán*

(ami még mindig jobb ugye, mint a sok nyúl)”. És újra elkezdik az „igazi cserkészetet” építeni. Vannak csapatok, amelyek nagyjából 8 évenként megismétlik ezt a ciklust. De mivel közben a vezetők változnak és cserélődnek, az éppen aktuális vezetőségnek esélye sincs észrevenni, hogy ez egy ismétlődő minta. A vezetők legfeljebb egy korábbi balhét éltek át, és akkor is kicsik voltak még, nem is tudhatják, hogy mi történt akkor. *„Az, hogy most megint van egy balhé – hát jó, kettő adat azért még nem annyira trend. Mondhatjuk azt, hogy ezek elszigetelt jelenségek.”*

Hogy ez egy tipikus történet, arra egy csapatörtörténész hívhatná fel a figyelmet, aki ezt folyamatában vizsgálja. Ezen a szinten azonban ez még nem annyira jellemző, ahogy az sem, hogy húsz évre visszamenőleg részletesen ismerje valaki a csapatörténelmet. Emiatt nem áll össze, hogy az adott krízis nem azért történik, mert bárki is hülye, hanem mert túl sokan vannak a fennálló működési rendszerhez képest, és pont azért vannak túl sokan, mert nagyon sikeresek. Az ebből adódó sokféleséget pedig valahogyan kezelni kell.

Mi tehát a másik út? Azért nehéz ez a helyzet, és azért nagyon érthetőek a nem előremutató reakciók, mert előrelépést pont az eddig bevált eszközök *ellentétével* lehetne elérni. Ugyanis azt a rendszert, amit eddig csináltak, és ami sikerre vitte a csapatot (*„egyre megbízhatóbbak vagyunk, egyre profibbak vagyunk, egyre kevesebbet hibázunk, egyre minőségibb dolgokat csinálunk”*), az erős kontroll, az egységesség felé törekvés, a

számmonkérés, a szoros közösség és a kézi-vezérlés működtette, és ezt nem lehet tovább tökéletesíteni. Merőben új rendszer kell, amelynek pont az elengedés, a feladatdelegálás, a hatáskörök megosztása, a felhatalmazás, az önálló döntések, a decentralizáció és a bizalom a sarokkövei. Ez pedig teljes joggal tűnhet az eddigi vezetői kultúrában felnőtt (sőt, nemcsak felnőtt, hanem sikeres) csapatparancsnok vagy vezetőség számára teljesen ésszerűtlennek, sőt, akár szervezeti szintű öngyilkosságnak.

A krízisen való keresztüljutáshoz több kérdést érdemes külön megvizsgálni – és lehet, hogy ezek különválasztása már önmagában is segít a helyzeten.

A munkamegosztás kérdése, avagy a sokféleség

A válság egyik fő kérdése az, hogy mit kezdenek a sokféleséggel. Mit kezdenek azzal, hogy vannak vezetők, akik 20%-ot akarnak vagy tudnak beletenni a csapatba? Vagy vannak olyanok, akik azt mondják: ők őrsvezetők akarnak lenni, és nem többek: nem akarnak elmenni STVK-ba, nem akarnak rajparancsnokok lenni, ők őröt akarnak vinni a következő tíz évben. Mit kezdenek azokkal, akik igazából még vezetők sem akarnak lenni, csak GH-zni mennek szívesen, vagy csak beszerzőként akarnak segíteni.

Közben pedig hogyan tudják az adott mennyiségű munkát ellátni? Ehhez már komoly munkamegosztás szükséges, vagyis a munkaerő olyanfajta összehangolása, ami alkalmas arra, hogy különböző energiaszintű

és önállóságú emberek tudjanak működni egymás mellett. Ilyen eddig nem volt: voltak „épkézláb” vezetők (vagyis azok, akik teljes folyamatokat láttak át, képesek voltak dönteni és önállóan cselekedni, teljes cél- és eszközrendszereket kezelni a fejükben), meg olyanok, akik ezt nem tudták. De a csapat eddig úgy gondolta, hogy *minden vezető* lehet „épkézláb”, csak *egyesegek nem akarják elég kitartóan!* (Tehát megbízhatatlanok, alkalmatlanok stb. – innen már ismerős lehet a gondolatmenet).

Vagyis az újfajta munkamegosztáshoz két felismerés kell:

Egyrészt annak elfogadása, hogy **a vezetők igenis többfélék**. Van, aki képes és motivált ezt a komplex szintet ellátni, és lesz, aki nem. (Vagy tényleg csak nem akarja elég kitartóan. És ez is elfogadható.)

Másrészt annak felismerése, hogy a munkamegosztás összehangolása ezen a szinten **külön feladatkörre** válik, amire külön idő, külön események (például felsővezetőségi ülések) és egy (vagy akár több) külön ember kell. Ez pedig azt is jelenti, hogy

a) a munkákat összehangoló ember nem fogja átlátni, hogy mi történik, mert arra kell koncentrálnia, hogy az emberek hogyan működnek együtt (tehát nem a tartalomra, hanem a folyamatra figyel);

b) a többiek végképp nem fogják átlátni a teljes folyamatot, hiszen éppen az a cél, hogy tehermentesítsék őket. (Ez az az állapot, amelyről egy közepes csapat sikeres vezetője egyszerűen nem hiszi el, hogy ezt bárkinek jó lehetne megélni. Többek között ezért is nehéz

ezt az újfajta munkamegosztást kialakítani.) Tehát a következő változik meg: ha eddig úgy érezte a csapat, hogy „kevés az energia”, akkor a kulcsvezetők beletettek még egy kicsit, és minden jobb lett. Ezen a szinten azonban már nem ez a jó reakció (sőt, olykor kifejezetten kontraproduktív). Ehelyett ilyenkor érdemes még több embert bevonni a munkába, még jobban szétosztani a feladatokat. Ez időnként rövid távon nehezebb, mint ha megoldanák ők maguk, de hosszú távon mégis előremutatóbb. Mindennek egyszerűen az az oka, hogy már nemcsak sokfélék a csapattagok, de sokan is vannak. Olyan sokan, hogy ennyi embert „kézivezérléssel” már nem lehet eredményesen irányítani. Hatékonyan már egy közepes csapatnál sem feltétlenül lehetett (lásd az erőforrás-pazarlásról írtakat), de eredményesen még igen, nagy csapat esetén azonban ez a módszer már eredményesen sem működik.

Az első lépés lehet például az, hogy a vezetőség végiggondolja, mi egy rajvezető feladata, milyen informális szerződéseket tudnak egymással kötni, esetleg mit tartalmaz a csapatvezetőség előtt álló összes feladat listája, és hogyan tudják ezeket szétosztani a vezetőség tagjai között. Új szokásként kialakulhat, hogy év elején van egy megbeszélés arról, ki mennyit tud vállalni az adott az évben. Esetleg lesznek olyanok, akik ekkor azt mondják, hogy a tíz csapatprogramból ketten tudnak csak részt venni. Ez először nehéz ügy, a többiek elsőre esetleg fogcsikorgatva tudják csak elfogadni. Az elején fájdalmas ez a folyamat, de komoly jelentősége van

annak, hogy valami már elindult – ugyanis a vezetőség így egyre gyakorlattabbá válik abban, hogy bizonyos mértékű egyéni különbségeket (motivációban, időráfordításban, látásmódban) képes legyen elfogadni, és ezeket hatékonyan integrálni a csapat működésébe.

Az elengedés kérdése, avagy a hibához való jog

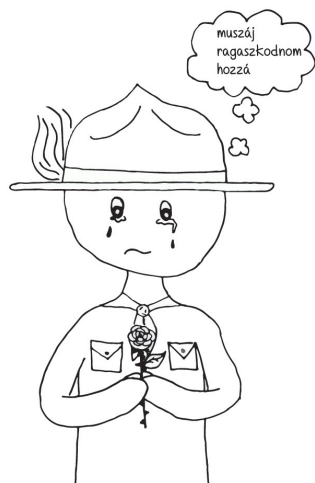
A válságban megélhető másik jelenség, hogy a hibák előjönnek és sokasodnak. Egyre több a vezetői hiba, egyszerűen azért, mert sok a vezető. A csapatparancsnok (vagy a kulcsvezetők) ennek hatására elkezdik szorosabbra húzni a kontrollt, mert az eddig mindig működött, de ez esetben csak egyre rosszabb lesz, holott a korábbiakban éppen az erős központi akarat és kontroll miatt nőtt a csapat – és a legvégben elkapott zászlórudak miatt. Ha valaki nem küldte ki a szülőknak az e-mailt, akkor kiküldte valaki más. Olyan nem volt, hogy a szülőknak nem ment ki az e-mail – legfeljebb újra az a vezető írta meg, aki ilyen esetekben korábban is bekapcsolódott a szervezésbe, de megtörtént, aminek meg kellett történnie. Nem volt olyan, hogy hibáztak volna, azt nem engedhették meg maguknak – akkor inkább kijavították a bakit útközben.

Ebben a szakaszban azonban már 90-100 gyerek van, és minél inkább erősíti a kontrollt a csapatparancsnok, annál jobban esik szét a rendszer (és annál több – lassan, de biztosan elviselhetetlen mennyiségűre növe – feladat hárul arra a kevés kulcsvezetőre). És közben párhuzamosan annál több vezető megy el,

mert azt éli meg, hogy nincs feladata. Egyre könnyebben mondják azt a vezetők, hogy „de hát akkor én tényleg elmehetek lovagolni, mert láthatóan mindent megoldotok. Nem kellek én ide.”

Ebben a helyzetben éppen az lenne a kulcs (és ez egy elképesztően ijesztő dolog a sok vihart látott, harcedzett vezetők számára), hogy hagyják eldőlni azt a zászlórudat. Ugyanis ki kell alakulnia egy nagyon fontos, kultúrateremtő, új működésbeli jognak: a hibázáshoz való jognak. Ehhez pedig nem szorosabbra kell húzni a gyeplőt, hanem engedni. Sőt, be kell dobni a lovak közé, és végig kell nézni, ahogy leesik. Ezután ki kell várni, hogy elhiggyék, hogy leesett, és azt is, hogy rájöjjenek, hogy nekik kell felvenni. És majd csak ezután veszik fel.

Ez egy teljesen ismeretlen működési mód, mert a kis csapat szakaszában az egy vagy két vezető mindent megcsinált, a közepes csapatban pedig az a bizonyos 4-5 kulcsvezető annyira ismerte egymást, hogy már



akkor tudták, ki fog a zászlórúd után nyúlni, amikor az még éppen csak dőlni kezdett. De 13 vagy 29 vezetőnél ez már nem működik: ott másfajta érzékelések vannak, ott már ki kell várni, amíg a másik észreveszi a hibajelenséget, és ez jelentős idő, már nincs meg az „egymás szemvillanásából is értjük egymást” típusú kommunikáció.

A hibák meg közben megtörténnek, ezek elfogadását pedig külön be kell gyakorolni. Mert eddig mi volt arra válasz, ha valaki hibázott? Az, hogy „mi nem hibázunk”.

„Mit csinálunk, ha ebből baj lesz?” „Nem lesz baj.” – mondják a közepes csapatban. Nincsenek felkészülve arra, hogy baj lesz. Emlékszem arra az élményre, amikor először voltam táborparancsnok huszonegy évesen. Nem tartottam attól, hogy valakinek komoly baja esik a táborban – pedig nem volt autó sem, hogy elvigyük őt bárhova –, mert bele sem mertem gondolni. Rengeteg energiát tettem abba, hogy távortartsam magamtól még a gondolatot is, annyira nem volt megoldásom. Azóta megtanultam a hibákat kezelni, s persze a legtöbb csapatban van is erre protokoll. Nem szoktunk kétségbe esni, ha valaki eltöri a kezét vagy kifcamodik a bokája. Tudjuk, hogy mit kell csinálni. Beültetjük az autóba, elvisszük a kórházba vagy felhívjuk a mentőt. Vannak megoldásaink a hibák kezelésére – a nagyobb és a kisebb problémák esetén is.

A hibák kezelése tulajdonképpen nem ismeretlen a közepes csapat számára sem, de ezt a krízisben csapat- és szervezeti szinten is meg kell tanulni. Meg kell tanulni elengedni

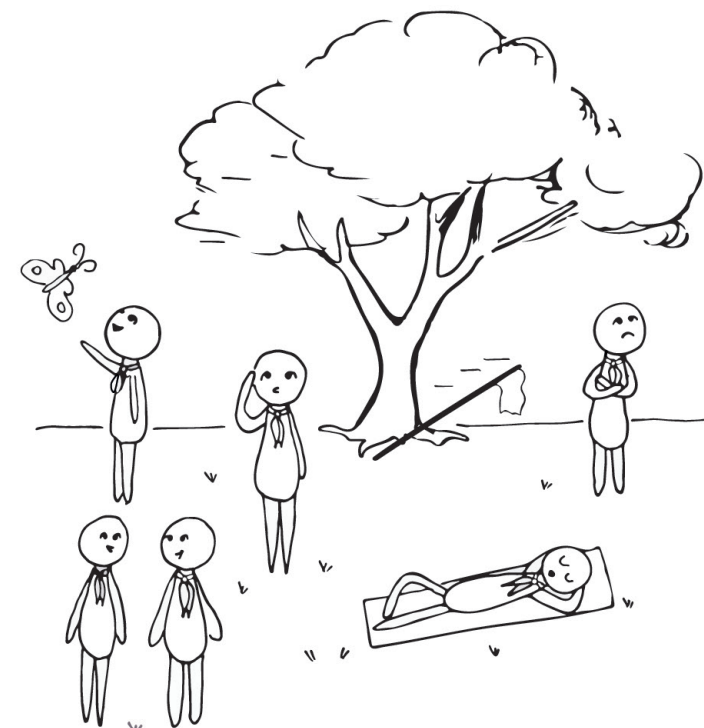
dolgokat, meg kell tanulni nem beavatkozni. Meg kell tanulni azt, hogy megengedjék az új vezetőiknek, hogy a saját hibájukból tanuljanak. Ez pedig nagyon nehéz, különösen egy tapasztalt vezető számára, aki mindent látott már életében, és mindenre kapásból tudja a megoldást. Ez nem cinizmus, tényleg így van. Ezek a vezetők esetleg már az elején látják, mi lesz a vége annak, amit a másik éppen csinál. Viszont ha nem hagyják, hogy az új vezető megélje az önálló cselekvést (és az önálló felelősségvállalást), akkor nem fogja megtanulni a feladatát, és esetleg a motivációját is elveszti. Az a tapasztalat, hogy ezt csak így lehet megtanulni.

Persze az olvasó joggal kiálthat fel ezen a

ponton, hogy „akkor tehát nézzem végig, amint eltöri a lábát?!” A megoldás alighanem a **priorizálás képességének** gyakorlatában van. Természetesen van olyan helyzet, amikor nagyobb a veszély, mint amennyit megér a tapasztalati tanulás. De minél kevesebb helyzetet minősítünk ilyennek, minél többször bírjuk ki azt, hogy ne avatkozzunk bele a folyamatokba, annál hatékonyabb lesz az új működési mód kialakulása.

A felhatalmazás kérdése

Egészen a krízis szakaszáig a kulcsvezetők pontosan tudták, mikor mi történik, még akkor is, ha azt nem ők maguk csinálták.

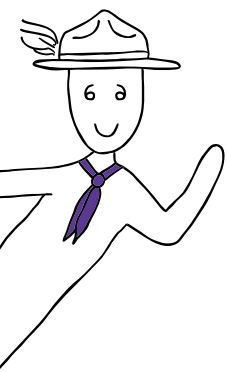


A megnövekedett vezetői gárdát azonban már nem lehet átlátni, lesznek önállóan dolgozó emberek. Komoly lelki folyamat, hogy a csapatparancsnok el tudja viselni, hogy ezen túl lesznek dolgok, amikről nem fog tudni. Teljes döntési jogkörök kerülnek másokhoz, ami ráadásul azzal is jár, hogy az az ember esetleg máshogy fog dönteni, mint ahogy a parancsnok döntene. És úgy is jó lesz – ezt érdemes ilyenkor mondogatni újra és újra. Tehát (sok minden más elengedése mellett) a valódi felhatalmazáshoz két fontos illúziót is el kell tudni engedni: az Egyetlen Jó Megoldás

illúzióját és a Mindentudó Vezető illúzióját. A felhatalmazás folyamata önmagában sem könnyű, főként (szervezeti szinten) elsőre. 18 vezető közül ahhoz, hogy a tizennyolcadik felhatalmazva érezze magát, az kell, hogy ő személyesen is elhiggye, hogy az a zászlórúd bizony le fog esni a földre, ha ő nem kapja el, de ahhoz meg kell várni, hogy ő vegye észre. Ő jóval tapasztalatlanabb, mint a parancsnok. Tehát lassabb lesz, míg észreveszi, és az is lassabb lesz, míg tanul a hibákból. Márpedig azt is meg kell várni, míg a saját ritmusában levonja a tanulságokat.

