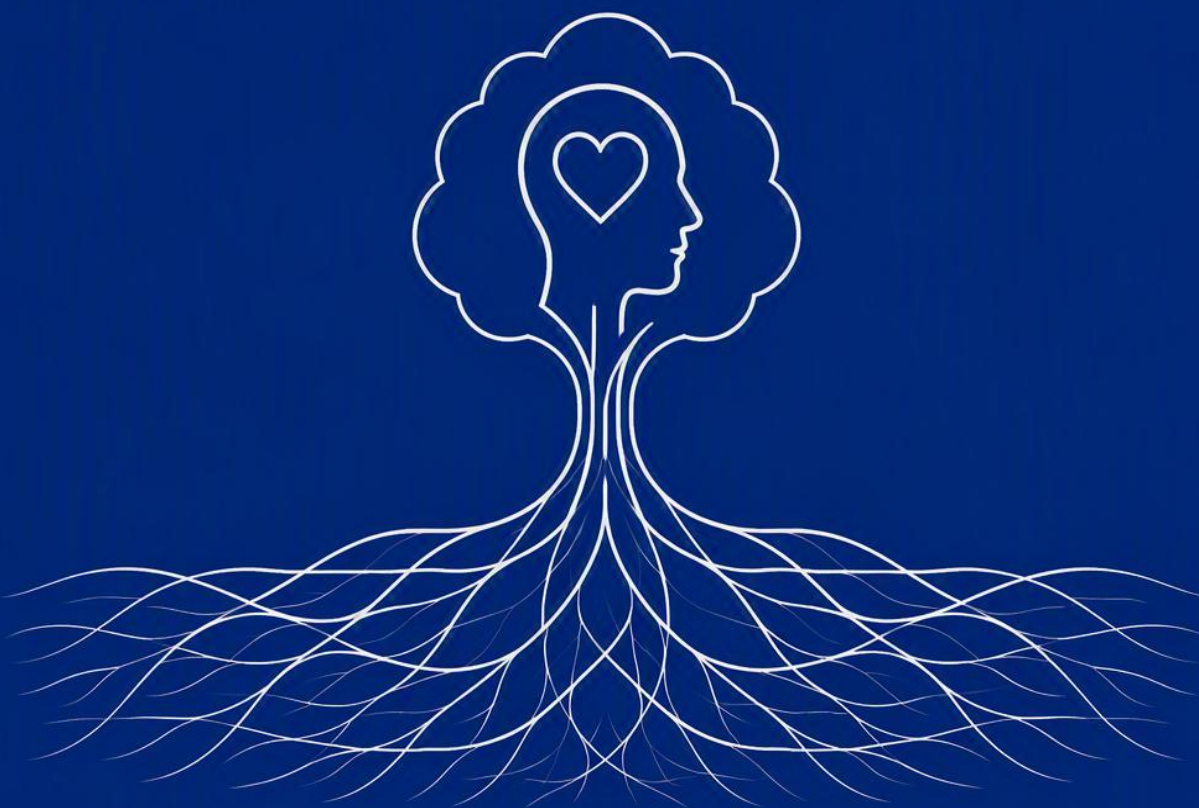




**Co-funded by
the European Union**

Pszichológiai reziliencia útmutató civil szervezeteknek



Pszichológiai reziliencia útmutató civil szervezeteknek

A Pszichológiai reziliencia útmutató civil szervezeteknek egy „A civil szervezetek rezilienciájának elősegítése a szűkülő mozgástérrel szemben, valamint kapacitásaik erősítése egyéni mentorálás és érték integrálása révén Magyarországon és Szlovákiában” (FOREST) című projekt keretében dolgozták ki, amelyet az Alternatív Községek Egyesülete (ACA), a Partners for Democratic Change Slovakia (PDCS) és a Transatlantic Foundation (TF) közösen valósított meg.

Szerző: Alíz Kun

Közzététel: 2026. augusztus 31.



