



## A HAGYOMÁNYTÓL A SZABÁLYZATIG

Demokrácia a cserkészetben

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

Európai Unió  
Európai Szociális  
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

# A HAGYOMÁNYTÓL A SZABÁLYZATIG

Demokrácia a cserkészzetben

A kiadvány az EFOP–1.12.1-17-2017-00009  
Lépj át a határaidon! projekt keretében készült.

Összeállították a Magyar Cserkészszövetség  
Felnőttcserkész Kabinetének tagjai:

## ÍRTA:

Babos Gábor cst. (1507.)

## KÖZREMŰKÖDÖTT:

Kristály Márton st. (304.)

Pólya Viktor cst. (47.)

Pótó Judit st. (673.)

Szilágyi-Kovács Kata (126.)

## FÉNYKÉPEK:

Bodnár Patrícia (802.)

2021



# TARTALOMJEGYZÉK

<b>Előjáró beszéd</b>	<b>5</b>
<b>Mi ez?</b>	<b>5</b>
<b>Kinek szól?</b>	<b>5</b>
<b>Miért szabályozunk?</b>	<b>6</b>
Szervezet versus mozgalom	6
Szokás, hagyomány, szabály	7
Rule of law, avagy a „jog uralma”	7
Pedagógiai szempont	8
Szervezetfejlesztés, szervezetfejlődés	8
<b>Mire nem jó?</b>	<b>9</b>
<b>Hogyan készítsük?</b>	<b>10</b>
<b>Előre végiggondolandó szempontok</b>	<b>11</b>
Bizalom	11
Fékek és egyensúlyok, a hatalmi ágak szétválasztása	12
Átláthatóság	14
Szolgálati utak, eljárások	15
Felelősség iránya	15
Szubszidiaritás	16
Arányosság	17
Rugalmasság	17
Egyének helyett testületek	18
Feladatkörök összeállítása	18
Automatizmusok	19
Alkalmazkodóképesség a változáshoz	20
<b>Tartalmi szempontok</b>	<b>20</b>
Terjedelem: a kevesebb több	20
Ki legyen benne?	21
Testületek száma	22

Egységes eljárások	22
Egységes szerkezetek	23
<b>Környezet</b>	<b>23</b>
Jogszabályok	23
Ihletforrások	23
<b>Külső</b>	<b>25</b>
Minden szó számít	25
Tág fogalmazás	25
Nyelv	25
KISS: a múzsa csókja	25
A kötelező erő kifejezése	26
Helyesírás	26
Kisbetű / nagybetű	27
Felsorolások	27
Rövidítések, bonyolult kifejezések	28
Terminológiai következetesség	28
Kinézet	29
Címek, paragrafusok, bekezdések	29
A sorrend jelképesége	29
<b>Elfogadás</b>	<b>30</b>
<b>Végrehajtás</b>	<b>31</b>
<b>Epilógus</b>	<b>32</b>

## ELŐLJÁRÓ BESZÉD

Egy ideje már töpregek azon, hogy jó lenne leírni mindazt, ami a szabályzatcsinálás kapcsán kavarg a fejemben. Féltő, hogy a sok évvel ezelőtti helyzethez képest erősen megkopott mindaz a tudás, aminek akkoriban a birtokában voltam, mindenesetre talán még mindig jobb most, később leírni, mint soha. (Persze lehet pozitívan is fogalmazni: letisztult a tudás...)

Ettől teljesen függetlenül cserkésztestvéreink több határon túli szövetségben kezdenek szembesülni azzal, hogy szabályzataik enyhén szólva sem segítik elő a kellemes, vidám, gondtalan cserkészkedést és a szövetség fejlődését. Ezek folyamatok pedig egy kicsit felidéztek azokat a szempontokat, amelyek mentén „annak idején” létrehoztuk az MCSSZ mostani szabályozási keretét.

A fenti két folyamat metszeteként tehát – egyik örökös vesszőparipám szerint: „írjuk le!” – papírra/képernyőre vetettem néhány kusza gondolatot a cserkészjogalkotás csinjáról-bínjáról. Hatalmas visszhangot aligha fog kiváltani, de ha csak néhány ember elolvassa, s a nyomán átgondol ezt-azt, akkor már nem hiába készült.

## MI EZ?

Ez az írás a Magyar Cserkészszövetség (MCSSZ) alapszabályának (asz.), valamint szervezeti és működési szabályzatának (szmsz.) összeállítása és elfogadása során<sup>1</sup> és az azóta eltelt években felhalmozódott tapasztalatokat igyekszik összefoglalni. Az alkotás során a kinézete fokozatosan elég szerteágazó lett, így a demokráciára neveléstől kezdve az egészen konkrét nyelvi kérdésekig sok szempontra kitér.

A szabályzatalkotás összetett folyamat, így ez a rövid írás – bár remélhetőleg akadnak benne hasznos szempontok – közel sem kimerítő jellegű, amint erre több helyen utal is.

Szerkezetét tekintve az elvonttól és az általánostól halad a konkrét felé, ami – valamennyire – egybeesik a szabályzatalkotás folyamatával: néhány koncepcionális kérdéssel már a legelejen foglalkoznunk kell, míg például a konkrét nyelvi szempontok inkább a későbbi szakaszban, a szöveg végleges formába öntésénél fontosak.

Tartalma szubjektív, kizárólag a szerző saját gondolatait tükrözi.

## KINEK SZÓL?

Mindazoknak, akik nekifognak „rendet rakni”, vagyis valamiféle szabály(zato)t alkotni szövetségük, kerületük, körzetük vagy akár cserkészcsapatuk számára. Lehetnek benne hasznos gondolatok nem cserkészek (és nem cserkész szervezetek) számára is, bár a példák jó része a cserkésztezből származik.

Elsősorban az írás első részét mindazon cserkészvezetők is haszonnal forgathatják, akik szívesen mélyednek el egy kicsit a demokrácia és a demokráciára nevelés kérdéskörében, akár azzal a céllal is, hogy ezt őrssük, rajuk tevékenységei során is felhasználják.

---

1 2011-2012 körül.



A terminológia némileg különbözik a különböző magyar cserkészszövetségekben (aki az egyik szövetségben vezetőtisz, az a másikban mozgalmi vezető, aki az egyik országban csapatparancsnok, az a másikban csapatvezető és hasonló). Ez az írás igyekszik minden magyar cserkészhez szólni, úgyhogy a különféle szakkifejezéseknél véletlenül fordulnak elő a különféle szövetségek elnevezései, de a megértést ez nem befolyásolja.

## MIÉRT SZABÁLYOZZUNK?

### SZERVEZET VERSUS MOZGALOM

A cserkészletben elterjedt gondolkodásmód, hogy van egy szervezetünk (pénz-paripa-fegyver-szabályzat-iroda-felszerelés-stb.) és vagy egy mozgalmunk (örsgyűlés-portya-tábor-dzsembori-csapatkarácsony-cserkészszál-stb.). Olykor hajlamosak vagyunk ezekről mint két független valóságról gondolkodni, sőt néha még némi ellentétet is látni velünk szervezet és mozgalom között.

Valójában a kettő ugyanaz. Aki ma cserkész, az valószínűleg egyaránt tagja a cserkészmozgalomnak és egy cserkészszervezetnek. A különbség inkább a nézőpontban, illetve egy-egy konkrét tevékenység jellegében jelenik meg: a táborozás (inkább) *mozgalmi* tevékenység (bár vonatkoznak rá *szervezeti* szabályok is szép számmal), egy küldöttgyűlés pedig (inkább) *szervezeti* jellegű összejövetel (bár természetesen az ott tárgyalt témák vagy a költségvetés nagyon is a *mozgalmi* életéről szól).

A kettő közti különbség talán a következőképpen ragadható meg:

- ▶ mozgalom = tartalom (mit csinálunk)
- ▶ szervezet = keretek (hogyan csináljuk)<sup>2</sup>

Nem nehéz rájönni, hogy a kettő egymást feltételezi: ha *csak szervezetünk* (szabályaink, irodánk, költségvetésünk, testületeink) vannak, az azt jelenti, hogy a keretek üresek, öncélúak, fölöslegesek. (Erre szoktuk mondani, hogy túlszabályozott, túlzottan bürokratikus, esetleg „vízfejű” egy szervezet).

<sup>2</sup> Beszédés a cserkész világszervezet hivatalos elnevezése is: World Organization of the Scout Movement, vagyis a Cserkészmozgalom Világszervezete.

Ha viszont a tevékenységünket, a mozgalmat semmi sem szabályozza, nincsenek a működésnek keretei, az fejetlenséget, káoszt, válságo(ka)t, stagnálást és hasonlókat jelenthet. (Valójában persze mindig vannak valamilyen szabályok – legfeljebb nincsenek leírva.)

Ez az írás a cserkészeti szervezeti részéről szól. Egy olyan szervezet szabályaihoz szeretne szempontokat adni, ami a lehető legjobb keretet biztosítja a mozgalom felvirágzásához.

## SZOKÁS, HAGYOMÁNY, SZABÁLY

A szabályok legegyszerűbb formái a szokások vagy a hagyományok. „Ezt mi így szoktuk”. Gyakran ez elég is: egy családnak, egy őrnek vagy egy kisebb cserkészcsapatnak nem nagyon van szüksége írott szabályokra. (Bár vannak erre is izgalmas kezdeményezések.) Mindazonáltal a legkisebb szervezetben (sőt még egy családban vagy egy párkapcsolatban is) fontos, hogy olykor tudatosítsuk a szokásainkat, és legyen bátorságunk kétségbe vonni őket: „Biztosan jó ez így, ahogy csináljuk? Mi lenne, ha másként lenne? Nem lehetne-e ezt jobban végezni?”

Ahogy azonban nő a szervezet és *emelkednek a tétetek*, úgy egyre kevésbé tartható, ha csupán íratlan szokások és hagyományok irányítják, hiszen ezek bizonytalanságot szülnek. Nem kell kerületekre vagy országokra gondolni: már egy nagyobb cserkészcsapatnál is elég bonyolult dolog több tucat őr több száz tagjától határidőre összeszedni a tagdíjat. Erre a csapatok ki is szoktak találni valamilyen eljárást, amit általában le is írnak, például egy csapatparancsnoki e-mailben a vezetőség tagjainak címezve. Bár egy ilyen üzenetre aligha szoktunk szabály(zat)ként gondolni, ez tulajdonképpen az, a kitalálása pedig *jogalkotás*.

A le nem írt szabályoknak van néhány hátrányuk. Meg tudnak csontosodni, nehéz kinyomozni, hogy honnan/kitől is származnak – leginkább pedig azt, hogy hogyan lehet őket megváltoztatni. Sokszor még azt is nehéz kinyomozni, hogy *pontosan* mik is ezek a szokások.

A hagyományok/szokások (de sokszor az írott szabályok is) általában azoknak kedveznek, akik már „bent”, vagyis hatalmon vannak. A szervezeteknek viszont elemi érdekük, hogy a „kint” lévők minél könnyebben „bejuthassanak”, vagyis a döntéshozók (legyen szó egy cserkészcsapat, egy cserkészkerület vagy akár a szövetség vezetőiről) időnként cserélődjenek, új dolgok jöjjenek létre, főlősleges struktúrák megszűnjenek. Egy szóval, hogy a rendszer friss és rugalmas maradjon, ne merevedjék meg, mert akkor nem tud választ adni a világ változásaira.

Ráadásul a szabályok íratlan mivolta folyamatos konfliktusokat generál, hiszen mindig előfordul, hogy valaki „másként emlékszik” rájuk. Ilyenkor pedig nem könnyű igazságot tenni, ha nincs írás, amihez folyamodhatnánk.

## RULE OF LAW, AVAGY A „JOG URALMA”

Ez elég elvontnak tűnhet, pedig nagyon is gyakorlati probléma. Érdemes onnan megközelíteni, hogy ki vagy mi uralkodhat egy szervezetben. Például egy ember(csoport). Ezzel az a nehézség, hogy „az ember ingatag”<sup>3</sup>, valamint „gyarló az ember, azt lesi, hogy hol tömheti jobban a hasát”<sup>4</sup>. Vagyis ha nincs erőteljes kontroll a hatalmon lévő(k) fölött, akkor még a legerkölcösebbekkel is előfordul, hogy – talán nem is feltétlenül rosszindulatból – saját érdeküket a közösség érdeke elé helyezik, avagy *minden szentnek maga felé húz a keze*. (Hát még annak, aki nem szent.) Ez ráadásul az idő előre-

3 Giuseppe Verdi Rigoletto című operájában a mantovai herceg ugyan asszonyról énekel, ám nyugodtan kijelenthetjük: a férfi is.

4 Szörényi–Bródy: István a király (Súr, Solt és Bese magyar főurak áriája)

haladtával romlik: a hatalom könnyen megszokható, torzítja az ember valóságérzeletét, ráadásul addiktív.<sup>5</sup> Egy néhai jezsuita humoros kijelentése szerint „hatalomra kerülve az ember akaratereje meggyöngül, emlékezete elhomályosul, természetre pedig rosszra hajlóvá válik”.

Uralkodhat egy közösségben még például a pénz, a félelem, a kudarckerülés, a hatalomvágy és hasonló fogalmak, amelyek közös vonása, hogy hosszabb távon nem nagyon járulnak hozzá a csoport felvirágzásához.

A legjobb tehát az, ha a jog uralkodik, vagyis az írott szabályok. A szabály pártatlan, nem részrehajló, nem a saját érdekét nézi, nem változik meg magától, mindig egyforma, és a legfontosabb: kiszámítható.