Eddig az történt például, hogy kiosztottam a rajvezetőmnek a feladatot, hogy küldje ki a szülői leveleket programok előtt. A következő program előtt kiderült, hogy ez még nem történt meg. Erre mit csináltam? Már nagyon tudjuk: kiküldtem én, és mellette jól le is szűrtam a vezetőmet, mert nem végzi el a feladatait.

Most viszont először is emlékeztetem: „Helló! Volt egy ilyen feladat, dereng még...?” Erre a rajvezető: „Huhh, azt én elfelejtettem.” Mire én: „Mi volt a baj? Mit tudunk tenni, hogy legközelebb ne felejtse el?” Erre többféle válasz lehet. Például elmondja, hogy retteg a szülőktől, és nem akar szülői leveleket írni. Mire én: „Van-e, akire esetleg rá lehetne bízni ezt a feladatot?” Erre esetleg kiderül, hogy ott van a rajban Blanka vagy Peti, aki szeret szülői leveleket írni, tehát megegyezünk, hogy őt megkéri, hogy segítsen. Egy hónap múlva én: „Beszéltél már Petivel, hogy övé lenne mostantól ez a feladat?” Erre a rajvezető: „Ja, még nem.” Erre én: „Akkor légy szíves, beszélj vele.” Újabb két hét múlva én: „Beszéltél Petivel a szülői levelekről?” Erre a rajvezető: „Most beszéltünk meg egy találkozót szombatra.” Ezután megtörténik a beszélgetés, és onnantól kezdve Peti küldi ki a szülői leveleket. (És ez ennél jóval tovább is eltarthat, például több kör is lehet az a lépés, mire kiderül, valójában mivel van a gond.)



Vagyis itt az történik, hogy eltelik fél év, mire ez a folyamat végigfut, és közben háromszor is bekövetkezett egy-egy hiba. Viszont ezek a folyamatok nélkülözhetetlenek ahhoz, hogy a csapat szervezeti szinten begyakorolja, hogy milyen, amikor valaki a tökéletlen folyamataival együtt is végig „felelős pozícióban maradva” cselekszik. Mit tudunk csinálni akkor, amikor már senki sem nyúl át a másik feje fölé, és – mellékesen – hogy néz ki mindeközben a hibák orvoslása. Ezek pedig hetek és hónapok, amiket végig kell bírni türelemmel.

Ha megoldottuk a krízist...

A második válság tehát arról szól, hogy mennyire képes a csapatparancsnok (és az egész csapatvezetőség) elengedni a kontrollt, és hogyan tud **hatáskörrel felruházni** önálló középszintű vezetőket, akikre azután rábízza a döntést. A szervezeti szinten megtanulandó új elem a **sokszínűség elfogadása**, valamint annak belátása, hogy a **különböző energiaszintű emberi erőfor-**

rás összességében igenis tud működni egymás mellett. Ha ezeket megtanulja a vezetőség, akkor úgy tudnak együtt dolgozni, hogy az kényelmesebb legyen bizonyos vezetőknek, akik így nem esnek ki, mert a „nagy balhé” nem történik meg, vagy csak sokkal finomabb formában. Ez azt eredményezi, hogy az ő – kósza vagy kósza-közeli – őrsük nem esnek szét. Ennek következtében a következő évben hirtelen egyszerre akár 8 ember is megjelenhet az ŐVK-ban ebből a csapatból, akik hazamenve 40 embert toboroznak szeptemberben.

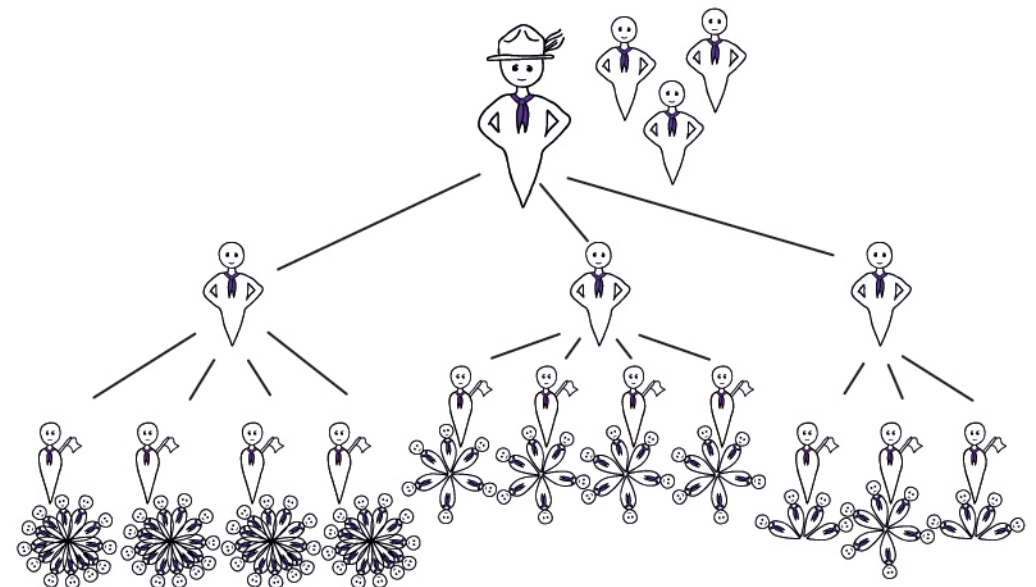
Egy 90 fős csapat két éven belül 130 fősre duzzadhat csupán annak eredményeképpen, hogy az a bizonyos két vezető, aki egyébként néhány évente ki szokott esni e veszekedések következtében, ezúttal megmarad. A csapat pedig nagy csapattá válik, de nem elsősorban a létszámnövekedés miatt, hanem az imént felvázolt új működésmódok miatt, amiket több év alatt gyakorolnak be, és amelyek végül ezt a hirtelen létszámnövekedést eredményezik.



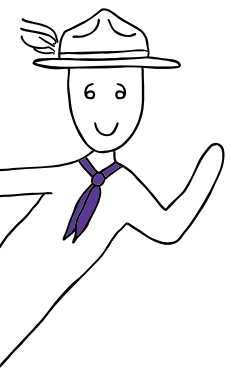
A NAGY CSAPATOK MŰKÖDÉSE

A nagy csapatokra 110-160 fő közötti létszám jellemző. A közepes csapatokban az őrök voltak a középpontban, itt pedig már elsősorban rajokban gondolkodnak. Ha megkérjük a csapatparancsnokot, hogy rajzolja fel a csapatot, akkor a rajokkal kezd, mert azok vannak a fejében. Az őrök neveit lehet, hogy nem fogja tudni mind felsorolni, mert eddigre már 15-16 vagy még több őr van a csapatban. Esetleg azokat tudja név szerint megemlíteni, akikkel ő őrvezetőként, rajparancsnokként foglalkozik, vagy valamiért közelebb állnak hozzá. A kiscserkészek és a cserkészek mellett itt már egyértelműen működik a kósza raj, és akár külön vándor raj (vagy legalább egy nagyobb vegyes őr) is megjelenik. Jellemző, a rajokhoz kötődő szervezeti jellemző, hogy a kósza raj megerősítésére és fenntarthatóvá tételére kiemelt hangsúlyt fektet a vezetőség. További megfigyelhető jelenség, hogy a

csapatparancsnok a gyerekek neveit már nem feltétlenül tudja archoz kötni, és nincs velük annyira személyes kapcsolatban, mint eddig. Ezeket a csapatokat kialakult munkamegosztás jellemzi. Vannak kialakult folyamatok, vannak felhatalmazott vezetők. Jellemző szervezeti jellemző a kétszintű vezetőségi működés kialakulása – vagy úgy, hogy a tisztikar és az őrvezetők szintje különválik, vagy úgy, hogy rajszintű vezetőségek vannak, illetve van külön rajvezetők köre. Gyakran előfordul, hogy a „csapatparancsnokság” sem egyetlen embert jelent már, hanem a megválasztott és hivatalos csapatparancsnok kettő vagy több helyettessel szorosan együttműködve látja el a csapatvezetési feladatokat. Ezenkívül további külön feladatkörök is megjelenhetnek, például gazdasági vezető, média munkacsoport vezető, a plébániával való kapcsolattartásért felelős vezető stb.



Nevelési program



Amikor én kezdtem fiatal vezetőként, a csapatom még két évig volt 100 fős, majd egy év alatt zuhant a tagság 20 főre. Nekem az volt az emlékem, hogy az első néhány programon százan vagyunk, és utána mindenki eltűnik. Bennünk (akik ott maradtunk) erősen élt ez a veszteség, és az a vágy, hogy újra sokan legyünk – így a következő tíz évben folyamatosan ezen dolgoztunk. Ezt az utat pedig rengeteg „kis csapatos”, erdei cserkészélmény szegélyezte: hogy megérkezünk egy kulcsosházba, és begyűjtünk a kályhába; hogy 15 vagy 25 gyerekkel együtt kirándulunk az őszi erdőben, szemerkélő ködben; hogy az őrök egy kis bolyban sétálnak a kiránduláson, hogy el ne mulasszanak valamit azokból a vég nélküli sztorikból, amiket az őv-jük mesél arról, milyen volt keretmesés támadás keretében éjjel belopózni a szomszéd csapat táborába nyáron; hogy az ázott cipőket a kályha környékén szárogatjuk; hogy áprilisban a gyerekek legurulnak a füves domboldalon a napsütésben; hogy a késő őszi vagy a kora tavaszi erdő illata füstszaggal keveredik.

10-15 évvel később pedig százan lettünk, szupergördülékenyen megszervezett portyák, tízféle csapatprogram egy évben, megalomán építmények az előtáborokban – szóval minden a nagykönyv szerint. De ezzel a létszámmal már nem fértünk be kulcsosházakba. Hová fértünk be? Iskolákba vagy plébániákra. Hol vannak az iskolák? A falu közepén. Vagyis a gyerekeink nem jártak erdőben az elmúlt három évben. És amíg az én generációm is ott volt, addig tudtam, hogy ugyan nem mondjuk ki egymásnak, de titokban mindannyian arra vágyunk, hogy egyszer menjünk vissza a kulcsosházakba, menjünk el kirándulni az őszi erdőbe, és esténként játsszunk a gyerekekkel négy királyt meg maffiát, mert nekünk az volt a cserkészet. És elkezdünk attól félni, hogy pont ezt a romantikát a mostani gyerekek a csapatunkban egyáltalán nem élik meg. Csapatszinten.

Az ezekhez hasonló felismerések arra készítetik a vezetőséget a nagy csapat szakaszába érve, hogy beszélgessenek arról például, hogyan tudnának többet erdőbe járni, amire a csapatportyák helyett őrsi vagy rajportyák szervezése lehet a megoldás, hiszen úgy beférnek a kulcsosházakba.

Ezért jelenik meg újra a nagy csapatoknál **sok kiscsapatos jellemző** az őrök és rajok szintjén, és a nevelési koncepció újrakoncolásakor a vezetőségek sokat dolgoznak azon a kérdéskörön, hogyan lehet az őrsi szintű értékeket és a csapatszintű előnyöket egyensúlyba hozni.

Programok „profilisztitása”, korosztályos nézőpontok az eseménynaptárban

Az egyik része ennek a témának a csapatprogramok áttekintése. Egy közepes csapatban, ha felteszik a kérdést, hogy miért olyan egy program, amilyen, gyakran az a válasz, hogy mert az előző évben is olyan volt. (És ez a válasz helyénvaló abban a szakaszban.) A nagy csapatokban viszont az a kérdés merül fel, hogy melyik korosztálynak hogyan tudnak korosztályos (és cserkészies) élményt adni. Ehhez osztályozniunk kell a programjait, mert csapatszinten már túl sokféle igényt kellene egyszerre kielégíteni, ami nem valósulhat meg egyetlen programban (ami talán már amúgy is túlcizellált).

Erre az egyik módszer az, hogy a meglévő csapatprogramokat végignéve megvizsgálják, hogy a program melyik eleme a legnépszerűbb, legsikerültebb, és ebből kiindulva meghatározzák a megcélzott korosztályt. Tegyük fel, hogy a csapatfarsang esetében a legsikeresebb elem a kiscserkészek műsora, és lehet, hogy a többieknek ez nem akkora élmény. Ebből következhet az, hogy ez egy kiscserkészeknek szóló program valójában, és érdekesebb kcs-rajprogramot csinálni belőle. A portyán az éjszakai kirándulást lehet, hogy a fiúk élvezik a legjobban. Ebből a megállapításból talán érdemes arra jutni, hogy jó lenne szervezni egy külön fiúportyát, melyre más nem is mehet, és a fiúk is csak a cserkész korosztálytól felfelé. Kiderülhet az is, hogy van egy csapatprogram, amit titokban mindenki utál, és azzal kapcsolatban a vezetőség esetleg azt mondja ki, hogy azt egyáltalán

nem fogja megszervezni a következő évben. Két-három program biztosan csapatprogram marad így is, mert fontos, hogy időről időre a teljes csapat találkozzon. Ennek során elképzelhető, hogy a három program egyikének a kiválasztásakor az az egyetlen indok, hogy azt a teljes vezetőség nagyon szereti. És időnként ez is elég indok. Ezen a szinten az elengedésnek, elfogadásnak fontos vonzata, hogy korosztályok és nevelés tekintetében kifejezetten tudatosabbá válik a vezetőség, de ezzel párhuzamosan időnként megengedi magának az érzelmvezérelt vagy nem racionálisan megindokolt döntéseket.

A programokkal párhuzamosan azt is végig kell gondolni, hogy melyik programon melyik vezetőnek kell részt vennie (mert eddig az igazszívű cserkészvezetők minden programon ott voltak). 120 ember esetében azonban már érdemes meghatározni, hogy mi a fókusz, kiknek melyik rajprogramon kell jelen lenniük. A többi vezető pedig távolmarad. Ez azt is jelenti, hogy az éves programnaptár felépítésekor már az a szempont is megjelenik, hogy melyik raj- vagy csapatprogram melyik vezetői, illetve korosztályi szinteket érinti. Például a csapat arra juthat, hogy a kcs-rajprogramokra vagy tanyázásra meg lehet hívni bizonyos kósza őröket segíteni. De ez (tegyük fel) azt eredményezi, hogy így az őszi kcs-kézműves-rajnap után (amin egy meseerdő is szerepet kap) egy héttel nem tarthatnak kósza rajportyát, mert a látszat ellenére a kószákat mindkét program érinti. Úgy döntenek tehát, hogy bizonyos kcs-programra nem jöhetnek kószák segíteni, a kcs-rajnak vándor

vezetőkből kell megoldania a segítőket. Vagy úgy határoznak, hogy a cserkész rajportyára nem mehetnek a vándor korosztályú háttér-vezetők, mert rájuk a kósza programnál lesz jóval nagyobb szükség két héttel később.

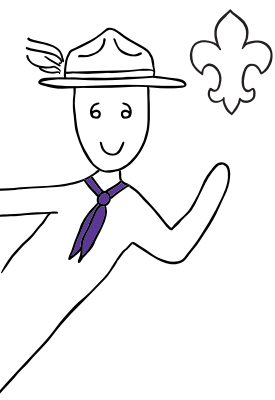
Ehhez még hozzáadódnak az eseménynaptár kapcsán azok a nevelési szempontok, amelyeket a rajparancsnokok fogalmaznak meg, akik ezen a szinten ehhez már kellően kompetensek. Például a cserkész-raj vezetője amellett kardoskodik, hogy több évközi őrsi szintű program legyen a raján belüli őrök számára, mert abban bízik, hogy a cserkészstudás gyakorlása így hatékonyabb lesz. Vagy a kcs-raj-vezető több olyan programot szeretne, amin a kicsik találkoznak a nagyobbakkal, mert a kcs-őrökön belül (még kcs-szinthez képest is) elharapódzott a fegyelmezetlenség, és az őv-k tekintélyét a többi vezető jelenléte tudná megerősíteni, meg a nagyobbak saját vezetőikhez való példamutató hozzáállása. Nagy valószínűséggel mindenképp megjelenik az

is, hogy (mivel a kósza raj kulcsfontosságúvá válik a csapaton belül) a kósza rajparancsnok szeretne nagyobb autonómiát és több „saját időt” a raja számára, miközben a többiek szervezői erőforrásként számítanának a rajának tagjaira.