**Co-funded by
the European Union**

A FOREST projektet az Európai Unió társfinanszírozza. A cikkben kifejtett nézetek és vélemények azonban kizárólag a szerző(k) véleményét tükrözik, és nem feltétlenül egyeznek meg az Európai Unió vagy az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség álláspontjával. Sem az Európai Unió, sem a támogatást nyújtó hatóság nem tehető felelőssé azokért.

Tartalomjegyzék

1	A reziliencia szerepe a civil szervezeteknél.....	4
2	A reziliencia dimenziói: Egyéni, csoportos és szervezeti szintek.....	4
2.1	Egyéni szint.....	5
2.2	Csoportszint	6
2.3	Szervezeti szint	6
3	A pszichológiai megküzdés fáziselmélete	6
3.1	Prevenció és erőforrás-építés (A felkészülés szakasza)	6
3.2	Akut megküzdés (A krízis szakasza)	7
3.3	Feldolgozás és adaptáció (A helyreállítás szakasza).....	7
4	Diagnosztika: A stressz-jéghegy és a kognitív beszűkülés	7
5	Kríziskezelő eszköztár	8
5.1	Személyes és szervezeti STOP-protokoll	8
5.2	Ököl-gyakorlat	9
5.3	Kommunikáció és döntéshozatal nyomás alatt	9
5.4	Ellenőrző lista	10
6	Stratégiai integráció: reziliencia a hétköznapi működésben	10
6.1	A vezetői gondoskodás szemlélete.....	11
6.2	A támogató háttér kialakítása.....	11
6.3	A csapat belső irányítój: gondoskodás a csapatról	11
7	Gyakorlati esettanulmányok és reflexiós scenáriók	12
7.1	Scenárió: A „Láthatatlan” falak (A szervezeti beszűkülés dinamikája)	12
7.2	Scenárió: Amikor megreped a pajzs (A szolidaritás válsága)	12
8	A reziliencia nem egy befejezett állapot	13

1 A reziliencia szerepe a civil szervezeteknél

A civil szféra ma Magyarországon és Kelet-Közép-Európában hasonló kihívásokkal néz szembe. A szűkülő civil tér, a politikai és gazdasági kitettség, a kiszámíthatatlan finanszírozási struktúrák, valamint a szektort érő célzott kommunikációs támadások és karaktergyilkosságok állandó krízismenedzsmentre kényszerítik a nonprofit szereplőket.

Ebben a kényszerű valóságban a pszichológiai reziliencia – röviden a lelki rugalmas ellenálló képesség – nem egy kényelmi juttatás, nem egy csapatépítő délutánra szánt soft HR-es wellnessprogram, és legkevesbé sem egy újabb elvárás, hogy „bírd még jobban a strapát”. A saját és a közösségi reziliencia fejlesztése a jogi-intézményi megfelelés, a digitális biztonság és a strukturális adománygyűjtés mellett a civil szektor túlélésének és fenntartható fejlődésének egyenértékű alappillére.

Civil és szociális segítők mindennapjait egy komoly segítői paradoxon határozhatja meg: miközben a civil szervezetben dolgozó munkatárs a mindennapjaiban akár komplex társadalmi rendszereket segíthet ki és/vagy helyettesíthet, vagy marginalizált csoportokkal, esetleg súlyos egyéni vagy közösségi traumákkal dolgozik, a saját pszichés immunrendszere állandó, kimerítő készenléti üzemmódban tarthatja. Ha a környezeti terhelés tartósan magas, az egyéni adaptációs kapacitás elkerülhetetlenül kimerül.

Ez az útmutató azért született, hogy a pusztán „kibírás” helyett olyan szemléletet és gyakorlati eszközöket adjon a kezébe, amelyekkel a reaktív tűzoltásból átléphet a proaktív, fejlődésalapú működésbe.

A reziliencia nem azt jelenti, hogy sérthetetlenek vagyunk, hanem azt, hogy képesek vagyunk az adaptációra, vagyis a rugalmas alkalmazkodásra. A természetét legpontosabban a teniszlabda-effektus modellezi. Szemben a rigid, merev struktúrákkal (mint egy üveg pohár), amelyek egy bizonyos nyomáspont felett szilánkokra törnek, a teniszlabda a becsapódás pillanatában alakváltoztatással nyeli el az őt érő destruktív hatást: benyomódik, deformálódik, de nem törik el, majd rugalmasan visszanyeri eredeti formáját. A humán viselkedés szintjén ez nem csupán az érzelmi stabilitás megőrzését jelenti, hanem a nehézségekből és tapasztalatokból való tanulást, a bizonytalanságban való fejlődés képességét.