Képzeljünk el egy sakkjátszmat, amelyben a sakk szabályai „uralkodnak”: mindkét játékosra egyformán vonatkoznak, megadják a játék kereteit, amelyeken belül ki-ki kiteljesítheti önmagát. Ha nincsenek szabályok, nem lehet sakkozni. De akkor is bajosan lehet, ha a két játékos másként emlékszik a szabályokra (mert azok nincsenek leírva), esetleg a szabályok menet közben váratlanul módosulnak, vagy bizonyos szabályok csak az egyik játékosra vonatkoznak.

Egy jó szervezetben tehát egyszerű, átlátható, mindenkire egyformán érvényes, írott szabályok „uralkodnak”.<sup>6</sup>

## PEDAGÓGIAI SZEMPONT

A cserkészlet ifjúságnevelő mozgalom, s tevékenységi körébe a demokráciára nevelés is beletartozik. Ha a cserkészeink már fiatalként hozzászoknak, hogy a szabályok szerint – Baden-Powellt idézve – „játsszák a játékot”, akkor remélhetjük, hogy ezt későbbi életükre is magukkal viszik, és felnőtt életükben is ezt a nézőpontot fogják képviselni.

Vezetőként feladatunk a felelős polgárságra nevelés. Ennek fontos része, hogy cserkészeinket kötelességeik betartása mellett megtanítsuk jogaik és érdekeik tisztességes képviselésére és érvényesítésére, és ugyanígy a másik jogainak és érdekeinek elfogadására, a kulturált, asszertív vitatkozásra, a közös megoldások megtalálásának a művészetére, a kompromisszumkészségre, a választott vezetők tevékenységének ellenőrzésére és így tovább. Egy jó szabályozási keret remek gyakorlóterep lehet, ahol elsajátíthatják azokat a készségeket, amelyeket aztán később felnőttként is kamatoztathatnak. Európa felénk eső részén különösen elkél az ilyen „szabályalapú” gondolkodásmód.<sup>7</sup>

## SZERVEZETFEJLESZTÉS, SZERVEZETFEJLŐDÉS

Az MCSSZ-ben az a mostani alapszabály elfogadása óta eltelt nagyjából nyolc év tapasztalata, hogy egy jó szabályozási keret nagyban segíti a terepi cserkészmunkát, vagyis a csapatokban folyó cserkészéletet.

Ilyen haszon, hogy rendszeresen cserélődnek a különféle vezetők, nem merevednek, öregsznek bele a tisztségükbe. (Úgy tűnik, elenyésző azon választott tisztségviselők száma, akik a harmadik – az MCSSZ-ben hároméves – választási ciklusukban még mindig képesek alkotni, újítani, az őket meg-

5 A hatalom természetéről, megszerzéséről, megtartásáról, pozitív és negatív hatásairól rendkívül érdekesen ír Jeffrey Pfeffer. Könyvének címe: Power. Why some people have it and others don't (HarperCollins 2010).

6 A jog uralma egy ország szempontjából is releváns, ezért is szökták rule of law kifejezést jogállamiságnak fordítani.

7 Ha Nyugat-Európát nézve olykor úgy tűnik, hogy kiszámíthatóbb, nyugodtabb, békésebb hely, mint hazánk, az csupán következmény, aminek egyik – ha nem a legfőbb – oka a jó minőségű szabályok megléte és az, hogy ezek mindenkire (még a fontos, nagy emberekre is) vonatkoznak.



választó szerv motorjai lenni. Ennyi év után inkább belefásulnak, elvesztik motivációjukat; vagy az legfeljebb arra irányul, hogy a tisztséget megtartsák. Jó dolog, hogy van arra mechanizmus, hogy emelt fővel távozhassanak, és átadhassák a helyüket friss, új, fiatalabb, lelkesebb vezetőknek.)

Egy újabb haszon az egyértelműség és az egyszerűség: tudható, kinek mi a felelőssége, kit hogyan kell megválasztani vagy kinevezni és így tovább. Ez nagyon sok fölösleges gondolkodástól és lehetséges konfliktustól megóvja a cserkészetet, az így megtakarított energiát pedig be lehet fektetni a lényegi cserkész munkába.

- ▶ Ha a szabályokat könnyen megértjük,
- ▶ ha látjuk az értelmüket, és
- ▶ ha a betartásuk nem kíván aránytalanul nagy erőfeszítést,

akkor be fogjuk tartani őket. Ha ezek közül akárcsak egy is nem teljesül, akkor aligha.

## MIRE NEM JÓ?

A jó szabály olyan, mint a pénz: nem boldogít – de egy csomó kellemetlenségtől megszabadít<sup>8</sup>. Egy jó szabályozási keret önmagában nem jelent gyógyírt egy csomó problémára, viszont alkalmasint megkönnyítheti a probléma megoldását. Például bármilyen remekek is a szabályzataink, önmagukban nem lesz tőlük jobb a cserkészet. De ha hozzájárulnak, hogy a megfelelő tisztségekre a megfelelő emberek kerüljenek, hogy a megfelelő testületek elvégezzék a dolgukat, hogy kevesebb legyen a fölösleges konfliktus, a fölösleges bürokrácia, akkor ezzel – közvetetten – akár az egyes őrsgyűlések minőségét is javíthatják.

A szabályok olyanok, mint a KRESZ: senki sem azért ül autóba, hogy élvezze a sebességkorlátozások betartásának gyönyörűségét. Ha viszont nem tartja be (vagy nem is ismeri) a sebességkorlátozókat és az elsőbbségadás szabályait, abból galiba lehet. Vagy egy másik sporthasonlaltal élve: nem attól lesz valaki jó futballista, hogy ismeri a labdarúgás szabályait. Ha viszont nem ismeri vagy nem tartja be, akkor biztosan nem lesz jó. A szabályok ismerete és betartása tehát a szükséges, de nem elégséges feltétel a sikerhez.

A szabályok módosulásától (remélhetőleg javulásától) önmagukban nem fognak új életre kelni halódó cserkészcsapatok és más részek. (Egy kis cinizmussal: de legalább könnyebb lehet őket megszüntetni.)

Ostobaság és emberi rosszindulat ellen a legjobb szabályok sem védenek. És nem is érdemes erre túlzottan törekedni. Alapvetően abból kell kiindulnunk, hogy az emberek be szeretnék tartani a szabályokat. Lehet, hogy ez naivan hangzik, különösen itt a Kárpát-medencében, ahol évszázadokra visszanyúló, kormányokon (sőt rendszereken) átívelő nemes hagyománya van a szabályok kijátszásának, mégsincs más választásunk. Ha ugyanis „csalásbiztos” szabályokat szeretnénk, az egyenlő a bürokrácia vég nélküli növelésével. A bürokrácia az állami (vagy más szervezeti) bizalmatlanság intézményesülése:

Állam: „Az a helyzet, hogy Te, állampolgárom, ezt a szabályt feltehetően ki szeretnéd játszani. Ezért kitalálok egy kis szigorítást benne: még egy aláírás ide, még egy igazolás erről is, még egy űrlap kitöltése és egy nyilatkozat arról, hogy kitöltötted az űrlapot.”

<sup>8</sup> A szerző édesapjának aforizmája.

Polgár: „Tudod mit, állam? Csakazértis ki fogom játszani a törvényedet!”

Állam: „Ha te így, akkor én is így! Nosza, a föntieken túl akkor nyilatkozz arról, hogy nyilatkoztál, és tölts ki még egy űrlapot az űrlap kitöltéséről, valamint mindezekről szerezz két-két nyolc napnál nem régebbi igazolást a hivataltól.”

...és ez így megy éveken, évtizedeken, kormányokon és rendszereken keresztül.

Aki nem egészen fiatal, annak feltehetően saját életéből is vannak élményei. Pl. az első állami ifjúsági, táborozási pályázati kiírások 1999 körül jelentek meg. Elképesztően bonyolultak voltak: oldalakat kellett írni arról, hogy mit akarunk, miért akarjuk, hosszú űrlapokat kellett kitölteni, kinyomtatni, aláírni stb. (maig vannak sokunk számítógépén ilyen régi pályázatok). Ha ezeket összehasonlítjuk a mostani pályázatok bonyolultságával, akkor a húsz évvel ezelőttiek gyerekjátéknak tűnnek. Pedig nem sokkal több a pénz (ha egyáltalán) – de sokkal több a bürokrácia.

Visszatérve a témánkhoz: ha nem abból indulunk ki a szabályok megalkotásakor, hogy az emberek alapvetően be akarják tartani őket, akkor egykönnyen szörnyű bürokráciába csúszhatunk, aminek olyan szabályok lehetnek az eredményei, amelyeket az emberek nemcsak hogy nem akarnak, de nem is tudnak betartani.<sup>9</sup> A szabály egyszerűsége nem feltétlenül a kijátszására ösztönöz, hanem legalább ennyire a betartására is: „ha ez ilyen könnyű, ha *ennyire megbíznak bennem*, akkor csak nem fogok ezzel visszaélni”.

A jó szabályoktól tehát önmagában nem fog felvirágozni a szervezetünk, de legalább lehetősége lesz rá. Rossz szabályozási keretek között azonban nagyon nehéz fejlődni. További gondolatokat olvashatunk lejjebb a bizalomról szóló fejezetben.

## HOGYAN KÉSZÍTSÜK?

A részvétel hatalmas téma, külön cserkészkönyvek<sup>10</sup> is vannak róla (magyarul is), így itt csak röviden térünk ki rá.

A legfontosabb: vonjunk be minél többeket. A szabályzat annyit ér, amennyit betartanak belőle. Betartani az emberek akkor fogják, ha a sajátjukénak érzik, nem pedig valahonnan fönről erőszakolták rájuk. A sajátjukénak akkor fogják érezni, ha részt vehetnek a megalkotásában.

Itt persze egyensúlyozni kell, hiszen száz ember nyilván nem tud egyszerre szöveget írni. Véleményt nyilvánítani viszont tud:

---

<sup>9</sup> Itt újra tehetünk egy külön kitérőt: aki lakott már nálunk gazdagabb országban, azt bizonyára érte már olyan élmény, hogy bizonyos dolgokat mennyire könnyen, bürokráciamentesen lehet elintézni. (Nagy-Britanniában például csak néhány évtizede létezik személyi igazolvány, öreg embereknek talán még ma sincs, mégis egész jól működött az ország.) Ez azért van, mert állam és polgára kölcsönösen megbíznak egymásban, ami egy ország – vagy egy konkrét szervezet – felvirágzásának talán legfontosabb feltétele. Többek között ez az egyik összetevője a társadalmi tőkének, amelynek erőssége igen nagy összefüggést mutat a jóléttel és általában egy ország élhetőségével, ám ez utóbbi a bizalom erősségének inkább következménye, semmint pedig a feltétele. Az utóbbi évtizedekben neves nemzetközi szervezetek is próbálják mérni a bizalom (oe.cd/measuring-trust) és a társadalmi tőke erősségét (cutt.ly/fhHAEJL).

<sup>10</sup> A fiatalok bevonása a döntéshozatalba (Youth Involvement Toolbox), 127. oldaltól [drive.google.com/file/d/0B98EYFhnOuZJZGRtei1kUHVniK/view](https://drive.google.com/file/d/0B98EYFhnOuZJZGRtei1kUHVniK/view)

- ▶ A leendő szabályzatunk néhány fontosabb pontjáról érdemes minél korábban minél többet megkérdezni.
- ▶ A véleménynyilvánítás lehet
  - zárt (pl. a, b, c válasz): ez jó, mert egyaránt könnyű kitölteni és kiértékelni. Ha viszont valakinek inkább egy d válasza lenne, az nem fér bele.
  - nyílt: ilyenkor bárki bármit mondhat/írhat, ami jó, mert sok értékes gondolat megjelenhet, viszont időigényes elfoglaltság több tucat vagy akár több száz teljesen különböző hozzászólást megfelelően rendszerezni és kiértékelni.
  - vegyes (a, b, c és „egyéb” válasz).
- ▶ Ha online úrlapon végzünk konzultációt, akkor *gondosan* tervezzük meg az űrlapot. Ez látszólag végtelenül könnyű feladat, a valóságban azonban egyáltalán nem magától értődően egyszerű.<sup>11</sup>
- ▶ Figyeljünk a *válaszadói teherre*. „A kitöltése csak 5 perc” – és már egy fél órája ülök előtte, és fáj a fejem a sok gondolkodástól.
- ▶ Ha személyesen gyűjtünk véleményt, akkor fektessünk hangsúlyt arra, hogy a megbeszélésen részt vevők előzőleg minél több társuk véleményét kikérjék. (És persze felkészülten jöjjenek el az összejövetelre, olvassák el az előkészítő anyagokat, ne ott szembesüljenek először a helyzettel.)

A tagság bevonása lehet egyfajta körkörös folyamat: felteszünk néhány fontos kérdést, aztán a bejövő válaszok alapján egy kis csoport dolgozik a szövegen, majd közzéteszik az eredményeket, újabb kérdéseket tesznek fel, és az így beérkező észrevételek alapján megint szűk körben dolgoznak.

Minden kérdést nem lehet mindenkivel megvitatni, és nem is érdemes. Sokakat nem érdekelnek a részletek, különösen ha rá nem fognak vonatkozni. Pl. egy országos fegyelmi bizottság eljárásrendje (szerencsére) ritkán tart számot közérdeklődésre. Ennek ellenére mindenkinek biztosítani kell a lehetőséget, hogy részt vegyen a folyamatban, mert erről szól a demokrácia. (Ráadásul, ha nem kap lehetőséget, akkor kizárva érzi magát, csúnyákat kiabálhat ránk s a többi.)