Ezek a különböző szempontok egy több oldalról megvizsgált és sok kompromisszum árán összehegesztett eseménynaptárt eredményeznek. Ehhez általában már szükségeltetik egy év eleji, egész napos vagy akár egész hétvégés, maratoni vezetőségi ülés, ahol ezeket a vitákat lefolytatják, összeáll a naptár, és a programok azután nem mozdíthatóak. (Ennek pedig van egy olyan, vezetői kultúrát érintő következménye is, hogy ha valakinek az az időpont nem jó, akkor nem a programot mozdítják, hanem ő nem lesz ott. Elég sokan vannak már ahhoz, hogy ezeket a problémákat meg lehessen oldani – vagyis a vezetői jelenlét már messze nem élet-halál kérdés, de legalábbis jóval ritkábban az.)

Ha pedig mindezek után a kerület októberben azt mondja, hogy „az jutott eszünkbe, hogy szerveznénk egy kerületi vezetői hétvégét februárban”, vagy hogy „bocs, átraknánk az egyik tavaszi ÖVK-hétvégét, mert a törzsnek jobb lenne”, talán érthető ezen csapatok reakciója: széttárgják a karjukat, hogy „Hja, kérem!... Átrakhatjátok, de akkor mi nem leszünk ott. Jövőre lehet újra próbálkozni.”

Ezek tehát azok a csapatok, akik miatt nagyon fontos, hogy a kerületi (és az országos) eseménynaptár már augusztusban elkészüljön, mert ők sok esetben szívesen veszik figyelembe a felsőbb szintek programjait, de már szeptember elején, sőt, augusztus végén tervezik az évet, és nem tudnak ennél tovább várni az információkra.



Programok szerkezeti egyszerűsítése

A szétbontott programok gyakran jelentenek nagy felszabadulást a résztvevő vezetők és gyerekek számára. Ennek több oka van.

Az egyik, hogy az **időbeosztás** újra élhetővé válik. Egy 120 fős csapatrendezvényen akár egy 5 perces késés is komoly konfliktusok forrása lehetett: egy olyan programon, ahol öt különböző korosztályos részprogram van egymáshoz illesztve, nyolcféle csatlakozási időponttal, ezek a néhány perces csúszások is komoly dominóhatást eredményezhetnek. Viszont egy 30-40 fős rajprogramon nem kell annyira aggódni azon, hogy vajon késik-e valaki 5 percet az ebédről.

Ezek az egyszerűsítések a tevékenységeken belül is megjelenhetnek, hiszen az a korosztályos fókusz, ami eddig egy alig egyórás, csak kószaknak szóló programsáv képében jelent meg egy csapatprogramon, és egy mester-szintű logisztikai bravúr eredményeképpen jött létre, most egyszerűen abból adódik, hogy nincs ott más, csak az adott korosztály őrsei és a vezetőik. Nem kell arra koncentrálni, hogy ezenkívül még hatféle különböző igényt tudjon a program teljesíteni, vagyis elég olyan programokat szervezni, vagy olyan tevékenységeket végezni együtt, ami az adott korosztálynak vonzó és tartalmas. Újra megjelenik tehát az **„egyszerre egy program”**, mert sok esetben ez elég, ráadásul jó eséllyel nemcsak a korosztály résztvevői, hanem a vezetőik is szívesen csinálják.

Ennek nyomán pedig gyorsan (újra)felfedezheti a raj vezetősége (és tagjai) a **személyesség** és a nyugalom értékeit. Van idő a

gyerekek (vagy a kószak) mellé leülni. Van idő beszélgetni. Van idő nemcsak megszervezni a program háttérét, hanem élvezni is a közös tevékenységet, legyen az egy közös kézműveskedés a kiscserkészekkel vagy egy vitaest a kószakkal. Ehhez pedig azért fontos a kisebb létszám, mert a tömegesemények valahogy már a létszámuknál fogva is azt sugallják, hogy rohanni kell; vagy hogy esély sincs megjegyezni a párhuzamos őr tagjainak nevét. Egy raj-eseményen erre van lehetőség.

Fontosnak tartom ugyanakkor kiemelni, hogy ezek a jellemzők azért kaphatnak ekkora hangsúlyt, mert a programszervezés módszertana ekkorra már kidolgozott. Vagyis a „nem aggodjuk túl a programot” nem azt jelenti, hogy a megbízható szervezési alapok is hiányoznának. Emiatt ez a nyugalom és élhetőbb ritmus csak ritkán eredményezi azt, hogy szétesnek vagy előkészítetlenné válnak a programok, mert van egy megbízható alapteljesítmény, amit ebben a szakaszban a vezetőség már könnyedén hoz. Fontos emlékezni arra, hogy ez a nyugalom nem a kis csapatok spontaneitásából adódik, hanem nagyon-nagyon sok programszervezési gyakorlat áll mögötte. Ez pedig leggyakrabban nem is személyesen az egyes vezetőkben gyűlt össze, hanem már a saját vezetőiktől ezt a profizmust tanulták el. Vagyis eddigre már beágyazódhatott a csapatban egy csomó olyan jógyakorlat a folyamatok szintjén, amit sok-sok hiba, negatív következmény és hosszadalmas tanulási folyamat eredményezett, rengeteg tanulságfüzet-bejegyzéssel. Ennek eredményeként például rutinszerűen visznek saját seprűt

meg lapátot a portyára a takarításhoz; mindig van náluk egy kupac mécses (ha kell, ha nem), vagy kinyomtatják a gyerekek TAJ-számát, hogy mindig kéznél legyen, esetleg rutinszerűen beraknak egy hosszabbítót minden program esetén, automatikusan felhívják a vonatkozó tömegközlekedési céget mentesítő járatért stb., egyszerűen, mert így tanulták meg. Az aktuális vezetőség már nem feltétlenül élte meg a számtalan negatív következményét annak, ahányféleképpen elszúródtak folyamatok a hiányok hatására, nem ültek válságmegbeszélésen júniusban, amikor még nem volt meg a táborhely, csak átvették a leszúrt tanulságokat, és talán fel sem merül bennük, hogy mindezeket más-hogy is lehet csinálni.

Őrsvezetők tehermentesítése

Ha egy-egy ilyen rajprogram jól sikerül, vagy sikeresen lezajlik néhány őrsi portya, az nagy lendületet ad az őrsvezetők számára a további hasonló programok szervezéséhez, a vezetőség pedig ezzel párhuzamosan azon is dolgozni kezd, hogy az őrsvezetőket a táborban és a csapatprogramokon is tehermen-

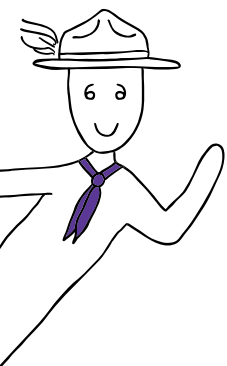
tesítse. Az őrsvezetők pedig minél kevésbé vannak túlterhelve mindenféle feladattal, lassan annál inkább elkezdik élvezni az őrsükkel való együttlétet, és gyakran elkezdenek vágyani is arra, hogy velük legyenek. Egy ekkora csapatban sok programon az őrsvezető már nem állomást vezet, hanem részt vesz az őrsével együtt. (Ez persze nem törvényszerű, de egyre több programblokk esetében van így.) Ennek több következménye van: Egyrészt, mivel az őv ráér arra, hogy az őrsével éljen, a gyerekek közvetlenebbül tapasztalják meg a vezetőiket, mint a közepes csapatoknál (ahol általában annyit láttak a vezetőikből, hogy mindig rohannak valahova vagy programot vezetnek). A közvetlen vezetői példák – amik utoljára a kis csapatokban voltak jellemzőek – tehát ebben a szakaszban újra megjelennek, már nem csapatszinten, hanem az őrsvezetőkön keresztül. Másrészt az őv-k elkezdik pontosabban meglátni – és képviselni – az őrsük nevelési vagy fejlődési szükségleteit, és kifejezetten kérik, hogy több idejük lehessen az őrsükkel együtt, illetve hogy a „tábori tevékenységekre” fordíthassanak több időt.

Az én csapatomban például egyik évben egyszer csak feltűnt nekünk, hogy a reggeli után mos fogat az egész vezetőség, amikor elindul a délelőtti program, és ezen nagyon elgondolkodtunk. Arra jutottunk, hogy ha a vezetőknek nem volt érkezésük fogat mosni az egész reggeli rutin alatt, akkor esetleg a gyerekeknek sem volt erre idejük. Vagyis át kellene gondolnunk a reggeli rutint, hogy az ne arról szóljon, hogy bedugdossuk a hálózásuk végébe a széthagyott cuccainkat, hogy ne vegyék észre a sátorszemlénél. Már csak azért is, mert a sátorszemlének az lenne a célja, hogy rend legyen a

körletekben, és (ez a gondolat is megfogalmazódott hangosan) a rendnek az lenne a célja, hogy a gyerekek megtalálják a dolgaikat, nem pedig az (minden látszat ellenére), hogy nyerjünk a pontversenyben. Mi kell tehát ahhoz, hogy a reggeli rutin alatt legyen idő fogat mosni, és valóban rendet rakni? Valószínűleg több idő, és (hangsúlyozottan) egy jelenlévő őrsvezető, aki tudja koordinálni az őrs tevékenységét. Tehát egyrészt meg kell oldani, hogy az őv-k például ne sátorszemlét vagy reggelit tornát vezessenek, vagy ne reggelit készítsenek elő, hanem legyenek az őrsükkel. Másrészt, ha tényleg minden lépésre annyi időt szánunk, hogy minőségileg lehessen azokkal foglalkozni, akkor lehet, hogy a reggeli (ha az az utolsó pontja a reggeli rutinnak) túl későn lesz, és már nagyon-nagyon éhesek lennének addigra – szóval érdemes lenne esetleg a lépések sorrendjét is átvariálni valahogy. Ezt a hosszadalmas példát annak illusztrálására szánom, hogy ezek a hibajelenségek általában már nem oldhatók meg egy lépésből, hanem több, néha kifejezetten sok rendszerelemet – és azok egymásra gyakorolt hatásait – kell felülvizsgálni ahhoz, hogy átgondolt és eredményes megoldás születessen. Erre ezen a szinten a csapat – vagy legalább a vezetőség egy része – már nyitott, és amelyik apróbb vagy nagyobb felmerülő rendszerszintű kényelmetlenség egyszer csak átlépi az ingerküszöböt, azt végigbeszélgetik valamikor, valamelyik vezetőségin.

Az ilyenfajta gondolatmeneteknek pedig az őrsvezetők nagyon fontos hajtóerői és kezdeményezői, mivel ők – lévén, hogy sokat vannak az őrsükkel – egy idő után látják, hogy az őrsnek valójában mire lenne igénye és szüksége. Ezeket az igényeket pedig képviselni is tudják a vezetőségin. Mindezek aztán a vezetőség működésére is kihatnak. Amikor ugyanis a gondolatmenet jellege ismerőssé válik, a vezetőség olyan működésbeli fejlesztési lehetőségeket is észrevesz már, ami nemcsak a gyerekek táborélményét teszi élhetőbbé, hanem a sajátjukat is.

Felmerül például a kérdés, hogy tényleg fontos-e minden tábori vezetőségének éjfélkor kezdődnie és háromig tartania, vagy hogy mindenkinek ott kell-e lennie. Lehet, hogy az adott vezetőségben csak a következő nap érintett szervezőinek lenne érdemes részt venni, így az őrsvezetők szabadon szánhatnak annyi időt az őrsök altatására, amennyit szeretnének. Ugyanakkor fontos, hogy az őv-k rendszeresen (ideális esetben legalább naponta) be tudjanak számolni arról, hogy van az őrsük, vagyis érdemes erre időt szánni – de lehet, hogy ezt meg lehet



ejteni a csendes pihenőben, ha vannak olyanok (GH-sok, kószák, egyéb háttérsegítők), akik ebben a meghatározott sávban az őrsökkel tudnak lenni.

A lényeges pont tehát az, hogy ilyen és ehhez hasonló kérdések felmerülnek, és válaszok is születnek. Ezek a válaszok pedig átgondoltabbak és az egyes szereplők számára kényelmesebbek is, vagyis a ritmus egyre élhetőbbé válik, ugyanakkor megmutatkozik bennük a funkciók szerint való gondolkodás, vagyis az eseményekben megjelenő különböző funkciók tudatosítása és szétválasztása. Ennek az az ára, hogy egyre kevésbé jelenik meg mindenki mindenhol: a csapaton belül erősödnek a kisebb közösségek (az őrsi és a rajszint), és egyre inkább kirajzolódnak az egyes szereplők, pozíciók hatáskörének határai.

Tudatosság: tevékenységek és természet újrafelfedezése

Ezek a folyamatok a programok és az őrsi igények szintjén is megerősítik a tudatosságra való törekvést, így gyakoribbá válhatnak a nevelési célokat, illetve a felhasznált módszertanok és eszközök célszerűségét érintő közös gondolkodások a vezetőségben. Felmerül például, hogy az adott évben mik a tábor céljai, mivel lennének elégedettek a tábor végeztével. Vagy megjelenik például az őrsi főzés iránti igény a táborokban. Ez logisztikailag nehezebben megoldható, mint központilag főzni, de nagyon jó lehetőség az őrsvezető számára, hogy kötetlenül együtt lehessen az őrsével, és nagyon

tanulságos és izgalmas program az őrsnek. Természetesen, amikor ez az ötlet először felmerül a csapatban, egyáltalán nem biztos, hogy osztatlan sikert arat. Lehet, hogy az őrsvezetők fele úgy fog reagálni, hogy „*de hát én nem tudok főzni! Nem fogok tudni mit kezdeni azzal, ha ránk bíztok egy kupac krumplit meg egy bográcsot!*”. De ha ezt a tevékenységet a csapat először csak kipróbálja egyszer-kétszer a tábor alatt, amolyan bevezető jelleggel (ugye, emlékszünk az új dolgok bevezetésének folyamatára?), akkor a jó élmények erőt adhatnak a továbbiakhoz, és akár a program gyakoribbá tételéhez is. Tudatosulhatnak az őrsi főzésnek a GH működésére, a tábori közösségi terek használatára vagy az őrsök saját körletéhez való viszonyára gyakorolt hatásai.

Gyakran átgondolásra kerül ilyenkor a táborba vitt eszközök szükségessége is. Ha az erdei építkezés célja a talpraesettség fejlesztése és annak megélése, hogy az ember képes alakítani a környezetét, akkor lehet, hogy a továbbiakban érdemes több időt szánni az őrsi körlet építésére, és akár azt is kimondani, hogy ehhez meghatározott mennyiségű szerszám álljon rendelkezésre (például egy balta, egy fűrész, egy ásó őrsönként, ne pedig véletlenszerű mennyiségű szerszám). Jellemzően ebben a szakaszban fel szokott bukkanni egy-két 18 éves lángeklük ifjú is, aki esetleg nemcsak végigolvassa Bi-Pi (vagy akár más nagy cserkészvezetők) könyveit, hanem tényleg komolyan (és akár szó szerint) is veszi, és elkezd vételesen képviselni azt a nézetet, hogy a láncfűrész

megjelenése az előtáborban „*ellentmond az alapítói szándék*nek”, és esetleg csúnyán néz mindenkire, aki gázfőzőt akar vinni a táborba. Ez pedig vagy elindítja, vagy megerősíti a csapatban működő tudatosítási folyamatot, ami ezáltal (is) egyre átfogóbbá válik.

Gyakran felmerül az a nevelési fókusz is, hogy a természetközelséget, a kalandot és a kihívásokat visszahozzák a csapatba. Ennek nyomán visszatérnek a kis létszámú (őrsi, testvérőrsi vagy raji szintű), erdei jellegű programok: őrsi túrák, őrsi portyák, táborokon belüli őrsi kirándulások; lopakodással vagy felderítéssel járó őrsi kül-

detések a saját táboron belül; szomszéd csapatok nyári táborának éjszakai meglátogatásával járó küldetések. Újra felbukkan a szállás nélküli kintalvások és a le nem szervezett útvonalak; most már nem azért, mert nem volt rájuk kapacitás, hanem kifejezetten a kaland miatt.

Ezt erősíti a kósza korosztály felfedezése is, akik szintén vágnak (vagy nem feltétlenül vágnak, de legalábbis szükségük van) a kihívást jelentő programokra. Ezek megszerzésére pedig most már van kapacitás. Így a „programpaletta” kitáglul, szerencsés esetben a kalandok, a földrajzi távolságok és a



tevékenységek jellege is változatosabb lesz: befelé akár egy határon túli cserkészcsapathoz való kiutazás, egy mozgótábor vagy egy kenutúra. Ez pedig (már ahogy az szokott lenni) picit magával húzza a kisebb rajok programjait is.

