



ÖNKÉNTES SZEMLE

2022.
2. évfolyam
3. szám

ELMÉLET | GYAKORLAT | MÓDSZERTAN

SZERKESZTŐBIZOTTSÁG

Kuti Éva *tiszteletbeli elnök*, Pavluska Valéria *elnök*

szerkesztőbizottsági tagok:

Kozák Annamária, Molnár Klára, Nárai Márta, Oláh Miklós,

Reisinger Adrienn, Sebestény István, Szabó Máté

SZERKESZTŐSÉG

Bartal Anna Mária

(főszerkesztő)

Dorner László

Fényes Hajnalka

Laki Ildikó

Markos Valéria

Nagy Réka

Perpék Éva

www.onkentesszemle.hu

szerkesztoseg@onkentesszemle.hu

KIADÓ

Alapítvány a Magyar Önkéntesség Fejlesztéséért

1024. Budapest, Buday László utca 5/b.

Kmetty Zoltán (kurátor), Bartal Anna Mária (főszerkesztő)

ISSN 2786 - 0620

2022

TARTALOM

ELMÉLET

- Bőhmné Nardai Brigitta:** Rövid áttekintés a hazai for- és civil-nonprofit szervezetfejlesztés gyakorlati, módszertani helyzetéről és problémáiról 3-29
- Bakó Csaba:** A társadalmi hatásmérésről – a civil-nonprofit szervezetek körében végzett hatásmérési projektek alapján 30-57

GYAKORLAT

- Kiss Gyöngyvér:** A civil-nonprofit szervezetek felkészítése a vállalati együttműködésre – a Civil Impact Akadémia működésének tapasztalatai 58-74
- Szücs Orsolya:** Az önkéntesek képzésének általános és speciális problémái, hatékonysága – különös tekintettel a mentálhigiénés, egészségügyi, szociális szervezeti szintű önkéntességre 75-96

MÓDSZERTAN

- Szóke Tímea:** Önkéntes koordináció és önkéntesség a Budapest100 programban 97-115

RECENZÍÓ

Dorner László: Fontos-e a pszichológiai szerződés az önkéntesek toborzásában? 116-122

Perpék Éva: Az ausztrál önkéntesség kutatások eredményei az elmúlt húsz évben 123-130

Bartal Anna Mária: Ifjúsági önkéntesség 2020 – avagy a hazai önkéntes-kutatások néhány falra hányt borsójáról 131-138

RÖVID ÁTTEKINTÉS A HAZAI FOR- ÉS NONPROFIT SZERVEZETFEJLESZTÉS GYAKORLATI, MÓDSZERTANI HELYZETÉRŐL ÉS PROBLÉMÁIRÓL

BŐHMNÉ NARDAI BRIGITTA¹

DOI: <https://doi.org/10.53585/OnkSzem.2022.3.3-29>

Absztrakt

A hazai civil-nonprofit szektor a forprofit szektorral egy időben született újjá a rendszerváltást követően. Már akkoriban is világosan látták a szakemberek, ahhoz, hogy fennmaradjanak, hogy megtartsák további fejlődőképességüket, meg kell tanulniuk kezelni a változást, együtt kell tudni vele élni. A kilencvenes évek végére jutnak el a szervezetek abba a fejlődési szakaszba, hogy tudatosan elkezdjenek szervezetfejlesztési kérdésekkel foglalkozni, szervezetfejlesztési tanácsadókkal kooperálni.

Általánosan elmondható, hogy szükséges a célok és missziók újra definiálása és megtalálása mindkét oldalon. Az elmúlt évek viszonyosságai mind a két területen felerősítették a rugalmas alkalmazkodás képességének igényét mind szervezeti, mind emberi oldalról. Minden szervezet szeretne jól gazdálkodni az erőforrásokkal, hatékonyan működni. Nonprofit területen továbbra is kérdés a forrásteremtés és a megfelelő szervezetszerű működési szint megtalálása. Számos olyan módszertan és eszköz áll rendelkezésre, mint például a coaching szemlélete és módszertana, ami egy gyakorlatias megoldás a jelen kor kihívásaira. Az elmúlt években megnőtt az igény, hogy maguk a szervezetfejlesztők is hozzájárulnak a civil-nonprofit szektor fejlesztéséhez, ráadásul a fent említett módszertant pedig egyre többen űzik eredményesen, akikben megfogalmazódik az igény a tudásátadásra és visszaadásra.

Kulcsszavak: szervezetfejlesztés, coaching, tudásátadás, forprofit, civil-nonprofit szervezetek

An overview of the practice and methodology related position and problems of the for- and nonprofit organization development in Hungary

Brigitta Nardai-Bhőm

Abstract

The Hungarian nonprofit and forprofit sectors were reconstructed simultaneously after the regime change. Even then, professionals confirmed that in order to survive and to be able to further develop, they had to learn to manage change and to live with it. By the end of the 1990s, organisations had

¹ Bőhmné Nardai Brigitta, szervezetfejlesztő coach, A Coaching Mindenkié szakmai vezetője, a System Bridges Kft. ügyvezetője

reached the stage of development where they consciously began to address issues in organisational development and to cooperate with consultants in this field.

Generally speaking, it is necessary to redefine and reinvent goals and missions on both sides. The vicissitudes of recent years have reinforced the need for flexibility in both areas: both the organisational and the human side. Organisations want to manage resources well and operate efficiently. For the not-for-profit sector, generating resources and finding the right level of organisation remain the main challenges. The approach and the methodology of coaching seems to be a practical solution to the challenges of today. In recent years, there has been a growing demand for organisational development practitioners themselves to contribute to the development of the nonprofit sector, and the above-mentioned methodologies are being used successfully by an increasing number of people who have a need to transfer and contribute their knowledge.

Keywords: organisational development, coaching, knowledge transfer, forprofit, nonprofit,

BEVEZETÉS

Magyarországon a forprofit szervezetfejlesztés valójában a rendszerváltással vett új irányt, aminek a piacgazdaságra való áttérés egy új környezetet teremtett. Létrejöttek azok a piaci nagyvállalatok és közepes vállalkozások, amelyeknek egyrészt a külföldi anyacégek példái, másrészt a saját szervezetfejlődési folyamataik alapján egyre inkább szükségük lett fejlesztési tanácsokra, átvilágításra.

A hazai civil-nonprofit szektor a forprofit szektorral egy időben született újjá. A civil-nonprofit szervezetek egy része az 1990-es évek végére jut el abba a fejlődési szakaszba, hogy tudatosan elkezd szervezetfejlesztési kérdésekkel foglalkozni, szervezetfejlesztési tanácsadókkal kooperálni.

Ezek voltak a hazai, rendszerváltozás utáni szervezetfejlesztés „keresleti” oldalának szereplői. A „kínálati” oldalon pedig ott „(...) voltak azok, akik szolgáltatóként teret tudtak nyerni ebben az újonnan épülő szektorban. A kezdetekkor, vagyis a szakma épülésének úttörő szakaszában elég volt pusztán a rátermettség, a megfelelő kommunikációs készségek birtoklása, ha úgy tetszik jókor »jó helyen« lenni, és megszerezhető volt ez az újfajta tudás. Ebben nagy szerepük volt azoknak a multicégeknek, akik külföldi mintáik révén már a szakma érkezésekor tapasztaltak számítottak. Sok kisebb vállalkozás jött létre, amelyek »szerencsét próbáltak« a piacon, de sokszor maguk sem tudták, merre felé tartanak, hiszen minden újnak számított, amibe belekezdtek.” (Molnár 2011:29).

Jómagam közel 10 éve foglalkozom főként forprofit vezető- és szervezetfejlesztéssel, elsősorban az emberi oldallal, a kompetenciák fejlesztésével szervezeti kontextusban.

Tapasztalataim alapján úgy látom, hogy – a „keresleti” oldal – azaz, mind a forprofit, mind a civil-nonprofit szervezetek szervezetfejlesztési igényei, elvárásai, az általuk támasztott feladatok, de a szervezetfejlesztők által alkalmazott módszerek is jelentősen megváltoztak ez alatt az idő alatt.

A kezdeti időszakot még némi bizonytalanság övezte, nem volt köztudott, hogy mire is való egy tréning, milyen eredményeket, változásokat lehet vele elérni. Azt a hatást azért érzékelték, hogy egy-egy csapatépítő hétvége után valami jobban ment a szervezetben. Ezt követően jelentek meg a tematikus képzések, mint például az értékesítés fejlesztés, kommunikáció, csapatépítés stb. Az elmúlt években sokkal inkább kiemelt szemponttá vált – az úgynevezett „dobozos termékeken” túl, ahol mindig ugyanaz a tematika ismétlődött – a szervezetre szabott fejlesztés, tanácsadás. Megjelentek a tervezett karrierutak, a szervezetek tudatosabb és tervezhetőbb működésre álltak át. A vezetői eszközök módszertanában is fejlődött a szakma, szélesebb spektrumú diagnosztikai eszközök állnak ma már rendelkezésre, és a vezetői szemlélet is formálódott, nagyobb hangsúly került az egyéni önismeretre, a menedzsmenti és szakmai ismeretekre.

A fejlesztések eredményessége korlátozottan mérhető, különösen a soft területeken – például jobb értékesítő vált-e a munkavállalóból vagy jobban tud-e kommunikálni a tréning után –, de azt ma már meg tudják fogalmazni a szervezetek, hogy milyen elvárások és elérendő célok mentén történjen a fejlesztés. Gyakori téma a forprofit szervezeteknél a szemlélet vagy szervezeti kultúra váltás, és nekünk mindehhez szükséges hozzárendelnünk egy megfelelő módszertant, amivel a szervezet képessé válik véghezvinni a változást. Nonprofit területen továbbra is kérdés a forrásteremtés és a megfelelő szervezetségű működési szint megtalálása.

Elérkeztünk ismét egy generációváltáshoz is, egy korszak végéhez, hiszen a korábbi aktív szereplők leköszönnek, de sok helyen hiányzik az elkötelezett utánpótlás, vagy nem rendelkeznek megfelelő kompetenciákkal. Az elmúlt évek viszontagságai mind a két területen felerősítették a rugalmas alkalmazkodás képességének igényét mind szervezeti, mind emberi oldalról. Minden szervezet szeretne jól gazdálkodni az erőforrásokkal, hatékonyan működni. Általánosan elmondható, hogy a célok és missziók újradefiniálása és megtalálása mindkét szektorban szükséges. A jó hír, hogy már számos olyan módszertan és eszköz áll rendelkezésre, mint például a coaching szemlélete és módszertana, ami egy gyakorlatias megoldás a jelen kor kihívásaira.

Merre tartunk és fenntartható-e a mostani működés a jövő szervezeteit nézve? A tanulmányban erre is kitérek és az elemzés konklúziójaként megállapítható majd, miként építhetünk olyan szervezeteket, amelyek alkalmasak lesznek arra, hogy megállják a helyüket mindazon trendekben, amelyek a jövőt illetően kirajzolódnak.

Az elmúlt években azt tapasztalom, megnőtt az igény arra, hogy maguk a szervezetfejlesztők is hozzájárulnak a civil-nonprofit szektor fejlesztéséhez. Ráadásul a fent említett módszertant pedig egyre többen űzik eredményesen, olyanok, akikben megfogalmazódik a szándék is a tudás át- és visszaadására. Ezért is jött létre A Coaching Mindenkié Egyesület is 2020-ban.

Annak ellenére, hogy már több évtizedes múltra tekint vissza a szervezetfejlesztői szakma Magyarországon, mégis időnként érdemes az alapfogalmakat is tisztázni: mi is az a szervezetfejlesztés, mire és kinek való, hova fejlődött, melyek azok az irányzatok, amelyek meghatározóak. A tanulmányban arra is kitérek, hogy van-e különbség a forprofit és nonprofit szervezetfejlesztés között, és erre vonatkozóan megvizsgálom a párhuzamokat és különbségeket is.

A HAZAI FOR- ÉS CIVIL-NONPROFIT SZERVEZETFEJLESZTÉS SZAKASZAI

A hazai forprofit szervezetfejlesztés fejlődése

A szervezetfejlesztés hazánkban több évtizedes múltra tekint vissza. A napjainkat is meghatározó magatartástudományi alapokat a hetvenes évektől érdemes keresni. Magyarországon a hetvenes évek végére alakult ki az a szervezetfejlesztési irányzat, amelynek célja a vállalati hatékonyság növelése volt, az objektív működési feltételeknek megfelelő felépítési és működési struktúra kialakításával és folyamatos fejlesztésével. A szervezetfejlesztés ezt megelőzően legfőképpen a szervezési tudományok témakörébe tartozott és a szociológiai kutatási módszertan nyújtott alapot a kutatási vagy – ahogy az akkori szakemberek nevezték –, a felvétel-módszertan jelentette az információk szisztematikus összegyűjtését.

Meghatározó mérföldkő volt, amikor egy UNIDO program keretében Manohar S. Nadkarni indiai szakértő az 1990-es évek elején hazánkat választotta, hogy átadja tudását és tapasztalatait. Ezért sokan őt tekintik a hazai szervezetfejlesztés atyjának². Manohar Nadkarni

² Kosztolányi Istvánnal és Domschitz Mátyással készült interjúk alapján, személyes közlés.

nem csak széles körű tudást nyújtott a képzésein, hanem olyan etikai és szakmafilozófiai normákat is megalapozott, amelyek máig erőforrásként szolgálnak a közvetett „tanítványok” számára is.

Körülbelül két tucatnyi fiatal szervezetfejlesztő képződött ki ekkor, akik később ÓDIUM néven egy laza szakmai szerveződést hoztak létre. Ebből a körből kerültek ki 1992-ben a Szervezetfejlesztők Magyarországi Társaságának alapítói is (Molnár 2011:29).

Még a nyolcvanas évek elején jelentkező magatartástudományi szervezetfejlesztési koncepció – azzal, hogy a szervezeti hatékonyság emberi tényezőit, illetve az emberi hatékonysághoz megkívánt szervezeti és vezetési feltételeket állította a középpontba – új hangsúlyokat hozott be az addigra már vázlatosan egészbe rendeződött, de optimálisan belső arányait még tovább kereső, rendszerelvű fejlesztési programtervbe. A kor hazai és nemzetközi szakembereit az a kihívás izgatta, miként fog illeszkedni, integrálódni a korábbi modellekbe ez a szemléleti megközelítés és mik lesznek az elemzések kiinduló-, és eredmény pontjai. Ugyanis az látszódtott, hogy bármelyik területen történik beavatkozás, az hatással van a másik területre. Azonban kevésbé voltak megjósolhatóak az emberi tényezőkre gyakorolt hatások, mint például a problémamegoldó képesség vagy a személy önképében történő változás.

A vezetésfejlesztés tudománya ekkor már ismerte és alkalmazta az MBO-t (Management by Objectives) vagyis a Megegyezéssel Célkitűzéssel Történő Vezetés rendszerét és mindezt szükséges volt összevetni a magatartástudományi modellel. „Itt a szervezetfejlesztési folyamat az emberi hatékonyság feltételeit köti össze a szervezet célkitűző folyamatával, majd amikor ez utóbbi a részvétel révén kialakítja az értelmes munkát, ez az *értelmes munka* csatolódik vissza az emberi hatékonyság feltételeibe.” (Varga 1985:6). Mai szóhasználatnál fogalmazva a reális szervezeti célkitűzés, amivel a munkavállaló érdemben tud azonosulni, az előhívja a belső motivációját, ami pedig a hosszú távú sikeres és hatékony együttműködés alapja. Tehát elméleti szinten ebből az időszakból ered, hogy a munkavállaló már nemcsak reagáló, hanem proaktív cselekvő is lehet. Külön figyelemre méltó a magatartástudományi modellben, hogy az emberi hatékonyság feltételeinek biztosításához megjelentek az ezt támogató belső, az emberi erőforrás menedzselését biztosító rendszerek, sőt a vezetőfejlesztés része volt már az a megközelítés, hogy az emberekre az értelmes munka lehetőségével és eredményességével lehet hatni. Már akkoriban is világosan látták a

szakemberek: ahhoz, hogy a szervezetek fennmaradjanak, hogy megtartsák további fejlődőképességüket, meg kell tanulniuk kezelni a változást, együtt kell tudni élni vele. „Ehhez új típusú szervezeti képességeket, adaptivitást, öntanulást, korszerű belső együttműködési formákat, az emberi erőforrás hatékonyabb felhasználását, stratégiai válaszképességet kell magukban kifejlesztteniük.” (Varga 1985:6). Milyen ismerősek ezek a gondolatok, hiszen szervezetfejlesztési kontextusban a mai napig megállják a helyüket. Azonban ennek a megközelítésnek az adaptálására szükséges volt kialakítani a kollektív vezetési formák és döntési mechanizmusok alkalmazását, a döntés-előkészítési és érdekegyeztetési folyamatok demokratizálását. Nem kizárólag vezetői szintű egyeztetésekre volt szükség ezekben a folyamatokban, hanem a munkavállalók részvételére is. Mindezen működési alapelvek gyakorlati megvalósításához jó alapot kínált a magatartástudományi szervezetfejlesztés a módszertanok megtanításával, készséggé fejlesztésével. A gyakorlati adaptáció viszont a kor társadalmi és hatalmi viszonyaiból eredően, nem volt egyenes következmény.

Az 1990-es évek kezdetétől évtizedes lemaradást kellett behozni – a nemzetközi összehasonlítást tekintve – az emberi erőforrás menedzselését biztosító rendszerek terén. A menedzsmenttudományok és egyéb alkalmazott szociálpszichológiai diszciplínák kísérleti és gyakorlati eredményeiből, nyugaton és Japánban már felépült egy olyan szemléleti- és magatartásrendszer, amely nagyságrenddel jobban motivált a teljesítményre és hatékonyságra, a fejlesztésre és a jövedelmezőségre, mint az akkori hazai bürokratikus és erősen hierarchikus szervezeti kultúra. Ebben is meg kellett találni a „hozzánk igazítást”, a magyarországi szervezeti kultúrához adaptált módszereket. Az évtized vége felé már elterjedté vált a csapatépítő és vezetői, munkavállalói kompetencia fejlesztő tréning-kultúra, melyet egyrészt a nemzetközi nagyvállalatok saját belső, külföldi trénerei tartottak, másrészt megjelentek az első hazai, szervezetfejlesztéssel foglalkozó szolgáltató cégek is.

A kilencvenes évek első felében a szervezetfejlesztési know how-t tehát a hazánkban megjelenő multinacionális vállalatok vezetőképző programjai határozták meg, a külföldről hozott szakértők és tudás adott új irányokat és jelentett lehetőséget a szakmai önképzésre. Ez ugyanakkor egybeesett azon nagyvállalatok fejlesztési időszakával is, ahol éppen ebben az időben zajlott a privatizáció. Esetükben részben az oktatási és tanácsadói szektorból érkező megoldások jelentették a fejlesztést, és sok esetben a gondolkodásmód megváltoztatása volt a fő célkitűzés. Az 1990-es évek végére már érződött a korábbi fejlesztések hatása és egyre

komplexebb szervezetfejlesztési kérdésekkel találkoztak a szakemberek, hiszen megjelentek az akkor induló távközlési cégek, bankok, zöldmezős beruházások, ahol mindent nulláról kellett felépíteni. Ezeknél a szervezeteknél már igény volt arra, hogy magát a szervezetet is tudatosabban alakítsák ki. Mindemellett folytatódott a korábban említett hazai nagyvállalatok átalakulása is, a munkaerő vándorlásával pedig nem csak fejlesztői oldalról érkezett tudás a szervezetbe, hanem a munkavállalói oldalról is.

A szervezeti átalakulások tisztulása után a kétezres évektől egyre nagyobb igény mutatkozott a hatékonyság és a versenyképesség növelésére, melyek hosszabb távú tanácsadói munkát biztosítottak a szervezetfejlesztői szakma számára. A nagyvállalati megrendelők komplex és szervezetre szabott fejlesztési elvárásokat fogalmaztak meg, nem elégedtek meg egy általános két napos tréninggel, az eseti beavatkozás szintjén. Kalmár (2004:176) szerint „2004-ben az Európai Unióhoz történő csatlakozás lehetőséget teremtett mindenki számára a tanulásra, adaptációra és megújulásra”. A megújulás kérdésköre egyértelműen a verseny szempontjából vált fontossá, olyan szakembereké volt a nyerő stratégia, akik hatékonyan adaptálták a költségminimalizálás, gyorsaság, hibamentesség módszereit.