Bármennyi időt és felületet szánunk is a szabályzatalkotás során a véleménynyilvánításra, mindig lesznek, akik nem, vagy csak az utolsó pillanatban értesülnek a küszöbön álló változásokról, s számonkérjük, hogy „erről nekik senki sem szólt”. Ilyenkor nem haszontalan, ha fel tudunk mutatni néhány korábbi „szótlást”, ám ez aligha fogja őket megvigasztalni, úgyhogy nem árt, ha felkészülünk ilyen konfliktusokra.

## ELŐRE VÉGIGGONDOLANDÓ SZEMPONTOK

### BIZALOM

Bizzunk meg egymásban: higgyük el, hogy cserkésztestvéreink jóindulatúak, kompetensek és tudják, mit hogyan célszerű tenni. Szabályzatalkotásnál kísértés, hogy amolyan felvilágosult abszolutista uralkodóként úgy gondoljuk, hogy mi mindent (jobban) tudunk, és az lesz a legjobb, ha központilag centire leszabályozunk mindent, „odalenn” pedig ezt majd pontosan az elképzeléseink szerint végrehajtják, s szervezetünk felvirágzik.

<sup>11</sup> Egykori országos MCSSZ-elnökünk, Póty Judit Tidu (civilben egyébként egyetemi statisztikatanár) elmélete szerint egy kérdőívvel vagy a készítő dolgozik sokat vagy a kitöltő. Márpedig minden készítőnek elemi érdeke, hogy inkább ő maga dolgozzék vele sokat, mert ha a kitöltőnek kell sokat dolgoznia, akkor nem fogja kitölteni (vagy ha ki is tölti, akkor is nagy a veszélye, hogy gyatra minőségű adatokat kapunk).



Nem tudunk. Egy cserkészszövetség meglehetősen sokszínű világ, amelynek mi, bármilyen tapasztalat öregek legyünk is, legfeljebb egy kis szeletét ismerjük testközelből, meg talán egy kicsit nagyobb szeletét különféle elmondások alapján, egy jó nagy szeletét pedig valószínűleg sehogy. Higgyük el, hogy a dolgok másként is lehetnek, s hogy ezt helyben sokszor jobban tudják.

A keretek legyenek egyértelműek, határozottak, de tágak, amelyeken belül ki-ki úgy tudja alakítani a tevékenységét, ami legjobban megfelel a körülményeinek.

## FÉKEK ÉS EGYENSÚLYOK, A HATALMI ÁGAK SZÉTVÁLASZTÁSA

Emberek vagyunk, tehát hajlunk a gyarlóságra. Ez a hajlamunk különösen meg tud erősödni, ha nincs fölöttünk külső kontroll, vagyis senki nem látja és/vagy nem tudja befolyásolni azt, amit teszünk. Célszerű tehát olyan rendszert kialakítani, amelyben a szereplők látják, hogy ki mit tesz (ezt hívják átláthatóságnak, latinosan transzparenciának), és képesek egymást befolyásolni.

Mit jelent ez a gyakorlatban?

Először alighanem Montesquieu írta le 1750 körül a Törvények szellemében, hogy a jó szervezetben a különböző feladatokkal megbízott emberek, szervek egymástól függetlenül működnek. Ő a hatalmat három hatalmi ágra osztotta, amelyek egymás mellett működnek (tehát egy ember nem lehet több hatalmi ágnak is a tagja), egymástól függetlenül választják meg őket, és egymás munkájába nem szólhatnak bele.

- ▶ Törvényhozó hatalom: ők hozzák törvényt, ők fogadják el a szabályokat, amelyek mindhárom hatalmi ágra érvényesek. Ez nálunk a közgyűlés vagy a küldöttgyűlés<sup>12</sup>.
- ▶ Végrehajtói hatalom: ők hajtják végre a szabályokat, és ők vannak legtöbben. A cserkészletben ezek az országos vagy a kerületi elnökségek, a körzetvezetőségek, a csapatvezető, tágabban szinte minden vezető.
- ▶ Igazságszolgáltatás: ha vita van, ők tesznek igazságot, ők értelmezik a törvényt. Ez nálunk általában fegyelmi vagy etikai bizottság néven szokott szerepelni.<sup>13</sup>

<sup>12</sup> Az MCSSZ-ben ez inkább az országos tanács, hiszen a küldöttgyűlés olyan nagy létszámú és olyan ritkán ülésezik, hogy a szabályokat inkább csak elfogadni tudja, legfeljebb egy kicsit módosítani.

<sup>13</sup> Manapság ilyen (jó esetben) független hatalmi ágként szokták emlegetni a sajátját is, aminek az a dolga, hogy lehetőleg minden külső befolyástól mentesen tudósítson a másik három hatalmi ágról.

Miért érdemes ezeket szétválasztani? Azért, mert így biztosítható a szervezet kiegyensúlyozott működése. Ha például a végrehajtó hatalom, amelynek a legtöbb dolga van, *magának* hozná a törvényt, akkor fennállna a veszélye, hogy *magát* hozza kedvező helyzetbe (ahelyett, hogy a szervezet egészének az érdeke, a *közjó* szolgálata vezérelné őket). Szerencsésebb, ha kívülről kap törvényt, olyan emberektől, akiket a törvény nem érint, így pártatlanabban tudnak gondolkodni, a közjót tudják szem előtt tartani. Ugyanígy elég könnyű megérteni, hogy nem lenne szerencsés, ha a törvény elfogadói vagy alkalmazói önmaguk értelmeznék a törvényt, hiszen így megint hajlamosak lennének a maguk számára kedvező döntéseket hozni. Eddig a szétválasztás.

A függetlenség pedig azt jelenti, hogy bármit is cselekszik bármelyik szereplő, nem kell attól félnie, hogy baj éri. Egy bíró (vagy a cserkészetben a fegyelmi bizottság) akkor tud rendesen működni, ha az ítélet meghozatalánál kizárólag a törvény és a saját lelkiismerete befolyásolja. Ha előfordulhat, hogy a döntés bármilyen hatással lesz az ő életére (akár pozitív, pl. jutalmat kap, akár negatív, pl. felmentik a tisztségéből), akkor már nem független, és ezért valószínűleg nem is pártatlan, objektív.

Konkrét példákat hozva: szerencsés, ha egy közgyűlésben vagy küldöttgyűlésben minél több olyan ember ül, akiknek nincs más funkciójuk (vagy legalábbis minél sokszínűbbek). Hiszen ha például a csapatparancsnokokra vonatkozó szabályokat maguk a csapatparancsnokok fogadják el (a hatalmi ágak nyelvére lefordítva: a végrehajtó hatalom egyben a törvényhozó is), az feltehetően olyan lesz, ami az ő számukra kellemes, de nem feltétlenül üdvös a szövetség egészére. Ugyanígy jó, ha egy küldöttgyűlésen az elnökségnek (csapatvezetőségi megbeszélésen a csapatparancsnoknak) nincs szavazati joga, hiszen ott róla döntenek<sup>14</sup>. A fegyelmi bizottság és a felügyelőbizottság tagjai pedig álljanak mindenek kívül, lehetőleg semmilyen más tisztségük ne legyen, hiszen nekik érzékeny ügyekben kell bölcs döntést hozniuk, amit csak hideg fejjel, elfogulatlanul lehet.

Természetesen minél kisebb egy egység, annál kevesebb a szóba jöhető ember, és annál nehezebb ezt megoldani, mindazonáltal törekedni kell rá.

A rendszer tehát arról szól, hogy egymást körkörösén ellenőrző részekből álljon a szövetségünk, és mindegyiknek legyen érdemi hatásköre a folyamatok befolyásolására. A „fogatlan” vagy csak papíron létező testületek nem mozdítják előre a szervezetet.

Mondhatnánk persze, hogy ez véget nem érő konfliktusokat fog szülni, hiszen ha mindenkinek az a dolga, hogy a másikat ellenőrizze, abból végtelen veszekedések lesznek. Erre több válasz is adható.

- ▶ Egyrészt igen. Valóban lehetnek belőle konfliktusok, de ezektől nem kell félni. A nyugati demokrácia konfliktusokra épül, attól jó. Ha a viták tisztességes keretek között folynak azzal mindenki jól jár: új szempontok jelennek meg, gyöngye pontokra fény derül, így a folyamatok végeredménye jobb lesz, mint viták nélkül lenne.<sup>15</sup> Egy demokráciában mindenki vitatkozik, érvel, próbálja meggyőzni a másikat, ami persze egy csomó idő meg fáradtság, a jutalom viszont az, hogy olyan döntés születik, amely a résztvevők túlnyomó részének jó.<sup>16</sup>

14 Ráadásul egy ülés elnökének az a feladata, hogy a testület minél gyorsabban megegyezésre tudjon jutni. Így az az ideális helyzet, ha az elnöknek nincs saját véleménye, hanem kizárólag arra törekszik, hogy a testület tagjainak a véleményeit úgy csatornázza, hogy abból végül jó – eszményi helyzetben egyhangú, konszenzusos – döntés szülessék.

15 Egy diktatúrában mindig paradicsomi béke van: mindig mindenki mindennel egyetért. Aztán egyszer csak kitör a forradalom.

16 A diktatúrában a döntés csak a hatalmon lévő szűk csoportnak jó.

- ▶ Másrészt nem. Ha világosak a hatáskörök, ha a szereplők ismerik egymást, ha tudják, hogy kinek mi a fontos, ha már a folyamatok elején egyeztetnek, akkor már a kezdetek kezdetétől lehet úgy alakítani a döntéshozatalt, ami eleve figyelembe veszi a lehető legtöbb érintett érdekét, így elég kevés vitával meg lehet úszni.<sup>17</sup>

Valami ilyesmiről szól tehát a fékek és egyensúlyok, angolul *checks and balances* rendszere.

A hatáskörök nagyságának megfelelő beállítása némi töprengést kíván, de azért nem annyira bonyolult: ha valaki túl kevés hatáskört kap, akkor nem tud dolgozni, tulajdonképpen fölöslegessé válik. Ha valaki – rajta kívül álló kontroll nélkül – túl nagy hatáskört kap, az kísértés arra, hogy ezzel visszaéljen.

Az MCSSZ-ben például a következő rendszer alakult ki:

- ▶ a végrehajtó hatalomnak (vagy az országos és a kerületi elnökségnek, valamint a csapatparancsnoknak) meglehetősen széles hatásköre van, övé a *főhatalom*, nagyon sok dolgot megtehet önállóan,
- ▶ a törvényhozó hatalomnak (országos és kerületi küldöttgyűlés, csapatvezetőség) tulajdonképpen csak annyi hatalma van, amennyit a törvény előír, egy kivétellel: bármelyik küldöttgyűlésen nagyon könnyen, egyszerű többséggel visszahívhatja az általa megválasztott elnökséget vagy csapatparancsnokot.

A gyakorlatban ez azt eredményezi, hogy az elnökségek és csapatparancsnokok széles autonómiával kedvükre tevékenykedhetnek, alkothatnak – ugyanakkor folyamatosan figyelniük kell arra, hogy eközben kizárólag az őket megválasztó cserkészvezetők javát nézzék és ne veszítsék el velük a kapcsolatot, hiszen ha „eltévelyednek”, és egyes intézkedéseiket nem tudják meggyőzően megindokolni, akkor a következő küldöttgyűlés egykönnyen útilaput köt a talpukra.

A fékeket és egyensúlyokat természetesen sok módon ki lehet alakítani úgy, hogy jól működjenek, érdemes rászánnunk egy kis töprengést.

## ÁTLÁTHATÓSÁG

Az átláthatóság vagy transzparencia az előző fejezetből következik: ellenőrizni, figyelemmel kísérni természetesen csak azt lehet, amiről tudunk. Ha például egy szervezet (vagy egy ország) pénzügyei titkosak, az nem a legjobb irány a korrupció és más visszaélések mennyiségének csökkentésére.<sup>18</sup> Ha a döntések háttere nem nyilvános, akkor sokszor nem lehet tudni, hogy miért született meg valamilyen döntés, ami erodálhatja a szervezeten belüli bizalmat. S így tovább.

Az a helyes, ha *alapértelmezés szerint minden nyilvános* egy szervezetben, és csak azt határozzuk meg külön, ami nem az.

<sup>17</sup> Ezt persze elméletileg egy nem demokratikus szervezetben is meg lehetne tenni, ám a tapasztalat azt mutatja, hogy ha nincs kellő külső kényszer, akkor a döntéshozók hajlamosak inkább gyorsan és kényelmesen dönteni, nem pedig jól. Különösen igaz ez bonyolultabb döntéseknél, pl. szabályok megalkotásánál. Vagy gyorsan hozunk törvényt, vagy jó törvényt hozunk: a kettő együtt nem megy, választani kell a két mód között.

<sup>18</sup> Nem véletlenül kapta a korrupció ellen küzdő világszervezet a Transparency International nevet.

## SZOLGÁLATI UTAK, ELJÁRÁSOK

„A tervezetet X. javaslata alapján Y. hozzájárulásával Z. benyújtja a Q testület elé, amely azt megtárgyalja, majd elfogadásra továbbítja Á testületnek.” – Ez azért nem könnyű. Képzeljük el, hogyan fog ez kinézni a valóságban.