Őrsök újrafelfedezése

Összességében tehát a nevelési program vonatkozásában az őrsök újra fókuszba kerülnek ebben a szakaszban. Ennek nyomán pedig megjelennek az élhetőbb programok, a rugalmasabb szervezés, a személyre (vagy legalábbis őrsre) szabottság elfogadottsága, az őrsi keretekben megélhető kalandok és a természetközelség fontosságának felismerése. Megjelenik az a felismerés, hogy az erdei élettel együttjáró alaptevékenységek, mint a főzés, a körlet lakhatóvá tétele vagy a fürdés önmagában is értékes „program” lehet, tehát a táborok során a szervezett „programcentrikusság” nyomása enyhül; ezekkel együtt pedig újra hangsúlyossá válnak a közvetlen vezetői példák. És szintén nagyon pozitív hozadéka ennek, hogy noha a közös események ettől még élvezetesebbek, intenzívebbek és remélhetőleg nevelési tanulságokkal is járnak, de ezzel együtt időnként újra van idő pihenni is a táborokban vagy a nagyobb programok során.

Vezetői kultúra

Munkaszervezés – feladat- és hatáskörök

Mivel a rendszer már túl nagy, hogy egyetlen ember átlássa, a nagy csapat vezetői egy-

re inkább részrendszerekben gondolkodnak. Ehhez a Mindentudó Vezető illúzióját végleg le kell tenni – már nincs olyan ember a csapatban, aki mindent és mindenkit átlát. Amikor pedig ez már gyakorlottan működik, akkor az igény is megszűnik rá: a vezetők egyre inkább támaszkodnak egymás tudására, és inkább energiapazarlásnak kezdik tekinteni, ha túl sokat tudnak olyan problémákról, amik nem tartoznak a hatáskörükbe vagy kívül esnek a feladataikon.

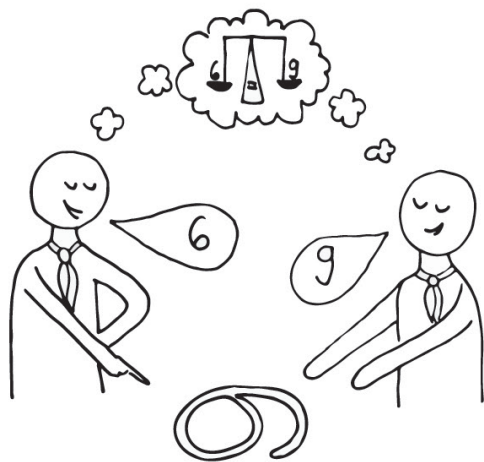
A közös munka hibajelenségeinél már nem feltétlenül látszik ránézésre, hogy a hiba kezelése zajlik-e vagy nem – ugyanakkor a munkamegosztás egyre kiterjedtebb. Így egyre gyakrabban fordul elő, hogy amikor az egyik vezető megpróbál önállóan és segítőkészen kezelni egy számára problémásnak tűnő helyzetet, akkor „valaki egy hátsó sarokból a kezére csap egy fakanállal” – vagyis az derül ki, hogy a helyzetben egyébként folyamatban van a problémakezelés, csak azt ő nem látja, mert nem onnan nézi. De legalábbis van egy felelős vezető, akihez a probléma tartozik, csak a történet segítőkész és proaktív főhőse erről nem tudott – és az illető felelős vezető még esetleg ki is kérheti magának, hogy „mit kalózkodnak egyesek az ő hatáskörén belül”. Így aztán megtanulják a nagy csapatok vezetői, hogy nem érdemes keresztlényülni a felelősségi körökön, mert a jószándék gyakran vezet keresztbeszervezéshez. Megtanulnak a saját részlegükön, saját dobozukban működni, és nem foglalkozni a többi dobozzal.

Ez akkor lehet érdekes, amikor egy kerületi programon a nagy csapatokból jövő vezetők a közepes csapatokból jövő vezetőkkel közös munkacsoportban szerveznek programot. A közepes csapatból jövők nem hagyják bedőlni a programot, hanem azonnal megoldást keresnek a felmerülő problémákra, hiszen nekik az a működésük, hogy „minden probléma az én felelősségem, amit csak észreveszek”. A nagy csapatból jövőknek pedig az a működésük, hogy „csak az a probléma az én felelősségem, amiről kimondottan tudom, hogy a saját feladatkörömhöz tartozik” – vagyis teljes nyugalommal nézik végig, hogy esetleg odaéig az ebéd, vagy az akadályversenyen az egyik állomásnak hiányoznak az eszközei. Ez sok esetben generál konfliktust – a közepes csapatból jövő vezető elkönnyelheti a mellette lévő cselekvéseképtelenek, alkalmatlannak; a nagy csapatból jövő pedig a másikat túl törtetőnek, túl követelőzőnek, aki „túlvállalja magát, aztán mártírkodik”. Mindeközben ez a viselkedéskülönbség a két különböző szervezeti és munkakultúra eltéréseiből fakad, így ha ezt tudatosítják magukban a szereplők, akkor talán a konfliktusok is könnyebben kezelhetők lesznek.

A munkamegosztás és a teljes hatáskörökkel való felruházás alkalmat ad arra, hogy az egyes területek önálló feladatkörre fejlődjenek (például a fenntartóval való kapcsolattartás, a pályázati írás vagy a pénzügy), és ezeken a területeken önálló szakértővé válnak a felelősök. A csapatmédiás olyan ember lesz, aki a teljes területet átlátja (egyedül vagy egy-két emberrel), és szerencsés esetben nem sok mást csinál – így van ideje és lehetősége különböző informatikai alkalmazásokat tanulmányozni, jobban belemélyedni a kommunikációs lehetőségek rejtelmeibe. Ez (a vezetői kultúra oldaláról) azért jó, mert neki lehetősége van arra, hogy egyben kezeljen összefüggő feladatokat, és átlássa az abban megjelenő belső összefüggéseket, másrészt tanácsokat tud adni a többi vezető

(és a csapatparancsnok) számára, harmadrészt át is vállal döntéseket a parancsnoktól. Vagyis a felsővezetőségi ülések egyre inkább a parancsnok és a „szakértői kör” ülései, akik azért fontosak, mert olyan szempontokat hoznak be, amelyeket csak ők látnak. Tehát már nem az a feltevés, hogy egyformán látják a dolgokat, és az eltérések mindenképpen hibák, hanem az, hogy számítanak arra, hogy a másik egy új nézőpontot tud adni az átgondolt döntés meghozásához. A sokféleség már nemcsak egy elfogadott dolog, hanem kifejezetten létszükséglet. Ismerjük az eltérő nézőpontok rendszerét, és azt a folyamatot, ahogyan azokból közös döntések lesznek. Egy ennél is különlegesebb új elem a döntéshozásban az önálló döntések megjelenése. Nem minden mérlegelés jut el a közös





platformig, az ugyanis aránytalanul lassú lenne, és aránytalanul sok energiát igényelne. Vannak olyan döntések, amiket önállóan meghoz az adott rajparancsnok (vagy a médiás vagy a raktáros), és nem kéri ki senki véleményét. Ez egyrészt azért nagy jelentőségű, mert így a kisebb döntések meghozása gyorsabbá válhat, a független részterületek tudnak önálló ritmusban működni, vagyis nő a hatékonyság. A másik fontos következmény, hogy ezen keresztül tudják szervezeti szinten megtanulni azt, hogy a döntésekkel lehet „nem egyetérteni”. Előfordulhat, hogy a szomszéd raj parancsnoka nem úgy döntött volna adott esetben, ahogy a döntéshozó vezető – de nem ő volt ott. Közepes csapatban ezt az eltérést szükségképpen hibának értelmeznék, és elindulna egy hibajavító folyamat; ennél a csapatméretnél viszont inkább az a reakció, hogy egyrészt megbíznak a felhatalmazott vezetőben, és feltételezik, hogy jobban átlátta a helyzetet, mint ők; másrészt megtanulnak „magukban

morogni”, és együttélni a másik döntésének következményeivel. Ugyanis ez az ára annak, hogy a döntéshozás minél alacsonyabb szintre kerüljön: vagyis minél gyorsabb és személyre szabottabb lehessen.

Bizalom, elfogadás és „élhető cserkészet”

A bizalom az autonóm döntéshozáshoz is szükséges, ezenkívül pedig közösségileg is fontos rendezőelvvé válik. A vezetői közösség ugyanis nagy létszámú – a kicsi, szoros közösségből nagy közösséggé úgy lehet válni, hogy nagyobb távolságot engednek meg egymásnak, így „többen beférnek” a közösségbe. (Vagy fordítva: ahogy egyre több új tagot engednek be maguk közé, úgy kell tágulnia a körnek.) Ezzel azonban az is együtt jár, hogy nagyobb egyéni különbségek lesznek: véleményekben, értékekben, munkaritmusban, vállalt feladatokban, életmódban, motivációban. Vagyis a vezetőség már inkább egy nagy és laza baráti társaság, amiben sokféle ember elfér – olyan, aki elkötelezetten áll a csapatahoz, és olyan, aki „csak” a barátok miatt jön; aki minden csapatprogramon ott van, és aki évente néhányszor; aki előkészül az őrökre, és aki nem; aki épp komolyan lázad az életében, és aki kötelességszerűen jár egyetemre vagy munkába; aki külföldre készül, és aki itthon marad.

Ezekben a nagy társaságokban már nincs alkalom és tér mindenki pontos értékrendjének „utánajárni”, és ugyan a vezetőségekben szokásos, cserkészettel, cserkészieséggel és/vagy személyes értékrenddel kapcsolatos

értékviták továbbra is léteznek, de jóval finomabb formában – és megfigyelhető, hogy az igazán kényes témákról a vezetőség már nem beszélget. Az elfogadás fontos értékke válik, és mellé társul a bizalom a másik jószándékában. Fontosabbak lesznek a személyes határok – az emberek egy nagy csapatban már nem feltétlenül másznak bele egymás életébe olyan magától értetődő természetességgel, mint addig. Ennek vannak olyan pozitív következményei, hogy a vezetőség tudja kezelni a sokféleséget, és a heterogenitásnak nagy előnyei vannak a közös munka, az eredményesség, a feladatok lefedése és a kreativitás terén.

További pozitív hatásai vannak a cserkészvezetők személyes életére nézve is. Egy nagy csapat már nem diktál embertelen tempót. Szerencsés esetben szépen, kiegyensúlyozottan dolgozik évről évre, programról programra. Van rutin a fenntartáshoz, van türelem a fejlesztéshez. Már nem lángol az az igény a szervezeti kultúrában, hogy „mindent egyszerre kell javítani”, hanem szépen, egymás után haladnak végig folyamatfejlesztéseken – és elviselik, hogy közben más folyamatok fejlesztése hátrébb sorolódik. Van kialakult utódlástervezés és nagyjából kialakult (és egészen tervezhető) vezetői életpályák. Kialakul az „élhető cserkészet”, amibe már beleférhet az is, hogy a többiek tekintetbe veszik a nehéz egyetemi félét; a munkát a cserkészet (és az egyetem) mellett; a mellékesen komoly szinten művelt sportot. Sőt, az is megoldható, hogy egy-egy rajve-

zető például kimenjen külföldre fél évre; egy őrsvezető visszavonulhasson kicsit az érettségi évében, vagy hogy a vezetők kiegyensúlyozottan és feszültség nélkül neveljenek utódokat és adják át a stafétát. Elismert lesz az egyéni tervezés, és értékke válik az, hogy a cserkészet kiegyensúlyozott viszonyban áll a többi életterülettel.

Véleménykülönbségek, értékkülönbségek és megoldatlan problémák

Mindezekkel a nagyszerű dolgokkal együtt járhat az, hogy az értékrendi különbségek a vezetőségen belül esetleg nőni kezdenek. Megjelenhet egy (vagy akár több), a cserkészetet kevésbé komolyan vevő, lázadóbb „klikk”, akár a vezetőségen belül, akár a kósa vagy a vándor korosztályban, ami ebben a csapatméretben már számottevő. Az értékvitákban az értékek „zéró toleranciája” elmosódhat az elfogadás, a türelem és a közösség értékének megerősödése miatt. Ez önmagában még nem baj. Az egyensúlyi növekedési ívből való kitérés ott jelenhet meg, amikor permanens problémák alakulnak ki és növekednek lassan és fokozatosan a vezetőségeken belül, mert akik az adott viselkedésmintát képviselik, „túl jó fejek” ahhoz, hogy a többiek konfrontálódjanak velük.

Az egyik legártatlanabb változata ennek talán az, hogy lesznek olyan vezetők, akikre nem vonatkoznak a szabályok, de erre sem ők, sem a csapat nem ad magyarázatot. Talán valaha volt olyan okuk, hogy GH-sok voltak, ezért nem jöttek ki a reggeli szertartásra, de már

nem azok, mégis: amikor az egész csapat vagy rajt közösen játszik, ők a játéktér szélén állnak egy kis kupacban és beszélgetnek; telefonálva sétálgatnak a folyosón a portyán (pedig minden gyereknek tilos – így magától értetődő (lenne), hogy a vezetők sem csinálnak ilyet), ugyanakkor kérdés és kérdés nélkül részt vesznek a vezetőségben (pedig esetleg pozíciójuk sincs), és ott olyan véleményeket képviselnek, amik nevelési szempontból nem igazán megalapozottak (hiszen rajtuk nem nagyon van felelősség: esetleg őrvezetők, vagy még őrük sincsen), de cserébe megnehezítik a vezetői döntéshozatalt. Mivel pedig a többiek szeretik őket, megtűrik a deviáns viselkedést, és nem konfrontálódnak.

Ennél erősebb problémák/tünetek is meg tudnak jelenni, változatos módon, de a legtipikusabban alkohol- vagy drogproblémák formájában. Esetleg például viták zajlanak abból, hogy szabad-e táborban alkoholt inni („*És csak 18 év fölött? És csak takarodó után? És csak a táborhelyen kívül? És csak egy sört? És csak a portyán? És csak az előtáborban?*”). Az új jelenség pedig az, hogy már nem zárulnak le: a vezetőség nem tud egyértelműen elhatárolódni, és egyértelműen, kimondottan önfegyelmet gyakorolni, ugyanakkor a vezetők egy része abba sem tud belenyugodni, hogy ez a helyzet létezik, így újra meg újra nekifut a vitának, hátha a következő alkalommal szigorúbb szabályokat lehetne kimondani. A csapatparancsnok(ság) ugyanakkor gyakran a közösségi szempontok, az elfogadás,

a türelem és a bizalom pártján áll (hiszen ezek azok az értékek, amik alapján a csapat ebben a szakaszban szerveződik), így gyakran okoz nehézséget az egyértelmű határok meghúzése. A helyzetet tovább nehezíti egy független, de megfigyelhető jelenség, hogy ebben a csapatszakaszban a vezetők gyakran nagyon fiatalok. Nemegyszer fordul elő, hogy a csapatparancsnokok 18-19 évesen kezdenek, és 23 év körül már átadják a csapatot, illetve hogy akár az egész vezetőségben nincs ennél idősebb vezető. Így nehéz azt a tekintélyt vagy eszköztárat magában felfedeznie egy vezetőnek, amivel odaállhat a saját kortársai elé – akikkel nemcsak a cserkészletben eltöltött közös gyerekkor, hanem a kósa korosztályban elkövetett összes közös hülyeség is összeköti –, és egyértelmű határokat képviselhet. Ezek a viselkedésminták állandó frusztrációt jelenthetnek a vezetőség számára, a csapat azonban túl van már azon a szinten, amikor apróságokon is félelem nélkül konfrontálódott. Ebben a szakaszban pont az elfogadás és a türelem jól begyakorolt erénye miatt az ellenkezőjével küzdenek a vezetők. Állandóan jelenlévő apróbb és nagyobb kényelmetlenségeket hordoznak magukkal, valamint olyan vezetőket, akiknek permanens, kisebb-nagyobb mértékben negatív példát mutató viselkedésmintái ugyan ambivalenciát, hitelesség-problémákat vagy szégyenkezést váltanak ki a többiekből, de ők nem mernek vagy akarnak szólni, mert az a vezetőség énképe, hogy „*de hát mi jó fejek vagyunk – egy vagány, befogadó, valódi világban élő társaság*”.