2 A reziliencia dimenziói: Egyéni, csoportos és szervezeti szintek

Gyakori hiba, hogy a rendszer az egyéntől várja el a csodát. A szociális szférában és a segítő szakmákban dolgozókra sokszor nehezedik az a kimondatlan elvárás, hogy a maximális elkötelezettség jegyében egyedül is el

kell bírniuk a hátukon az összes felmerülő problémát. Ez a szemlélet tévesen azt sugallja, hogy a megküzdés csupán egyéni akarat kérdése. A valóság ezzel szemben az, hogy a lelkileg ellenálló működés nem elszigetelt, egyéni tulajdonság, hanem egy egymásra épülő, élő rendszerszintű folyamat, amelyben az egyéni, a csoportos és a szervezeti szintek állandó interakcióban állnak egymással.

E szintek kölcsönösen feltételezik egymást, így bármelyik elem bizonytalansága a teljes struktúra stabilitását veszélyezteti. Az ökoszisztéma alapját az egyéni reziliencia adja, amely a szakember belső erőforrásaira, a tudatos öngondoskodásra, a határhúzásra, valamint a belső aktivitás fenntartására épül. Amennyiben ez az alap kimerül, a munkatárs elkerülhetetlenül reaktív üzemmódba ragad, ami gátolja a hatékony szakmai segítségnyújtást. Erre az alapra épül rá a mikrokörnyezetet jelentő csoportszint, ahol a munkatársi közösség szolidaritása és a megosztott társas támogatás egy kollektív védőpajzsot alkot. Ez a közös „mi-tudat” képes tompítani a másodlagos traumák és a külső stresszorok destruktív hatásait, ezáltal megóvjaa a stábtagokat a korai kiégéstől. A teljes folyamatot végül a szervezeti szint keretezi és tartja meg. A világosan definiált struktúra, a kiszámítható közös értékek és az agilis, változásra képes működés biztosítják azt a stabil hátteret, amelyben a kollektív és az egyéni védőfaktorok hatékonyan működhetnek. A reziliencia tehát nem az egyéni ellenállóképességek pusztja összege, hanem a szervezet egésze által biztosított folyamatok és a csoportszintű szolidaritás rendszerszintű eredménye.

2.1 Egyéni szint

A civil munkában az egyéni megküzdés alapját a tudatos öngondoskodás, a belső motiváció megőrzése és a határok meghúzása alkotják. A pszichológiai rezilienciakutatások egybehangzóan mutatják, hogy a terhelhetőséget alapvetően befolyásolják bizonyos egyéni jellemzők és tapasztalatok:

Aktív megküzdés: A problémák proaktív, cselekvésorientált megközelítése (a passzív elszenvetés helyett) az egyik legerősebb védőfaktor a kiégéssel szemben.

Érzelmi kimerülés: A tartós stressz hatására fellépő cinizmus, fásultság és visszahúzódás felemészti az egyén megküzdési kapacitását.

Tapasztalat: A segítő vagy civil pályán eltöltött évek és a szakmai élettapasztalat segítenek stabil belső sémák és rutinok kialakításában. Ennek köszönhetően a tapasztaltabb munkatársak gyakran védettebbek és rugalmasabban reagálnak a mindennapi krízisekre.

2.2 Csoportszint

A csoportos reziliencia egy olyan közös pszichoszociális védőháló, amely képes ellensúlyozni a magas stresszfaktort. A munkahelyi jóllétet vizsgáló tanulmányok szerint a csapaton belüli szolidaritás, a bizalom és a társas támogatás a legerősebb megtartó erők.