A „szolgálati út” fontos volt hajdan, amikor az ügyek papíron zajlottak: érkezett egy levél a kerülethez vagy a szövetséghez, azt A. vezető elolvasta, esetleg készített róla egy összefoglalót, pár nap múlva átballagott a papírokkal B. vezető irodájába, aki áttekintette, és újabb pár nap (vagy hét) múlva bevitte az egész dossziét C. szerv ülésére, ahol döntöttek róla. A döntést elvitték D. vezetőhöz, aki szépen legépelte, betette egy borítékba, és elsétált vele a postára. És ha esetleg valamelyik szereplő – legyünk jóindulatúak – lusta vagy figyelmetlen volt, akkor a folyamat elakadt.

A szolgálati út az átláthatóság ellensége, hiszen csak az tud a dologról, akihez a sorban előtte álló szereplő eljuttatta az információt. Régebben ez egy szükséges rossz volt, hiszen egy papírlap egyszerre csak *egy* helyen tud lenni – ezen azonban túl vagyunk.

Manapság papír helyett e-mailek (vagy más online eszközökkel) intézünk ügyeket, vagyis teljesen fölöslegesek ezek a kacsARINGÓS utak: az adott ügyet elküldjük e-mailek a megfelelő döntéshozónak, és másolatba beteszünk mindenkit, akit az ügy érinthet. Az illetők pedig belátásuk szerint mérlegelik, hogy mit tesznek. Ily módon mindenki mindenről egyszerre értesül, az ügy elintézése nem egyetlen emberen múlik, ráadásul a régebbi, többlépcsős eljárásnál sokkal gyorsabban megszülethetnek a döntések.

Egyszerűbb tehát annyit írni, hogy „A tervezetet Á testület elfogadja.” Azt pedig bízunk rá erre a testületre, hogy kit von be az előkészítésbe. Ha komolyan vesszük az átláthatóságot (lásd az erről szóló fenti fejezetet), akkor úgymint nagyjából mindenki mindenről tud, tehát hozzá is tud szólni.

## FELELŐSSÉG IRÁNYA

Mindenki annak tartozik felelősséggel, és annak az elvárásait fogja teljesíteni, aki őt megválasztotta vagy kinevezte. Ez tovább fokozható azzal, ha a tisztséget el is lehet veszíteni (pl. a kinevező viszszavonhatja a kinevezést vagy a küldöttgyűlés lemondathatja a megválasztott tisztségviselőt). Ez eléggé magától értődik.

Kerülendő az ellenben azok az eljárások, amikor a szervezet egy része egy másik rész élére nevez ki vagy választ meg valakit. Tehát ha például az országos elnökség nevezi ki a csapatvezetőt, akkor fennáll annak a veszélye, hogy a csapatvezető az országos elnökség kívánságait fogja lesni, és nem a saját csapatáét, így akár egyfajta kívülről a csapat „nyakára ültetett vezető” is lehet belőle. Ez rossz esetben tovább fokozódhat úgy, hogy a csapatvezető a csapatát ugyan csapnivalóan vezeti, a csapat tagjai ez ellen viszont semmit sem tehetnek, hiszen a csapatvezető jón van az országos elnökséggel, a megfelelő módon kommunikál velük, így – teljesítményétől és érdemeitől – teljesen függetlenül lehet a csapat vezetője.

Célszerű tehát legalább a fontos pozíciókat kinevezés helyett választással betölteni, és minden testület, bizottság, csapat stb. maga válassza meg a saját vezetőjét.

Természetesen nem lehet mindig választást tartani, kinevezett vezetőből általában sokkal több van, mint választottból, de itt is fontos, hogy a kinevezésnek világos keretei legyenek, és hogy azok is meghallgattassanak, akiket a kinevezés érint (például az őrs vagy a raj tagjai, amikor a csapatvezető kinevezi az őrsvezetőt).

## SZUBSZIDIARITÁS

Magyarországon a kisebb vasútállomások jelentős része rettenetes állapotban van: elhanyagolt, koszos, romos. Néhány éve elindult egy program, amelynek keretében a Magyar Államvasutak, a MÁV átadja kezelésre a vasútállomást a helyi önkormányzatnak. A program remek kezdeményezés: ezek a vasútállomások meglepően rövid idő alatt megszépülnek. Mi történt?

Eredetileg az állomást a MÁV kezelte. A MÁV adott állomásért felelős emberét a vasút magasabb szintű vezetői nevezik ki, őket az országos vezetők, az országos vezetőket pedig az állam. Mindenki az őt kinevező vezető akaratát követi, így a vasútállomások senkinek sem voltak fontosak, hiszen senkinek sem függött tőle sem az állása, sem a fizetése, sem az elismertsége<sup>19</sup>. Az állomás esetleges felújításáról valahol „fönt”, alkalmasint több száz kilométer távolságban születhetett volna döntés.

Miután a vasútállomás a helyi önkormányzaté lett, hirtelen helyi (politikai) ügy lett belőle. Ettől kezdve ugyanis bármelyik helyi lakos – teljes joggal – írhatott a polgármesterének vagy a képviselőjének: „Tisztelt polgármester asszony / Képviselő úr, ha nem rakják végre-valahára rendbe azt a lerobbant állomást, akkor a következő választásokon leshetik, hogy Önökre szavazzak!” És ha egy választott tisztségviselő elég sok ilyen üzenetet kap, akkor cselekedni fog. (Lehet persze a vasút vezérigazgatójának is ilyen leveleket írni, de könnyen belátható, hogy egy [vagy akár sok] ilyen távoli vidéki levélnek a messizi fővárosban csekély lesz a hatása.)

Tehát fordítsunk figyelmet arra, hogy a szabályzatunkban a döntések fizikailag (kilométerben) és szervezetenként (szintben) egyaránt minél közelebb szülessenek meg ahhoz a helyhez, ahol a döntés hatása érezhető lesz.

A szubszidiaritás fogalmát először XI. Piusz pápa írta le 1931-ben a Quadragesimo anno (Negyvenedik év) kezdetű enciklikájában<sup>20</sup>, méghozzá kemény szavakkal:

*„amit az egyes egyének saját erejükből és képességeik révén meg tudnak valósítani, azt a hatáskörükből kivenni és a közösségre bízni tilos; éppen így mindazt, amit egy kisebb és alacsonyabb szinten szerveződött közösség képes végrehajtani és ellátni, egy nagyobb és magasabb szinten szerveződött társulásra áthárítani jogszerűtlenség és egyúttal súlyos bűn, a társadalom helyes rendjének felforgatása”<sup>21</sup>*

Cserkésznyelvre lefordítva: amit egy őrs el tud végezni, azt végezze el az őrs, ami egy őrsnek túl nagy feladat, azt bizzuk a rajra, amivel egy raj sem tud jól megbirkózni, azt a csapatra, a körzetre, a kerületre és végül a szövetségre. Fontos a gondolkodás iránya: alulról kezdjük.

<sup>19</sup> Egy piaci alapon működő vasút esetében ez természetesen nem így lenne, hiszen akkor a vállalkozás függene az utasoktól, utasok pedig akkor lesznek, ha az állomás szép és rendezett.

<sup>20</sup> További gondolatok a témában: tarsadalomformalas.kife.hu/portfolio/a-szubszidiaritas-alapelve

<sup>21</sup> Ehhez nagyon hasonlít az Európai Unióról szóló szerződés 5. cikkének (3) bekezdése, amelyben a tagországok (először 1992-ben) előírták önmaguknak, hogy „Unió csak akkor és annyiban jár el, amikor és amennyiben a tervezett intézkedés céljait a tagállamok sem központi, sem regionális vagy helyi szinten nem tudják kielégítően megvalósítani, így azok a tervezett intézkedés terjedelme vagy hatása miatt az Unió szintjén jobban megvalósíthatók.”



Tipikus példa a cserkészzetben a vezetőképzés körüli próbálkozások: a rendszerváltás táján az újraindulás után az MCSZS-ben voltak még körzeti, sőt csapatoknál zajló vezetőképzések is, illetve voltak országos, ún. központi képzések is. Mára elég jól beállt a rendszer: úgy tűnik, az őrsvezető- és a segédtisztképzést a kerületnél kisebb egység nem tudja igazán jól elvégezni (illetve a kisebb kerületek is nehezen, így általában kettő összefog), a különféle speciális képzéseket pedig csak országos szinten lehet jól megvalósítani.

## ARÁNYOSSÁG

A szabályozás legyen arányos az elérendő céllal. Konkrétabban: csak azt és csak annyira részletesen szabályozzuk, ami a cél eléréséhez szükséges. Ehhez persze először meg kell fogalmaznunk a célt...

Egy példa lehet az egyes szereplők feladatainak a meghatározása (ami másutt is előkerül ebben a szövegben). Mit szeretnénk? Például azt, hogy legyen egy rendszeresen karbantartott országos eseménynaptárunk. Mivel ez országos ügy, ezért valószínűleg az országos elnökség a legmegfelelőbb szereplő arra, hogy ezt gondozza, tehát a szabályzatunkba beírjuk, hogy „az országos elnökség elkészíti és naprakészen tartja az országos eseménynaptárt”, s ezzel valószínűleg el is érjük a célt: annyit és úgy szabályozunk, hogy az áhított helyzet megvalósuljon.

A gond akkor kezdődik, ha elkezdjük nagyon aprólékosan szabályozni a részleteket: pontosan milyen eljárási lépésekkel készítse el az elnökség az eseménynaptár, hány hetente vagy hány havonta frissítse, milyen internetes eszközöket használjon ehhez és így tovább. Ezzel az a baj, hogy a szabályzatunk hosszabb, áttekinthetlenebb, riasztóbb lesz, ami már önmagában is rontja a végrehajtását. Ráadásul a világ változik: lehet, hogy jövőre már más internetes alkalmazásokat fogunk használni. És az emberek is mások (amint erről a fenti, bizalomról szóló fejezetben is említést tettünk): különbözők vagyunk, azonos feladatokat is különböző módokon végzünk el, tehát nem érdemes kényszerzubonyba kényszeríteni a szabályzat alkalmazóit (mert úgyis le fogják vetni magukról). És mindezen részletszabályokkal valószínűleg semmivel sem kerülünk közelebb az eredeti célhoz, vagyis hogy legyen egy rendszeresen karbantartott országos eseménynaptárunk.

Természetesen, mint mindenütt, itt sincs instant tökéletes megoldás: el kell dönteni, hogy mi az a részletesség, amivel a kívánt célt már éppen elérjük. Itt is az irány a fontos: a lehető legegyszerűbb leírással kezdjük, s csak addig bővítjük részletekkel, ameddig még egészen biztosan van értelme.

## RUGALMASSÁG

Ha valamit szabályozunk, az szükségképpen rugalmatlan lesz: az írás *ab ovo* rugalmatlan, hiszen csak egy másik írással lehet változtatni rajta, ami sokszor nehézkes. Hogyan lehet mégis rugalmas szervezetet létrehozni írott szabályokkal?

A megoldás részben az előző fejezetben keresendő: pl. csak annyi tisztséget hozunk létre, amennyit feltétlenül muszáj. A szervezet működéséhez szükséges többi tisztség létrehozásának kereteit írjuk le általánosságban, a részleteket pedig bizzuk a mindenkori szereplőkre.

Tehát a szövetségi elnökséget mindenképpen bele kell írunk az alapszabályzatba (a józan észen túl azért is, mert a törvény kötelez rá). Az országos táborozási szakvezetőt, az országos jogtanácsost, az országos kiscserkész szakvezetőt és még ki tudja hány tisztségviselőt viszont nem. Sőt, ha ezeket is mind beírjuk a szabályzatokba, azzal valószínűleg többet veszítünk, mint nyerünk.

Egy módszer lehet, ha egyrészt kimondjuk, hogy pl. „a szövetségi elnökség feladatainak végrehajtására kinevezhet további szövetségi vezetőket”. Illetve néhány mondatban valahol leírjuk, hogy hogyan is történik egy kinevezés. Így tehát ahelyett, hogy létrehoznánk egy sok szereplőből álló merev struktúrát, olyan kereteket teremtünk, amelyeken belül például az elnökség rugalmasan alakíthatja ki a helyzetnek éppen legmegfelelőbb felépítést.

Ugyanezt az elvet természetesen nem csak a tisztségek számának meghatározásánál, hanem a szabályzat más részeinél is érdemes használnunk.

## EGYÉNEK HELYETT TESTÜLETEK

„Egységben az erő”, „több szem többet lát”, „a fejem nem káptalan” – megannyi közmondásunk és szólásunk foglalkozik azzal, hogy többen többre jutunk, mintha magányosan küzdünk. Ennek az okai például a következők lehetnek:

- ▶ Egyedül az ember könnyebben kifárad, kiég, mintha társai is vannak, akikkel kölcsönösen motiválhatják egymást.
- ▶ A csoport ki tudja egyenlíteni a tagjai hullámzó teljesítményéből adódó nehézségeket. (Ha a csoport egyik tagja beteg vagy nem ér rá, a többiek átvehetik a szerepét.)
- ▶ Döntések meghozatalánál egy csoport általában bölcsőbb döntést tud hozni, mint egy egyén.
- ▶ Egy csoportnak értelemszerűen nagyobb a munkabírása, mint egyetlen embernek.
- ▶ Et caetera.