Ezekben az esetekben a kerület felléphet támaszként úgy, hogy ő szolgáltatja azokat a kereteket és határokat, amiket a csapat éppen aktuálisan nem tud biztosítani. Ebben a csapattérben már „nem illik” nyíltan konfrontálódni – adott esetben a kerület (esetleg a lázadó klikkek által rossznak tartott döntése) felé sem, és ugyebár azt is megtanulták, hogyan éljenek együtt a – szerintük rossz – döntések következményeivel. Vagyis ha a kerület nyíltan és határozottan kiáll bizonyos értékek mellett (esetleg konkrét és betartható írásbeli állásfoglalások formájában), akkor az valódi segítség lehet a csapatparancsnokok számára, akik ezt képviselni tudják otthon, már nem autokratikus, hanem szelíd és közösségi, de szilárd módszerekkel.



Motivációvesztés, felelősségvállalási kedv romlása, VK-ellenesség

Ebben a csapatszakaszban gyakran mondják a parancsnokok, hogy „*motivációs problémával küzdenek a vezetőim*”. Ez valójában egy gyűjtőjelenség, ami sokféle valódi problémát jelent, és sokféle okra vezethető vissza.

Az egyik ok a fent említett értékproblémák és negatív minták jelenléte, amik valóban motiválatlanná tehetik azokat a vezetőket is, akik csak szemlélői a jelenségnek. A másik a részleges felelősségre való szocializáció, ami miatt a vezetők azt érezhetik, hogy egy csomó minden „*nem az ő problémájuk*”. További nehézséget jelent a „*túl nagy*” létszám: ebben a szakaszban nehéz elhinni vezetőként, hogy „*pont rám lenne égető szükség*”, így aztán nem nagyon értik, miért lennének elengedhetetlenek a vezetői pályával együtt járó áldozatok. Ráadásul még ott van a kósa- és a vándor korosztály, mint (eddigre) valós alternatíva. A csapat rengeteget dolgozik ezen

korosztályok megerősítésén, részben pont amiatt, hogy kompenzálja azokat, akikből nem lesznek vezetők. Ennek lehet olyan következménye, hogy a „közcserkészet” vonzóbbá válik, mint a vezetői életpálya.

Még egy ok maga az „élhető cserkészlet”. A csapat a vezetői tehermentesítésére törekedett, azonban érdekes módon sok esetben nem ezt éri el: hanem azt, hogy a vezetők beállalnak még egy csomó másik dolgot, hiszen „belefér” az életükbe – vagyis a túlvállalásuk és a szétszakítottságuk most már nem a cserkészleten belül, hanem a cserkészleten (részben) kívül zajlik – vagyis ezt már magányosan végzik. Minden egyes vezetőnek megvannak a saját körei és közösségei, amikből ki-be ugrál, és próbál sok lovat egyszerre megülni, de az, hogy kik az igazi barátai, sok esetben számára sem tiszta. Sok-sok laza kapcsolatot jelent ez a mentalitás, sok-sok apró projektet, ahol az ember egyszerre érzi magát

mindegyikben otthon és mindegyikben kívülállónak. Az „élhető cserkészetnek” pedig megvan az a hátránya is, hogy a cserkészeten belüli közösségek és a feladatvállalási ritmus már... nos, élhető. Ennek viszont van egy olyan – nagyon furcsa módon negatív – következménye, hogy már nem addiktív. És elkezd(het) hiányozni az önmaguk megfeszítésének, az önfelülmúlásnak, az önátadásnak az élménye. (Felmerül a kérdés, hogy nem lehet-e valamilyen összefüggés, hogy pont ekkor jelennek meg a csapaton belül az alkohol- és egyéb függőségek mint szervezeti probléma?)

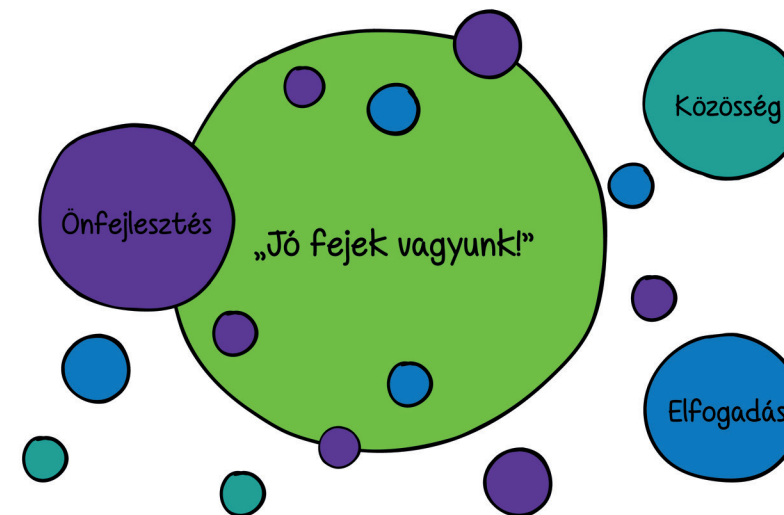
Ezzel együtt jelen lehet egy (személyes, egyéni szintű) VK-ellenesség a csapatban, ami nem teljesen logikus, mert a VK-k pont ezt a hiányzó intenzív élményt tudnák nyújtani, és új lendületet adhatnának. Ugyanakkor egyre nagyobb a „kihagyott lehetőségek költsége”: *„annyi minden mást csinálhatnék az alatt, míg előfeladatokat írok, nem is beszélve a táborról!”* A *„lazák vagyunk, magabiztosak és jó fejek”* énképbe is nehezen fér bele, hogy az ember végigcsináljon egy nehéz vezetőképzést, tényleg kitartóan. Így aztán megszülethet egy titkos félelem, hogy egyáltalán képesnek érzi-e magát lelkiileg az ember arra az összeszedettségre, amit például egy STVK szerint elvár. Ez az ellenérzés bűvópatak-jellegű és bizonytalan (mint nagyon sok folyamat ebben a szakaszban), így az ÖVK-ba még nagyrészt szépen eljárnak az emberek (esetleg annyi megfigyelhető, hogy több könyörgést igényelnek a jelentkezők). Az viszont már jobban megmutatkozik, hogy a képzett

segédtisztek száma fajlagosan csökken, vagyis nem nagyon növekszik, pedig a csapat létszáma közben stabilan és kitartóan emelkedik.

Önkép

A csapat énképe ebben a szakaszban úgy fogható meg, hogy *„Jó fejek vagyunk!”*. Egy vagány, laza, nagy közösség, akik szívesen vannak együtt, szeretik a gyerekeket, szeretik a cserkésztevékenységeket, és szeretik ezt a közösséget. Ennek rengeteg pozitívuma van, és néhány negatívuma, amikről már korábban esett szó, így ezeket nem részletezem még egyszer.

Az egyik legfontosabb érték ebben a szakaszban a **közösség**. Megerősödnek az őrsi közösségek, a vezetők odafigyelnek a saját (korosztályos) őrsikben való bennmaradásra is, és értéket képvisel a szűkebb és tágabb közösségek teljes hálózata, ami a csapaton belül együttműködik, még az értékkülönbségek árán is. Ezzel összefüggésben a másik fontos érték az **elfogadás**. A cserkésztestvériségnek az az oldala jelenik meg itt, amelyik túllát a pólóra húzott nyakkendőn, a nem szabályos alakin, a túl rövid nadrágon, és a cserkészliliumot formázó tetoválásban nem a tetoválást, hanem az azt viselő cserkészt nézi. Nagyvonalú, vidám cserkészek teremnek itt, akik örömmel fedezik fel a találkozásokkor a közös pontokat, és nemes egyszerűséggel siklanak át az elválasztó különbségeken. Ebben az elfogadásban rengeteg öröm van, vidám kockázatvállalás, félelemnélküliség, optimizmus és bizalom – és némi kis felelőtlenség is megjelenhet.



A harmadik fontos érték az **önfejlesztés**. Itt már megfogalmazódik, hogy egyéni szinten miért fontos a cserkészlet, és a szolgáltatásnak, illetve a vezetésnek az egyén számára fejlesztő hatásai is tudatosulnak. A vezetők már nemcsak logisztikai vagy szolgáltató erőforrásként vannak jelen, hanem ők is egyfajta résztvevői (még szélsőségesebben: vevői) a cserkészletnek. Fontos szempont, hogy az ember ebben a közösségben olyan kompetenciákat szerez, amelyek később a hasznára válnak. Természetesen a csapat fontos, az identitás fontos, a szolgálat fontos, de *„én is fontos vagyok”*.

Szervezeti háttér

Az alaptevékenység ezen a szinten már teljesen rutinból és magabiztosan megy. Őrsi

foglalkozások zajlanak, éves eseménynaptár működik, az utódlás nevelése kialakult. A legfontosabb támogató folyamatok lépései is magabiztosan kialakultak, és ezen a szinten a rutinná válás zajlik. Az intenzív bővülés első hulláma lezárul, és ebben a szakaszban a szervezeti háttér területén (is) a tudatosabbá válás, felülvizsgálat, fenntarthatóság ellenőrzése zajlik. Az új szervezeti elem, amit ebben a szakaszban a csapat megtanul, a folyamatok fenntartása, a szervezet üzemeltetése.

Ez az a csapattípus, ahol nem azért kap egy őrs csak egy baltát, egy fűrészt, egy ásót meg egy gereblyét az őrs körletének felépítéséhez, mert nincs több, hanem azért, mert átgondolták, hogy ennyi kell, ezzel kell felépíteni az őrsi körletet.

Ez a felszerelés oldaláról több dolgot jelent. Egyrészt azt, hogy nevelési szempontból lesz megalapozottsága annak, hogy miért van erre vagy arra szükség, és a nevelési koncepció bekúszik a háttérfolyamatok területére is. Másrészt a csapat elkezd selejtezni. Eddig csak az volt a cél, hogy mindenből minél több legyen, és a csapat nem nagyon dobott ki semmit, mondván „*úgyis jó lesz még valamire*”. Ebben a szakaszban viszont végignézik a felszerelést, és lesznek dolgok, amit nem tárolnak tovább a raktárban (vagy azért, mert már teljesen használhatatlan, vagy azért, mert azt mondja rá a csapat, hogy nevelési szempontból nem támogatja).

Ezzel a felszerelés-karcsúsítási folyamat tal párhuzamosan a felszerelés-gondozás is előtérbe kerül. Eddig csak a sátrak felé fordult a figyelem (és mégis előfordult, hogy időnként bepenészedtek). Ebben a szakaszban a csapat elkezd gondozni a felszerelését: már nem dobják ki a törött szármokokat, hanem újranyelezik, megjavítják azt, amit meg lehet, megélezzik a megélez-nivalót, koromtalánítják a bográcsokat, nyár végén rendberakják a konyhafelszerelést, tervezetten pótolják az eltört kannákat. Ez pedig egy kicsit új viselkedés: már nem a bővülésen van a hangsúly, hanem egyrészt azon, hogy mindenből van elég, másrészt azon, hogy vigyáznak arra, amijük van.

Párhuzamosan a pénzügy is tovább fejlődik a pénzügyi tervezés irányába. Már elég sok minden megvan a csapat működtetéséhez, az első nagy befektetések is lezárultak. Ha még hiányzik nagyobb sátor vagy más

nagyobb beszerezni való, azokat a csapat már szisztematikusan oldja meg, előzetes terveket gyárt, forrásokat tervez hozzá, és végrehajtja ezeket a pénzügyi terveket. A programok pénzügyeihez vannak elszámoló- és a pénzügyek követését lehetővé tevő sablon-táblázatok, a tagdíjak beszédésének megvan a maga rendje, és a csapat éves működési költséggel is tervez.

A csapat mögött álló alapítvány vagy egyesület egyre inkább működik. Az új szervezeti elem pedig az, hogy „bevonják” az alapítvány vagy egyesület fölötti kontrollt a csapatba.

Könnyen lehet ugyanis, hogy amikor az alapítvány létrejött, néhány magánszemély került a kuratóriumba, akik (szerencsés esetben) együttműködtek a csapat vezetőségével, de nagy valószínűséggel többé-kevésbé autonóm módon működtették a pályázati tevékenységet. Ebben a szakaszban azonban a csapat vagy lecseréli a „rég” kuratóriumi tagokat az aktív vezetőség tagjaira, vagy legalább kialakítja azt a kapcsolattartási rutint, ahogy a felsővezetés és a pályázatokat üzemeltető vezetők együttműködnek. A pályázatok beadása pedig nem azért történik, hogy legyen pénzügy, amit nem tudni előre, mire fordítanak majd, hanem egyre inkább valamelyik meglévő fejlesztési vagy működési igényt kívánják lefedni, s azt vizsgálják, a konkrét pályázati keretek alkalmasak-e arra. Akár előbb is felmerülhet az igény, mint maga a pályázat mint eszköz. És az is előfordul, hogy a csapat azért nem indul adott évben egy pályázaton, mert a pályázható dolog már megvan.

A toborzás is rendszerfenntartásba fordul át. Megvannak a kialakult források (iskolák, plébániák), ahonnan a csapat új tagjai érkeznek, ezekkel pedig hosszabb távú és kiegyensúlyozott a kapcsolat. Ez nem feltétlenül jelent túl szoros viszonyt, mindazonáltal eléggé ismert a csapat azokon a helyeken, ahonnan a gyerekek érkeznek. Így a toborzás már rutinfolyamatnak számít, és nem vesz el túl sok energiát. Megvan a beágyazottság és az elismertség, vagyis a toborzás tulajdonképpen annak a széles körű (és valamilyen programhoz kötött) meghirdetése, hogy eljött az ideje annak, hogy akit érdekel a cserkészlet, az csatlakozzon.

A szervezeti háttér új, központi eleme és feladata a stratégiaépítés. A csapat ebben a szakaszban kezd el először valóban számolni és tervezni hosszú távon. Ez nem azt jelenti, hogy eddig nem gondolkodtak a vezetők hosszú távon, vagy nem képzeltek el, hol lesz a csapat 10 év múlva, de egyrészt a személyesség és az egyéni tervek eddig sokkal hangsúlyosabbak voltak; másrészt a kevés ember annyi sérülékenységet jelentett, hogy ezek szervezeti szinten inkább csak remények, forgatókönyvek voltak. Ekkor viszont a csapat jellemzően azzal néz szembe, hogy az a létszám és helyzet, amelyben az adott szakaszban vannak, tulajdonképpen már „számok szintjén” is tervezhető – vagyis az egyes vezetők konkrét döntéseitől már nem (vagy jóval kevésbé) függ a csapat jövője.

Ebben a szakaszban a csapatok jellemzően már meghatároznak és végigszámolnak egy 10

vagy 5 éves stratégiai tervet, ami jellemzően le is van írva. Ez azt is jelenti, hogy a vezetőség ennek kapcsán például olyan következtetésekkel kénytelen szembesülni a leírt számok alapján, hogy ha ugyanúgy indítanak két-két órát minden évben, ahogy korábban, akkor öt év múlva 200-an lesznek. Ezek időnként nagyon megdöbbentő felfedezések, hiszen a csapat esetleg az elmúlt 20 év alatt araszolt fel 30 főről addig a 120-ig, ahol éppen tart.

A stratégiai gondolkodás alapjai tehát megjelennek. Ez azonban ezen a szinten még nem jelenti azt, hogy rögtön rész-stratégiák is épülnek (akár külön nevelési, vezetői, korosztályi stb. szinten), egyelőre csak az átfogó gondolkodás indulhat meg. Ebből pedig adódik egy olyan önkéntelen szervezeti szintű viselkedés, hogy mivel nem egészen tudják, merre induljanak tovább, addig is, rendberakják és szépítgetik azt, amijük van. Van tehát egy újrendeződő jellege ennek a szakasznak, egyfajta öntudatlan megpihenés, ami egyrészt az előző nagy ugrás – a közepes csapat – tanulságainak összegzésével, rendezgetésével, beépítésével telik, másrészt (szintén öntudatlanul) a következő nagy ugrásra való rákészüléssel.

Van azonban néhány olyan stratégiai döntés, amit a csapat itt már felelősen meghozhat, és ezek közül a legfontosabb az, hogy megáll-e itt. 130-140 fő között van egy olyan, valódi egyensúlyi pont, ahol hosszú távon meg lehet pihenni. Azért hívom ezt „valódi egyensúlyi pontnak” (ellentétben az előzőekkel), mert ebben pontban a csapat már a fő tevékenységi körbe eső nagyjából összes kérdésre

választ tud adni, azaz: vannak kiscserkészei; tud mit kezdeni a cserkész korosztállyal; vannak válaszai a kósza korosztályra; van válasza az utódlástervezésre; vannak fenntartható vezetői életpálya-mintái a vezetők számára; és azon vándorok, akik a csapat környékén akarnak maradni, szintén megtalálhatják a helyüket. Mindezeket pedig egy olyan vezetői kultúra támogatja, mely szerint a cserkészletbe nem kell belehalni.