A kétezres évek szakmailag is nagy áttörést jelentettek, hiszen nem csak a szervezetfejlesztő szakma, hanem a nagyvállalati vezetői társadalom is elkezdte felismerni, hogy a saját képességek ismeretének milyen jelentősége van az egyéni és a szervezeti sikeresség szempontjából. A nemzetközi nagyvállalatok vezetőinél már gyakori volt, hogy coach támogatta jobb vezetővé válásukat, és az évtized végére megjelentek az első hazai coach képzések is, amelyek elindították és szinte kötelezővé tették a szervezetfejlesztési szakemberek önismereti szintjének fejlesztését is.

A coaching elterjedése óta a felhasználói kör és szemlélet is erősen változott. A korai coachok itthon és a nagyvilágban is inkább tanácsadók voltak vagy mentorként osztották meg meglátásaikat az életről és munkáról. A gondolkodásmódunk változásával a coaching, mint támogató eszköz is megváltozott. „Mostanra a coaching egy eszközgazdag, valóban kérdés, feladat és visszajelzés fókuszú együttműködés lett. Egyre kevésbé hangsúlyos a szakmai hozzáértés – mint a tanácsadói coachingnál volt –, mert egyre nagyobb szerepe van az együttműködés- és kérdezés eszközeinek a modern coachingban.” (Wiesner 2009).

2010 után megfigyelhető, hogy a szervezetfejlesztési szakmai képzések és továbbképzések tárháza még tovább bővült. Ekkor még a 2008-as válságidőszak hatásait kezelte a szakma is,

igaz jóval szűkösebb erőforrások álltak rendelkezésre a fejlesztések finanszírozására. Amelyik cég megtehetette, az előre menekült és erőforrásokat fordított a képzésekre is.

A szervezetfejlesztői piaci szereplőket tekintve mára néhány nagy, közel 20-25 éves múltta visszatekintő szervezetfejlesztő cég maradt meg, esetenként nemzetközi partnerrel társulva. Azok a szervezetfejlesztő cégek, amelyek 2010-es években alakították ki módszerspecifikus képzéseiket és párhuzamosan szervezetfejlesztéssel is foglalkoztak, napjainkra már szép referenciával rendelkeznek. Párhuzamosan zajlott a szervezeteken belüli szakemberek képzése is, hogy ők „belülről”, minél célzottabban vigyék sikerre a fejlesztési folyamatokat.

Jelenleg a COVID-19-járvány utáni újrendeződésben a következő kihívásokkal találkoztam. Mind megrendelői, mind szolgáltatói oldalon kihívást jelentett az online térben való működés: hogyan valósítható meg ugyanaz a hatásfokú fejlesztés, illetve rendelkezésre áll-e hozzá az infrastruktúra, továbbá milyen témák legyenek fókuszban. A korábbi erőteljes hatékonyságnövelési és teljesítménycélú átrendeződött napi operatív helyzetek megoldására és az emberek mentális egészségének a kérdéskörére. Mindezen témakörök eredményeképpen kialakult egy hibrid működés, ami a személyes és az online fejlesztést párhuzamosan feltételezi. Tapasztalatot szereztünk arról is, hogy mi, milyen keretben valósítható meg a leghatékonyabban akár forprofit vagy civil-nonprofit szervezetről beszélünk.

A hazai civil-nonprofit szervezetfejlesztés szakaszai és problémakörei

A magyarországi civil-nonprofit szervezetfejlesztés történetére jellemző, hogy amiként a nonprofit szektor és szervezeteinek tevékenysége fejlődött, úgy fejlődött maga a működéshez kötődő módszertan is, és jöttek létre a képző szervezetek és a képzések. Megfigyelhetővé vált egyfajta átjárás a forprofit és nonprofit szektorban tevékenykedő szervezetfejlesztők körében. „Az első szervezetfejlesztéssel kapcsolatos képzések között az Ökotárs Alapítvány ÁSZ programját és facilitátor képzését, illetve a NIOK alapítvány szervezésében megvalósult trénerképzőt szokták emlegetni, melyet nemzetközi részvétellel, a Johns Hopkins Egyetem nonprofit szakértői tartottak leendő trénereknek.” (Molnár 2011:31).

Ebben az időszakban, a 2000-es évek közepén nemcsak az Ökotárs Alapítvány, hanem más, civil társadalmat segítő fejlesztő szervezetek, például a Civil Társadalom Fejlődéséért Alapítvány (CTF), a Hálózat a Demokráciáért (DEMNET), a Regionális Környezetvédelmi

Központ (REC) is magukévá tették az alkalmi tréningek helyett a hosszú távú együttműködésen alapuló fejlesztés módszerét.

Az ÁSZ – átfogó szervezetfejlesztés-program lényege a különböző támogatási módok – tréningek, szervezetfejlesztési konzultációk és anyagi támogatás – összekötése volt egy-másfél éves együttműködési program keretében. A hosszú távú célja pedig a szervezetek fenntarthatóságának növelése, az olyan szervezeti módszerek, struktúrák, munkamódszerek, kultúra, anyagi lehetőségek kialakítása volt, amely a tagság bevonásával és részvételével, általában az egész közösség erősítésével lehetővé teszi a szervezet fennmaradását, tevékenységének folytatását, és növeli a működési stabilitását. A program elsősorban zöld szervezetek fejlesztését célozta meg. A képzések kezdetben döntően amerikai közösségfejlesztők bevonásával valósultak meg, a program fontos eleme volt a szervezetfejlesztési tudással és tréningvezetési képességekkel rendelkező hazai facilitátorok képzése, akiket nevezhetünk itt trénereknek, tanácsadóknak, konzulenseknek.

A NIOK Alapítvány fontos célkitűzése volt, hogy a civil szervezetek is kapjanak megfelelő menedzsment ismereteket, melyeket kiadványokkal és programokkal erősítettek. Szervezeti adat- és tudásbázisa ma is számottevő, országos szolgáltató szervezetként működik, képzési programokkal és a tanácsadás különböző formáival, kiemelt szereplője a hazai adománygyűjtésnek.

A Civil Társadalom Fejlődéséért (CTF) Alapítvány trénerképző programként indult azzal a célkitűzéssel, hogy hazai erőforrásokra alapozó fejlesztő szervezeteket hozzon létre, melyek a nonprofit szervezetek számára nyújtanak segítséget a szervezeti működés különböző területein. A program egy éves trénerképzéssel kezdődött, melynek során a leendő trénerok tanulmányozták a hazai civil szektor erősségeit, nehézségeit és szükségleteit, nemzetközi tanulmányutakon vettek részt, ahol a nonprofit szervezetek működését és az ott fellelhető modellek adaptálhatóságát vizsgálták, valamint különböző tréner- és csoportvezetési technikákkal ismerkedtek.

Az Ifjúsági Koordinációs és Szolgáltató Egyesület kezdetben főleg ifjúsági civil szervezetek fejlesztésével foglalkozott, ennek a munkának a legnagyobb részét tematikus tréningek jelentették. A szervezet célja, hogy fejlődésre inspiráló közeget teremtsen a nonprofit szervezetek körében és elősegítse azok fenntarthatóságát.

Az Inspi-ráció Egyesületet, olyan magánszemélyek hozták létre, akik már 10-15 éve aktív tagjai, vezetői különböző civil szervezeteknek. Ezt megelőzően működtek informális szervezetként

Nyíregyházi Regionális Facilitátor Munkacsoport néven, amely az Inspi-Ráció Egyesület előszervezete volt. „Az IRE szakemberi bázisát kiképzett facilitátorok jelentik. Szervezetfejlesztő tevékenységük főképp helyi és regionális hatókörű. A zöld szervezeti háttér által meghatározott, komplex, a közösségi erőforrásokat beépítő szemléletük és munkamódszerük országosan mintaértékű munkát eredményez.” (Molnár 2011:33)

A Tanácsadók a Fenntartható Fejlődésért (TFF) civil és az üzleti szférában járatos trénerek, szervezetfejlesztők, zöldmozgalmi aktivisták által alapított egyesület. Céljuk az emberek és közösségek fejlődésének és együttműködésének fejlesztése.

Összességében megállapítható, hogy a hazai civil-nonprofit szektor fejlesztésben az elmúlt húsz évben jelentős szerepe volt a külföldi forrás támogatásnak és az onnan behozott know how-nak. Az uniós csatlakozást követően ez a tendencia folytatódott, hiszen a programok jó része uniós pályázatokból valósult meg, de már hazai szervezetfejlesztők és vállalkozásaik által.

Napjainkban a civil-nonprofit szektor szervezetfejlesztési kihívásai négy kérdéskörre oszthatók. Az első ilyen, a kétezres évektől megjelenő irány, a professzionalizáció kérdése. Azoknak a szervezeteknek, amelyek anyagilag stabilan működnek és elérték egy közepes vagy annál nagyobb szervezeti méretet már felmerül: hogyan és milyen mértékben szükséges a szervezetet professzionális szinten működtetni és fejleszteni, szervezeti hierarchiákat kialakítani. „Bőséges szakirodalom igazolja azt a jelenséget, hogy a nonprofit szektor szervezetei számos olyan kihívással néznek szembe, amelyeknek csak kiváló teljesítménnyel, professzionálisabb működéssel tudnak eleget tenni.” (Dobrai 2017:391). Ezek a szervezetek kialakították működési folyamataikat, procedúráikat, tevékenységeiket. Körükben jelenik meg leggyakrabban az a nagyvállalati CSR tevékenységbe bekapcsolódó szervezeti kör. A cél szerinti együttműködések mellett a nagyvállalatok szervezetfejlesztői tudásátadó programokat is szerveznek ezen civil-nonprofit szervezetek számára, amelyek hozzájárulnak a szervezeti, hatékonysági problémáik kezeléséhez.

A második kérdéskör, ami kihívást jelent – legyen szó bármilyen méretű civil-nonprofit szervezetről –, az olyan vezetői és menedzsment kérdések, mint például: a vezetők személyes kompetenciái, hogyan birkóznak meg a felelősség és motiváció kérdéskörével. Jellemzően minden civil-nonprofit szervezet kezdetben főként önkéntesekből áll. A kihívás abban áll, hogy vezetőként hogyan és meddig motiválhatók az önkéntesek, hogyan kérhetők számon a

feladatok ellátása során, ki milyen felelősséggel tartozik a szervezeti működést tekintve azért, hogy a szervezet biztosítani tudja a hosszú távú működését. Egy ilyen kontextusban nem lehet ugyanazokat a vezetési technikákat alkalmazni, mint a hagyományos forprofit szervezetfejlesztésnél, más szemléletre és megközelítésre van szükség. Ez esetben fontos megérteni az egyéni motiváció kérdéskörét, ami különösen annak fényében izgalmas, hogy valaki akár nyolc – tíz órás munkanap után még elmegy valahova önkéntes munkát végezni, ezáltal értéket teremteni. Számos kutatás bizonyítja, hogy sokkal inkább motiválja ezeket az embereket az, hogy milyen célt szolgálnak, és önkéntes munkájuknak milyen hozzáadott értéke van, mint az anyagi javak szerzése.

A harmadik kihívás a forrásteremtés. A pályázati és támogatói források csökkenésével és megszűnésével még hangsúlyosabbá válik a szervezeti működés finanszírozásának kérdése. Általános tapasztalat, hogy sok szervezetnél a szervezeti célokat alárendelték a kiírt pályázati célok elérésének, csakhogy biztosítani tudják anyagilag a működésüket átmenetileg. Ez azonban gyakran vezetett motivációvesztéshez és identitásválsághoz a szervezeten belül. Egy tudatos és előre megtervezett stratégia segítségével megalapozható a nonprofit működés. Érdeemes a több lábon állás elvét alkalmazni, amelyek lehetnek például célzott adománygyűjtések, további pályázati források, együttműködések a forprofit szektorral CSR vagy „Civil Impact” programokban való részvétel.³

Végezetül pedig negyedik kihívásként azt lehet azonosítani, hogy miként tud egy civil-nonprofit szervezet lépést tartani a technológiai trendekkel, újdonságokkal. A társadalmi felelősségvállalás és fenntarthatóság kérdésköre mellett 2010-től fokozatosan erősödik az új technológiák megjelenése és széleskörben elterjedt mindennapi használata. A kommunikációnk átalakult és felgyorsult, óriási zajban kell eljuttatni az üzeneteket az emberek felé, legyen szó akár önkéntesek toborzásáról, akár adománygyűjtésről. A közösségi média használatának előnye az, hogy gyorsan, sok emberhez jut el. Azonban az már a kommunikációs szakma tudása, hogyan lehet célzottabban kommunikálni, hogy az olvassa a felhívásokat, akiknek szól. Továbbá, a COVID-19-járvány hatására, a hibrid szervezetfejlesztési megoldások előtérbe kerültek, és számos esetben tapasztalható, hogy a szervezeteknek technikailag nehézséget okoz egy online megbeszélésen való részvétel, ami jelentős hátrányt okozhat.

³ Ilyenek például a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara Bridge to Benefits programja vagy a Civil Impact Közhasznú Nonprofit Kft. programjai.

A SZERVEZETFEJLESZTÉS ALAPFOGALMAIRÓL, FOLYAMATÁRÓL ÉS MÓDSZEREIRŐL – VÁZLATOS ÁTTEKINTÉS

Alapfogalmak, avagy a szervezetfejlesztés sarokkövei

Mi a szervezetfejlesztés? A szervezetfejlesztés kiváló lehetőség arra, hogy egy vállalat vagy egy szervezet megújuljon, és a megelőző időszakhoz képest hatékonyabban és rugalmasabban működjön. A szervezetfejlesztés módszerei lehetőséget adnak a kapacitások és az eredményesség növelésére is.

A szervezetfejlesztés (Organization Development) egyik legjobb és szakmailag legadekvátabb definícióját Richard Beckard, a téma neves szakértője fogalmazta meg „A szervezetfejlesztés stratégiája és modelljei” című, 1974-ben megjelent könyvében. E szerint a szervezetfejlesztés a szervezet egészére vonatkozó, tervszerű, felülről szervezett törekvés, amelynek célja a szervezet életképességének és hatékonyságának növelése. E célokat a szervezeti folyamatokba történő tervszerű beavatkozás révén, magatartástudományi ismeretek alkalmazásával éri el (Beckard 1974).

A szervezetfejlesztés szereplői. A szervezetfejlesztés alapvetően tanácsadási folyamat, továbbá tréneri munkából és egyéni fejlesztésekből is áll, a szervezet egészével, folyamataival és működési mechanizmusaival foglalkozik, számos módszertant és elméletet, gyakorlatot alkalmazva. A tréneri munkában a fő fókuszban a kompetenciák, készségek, képességek fejlesztése és a tudásmegosztás van. De szervezetfejlesztő az is, aki tanácsadóként van jelen a fejlesztési folyamatban, ő a szakértelmével és konkrét megoldási javaslataival viszi előre a folyamatot. Hasonlóan, mint a mentor, aki viszont az egyénnel foglalkozik. A mentorálás a mentor által adott befolyás, útmutatás vagy iránymutatás. A mentor az, aki egy kevésbé tapasztalt és gyakran fiatalabb személyt tanít, vagy segítséget és tanácsot ad. Szervezeti környezetben a mentor befolyásolja a mentorált személyes és szakmai fejlődését. A facilitátor segít csoportoknak, csapatoknak megérteni a közös céljaikat és segít megtervezni, miképp érik el ezeket. Eközben a facilitátor semleges marad, nem foglal állást a kérdésekben, ehelyett a csoport figyelmét vezeti és azt a csoportnak fontos dolgokra fókuszálja.

Mi a coaching? Nemcsak a sportban, hanem az üzleti versenyben is egyre inkább létfontosságúvá vált, hogy növeljük az egyéni teljesítményeinket, és ebben az egyéni

fejlesztési folyamatban ott álljon valaki mellettünk, mögöttünk, aki támogat bennünket: ez pedig nem más, mint a coach, a fejlesztési folyamat pedig a coaching.

A coaching angol eredetű szó, jelentése: edzés, pontosabban az edző által végzett munka. A kifejezés a sportpszichológiából az 1980-as évek elején került be az üzleti világ fogalomrendszerébe. A coaching az Amerikai Egyesült Államokból indult, és alapvetően két gyökere van. Az egyik kiindulópontnak, azoknak a pszichoterapeutáknak a munkája tekinthető, akik felismerték, hogy nemcsak krízisben lévő embereknek lehet szükségük tanácsokra (akár életvezetési, akár vezetési tanácsokra), hanem olyan személyeknek is, akik szeretnének többet kihozni magukból, akik sikeresebbek, elégedettebbek kívánnak lenni az életük bármely területén. A coaching másik kiindulópontja a sportból származik: a terapeuták az élsportolók körében használt mentális technikákat beépítették az önismeret-fejlesztő programjaikba, és ezt hívták coachingnak a kezdetekben.

„A sikeres coaching lényeges pontja a coaching ügyfél felelősségének ténye. Kész-e maga dönteni, cselekedni, a következményeket elfogadni, és mindezért felelősséget vállalni.” (Vogelauer, 2002:16). Továbbá a coach szerepe és működése is meghatározó, a fókusz a cél elérésén tartja: „Támogatja az ügyfél attitűdjét a szervezet minden szintjén, bármely szerepet illetően. Konkrét visszajelzést ad az erősségekről” (O’Neill2007:315).

Mi az action learning team coaching?⁴ Az action learning módszertan Reg Revans brit professzor nevéhez köthető, mely módszert az 1940-es években a kórházakban alkalmazták először, később azonban világszerte elterjedt a gazdasági és állami szervezeteknél egyaránt. Az action learning folyamán a „miért” kérdés helyett a „mi” típusú kérdésekre keresi a választ a csoport. A fókusz ily módon nem azokra a dolgokra kerül, amit a csoport nem tud, hanem a meglévő tudásából merít. A folyamat a tapasztalati tanulásra és a cselekvésre helyezi a hangsúlyt, hisz a résztvevők konkrét problémák megoldása során fejlődnek és reflektálhatnak saját tapasztalataikra is.

Az action learning (vagyis akciótanulás) a team coaching egy speciális fajtája. Az action learning üléseket egy gyakorlott facilitátor szakember vezeti. A facilitátor feladata sokrétű: támogatja a résztvevőket abban, hogy – a felmerült nehézségeikre a lehető leghatékonyabban tudjanak

⁴ Az action learning team coaching megnevezés magyarul akció tanulás csoportos coachingnak lehetne lefordítani.

megoldást találni a csoport segítségével – a legtöbbet tudjanak tanulni saját működésükről, konfliktuskezelési és együttműködési mechanizmusairól, valamint a csoportba behozott és feldolgozott problémákon keresztül minél nagyobb, a szervezetben meglévő belső tudáshoz hozzájussanak.

A coaching hozadéka. Ez egyéni oldalról nézve, személyenként teljesen eltérő lehet. A módszertan rugalmassága az, hogy a célokat az ügyfél határozza meg, mindenki a maga szintjén és keretein belül. A folyamat során az ügyfél tisztábban látja a helyzetét, önmagát és a szándékait, körülményeit, tanulja önmagát a folyamaton belül, ami segíti a hosszabb távú fejlődést és a problémás helyzetekre adott válaszlépések hatékonyabb kezelését. Ha szervezeti oldalról nézzük, szervezeti szinten is sokrétű hozadéka van egy coaching folyamatnak, nem csupán az ügyfélnél, hanem a munkája során és szervezeti eredményekben is megmutatkozhat. A legnagyobb hasznot mindkét esetben az egyéni önismeret terén érzékelhetjük, továbbá jelentős hozadéka lehet a coachingnak a kollégákkal és felettesekkel való kommunikáció, együttműködés terén is.

A hasznosság számszerűsítése, esetleges pénzbeli kimutatása nagyon nehéz feladat, hiszen nehéz különválasztani, hogy a coachingban részt vevő személy munkája által generált haszon mekkora hányada köthető a coachinghoz. Akár pénzben kifejezhető, akár szubjektív módon érzékelhető előnyökre gondolunk, egyre több munkáltató, vezető vagy beosztott ismeri fel – már hazánkban is –, hogy a coaching nagyon hasznos tevékenység.