Tanulság: szabályzatainkba elnök helyett elnökséget, vezető helyett vezetőséget, egyes emberek helyett testületeket írjunk. Még jobb, ha nem külön-külön írjuk le a testület tagjainak feladatait, hanem a testületnek közösen, hiszen így arra ösztönözzük őket, hogy ne csak egymás mellett, hanem közösen gondolkodjanak és dolgozzanak, valamint megkapják azt a szabadságot, hogy egymás közt a nekik legmegfelelőbb módon osszák el a munkát.

## FELADATKÖRÖK ÖSSZEÁLLÍTÁSA

A szabályzatok összeállításának valószínűleg legkevésbé kedvelt, legunalmasabb és legfontosabb része az egyes szereplők feladatainak a felsorolása.

Kiindulásként a legegyszerűbb, ha fellapozzuk országunk megfelelő törvényeit, hiszen ott néhány dolog le van írva, amitől biztosan nem térhetünk el. Például alapszabályt csak a közgyűlés/küldöttgyűlés fogadhat el.

Ezek után gondoljuk végig „józan paraszti ésszel” (vagy kérdezzük meg egy érintettől), hogy mit csinál *most* például egy körzetelnök vagy egy csapatvezető. Ha türelmesek vagyunk, akkor valószínűleg egy nagyon hosszú lista lesz az eredmény. Ezek után érdemes egyesíteni a hasonló tevékenységeket, alkalmasint átfoglalozni őket, így remélhetőleg már egy áttekinthető feladathalmazt kapunk, ami a mostani valóságot tükrözi.

Most már csak azt kell mérlegelnünk, hogy jó-e ez így. Nem maradt-e ki valami, amit az illetőnek el kellene végeznie? Esetleg van-e olyan feladat, ami egy ideális világban nem az ő feladata lenne? A tapasztalat szerint az elmúlt évtizedekben elég jól kialakult, hogy – az örsvezetőtől az országos



elnökig – ki mit csinál egy cserkészszövetségben, tehát ezt fenekestül felforgatnunk valószínűleg nem érdemes (és nem is sikerülne), azonban mindenképpen jó, ha minden tisztségviselőnek koherens, más tisztségekkel összehangolt, elvégezhető méretű feladatlistája van.

A világ folyamatosan változik, ezért bármennyire ügyesen is fogalmazunk, mindig lesznek „egyéb” feladatok, amelyek „kilógnak” a szabályzatból, vagyis senkinek sem szerepelnek a teendői között. Ezekre a helyzetekre kitalálhatunk egy olyan formulát a lista végére, hogy pl. „a körzetelnökség feladata a fentiekén túl mindaz a körzeti jelentőségű ügy, amit a szabályzat nem ruház más testületre”.

## **AUTOMATIZMUSOK**

Egy szervezetben tisztséget viselni gyakran fáradtságos: könnyítsük meg az erre vállalkozók dolgát azzal, hogy minél több dolgot automatikussá teszünk. Ezzel egy csomó (fölsleges) döntéstől megszabadulnak, a szervezet működése pedig nyugodtabbá, kiszámíthatóbbá válik.

Ilyen automatizmusok kötődhetnek dátumokhoz, például „ha a szövetségi elnök másként nem rendelkezik, a szövetségi közgyűlés minden év április második szombatján ülésezik”. Ez egy kényelmi rendelkezés, hiszen akár évekre előre is tudjuk, hogy mikor lesz az országos közgyűlés, de azért meghagyja az ülés összehívójának a szabadságát, hogy alkalmasint máskorra is összehívhatja a közgyűlést.

Ugyanígy fontos, hogy egy adott időszak végén minden tisztségviselőnek lejárjon a megbízatása, és ilyenkor létrejöjjön egy döntési helyzet: újra indul a választáson vagy újra kinevezik vagy nem folytatja. A döntési helyzet önmagában is frissességet szül: át kell gondolni, hogy mi legyen, nem lehet örök időkre belecsontosodni egy helyzetbe.

Egy másik (az előző bekezdéshez kapcsolódó) fontos automatizmus a nem működő szervek, testületek, csapatok stb. megszűnése. Ahogy időnként egy fáról is le kell vágni a száraz ágakat, ugyanúgy egy nagy szervezetnek is mindig vannak nem működő részei, amelyeket érdemes bezárni. Ez alkalmasint elég fájdalmas is lehet (pl. előfordul, hogy a cserkészcsapatból a parancsnokán kívül már senki sem maradt meg, azonban kíméletből vagy konfliktuskerülésből mégsem tudja magát

senki rászánni, hogy hivatalosan is megszűntesse). Ezekon a kényelmetlen helyzeteken segíthetünk azzal, ha világosan megfogalmazzuk, hogy egy munkacsoport vagy tisztség egy adott idő után *automatikusan megszűnik*, kivéve ha valamilyen feltételek teljesülnek. Ilyenkor a maga a szabály végzi el a „piszkos munkát”, ami minden szereplőnek könnyebbség. (Lásd a jog uralmáról szóló fenti fejezetet.)

Itt is fontos az irány: az alapértelmezett helyzet a megszűnés; a megmaradás csak akkor jöhet szóba, ha az adott ember vagy csoport tényleges munkát végez. Pl. egy kinevezés vagy egy munkacsoport egy van két év után automatikusan megszűnik (hacsak kifejezetten meg nem hosszabbítják). Vagy egy cserkészcsapat automatikusan megszűnik, ha két vagy három évig nem küld éves jelentést és így tovább.

Néhány ezekhez hasonló, jól átgondolt automatizmussal biztosíthatjuk, hogy ne legyenek „beragadt” tisztségek, már régen csak papíron létező bizottságok, munkát évek óta nem végző munkacsoportok és hasonlók, hanem friss, rugalmas és karcsú maradjon a szervezetünk.

## ALKALMAZKODÓKÉPESSÉG A VÁLTOZÁSHOZ

A világ változik, vele együtt a szervezetünk is. Manapság a cserkészszövetségek például növekszenek. Érdeemes tehát egy kicsit előretekinteni a jövőbe, és úgy kialakítani a kereteket, hogy ne nőjünk ki őket nagyon gyorsan.

Az MCSSZ-ben például a kerületi küldöttgyűlések úgy néznek ki, hogy a cserkészcsapat létszámárányosan küldhet küldötteket, így a nagyobb csapatnak több szavazata van. 35 főig egy küldött (alapértelmezés szerint a csapatparancsnok), 70-ig 2 küldött, 105-ig három és így tovább. Ez eleinte jó ötletnek tűnt, igenám, de egyre több a 300 (sőt 400) fő fölötti csapat, ahonnan már nehéz 9-10 valóban érdeklődő, ráérő küldöttet összevadászni a kerületi küldöttgyűlésre. Ráadásul ily módon a küldöttgyűlések is hatalmasra duzzadnak, van ahol több mint 150 embernek kellene jelen lennie, ami már szervezési nehézségeket vet fel (óriási terem kell hozzá, sokáig tartanak a folyamatok és így tovább). Alighanem ideje lenne tehát a 35 fő/küldött arányt egy kicsit feljebb emelni (ami egyébként a kisebb csapatokat erősíti a küldöttgyűlésen, de ezt ezúttal alighanem a nagyobbak sem bánnák).

## TARTALMI SZEMPONTOK

### TERJEDELEM: A KEVESEBB TÖBB

Kis túlzással: minél rövidebb, annál jobb. A hosszú szabályzat már önmagában is garancia arra, hogy ne tartsák be, hiszen kinek van kedve elolvasni (és ki tud fejben tartani) egy száz oldalas jogi szöveget. (Még akkor is, ha ennek csak egy része vonatkozik például a csapatokra.)

A cserkészlet önkéntes szervezet, tehát csak abban bízhatunk, hogy a tagjaink önkéntesen hajtják végre a szabályokat is<sup>22</sup>. Az államnak van rendőrsége, adóhivatala s egy sereg más szerve, amelyik a törvények végrehajt(at)ásával foglalkozik<sup>23</sup>, nekünk azonban szerencsére nincs. Ezért érdemes minél jobban megkönnyíteni a szabályok végrehajthatóságát, többek között azáltal, hogy nem kíván aránytalanul nagy erőfeszítést már a megismerésük is.

22 Ez egyébként hatalmas erő, sokkal nagyobb, mint a kikényszerített engedelmisség, amire sokszor az államok „nevelik” a polgárait, s ami csak a szabályok kijátszását erősíti (bővebben lásd a bizalomról szóló fenti fejezetet). Talán Sik Sándor írta erre, hogy „kevés nagyobb erőt ismernek az önként vállalt engedelmisségnél”.

23 Bár minél fejlettebb egy állam, a törvények végrehajtásánál inkább a polgárai önként vállalt engedelmisségére támaszkodik a nyers erő helyett. (Lásd a Mire nem jó? című fenti fejezetet.)

Egy alapszabály minimális összetevőit minden országban nagyjából hasonlóan írja le a törvény: ki a tag, hogyan válik valaki taggá és hogyan szűnik meg a tagsága, a döntéshozó szerv (pl. közgyűlés) és az irányító szerv (pl. elnökség) összetétele és működése (ezekről lásd a hatalmi ágak szétválasztásáról szóló fenti fejezetet), az alapszabály elfogadásának és módosításának a módja, a szervezet megszűnésének módja – nagyjából ennyi.

A határon túli magyar cserkészszövetségeknek általában ezen nem is megy tovább az alapszabálya, talán azért, mert ezt az államnyelvre is le kell fordítani, ami fáradság és potenciális kockázat. Ezen kívül a gyakorlati cserkészlet összes vonatkozása a szervezeti és működési szabályzatban (szmsz.) van leírva.

Az MCSSZ egy másik modellt követ: itt az alapszabály jóval bővebb a törvény által előírt minimumnál, egyfajta alkotmánya a szövetségnek, az szmsz. pedig inkább kiegészítő jellegű, kevésbé fontos rendelkezéseket tartalmaz.

Mint mindenhol, itt is meg kell találnunk az arany középutat: ha túlzottan minimalisták leszünk, akkor előfordulhat, hogy egy csomó kérdésre nem lesz válasz a szabályzatban, ami később nehézségeket okozhat. Ha nagyon részletesen szabályozunk, akkor viszont bonyolulttá, bürokratikusá válik a szervezet. A törvény által előírt minimumon túl valószínűleg érdemes a főbb szerveket és működésüket leírni, illetve alkalmasint néhány számunkra fontos dolgot (például a cserkészlet alapelveit). Az MCSSZ alapszabályába még bekerült (konkrét előírásokra váltva) a Cserkészmozgalom Világszervezetének (WOSM) néhány útmutatása<sup>24</sup>, illetve pl. a tanuló szervezet<sup>25</sup> elvei. Jó, és az egyszerűség irányába mutat, ha mindenkire azonos szabályok vonatkoznak, pl. minden választott tisztségviselőnek egyforma hosszú a mandátuma és azonos a megválasztásának módja.

## KI LEGYEN BENNE?

Érdemes a legfontosabb szereplőkre korlátoznunk a szabályzatot, s egyben megadni nekik a lehetőséget, hogy munkájuk elvégzéséhez tetszés szerint bevonjanak segítőt. Jó, ha a szabályzat nem tér ki külön pl. a fizetett alkalmazottak munkájának a részleteire, sőt még a kinevezett önkéntesekére sem. Elegendő, ha jórészt csak a választott tisztségviselők feladatait gyűjtjük össze, a közgyűlésen úgyis nekik kell felelősséggel beszámolni az általuk kinevezettek munkájáról is. Így ráadásul elkerüljük, hogy elveszünk a potenciális tisztségek és feladatok tengerében, illetve nem erőltetünk rá egy írott struktúrát egyik szereplőre sem, hanem meghagyjuk nekik, hogy kialakítsák a sajátjukat.

Valószínűleg azért is jó, ha a szabályzat túlnyomórészt a választott tisztségviselőkkel foglalkozik, hiszen ők a *politikai* szereplők: ők viselik a felelősséget a tagság felé. Kinevezett tisztségviselőből rengeteg van, így közülük csak a legfontosabbakra érdemes kitérni (pl. néhány mondat az őrsvezetők, rajvezetők szerepéről, esetleg általánosságban a különféle szakvezetőkéről). A fizetett alkalmazottakról elég, ha néhány általános mondatot írunk („van lehetőség alkalmazottakat fölvenni”), hiszen az ő feladatuk „csak” annyi, hogy az önkéntesek munkáját segítsék.

Elképzelhető, hogy ez rengeteg és nagyon hasznos munka, de ők akkor is alkalmazottak, akiknek nincs politikai felelősségük, nem lehet őket leváltani vagy helyettük mást megválasztani. Ők az öket alkalmazóknak – általában az elnökségnek – tartoznak felelősséggel, az elnökség pedig az

24 Adults in Scouting, magyarul Felnétek a cserkészletben: [drive.google.com/file/d/0B98EYFhn0uZJZWp22TJvTkFPeGM/view](https://drive.google.com/file/d/0B98EYFhn0uZJZWp22TJvTkFPeGM/view)

25 en.wikipedia.org/wiki/Learning\_organization



öt megválasztó küldött- vagy közgyűlésnek. Így az elnökség dolga az, hogy a saját tevékenységeit elmagyarazza a megválasztóinak, akkor is, ha ezt a feladatot adott esetben nem személyesen az elnökség tagjai, hanem fizetett alkalmazottak vagy kinevezett önkéntesek végzik. Munkájukért a felelősséget az elnökség viseli a tagság felé, s ennek a szabályzatban is tükröződnie kell.