Ha a stáb vagy az önkéntes bázis tagjai nem magányos harcosként küzdenek, hanem valódi közös szakmai identitást („mi-tudatot”) alkotnak, az egyfajta pszichológiai pajzsként funkcionál. Ez a kollektív védőháló tompítja a civil munkával gyakran együtt járó másodlagos traumák, az érzelmi túlterhelődés és a külső (például társadalmi vagy politikai) nyomás hatásait, drasztikusan csökkentve a lemorzsolódást.

2.3 Szervezeti szint

A szervezeti reziliencia egy összetett folyamat, amely a munkatársak, a csapatok és a meglévő rendszerek közötti interakciókból ered. Kulcselemei a világosan definiált szerepkörök, a változásokhoz való rugalmas alkalmazkodás képessége, a transzparens kommunikáció és a közös értékekbe vetett hit. Egy civil szervezet akkor reziliens, ha működési struktúrái és vezetési gyakorlatai támogatják – nem pedig bürokratikus, kaotikus vagy mikromenedzselő módon elszívják – a csapat energiáját.

3 A pszichológiai megküzdés fáziselmélete

A pszichológiai teherbírást és a stresszel való megküzdést nem statikus állapotként, hanem egy folyamatként érdemes értelmezni. A civil szférában tapasztalható folyamatos nyomás kezelése három jól elkülöníthető pszichológiai szakaszra bontható.

3.1 Prevenció és erőforrás-építés (A felkészülés szakasza)

Ez az időszak a pszichológiai tőke és a megküzdési kapacitás tudatos felépítéséről szól, még a kritikus stresszhelyzetek bekövetkezése előtt. A fázis magában foglalja a mentális és érzelmi tartalékok felhalmozását, az öngondoskodási rutinok (például a határok meghúzása, egészséges rutinok) rögzítését, valamint a szociális támogatói hálózatok megerősítését. A cél, hogy az egyén és a közösség ne kimerült állapotban szembesüljön a váratlan krízisekkel.

3.2 Akut megküzdés (A krízis szakasza)

Ez a konkrét, éles stresszhelyzetre (például egy intenzív támadásra, traumatikus eseményre vagy hirtelen veszteségre) adott azonnali pszichológiai válasz. Ebben a szakaszban a kognitív rugalmasság és az érzelmszabályozás kapja a főszerepet. A fázis kritikus pontja annak elkerülése, hogy az egyén lefagyjon, vagy a beszűkült tudatállapot (csőlátás) miatt elveszítse a cselekvőképességét. Itt az aktív, problémaközpontú megküzdés és a gyors stresszcsökkentő technikák dominálnak.

3.3 Feldolgozás és adaptáció (A helyreállítás szakasza)

A krízis elmúltával a fókusz a történetek pszichológiai feldolgozására és az integrációra helyeződik. Ez a fázis arról szól, hogyan tudja az egyén értelmezni a nehézségeket, lezárni a stresszreakciót és elkerülni a krónikus kiégést vagy a poszttraumás stresszt. Sikeres feldolgozás esetén nem csupán az eredeti egyensúlyi állapot áll helyre, hanem megtörténhet a poszttraumás növekedés (post-traumatic growth): a személyiség érettebbé, a jövőbeli kihívásokkal szemben pedig rugalmasabbá válik.

4 Diagnosztika: A stressz-jéghegy és a kognitív beszűkülés

A civil szférában végzett munka kiemelkedően magas érzelmi bevonódással jár, ezért a krónikus stressz elsőként nem a számszerűsíthető teljesítményben, hanem a munkatársak pszichés állapotában okoz károkat. Ezt a jelenséget nevezzük a munkahelyi stressz **jéghegy-effektusának**: a víz felett látható, egyértelmű jeleket (mint a gyakori hiányzások, a nyílt konfliktusok vagy a váratlan felmondások) mindig jóval megelőzik a víz alatti, rejtett pszichológiai vészjelek.

Ha a közösség nem ismeri fel időben ezeket a rejtett mintázatokat, a tartós nyomás **pszichológiai beszűküléshez** vezet. A tartósan túlterhelt idegrendszer elveszíti a rugalmasságát: a gondolkodás merevvé és fekete-fehérré válik, a segítő attitűdöt pedig felváltja a cinizmus és a védekező távolságtartás. Fontos szakmai alapvetés, hogy ez az érzelmi fásultság nem egyéni karakterhiba vagy a „hivatástudat hiánya”, hanem a kimerülésre adott biológiai kódolt, előre jelezhető reakció.