A szervezetfejlesztés folyamatáról dióhéjban

A szervezetfejlesztés célja. A szervezetfejlesztésnek számos célja lehet, ezek közül a legjelentősebbek a következők:

- a szervezet teljesítményének javítása;
- a szervezet agilitásának, rugalmasságának növelése;
- a szervezet tagjainak folyamatos felkészítése a változásokra;
- a szervezeti együttműködés megerősítése és harmonizálása;
- a vállalat megújulásra való és problémamegoldási képességének javítása.

A szervezetfejlesztés folyamata. „A szervezetek fejlesztése komplex és strukturált folyamat, amelyet a szervezet helyzetének (belső sajátságainak és környezetének) figyelembevételével kell megtervezni és megvalósítani. A legtöbb szervezetfejlesztő folyamat során hasonló módszerekkel folyik a munka, de az alkalmazott módszerek kiválasztása, azok arányának

kialakítása, valamint a sorrendiség meghatározása a fejlesztett szervezetre szabottan történik. A fejlesztés gyakran külső szakemberek (szervezetfejlesztők) bevonásával valósul meg, ugyanakkor nem nélkülözheti a fejlesztett szervezetben dolgozók egy részének vagy összességének aktív közreműködését. Egy-egy szervezet fejlesztését néhány főből álló ún. *fejlesztő csoport* irányítja, amely kifejezetten erre a célra alakul a külső szervezetfejlesztők és a fejlesztett szervezet képviselőiből.” (Komócsin 2009 alapján TÁMOP 5.5.3. Szervezetfejlesztési mintaterv). A mintaterv szerkezete és lépései a civil-nonprofit szervezetek fejlesztésére kerültek kidolgozásra, de ezek megegyeznek a forprofit szervezetfejlesztési alaplépésekkel, és ott is egyaránt alkalmazható.

1.Diagnózis vagy felmérés. A szervezeti diagnózis kialakításának a következő lépései vannak:

1. A legelső lépés az adatgyűjtés és -elemzés a cég aktuális állapotáról, a fejlesztendő területekről és a megoldandó problémákról.
2. Az elérendő célok meghatározása.
3. A szervezetfejlesztés eredményeként létrejövő állapot, az elérni kívánt célok azonosítása.
4. A szervezet erősségeinek felmérése.
5. Azoknak a területeknek, erőforrásoknak, adottságoknak és előnyöknek a számbavétele, amelyek segíthetnek a szervezetfejlesztés céljának elérésében. (Az erősségek és gyengeségek feltérképezéséhez hatékony segítséget nyújthat a SWOT-analízis.)

2. A stratégiai meghatározása a szervezetfejlesztés irányának kijelölése. A stratégia kialakításának első fázisa, hogy a szervezetfejlesztést végző tanácsadó cég munkatársai, vagy a kijelölt szakértő és a szervezet vezetése konszenzusra jusson. Ez azt jelenti, hogy közösen meghatározzák a fejlesztendő területeket, az elérendő célokat és a szervezetfejlesztés érdekében felhasznált eszközöket. Ebben a lépésben történik a szervezetfejlesztéssel kapcsolatos feladatok végrehajtóinak kijelölése és a feladatok időbeli ütemezése is.

3. A beavatkozás. Ebben a lépésben kerül sor a második pontban meghatározott stratégia végrehajtására. A végrehajtás történhet a szervezetet alkotó egyének, csoportok vagy az egész szervezet szintjén.

4. Köztes mérések, visszamérés, follow-up. Már a beavatkozás fázis közben is érdemes köztes méréseket végezni. Ezek segítségével nyomon követhető, hogy az egyes területeken milyen mértékű változást értünk el a megfogalmazott célokhoz képest. Az eredmények függvényében korrigálhatjuk a szervezetfejlesztés irányát, szükség esetén pedig akár újabb stratégiát is alkothatunk.

A szervezetfejlesztés folyamatát lezáró visszamérés ugyanilyen fontos. Csak a megfelelő eredmények birtokában tekinthető sikeresnek a szervezetfejlesztési folyamat.

A fejlesztési lépcsők megvalósítása során kisebb lépésekben haladunk. Ezekhez a lépésekhez köthetők a konkrét tevékenységek, amelyeket a fejlesztő csoport, annak egyes tagjai, a fejlesztő csoporton kívüli szervezetfejlesztő szakemberek vagy a fejlesztett szervezet vezetősége, tagjai végeznek (legtöbbször kisebb alkalmi munkacsoportokba szerveződve). Az 1. és 2. fejlesztési lépcsők jól meghatározható lépésekből állnak, azaz a lépések és az azokat megvalósító tevékenységek a legtöbb fejlesztett szervezet esetében megegyeznek (általánosan alkalmazhatóak). A 3. és 4. szakaszok lépéseit azonban minden esetben szervezetre szabottan kell alkalmazni, azaz a szervezet fejlesztési szükséglete szerint egyedileg kiválasztott lépéseket, adekvát sorrendben szükséges végrehajtani.

A szervezetfejlesztés alapvető módszerei

A szervezetfejlesztés eszköztárát alkotó módszereket két fő csoportba sorolhatjuk. Az egyénre ható módszerek a szervezet tagjainak, a vállalat dolgozóinak fejlődését célozzák. A struktúrára ható módszerek inkább a szervezet felépítésének, hierarchiájának, kultúrájának átalakításán keresztül mozdítják elő a szervezet fejlődését. Lássunk néhány példát mindkettőre.

Egyénre ható módszerek. A szervezetfejlesztés egyik fő célkitűzése, hogy megváltoztassa a szervezet tagjainak magatartását, öndiagnosztizáló, kommunikációs és problémamegoldó folyamatok révén. A következőkben bemutatjuk azokat az eljárásokat, amelyek ezeket a folyamatokat kívánják előmozdítani a szervezetben.

- Munkakör-újjáépítés.
- Munkakör- és kompetencia-elemzés.
- Emberközpontú vezetés.
- Készségfejlesztő tréningek, workshopok.
- Személyiségtesztek.
- Diagnosztikai mérések.
- Felmérésről szóló visszajelzések.

Struktúrára ható módszerek. Ebbe a csoportba azok az eljárások tartoznak, amelyek a munka tartalmára és a dolgozók közötti viszonyra hatnak.

- Csapatépítés.
- Kockázatelemzés.

- Decentralizáció.
- Csoportközi viszonyok fejlesztése.
- Vállalati kultúra fejlesztése.

Ahogy a bevezetőben is említettem, bármilyen beavatkozás a szervezeti működésbe, hatással lesz az egyénre és a szervezetre egyaránt, a hatás mértéke és időbelisége eltérő lehet.

A fejlesztés eszköztára szinte már végtelen, a szakember dönti el, hogy milyen kombináció a legmegfelelőbb a szervezet számára. Ezek lehetnek: tanácsadás, tréning, coaching, team coaching, facilitálás, mentorálás, szupervízió, akció tanulás, action learning team coaching.

Milyenek a jövő szervezetei és melyek a lehetséges fejlesztési irányok?

A tanulószervezet. A tudás alapvetően az egyének sajátja, de a szervezeten belül is létrejön egyfajta tudás. Napjaink gyorsan változó környezetében a szervezeti tanulást annyira fontosnak tartják a szakemberek, hogy kiemelt hangsúlyt kap a tanulószervezet fogalma, úgy vélik, hogy jellemzői meg kell, hogy jelenjenek a szervezetfejlesztés céljai között is. Az evolúciós változtatás hívei arra hívják fel a figyelmet, hogy a rendszer tagjai értékeinek, attitűdjeinek, magatartásformáinak kell először megváltoznia, ezután képes a rendszer a változásra. E megközelítés alapja McGregor Y elméletének⁵ megfelelő emberkép, a szervezeti tag, mint fejlődés- és tanulóképes, felelősségvállaló ember (Kovács et al. 1991). A folyamat lényege az, hogy a közvetlen együttműködés és a gyakorlati tapasztalat révén minden érintett tanul, e tanulási folyamat célja a szervezet teljesítőképességének és a munkakörülményeinek egyidejű javítása.

A szervezetfejlesztés várható következményei: a munkakörülmények demokratizálása, a hatalmi viszonyok kiegyenlítettebbé válása, a kölcsönös bizalom kialakulása. Kinyilvánított célja az, hogy a tagok meg tudjanak birkózni a változásokkal és támogassák azokat.

A tanulószervezet fő kritériuma tehát a folyamatos változás, emellett a szervezeti tagok tanulási képességeinek hasznosítása, azaz nem csak az egyének tanulnak a szervezeten belül, hanem végbemegy egyfajta „szervezeti jellegű” tanulás is, mindennek célja a folyamatos

⁵ Douglas McGregor nevéhez fűződik az 1950-es évek elején megalkotott Y és X elmélet. A két elmélet Maslow munkája alapján, az emberek motivációja és szükségleteik feltárása és a munkavégzés befolyásolhatósága céljából jött létre. Az Y elmélet a pozitív feltételezéseket foglalja össze. A dolgozók munkájának légkörét, környezetét megfelelően kell kialakítani. A munkavégzést ösztönözni lehet önállósággal, elismeréssel és önmegvalósítással is. Ha ezek a motivációs eszközök és körülmények létrejönnek, az alkalmazott nagyobb felelősséget vállal, és a szervezeti célokat könnyebben elfogadja (lásd. Kovács et al. 1991).

szervezeti változás megtanulása. E szervezettípus kialakulásában, illetve kialakításában központi szerepet játszik a szervezeti kultúra jellege, az értékek és probléma megoldási módok bizonyos irányba történő változása. A tanulószervezet előnye, mint látjuk, tagjainak kreativitásából adódik, amit a szervezet maximálisan igénybe kíván venni, ehhez azonban szükséges a vállalat és a munka iránti nagyfokú elkötelezettség, végig jól érzékelhető a koncepció szoros kapcsolódása a humán erőforrás elméletekhez. A tanuló szervezet koncepciója az újszerű, teammunkára, felelősségvállalásra, önállóságra és elkötelezettségre épülő vállalaton belüli viszonyok intézményesítését célozza meg.

A TEAL szemlélet. „A rendkívüli újítók megmutatják, hogyan hozhatunk létre lélekkel teli üzleti vállalkozásokat, non profit szervezeteket, iskolákat, kórházakat. Egyre inkább túlhaladottá válik, ahogyan ma a szervezeteinket irányítjuk. A lelkünk mélyén mi magunk is érezzük, hogy ennél többre is képesek vagyunk, és vágyunk arra, hogy lélekkel telibb, hitelesebb munkahelyeken, valódi célokért dolgozhassunk, és valamilyen közösséghez tartozhassunk.” (Laloux 2016) Ez a felvezető mondat mindenre rávilágít, amit manapság keresünk és a COVID-19-járvány utáni újjáépítési időszakra jellemző. Közösség, kapcsolódás, valahova tartozás. Szerencsére vannak a világban még olyan újítók, akik megosztják a tudásukat és közcélra, a közjó szolgálatába állítják. Joggal kérdezhetjük, hogy mi az újdonság? Ha elolvassuk Frédéric Laloux „A jövő szervezetei” című könyvét, már számos eszköz, módszer ismerős lehet, az újdonság rész abban van, hogy érdemes néha visszatérni és újragondolni az eszközrendszereinket és láthatjuk, hogy ezek a képességek, készségek mindenkiben megtalálhatóak, azzal a különbséggel, hogy valószínűleg a jelenlegi világnézetünk korlátoz bennünket abban, ahogyan a szervezetekről, együttműködésekről gondolkodunk, bizalmatlanság jellemez bennünket. Tehát szükség van egy új szemléletmódra, ami a korábbi tudásunkat, tapasztalásunk egy új kontextusba, egy új hitrendszerbe helyezi.

„Számtalan tudós – többek között pszichológusok, filozófusok és antropológusok – elemezte már az emberi tudat fejlődését. Úgy találták, hogy az emberiség hozzávetőleg százezer éves történelme során számos egymást követő szakaszon ment keresztül. Képességeink pedig, hogy jobban megértsük a világot, minden szakaszban hatalmasat fejlődtek – kognitív, erkölcsi és pszichológiai értelemben is. Egy fontos aspektus felett azonban a kutatók eddig elsiklottak: minden alkalommal, amikor az ember új tudati szintre lépett, egy új együttműködési

lehetőség, új szervezeti modell is született. Az egymást követő modellek napjainkban is jelen vannak.” (Laloux 2016:34)

A TEAL⁶ szemlélet az integrál megközelítésből tekint a témára és az evolúciós, valamint fejlődéstudományt kifinomultabb értelmezésében gyökerezik. A technikai szempontokat Fréderic Laloux az integrál⁷ szemléletből veszi át, s így több száz premodern, modern és posztmodern kultúra tanulmányozása, valamint az emberi tudat és kultúra különböző térképeinek keresztkulturális vizsgálata eredményeként kidolgozásra került az ember felépítésének „átfogó térképe” (Wilber 2008:27).

A módszertan lehetőséget ad szervezeti és egyéni önvizsgálatra, ahhoz, hogy azonosítani tudjunk, hogy ezen a térképen hol helyezkedünk el és merre érdemes fejlődni. A jelenleg ismert és a mai viszonyokra kifejezetten jól reagáló működési szint a TEAL, aminek három alappillére van: az *önmenedzsment* – működünk hatékonyan nagyban is, egyenrangú kapcsolatokra építve, a hierarchia és akár a konszenzus kényszere nélkül. A *teljességre törekvés* – legyünk azok, akik valójában vagyunk, hozzuk be a munkába a magunk teljességét ahelyett, hogy csak a szakmai énünket működtetnénk, vagy maszkok mögé bújnánk. Az *evolúciós cél* – a szervezetek élnek és saját fejlődési iránnyal rendelkeznek. Ez az irány egy cél felé mutat. Ahelyett, hogy megpróbáljuk kontrollálni és megjósolni a jövőt, a szervezet tagjai befelé figyelve meghallják és megértik, mivé akar válni a szervezet, milyen célt akar szolgálni. „A TEAL működéshez eljutni nagy munkával jár. A fejlődési stációk nem hagyhatók ki, így az építkezés fokozatos és tartós.” (Toldi 2013:16)

Tapasztalataim szerint fokozottan megjelent az igény az emberek részéről, hogy a munkahelyen ne csak versenyképes és eredményeket felmutató elemként legyen jelen a mindennapokban, hanem teljes emberként, minden olyan aspektussal, ami az ő közvetlen világával kapcsolatos. Nem cél a magánélet és a munka összemosása, de nem reális a teljes szétválasztás sem, mind a kettő hatással van a másikra, mert ugyanaz az ember megy be

⁶ A Teal eredeti jelentése kékeszöld, acélzöld szín, azonban az elmúlt időszakban a szakirodalomban átment a köztudatba, mint fejlődési evolúciós szint és fejlesztési szemlélet, módszertan elnevezése.

⁷ Az integrált szemlélet egy szintetizáló szakmai irányzat, amelyet a világhírű filozófus, író Ken Wilber alkotott meg a 2000-es évek elején. Az elmélet- és gyakorlatrendszer szakértői módon szintetizálja a nyugati pszichoterápiás, pszichológiai ismereteket, valamint a spirituális bölcséleti hagyományok tudatról szóló tanításait. Az így kapott teljes spektrumú emberképet alkalmazza az élet minden területére, úgymint: a gyógyítás, az orvoslás, a pszichoterápia, a coaching, a közgazdaságtan, az üzleti élet, a jog, az ökológia, a politika és a művészet területeire.

⁷ Ken Wilber (2008): Integrál szemlélet. Budapest: Ursus Libris.

másnap dolgozni, mint akit előző nap éppen valamilyen trauma ért. Ebben is nyújt egyfajta útmutatást a TEAL-szemlélet, hogyan tudunk élhető munkahelyeket kialakítani.

Az élhető munkahely egy olyan közösséget is jelent, ahová szeretnek az emberek tartozni. Értjük a fogalomban az egyénhez való hozzáállást, a környezeti tényezőket és a fejlődési lehetőségeket. Valós lehetőséget ad a változásra és egymás elfogadására. Egy XXI. századi munkahely kellő kihívást biztosít, mert ezek nélkül nem motiválható a munkavállaló, ugyanakkor figyelembe veszi a teljes embert, mind a magányszemélyt, mind a munkavállalót, és előtérbe kerülnek a családbarát tényezők is. A pozitív légkör és hangulat, a szervezeti célok ismerete nagyban befolyásolja a motivációt és az elköteleződést. A vezető közösségépítő szemlélete komoly megtartó erő a mindennapi és hosszabb távú sikeres együttműködés tekintetében. Azonban mindezen tényezők csak közös felelősségvállalással érhetőek el. Mindezen fogalmi és módszertani megközelítés egyaránt alkalmazható forprofit és nonprofit szervezeteknél egyaránt.

Milyen a jövő szervezete? Noha erre általános recept erre sincs, de ahogyan a fentiekből is kiderült, az egyéni megélésnek és a szakmai identitás szintű kiegyensúlyozottnak milyen fontos szerepe van. A kérdés a megválaszolásánál érdemes a bensőbb szintekről indítani. Mi milyen szervezetenél dolgoznánk vagy végeznénk önkéntes munkát szívesen? Mik lehetnek ezek a jellemzők? Szinte biztos, hogy akár vezető akár munkavállaló vagy önkéntes az olvasó néhány alapvető értékrendi megközelítés hasonló lesz. Így például munkám során a következőket fogalmazták meg ügyfeleim: „Értékeljék a munkámat, adjanak visszajelzést.” „Egy összetartó közösség tagja szeretnék lenni.” „A stressz mértéke még éppen pozitívan motivál.” Szívesen megyek be minden nap.” „Mevannak a technikai feltételek a munkavégzéshez és pont elég a munka.” „A konfliktusokat kezeljük, ki tudok teljesedni.” „A szervezetek erőssége az emberekben rejlik. A dolgozók, önkéntesek személyes célja, hogy fejlődjenek, ezt ösztönözni és a lehetőségekhez képest maximálisan segíteni kell.” (Löwey – Nadkarni 2008:249). A döntéshozatal tükrözte, hogy a dolgozók a szervezet számára fontosak. A dolgozókra oda kell figyelni és arra ösztönözni, hogy járuljanak hozzá a problémák megoldásához, és ezáltal létrejöhet a szervezethez való kötődés érzése. A munkatársakban kialakulhat annak az örömmel az érzése, hogy az adott a szervezetenél tevékenykedhetnek, hatékonyan végezhetik a munkájukat. Kreatív megoldásokat adhatnak a problémákra, motiváltak, szellemileg és fizikailag is jól érezhetik magukat.

Ne csak egyéni szinten gondolkodjunk, hanem holisztikusan, az egész szervezetet és környezetét tekintve is, és vizsgáljuk a szervezet egészségi állapotát, a működőképességét, vonjunk be többféle dimenziót, mint a gazdasági környezet, vevők szükségletei. „Egy szervezet akkor egészséges, ha mindezen területek elvárásai magas szinten teljesülnek.” (Löwey — Nadkarni 2008:43) Minden dimenzió hat a másikra, ezáltal érhető el fejlődés. Ennek megteremtése nem kis feladat, de a szervezetfejlesztés és a megfelelő szakember kiválasztása segíthet mindezek elérésében.

Azt biztosan kijelenthetjük, hogy a két szektor a forprofit és nonprofit tanulhat egymástól. A már korábban említett szervezettség és tudatos finanszírozási szemlélet kialakításakor érdemes a forprofit szakemberekre hallgatni. A nonprofit szervezetek pedig a közösségépítés és elhivatottság terén tudnak újat mutatni: miként lehet maroknyi embert vagy akár tömegeket motiválni, egy jó ügy érdekében összefogni, lehetőséget adva a motivációk megélésére és a kiteljesedésre is.