Egy analógiával érve: egy parlamentben a miniszter felel mindenért, ami a minisztériumában történik, őt lehet kérdezni, az általa kiadott jogszabályoknak is az a neve, hogy *miniszteri rendelet* – jóllehet nem saját kezűleg írja őket, hanem csupán aláírja őket. A felelősség azonban az övé. Az nem fordul elő, hogy pl. az Országgyűlésben mindenféle minisztériumi osztályvezetőket vagy fogalmazókat kérnének számon a képviselők, még akkor sem, ha a tényleges szakmai munkát – a miniszter nevében – ők végzik.

## TESTÜLETEK SZÁMA

A tisztségviselőkhöz hasonlóan a testületek számát is igyekezzünk minimálisan tartani. Az MCSSZ mostani alapszabályának egy vívmánya, hogy több tucat (a valóságban egyébként nem működő) testületet szüntettet meg a kerületi fegyelmi bizottságtól kezdve a kerületi intézőbizottságokon át az országos leánybizottságig. Senkinek sem hiányzanak.

A fent leírtak itt is érvényesek: ha valamelyik szereplő úgy érzi, hogy egy feladathoz szüksége van egy munkacsoportra vagy egy bizottságra, akkor a szabályzat adja meg az ilyenek létrehozásának kereteit. De a szabályzatban csak a legfontosabbakat *nevesítsük*.

## EGYSÉGES ELJÁRÁSOK

Egy szervezetben egy csomó helyen zajlanak hasonló folyamatok: sok szinten sok tisztségviselőt választanak meg, rengeteg jegyzőkönyv készül, sokakat neveznek ki és így tovább. A szabályzat alkalmazását megkönnyíti, ha ezekre egységes szabályok vonatkoznak, és nem külön-külön eljárásokat kell megtanulni a csapatvezetőség jegyzőkönyvéről, a körzetgyűlés jegyzőkönyvéről és az országos tanács jegyzőkönyvéről. Nem utolsósorban elkerülhetünk egy csomó szövegismétlést, a szabályzat pedig rövidebb lesz. Ilyen szervezetszerte mindenhol érvényes egységes szabály lehet még a választások és a kinevezések módja, az ülések meghívóinak tartalma, az összeférhetetlenségek vagy a kommunikáció (pl. minden e-mailen zajlik).

## EGYSÉGES SZERKEZETEK

Nem csak az eljárások, de az egyes szervek is hasonlítanak egymásra: mindegyiknek van neve, fő feladata, részletes feladatlistája, tagjai, elnöke, ülésezése (gyakoriság), ülés összehívásának módja, meg egyéb dolgai is (pl. jegyzőkönyvezés) stb. Áttekinthetőbbé teszi a szabályzatot, ha ezek is egy-éges szerkezetet követnek és azonos sorrendben következnek egymás után.

## KÖRNYEZET

### JOGSZABÁLYOK

A cserkészszövetség nem egy távoli magányos bolygó, hanem része a társadalomnak, és valahol – egy adott országban – működik. Ez azt jelenti, hogy a magunk alkotta szabályzatokon kívül is egy sor rendelkezés vonatkozik rá, amelyek ráadásul mind fölülte állnak a szabályzatainknak.

Unió tagállamokban az első az uniós jog, utána következnek – immáron mindenhol – az ország alkotmánya, majd a törvények, végül a rendeletek (valamennyire leegyszerűsítve). Egyes országokban az országok alatti szinteken (pl. tartományokban) is fontos szabályok vannak<sup>26</sup>. Az a szabály, hogy a fölülte álló jogszabálynak az alatta lévő nem mondhat ellent, vagy ha mégis ellentmondás van két szabály között, akkor a magasabb szinten álló érvényes.

A mi szabályzataink csak ezek után következnek a rangsorban, vagyis egyáltalán nem írhatunk bele bármit a szabályzatainkba: mielőtt nekilátunk, ildomos megismerkednünk velük.

Magyarországon az uniós jog hatására példa lehet az általános adatvédelmi rendelet, a GDPR, nemzeti törvényből fontos a polgári törvénykönyv (a jogi személyről és az egyesületekről szóló rész) és a civil törvény, rendeletekből pedig például a táborozás körülményeiről szóló.

Ezen kívül a szervezeten belül is van egy szabályzati hierarchia: a legfontosabb az alapszabály, amit mindenképpen a köz- vagy küldöttgyűlésnek kell elfogadnia, és más szabályzat nem mondhat ellent neki. Az MCSSZ-ben a többi szabályzatot az országos tanács fogadja el, ami egy kisebb, operatívabb jellegű testület, amolyan parlamentféleség. S ha esetleg kerületi vagy csapatszintű szabályt szeretnénk alkotni, akkor ránk is érvényes, hogy az országos szabályzatokkal ez nem állhat ellentmondásban, vagyis csak azt szabályozhatjuk, amivel a magasabb rendű szabályok nem foglalkoznak. Egy korábbi példánál maradva ilyen lehet például a csapatban a tagdíj összegyűjtésének a módja.

### IHLETFORRÁSOK

A Cserkészmozgalom Világszervezetének rengeteg izgalmas kiadványa van, többek között az alapszabályalkotásról<sup>27</sup> is. (Más szabályzatokról sajnos nincs, de – amint följebb láttuk – a gondolkodásmód hasonló.)

Ha szeretnénk némi inspirációt szerezni, akkor érdemes szétnézni a világban, hogy hol születtek már a miénkhez hasonló szabályok, amelyekből tanulni lehetne. A legkézenfekvőbb más – nem csak magyar anyanyelvű – cserkészszövetségek weboldalainak az átböngészése. Ennél tágabb körből

<sup>26</sup> Magyarországon a megyék szerepe teljesen kiüresedett, és a települési önkormányzatok hatásköre is egyre csekélyebb, így ezzel keveset kell foglalkoznunk.

<sup>27</sup> Better Organisations - Survival strategies for the 21st Century (scout.org/gg\_betterorganisations) Institutional and Constitutional Manual for Member Organizations (scout.org/institutional\_manual) Guidance on Preparing A National Scout Organization's Constitution (scout.org/constitutionguidance) Kicsit tágabban cserkészszervezetekről: services.scout.org/service/10

meríthetünk, ha más egyesületek szabályait is vizsgáljuk. A tapasztalat szerint Magyarországon nincs sok igazán jó alapszabály. A szervezetek jó része talán valami szükséges rossznak tekinti a szabályok megalkotását, s mintha nem mérné fel, hogy azokat akár a javára is fordíthatná.

Vannak ezen kívül hivatalos útmutatók is, magyar nyelven legalább kettő:

Az egyik a jogszabályszerkesztésről szóló 61/2009. (XII. 14.) IRM rendelet<sup>28</sup>. Ez egy meglehetősen jól sikerült darab, amit az is mutat, hogy idehaza mostanában kevés jogszabály ér meg ilyen magas kort, az pedig szinte példátlan, hogy 2014 februárja óta ezen írás megszületéséig (2020. november) nem módosult. Zord címe ellenére tulajdonképpen nem más, mint egy „Hogyan írunk jogszabályt?” című kézikönyv. A részletessége természetesen messze túlmutat azon, amire egy civil szervezetnek szüksége lehet, ám rengeteg hasznos megfontolást, „józan paraszti ésszel” is belátható iránymutatást tartalmaz, például hogy a

*„jogszabály tervezetét a magyar nyelv szabályainak megfelelően, világosan, közérthetően és ellentmondásmentesen kell megszövegezni.”*

A másik az európai uniós intézmények közös gyakorlati jogszabályszerkesztési útmutatója<sup>29</sup>. Ez természetesen kitér az uniós jogszabályok jellegzetességeire, ami számunkra közömbös, ám az elején tartalmaz néhány bölcs gondolatot, például a szabályozás nyelvezetéről:

*„Az egyszerűség és a pontosság követelménye nyilvánvalóan ütközhet. Az egyszerűsítés gyakran a pontosság rovására valósul meg és fordítva.”*

Amint ebben az írásban sokhelyütt szerepel: itt is meg kell találnunk az egyensúlyt...

Ezen kívül érdemes még egy kicsit elmerülni a szervezetfejlesztés legfrissebb irányzatai között. Egy ilyen (bár nem annyira friss, idén harminc éves) elképzelés a tanuló szervezet (Learning Organization) koncepciója, amelyet a Cserkészmozgalom Világszervezete is ajánl a tagszervezeteinek<sup>30</sup>. Ez azt próbálja meg leírni, hogyan tehető egy szervezet olyanná, amelyben mindenki folyamatosan tanul és fejlődik, és ezáltal a szervezet is folyamatosan alakul, fejlődik.

A Cserkészmozgalom Világszervezete, a WOSM az előző bekezdésekben említetteken túl is igyekszik szívén viselni a tagszövetségek ügyét, erre alkották meg az eléggé semmitmondó nevű Global Support Assessment Toolt<sup>31</sup> (globális támogatásértékelési eszköz). Ez sok elemből áll (kiadványok, videók, e-learning anyagok, tanúsítás stb.), számunkra azonban a legérdekesebb az önértékelési eszköz. Ez nem más, mint egy nem túlzottan hosszú, kb. 15 oldalas kérdőív. A kérdések elég konkrétak, és azt veszik végig, hogy a szövetség szervezetének (köztük a fontosabb szabályzatainak) milyen szempontoknak célszerű megfelelnie. Ha gondosan végigolvassuk és válaszolhatunk, akkor a végére valószínűleg kapunk egy elég súlyos listát arról, hogy mi mindent lenne érdemes kijavítani a működésünkben és a szabályainkban.

28 [njt.hu/cgi\\_bin/njt\\_doc.cgi?docid=125097](http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=125097) vagy [net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A0900061.IRM](http://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A0900061.IRM)

29 Az Európai Parlament, a Tanács és az Európai Bizottság közös gyakorlati útmutatója az Európai Unió jogszabályainak szerkesztésében részt vevők számára (Az Európai Unió Kiadóhivatala, 2015, Luxembourg): [doi.org/10.2880/93043](https://doi.org/10.2880/93043)

30 [scout.org/sites/default/files/library\\_files/ESD%2021C%2007%2001%20E.pdf](http://scout.org/sites/default/files/library_files/ESD%2021C%2007%2001%20E.pdf)

31 Global Support Assessment Tool (GSAT): [services.scout.org/service/9](http://services.scout.org/service/9)



## KÜLALAK

### MINDEN SZÓ SZÁMÍT

A szabályzatban minden szó számít. (Legalábbis jó esetben.) Ezért amit leírunk, azt azzal a felelősséggel írjuk le, hogy annak úgy is kell lennie.

Főlöszleg, teljesen magától értetődő, számonkérhetetlen stb. dolgokkal ne szaporítsuk a szöveget (pl. „a csapatparancsnok kapcsolatot tart a cserkészekkel”: ez egyrészt evidens, másrészt homályosan van megfogalmazva, nehezen dönthető el, hogy mikor valósul meg).

Előfordulhat, hogy nem kötelező dolgok is belekerülnek a szövegbe. Ilyenek tipikusan a szöveg meg tárgyalásakor szoktak kompromisszumként megjelenni: egyesek nagyon szeretnék, mások nagyon nem, és ilyenkor lehet egy -hat/-het végű igealak megoldhatja a problémát. Például „az elnökség kinevezhet tanácsadókat”. Nem kötelező neki, de ha akarja, megteheti. Bánjunk ezekkel is óvatosan, mert a szabályzatnak nem a tanácsadás a célja. A tapasztalat szerint egyébként az ilyen mondatok ritkán valósulnak meg a gyakorlatban.

### TÁG FOGALMAZÁS

Minél kevésbé nevesítsünk – vagyis nevezzünk meg konkrétan – dolgokat.

Ha azt írjuk, hogy „az elnökség feladata a segédőrsvezető-képzés, az őrsvezetőképzés és a segéd-tisztképzés megszervezése”, az ugyan szépen, konkrétan hangzik, viszont mi van akkor, ha pár év múlva megjelenik egy új képzési forma? Módosítani kell a szabályzatot. Ezért a példában – hacsak nem akarjuk kifejezetten ezekre korlátozni az elnökség hatáskörét – talán érdemesebb úgy fogalmazni, hogy „a vezetőképzés megszervezése”. Sőt, akár még tágabban is lehet: „az elnökség feladata, hogy gondoskodjék vezetőik képzéséről”, s akkor ebbe még a továbbképzések is beleférhetnek.

## NYELV

### KISS: A MÚZSA CSÓKJA

Keep it short and simple<sup>32</sup>. Aligha lehet eleget hangsúlyozni, milyen fontos egy szabályzat nyelve. Ha azt szeretnénk, hogy a szabályzatunknak foganatja legyen, akkor el kell érnünk, hogy célközönségünk

- ▶ elolvassa,
- ▶ megértse,
- ▶ sőt (bizonyos mértékig) meg is jegyezze az alkotást.

Ha hosszú, terjedős, bürokratikus szöveget alkotunk, akkor az alkalmazása már az (i) pontnál elbukhat. (Az MCSZSZ előző alapszabálya és szmsz-e együtt nagyjából száz – tömören teleírt – oldal volt. Érdekes lett volna egy felmérést készíteni, hogy vajon hányan ismerték akárcsak a rájuk vonatkozó rendelkezéseket.)

Tehát a szöveg legyen lehetőleg rövid, és az egyes mondatok szintén legyenek rövidek.