A számok azt mutatják, hogy vannak olyan csapatok, amelyek akár 20-30 éve kiegyensúlyozottan ebben a csapatszakaszban „élnek”, vagy csak alig-alig térnek ki ebből, és

hamar visszatalálnak a szakasz közepére – ez is azt erősíti, hogy ez az egyensúly hosszú távon fenntartható. Itt tehát valóban meg lehet állni.

A továbblépés iránya

Miben lehet támogatni ezeket a csapatokat mentorként? Erre a válasz már nem magától értetődő, hiszen látszólag mindenük megvan. Van elég vezető, van elég gyerek, vannak kialakult folyamatok. Ez egy csendes szakasz, békés újrendeződéssel, és kifejezetten lassú létszámnövekedéssel. Egyfajta érettség a csapat életében.



Ugyanakkor ebben a csapatban sem „fénéig tejfel” az élet, mint azt az előzők mutatták. Nagyon jellegzetes, hogy a problémák és a hibajelenségek nem nagy harcok és villámok-dörgések kíséretében pattannak ki, hanem lassan, fokozatosan, csendesen bukkannak fel, terjeszkednek és bővülnek, bizonytalan rossz érzések és nehezen megfogalmazható konkrét hibajelenségek közepette. Minden jel „túl aprónak” tűnik önmagában ahhoz, hogy a parancsnok kifogást emeljen, és közben a jelenségek csak sokasodnak, akár elárasztással is fenyegetve. Így a csapatparancsnok vagy a felsővezetés támogatásának egy kiemelt témaköre a **problémák tudatos szintre emelése, a mintázatok felismerésének támogatása**, abban való megerősítés, hogy amit a vezetőség lát, az nem valaminek a „túlreagálása”, hanem valós probléma, és ha fellépnek a megoldás érdekében, az nem jelenti azt, hogy „nem lesznek jó fejek”. Ehhez kapcsolódó módszertani segítség lehet a **vezetőségi szintű, csoportos tréningek**, illetve szervezetfejlesztő alkalmak vezetése. Természetesen lehetnek egyéni

különbségek az igényekben és témákban, de egy jellemző és központi téma a kommunikáció és a **konfliktusok kezelése** – hiszen emlékeztünk: ebben a szakaszban a csapat már nehézségekkel küzd ezen a téren. Valódi segítséget jelenthet tehát egy külsős, aki megteremti a konfliktusok kezelésének (egyáltalán a felszínre hozásának) biztonságos tereit, és eszközöket ad a vezetőség kezébe. További terület a **határok és keretek meghúzásában** való támogatás. Ebben a szakaszban a külső szereplők (a kerület vagy akár a mentor) van abban a helyzetben, hogy kimondja: hol a cserkészlet határa, és mi az, ami már nem az – mert a csapat vezetősége időnként egészen beleveszhet a nevelési folyamatok és a hosszú hatáslán-cok végiggondolásába, meg a személyes és szervezeti szempontok ellentéteinek mérlegelésébe.

És végül, de nem utolsósorban ebben a szakaszban fontos a **stratégiai gondolkodás erősítése**. Érdemes megmutatni a hosszú távú gondolkodás mélyebb szempontjait, támogatni a minél lebontottabb stratégiai tervek létrejöttét.



HARMADIK KRÍZIS – A KONTROLL ÉS A SZERVEZETI KÜLDETÉS ÚJRAFELFEDEZÉSE

Erről a krízisről jóval kevesebb adat áll rendelkezésre, mert ezek a csapatok már nagyon nagyon nagy és bonyolult szervezetet alkotnak, így a krízis nem annyira „mindent elborító” és könnyen észrevehető, mint eddig; és a hatásai kevésbé egyértelműen kimutathatók. Ugyanakkor az MCSSZ csapatlétszámainak alakulásában az elmúlt harminc évben határozottan kimutatható néhány „nagy zuhanás”, amikor a legnépesebb csapatok egyike esett vissza akár 100 fő alá egy év alatt. Ezek a csapatok mind 160-180 fősek voltak. Mivel azonban erre csak néhány példa van (és azok is régiek), részletesebb kutatást igényel majd a krízis pontos leírása. Addig is azonban álljon itt néhány valószínűnek látszó, krízis-környéki jelenség, részben a szakirodalomra, részben az óriás és a nagy csapatok közti különbségekre alapozva.

A krízis folyamata

Az előző szakasz végén megjelent, hogy ez a krízis nem nagy viharok, hanem csendes (és sokasodó) különbségek és feszültségek közepette érkezik. A növekedési szakaszokat elválasztó kríziseket minden esetben két-három fontos szervezeti jellemző „túlburjánzása” okozza. Ennél a konkrét krízisnél ezek a szervezeti jellemzők az értékkülönbségek elfogadása, a kialakult hatáskörökkel együttjáró részleges felelősség és az autonómia elfogadása, valamint a közösség fontossága. Ha ezek mentén a megnövekedett (és lassan 160 főt számláló) szervezet kitér az egyensúlyi növekedési ívből, az a következőket eredményezheti:

Egyrészt túl nagyok lesznek az egyénileg megélt cserkészeti értékeinek különbségei ahhoz, hogy a vezetőség továbbra is egy közösség részének érezze magát. Másrészt a szervezeti autonómia megerősödése miatt amúgy is egyre kevesebb a személyes kapcsolat a vezetőség különböző rajokban vagy munkacsoportokban dolgozó tagjai között. A „közösség” mint legfontosabb érték eltarthatja a cserkészeti küldetés szerű egyéb céljait, ami nem azért baj, mert a közösség nem fontos, hanem azért, mert a cserkészeti nem kizárólag ezt tűzte zászlajára – vannak még ott egyebek (mint például a szolgálat vagy a fejlődés/fejlesztés), és ha azok eltűnni látszanak, akkor egyre több ember teheti fel magának a kérdést, hogy tulajdonképpen mit is keres a csapatban. Már csak azért is, mert (mint néhány sorral feljebb már említésre került) ez a közösség éppen elkezdett ingadozni, mert túl nagy és túl heterogén ahhoz, hogy – főleg önmagában – további motivációt adjon.

Harmadrészt pedig a részrendszerek és a korlátozott hatáskörök miatt a vezetők – még ha látják is, hogy egyre nagyobb a baj – esetleg azt sem tudják, hogyan álljanak neki egyáltalán a probléma megoldásának. A részleges felelősség miatt pedig végül könnyebben adják fel, és mondják azt, hogy „ez már nem az a cserkészeti”. Ennek egyre inkább fertőzőszerűen terjedő motivációvesztés lehet az eredménye, aminek a vége az lehet, hogy a vezetők egyre többen veszítik szem elől a céljaikat, érzik kiüresedettnek cserkészetiüket, és egyszer csak szép

csendben eltűnnek, méghozzá tömegesen és rövid időn belül.

Ez a krízis tehát (sejtésem szerint) nem szól akkorát, mint a második – inkább csendesnek képzelem, aminek komoly kockázata, hogy nagyon nehéz észrevenni. És mire a jelek valóban elkezdnek egyértelműen látszani (vagyis tényleg megindul a létszámcsökkenés), addigra már esetleg késő.

Ugyanakkor még egy ilyen nagy csapatban is van 4-5-8 olyan vezető, akit mintha a közepes csapat szakaszából „vettek volna kölcsön”, vagyis egyéni szinten azzal a küldetéstudattal, személyes felelősségérzettel, elhivatottsággal és áldozatkészséggel rendelkezik, ami ott volt jellemző. Ők azok, akik ilyenkor rendszerint kiemelkednek a tömegből, és „elkapják” az összeroskadó csapatot – viszont mivel ők a két kezükkel csak kb. 80 embert tudnak megtartani, a létszámcsökkenés ennél a nagyságrendnél áll meg.

Természetesen azonban ennél a krízisnél sem ez az egyetlen út: a következőkben néhány olyan kérdést veszünk végig, aminek szervezeti szintű felismerése és begyakorlása segíthet túljutni ezen a szakaszon.

Nagyvonalúság vagy vészhelyzeti reakció

Ahogy a 2. szakaszban a közepes csapatok akkor lettek sikeresek, ha gyorsan tudtak reagálni és megtanulták a „tűzoltásszerű” működési módot, ebben a krízisben egy kulcsfontosságú szervezeti tanulság a vészhelyzeti működésnek az újra-megtanulása – szervezeti szinten. Vagyis annak felvállalása,

hogy vannak helyzetek, amikor a parancsnok vagy a felsővezetés nem viccel. A krízisből való kilábaláshoz egyértelműen meg kell húzni a határokat, komolyan kell képviselni az értékeket, és komolynak kell lenniük a következményeknek is. A csapat (felső)vezetése újra megtanul konfrontálódni. Bizonyos esetekben.

A szervezeti tanulás lényeges eleme, hogy itt párhuzamosan azt a tudást is meg kell szerezni, hogy melyik eset éri meg ezt a „háborús reakciót”, és melyiket érdemes elengedni. Ez az egyensúlyozás pedig igen nagy körültekintést igényel. Rengeteg indok és szempont van. A felsővezetésnek az előző szakaszban megtanult hosszú nevelési hatásláncok gondolatmenetének fényében kell döntenie arról, hogy a konkrét apróbb vagy nagyobb hibajelenség megéri-e a teljes nehézségsúly beindítását, vagy elég „helyi szinten” (vagy egyáltalán nem) kezelni. A konfrontáció bátorságot igényel, mert itt a csapatparancsnok már pontosan látja, hogy vesztesek minden konfrontáció (sőt minden döntés) nyomán lesznek, a megoldás messze nem lesz tökéletes, és egy dologban biztos lehet: neki ettől nem lesz „igaza”. Inkább az a kérdés, hogy a hosszú távú hatások mikor túl negatívak ahhoz, hogy minden rövid távú ellenérvvel és veszteséggel együtt is érdemes legyen tenni a folyamat határozott javításáért.

Itt már sokszor nincs meg az az illúzió, hogy „lehetünk barátok”, vagy hogy „meg lehet azt oldani”. A személyes, baráti szint és a tevékenységek ugyan eddigre szétváltnak, tehát a

parancsnokság nyitott arra, hogy ne legyen személyes konfliktus a negatív döntések vagy szankciók nyomán, de ha az lesz, azzal együtt vállalja a felelősséget.

Mindenki pótolható, csak van, aki nehezebben

A közepes csapatban a vezetőség úgy gondolkodott, hogy vannak az „alkalmas” és a „nem alkalmas” vezetők. A nagy csapatokban megtanulták a vezetők, hogy „mindenki alkalmas valamire”, hogy „a vezetés tanulható”, és hogy „felnövünk a feladathoz”.

A mostani krízisben pedig az a pont jön el, ahol azt a felismerést kell beépíteni, hogy ugyan a vezetés témájában sok mindent el lehet érni képzéssel, tényleg belenőnek az emberek a feladatokba, valóban van jelentősége a fejlesztésnek, de mégis van néhány dolog, ami nem (vagy jóval nehezebben) tanulható. Ki kell mondani, hogy vannak olyan stratégiai pozíciók, amelyekre nem mindegy, kit kérnek fel; hogy nem mindenki alkalmas mindenre egyformán, hogy az adott feladatra vannak alkalmasabb és kevésbé alkalmas vezetők; és bizony van annak jelentősége,



hogy konkrétan ki kerül be a felsővezetésbe vagy kap magasabb pozíciót.

Szervezeti misszió újra: a cserkészeti küldetése

A csapatnak a krízis környékén érdemes újra átgondolnia, hogy tulajdonképpen miért érdemes ezt az egészet csinálni. Túl nagy a létszám már ahhoz, hogy a cserkészeti alaptevékenysége vagy akár a cserkészeti közössége válasz lehessen: újra kell definiálni a szervezeti küldetést.

Ehhez persze nem kell nagyon ismeretlen dolgokat kitalálni, de érdemes újra tudatosítani a cserkészeti távlati céljait: a felelős állampolgárrá nevelést, a jellemnevelést, a talpraesettséget, a – szűkebb vagy tágabb

– környezetért való felelősségvállalást, a társadalmi hatást, a jobb-világ-építést. Ezeken keresztül a megfásultabb, esetleg célját vesztett vezetőség újra messzebbre nézhet, újabb hosszú távú célokat tűzhet ki, ezek mentén pedig újabb fejlesztési ívek indulhatnak, amelyekért lehet küzdeni és kitartóan dolgozni. Ebből a küzdelemből pedig erő és elszántság teremhet, ami maga a motiváció.

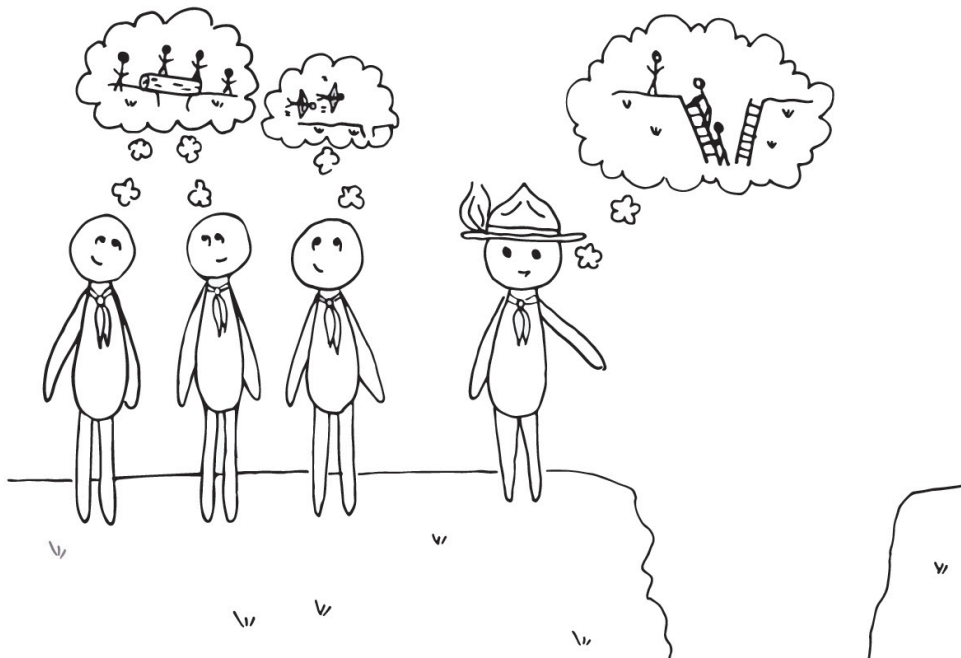
Stratégiai választások

Ezen a szinten már nagy jelentőségű, hosszú távú stratégiai döntések vannak. Nem az a kérdés, hogy mit eszünk holnap, lesz-e táborhelyünk nyáron, lesz-e elég vezetőnk szeptemberben, kit küldünk el VK-ba jövőre

– nem az operatív működésen van a fókusz. Hanem bonyolultabb kérdések vannak, arra pedig többféle válasz létezik, és azok mind jók – de a csapatnak választania kell. A stratégia ezen a ponton a szó valódi, szervezeti szintű jelentésében jelenik meg: az útválasztás értelmében. Prioritásokat kell választani, csapatszintű fókuszokat, alapértékeket, amik mentén döntéseket hoznak, nevelési vagy korosztályi súlypontokat. Ezeknek pedig minden esetben komoly ára van, mert azzal, hogy a csapat valamit kiválaszt, bizonyos más dolgok ellenében dönt – ezek pedig komoly és elkerülhetetlen veszteségek lesznek. Például ha a csapat az erős kontrollt választja, akkor elveszti a vezetői kreativitás vagy a proaktivitás egy részét. Ha az őrsi szint vagy a raj megerősítését favorizálja, akkor gyengül a csapatidentitás. Ha a következő évben a tájékozódáson lesz a hangsúly és az erdei cserkészstudáson, akkor háttérbe

szorul a játékonyság, ha erősíteni akarják az egységességet, akkor erősebb lesz a hátrányosabb helyzetű, sérülékenyebb tagok lemorzsolódása.

A krízisből kifelé vezető út azt jelenti, hogy a fent felsorolt kérdésekben a csapat felsővezetése stratégiai döntéseket hoz, és ezeket elkezd szilárdan képviselni. De mivel itt már hatalmas létszámról beszélünk, a keretek és a döntések képviselete önálló feladattá válik. Nem elég egy kiscsoportos, egész napos megbeszélés az új lendülethez. Valószínűleg legalább egy év türelmes, kitartó koordináció és iránymutatás kell a *döntések* megszületését követően – pedig azok meghozása sem volt gyors – ahhoz, hogy a vezetőség különböző szintjein végigbeszéljék az új irányt, és az beágyazódjon. Csak ezután lesznek látható hatásai, akkor viszont újabb gyors létszámnövekedésben öltenek testet.