A munkatársak és a csapatok aktuális pszichológiai teherbírásának felmérésére egy belső **állapofelmérés** elvégzése javasolt. Ennek során a következő négy kritikus területet érdemes őszintén megvizsgálni a közösségen belül:

1. **Érzelmi kimerülés:** Megfigyelhető-e a krónikus mentális fáradtság érzése? Jellemző-e, hogy a munkatársak már a feladatok megkezdése előtt is teljesen lemerültnek érzik magukat, és egyre nehezebben tudnak mozgósítani belső energiákat az eredeti civil küldetésükhöz?
2. **Együttérzés-fáradtság:** Csökkent-e a csapat empátiás kapacitása? Megjelenik-e a távolságtartás, a fásultság vagy a rejtett cinizmus a célcsoporttal (ügyfelekkel, áldozatokkal, támogatottakkal), vagy akár az új önkéntesekkel és munkatársakkal szemben?
3. **Kognitív merevség (csőlátás):** Nyomás alatt észlelhető-e, hogy a problémamegoldás beszűkülte válik? Jellemző-e a csőlátás, ahol a munkatársak képtelenek alternatív megoldásokban gondolkodni, és minden építő jellegű külső kritikát vagy eltérő véleményt azonnali fenyegetésként élik meg?
4. **Társas elszigetelődés:** Visszahúzódnak-e a csapattagok a közösségi interakcióktól? Megbomlik-e a megtartó közösségi tudat, átadva a helyét a magányos küzdelemnek, a hallgatásnak és az információk visszatartásának?

5 Kríziskezelő eszköztár

A következő eszközök olyan gyakorlati módszerek, amelyekkel egyéni és közösségi szinten is segíthetjük a megküzdést. Nem végleges és kizárólagos lista, szabadon alakítható és bővíthető.

5.1 Személyes és szervezeti STOP-protokoll

Amikor a stáb vagy a vezető a kognitív túlterheltség – a kapkodás, a fókuszvesztés vagy a lefagyás – jeleit mutatja, az azonnali pszichológiai „fék” elengedhetetlen. A STOP-protokoll egy olyan tudatos megszakítási pont, amely megakadályozza az ösztönös, pánik szülte reakciókat.

- **S – Stop (Állj meg!):** Szakítsuk meg azonnal a futó tevékenységet. Lépünk el a képernyőtől, álljunk fel a székből, vagy tegyük le a telefont. A fizikai környezet megváltoztatása az első lépés a mentális bezárkózás megtörésében.

- **T – Take a breath (Végy levegőt!):** A szimpatikus idegrendszer túlpörgését a tudatos légzés szabályozza le a leghatékonyabban. A „dobozlégzés” (négy másodperc belégzés, négy másodperc tartás, négy másodperc kilégzés, négy másodperc szünet üres tüdővel) biológiailag kényszeríti a szervezetet a megnyugvásra.
- **O – Observe (Figyelj meg!):** Vegyük számba a belső és külső valóságot. Mi a tényleges veszély, és mi az, amit csak a szorongásunk vetít a helyzetre? Tudatosítsuk az érzelmeinket (düh, félelem, tehetetlenség) ítéltetés nélkül, majd különítsük el őket az objektív tényektől.
- **P – Proceed (Lépj tovább!):** Térjünk vissza a feladathoz, de már egy lecsillapodott állapotból. A döntéseinket ilyenkor már nem a „túlélő üzemmódban” lévő amigdalánk, hanem a tudatos, mérlegelő gondolkodásért felelős prefrontális kérgünk vezérli.

5.2 Ököl-gyakorlat

A stressz fizikai lenyomata az izmainkban tárolódik. Ez a gyakorlat segít a testi feszültség tudatos kezelésében és a vészüzemmódból való kilépésben.