---

32 Tartsd röviden és egyszerűen.

A közérthetőségért sok szervezet küzd, többek között az Európai Bizottság is. Az intézménynél van például egy Clear Writing-díj, amelyet minden évben a legolvashatóbb, legközérthetőbb szöveget elkészítő munkatársak kapnak. A közérthető fogalmazást támogatandó, a bizottsági fordítók tollából született egy humoros kis füzet<sup>33</sup> is, amely részben pozitív részben elrettentő példákkal illusztrálja az érthető szöveg elkészítésének lépéseit.

Ebben az útmutatóban szerepel például az a megfontolás is, hogy ahol csak lehet, használjunk – főnevek vagy igenevek helyett – igéket, mert sokkal természetesebb, érthetőbb, dinamikusabb lesz a szöveg.

A világos írásnak idehaza is van egy maroknyi elszánt apostola<sup>34</sup>, akik egy útmutatót<sup>35</sup> is összeállítottak, amelyből szintén meríthetünk inspirációt.

Végül még egy érv az egyszerűség mellett: változik a világ, így a szabályzatok időnként módosulnak. A módosítások viszont sajnos ritkán hatnak az egyszerűsödés irányába – tehát jól tesszük, ha a kezdő változatot minél rövidebbre és minél egyszerűbbre tervezzük, mert ez az évek során csak romlani fog.

## A KÖTELEZŐ ERŐ KIFEJEZÉSE

A szabályzat attól szabályzat, hogy ami benne van, az kötelező. Még mielőtt azonban teletűzdelnénk a szöveget megannyi „kell”, „köteles”, „elengedhetetlen”, „tenni tartozik” és hasonló szócskával, idézzük fel a magyar jogalkotás évszázados hagyományait (amire egyébként a feljebb már említett miniszteri rendelet és európai uniós jogalkotási útmutató is hivatkozik). E szerint a kötelező erőt a törvényben az egyszerű jelen idejű, kijelentő mondat adja vissza. Tehát ha azt írjuk, hogy

*a csapatparancsnok minden év szeptemberében összehívja a csapatvezetőség ülését,*

az hétköznapi nyelven azt jelenti, hogy

*a csapatparancsnoknak kutya kötelessége minden szeptemberben összerántani a vezetőséget.*

## HELYESÍRÁS

Természetesen mindenki számára magától értetődő, hogy a szabályzatban helyesen írunk, azonban amikor a megvalósításra kerül a sor, akkor már megjelenhetnek nehézségek. Ha az ember sok szöveget ír, akkor előbb-utóbb (jó esetben) szembesül azzal, hogy a magyar helyesírás egyáltalán nem olyan egyszerű, mint ahogy azt az alapiskolában megtanultuk, sőt sokszor még csak nem is egyértelmű. Egyáltalán nem mindegy, hogy John *angol tanár* vagy *angoltanár* (esetleg *angol angoltanár*), csak hogy a talán legneuralgikusabb pontra, az egybe- és különírásra hozunk egy példát<sup>36</sup>.

Célszerű a már kész szöveget elfogadás előtt odaadni egy olyan ismerősünknek, aki hivatásos szövegyártó (pl. újságíró, szerkesztő, korrektor, fordító, lektor, magyartanár), hogy alaposan fésülje át, gyomlálja ki. Az ő dolgát megkönnyítendő pedig addig is forduljunk a Magyar Tudományos Akadémiához,

33 Magyar címe: A pontos fogalmazás művészete (Az Európai Unió Kiadóhivatala, 2015, Luxembourg): doi.org/10.2782/498209

34 vilagosbeszed.hu

35 kozerthetofogalmazas.hu

36 Néhány éve a népszerű könyv és film nyomán megjelent egy paródiavideo: A szürke cserkész árnyalata. Eleinte némi fejtörést okozott, hogy vajon milyen árnyalata is lehet egy szürke cserkésznek... Aztán világhósszá vált, hogy az alkotók a szürke cserkészárnyalatára gondoltak.

amely az egész jó online helyesíráellenőrzőt<sup>37</sup> fejlesztett. A szövegszerkesztők (pl. Word, Google Docs) beépített helyesíráellenőrzői hasznosak, ám fogadjuk kritikával a javasolataikat. Elsősorban a nyilvánvaló hibák, elgépelések és hasonló javítására alkalmasak, bonyolultabb helyzetekbe gyakran beletörik a bicskájuk.

## KISBETŰ / NAGYBETŰ

Amióta Molnár Ferenc 1907-ben leírta, hogy nemicsek ernő, majd NEMECSEK ERNŐ, azóta elterjedt a közgondolkodásban, hogy ha valaminek vagy valakinek a nevét nagy kezdőbetűvel írjuk, akkor ő fontos lesz, meg lesz tisztelve s hasonló. A magyar helyesírás szabályai ennél sokkal kevésbé költőiek: azt mondják, hogy nagybetűvel a tulajdonneveket írjuk. Messzire vezető nyelvészeti (sőt filozófiai) kérdés, hogy mitől lesz egy főnév tulajdonnév, amire most nem is térünk ki, mindenesetre nem érdemes az összes testületet, tisztséget és hasonló tulajdonnévnek tekinteni és nagybetűvel kezdeni. A rengeteg nagybetűs szó kifejezetten zavaróan tud hatni az olvasóra. Tulajdonképpen szinte semmit sem kell nagybetűvel kezdeni, de ha nagyon szeretnénk, akkor például a Szövetség lehet nagybetű.

## FELSOROLÁSOK

Amit csak lehet, igyekezzünk felsorolásokban leírni: sokkal áttekinthetőbb lesz a szöveg, mintha hosszú mondatokba bonyolódnánk. Például:

*A rajparancsnok havonta összehívja a rajgyűlést, részt vesz a csapatgyűlésen, személyesen ismeri a rajának tagjai és részt vegy a küldöttgyűlésen.*

Ha ezt a fenti mondatot összehasonlítjuk az alábbi, a)–d) pontokba szedett felsorolásokkal, akkor észrevesszük, hogy – jóllehet a tartalom azonos – mennyivel áttekinthetőbb egy pontokban szedett felsorolás, mint egy hosszú mondat.

A felsorolásoknál figyeljünk, hogy a felsorolás elemei nyelvtanilag azonosan nézzenek ki. Antipélda:

*A rajparancsnok feladata, hogy*

- ▶ *havonta összehívja a rajgyűlést,*
- ▶ *részvétel a csapatgyűlésen,*
- ▶ *az egyes rajtagok személyes ismerete és*
- ▶ *részt venni a küldöttgyűlésen.*

Jobb példa:

*A rajparancsnok feladatai:*

- ▶ *havonta összehívja a rajgyűlést,*
- ▶ *személyesen ismeri rajának tagjait,*
- ▶ *részt vesz a csapatgyűlésen és*
- ▶ *részt vesz a küldöttgyűlésen.*

Tehát a felsorolás minden eleme illeszkedik a felsorolást bevezető mondathoz. Tulajdonképpen mindegy, hogy milyen formát választunk, viszont azt kövessük az egész felsorolásban. (A második példában azt választottuk, hogy ragozott igékkel fejezzük ki a mondandónkat, ami azért is szerencsés, mert könnyen használható és természetes, amint erről a múzsa csókjáról szóló fenti fejezet is beszél.) A második felsorolásban még át is rendeztük egy kicsit a szöveget, hogy jobban „rímeljen”, vagyis a hasonló feladatok egymás mellé kerüljenek. Még tovább lehet rövidíteni, ha a c) és d) pontot összevonjuk: c) *részt vesz a csapatgyűlésen és a küldöttgyűlésen.*

Fontos még, hogy a felsorolás pontjai között „és” vagy „vagy” kapcsolat van, tehát minden elemnek teljesülnie kell („és”-kapcsolat), vagy csak az egyiknek. Ha ez nem érthető, akkor a fenti példában a c) pont végére az *és* helyett képzeljünk egy *vagy*-ot: hirtelen elég kevés feladata lesz a rajparancsnoknak. Ahhoz, hogy ez a szabályzatunkban egyértelmű legyen, a felsorolás utolsó előtti pontjának a végén szerepelnie kell egy *és*-nek vagy egy *vagy*-nak (mint a fenti példában). Ha nincs, akkor homályos lesz a szabályzatunk, ami baj.

Végül egy apróság: figyeljünk a felsorolás elemeinek végén az írásjelre. Használhatunk vesszőt vagy pontosvesszőt, esetleg mást is – de legyen egységes<sup>38</sup>.

## RÖVIDÍTÉSEK, BONYOLULT KIFEJEZÉSEK

Mi, cserkészek rettenetesen szeretjük a rövidítéseket, amitől a minket kívülről figyelők olykor alig értik a beszédünket, de legalább jól mulatnak rajtunk. A rövidítés arra való, hogy gyorsabbá, gördülékenyebbé tegye a nyelvhasználatot. Elfoghat a kísértés, hogy a szabályzatot is teleírjuk rövidítésekkel, de inkább ne tegyük, hiszen a szabályzatot annak is meg kell értenie, aki még csak most ismerkedik a cserkészettel (vagy a cserkészettel adott részével). Nem olyan sokkal több munka legépelni azt, hogy szövetségi közgyűlés, mint azt, hogy szkgy.

Ha valamilyen testületnek vagy eljárásnak mégis nagyon bonyolult neve van (ami egyébként kerüendő, de alkalmasint előfordulhat), akkor esetleg élhetünk egy olyan formulával, hogy „...szövetségi és körzeti elnökök éves találkozója (a továbbiakban: elnöktalálkozó)...”. A legelső kifejtést ilyenkor sem ússzuk meg, de legalább a szöveg hátralévő részében már nem kell mindig leírunk. Mindazonáltal csak akkor érdemes ilyen megfogalmazáshoz folyamodnunk, ha az adott fogalom még sokszor előfordul a szövegben.

## TERMINOLÓGIAI KÖVETKEZETESSÉG

Újfent magától értetődőnek tűnhet, de a gyakorlatban nem annyira könnyű megvalósítani: egy dolog egy szabályzatban egy névvel illessünk (sőt lehetőleg a többi szabályzatban is). Például elég szerencsétlen, ha az egyik országos tisztségviselőre néhol *szövetségi elnökként*, máshol *a Szövetség elnökeként*, megint máshol pedig egyszerűen csak *elnökként* hivatkozunk. Kisebb léptékben ez csak bosszantó, súlyosabb esetben viszont a szöveg érthetőségét és így a használhatóságát is veszélyeztetheti.

Ha egyes tisztségek több szinten is ismétlődnek (pl. elnökök), akkor *minden egyes esetben* írjuk ki, hogy éppen melyikre gondolunk: körzetelnök, kerületi elnök, országos elnök, szövetségi elnök stb.

<sup>38</sup> Az EU Intézményközi Kiadványszerkesztési Útmutatója például azt mondja, hogy ha a felsorolás elemei előtt van egy szám vagy egy betű (tehát 1), 2), 3) vagy (I), (II), (III) vagy a), b), c) stb.) áll akkor pontosvesszőt használjunk, egyébként pedig vesszőt ([publications.europa.eu/code/hu/hu-130500.htm](http://publications.europa.eu/code/hu/hu-130500.htm)). Mindazonáltal mivel mi nem uniós jogszabályt vagy kiadványt szerkesztünk, ezért tetszőlegesen dönthetünk másként is, viszont a szövegben mindentűt következetesen ugyanúgy legyen.

## KINÉZET

Amiről most szó lesz, azt a kiadványszerkesztésben elrendezésként vagy layoutként szokták emlegetni, s nagyjából úgy lehetne definiálni, hogy „a lapon lévő vizuális elemek elrendezése”. Vagyis mit látunk, ha hat lépés távolságról ránézünk a szabályzatunkra. Egy színes magazinnál vagy egy menő honlapnál ez élet-halál kérdése, és alkalmazottak serege dolgozik rajta. Ugyanilyen fontos a mi szabályzatainknál is.

A legfőbb szabály: lazán. Minél kevesebb sor ér el a jobb margóig, annál jobb.

Ha ugyanis a szövegünk apró betűkkel, kicsi sorközzel, sorkizártan igazítva, kevés bekezdéssel, „faltól-falig” (margótól margóig) hömpölyög végig oldalak tucatjain, azzal valószínűleg máris elértük, hogy nagyon kevesen olvassák el. Egy ilyen szöveg riasztó. (Manapság már regényben is, de az legáltalább izgalmas olvasmány, és az ember nem akar gyorsan a végére érni, valamint általában keresni sem kell benne.) Ha pedig a szövegünk riasztó, akkor valószínűleg még elolvasni sem fogják (nem hogy alkalmazni) – vagyis majdhogynem fölösleges küzdöttünk vele.

Milyen legyen tehát? Az előző bekezdésben leírtak ellentéte. Találjunk egy-két csinos betűtípust (nem baj, ha ez megegyezik a szervezetünk arculati kézikönyvében leírtakkal), tagoljuk a szöveget minél áttekinthetőbben címsorokkal (ehhez ismerkedjünk meg a Word vagy a Google Docs ún. stílusaival), adjunk címeket, alcímeket, amit csak lehet alakítsunk felsorolássá és így tovább. Ehhez persze nem árt, ha van egy kis esztétikai érzékünk<sup>39</sup>. Ha ennek teljes egészében híján vagyunk, akkor kérjük meg egy grafikai vénával megáldott önkéntesünket, hogy szájon néhány órát a szöveg ráncba szedésére.

## CÍMEK, PARAGRAFUSOK, BEKEZDÉSEK

Ha minden szakasznak/paragrafusnak nem is adunk címet, azért igyekezzünk minél több címet kiírni. Ezek javítják a szöveg áttekinthetőségét, továbbá automatikus tartalomjegyzéket is generálhatunk belőlük (ami szintén javítja a szöveg áttekinthetőségét).