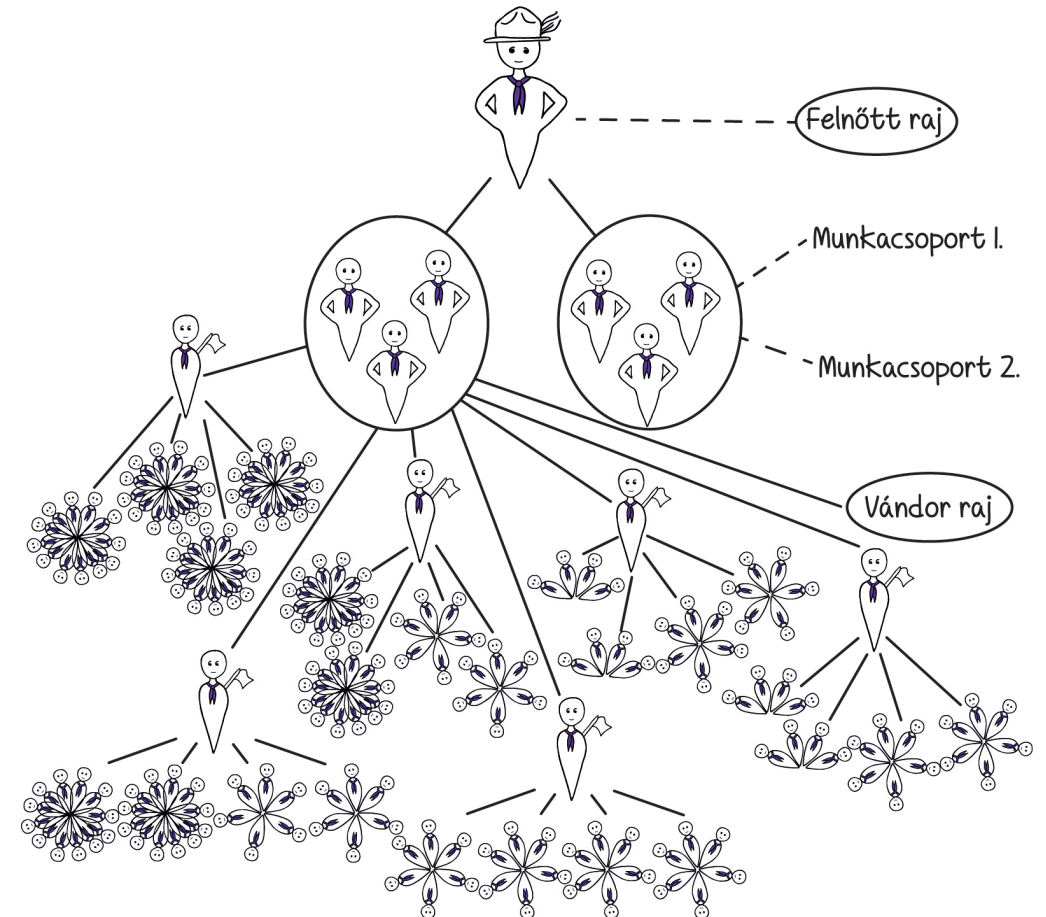




AZ ÓRIÁS CSAPATOK MŰKÖDÉSE

Ezekhez a csapatokhoz (a harmadik krízissel együtt) külön kutatás szükséges a részletes leírás előtt. Addig is azonban, amíg ez megszületik, álljon itt néhány gondolat azon csapatparancsnokok és felsővezetőségek számára, akiket ez már most is foglalkoztat. Az óriások létszáma tehát 180 fő fölött van. A csapatok szerkezetében nagy eltérés lehet, mert van, ahol megjelenik egy harmadik

szervezeti szint (a korosztályok), és van, ahol inkább sok rajjal (és egy szélesebb, laposabb szervezeti struktúrával) dolgoznak. A legfontosabb rendezőelv jellemzően az, hogy egy raj 2-4 őrsből áll, így ha egy-egy korosztályban több őrs van 4 fiú vagy 4 lány őrsnél, akkor több rajba szervezik a gyerekeket: így a legnagyobb csapatokban akár 10-15 raj is működhet egyszerre. Az őrsök átlagos



létszámában és a fajlagos vezetői létszám-ban is lehetnek változatok, és ebben a mé-retben a 8 vagy 12 fős őrsi átlaglétszám már 50-60 főnyi létszámkülönbséget vagy eltérő vezetői struktúrákat okozhat csapatszinten egy hasonló nagyságú csapathoz képest. A vezetőség együttműködési rendszere is változatos lehet.

Sokaknál megfigyelhető jelenség, hogy a rajok nevelési fókuszú rendszere mellett a csapatparancsnok(ság) mögé kiépül egy nagy létszámú operatív vezetőség, különböző részterületekkel és munkacsoportokkal. Ezt a folyamatot tovább erősítette a nemrég megjelenő operatív vezetőképzés (OPVK), ami hangsúlyosabbá tette az operatív vezetők szerepét a csapatokban.

A csapatparancsnok hatalmas rendszert működtet, ugyanakkor jellemzően aránylag fiatal (20–25 éves), az utódlásnak és az utódlás tervezésének pedig kialakult rendje van – csapatparancsnoki szinten is. A vezetői pályára lépésnek komoly belső válogatási rendszere van, és a csapat támogatást is ad a vezetőképzésekhez belső képzések (esetleg mentorálási folyamatok) formájában. Kialakult működik a kósza és a vándor korosztály (esetleg a felnőtt korosztály is megjelenik korosztályszinten) – itt azonban érdekes módon továbbra is komoly lemorzsolódási arányok figyelhetők meg, és a vándor korosztály időnként messze nem olyan erős ezekben a csapatokban, mint arra esetleg a külső szemlélő számítana.

Ahogy a nagy csapatok szakaszában újra megjelentek a kis csapatos (tehát a két

szakasszal korábbi) jellemzők, ebben a szakaszban a közepes csapat tulajdonságai és mintái bukkannak fel újra, elsősorban raj-, illetve korosztályszinten.

A létszámot illetően kétféle jellemző minta figyelhető meg: az egyik, hogy a csapat megáll egy bizonyos szinten, és igyekszik a létszámát egyensúlyban tartani. A csapat belső döntése, hogy ez hol történik meg – ez általában az induló őrök számától és a csapatot körülvevő környezettől is függ, vagyis attól, mekkora igény van a cserkészetre a plébánián vagy a csapathoz tartozó iskolákban. Ugyanakkor ezzel a döntéssel együtt járhat a toborzási tevékenység teljes megszüntetése, szempontsorok és várólisták alakulása vagy akár annak kommunikálása, hogy a jelentkező gyerekeket egyáltalán nem tudják fogadni, mert nem férnek be az induló őrökbe. A másik lehetőség, hogy a csapat igyekszik annyi vezetőt képezni, amennyi a várhatóan induló őrökhöz szükséges, ez azonban látványos és intenzív expanziót eredményezhet a létszámában, annak minden mellékhatásával együtt: például hogy az aktuális vezetőség túlterhelődik, a vezetői életutak rövidülnek, a felsővezetésnek nincs ideje és kapacitása a háttérfolyamatok vagy a belső működés problémáira odafigyelni. Így a belső struktúra „lemeradhat” a növekedés mértékéhez képest, amit aztán néhány éves késéssel vagy egy csapatparancsnokváltás eredményeként, utólag próbálnak rendezni.

A csapat központi kérdése a **stratégiai és operatív szint szétválasztása** és a **központi kontroll mértéke**. A csapat szervezeti

viselkedésmintái tulajdonképpen „összerakhatók” logikailag a 2. és a 3. szakasz mintáiból: minél jobban visszagyűjti a csapatparancsnok a döntési jogköröket magához, és minél inkább kiterjeszti a kontrollt, annál több közepes csapatos jellemző figyelhető meg újra a csapat életében; ha pedig a parancsnok inkább a stratégiai és az operatív szintek szétválasztására törekszik, és a kontrollt csak az előbbi esetekre tartja magánál (ott viszont egyértelműen), akkor a nagy csapatok jellemzői lesznek többségben – és ezen két irányon belül is mindenféle vegyes változatok létezhetnek.

Nevelési program: minőség vagy társadalmi hatás

A programok és a tevékenységek terén újra megerősödhet a minőségvágy, többségben lehetnek a gondosan kivitelezett, részletgazdag, hatékony és eredményes, a bevonódás lehetőségét biztosító programok. Ekkor a rajok vagy korosztályok inkább befelé fordulnak, a vezetőségi körök újra szorosabb közösségeket hoznak létre, és a csapat elkezd egyre inkább „közepes csapatok szövetségeként” működni.

Vagy elkezdhetnek a tevékenységek és a klasszikus cserkész-értékek mentén kifelé – vagyis a rajok egymás felé, vagy akár idősebb korosztályokban a cserkészetten kívüli világ felé – fordulni. Ebben az esetben a felsővezetés hangsúlyosabban foglalkozik a nevelési ívek tudatosításával, tágabbak az őrsi tevékenységek keretei, önállóbbak az őrök, és akár megjelenhet vagy hangsúlyosabb

szerepet kaphat a klasszikus játékonyság vagy ennek egy komplexebb formája (például hosszabb távú vagy rendszeres külső felelősségvállalás).

Vezetői kultúra: autonóm alrendszerek vagy széleskörű bevonás

Ha a rajok vezetőségei befelé fordulnak, akkor újra megjelennek az intenzív vezetői, közösségi élmények (amik a közepes csapathoz lehetnek ismerősek). Ebben az esetben a különböző részrendszerek távolodnak egymástól, az átjárás nehézkes. A vezetői (főleg a felsővezetői) utódlások akár politikai csatározásokká is válhatnak, hiszen a szorosabb vezetői közösségek a „nem félünk a balhéktól” mintázatait is hozzák magukkal, és ezeket tovább erősíti, hogy a csapat már pontosan tudja, hogy igenis jelentősége van annak, kik ülnek a felsővezetői székekben.

Ha a felsővezetés a feladatok szétosztására próbál törekedni, akkor széles és szerteágazó munkacsoport-rendszerek jelenhetnek meg a konkrét őrökön-rajokon kívül. Kísérletek indulhatnak a nem-vezetői pályára lépett kószá és vándorok bevonására, feladattal és felelősséggel való ellátására. Ezt a fajta stratégiai mentalitást támogatja az OPVK is, ahonnan szervezeti típusú, a nevelési vezetőket szervezési feladatokkal támogató vezetők kerülnek ki – ezek új funkciók, amelyeknek meg kell találni a helyét a csapatban.

A nevelési kérdésekre és a vezetői kultúra kérdéseire adott komplex stratégiai válaszok egyike (amit érdekességképpen említenék

itt meg), amikor a csapat új csapat(ok) alapításába kezd, vagyis tulajdonképpen egy „kirajzást” indít el a csapatból. Ez egy önálló, 4-5 éves folyamat, amelynek során egy kisebb vezetői kör távozik a csapatból, de az teljes szellemi és anyagi támogatásával áll mögöttük az első néhány évben, eleinte szoros, majd később egyre lazább mentorálással – végül az új csapat saját lábra áll, ami 50-60 főnyi létszámcsökkenést és jókora fellélegzést ad az eredeti csapatnak, mivel az ottmaradóknak „több helyük lesz”. Így aztán esetleg egy-két év múlva újra nekikezdenek egy kirajzásnak egy újabb helyszínen (iskolában vagy plébánián).

Szervezeti háttér

A csapat hatalmas létszáma teljes joggal igényelhet egy újabb infrastrukturális szintlépést, vagyis nemcsak a létszám növekszik ebben a szakaszban, hanem a háttérrendszerekben egy önálló expanzió is megfigyelhető. Például lehet, hogy egyszerűen szükség van egy nagyobb csapatotthonra – aminek beszerzését ekkor már a csapat komoly társadalmi szereplőként tárgyalja végig a település önkormányzatával vagy a környékbeli egyházakkal. Ezeken a tárgyalásokon pedig komoly vállalások, komoly befektetések, komoly önrő szerepel – hiszen a 250-300 főnyi tagság (és a gyerekek mögött álló szülői hálózat) már tényleg komoly erőforrásokat is jelent.

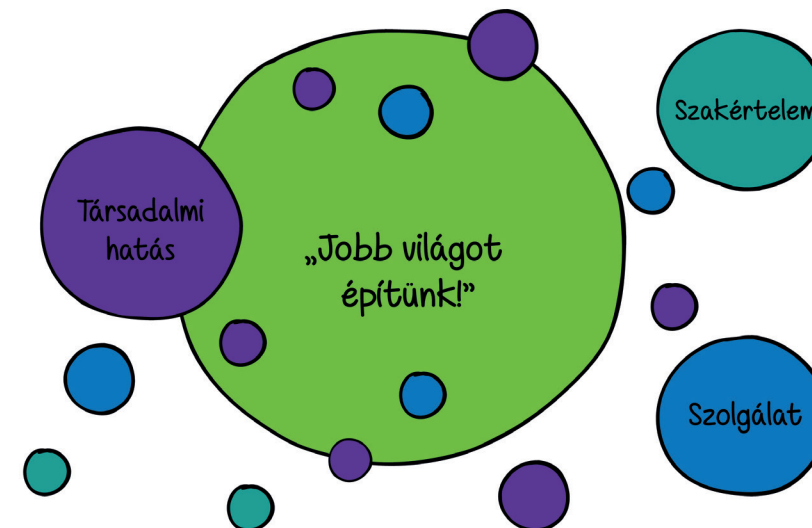
Ha a csapat régóta ebben a szakaszban tartózkodik (vagy csak szerencsés helyen van), akkor ezek a nagy háttérrendszerek régóta meglehetnek. Ilyenkor a csapat az

üzemeltetés feladataira figyel jobban, egyre gördülékenyebb átadásokkal, egyre kialakultabb tudásmenedzsmenttel, egyre finomabbra hangolt folyamatokkal a felszerelés-fenntartás vagy a pénzügyek terén – ami mellékhatásként általában mégis eredményez egy lassú „vagyonosodást”, bár a csapatnak nem feltétlenül a gyarapodás a célja.

Önkép

Ebben a csapatméretben az önkép a „**Jobb világot építünk!**”. Ennél a létszámnál már az emléket is elfelejtették annak, hogy a saját fennmaradásukért kellene aggódniuk csapatszinten. Az operatív működésnek már a folyamatok újra- és újravívása is része, tehát azon sem kell aggódni, hogy egy-egy korosztály vagy részrendszer megrogyása végzetes hatással lenne a csapatra. Így van lehetőség körbenézni, és kilátni a cserkészcsapatból. Látszanak a hosszú távú társadalmi hatások. Látszanak feladatok, és vannak hozzá belső erőforrások is. A vezetők számára a cserkészlet már nemcsak azért van, hogy cserkészkedjenek, hanem igényt támadhat konkrét, csapaton kívüli felelősséget is vállalni az ifjúságnevelő szervezeti misszió mellett.

A legfontosabb értékek a **szakértelem**, a **társadalmi hatás** és a **szolgálat**. Ebben a szakaszban szükség van arra, hogy a vezetők elmélyült tudással rendelkezzenek a saját területükön. A pénzügyes munkacsoport tagjai pénzügy-számvitel szakra járnak az egyetemen, vagy esetleg ebben a szakmában dolgoznak. Könyvelő végzi az



alapítvány vagy egyesület könyvelését, pályázatokhoz érő szakértő írja (önkéntesen vagy fizetett forrásteremtőként) a pályázatokat, a média-munkacsoportban pedig kommunikáció vagy marketing szakosok működnek. Ez azt jelenti, hogy a csapat megtanulja tisztelni és elfogadni a szakértők tudását, és párhuzamosan azt a szolgálatot is, amit ő maga végez a nagyobb rendszerek részeként. A hosszú folyamatok ismerete pedig bizalommal tölti el a csapatot a társadalmi hatás iránt. Az egyéni „közcserkész” vagy vezetői életutak hátterében látható, tapasztalható az a közös tudás, hogy mire képes egy ekkora közösség együtt (vagy akár külön-külön), ha egy jobb világ építésére határozta el magát.

Továbblépés iránya

Ezek a csapatok természetesen segítség nélkül is megélnék. Ugyanakkor egy szervezetfejlesztő itt azért lehet hasznos, mert egy ekkora csapatban már mindig vannak komoly részproblémák.

A csapatparancsnoki szinten a **társadalmi hatás**, a **külső felelősségvállaláson való gondolkodás témakörét** érdemes támogatni. Ezenkívül van egy olyan terület, amivel érdemes foglalkozni, mert valamiért ritkán jelenik meg: ez pedig a **nevelés-fejlesztés belső testületeinek létrehozása** és működtetése. Jót tesz, ha itt már van egy belső, független munkacsoport, ami rálát a raj- és korosztályszintű nevelési folyamatokra, tudatosítja az egyensúlytalanságokat és

lépéseket tesz a folyamatok javítása érdekében. (Raj- és korosztályszinten bármelyik, korábbi szakaszban leírt nevelési hatású probléma felbukkanhat ezekben a csapatokban.)