1. Szorítsa az egyik kezét ökölbe maximális erővel. Tartsa fenn ezt a maximális tónust néhány másodpercig – ez hűen szimbolizálja a szervezet jelenlegi stresszterhelését és a „tartást”.
2. A természetes, lassan mélyülő légzésének ütemére kezdje el milliméterről milliméterre kinyitni az ujjait.
3. Fókuszáljon tudatosan az izomtónus változására és a feszültség távozására. *Tanulság:* A reziliencia nem azonos a pusztta teherbírással, azaz az ökölszorítással. A valódi pszichológiai rugalmasság a feszültség tudatos elengedésének és a regenerációnak a képessége.

5.3 Kommunikáció és döntéshozatal nyomás alatt

A szervezet pszichológiai beszűkülése a kommunikáción keresztül látszik a leghamarabb. A passzív-agresszivitás, az ingerültség vagy a vádaskodás mind a rendszer túlterheltségét jelzik.

- **A Késleltetett Reakció elve:** Az agresszív vagy vádaskodó külső megkeresésekre (kivéve a közvetlen életveszélyt vagy szuicid veszélyt) ne reagáljunk azonnal érzelmi felindulásból. Az első 30–60 percet a tények tisztázására és a belső konzultációra kell fordítani.
- **Tények vs. Projekciók tábla:** Krízishelyzetben vezessünk egy közös felületet, ahová kizárólag ellenőrzött tényeket írunk fel. Különítsük el a "Mit érzünk?" és a "Mi a valóság?" kérdéseket. Ez a technika

kényszeríti a csapatot a kognitív beszűkülésből való kilépésre és a tisztánlátásra, megakadályozva a katasztrofizálást.

5.4 Ellenőrző lista

Ha a szervezet vagy az egyén úgy érzi, a stressz már a működés határán mozog, az alábbi szempontok mentén végezhető el a diagnosztika:

Egyéni vészjelzők

- **Testi jelzések:** Tapasztalok-e indokolatlan izomfeszültséget, állkapocs-szorítást, vagy alvászavart?
- **Kognitív szűküllet:** Képes vagyok-e alternatív megoldásokat látni, vagy egyetlen „muszáj” megoldásba merevedtem?
- **Érzelmi leválás:** Érzek-e cinizmust vagy távolságtartást az ügyek iránt, amikért korábban lelkesedtem?
- **Határok:** Megszegtem-e a saját magam által felállított elérhetőségi határokat az elmúlt napokban?

Csoportszintű vészjelzők

- **Pszichológiai biztonság:** Mernek-e a tagok kérdezni, vagy hibát beismerni anélkül, hogy retorziótól tartanának?
- **Információmegosztás:** Mindenki ugyanazt az információt birtokolja, vagy vannak „tudás-szigetek”, amelyek miatt egyesek túlterheltek, mások pedig kirekesztettek?
- **Döntési lánc:** Tiszta-e, ki hoz döntést, ha a kijelölt vezető elszigetelődött vagy kimerült?
- **Támogatás:** Volt-e az elmúlt héten alkalom a terhek megosztására, vagy mindenki magányos harcosként küzd?

6 Stratégiai integráció: reziliencia a hétköznapi működésben

Ahhoz, hogy a reziliencia ne csak elméleti célkitűzés vagy krízis során elővett „tűzoltó” eszköz legyen, a szervezetnek be kell építenie a mindennapi működési kultúrájába. A cél az, hogy a közösség mentális egészsége ne külön feladatként, hanem az alapvető szakmai munka természetes részeként jelenjen meg.

6.1 A vezetői gondoskodás szemlélete

A vezetői munka legfontosabb része a stáb érzelmi és mentális kapacitásának őrzése. A „mártír-vezetői” attitűd – amikor a vezető minden operatív feladatot magára vállal – nem hősiesség, hanem olyan strukturális hiba, amely gyorsan elvezet az egész csapat kiégéséhez. A hosszú távú stabilitás záloga, ha a vezetés tudatosan teret ad a szervezeti jóllét figyelésére, a kiégés korai jeleinek észlelésére és a védelmi hálózatok ébren tartására.