HASONLÓSÁGOK ÉS KÜLÖNBBSÉGEK A FOR- ÉS A CIVIL-NONPROFIT SZERVEZETFEJLESZTÉSBEN

A szervezetfejlesztés folyamatát tekintve csak akkor beszélhetünk közel teljes hasonlóságról, ha a civil-nonprofit szervezet már rendelkezik egy olyan mérettel és működési kerettel, ami közel hasonlónak teszi a forprofit szervezetekhez. A folyamat itt szinte a klasszikus módszereket feltételezi, hiszen legyen szó bármilyen fejlesztési folyamatról, mindegyiket egy diagnózissal kezdünk, mivel a legfontosabb tisztán látni azt mi is van valójában. Ennek a felmérésének a mértéke, módszertana különbözhet a két szervezettípus esetében, de nélkülözhetetlen az információ és adatgyűjtés. Az adatok és tények feldolgozása után a fejlesztő javasol egy fejlesztési tervet a szervezeti céloknak megfelelően, majd megtörténik a végrehajtás, végül pedig a visszamérés, elemzés.

Mi a helyzet azonban akkor, amikor a szervezet mérete a foglalkoztatottak összetétele változik, például több az önkéntes, mint az alkalmazott, vagy csak önkéntesek vannak a szervezetben? A szervezetben nincsenek klasszikus szerepek, funkciók, a létszámnak megfelelően szinte „mindenki csinál mindent”. Ez esetben nem tudunk a tanult útvonalon haladni, egyedi megoldásokra lesz szükség. Itt már kiemelten hangsúlyos a fejlesztő személye és tapasztalata, mert nem lehet ugyanazokat a megoldásokat alkalmazni a fejlesztésben. Nem

minden szervezetnél indokolt a teljesen strukturált működés. Ha azokat a közösségi szerveződések nézzük – amik egyébként számos esetben egy egyesület vagy alapítvány alapítását előzik meg – láthatjuk, hogy képesek organikusan is alakulni, delegálni, hogy kinek mi a szerepe, feladata. Ekkor az esetleges túlszabályozottság miatt elveszthetik a résztvevők a motivációjukat, ezért a megegyezés és tiszta kommunikáció jelenti az együttműködés szilárd alapját. Ne feledkezzünk meg a nulladik lépésről, annak tisztázásáról, hogy mi a szervezet, a közösség célja és mi a vezető célja. Ezek ugyanis nem ugyanazok a célok, mint amit a fejlesztési célként fogalmazunk meg! A fejlesztési cél, azt az elérendő állapotot írja le, ahová a fejlesztés végével szeretnénk eljutni. Noha kijelenthetjük, hogy számos ponton segíthet az üzleti világban is alkalmazott szervezetfejlesztés, de nem minden esetben és ma már számos kiadvány létezik a civil-nonprofit szervezetek működtetéséhez és szervezeti fejlesztéséhez (Török – Vince 1998; Adirondack 1999; Móra – Zalán 2003; Móra 2005; Bartal 2005).

A szervezetelmélet egyik legfontosabb felismerése, ahogy fentebb is említettük, hogy még egy termelő vállalat dolgozóit sem lehet egyszerű fogaskeréknek tekinteni a gépezetben, akik, amikor felveszik a munkát, otthon hagyják a személyiségüket. Még a profitszerzés sikere is attól függ, hogy a szervezet tagjai mennyire képesek az önmegvalósításra, milyen kapcsolatokat építenek ki egymással, megtalálják-e saját helyüket, saját céljaikat a rendszerben és elégedettek-e azzal. Mindez fokozottan igaz a civil világra, ahol az emberek belső meggyőződésből kevés vagy semennyi anyagi elismerésért teszik azt, amit tesznek. Mivel a szerveződések egy-egy probléma megoldására jönnek létre, ezért azon a területen „szakértők”. Ezért van az, hogy a civil-nonprofit szervezetet alkotó tagok, vezetők elsősorban adott kérdésekhez értenek, a csoportok működéséről, a működési stratégiáról kevesebbet tudnak. Azonban, ha mindezen kérdésekkel nem foglalkoznak, viszonylag hamar elérkezik a szervezet teljesítőképességének a csökkenése, és ez rontja az eredeti probléma megoldásának a hatékonyságát is, a szervezet nem az elvártaknak megfelelően érheti el célját.

A szervezetfejlesztés lényege a változás előidézése és kezelése a szervezet valamennyi alrendszerében. Ez tudatosan vagy öntudatlanul, de folyamatosan zajlik minden szervezetben, ugyanakkor vannak olyan időszakok – szervezeti változás, mélyreható változás, társadalmi közeg, keretek változása –, amikor jelentősége különösen megnő. Nem mindegy, hogy egy ilyen időszakból miként kerül ki egy szervezet, hiszen a saját eredményességét kockáztatja. Az alábbi felsorolás tartalmaz néhány tipikusan jellemző problémát, amennyiben ilyen vagy

ehhez hasonló jeleket, tüneteket tapasztalunk egy szervezetnél, akkor beavatkozásra van szükség.

- Hiányos, értelmetlen munka ki- és beosztás, egymás munkájának nem ismerete.
- Döntésképtelenség.
- Túl sok egyeztetés, előre át nem gondolt megbeszélések.
- A kiadott munka ellenőrzésének hiánya.
- Elismerés hiánya.
- Csak a rövid távú célokra összpontosítanak, vagy nincsenek célok meghatározva.
- A programok szervezetlensége.
- Finanszírozási, pénzügyi gondok.
- Nem megfelelő kommunikációs stílus.

Ezek a tünetek egy forprofit szervezetnél is ugyanúgy megjelennek, azonban ott hamarabb érkezhet a segítség, mivel anyagi forrás áll rendelkezésre külső szakértő bevonására. Azonban létezik számos olyan civil szervezet, ahol már a tudásmegosztáson és a szakmai támogatáson van a hangsúly, erről alább egy rövid ismertetőt mutatunk be.

A KÉT SZEKTOR TALÁLKOZÁSÁNAK SZINERGIÁI: A COACHING MINDENKIÉ EGYESÜLET A CIVILEK TÁMOGATÁSÁÉRT

A két szektor találkozása. A coachingról jelenleg is él az az elképzelés, hogy luxus fejlesztési termék, melyet csak a top cégek, top vezetői élvezhetnek. Egyesületünk névválasztásában szerettük volna a coaching típusú szemléletet szervezeti szinten minden munkavállaló és/vagy önkéntes számára elérhetővé tenni. Valós segítséget, eszközöket, mintákat adunk át, melyek azonnal beilleszthetőek a szervezeti kultúrába és fenntarthatóan megvalósíthatók.

Ezt a szemléletet és célkitűzést fogalmaztuk meg az alapításkor és olyan szakmabeli önkéntesekkel valósítjuk meg céljainkat – elsődlegesen a civil szektor támogatását –, akik egyébként a forprofit szektorban tevékenykednek. A szinergiát pedig az önkénteseink motivációja adja, hogy magas szakmai színvonalon végezzük a munkánkat. Olyan eszközrendszerrel és szemlélettel dolgozunk, amit mindenki számára elérhetővé kívánunk tenni, egyfajta visszaadásként tekintünk a tevékenységünkre.

Mivel foglalkozik az Egyesület? A Coaching Mindenkié Egyesületben szakmai vezetőként végzek önkéntes munkát, együttműködésben Zákányi Eszter ügyvezetővel és további 42

önkéntessel. Működésünk célja a nonprofit vagy közhasznú szervezetek támogatása, hogy stratégiai, folyamatirányítási és közösségépítő feladataikban eredményes fejlődést érjenek el. Ehhez ajánljuk fel szakmai segítségünket. Programunk egyaránt fókuszál a vezető közösségépítő szerepének hangsúlyozására és a munkatársak, önkéntesek felkészítésére, és a coaching szemléletű vezetői magatartásra. Minden önkéntesünk rendelkezik saját bevételi forrással, így ezeket a fejlesztői folyamatokat szabadidejükből, pro-bono valósítják meg, és ezt tekintik igazi visszaadásnak.

Szervezetünket 2020 júniusában jegyezték be, az elmúlt két év alatt 15 civil szervezet számára, 56 önkéntessel közel 400 fejlesztési órát tudtunk megvalósítani. Pályázatot írtunk ki civil-nonprofit szervezetek számára egyéni és csoportos coaching folyamatokon való részvételre. A beérkezett pályázati anyagokat követően, minden jelentkezővel több egyeztetésen át segítettünk tisztázni azokat a célokat, melyeket reálisan képesek elérni a fejlesztői folyamatoknak köszönhetően. Témáik jellemzően három fő területre koncentráálódtak a csoportos coaching folyamataiknál: közösségépítés, belső folyamatok megvizsgálása, újak kialakítása, önkéntesek motiválása.

Az egyéni coachingok jellemzően vezetői támogatás témájára épültek. 10 egyéni vezetői coaching, 3 csoportos vezetői coaching és 9 szervezeti csoportos coaching folyamat valósult meg a pályázati felhívást követően.

2021-ben segítettünk a HUNGARO-LEN Fonalgyártó Kft-t a cég felszámolásában, etikus zárás programunk során támogattuk a munkavállalókat és a vezetőket – a körülményekhez képest – munkahelyük elvesztésének feldolgozásában és az új lehetőségek felmérésében. 2021-ben nyitottunk a sportvilág felé is és a Budapest Cowbells Amerikaifutball Egyesület sportolóit, valamint a Vadászi Viktória Alapítvány által kiválasztott egy vitorlázórepülő pilótát támogattuk teljesítményük fokozásában, mentális felkészültségük fejlesztésében. Ezek a számok nem csupán a statisztikai adatokat jelentenek, hanem rámutatnak a visszaadás mértékére és az igényekre is, mind a pályázói, mind pedig az önkéntesi oldalról. Megfogalmazott célunk, hogy olyan helyeken adjunk segítséget, ahol valóban nemes eszmék megvalósításából vennék el a piaci megbízási díj árát. A 2022-es évben szintén pályázati úton segítjük a civil szervezeteket, leginkább egyéni coaching folyamatokkal, hogy növelni tudják motiváltságukat, könnyebben tudjanak asszertivitást elérni a szervezetben és élhető munkahelyeket, szervezeteket tudjanak kialakítani.

Egyesületünk a civil szektorban tevékenykedő bármely szervezet pályázatát befogadta és támogatta azokat célkitűzésük magasabb hatékonyságú megvalósításában. Dolgoztunk együtt egészségmegőrző preventív egyesületekkel, ahol a jellemzően halálos kimenetelű betegségek megelőzése a cél, és folyamatos lakossági programjaikkal segítik az embereket. Foglalkoztunk fogyatékosokat segítő civil szervezetekkel, vagy környezetvédő nemzetközi szervezettel is. Tapasztalataink alapján – az általunk megismert civil-nonprofit szervezeteknél – a vezetői kinevezések csak szakmai tudást és képességet vizsgálnak, és a vezetők sok esetben nem rendelkeznek azokkal a módszerekkel, melyekkel az információáramlást transzparenssé tudják tenni, a kommunikációs csatornákat ki tudják jelölni és működtetni, motiválni tudják munkavállalóikat vagy önkénteseiket és kezelni tudják a szervezetben kialakuló konfliktusokat. Úgy láttuk, hogy minden egyéni és csoportos folyamat segítette a munkájuk hatékonyságának növelését, ezáltal ők is magasabb színvonalon tudják nyújtani szolgáltatásaikat. Az Egyesület a segítőknek segít, hogy fent tudják tartani lelkesedésüket és folyamatos működésüket.

Önkéntes menedzsment az Egyesületnél. Számunkra óriási lendületet adott, hogy már a második évben megháromszorozódott az önkénteseink száma. Az első évben számos ismerős kolléga csatlakozott, így még egyszerűbbé és könnyebbé vált a munkák szervezése az önkéntes menedzsment terén. Azonban az idei évben már komolyabb szervezési kihívásaink lettek, és ezért tudatos tervezés eredményeként meghirdettünk a szervezeten belül egy önkéntes koordinátor pozíciót. Igyekszünk a belső folyamatainkat sztenderdizálni, és nem kis kihívást jelent önmagunkon alkalmazni szervezetfejlesztési módszereket, de hiszünk abban, hogy saját működésünk is példaként szolgálhat más civil-nonprofit szervezetek számára is.

ÖSSZEGZÉS

A tanulmány rövid betekintést adott a forprofit és civil-nonprofit szervezetfejlesztés történeti hátterébe, módszertani alapjaiba, bemutatott alapfogalmakat és különböző módszertanokat. Szinte trivialitásnak számít, hogy „napjainkban paradigmaváltáson megyünk át” és ez valóban nem vonható kétségbe. Ezért érdemes megállni és összegezni, hol vagyunk most és merre tartunk.

Az elmúlt években a szervezetfejlesztési igények és elvárások, az általuk támasztott feladatok, de a szervezetfejlesztők által alkalmazott módszerek is jelentősen megváltoztak. Általánosan

elmondható, hogy szükséges a célok és missziók újra definiálása és megtalálása a szervezetfejlesztői és a szervezeti oldalon is. Az elmúlt évek viszontagságai mind a két területen felerősítették a rugalmas alkalmazkodás képességének igényét mind szervezeti, mind emberi oldalról.

Mindkét területen új típusú szervezeti képességeket, adaptivitást, öntanulást, korszerű belső együttműködési formákat, az emberi erőforrás hatékonyabb felhasználását, stratégiai válaszképességet kell kifejleszteni. A kétezres évek trendje azt mutatta, hogy nemcsak a szervezetfejlesztő szakma, hanem a nagyvállalati vezetői társadalom is elkezdte felismerni, hogy a saját képességek ismeretének milyen jelentősége van az egyéni és a szervezeti sikeresség szempontjából és ez tűnik egy válság és jövőtálló útnak. Azonban az is jól látszik, hogy e szemlélet alkalmazásának még további erősítésre van szüksége. A gondolkodásmód változtatásához a coaching egy kifejezetten alkalmas módszer, amire az együttműködés és kérdés a legjellemzőbb.

A szervezetfejlesztés továbbra is kiváló lehetőség arra, hogy egy szervezet vagy vállalat megújuljon, és a megelőző időszakhoz képest hatékonyabban és rugalmasabban működjön, továbbá a módszerei lehetőséget adnak a kapacitások és az eredményesség növelésére is. Azonban nem minden szervezet számára megfizethető vagy szakmailag indokolt egy komplett szervezetfejlesztés, az erőforrások ismételt szűkülése miatt nagyon fontos, a megfelelő szakember és módszertan kiválasztása. A szervezetfejlesztés lényege a változás előidézése és kezelése a szervezet valamennyi alrendszerében. Ez tudatosan vagy öntudatlanul, de folyamatosan zajlik minden szervezetben, ugyanakkor vannak olyan időszakok – szervezeti változás, mélyreható változás, társadalmi közeg, keretek változása –, amikor jelentősége különösen megnő. Nem mindegy, hogy egy ilyen időszakból, hogyan kerül ki egy szervezet, hiszen a saját eredményességét kockáztathatja. Ebben lehet segítségre az önmenedzsmenten, evolúciós célon és teljes ember szemléleten alapuló TEAL-módszertan és a tanuló szervezet koncepciója, ami az újszerű, teammunkára, felelősségvállalásra, önállóságra és elkötelezettségre épülő szervezeten belüli viszonyok intézményesítését célozza meg.

IRODALOM

A civil szervezeteknek szolgáltató, azokat fejlesztő szervezetek mintaterve. TÁMOP 5.3.3/08/02 pályázat. <https://www.palyazat.gov.hu/download.php?objectId=10416>

Beckhard, Richard (1974) *A szervezetfejlesztés stratégiája és modelljei*. Budapest: KJK.

Bartal Anna Mária (2005): *Nonprofit elméletek, modellek, trendek*. Budapest: Századvég Kiadó.

- Bitter Janka – Molnár Kriszta (szerk.) (2011): *Fejlesztői Egypercesek. Kis történetek nagy változásokról.* Budapest: Ifjúsági Koordinációs és Szolgáltató Egyesület és a Helyi MÉrték Alapítvány.
- Dobrai Katalin (2017): A szervezetfejlesztés szerepe a nonprofit szektor szervezeteinek professzionalizációjában. In: Vilmányi M. – Kazár K.(szerk.): *Menedzsment innovációk az üzleti és a nonbusiness szférákban.* Szeged: SZTE Gazdaságtudományi Kar, pp. 391–407.
- Farkas, Gergely – Imreh Szabolcs – Keczer Gabriella – Málovics Éva (2015): *Menedzsment alapjai.* http://www.jgypk.hu/tamop15e/tananyag_html/Menedzsment_alapjai/28_szervezetfejleszt_s_tuds.html
- Horváth Tünde (2012): A team coaching különböző fajtái. 2. rész. *Magyar Coach Szemle.* 1(3) pp. 5-16.
- Komócsin Laura (2009): *Módszertani kézikönyv coachoknak és coaching szemléletű vezetőknek I-II.* Budapest: Manager Könyvkiadó.
- Kovács István – Balogh Gizella – Antal Zsuzsanna – Dobák Miklós (1991): *Vezetés – szervezés I.-II.* Budapest: Aula Kiadó.
- Laloux, Frédéric (2016): *A jövő szervezetei.* Budapest: Aquilone.
- Lövey Imre – Manohar, Nadkarni S. (2008): *Örömteli szervezet.* Budapest: HVG Kiadó.
- Móra Veronika – Zalán Hermina (2003): *Civil szervezetfejlesztés Magyarországon – Az ÁSZ program története 1998-2002.* Budapest: Ökotárs Alapítvány.
- Móra Veronika (2005): *Hogyan? Tovább! Szervezetfejlesztés civileknek.* Budapest: Ökotárs Alapítvány.
- O’Neil, Mary B. (2007): *Coaching – A vezetői szerep és feladat tudatosítása.* Budapest: HVG Kiadó,
- Adirondack, Sandy (1999): *Mindennapi receptek civil szervezeteknek. Kézikönyv nonprofit vezetőknek.* Budapest: NIOK Alapítvány - Soros-NIOK Iroda.
- Stréhli-Klotz Georgina (2016): A stratégiai alapú integrált emberi erőforrás gazdálkodás bevezetése action learning módszerekkel. *TAYLOR – gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat*, 8(24) pp. 46-50.
- Toldi Zsuzsa (2016): Előszó Frédéric Laloux könyvéhez. In: Laloux, F.: *A jövő szervezetei.* Budapest: Aquilone.
- Török Marianna – Vincze Krisztina (szerk.) (1998): *Alapfokú kézikönyv nonprofit szervezeteknek.* Budapest: NIOK Alapítvány – Soros-Niok Iroda.
- Varga Károly (1988): *Az emberi és szervezeti erőforrás fejlesztése.* Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Vogelauer, Werner (2002): *A coaching módszertani ABC-je.* Budapest: KJK-Kerszöv.
- Wilbert, Ken (2008): *Az integrál szemlélet.* Budapest: Ursus Libris.

A TÁRSADALMI HATÁSMÉRÉSRŐL – A CIVIL-NONPROFIT SZERVEZETEK KÖRÉBEN VÉGZETT HATÁSMÉRÉSI PROJEKTEK ALAPJÁN

BAKÓ CSABA¹

DOI: <https://doi.org/10.53585/OnkSzem.2022.3.30-57>

Absztrakt

A társadalmi hatásmérés kialakulása az 1970-es évekre nyúlik vissza. Az Amerikai Egyesült Államokban eleinte a nagy jelentőségű projektek elsődlegesen a népességre, foglalkoztatásra és a lakhatásra gyakorolt hatásait igyekeztek feltérképezni. A következő évtizedekben már egyre bővült a figyelembe vett hatások száma és időtávja és a hatásmérést használó szervezeti kör is. Az angolszász országokban mára a civil-nonprofit szervezetek széles köre számára ismertek a hatásmérési módszerek, és a donorkok számára is kiemelt szemponttá vált a támogatott szervezetek eredményközpontú működése.