Korosztályi és rajszinten pedig a mentor úgy tudja támogatni ezeket a csapatokat, mint bármelyik másik kisebb csapatot. Az összes jellegzetes probléma jelen van itt (ráadásul sok esetben egyszerre), tehát lehet, hogy az egyik raj vezetősége a kimond(hat)atlan belső konfliktusaival küzd, a másik raj pedig

szívesen venne segítséget néhány hosszú nevelési hatáslánc tudatosabb végiggondolásában. És mindeközben olyan „unalmasan klasszikus” kérdések, mint a kószák vagy a vándorok aránytalan mértékű lemorzsolódása vagy a vezetői kiégés továbbra is jelen vannak. A skála meglehetősen változatos, így fontos, hogy mentorként ne kényelmesedjünk bele abba a tudatba, hogy *„Egy ekkora csapatnak mégis mi baja lehet?”*, hanem bátran ajánljuk fel a célzott támogatást.



Útravalóul

Az előző fejezetekben azt tekintettük végig, hogy nézhet ki egy tipikus növekedési út, 20 főtől 400 főig. Ehhez azonban természetesen hosszú idő kell, és arról is megoszlanak a vélemények, hogy mennyi időt üdvös egy-egy szakaszban eltölteni a csapatnak. A valóság elég sokszínű: évtizedek óta apró csapatokat mindannyian ismerünk, de az ECSET-et tanulmányozva olyan csapatot is találunk, amely az alapításától számított négy-öt éven belül elérte a nagy csapat jellemzőit és létszámát – méghozzá azért, mert eleve „nagy csapatnak alapították” (vagyis már akkor is a nagy csapatra jellemző folyamatokkal működött, amikor még csak egy-két tucat cserkész volt benne). Ehhez pedig az kellett, hogy az alapítók nagy csapatokban sokáig működő vezetők, az ottani működési módot testközelből ismerő emberek legyenek.

Ez a jelenség kiemeli annak a jelentőségét, hogy milyen szakaszbeli mintákat használ öntudatlanul a csapatparancsnok (és a vezetőség) – mert a csapat könnyebben tölthet el abban a szakaszban (túl?) sok időt, amelyben a parancsnoka a legkönnyebben mozog. A legtöbb vezető esetében ez nem több szakaszt jelent, hanem egyetlen, jól meghatározható működési módot – így ha nem gördülékeny az utódlás, akkor a csapat benneragadhat valamelyik szakaszban. Vagyis a csapat szempontjából fontos rendezőelv lehet, hogy „új szakaszhoz új parancsnok”. Tehát a csapat kiegyensúlyozott növekedéséhez az erőszak-

mentes megoldás a csapatparancsnok-váltás. Természetesen (mint az sokszor elhangzott), nem cél, hogy minden csapat 400 fő legyen. Az a fontos, hogy a csapat tudatos legyen a folyamatait illetően, hogy lehetőség valamelyik egyensúlyi pozícióban álljon meg a növekedési pályán, és hogy minél jobb válaszai legyenek a minőségi cserkészeti művelésére. Ezek a válaszok – ahogy láttuk – eltérőek lehetnek a különböző szakaszokban, de mindegyikben vannak erre válaszok, és a szervezeti szint (vagyis a csapatszervezés, a vezetői belső munka) célja a minőségi cserkésztevékenységét támogató működési módok kialakítása.

Az is megfigyelhető, hogy a csapatparancsnok minél régebb óta van szolgálatban, annál kevésbé látja az aktuális problémákat, mert ő egyre inkább a megtett utat, a hatalmas belefektetett munkát és az elért sikereket nézi (nagyon helyesen). Akik viszont pontosan tudatában vannak az épp aktuális helyzet összes problémájának, azok a csapatparancsnok melletti emberek. Nekik időnként kész listáik vannak, egy csapatparancsnok-váltás esetén pedig ezek az emberek nagy lendülettel és rengeteg ötlettel állnak neki kijavítani ezeket a rendszer-problémákat. Megfigyelésem szerint egy idő után már azonban az új parancsnok sem ír új tétteleket arra a bizonyos listára, mert ő is elkezdte a megtett utat nézni. De ha jól működik az utódlási rendszer, akkor őmellé is felnőnek olyan emberek, akik helyettesként vagy közeli kulcsvezetőként párhuzamosan új listákat írnak az új parancsnok javításai

által előidézett új rendszerproblémákról – így amikor ő is átadja a csapatot, akkor újra egy olyan ember kerül a csapat élére, akinek vannak továbbjavítási ötletei. S ezzel a módszertannal a csapat továbbfejlődik. Közben pedig sok vezető végig tud menni azon az úton, hogy szolgál a csapatért, megteszi, amit tud, majd átadja a szolgálatot, amit a csapat megköszön, elismer és tiszteletben tart – utána pedig valaki más fog szolgálni a csapatért. Nem biztos, hogy minden csapatparancsnoknak át kell látnia az egész növekedési rendszert, elég, ha csak azt megérti, hogy adott esetben ideje átadni a vezetést. Ez pedig nehéz. Egyrészt minél nagyobb a tapasztalat, annál nagyobb a távolság az utódok és a leköszönő parancsnok között, és annál ijesztőbbnek tűnhet, hogy ennyire tapasztalatlan emberek vegyék át a felsővezetést. Ezenkívül egy másik jelenség is nehezíti: ex-felsővezetőként azok az élményeim, hogy mintha valahogy folyton egy fél lépéssel a cél előtt kellene abbahagyni. Az ember még esetleg lát is maga körül néhány továbblépési lehetőséget, csak már az erő nincs meg benne a megvalósításhoz. A csapat tulajdonképpen már majdnem kiegyensúlyozottan működik, „csak még ezt vagy azt az egyetlen folyamatot kellene megjavítani, és akkor már igazán szépen adhatnám át!”

Én a sok átadott pozícióm és szolgálatom kapcsán azt tanultam meg, hogy ez a megélés sok esetben csak délibáb. Problémák

mindig termelődnek – ha azt a folyamatot a maradék erőmből még valahogy megjavítottam, akkor ott lesz egy másik. Az új vezetők pedig minden felkészítés mellett is tapasztalatlanul veszik át a csapatot, mert a megélt felelősség miatt nőnek fel a feladathoz, és azt nem lehet előre. És igen, folyton egy fél lépéssel a cél előtt kell abbahagyni. De akkor már a lendület elviszi az új vezetőséget a kiegyensúlyozott(abb) működésig, a hullámon kisodródna a szilárd talajra, a lejtőn lefutnak az ígért földjére. Lehet bennük bízni, mert felnőnek a feladathoz. Mi pedig nézhetjük a hegytetőről, ahogy elérnek az oázishoz, megvetik a lábukat és felvirágoztatják a csapatot.

És igen, tapasztalatlanok – de öntudatlanul megtanultak sok mindent, amit mi meg tudunk nekik mutatni, és a saját tapasztalataik még arra fognak ráépülni. A mi vállunkon emelkedtek fel, és azon állva olyan magasságokra tudnak elérni, amit talán el sem hitünk róluk, amit újra és újra nem hiszünk el róluk. És harmincszoros, ötvenszeres, százszoros termést hoznak.

És ha nem marjuk el őket magunktól, akkor időnként visszakapaszkodnak hozzánk a hegyre, hogy tanácsot kérjenek, hogy begyűjtsünk együtt a kályhába a kulcsos-házban, és hogy egész este maffiát játsszunk velünk, mert túl hideg van a táborúzhöz. Mert nekünk ez a cserkészeti. És ehhez újra meg újra vissza lehet találni.

Irodalomjegyzék

- Adizes, Ichak (1979): Organizational passages—Diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. In *Organizational Dynamics* 8 (1), pp. 3–25. DOI: 10.1016/0090-2616(79)90001-9.
- Cannon S. M.; Kreutzer K. (2018): Mission accomplished? Organizational identity work in response to mission success. In: *Human Relations*. 2018; 71(9):1234–1263. doi:10.1177/0018726717741677
- Greiner, Larry E. (1972): Evolution and Revolution as Organizations Grow. In *Harvard Business Review* 50 (July/August), pp. 37–46. DOI: 10.1007/978-1-349-20317-8_25.
- Hanks, Steven H.; Watson, Collin J.; Jansen, Erik; Chandler, Gaylen N. (1994): Tightening the Life-Cycle Construct: A Taxonomic Study of Growth Stage Configurations in High-Technology Organizations. In *Entrepreneurship Theory and Practice* 18 (2), pp. 5–29. DOI: 10.1177/104225879401800201.
- Horváth, Á. (2016): A nonprofit szervezetek tőkebeszerzési lehetőségei; Fundraising—The instruments of acquiring capital. In *Gazdaság és Társadalom*, 2016 (1), 76–90.
- Kazanjian, Robert K.; Drazin, Robert (1990): A stage-contingent model of design and growth for technology based new ventures. In *Journal of Business Venturing* 5 (3), pp. 137–150. DOI: 10.1016/0883-9026(90)90028-R.
- Kerwin, S., MacLean, J., Bell-Laroche, D. (2014): The Mediating Influence of Management by Values in Nonprofit Sport Organizations, *Journal of Sport Management*, 28 (6), 646–656. <https://doi.org/10.1123/JSM.2013-0303>
- Kimberly, John R. (1979): Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, and Institutionalization. In *AMJ* 22 (3), pp. 437–457. DOI: 10.5465/255737.
- Kuti, M.; Bedő, Zs.; Geiszl, D. (2017): A tulajdonosi tőke alapú közösségi finanszírozás. In *Hitelintézeti Szemle* 16 (4), pp. 187–200. DOI: <http://doi.org/10.25201/HSZ.16.4.187200>
- Maretich, Marta; Emerson, Jed; Nicholls, Alex James (2016): Governing for Impact: Managing Mission-Driven Organizations Through Stages of Growth and Investment. In *Saïd Business School WP* 2016-09 09. DOI: 10.2139/ssrn.2746381.
- McClusky, John E. (2002): Re-thinking Nonprofit Organization Governance: Implications for Management and Leadership. In *International Journal of Public Administration* 25 (4), pp. 539–559. <https://doi.org/10.1081/PAD-120013255>
- Miller, Danny; Friesen, Peter H. (1984): A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. In *Management Science* 30 (10), pp. 1161–1183. DOI: 10.1287/mnsc.30.10.1161.
- Quinn, Robert E.; Cameron, Kim (1983): Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. In *Management Science* 29 (1), pp. 33–51. DOI: 10.1287/mnsc.29.1.33.
- Phelps, R.; Adams, R.; Bessant, J. (2007): Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning. In *International Journal of Management Reviews* 9 (1), pp. 1–30. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00200.x>
- Pótó, J.: A szervezeti növekedés aspektusai, avagy a növekedésméletek áttekintése. In: Balogh, Gábor; László, Gyula; Sipos, Norbert; Farkas Ferenc II. Nemzetközi Tudományos Konferencia, 2020; Pécs, Magyarország: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, (2020) pp. 188–204. , 17 p.
- Rutherford, Matthew W.; Buller, Paul F.; McMullen, Patrick R. (2003): Human resource management problems over the life cycle of small to medium-sized firms. In *Hum. Resour. Manage.* 42 (4), pp. 321–335. DOI: 10.1002/hrm.10093.
- Scott, Mel; Bruce, Richard (1987): Five stages of growth in small business. In *Long Range Planning* 20 (3), pp. 45–52. DOI: 10.1016/0024-6301(87)90071-9.
- Shim, Soyeon; Eastlick, Mary Ann; Lotz, Sherry (2000): Examination of US Hispanic-owned, small retail and service businesses: an organizational life cycle approach. In *Journal of Retailing and Consumer Services* 7 (1), pp. 19–32. DOI: 10.1016/S0969-6989(99)00015-6.
- Smith, Ken G.; Mitchell, Terence R.; Summer, Charles E. (1985): Top Level Management Priorities in Different Stages of the Organizational Life Cycle. In *AMJ* 28 (4), pp. 799–820. DOI: 10.5465/256238.
- Steinmetz, Lawrence L. (1969): Critical stages of small business growth. In *Business Horizons* 12 (1), pp. 29–36. DOI: 10.1016/0007-6813(69)90107-4.
- Tushman, Michael L.; Newman, William H.; Romanelli, Elaine (1986): Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution. In *California Management Review* 29 (1), pp. 29–44. DOI: 10.2307/41165225.



Magyar Cserkészszövetségek Fóruma



A Magyar Cserkészszövetségek Fórumát (MCSSZF) 1991-ben hívták életre Hodossy Gyula és Bodnár Gábor kezdeményezésére, hogy az összmagyar cserkészteket szolgálja. A Kárpát-medencében és a nyugati szórványban működő nyolc magyar cserkészszövetséget tömöríti, egyesítve az anyaország, a határon túli és a külföldi magyar cserkészteket.

Főbb céljai a tagszövetségek közötti kapcsolattartás, egymás kölcsönös informálása, időszaki súlyponti szakkérdések, egyéni és közös problémák megvitatása, majd közös megoldások találása, cserelátogatások, közös programok, képzések és szakkonferenciák megszervezése, közös kiadványok kiadása, közös érdekvédelem, a Betlehemi Békeláng központi elosztó ünnepségén közös képviselettel való részvétel. A kisebbségben működő magyar cserkészszövetségek további célja az adott országon belül élő nemzeti cserkészszövetségekkel jó kapcsolat kialakítása és a Cserkész Világszövetség (WOSM) tagságának megnyerése.

Az MCSSZF évente min. kétszer (tavasszal és ősszel) tart ülést. Az MCSSZF ülésein az egyes szövetségeket azok legfelsőbb vezetői, ill. megbízottai képviselik. Az MCSSZF elnökét és az alelnökét az MCSSZF háromévenkénti tisztújító közgyűlése titkos szavazással választja meg, továbbá az Összmagyar Cserkésziroda igazgatóját is e közgyűlés választja. Az MCSSZF logója (jelvénye): kör-

ben elhelyezett nyolc cserkészliliom, mely körbefogja a magyar Szent Koronát.

Az MCSSZF és tagszövetségei az összmagyar cserkészstratégia (ÖMCSST) mentén tevékenykednek. Az ÖMCSST célja: megadni a lehetőséget minden magyarul beszélő gyermeknek, úgy az anyaországban, mint a határon túli és a nyugati diaszpórában, hogy megismerje a magyar cserkészteket, és ha tetszik neki, akkor aktív tagja legyen a helyi magyar cserkészközösségnek.

Az MCSSZF nem önálló jogi személy, de önállóan gazdálkodik saját költségvetése alapján az egyes cserkészszövetségek, a Magyar Cserkészszövetségek Fórumáért Alapítvány és a Magyar Cserkészszövetség támogatásával. Az MCSSZF titkársága az Összmagyar Cserkésziroda (ÖCSI). Szervezeti szolgáltató feladata: háttértámogatást biztosít a tagszervezeteknek s azok vezetőinek, hogy azok energiájuk javával legfontosabb feladataikra, a gyermekek és a fiatalok nevelésére koncentrálhassanak saját szervezetükön belül. Egyfajta ernyőszervezetként célja egy erős, szolgáltató és koordinálást nyújtó szervezet kialakítása, a szövetségek közti információáramlás biztosítása és a közös célok érdekében történő feladatok összehangolása, felelős vezetőséggel. Az irodának mindenkor feladata az ÖMCSST-ben foglaltak megvalósításában, az összmagyar projektek tervezésében és forráshátterének biztosításában való aktív részvétel, forrásteremtési stratégiák kialakítása. Az iroda élén az MCSSZF tagjai által konszenzussal választott irodavezető

áll, munkáját gyakornok segíti, akit pályázat alapján választanak ki.

Az MCSSZF szavazati joggal rendelkező tagszövetségei:

KáMCSZ – Kárpátaljai Magyar Cserkészszövetség

KMCSSZ – Külföldi Magyar Cserkészszövetség

MCSSZ – Magyar Cserkészszövetség

RMCSZ – Romániai Magyar Cserkészszövetség

SZMCS – Szlovákiai Magyar Cserkészszövetség

VMCSZ – Vajdasági Magyar Cserkészszövetség

Megfigyelői státusszal rendelkeznek a horvátországi magyar cserkészcsapatok és az

MCSLSZ, a Magyar Cserkészleány Szövetség.

Az MCSSZF honlapja: <http://mcsszf.org/>