Igyekezzünk mindent számozni: szakaszok, bekezdések, pontok, alpontok. Ez azért fontos, mert előfordulhat, hogy hivatkoznunk kell rájuk akár magában a szabályzatban, akár valahol a való életben.

## A SORREND JELKÉPESÉGE

Gyakorlati jelentősége kevés van, szimbolikus ellenben sok: honnan hová tart a szabályzatunk?

Egészen a legutóbbi időig a szabályzatok a szabályzatot alkotó – országos szintű – tisztviselők gondolkodásmódját tükrözték: először jön az országos szint, aztán a kerületek, körzetek, s valahol végén a cserkészcsapatok meg a cserkészek. Sokkal elegánsabb, ha a fontosat – vagyis a cserkészt és a cserkészcsapatot – vesszük előre, és bentről kifelé haladunk az egyre nagyobb körök felé: körzet > kerület > szövetség.

Az elejére tehetjük még a legfontosabb alapokat (név, célok, cserkésztörvény), a bürokráciát pedig (de csak amennyi nélkülözhetetlen), a legvégére. Elég lehangoló üzenetet közvetít, amikor egy szabályzat a bélyegzők oldalainak milliméterben mért hosszával kezdődik...

<sup>39</sup> A Microsoft Wordben bőséggel vannak előre elkészített, többé-kevésbé csinos stíluskészletek, a Google viszont magunkra hagy minket ebben a tekintetben. Egy kifejezetten szabályzatokra szabott Word .dotx sablon letölthető innen: <https://drive.google.com/file/d/1F-2hz47v031TB4UZLUvd-B9yIpkff6J0>

## ELFOGADÁS

A szabályzatot végül valamilyen testületnek el kell fogadnia. Legkésőbb itt általában elkezdődnek a nehézségek, hiszen a testület tagjainak töménytelen kérdése és aggálya lesz, amelyekre mind (de legalábbis a túlnyomó részükre) megnyugtató választ kell adnunk.

Ezt úgy érhetjük el, ha már a szövegezés kezdetétől folyamatosan konzultálunk, amint erről a fenti „Hogyan készítsük” fejezetben már olvashattunk. Hosszú és fárasztó folyamat, de másként nem megy. A legfontosabb: kerülni kell minden meglepetést, és senkit sem szabad kész helyzet elé állítani, mert az általában ellenállást szül, ami nem az elfogadás irányába viszi a folyamatot. Természetesen minél több embert érint, és minél markánsabbak a változások, annál hosszadalmasabb a konzultáció. Egy-két kisebb módosítás lehet, hogy majdhogynem „magától” is átmegy az elfogadó testületen, de szövetségi szintű komoly változások átvitele bizony hosszútávúfutás.

Célszerű a már valamennyire kész szöveget laikus olvasóknak is odaadni, akik sok olyan hibát, következetlenséget, homályos részt is észrevehetnek, amit mi (már) nem látunk meg, mert annyira megszoktuk mind a cserkészetet mind magát a szöveget.

Az elfogadáskor az eszményi cél természetesen a teljes konszenzus, ezt azonban nehéz elérni. Valószínűleg mérlegelnünk kell tehát: mi az a mértékű változás, ami mögé még biztos többséget tudunk állítani, ki mit lát fontosnak (és az szerintünk is fontos-e), mivel szemben van vagy lesz kisebb vagy nagyobb az ellenállás, hogyan tudjuk ezt leszerelni, milyen gesztust/ajándékot/édesítőt tudunk kínálni az egyes szereplőknek a támogatásukért cserébe és így tovább. Amíg a szövegírás nyelvészet és jog, ez itt már a politika világa: megvannak a maga (egyébként nagyjából egyetemes) játékszabályai, amelyeket valamennyire el kell sajátítanunk.

Minél jelentősebb a változás, annál több vita lesz: örüljünk neki, még akkor is, ha fárasztó dolog végigjátszani őket<sup>40</sup>. Vitából sokféle képzelhető, egy felosztás szerint lehetnek politikaiak és szakmaiak:

- ▶ a politikai vita értékekről szól: kinek mi a fontos. Tipikusan ilyenek a vallás, a szexualitás és hasonló, nehezen számszerűsíthető témák;
- ▶ a szakmai vitában tények vannak: mennyi legyen a tagdíj, hány évnél húzzuk meg a kiskereszt korosztály határát stb.

Sejthető, hogy politikai vitában nem egyszerű egymást meggyőzni, sőt szinte lehetetlen. Ezek azok a helyzetek, amikor az indulatok az egekbe csapnak, a résztvevők meg vannak győződve arról, hogy csak nekik van igazuk s hasonlók. Nem könnyű az ilyen helyzeteket hideg fejjel kezelni, és olyan megoldásokat – megfogalmazásokat – találni, amelyek mindenki számára (legalább valamennyire) kielégítőek.

A szakmai viták vezetése talán kicsit könnyebb: jó esetben elhangzik egy csomó józan ésszel megérthető, esetleg számszerűsíthető érv a szempontok mögött, és senki sem érzi magát vagy a cserkészetet létében fenyegetve, így valamivel könnyebb lehet egy közös álláspontot kimunkálni.

<sup>40</sup> Nagyban könnyítheti a meddő(nek) látszó viták kezelését, ha elsajátítjuk az ún. erőszakmentes kommunikáció csínját-bínját, vagyis megpróbáljuk megérteni, milyen érzések munkálnak a szereplőkben. Bővebben lásd: Dr. Marshall B. Rosenberg: A szavak ablakok vagy falak (Agykontroll Kiadó, Budapest 2001); legálisan sajnos nem könnyű beszerezni, bár az interneten itt-ott fellelhető és megrendelhető, illetve természetesen antikváriumokban is próbálkozhatszunk.

Az is kitalálható, hogy az élet már csak olyan, hogy a legtöbb vitatémát egyaránt kezelhetjük szakmai vagy politikai alapon. Általában annál élhetőbb egy szervezet<sup>41</sup>, minél inkább képesek vagyunk a helyzeteket szakmai alapon szemlélni. Érdemes tehát arra törekedni, hogy a kérdéseket lehetőleg tények és józan megfontolások alapján keretezzük a zsigeri érzések helyett. Ebben segítségünkre lehet, hogy manapság már rengeteg dolgot lehet mérni, és remélhetőleg a szervezetünknek is van sok száma és más ténye, amelyek segíthetnek kitalálni, hogy merre lépünk tovább. Mindent persze nem lehet táblázatokkal és grafikonokkal eldönteni, úgyhogy készüljünk föl az értékalapú vitákra is.

A nagy változással szemben nagy az ellenállás, mindig, mindenhol<sup>42</sup>. Ha a komoly változás nem megy át, akkor érdemes lehet lejjebb adnunk az igényeinket: ha nem is tudjuk radikálisan megjavítani a szervezetünket, de ha legalább egy kicsit jobbá tesszük, már az is valami. Alighanem később is lesz még mód szabályzatot alkotni, talán akkor más lesz a konstelláció, és olyan javaslatok is átmennek, amelyek most nem. De lehetséges, hogy fordítva érezzük: most van meg a lendület (a politikában momentumnak mondják), most van itt az idő, hogy lépünk egy jó nagyot (bár nyilván lesznek szíréhangok, amelyek ettől el akarnak téríteni), akkor rajta.

A változásmenedzsment szakma, sőt talán tudomány: a Google még magyarul is ötvenezer találatot ad rá (angolul – change management – négymilliót). Érdemes tehát (egy kicsit) megismerkednünk vele.

A legnépszerűbb módszer John P. Kotter nevéhez fűződik, aki szerint egy változást az alábbi nyolc lépés végrehajtásával lehet sikeresen végrehajtani:

1. Teremtjük meg a sürgősség érzését
2. Építünk egy vezető koalíciót
3. Alakítunk ki egy stratégiai jövőképet és kezdeményezéseket
4. Töbörzünk sok önkéntes támogatót
5. Iktassuk ki az akadályokat
6. Hozzuk létre rövid távú előnyöket
7. Tartsuk fenn a lendületet
8. Építjük be a változást a szervezeti kultúrába

Mindez így elég szűkszavú, talán nem is mindig érthető, mindazonáltal egy bővebb ismertetés szétfeszítené e kis írás kereteit<sup>43</sup>.

## VÉGREHAJTÁS

Rengeteg konzultáció, beszélgetés, e-mail és ádáz vita után végre-alahára „átment” a testületen, elfogadtatott, friss, illatos, ropogós szabályzat(módosítás)unk van. Fellélegezhetünk tehát – ám rögtön fel is készülhetünk a következő hosszú menetelésre: a szabályzatot ugyanis végre is kell hajtani, s bizvást számíthatunk rá, hogy a tagságon belül kevesen lesznek olyan öntudatosak, hogy egy adott döntési helyzetben föllapozzák az új dokumentumot, s ahhoz igazítják a munkájukat. Sokkal többen

41 És egy ország is.

42 Ne gondoljuk, hogy csak a mi országunkban, mi szervezetünkben: mindenhol. Az emberek azt szeretik, amit megszoktak. Ha valamit nagyon megszoktak, akkor nagyon nehezen változtatnak rajta – függetlenül attól, hogy ez a változás milyen.

43 Lásd még: John P. Kotter: Leading Change (Harvard Business Review Press, 2012) / John P. Kotter: A változások irányítása (Kossuth Kiadó, 1999, Budapest). Az interneten bőségesen találunk olvasnivaló a témában, s bár a példák elsősorban a vállalatok világáról szólnak, számunkra is tanulságosak lehetnek. Egy hasznos összefoglaló: [www.mindtools.com/pages/article/newPPM\\_82.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_82.htm)

lesznek, akik ezután is úgy dolgoznak, mint ahogy eddig, mint ahogy mindig: megszokásból. Itt van tehát a hálátlan feladat: folyamatosan noszogatni kell az embereket, s ezredszer is tudatosítani bennük, hogy „ez most már másként van”.

Mivel – mint ezt följebb már említettük – önkéntes szervezet vagyunk, nincs apparátusunk a szabályzatok betartatására, így csak az önkéntes szabálykövetésben bízhatunk. Az viszont lassan megy. Amíg egy nagyobb szervezetben jelentős változások valóban rutinná válnak, az évekbe telik. És lehet, hogy még olyanok is lesznek, akik lustaságból, ellenállásból, kényelemből évek után is úgy fogják tenni a dolgukat, mint korábban. Erre a helyzetre az egyetlen végérvényes megoldást az idő kínálja: aki fiatal, és már az új szabályok keretébe nő bele (azok között szocializálódik), annak az lesz a természetes, hiszen nem is látott mást. Az idősebb szereplők fokozatosan lecserélődnek, s velük együtt cserélődik le a gondolkodásmód is, esetünkben pedig a korábbi szabályokra épülő viselkedés.

Egy új szabályzat a kötelességeken kívül általában lehetőségeket rejteget, a fenti noszogatós-bökösös tevékenységgel párhuzamosan tehát folyhat egy másik is: „be kell laknunk” az új kereteket, ki kell tapasztalni, hogy mi mindenre van lehetőségünk, amire korábban nem. Ez is izgalmas folyamat.

## EPILÓGUS

Ha a végső célt – szervezetünk egyszerűbb, gördülékenyebb, kényelmesebb, hatékonyabb, jövőorientáltabb működését – tartjuk szem előtt, és van bennünk egy kis jogászvéna, akkor a szabályzatalakotás jó játék, izgalmas, változatos szellemi (és olykor emocionális) kihívás. A folyamat viszont – jó esetben – magában rejti a saját végzetét is: egy komoly szabályzatalakotási folyamat során a tagság java része „jogásszá válik”: gondolkodik, érvel, konzultációkra válaszol, hadakozik, ötletel. Ha ügyesek vagyunk, akkor viszont a folyamat legvégére (mire a fent említett módon néhány év alatt „belakjuk” az új kereteket) kiderül, hogy a szabályzat – nem is olyan fontos.

Azaz dehogynem: nagyon is fontos, viszont egyáltalán nem látványos, olyan mint a légzés: ha jó szabályzatot alkottunk, akkor a szervezetünk megszabadul egy csomó nehézségétől, szabadon lélegezhet, felvirágozhat, és a legtöbbeknek fel sem tűnik, hogy ehhez milyen fontosak a jó keretek. És ez talán nem is baj: a cserkészlet lényege nem a szabályozás. (S amint a légzés – és sok más természetesnek vett körülmény vagy saját egészségünk – fontossága is csak akkor tudatosodik bennünk, amikor veszélybe kerül. Ugyanígy a szabályzat fontossága is akkor válik láthatóvá, amikor valami nem működik. Ennek orvoslásáról szóltak az előző oldalak.)

A már említett KRESZ-hasonlaltal élve: az utcán közlekedve alighanem eszünkbe sem jut a közlekedési szabályok mibenlétén, elfogadásának folyamatán, lehetséges alternatíváin gondolkodni. Egyszerűen, szinte gondolkodás nélkül végrehajtjuk őket, így jutunk el egyik helyről a másikig, és ennek csupán mellékterméke, hogy gyorsan és biztonságosan közlekedünk.

A jó szabályok ilyenek: egyszerűek, könnyen megérthetők és végrehajthatók, a mindennapos rutin részeivé válnak, és így szinte maguktól segítik a szervezetet abban, hogy elérje a célját, esetünkben minél több fiatalnak minél jobb cserkészetet biztosítson.