Noha az elmúlt másfél évtizedben itthon is elérhetővé váltak a társadalmi hatásmérést bemutató alapvető irodalmak, de még nem beszélhetünk általánossá vált gyakorlatról, tapasztalataink szerint a szervezetek egy része legfeljebb az elégedettséget figyeli, elenyésző azok száma, akik szisztematikusan és rendszeresen mérik és értékelik a rövid- és hosszabbtávú hatásukat. Noha a jelen tanulmány keretein belül nincs lehetőségem egy teljeskörű módszertani útmutató biztosítására, de fő célom az, hogy részletes és gyakorlatias áttekintést nyújtsak a társadalmi hatásmérés fogalmáról, céljairól, módszereiről, amelyeket a könnyebb érthetőséget elősegítve valós példákkal illusztrálok. Szándékom ezzel az, hogy jelentős segítséget adjak a szervezetek vezetőinek, hogy az alapvető módszertani elemek megismerése révén megalapozott döntést tudjanak hozni a hatásmérés alkalmazását érintő kérdésekben. A hatásmérés fontos eszköz lehet a szervezet szakmai eredményessége és forrásszerzési potenciálja növeléséhez is.

Kulcsszavak: társadalmi hatásmérés, érintettek, hatáslánc, eredmény, hatás, társadalmi megtérülés (SROI), önkéntesség hatása, esettanulmányok

¹ Bakó Csaba menedzsment tanácsadó, nonprofit szervezetfejlesztő, a SIMPACT Közhasznú Nonprofit Kft. társalapítója és társ ügyvezetője.

Social Impact Assessment – Based on social impact assessment projects among nonprofit organisations

Csaba Bakó

Abstract

The emergence of Social Impact Measurement dates back to the 1970-ies. In the US, initially the intent was to map the impact of major projects on the population, the employment, and housing. In the following decades, the scope and the time frame of considered impacts increased, along with the number of users. In Anglo-Saxon countries, a broad range of NGOs are familiar with these methodologies, and the result-based operation of their sponsored NGOs became a key consideration for their donors too.

Although the literature of social impact assessment became available in Hungary during the last one-and-half decade, we still cannot view it as general practice; our experiences show that NGOs mostly focus on satisfaction at most, and the number of those who systematically evaluate short- and long-term impact is minimal. Though the current study does not provide comprehensive instructions in methodology, my objective is to present a detailed and practical overview of the concept, its aims, and methods, illustrated with real-life examples for better understanding. My intent is to offer meaningful support for leaders of organizations, to help them make well-grounded decisions on impact assessment questions through raising awareness to basic methodology elements. Social impact measurement can be an important tool to improve professional outcomes of NGOs and to increase their fundraising ability.

Keywords: impact assessment, stakeholders, theory of change, outcome, impact, Social Return on Investment (SROI), impact of volunteering, case studies

BEVEZETÉS

Az Amerikai Egyesült Államokban az 1970-es évek elejétől kezdődően alakult ki az a társadalmi hatásvizsgálatnak nevezett formális gyakorlat és eljárásrend, amely a nagy ipari, környezeti változásokat előidéző projektek társadalmi-gazdasági hatásainak dokumentálására és/vagy előrejelzésére szolgált (Jacquet 2014).

Kezdetben ezek a hatásvizsgálatok főként az olyan társadalmi folyamatokra gyakorolt hatásokra összpontosítottak, mint a népesség, a foglalkoztatás és a lakhatás alakulása, majd az 1980-as évektől már a fizikai és pszichológiai egészségre és jólétre gyakorolt hatások, valamint a közösség fenntarthatóságával kapcsolatos hosszú távú hatások új szempontjai kerültek előtérbe (Vanclay – Esteves 2011).

Már ez időben a különböző kormányzati ügynökségek, kutatók és magántanácsadók számos iránymutatást, kézikönyvet és tankönyvet készítettek a társadalmi hatásmérésre (social

impact assessment, SIA). Ezek alapján rögzítésre került egy sor alapelv és jó gyakorlat (lásd: Finsterbusch 1980; Finsterbusch – Wolf 1977; Finsterbusch et al. 1983; Leistritz – Murdock 1981 cit. Jacquet 2014).

Az 1980-as évek közepétől kezdődően – és azóta is –, a társadalmi hatások mérése nemzetközi kontextusban egyre fontosabbá vált a nagy projektfinanszírozók körében. Így például a Világbank és a Nemzetközi Valutaalap, szigorú társadalmi és gazdasági monitoring- és hatásvizsgálati protokollokat írnak elő a megítélt támogatások társadalmi-gazdasági hatásainak értékelésére. További értékelésre kötelezik a pályázókat az olyan projektek esetében, amelyek kifejezetten a helyi szintű társadalmi vagy gazdasági célok befolyásolására irányulnak (Világbank 2003). Az olyan finanszírozó ügynökségek, mint például az Afrikai Fejlesztési Bank, az Ázsiai Fejlesztési Bank, az ENSZ és az Egészségügyi Világszervezet, számos nemzeti kormány, valamint az Európai Unió is megköveteli a társadalmi hatásvizsgálati eljárásokat a legtöbb nagyszabású projekt esetében (Burdge 2003).

Az 1990-es évek végétől számos tankönyv, jelentés, kézikönyvek egész sora jelent meg a társadalmi hatásmérés-gyakorlatok nemzetközi alkalmazásához (Becker 1997; Becker – Vanclay 2003 cit. Jacquet 2014).

Magyarországon mind a kormányzati, mind pedig a forprofit, valamint a nonprofit szektorban a Világbanki, majd pedig az Európai Unió pályázatok indították el a társadalmi hatások mérésére vonatkozó igényt, illetve kötelezettséget. Noha az elmúlt másfél évtizedben itthon is elérhetővé váltak a társadalmi hatásmérést bemutató alapvető irodalmak (Major 2013; Szepesi 2013; Sági – Széll 2015), de még nem beszélhetünk általánossá vált gyakorlatról. Tapasztalataink szerint a szervezetek egy része legfeljebb az elégedettséget méri, elenyésző azok száma, akik szisztematikusan és rendszeresen mérik és értékelik a rövid- és hosszabb távú hatásukat.

Noha a jelen tanulmány keretein belül nincs lehetőség egy teljeskörű módszertani útmutató biztosítására, de fő cél az, hogy részletes áttekintést nyújtsunk a társadalmi hatásmérés fogalmáról, céljairól, módszereiről, amelyeket a könnyebb érthetőséget elősegítve valós példákkal illusztrálunk. További cél ezzel az, hogy jelentős segítséget adjunk a szervezetek vezetőinek, hogy az alapvető módszertani elemek megismerése révén megalapozott döntést tudjanak hozni a hatásmérés alkalmazását érintő kérdésekben.

Mindezekből következően a tanulmány első fejezetében a hatásmérés fogalmával foglalkozunk részletesen. Noha a társadalmi hatásmérésnek nincsen általánosan elfogadott definíciója (Kormos 2017:5), de a különböző meghatározások alapján megállapítható, hogy: a társadalmi hatásmérés egy olyan folyamat, amely során megállapítjuk egy szervezet vagy egy intézkedés társadalomra gyakorolt hatását, vagyis azt, hogy a tevékenység következtében milyen változások történnek, kit érint ez a változás pozitívan vagy negatívan, milyen területen és mértékben következik be.

A társadalmi hatásmérés előre definiált, jól mérhető célok alapján történik, és ezekhez képest vizsgáljuk a hatás megvalósulását. Ezeknek a céloknak lehet közös lefedettsége a for- és civil-nonprofit szervezetek esetében, de lehetnek – a szervezetek alapvető célkitűzéseiből (for profit versus not for profit) – különbözőek is, ezzel foglalkozunk a második fejezetben, bemutatva szervezetünk eddigi, a témában végzett vizsgálatait.

A harmadik fejezetben a társadalmi hatásmérés főbb módszertani lépéseit mutatjuk be részletesen azzal a szándékkal – ahogy már fentebb is jeleztük –, hogy a szervezetek vezetői az alapvető módszertani elemek megismerése alapján határozott döntéseket tudjanak hozni, a hatásmérési igényeik terén.

A negyedik fejezetben kerül sor annak ismertetésére, hogy miként és milyen módszertannal lehet monetárisan kifejezni a társadalmi hatást a SROI (Social Return on Investment) módszertan alapján. Annak ellenére, hogy legtöbbször nem lehet pénzben megragadni a hatásokat, mégis fontos ezt áttekinteni, mert azokban az esetekben amikor ez sikerül, akkor a monetárisan kifejezett hatás komoly muníciót jelenthet – különösen a civil-nonprofit szervezetek számára – további támogatói források megszerzéséhez.

Végezetül egy esetelemzésben egy olyan civil-nonprofit szervezet hatásmérésének eredményeivel zárjuk a tanulmányt, amely tevékenységét főként az önkéntességre alapozza, így az egyedi példa alapján a társadalmi hatásmérés általános tényezői láthatókká válnak.

A TÁRSADALMI HATÁSMÉRÉS FOGALMA

Ahogy fentebb írtuk a társadalmi hatásmérésnek nincsen általánosan elfogadott definíciója (lásd. Gertler et al. 2011; Major 2013; Measuring Impact, 2014; European Commission 2015). Ezért az alábbiakban ezen meghatározások felhasználásával az Impact Academy által kialakított definíciót elemezzük (Lévai 2018).

„Társadalmi hatásmérés egy program vagy teljes szervezet működése során: a kedvezményezettek (célcsoport tagok) és más érintettek életében (életminőségében), a szervezet tevékenységének következtében bekövetkező, tervezett és nem tervezett, pozitív és negatív változások összességének, szisztematikus és rendszeres mérése, értékelése és felhasználása.”² E definíciót soraira bontva, részletesen és példákkal illusztrálva elemezzük.

„Egy program vagy teljes szervezet működése során.” Ez azt jelenti, hogy a hatásmérés fókusza rugalmas³, ami lehet: egy adott tevékenység, vagy egy adott szervezet adott szakterülete, teljes működése, vagy több szervezet által közösen végrehajtott program.

„A kedvezményezettek (célcsoport tagok) és más érintettek életében (életminőségében).” Egy adott tevékenység közvetlenül és közvetve is hatással lehet különböző csoportok életére. Fontos, hogy minden lényeges érintett (stakeholder) látókörbe kerüljön, ne hagyjunk ki senkit, akire érdemi hatással lehet az adott szervezet/program. Többnyire jól elkülöníthető a közvetlen célcsoport (társadalmi jellegű programok esetén „kedvezményezettek”) és a közvetett célcsoport (más érintettek, érdekeltek/stakeholderek). Előbbi általában a tevékenység általi elérendő változások által megcélzott csoport, a változások legfőbb haszonélvezői. Emellett azonban további célcsoportokra is hathat az adott program. Előfordulhat, hogy több, egyenrangú célcsoport is kijelölhető, ilyenkor a közvetlen célcsoport alatt több érintett is számba vehető. Környezeti hatások elemzése esetén pedig a „célcsoport” embereken túlmutató is lehet például az adott térség állat- és növényvilága.

„A szervezet tevékenységének következtében bekövetkező.” Egy adott célcsoport életében, életminőségében gyakran folyamatos változások tapasztalhatóak, hiszen nem feltétlenül, és csak a mi tevékenységünk hat rájuk. Meg kell vizsgálnunk, hogy a tevékenységünk nélkül milyen változás következett volna be, és ezt összehasonlítjuk az elért változással. Ennek módszertanilag a leginkább szabatos módja a kontrollcsoport felállítása, de erre az erőforrások korlátozottsága miatt csak ritkán van lehetőség. Viszont fontos, hogy meglegyen

² Forrás: Az alábbi definíciót az Impact Academy képzési anyagaiból vettük át, amely regisztrált, fizetős felhasználóknak a <http://impactacademy.hu/> oldalon érhető el. A definíció részletesebb kibontását már saját tapasztalatok alapján mutatjuk be. Az átvétel során egyetlen változtatás történt: „értékelése és felhasználása” résszel zártuk le a meghatározást.

³ A kiválasztást némileg korlátozhatja, hogy adott esetben például túl elemi szint fókuszba helyezésével módszertanilag nehéz lehet a hatásokat elkülöníteni más tényezők hatásaitól. Túl széles fókusz esetén pedig a részletes mérés összetett és erőforrás-igényes feladat lehet.

a szándék és transzparencia a más tényezők által elért hatások leválasztásához, és csak a ténylegesen nekünk köszönhető hatásokat tulajdonítsuk magunknak. Például egy iskola esetén a kompetenciamérésben elért eredmények nem csak az iskolai oktatás színvonalának a hatása, hanem jelentősen hozzájárulhat az is, ha a településen délutáni tanoda működik, vagy a szülők az iskolai oktatás szerény színvonala miatt kénytelenek különórákra járni a gyerekeket.

„Tervezett és nem tervezett.” Az elért változások egy része nem tervezett, nem tudatos, azonban ezeket is fel kell térképezni. A nem tervezettség legtöbbször abból ered, hogy az adott szervezet nem azonosítja az összes érintettet, akikre hatással van. Előfordul az is, hogy egyes hatásokra egyáltalán nem számítanak még az azonosított érintettek esetén sem.

Saját vizsgálatunkból ezt a következő példával tudjuk illusztrálni: a MOL Gyermekgyógyító Program 13 év alatt összesen 620 millió forinttal támogatott művészet⁴-, állatasszisztált⁵- és élményterápiás⁶ programokat megvalósító civil-nonprofit szervezeteket. 2018-ban a MOL Alapítvány (korábbi nevén: Új Európa Alapítvány) vezetősége elhatározta, hogy az elért eredményeket tételesen is fel kívánja mérni. A program történetében először valósult meg részletesen a közvetlen, konkrét hatások feltérképezése⁷, kvalitatív és kvantitatív eredmények részletes bemutatása. Immár tényekkel alátámasztva azt a feltételezést, hogy a program kiemelkedően eredményes és hasznos. A hatásméréshez szükséges kutatás elvégzése során derült ki, hogy a programok az azonosított érintetteken túl (a gyermekek és szüleik) a terapeutákra, orvosokra is közvetlen, pozitív hatással vannak: az interjúkból felsejlett, hogy csökkentik a stresszt, megújítják a szakemberek lelkesedését, és új módszertani eszközöket is biztosítanak számukra⁸. Ezen hatásokat eredetileg sem a megvalósító nonprofit szervezetek,

⁴ Valamilyen traumát átél, jellemzően gyerekek fejlesztése vizuális eszközökkel, zenével, mozgással, egyéni és csoportos kreatív önkifejezési tevékenységek segítségével.

⁵ Egy terápiás állat (jellemzően kutya, ló) jelenlétével ösztönzik a traumát átélő gyerekek figyelmét, aktivitását, oldják szorongását, és ezáltal növelik a fejlesztés hatékonyságát.

⁶ Célja és eszköze pozitív, egyéni vagy csoportos élmények személyes megélése és feldolgozása. Például: barlangászat, élménytábor, bohócdoktorok látogatása.

⁷ A kutatást a SIMPACT Közhasznú Nonprofit Kft. végezte 2018-2019-ben. Az eredmények disszeminációjára több fórumon is sor került, például 2019. november 14-én az IFKA Közhasznú Nonprofit Kft. által szervezett „Társadalmi innováció és hatásmérés a foglalkoztatásban” című konferencia keretében, „Társadalmi hatásmérés módszerei minimális és ideális költségvetéssel: ERSTE roma társadalmi vállalkozások és a MOL Gyermekgyógyító program hatásmérésének bemutatása” című prezentációval.

⁸ A kutatás során végzett interjúkon elhangzott: „A fejlesztő pedagógusoknak is rendkívül motiváló, hogy új módszerekkel dolgozhatnak, jó minőségű terápiás eszközöket használhatnak.”; „Nagy a pszichés nyomás a kórházi dolgozókon. A bohócdoktorok szelepként működnek, oldják a már-már elviselhetetlen stresszt.”; „Ami örömet ad, az csodálatos hatással van mindenkire.”

sem a támogató MOL Alapítvány nem tűzte ki célul, ugyanakkor a program fontos eredményei közé sorolandók.

„Pozitív és negatív változások összességének.” Minden közszolgálati, illetve civil-nonprofit szervezet által kezdeményezett program természetes célja a közjó előmozdítása. A hatásmérés ezeket a pozitív változásokat igyekszik azonosítani. Ugyanakkor előfordulhat, hogy a nemes szándék ellenére az adott tevékenység a célokkal ellentétes, negatív hatásokat is kiválthat. Ezek azonosítása és ellensúlyozása azért is fontos, mert adott esetben jelentősen csökkenthetik vagy semlegesíthetik a pozitív hatásokat.

Tapasztalataink szerint a társadalmi vállalkozásokat fejlesztő programoknál megfigyelhető volt, hogy egyes hazai vállalkozások az egymást követő években több különböző, de hasonló célú programban is részt vettek. A programok során lehívták a programok részeként elérhető pénzügyi támogatásokat, de közben szervezetileg nem fejlődtek, és a piaci bevétel versus kapott támogatások aránya nem javult érdemben a piaci bevételek javára, így az életképességük nem fejlődött. Sok társadalmi vállalkozás esetén inkább a pénzügyi (támogatóktól való) függőség erősödött, és halogattak olyan nehezebb döntéseket, amelyek hosszabb távon az önálló gazdálkodást eredményezhették volna.

„Szisztematikus és rendszeres mérése, értékelése és felhasználása.” A társadalmi hasznosság eredményes méréséhez szükség van tervezettségre és rendszerességre: előzetesen át kell gondolni, hogy ki, mikor, mit és milyen eszközzel mér, és a mérési tervet következetesen meg kell valósítani. Végül: az eredményeket fel is kell használni a folyamat elején kijelölt cél tükrében. A már említett MOL Gyermekgyógyító Program esetén többféle módszertani eszköz kombinációja biztosította a hatásmérés elvégzését: 26 szakmai beszámoló⁹ átnézése; egy fókuszcsoport az élményterápiás módszertanokat jól ismerő szakértőkkel; öt szülői feltáró interjú (a programban résztvevő gyerekek egy-egy szülőjével); három intézmény interjú (például kórházi szakemberekkel, akik ráláttak a programok által előidézett változásokra); végezetül pedig 165 kitöltött kérdőív szülőkkel.

⁹ A MOL Alapítvány által támogatott szervezeteknek az adott évi programjuk megvalósulásáról készített beszámolók a támogatási ciklus lezárulta után.

A TÁRSADALMI HATÁSMÉRÉS CÉLJAI A FOR- ÉS A CIVIL-NONPROFIT SZERVEZETEK KÖRÉBEN

Az üzleti szektorban a döntéseket a vállalat pénzügyi eredményére gyakorolt rövid- és hosszabb távú várható hatásának mértéke befolyásolja leginkább. A költség-haszon szemléletre építve mind az intézkedés költségét, mind pedig várható pénzügyi hasznát meghatározva, az adott szervezet vezetője viszonylag objektív módon¹⁰ tudja döntését meghozni. Befektetői szemszögből is hasonló a helyzet: azonos kockázatú befektetési lehetőségek esetén a hosszabb távon nagyobb pénzügyi megtérülést biztosító opció az előnyösebb.

A nem üzleti területeken (például közszolgálat, civil-nonprofit és egyházi szervezetek esetében) viszont ritkán alkalmazható a pénzügyi szempontú értékelés, mert bár a költségoldal általában itt is könnyen meghatározható, az elért eredmények értéke általában nem, vagy csak igen nehezen fejezhető ki pénzben. Ezen szektorokban sokkal jellemzőbb, hogy az elért eredmény egy társadalmi (szociális) vagy környezeti jellegű változás. A változás jellegű eredmények felmérése és számszerűsítése, döntési kritériumokként való használata sokkal komplexebb feladat, mint az üzleti életben elsődlegesen az elérhető profit alapján való döntés, mivel sokszor értékeket, szubjektív fontosságú előrelépéseket kell összehasonlítani.

A nem üzleti területeken értékelési kritériumként figyelembe veendő hatások sokfélék lehetnek, például: alacsonyabb adminisztratív teher az állampolgárok számára egy adott ügyintézési típus esetén; javuló foglalkoztatási trendek egy adott hátrányos kistérségben; demokratikus értékrend erősödése egyes társadalmi rétegekben; természetes élőhelyek fejlődése, rehabilitációja a vándormadarak számára; csökkenő hiányzási arányok, javuló tanulmányi eredmények egy hátrányos kistéleptől iskolájában; kevesebb deviáns cselekmény (például alkoholfogyasztás, drogfogyasztás, bűncselekmények elkövetése) állami gondozottak vagy állami gondozásból kikerülő fiatalok között; alacsonyabb diszkrimináció kisebbségekkel (például romák, menekültek) szemben.