6.2 A támogató háttér kialakítása

A közösség mentális védelme nem támaszkodhat kizárólag kötetlen beszélgetésekre vagy spontán „kibeszélésre”. A fenntartható működéshez szükség van a támogató struktúrák tudatos kiépítésére:

- **Külső segítő bevonása:** A rendszeres szupervízió vagy facilitált esetmegbeszélés nem a hiányosságok jele, hanem a szakmai és érzelmi „szellőztetés” elengedhetetlen eszköze. Ez segít abban, hogy a nehéz sorsok és a munka feszültsége ne tapadjon rá a munkatársakra.
- **Tervezett regeneráció:** A stratégiai elvonulások és a szünetek tervezése nem a munka „felfüggesztése”, hanem a szervezet pszichológiai regenerációjának elengedhetetlen része.

6.3 A csapat belső iránytűje: gondoskodás a csapatról

Minden hét elején vagy a csapatmegbeszélések indításakor érdemes röviden átekinteni az alábbi szempontokat:

- **Időbeli keretek:** Érvényesülnek-e a kijelölt digitális és munkaidő-határok? Tiszteletben tartjuk-e egymás pihenőidejét, megelőzve ezzel a krónikus készenléti állapotot?
- **Pszichológiai biztonság:** Adott-e a csapatban olyan nyitott tér, ahol a munkatársak következmények nélkül jelezhetik az érzelmi feszültségeket vagy a másodlagos trauma jeleit?
- **Közösségi kötődés:** Vannak-e a folyamatba építve olyan egyszerű közös rituálék, amelyek a szolidaritást és a „mi-tudatot” erősítik?
- **Folyamatok elismerése:** Értékeljük-e a hét végén nemcsak a teljesítményt, hanem magát a közös megküzdést és a csapat kohézióját is?

7 Gyakorlati esettanulmányok és reflexiós scenáriók

Ez a szakasz a tanulmányban ismertetett eszközök gyakorlati alkalmazását segíti. A szituációk célja, hogy a közösség ne csupán elméletben ismerje fel a dinamikákat, hanem tudatosítsa saját, gyakran láthatatlan működési zavarait. Két, sokszor felbukkanó szituáció került be a példák közé, de a reflexiós kérdéseket más, a saját szervezeteiteknél jelenlévő helyzetekre is lehet vonatkoztatni.

7.1 Szenárió: A „Láthatatlan” falak (A szervezeti beszűkülés dinamikája)

Helyzet: A szervezetnél a munkatársak folyamatosan „tűzoltó üzemmódban” dolgoznak. A kommunikáció kimerül a kaotikus, gyors üzenetváltásokban; a mélyebb, szakmai átbeszélések elmaradnak. Szaporodnak a hibák, csúsznak a határidők, de senki nem mer visszajelezni, mert mindenki látja, hogy a másik is a végletekig túlterhelt. A közösségben eluralkodott a némaság, a fásultság és a rejtett érzelmi visszahúzódás.

Reflexiós feladatok:

1. **Diagnózis:** Azonosítsátok a „stressz-jéghegy” víz alatti tüneteit! Melyek azok a kimondatlan feszültségek, amelyek a hatékonyságromlás mögött rejtőznek?
2. **Mikro-beavatkozás:** Tervezzetek meg 3 olyan rövid, 15-20 perces beavatkozást, amely a következő héten strukturális levegőt és kognitív regenerációs teret biztosít a stáb számára. (Figyelem: ne további feladatokat találjatok ki, hanem a meglévőket alakítsátok át!)
3. **Reflexió:** Hogyan alakult ki az a kultúra, ahol a túlterheltség elismerése „tiltott zóna”? Milyen vezetői vagy szervezeti jelzésre lenne szükség ahhoz, hogy a segítségkérés ne gyengeségnek, hanem szakmai alapvetésnek számítson?

7.2 Szenárió: Amikor megreped a pajzs (A szolidaritás válsága)

Helyzet: Két új, magasan képzett munkatárs csatlakozik a csapathoz. Az „újak” hatékonyabb folyamatokat várnak, míg a „régiek” a korábbi, informális, értékalapú és kissé családias működéshez ragaszkodnak. A feszültség a felszín alá kerül: a kávézások elmaradnak, klikkek alakulnak ki. Amikor egy külső támadás éri a szervezetet, a csapat képtelen egységesen fellépni, mert a belső bizalom meggyengült.