¹⁰ Természetesen egy-egy üzleti döntés meghozatala sem mindig egyszerű, számos kihívást, bizonytalanságot is magában foglal, és nagy mértékű komplexitást is igényelhet a folyamat. Azonban a pénzügyi hatás, mint kiemelt, mindenki által elfogadott, legfontosabb kritérium jelentős mértékben egyszerűsíti a helyzetet. Továbbá az üzleti életben számos módszertan fejlődött ki beruházási, befektetési és egyéb döntések megalapozott meghozatalához. Ezzel ellentétben a társadalmi hatások számszerűsítése relatíve fiatal módszertani terület.

A fentihez hasonló hatások feltérképezése esetén több jelentős kihívás is azonosítható: a hatások felismerése, összefüggések azonosítása; a hatások mértékegységének és mértékének meghatározása; és az elért hatások jelentőségének értékelése.

A társadalmi hatásvizsgálat céljai a következők lehetnek, akár a for- akár a civil-nonprofit szervezetek esetében (Kormos 2017:6, Sim pact kiegészítéssel¹¹):

Teljesítménymérés. A hatásmérés célja lehet annak vizsgálata, hogy a kitűzött társadalmi célt az adott tevékenységgel valóban képes-e elérni a szervezet. Elképzelhető, hogy a kezdeményezés elsőre ígéretesnek hangzik, de ha a hatásmechanizmust felvázoljuk és elemezzük, akkor kiderül, hogy mégsem éri el a várt hatást a program a kedvezményezettek körében. Ekkor nagy segítséget jelent a hatásvizsgálat, ugyanis az értékelés ennek okaira rávilágít, és ezáltal lehetőséget teremt egy nagyobb társadalmi hatású tevékenység indítására, így a hatékonyság és eredményesség növelésére.

Fejlesztési cél. Ezt a szervezet általában saját maga számára készíti. Ez alapján a tevékenység gyenge pontjai fejleszthetőek, az elért változás mértéke növelhető. Több program hatásainak összehasonlítása esetén a tevékenység portfólió is alakítható, a hangsúlyok átrendezhetőek. A fő cél összességében: tanuljunk a feltárt információkból, és változtassunk, illetve a megfelelő döntéseket hozzuk meg.

Tevékenységek legitimálása. Elképzelhető, hogy egy programnak valóban nagy társadalmi hatása van, illetve támogatja a szervezet által kitűzött hosszú távú célt, de ezt egyes belső vagy külső érintettek nem érzékelik, nem hisznek benne. Ekkor a hatásmérés eredményei bizonyítani tudják a tevékenység általi jelentős, pozitív hatást, így legitimálva a programot, és biztosítva fennmaradását/elterjedését.

Ismertség, hitelesség növelése. Az értékelés során mért eredmények külső kommunikáció céljából is felhasználhatók, amely lehetővé teszi, hogy szélesebb körben ismertté váljon a szervezet, és pozitív kép alakuljon ki róla az emberekben. Amennyiben a hatásmérés eredményeit átláthatóbbá teszik, a bizalom is növekedhet a szervezet felé.

Forrásszerzés, befektetők, támogatók megnyerése. Amennyiben a forrást nyújtó személy vagy szervezet látja, hogy az általa biztosított pénz milyen cél érdekében és milyen eredménnyel

¹¹ A második „Fejlesztési cél” bekezdés saját kiegészítés Kormos Dóra anyagához.

hasznosul a társadalomban, akkor nagyobb valószínűséggel nyújt támogatást, illetve folytatja az adományozást/befektetést.

A fenti célok mellett még további szempontok (Matolcsi 2014)¹² is hangsúlyosak lehetnek, mint például:

- elsősegíteni a projekt szintről való elmozdulást a hosszú távú együttműködések felé;
- tényszerűen bemutatni a civil-nonprofit szervezetek társadalmi hatását;
- erősíteni a döntéshozókkal való párbeszédet;
- közös nyelvet kialakítani az adományozó és az adományozott között.

A társadalmi hatásmérés két legjellemzőbb felhasználási területe a civil-nonprofit szervezetek esetében a forrásszerzési és a fejlesztési cél. Ugyanis a pénzügyi források relatív szűkössége miatt a forrásgazdák gondolkodásmódjában egyre inkább megjelent a „befektetői” szemlélet: azon tevékenységeket érdemes a leginkább finanszírozni, melyek egységnyi finanszírozási igénnyel összevetve a legnagyobb társadalmi hasznosságot (a legtöbb közjót) eredményezhetik. Ezért egyre nagyobb elvárás az, hogy a támogatott szervezetek ki tudják mutatni a saját hatásuk mértékét.

Általánosan is igaz, hogy a társadalmi hatásmérési eszközök alkalmazása jelentős mértékben növelheti a civil-nonprofit szféra hatékony és eredményes működését, javíthatja döntéshozatalát, mert a döntések eredményfókuszú megalapozását erősíti. Emiatt is van kiemelt relevanciája a társadalmi hasznosság mérlegelésének.

Lassan tizenöt éve, 2008 óta foglalkozom nonprofit szervezetek és társadalmi vállalkozások fejlesztésével, hazai és nemzetközi keretek között. Tapasztalataim alapján, a hatásmérés kapcsán három tipikus ügyfelet látok:

- *Forrásosztó alapítvány, támogató.* A kiosztott források nagyságrendje miatt is egyre nagyobb a hangsúly azon, hogy az eredményeket mérni is szükséges. Egyes esetekben a szervezet ügyvezetője nemcsak a programok fejlesztése miatt, hanem a saját kuratóriuma számára vagy az alapító további meggyőzéséhez is fontosnak látja a számszerűsítést. Hatásmérés, programok kiértékelése, fejlesztési javaslatok megfogalmazása témákban több támogatóval is együtt dolgoztunk (ERSTE Stiftung (Bécs), HEKS (Svájc), MOL Alapítvány, Velux Foundations (Dánia)).

¹² A szerző által összeállított listából általam választott elemek. Bár ezek is nagyrészt besorolhatóak az előző kategorizálásba, de más nézőpontból ragadják meg a célokat, ezért ismertettem őket.

- *Nagy, jellemzően államilag finanszírozott, jelentős programokat megvalósító civil-nonprofit szervezetek.* Egyfelől ezen szervezetek részéről kifejezett az igény, hogy miként lehet növelni a programok hatását. Másfelől a jövőbeli (jellemzően állami) források biztosítására, a döntéshozók meggyőzéséhez egyre fontosabbnak ítélik a mérést (Magyar Máltai Szeretetszolgálat, Magyar Baptista Szeretetszolgálat, Katolikus Karitás, Magyar Ökumenikus Segélyszervezet, Magyar Református Szeretetszolgálat).
- *Kisebb, és innovatív szervezetek.* Esetükben különösen akkor vesznek igénybe külső segítséget, ha erre valamely támogatójuk dedikált forrást biztosít, vagy nagy az a támogatói bázis, akik számára relevánsak lehetnek az eredmények, mert az előző csoporthoz képest jelentősen kevesebb saját erőforrást tudnak mozgósítani hatásmérés elvégzésére (Bagázs Alapítvány, Bethesda KIDSz, Mosoly Alapítvány, Talentum Alapítvány, TASZ, Tudatos Vásárlók Egyesülete).

A hatásmérés iránti növekvő igény, a változó szemléletmód abból is látszik, hogy míg tíz évvel ezelőtt átlagosan évente egy, az elmúlt pár évben viszont már évente több megkeresésünk volt hatásmérés témában, sőt 2022 első felében eddig három hatásmérési projektet valósítottunk meg. A hatásmérés vált az egyik legfontosabb szakterületünk a társadalmi vállalkozások fejlesztése és különböző kutatások¹³ elvégzése mellett. Tapasztalataink szerint hatásméréssel jelenleg kevés hazai szakember foglalkozik, de még így is ki tudják elégíteni az összességében továbbra is alacsonynak mondható keresletet.

A TÁRSADALMI HATÁSMÉRÉS FŐBB MÓDSZERTANI LÉPÉSEI

A társadalmi hatás mérésére sokféle módszertan létezik (Zappalá – Lyons 2009; Yule 2015; Watson – Whitley 2016; Reynolds – Cox- Fritz – Hadley – Zadra 2018; Akenroye – Kah 2020;), és a folyamat akár nagyon összetett is lehet, speciális hatásmérési kompetenciákat és jelentős kapacitást igényelhet. A különféle hatásmérési megközelítéseket terjedelmi okokból nem tekintjük át, hanem egy gyakran használt, a hazai civil szektorra is könnyen adaptálható, általunk is gyakorta alkalmazott megközelítést mutatunk be vázlatosan. A javasolt módszertan leegyszerűsítve az alábbi öt lépést tartalmazza:

¹³ Például a COVID-19 járvány hatásai a civil szektorra, emberkereskedelem férfi áldozatainak segítése, hátrányos térségekben lakók munkaerőpiaci integrációs lehetőségei.

- A célok és keretek meghatározása.
- Az érintettek feltérképezése.
- Eredmények, hatások azonosítása.
- Kiemelt eredmények, hatások mértékének mérése.
- Eredmények értékelése és felhasználása

A célok és keretek meghatározása. Határozzuk meg, hogy mire szeretnénk használni a hatásmérést és mennyi energiát szánunk rá. Ehhez szakmai szempontból az alábbiakhoz hasonló kérdéseket érdemes átgondolni, a következő példák szerint:

- Mi a hatásmérésünk konkrét célja? Belső szakmai fejlesztés vagy forrásszerzés támogatása?
- Mi a hatásmérés fókusz? Mely program, programelem vagy tevékenység?
- Rövid vagy hosszú táv a fókusz? A már rövid távon is mérhető hatások vannak a fókuszban, vagy inkább a hosszabb távú, előrevetített változások az érdekesebbek?
- Szükség van-e pontos számításra, vagy elegendő-e a nagyságrendi becslés?
- Utólagos a mérés, vagy van lehetőség már a vizsgált program elejétől méréseket végezni?

A bevonandó, rendelkezésre álló erőforrásoknak összhangban kell lenniük a szakmai célokkal:

- Kiket és milyen kapacitással vonhatok be házon belül? Csak néhány órányi munkaidőt szánok rá, vagy projektszerű munkában gondolkodunk?
- Milyen további érintetteket tervezünk bevonni? Például szükséges-e megszólítani a potenciális haszonélvezőket? Kell-e/tudunk-e bevonni társadalmi hasznosság mérésével foglalkozó szakembert?
- Mekkora pénzügyi keretem van a nem személyi jellegű kiadással járó feladatok elvégzésére?
- Mikorra kívánom elvégezni a hatásmérést?
- Ha a szakmai célok és erőforrás keretek nincsenek összhangban, akkor melyik részen tudunk/kell változtatni? Például tudunk-e több erőforrást biztosítani, vagy a célokat kell limitálni?

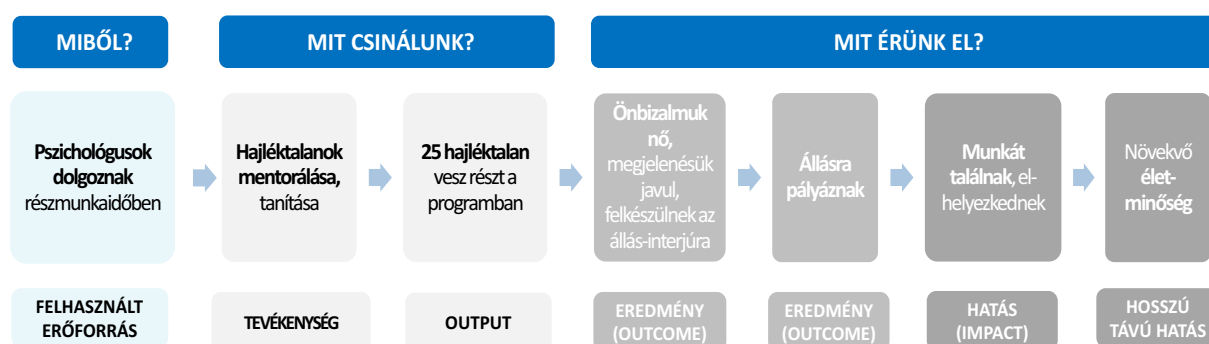
Társadalmi hatásmérésben „kezdő szervezeteknek” érdemes inkább kisebb fókuszt választani. Ennek oka, hogy inkább valósuljon meg kisebb terjedelemben, de sikeresen, minthogy félbemaradjon az értékelés, ha a kijelölt feladat túl nagyra bizonyul. A társadalmi hatás értékelése könnyen túl komplex feladattá tud válni azok számára, akiknek ebben még nincsen gyakorlatuk.

Az érintettek feltérképezése. Határozzuk meg kiknek lehet hasznos a tevékenységünk (a közvetlen célcsoporton is túl). Fontos, hogy minden lényeges érintett a látókörünkbe kerüljön, ha kihagyunk releváns csoportokat, az befolyásolhatja az eredmények felhasználását, hasznosságát. A civil-nonprofit szervezetek hajlamosak csak a közvetlen célcsoportban gondolkodni. Ez részben jogos, mert általában a legnagyobb pozitív hatást rájuk gyakoroljuk, ugyanakkor tevékenységünk mások számára is előnyös lehet.

Eredmények, hatások azonosítása. Gondoljuk át, hogy a szervezet tevékenysége milyen fajta hasznokat hozhat az érintetteknek/érdekelteknek (stakeholdernek). Be kell azonosítani a haszon jellegét és a lehetséges összefüggéseket. Ugyanakkor ebben a lépésben még nem szükséges a haszon mértékét is megbecsülni. Ennek legelterjedtebb eszköze a hatáslánc (más néven hatáslétra vagy logikai modell, theory of change vagy logic model (Serrat 2017; Taplin – Clark 2012), mely részletesen bemutatja a hatásokat és a közöttük lévő összefüggéseket, azaz: miből mi következik, mi mit erősít, mi érvényesül előbb, mi inkább később stb.

Az alábbi képzési célra készült, illusztratív példa (1. ábra) azt az esetet szemlélteti, amikor a hatáslánc egyszerű linearitással leképezhető. Az ábrán jelölésre került az is, hogy a hatásmérési kategóriákat is használva, a konkrét hatásokat milyen kategóriába lehet sorolni.

1. ábra Illusztratív példa egyszerű hatásláncra



Forrás: Simpact 2020.

A hatásvizsgálattal foglalkozó szakirodalom (Fritz 2020; Compassion Capital Fund National Resource Center 2020)¹⁴ egy elvégzett tevékenység hatásláncánál általában a következő

¹⁴ Természetesen kisebb-nagyobb eltérések előfordulnak, de a fenti kategorizálást sokan használják. Előfordul, hogy az eredményt és a hatást szinonimaként használják.

kategóriákat különbözteti meg: felhasznált *erőforrás* (input), *tevékenység* (activity), *kimenet* (output), *eredmény* (outcome) és *hatás* (impact).

Az *output* maga a tevékenység konkrét kimenete, vagyis példánkkal élve az, hogy 25 hajléktalant mentoráltunk. A nonprofit szervezetek gyakran csak az outputok számszerűsítéséig jutnak el, viszont önmagában igen keveset mond el a ténylegesen elért hatásról, változás mértékéről a résztvevők¹⁵, megszervezett programok, kutatási jelentések stb. száma. Persze ettől még fontos kategória, de leginkább arra jók, hogy a tevékenység volumenét könnyen kommunikálható módon meg tudjuk ragadni, illetve támogatói oldalról a programok teljesülését is ezek segítségével tudjuk legegyszerűbben nyomon követni.

Az *eredmény* azt fejezi ki, hogy a mentorálás hatására a résztvevők életében milyen fajta és mélységű közvetlen változásokra számítunk, tervezünk.

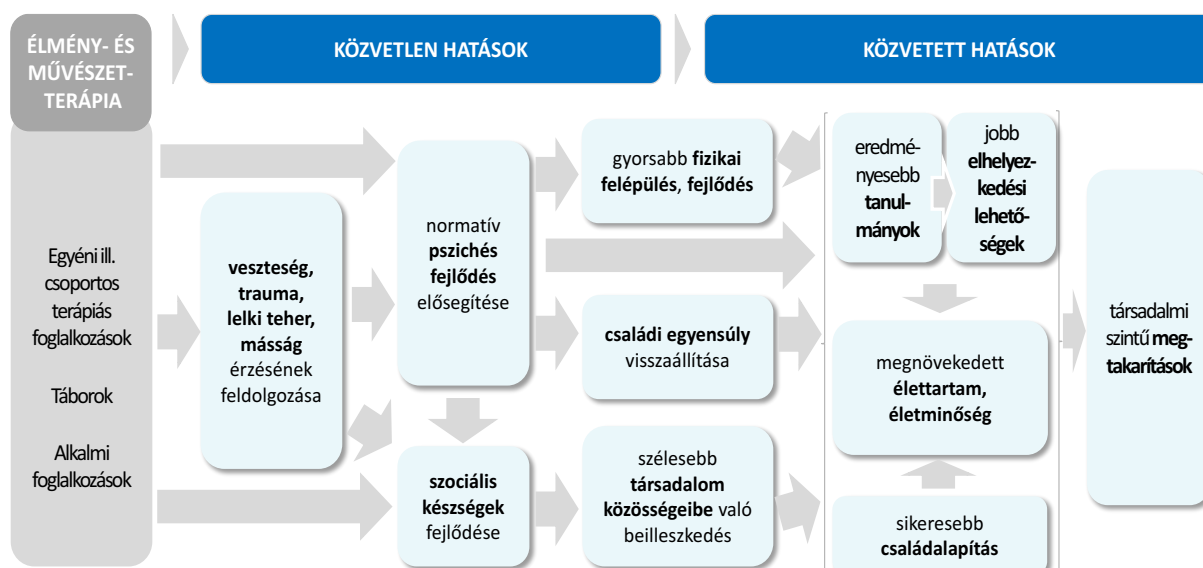
A *hatás* – leegyszerűsítve – azt fejezi ki, hogy mit érünk el, mi a jelentősége az adott eredményeknek, milyen hatásuk van hosszabb távon vagy közvetettebb módon. A megjelenített hatások gyakran olyan tényezők, amire szervezeten kívüli tényezők is hatnak, de a mi ráhatásunk mértéke még indokolja azt, hogy megjelenítsük őket. Az eredmények gyakran a szervezetnek fontos szakmai jellegű változások, a hatások általában azok a tényezők, ami miatt a támogatók végső soron egy program mögé állnak. Természetesen egzakt vonalat nehéz húzni az egyes fogalmi kategóriák között, sokkal fontosabb az, hogy a valóságot lefedő, logikus láncolatot tudunk azonosítani.

Az alábbi konkrét vizsgálaton alapuló példa¹⁶ a MOL Gyermekgyógyító program által támogatott élmény- és művészetterápiás programok által elért hatásokat mutatja be (2. ábra). Az ábrán megfigyelhető, hogy egyes hatások hamarabb, mások később következnek be; a hatások sok esetben egymást erősítik, egy-egy hatás bekövetkezésének gyakran szükséges feltétele egy másik hatás érvényesülése; valamint a szervezet tevékenysége egyes hatásokat közvetlenül, másokat viszont csak közvetett módon idéz elő.

¹⁵ A SIMPACT projektjei során gyakran hallottunk olyan képzési programokról, ahol a leghátrányosabb kistérségekben sokakat képeztek ki olyan szakmákra, mint például virágkötészet. A valós hatása ezeknek minimális volt, mert az adott kistérségben reálisan legfeljebb néhány fő tudott elhelyezkedni az adott képesítéssel, többre egyszerűen nem volt munkaerőpiaci igény.

¹⁶ Forrás: A kutatást a SIMPACT Közhasznú Nonprofit Kft. végezte 2018-2019-ben. Az eredmények disszeminációjára több fórumon is sor került, például 2019. november 14-én az IFKA Közhasznú Nonprofit Kft. által szervezett „Társadalmi innováció és hatásmérés a foglalkoztatásban” című konferencia keretében, „Társadalmi hatásmérés módszerei minimális és ideális költségvetéssel: ERSTE roma társadalmi vállalkozások és a MOL Gyermekgyógyító program hatásmérésének bemutatása” című prezentációval.

2. ábra Az élményterápiás programok hatásvizsgálata során azonosított hatáslánc



Forrás: Simpact 2019.

Kiemelt eredmények, hatások mértékének mérése. Ebben a lépésben azt kell megvizsgálunk, hogy a már azonosított hatások milyen mértékűek, mélységűek az érintettjeink számára. A hatások mérése adott igényre szabott módszertani megközelítést igényel. A 3. ábra a legfontosabb mérési eszközöket tekinti át.

3. ábra Hatásmérés mérési szakaszában használható leggyakoribb módszertani lehetőségek



Forrás: Simpact 2022.

A mérési módszerek közötti választás és a mérés komplexitása a hatásmérés céljaitól, kereteitől és mérendő hatás jellegétől is jelentős mértékben függ. A mérés egyszerűbb esetekben házon belül is könnyen elvégezhető, de gyakran hatásmérésben, illetve kutatásban jártas szakember segítsége kell, különösen, ha még új számunkra a hatásmérés területe.

A feltárt hatásokból mások, illetve másokhoz kötődő tényezők által elért hatásokat ki kell vonnunk. Ideális esetben kontrollcsoportot kell alkalmazni, de erre a gyakorlatban sok esetben nincs lehetőség. Utóbbi esetben megkérdezhetjük magukat az érintetteket, hogy milyen mértékben tulajdonítják tevékenységünknek a változásokat, vagy saját szakértői becslést is adhatunk indoklással alátámasztva.

A már említett MOL Gyermekgyógyító Program esetén a mérési lépés elvégzéséhez elsődlegesen a kérdőív eszközt használtuk: a traumát átélt és terápián részt vevő gyerekek szülei töltötték ki a mérendő hatásokat vizsgáló kérdőívünket¹⁷, és ez alapján kaptunk számszerű és a sokaságra vonatkozóan reprezentatív megoszlásokat, értékeket. A hatások számszerű értékét a szülői válaszok alapján tudtuk meghatározni. A 4. ábrán szereplő csillag erre utal: „A szülők által a hatás elemeire adott átlagos érték (1-5 skálán)”.

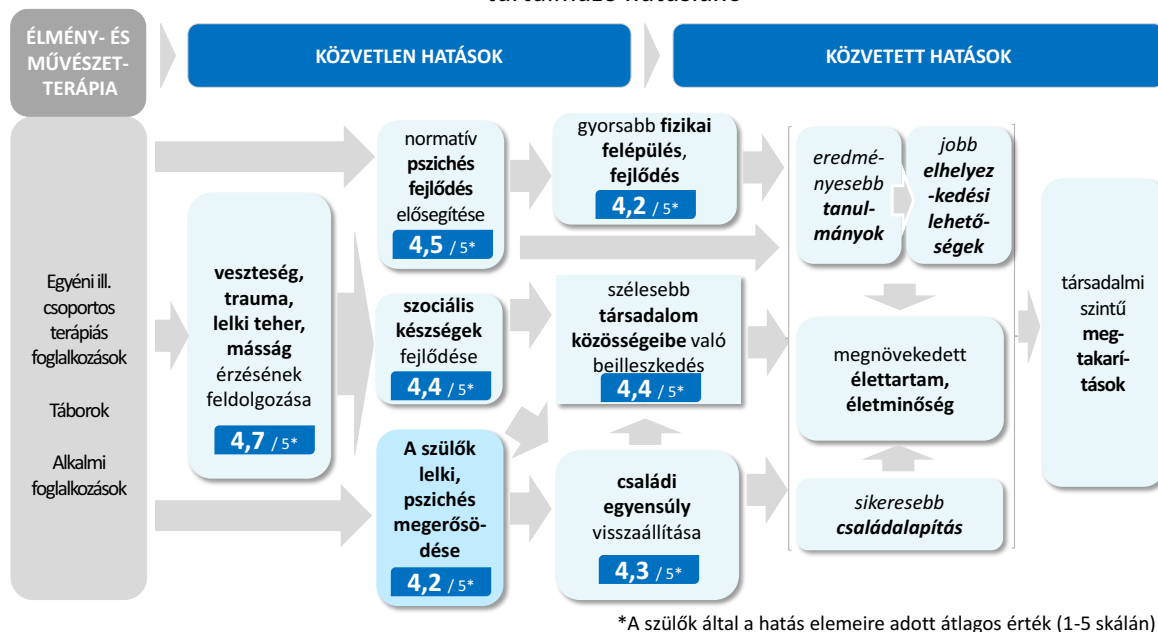
A közvetett hatásokat a projekt során nem mértük, mert ezek időtávja a mérés tekintetében túl hosszú, akár több tíz év is lehet, másrészt ezekre sok más, programon kívüli tényező is hatással van, így nem tudnánk megalapozottan megállapítani, hogy a pozitív változások milyen mértékben köszönhetőek a MOL programjának. Ezért a közvetett hatásokat csak narratív jelleggel jelenítettük meg, utalva arra, hogy a program – más hatások mellett – hosszabb távon ezekhez is aktívan hozzájárul. A közvetett hatások megjelenítése azért is hasznos, mert a nem szakmabeli érintettjeink (például magánszemély támogatók) számára is érthetőbbé válik, hogy végső soron miért fontos a traumák oldása, normatív pszichés készségek fejlesztése stb. De a munkatársak és önkéntesek lelkesítésében, motiváció fenntartásában is eszköz lehet.

Fontos még azt is kiemelnünk, hogy gyakran vagyunk kénytelenek kompromisszumot kötni a hatások mérésénél, és a hatások csak egy részét mérni. A gyakorlatban ugyanis könnyen

¹⁷ A kérdőívben a hatásláncon szereplő hatások mértékét kérdeztük meg a szülőktől. Természetesen nem ezeket a fogalmakat használtuk, hanem pszichológus segítségével az egyes hatásokat olyan közérthető tényezőkre bontottuk, amikkel kapcsolatban a szülők már értékelést tudtak adni. Egy-egy hatást jellemzően több kérdéssel tudtunk lefedni. A normatív pszichés fejlődés például lefordítható arra, hogy: a gyerek vidámabb, jókedvűbb, kiegyensúlyozottabb lett; motiváltabb a fejlődéshez, gyógyuláshoz szükséges lépések megtételében; önállóbb; figyelme javult, hosszabb ideig fenntartható. Ha a szülő azt látja, hogy a program hatására ezek a változások megtörténtek, akkor az a normatív pszichés fejlődésben való jelentős előrelépésre utal. A hatásláncot viszont elbonyolítaná és kevésbé tenné fókuszálttá, ha ezeket a résztényezőket jelenítettük volna meg.

kiderülhet, hogy egy adott hatás mérése túl költséges lenne, vagy nem igazán tudjuk módszertanilag mérni, esetleg a hatás mértékének megismerése valójában nem sok hozzáadott értéket jelentene a mérés költségeihez képest (mert például nem igazán releváns a támogató érdeklődése tekintetében).

4. ábra Az élményterápiás programok hatásvizsgálata során a legfontosabb mérési eredményeket is tartalmazó hatáslánc



Forrás: Simpact 2019.

Eredmények értékelése és felhasználása. A hatásmérés utolsó lépése az eredmények felhasználása az eredetileg kitűzött célok tükrében: A kapott adatok alapján mit változtassunk a programjainkon? Mit kommunikálhatunk a (potenciális) támogatóinknak? A kérdésekre minden szervezet egyedi válaszokat tud adni.

A MOL Alapítvány esetén a hatásmérés eredményei többféle módon is hasznosultak:

- A kuratórium számára történt prezentáció megerősítést jelentett, hogy a program tíz éve után társadalmi hatás szempontjából megalapozott a program folytatása. A program az elmúlt években is folytatódott.
- Az eredmények pozitív megerősítést jelentettek a támogatott szervezetek kollégái, önkéntesei és támogatói felé, hiszen a legtöbb szervezetnek nem volt meg a lehetősége az élményterápiák eredményességének mérésére.
- A program során támogatott szervezetek számára több csatornán részletesen is megosztásra kerültek az eredmények. A módszertant és az eredményeket tartalmazó leíró

prezentációt mindenkivel megosztottuk, és azt egy félnapos meetup során – a COVID-19 járványhelyzet miatt online módon – prezentáltuk is.

- A meetup után pedig az érdeklődő nyolc szervezetnek a MOL Alapítvány támogatásával hatalkalmas csoportos konzultáció-sorozatot indítottunk, mely során a kidolgozott módszertan adott szervezetre való adaptációjában működtünk közre.
- Végül pedig több szakmai fórumon is esettanulmányként bemutattuk a projektet, hogy más profilú civil-nonprofit szervezetek számára is támpontot adjon a társadalmi hatásvizsgálatok megértéséhez.

HOGYAN FEJEZHETŐ KI A TÁRSADALMI HATÁS MONETÁRISAN? – A TÁRSADALMI MEGTÉRÜLÉS (SROI) MÓDSZERTAN

Ahogy azt az előző részben kiemeltük, az utóbbi egy-két évtizedben egyre erősödött az az igény, hogy amit csak lehet, monetárisan is kimutassanak a támogatott szervezetek, annak ellenére, hogy a társadalmi hatások jellemzően nem, vagy nehezen fejezhetőek ki pénzben.

A *társadalmi megtérülés* (Social Return on Investment, röviden SROI, lásd. bővebben: Nicholls et al. 2012; Millar – Hall 2012) *módszertan* egy olyan lehetséges keretet biztosít, amely a széles értelemben vett érték mérését és pénzben való kifejezését célozza, és ennek során gazdasági, társadalmi és környezeti tényezőket is figyelembe vesz. A módszertan a hagyományos költség-haszon elemzésen alapul, de mind a költségek, mind a társadalmi hasznok köre tágan értelmezett a teljesebb kép kialakítása céljából. Társadalmi hasznok alatt valamennyi olyan pénzben kifejezhető hatást értünk, amely adott tevékenység eredményeképp elkerült károkat, megspórolt kiadásokat, valamint pótlólagos bevételeket jelent.

Az SROI számítás esetén a konzervatív becslés elvét követjük: csak azon hatásokat számszerűsítjük, amelyek esetén jól alátámasztható adataink vannak. Ez több esetben is az adott társadalmi hatás mértékének (akár jelentős) alulbecslését eredményezheti, de csak így kaphatunk védhető értékeket. Az elv alkalmazása nélkül nagy a kockázata annak, hogy túl nagy, vitatható hatást tulajdonítunk a tevékenységünknek.

Az SROI mutató kiszámításához a várható hasznokat a tényleges költségekkel kell összehasonlítani. Ehhez pedig össze kell gyűjteni a költségtételeket és meghatározni azok nagyságát. Ez általában jóval egyszerűbb feladat a bevételek forintosításához képest. A hatásokat és a költségeket azonos időtávra kell meghatározni, hogy össze lehessen vetni őket.

Általában érdemes legalább 3-5 évben gondolkodni, hiszen pozitív hatások gyakran a program zárása után, a programot követő években is jelentkeznek. Túl hosszú időszak választása sem célszerű, mert hosszabb távra nehéz előre jelezni.

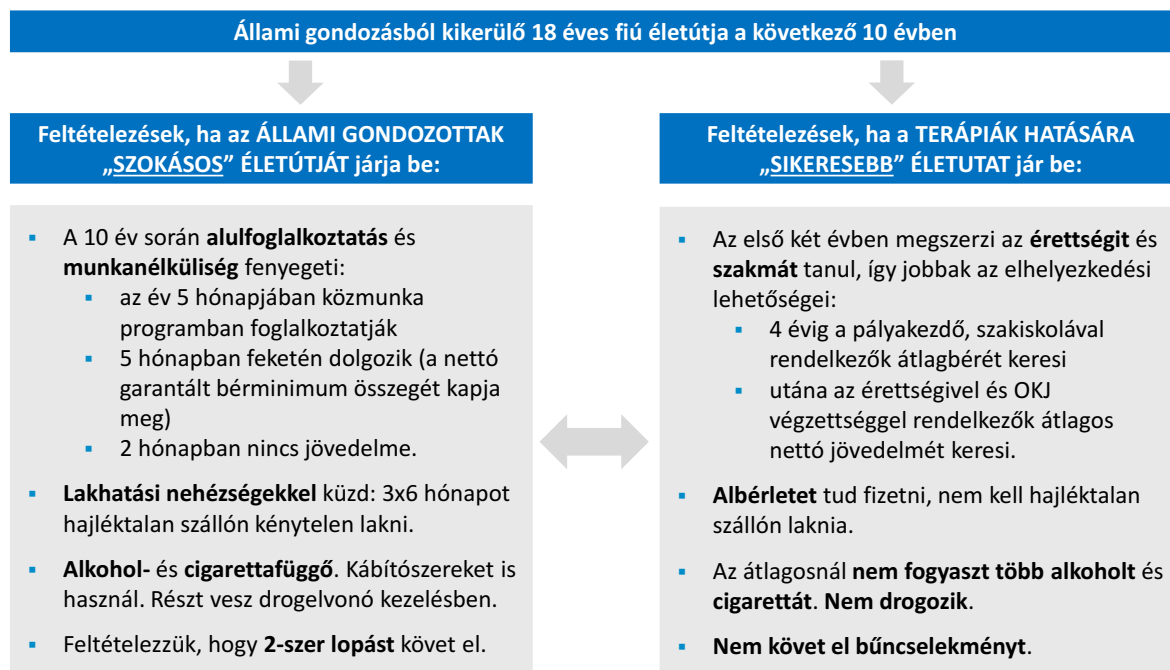
E tanulmányban nem célunk részletes módszertani útmutatást adni, de a MOL Gyerekgyógyító Program esetén egy rövid áttekintést mutatunk be. A MOL Gyermekgyógyító Programra vonatkozóan az alapítvány vezetősége többek között arra is kíváncsi volt, hogy az egyik speciális célcsoportjuk, az állami gondozásban élő gyermekek élményterápiája milyen lehetséges hatásokat eredményez, és ez milyen pénzügyi megtérülést jelenthet. A leegyszerűsített modellben azt vizsgáltuk, hogy mi történik akkor, ha egy fiatal az állami gondozottak „szokásos”, devianciákkal teli életútját járja be, és ehhez képest milyen pénzügyi előnyöket, társadalmi hasznosságot hoz, ha a terápiák hatására a „sikeresebb” életutat akarja és tudja választani.¹⁸ Az 5. ábra a két eltérő életút legfontosabb elemeit, míg a 6. ábra a két életút pénzben kifejezett különbségeit szemlélteti.

A különböző tényezők számszerűsítése alapján megállapíthatóvá vált, hogy az érintett fiatal és az állami ellátórendszerek pénzügyi egyenlege tekintetében 10 év alatt 27,5 M Ft többletet, hasznot jelent az, ha a terápiák hatására a szokásos életút helyett a sikeresebbet éli. Ez a gyorskalkuláció jelentős érvet szolgáltat a hasonló programok kiemelt támogatása tekintetében.

Fontos kiemelnünk, hogy az SROI számítás a legtöbb esetben a fenti példához képest jóval összetettebb feladat, hiszen nem csak két eltérő életutat hasonlít össze, hanem figyelembe veszi azt is, hogy az adott program az érintettek hány százalékánál éri el a pozitív változásokat, és ebből mekkora rész tulajdonítható a programnak. A tanulmány terjedelmi keretei miatt erre nem térünk ki, mert a fenti példa is jól szemlélteti az SROI számításban rejlő potenciált.

¹⁸ Ez esetben nem egy komplett SROI számítás készült. Ennek a legfőbb oka az volt, hogy a MOL Gyermekgyógyító program jelen projekt során vizsgált célcsoportja az állami gondozásban élő gyermekek voltak. Ellentétben a többi célcsoporttal, e gyermekeknek vagy nincsenek szülei, vagy nem élnek velük, így a szülőket nem tudtuk megkérni, hogy értékeljék a gyermekek életében a program hatására bekövetkezett változásokat, és erre a – gyakran változó – nevelőszülőknél sem volt kellő rálátása. Ezért a szakértői interjúk alapján csak a hatások jellegét lehetett azonosítani, a hatások bekövetkezésének valószínűségét nem. Ezért itt a költség oldallal nem foglalkoztunk, hanem csak azt vizsgáltuk, hogy ha egyetlen fiatal életében sikerül kellő változást elérni, az milyen hasznokat hoz társadalmi szinten a következő 10 évben. Ezért is neveztük a számításokat SROI gyorskalkulációnak.

5. ábra Az állami gondozásból kikerülő fiatalok két lehetséges életútjának jellemzése



Forrás: Simpac 2019.

A TÁRSADALMI HATÁSMÉRÉS EREDMÉNYEI EGY ÖNKÉNTESKET FOGLALKOZTATÓ CIVIL-NONPROFIT SZERVEZET PÉLDÁJA ALAPJÁN

Célok és keretek. A vizsgált, vidéki megyeszékhelyen található alapítvány¹⁹ 2020-ban kérte fel szervezetünket, hogy segítsünk kialakítani egy hatásmérési rendszert, és végezzük el az első körös méréseket. A hatásmérés elsődlegesen külső kommunikációs céllal indult, továbbá népszerűsíteni kívánta a hatásmérési szemléletet az alapítvány partnerszervezetei között. A hatásmérési projekt egyik fókuszja az önkéntesközvetítési tevékenység volt.

A szervezetnek két kulcstevékenysége van: a civil-nonprofit szervezetek szervezetfejlesztése. önkéntesközpontként pedig önkéntesek közvetítése és az önkéntesség terjesztése. Ez utóbbi tevékenység keretein belül a megyeszékhely és környékén működő civil-nonprofit

¹⁹ A vizsgált szervezet a Talentum Alapítvány volt, melynek küldetése: „az alulról jövő társadalmi kezdeményezéseket felkaroljuk, a közösségi tevékenységeket erősítjük, a nonprofit szektort fejlesszük, az önkéntességet terjesszük, az egyéneket és a szervezeteket felkészítjük a társadalmi tevékenységekre. Célunk, hogy az önkéntesek bevonása, a fogadó szervezetek fejlesztése és a közöttük lévő együttműködés erősítése révén növeljük az egyének felelősségvállalását, és a civil szektor társadalmi hatását.”

Forrás: <https://www.talentumonkentes.hu/alapitvany/rolunk>. Letöltési idő: 2022.08.22.

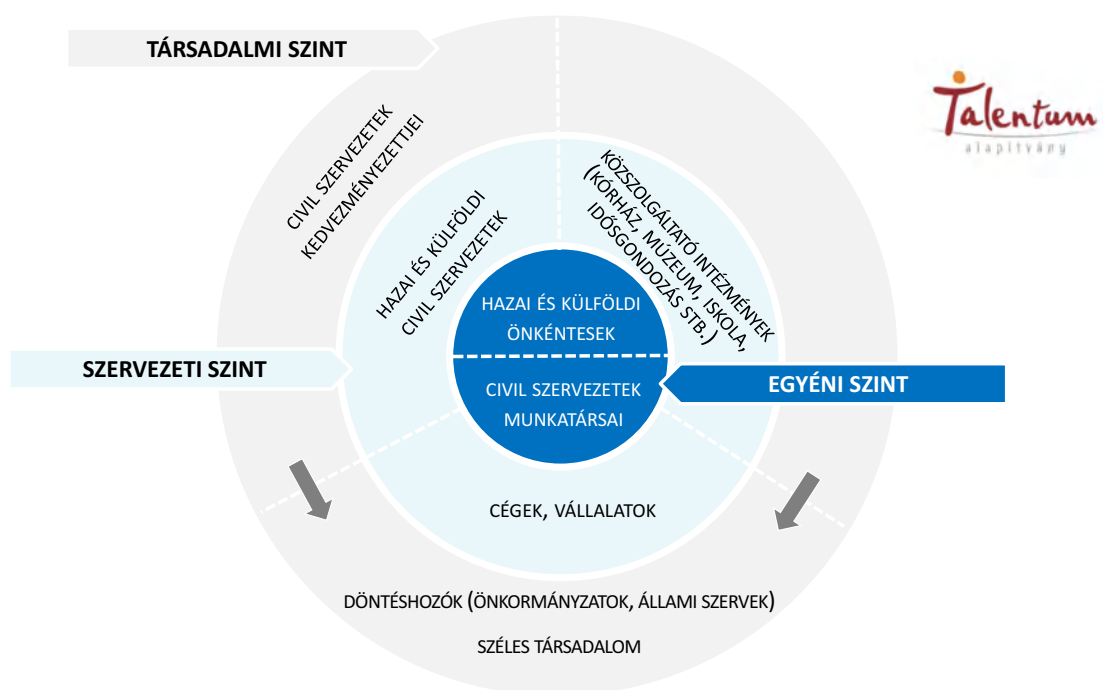
Az eredményeket az alapítvány engedélyével közöljük.

szervezetek, valamint állami, önkormányzati intézmények számára segítenek az önkéntesek toborzásában és megfelelő önkéntesmenedzselési módszerek elsajátításában.