Reflexiós feladatok:

1. **Analízis:** A pszichológiai biztonság tükrében magyarázzátok meg, miért tette védtelenné a szervezetet ez a belső széthúzás? Miért nem volt elég a szakmai rátermettség a külső krízis kivédéséhez?
2. **Akcióterv a „Mi-tudat” újraépítésére:**
 - Hogyan lehetne olyan dialógust indítani, ahol az „újak” szakmai szempontjai és a „régiek” értékei egyaránt helyet kapnak?
 - Dolgozzatok ki egy olyan közös folyamatot, amelyben a csoport újra megtapasztalhatja a szolidaritás erejét, anélkül, hogy az újonnan érkezők kirekesztve éreznék magukat!
3. **Vezetői szerep:** Mit tehet a vezető ebben a helyzetben, ha a folyamatba beavatkozik, de nem akar egyik oldal mellett sem állást foglalni?

Útmutató a feldolgozáshoz (facilitátoroknak):

Ezeket a scenáriókat nem „helyes válaszok” megtalálására kell használni. A facilitátor célja az, hogy a résztvevők felismerjék: **a technikai problémák (határidő, módszertan) mögött az esetek jelentős részében pszichológiai folyamatok is állhatnak.** A megoldás sosem csak az „időmenedzsment” vagy a „szabályzat”, hanem a megromlott szociális támasz és a pszichológiai biztonság helyreállítása.

8 A reziliencia nem egy befejezett állapot

A reziliencia a civil szférában dolgozva és egyénileg sem egy befejezett állapot, amit egyszer elértünk, majd kipipálhatunk. A reziliencia egyszerre **folyamat** (ahogyan a mindennapi terheket kezeljük), **eredmény** (ahogy egy krízisből megerősödve kerülünk ki) és **következmény** (az a stabil, belső tartás, amit az előzőek során kiépítettünk).

Ez az útmutató azért született, hogy emlékeztessen: a veszélyt a külső nyomás mellett az elszigetelődés és a pszichológiai beszűkülés is jelenti. A reziliencia nem azt jelenti, hogy végtelen terhet bírtok el – ez a tévhit a biztos kiegészítő útja. A reziliencia azt jelenti, hogy tudjátok: mikor kell letenni a terhet, kinek adhatjátok át, és hogyan őrizhetitek meg a szakmai integritásotokat egy kihívásokkal terhelt munkában.

Amikor megálltok, hogy ne a pánik diktálhasson; amikor kimondjátok, hogy a kapacitásotok véges; amikor közösségként vállaltok felelősséget egymásért – akkor nemcsak kríziseket éltek túl, hanem a rezilienciát **cselekvő módon teremtik meg.**

Pszichológiai reziliencia útmutató civil szervezeteknek

Ez az útmutató egy szerszámoszláda, de a munka tiétek. A reziliencia nem a szabályzatokban rejlik, hanem abban a közös döntésben, ahogyan egymással és a saját korlátaitokkal bántok a viharos időkben. Nem a protokoll fog megvédeni titeket, hanem az a szövetség, amelyben a protokoll élettel telik meg.

A reziliencia tudatos tett, amivel nemcsak magatokat és a szervezeteteket segíthetitek, hanem azt a közös ügyet is, amiért nap mint nap dolgoztok. A reziliencia tehát a szakmai szabadságotok záloga is: az a belső tér, amelyben a külső nyomás ellenére is megőrizhetitek a cselekvőképességeteket és a hiteteket abban, amit csináltok.



**Co-funded by
the European Union**

Figyelmeztetés: Az itt kifejtett vélemények kizárólag a szerző(k) véleményét tükrözik, és nem feltétlenül tükrözik a TF, a GMF, a PDCS, az ACA és az EACEA véleményét.

G | M | F **Transatlantic
Foundation**

<https://www.gmfus.org/transatlantic-foundation>



<https://www.pdcs.sk>



<https://altkozegy.hu>