A hatásmérés az előző fejezetben bemutatott módszertannal történt, a bemutatott öt lépésen végighaladva dolgoztuk ki a hatásmérési rendszert. Eszközként interjúkat és kérdőíveket használtunk: 12 érintetti interjú²⁰ (cég, civil-nonprofit szervezet, intézmény, önkéntes), korábbi években aktív önkéntesek (49 fő) és fogadószervezetek (civil-nonprofit szervezetek) munkatársai (43 fő) által kitöltött kérdőívek. A mérés utólagos volt.

Érintettek feltérképezése. Az önkéntesközvetítési tevékenység legfontosabb érintetti szintjei: az egyéni, a szervezeti és a társadalmi szint, amely a vizsgált szervezetnél az alábbiakban volt azonosítható (7. ábra).

7. ábra A vizsgált civil-nonprofit szervezet érintetti térképe



Forrás: Simpact 2020.

²⁰ Az interjúk során a hatásokon kívül kitértünk az elégedettségre (Milyen tapasztalatai voltak az alapítvány tevékenységével kapcsolatban? Lát-e esetleg olyan területet, amiben fejlődhetnének?) és az ismertségre is (Milyen tevékenységeit ismeri a Talentum Alapítványnak? Ön szerint mi a Talentum Alapítvány küldetése/céljai?), de ezek csak közvetve kapcsolódtak a hatásmérés témához.

A fenti ábra alapján látható, hogy az egyéni szinthez tartoznak a közvetített önkéntesek (akár egyénileg, akár céges keretek között) és a civil szervezetnél dolgozó munkatársak is.

Szervezeti szinten az önkénteseket fogadó civil-nonprofit szervezetek és közszolgáltató intézmények, valamint a munkavállalók számára vállalati önkéntes lehetőségeket biztosító cégek találhatóak.

A legtágabb a társadalmi szint, ide elsősorban a civil-nonprofit szervezetek és közszolgáltatást végző intézmények tag értelemben vett kedvezményezettjeit (az állampolgárokat) értjük.

Eredmények és hatások azonosítása. Az egyéni szinten belül az önkéntes életében jelentkező legfontosabb előnyöket, változásokat szemlélteti a 8. ábra. A projekt során három alszegmenst azonosítottunk az önkéntesek körében: az időseket, nyugdíjasokat, a fiatalokat, hazai és külföldi, középiskolásokat, egyetemistákat, valamint a foglalkoztatásból kiesőket (például munkanélkülieket, kismamákat, fogyatékkal élőket), melyeknek egyedi sajátosságai és igényei miatt az előnyök és változások különféle elemekkel azonosíthatók, más-más hangsúlyokkal.

8. ábra Az önkéntesek főbb szegmensei számára azonosított legfontosabb hatások



Forrás: Simpact 2020.

A nyugdíjasoknál például egyedi szempont volt az önkéntesség vállalásában az „agy tornáztatása” és az elmagányosodás elleni küzdelem, mely az egészségi állapotból következő

kihívásokra és az elköltöző gyerekek, unokák és a korábbi barátok halála miatti magányosságra reflektált. A fiatalok számára – szintén a jellemző élethelyzetükből fakadóan – viszont az önismeret, önbizalom fejlesztése, idegennyelv tanulása, munkatapasztalatok szerzése mutatkozott fontosnak. A foglalkoztatásból kiesők számára pedig a leghangsúlyosabb a munkaerőpiacra való visszakerüléshez szükséges tapasztalatok szerzése és önbizalom erősítése.

A szervezeti szinten belül, a közszolgáltató intézményi szinten (azaz az önkormányzati vagy állami fogadószervezeteknél, a legjellemzőbb példákat az ábrán szürke háttérrel jelöltük) az alábbi hatásokat térképeztük fel (9. ábra). Az alapítvány legfontosabb partnerei a közoktatási intézmények, kórházak, nyugdíjas otthonok és kulturális intézmények. A legnyilvánvaló hatás – a kapacitásnövekedés – mellett újszerű felismerés lehet az, hogy az önkéntesek kapcsolatai révén egyes intézmények látogatottsága nő, és egyedi készségeiket és kreativitásukat beleadva a programok minőségéhez és sokféleségéhez is jelentősen hozzá tudnak járulni.

9. ábra A közszolgáltatást végző intézmények számára azonosított legfontosabb hatások és a vizsgált civil-nonprofit szervezet legjellemzőbb partnertípusai

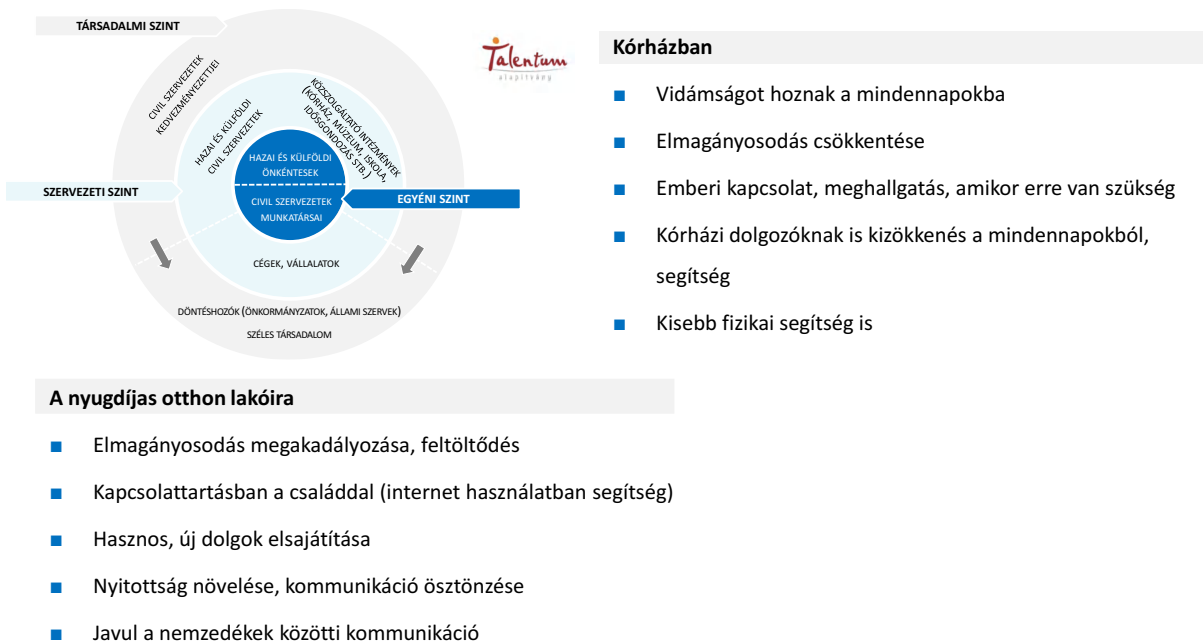


Forrás: Simpact 2020.

A szervezeti szint másik szegmensében, a cégek esetében jellemző előnyök: a dolgozók úgy érzik, hogy foglalkozik velük a cég; közösségi program, közösségépítő hatás; a cég megjelenik a helyi közösségben; jó hatása van a cég imázsára; a kollégák elkötelezettségét is növeli az ilyen program.

Végül a széles társadalom esetén két jellemző alszegmenst emeltünk ki (10. ábra) a nyugdíjas otthonok lakóit és a kórházi betegeket.

10. ábra A széles társadalomra gyakorolt legfőbb hatásoka vizsgált civil-nonprofit szervezet esetében



Forrás: Simpact 2020.

Kiemelt eredmények, a hatások mértékének mérése. Míg az előző alfejezetben az érintetteket és a hatások jellegét azonosítottuk, jelen alfejezetben a hatások mértékét számszerűsítjük.

Első lépésként a fontosabb, jól kommunikálható *outputokat* gyűjtöttük össze, például: fogadó szervezetek száma; regisztrált önkéntesek száma; önkéntes akciók száma; megtartott tudásátadási alkalmak száma; képzésen résztvevők elégedettsége.

Eredmények, hatások tekintetében méréseket végeztünk minden fontosabb érintetti csoportra, ezek közül az önkéntesekre gyakorolt hatások mértékét mutatjuk be. Az 1. táblázatban a mérendő hatásokat (hatáscsoportokat) és a mérés után kapott, számszerű, összesített jellegű²¹ eredményeket láthatjuk.

²¹ A kérdőíves felmérésben a táblázatban megjelölt hatásokat operacionalizáltuk, azaz további, mérhető résztényezőkre bontottuk. A kérdőívet kitöltők a megfogalmazott állítások tekintetében kellett 1-3 vagy 1-5 skálán önértékelést adniuk, hogy az adott változás az önkéntességük hatására mennyire jellemző rájuk. A résztényezőket terjedelmi okokból nem mutatjuk be.

1. táblázat Az önkéntesekre gyakorolt legfőbb hatások mérésének aggregált eredményei

HATÁS		EREDMÉNY SZÁMOKBAN	EREDMÉNY SZAVAKBAN
ÖNKÉNTESÉKNÉL 5,8/7	Készségek fejlődése: problémamegoldás, kapcsolatteremtés, csapatmunka, kommunikáció	- Önismeret fejlődése: 3,8 / 5 - Nyitottság fejlődése: 3,9 / 5 - Kapcsolatteremtés fejlődése: 3,8 / 5 - Nézőpont váltás: 2,6 / 3 - Hasznosság érzés: 2,9 / 3 - Új barátokat szereztem: 2,8 / 3 - Jobban megtaláltam a helyemet a közösségben: 2,7 / 3	- Az önkéntesek készségei egyértelműen fejlődtek. - Leginkább az önismeret, nyitottság, kapcsolatteremtési készség fejlődött. - Az önkéntesek sikerélményt, hasznosság érzetet szereztek, és új területeken próbálhatták ki magukat. - Egynegyedük élményei hatására új önkénteseket vont be ismerősei között.
	Önismeret		
	Személyiség fejlődés, nézőpont váltás		
	Hasznosság érzés, megtalálja a helyét		
	Társadalmi felelősségvállalás		
	Közösség, barátok		

Forrás: Simpact 2020.

A táblázat utolsó előtti oszlopában a számszerű²², az utolsó oszlopában pedig az összefoglaló értékelés látható. Összességében elmondható, hogy a mért hatások mindegyikénél érdemi változás figyelhető meg, különösen a nézőpontváltás, hasznosság érzés, új barátok szerzése és a helyem megtalálása a közösségben tényezők tekintetében.

Az eredmények értékelése és felhasználása. A társadalmi hatásvizsgálat elvégzése leginkább az alábbi előnyöket jelentette az alapítvány (és partnerei) számára:

- Könnyebb önkéntestoborzás és -megtartás, mivel a szervezet és stekeholderei egyértelműen szembesültek az önkéntesek tudatos és nem tudatos igényeivel, így az önkéntes lehetőségek meghirdetésekor és az önkéntesek menedzselésekor is figyelembe tudják venni ezeket. Ez kisebb fluktuációt, több és elkötelezettebb önkéntest jelenthet, velük pedig nagyobb társadalmi hatás érhető el.
- Ötletek, felismert lehetőségek az alapítvány programjainak a fejlesztésére: részben a hatásmérés, részben az interjúk során megszerzett további információk segítenek az eredményesebb működés kialakításában is.

²² A perjel utáni számok a kérdőívekben használt skálára utalnak. A kezdeti tervekkel ellentétben a kérdőívek kidolgozásakor bizonyos hatásokat a jellegüknél fogva más fokozatú skálán mértünk. Az összesítő 5,8-as értékelést azonos (7-es) skálára való átváltással kaptuk. Ez az eredmény azt mutatja, hogy az önkénteseknél megfogalmazott hatások összességében nagy mértékben érvényesülnek az önkéntesek többségénél.

ÖSSZEGZÉS – A CIVIL-NONPROFIT SZERVEZETEK ÉS TÁMOGATÓK SZÁMÁRA LEVONHATÓ TANULSÁGOK

Noha a hatásmérés elterjedtsége a hazai civil-nonprofit szektorban még alacsonynak mondható, de hosszabb távon, különösen a nagyobb szervezetek esetén, változásokra lehet számítani. A komplexebb programok esetén egyre inkább elvárás a támogatók részéről és versenyelőny a szervezetek oldaláról az eredményorientált működés, melynek az alappillére a hatásmérés. Bár a kisebb szervezetek korlátolt erőforrásaik miatt csak nagyon egyszerű megközelítéseket engedhetnek meg maguknak, de fontosnak tartjuk felhívni a figyelmüket erre a szervezeti és tevékenységbeli fejlődést elősegítő módszerre. Kulcsfontosságú, tehát hogy a civil-nonprofit szektor minden szegmense számára iránymutatást biztosítsunk ehhez a választáshoz, azaz használják ki a hatásmérésben rejlő potenciálokat, de ne vállalják túl magukat.

Egyszerűbb esetekben már az is előrelépést jelenthet, ha egy adott szervezet időt szán arra, hogy átbeszélje és megfogalmazza azt, hogy milyen társadalmi problémákat akar orvosolni, végső soron milyen pozitív változásokat akar elérni, és ezt milyen hatásmechanizmus mentén gondolja megvalósítani. Ha ezt követően időnként egy reális értékelés is történik, ahol a programban részt vevő kollégák, esetleg további érintettek összeülnek értékelni a programot, majd pedig ennek hatására – a tanulságok alapján – változtatnak a programon, már jelentős lépéseket tett meg a szervezet.

A nagyobb programok esetében sokkal magasabb a hatásmérésre szánt erőforrások megtérülési potenciálja, a nonprofit szektor (és állami programok) eredményességét számottevő mértékben növelné a szemléletmód és módszertani tudás elterjedése. Ehhez átgondolt és komplex módszertan és mérés is szükséges, melyhez elengedhetetlen a megfelelő hatásmérési módszertani tudás, mivel ilyen esetekben mélyebbre kell menni, több hatást kell vizsgálni, ellenőrizni kell, hogy a feltételezett hatásláncolat tényleg működik-e, vizsgálni kell más szervezetek hatását, a negatív hatásokat stb.

A hatásmérés elterjesztéséhez szükség van arra is, hogy a szektor módszertani segítséget kapjon, a támogatók részéről legyen nagyobb elvárás az eredményorientált működés, és biztosítsák a támogatott szervezetek részére az ehhez szükséges erőforrásokat, különösen a hatásmérés elindításához, koncepció kidolgozásához.

IRODALOM

- Akenroye, Temodayo – Kah, Sally (2020): Evaluation of social impact measurement tools and techniques: a systematic review of the literature. October 2020, *Social Enterprise Journal*, DOI:10.1108/SEJ-05-2020-0027
https://www.researchgate.net/publication/346233009_Evaluation_of_social_impact_measurement_tools_and_techniques_a_systematic_review_of_the_literature Letöltve: 2022. 08.26.
- Burdge, Rabel. J. (2002): Why is social impact assessment the orphan of the assessment process? *Impact Assessment and Project Appraisal*, 20(1) pp. 3-9. DOI: 10.3152/147154602781766799
- Campbell, Donald. T. (1957): Factors relevant to the validity of experiments in social settings. *Psychological Bulletin*, 54(4) pp. 297-312. <https://doi.org/10.1037/h0040950>
- European Commission (2015): *Proposed approaches to Social Impact Measurement in European Commission legislation and in practice relating to: EuSEFs and the EaSi*. GECES Sub-group on Impact Measurement. Adopted by the GECES. June 2014.
<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/0c0b5d38-4ac8-43d1-a7af-32f7b6fcf1cc>
 Letöltve: 2022. 08. 26.
- Fritz, Joanne (2020): *How to talk about nonprofit impact from inputs to outcomes*. The balance small business. <https://www.thebalancesmb.com/inputs-outputs-outcomes-impact-what-s-the-difference-2502227> Letöltve: 2022.09.07.
- Gertler, Paul J. – Martinez, Sebastian – Premand, Patrick – Rawlings, Laura – Vermeersch, Christel (2011): *Impact evaluation in practice*. Washington: World Bank.
<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/2550/599980PUB0ID181BLIC1009780821385418.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Letöltve: 2022.09.07. DOI: 10.1596/978-0-8213-8541-8
- Jacquet, Jeffrey B. (2014): *A short story of social impact assessment*. Technical Report <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1470.5686>
- Kormos Dóra (2017): *Hogyan mérhető pontosan és torzítatlanul a társadalmi hatás? Módszertani ajánlások és azok gyakorlati megvalósítása a magyar nonprofit szektorban*. Szakdolgozat. https://tarsadalmihatasmertes.hu/wp-content/uploads/2020/12/Kormos_Dora.pdf Letöltve: 2022. 08.26.
- Lévai Gábor (2018): *Társadalmi hatás fókusz*. Budapest: Impact Academy. 2018.11.30. előadás
- Major Klára (2013): *Hatásvizsgálati kézikönyv I. kötet: Hatásvizsgálat elemzőknek*. Budapest: Hétfa Kutatóintézet.
http://hetfa.hu/hatasvizsgalat/kezikonyv_elemzo.pdf Letöltve: 2022.09.07.
- Matolcsi Zsuzsa (2014): *Amit mérünk az javulni fog! Vagy nem...* DemoBlog 2014.10.17.
<https://demoblog.hu/demo-blog/amit-merunk-az-javulni-fog-vagy-nem-hatasmeres-a-demoban-es-azon-kivul/> Letöltve: 2022.09.07.
- McKinsey&Company Social Sector Office (2013): The history of Social Impact Assessment.
<http://mckinseyonsociety.com/downloads/tools/LSI/The-history-of-social-impact-assessment.pdf>
 Letöltve: 2022.09.07.
- Measuring impact – Subject paper of the impact measurement working group (2014): Social impact investment taskforce. Established under UK's presidency of the G8. <https://gsgii.org/wp-content/uploads/2017/07/Measuring-Impact-WG-paper-FINAL.pdf> Letöltve: 2022. augusztus 08.26.
- Millar, Ross – Hall, Kelly (2012): Social Return on Investment (SROI) and Performance Measurement. *Public Management Review*, 15(6) pp. 923-941, DOI: 10.1080/14719037.2012.698857

- Nicholls, Jeremy – Lawlor, Ellis – Neitzer, Eva – Goodspeed, Tim (2012): A guide to Social Return on Investment. <http://socialvalueint.org/wp-content/uploads/2016/12/The-SROI-Guide-US-edition.pdf> Letöltve:2022.09.07.
- Reynolds, Gwendolyn – Cox, Lisa C. – Fritz, Nicholas – Hadley, Daniel – Zadra, Jonathan R. (2018): A playbook for designing social impact measurement. *Stanford Social Innovation Review*. https://ssir.org/articles/entry/a_playbook_for_designing_social_impact_measurement# Letöltve: 2022.09.07. DOI:10.48558/et2c-kq59
- Sági Matild – Széll Krisztián (2015): Hatásvizsgálatok alapszintű kézikönyve. Budapest: Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet. http://ofi.hu/sites/default/files/attachments/1406447_hatasvizsgalatok_alapszintu_kezikonyve_beli_v.pdf Letöltve:2022.09.07
- Serrat, Olivier (2017): Theories of Change. In. Knowledge Solutions. Singapore: Springer DOI:10.1007/978-981-10-0983-9_24 https://www.researchgate.net/publication/318013211_Theories_of_Change Vanclay, Frank – Esteves, Letöltés: 2022.08.20.
- Szepesi Balázs (2013): Hatásvizsgálati kézikönyv II. Hatásvizsgálat szervezőknek. Budapest: Hétfa Kutatóintézet. http://hetfa.hu/hatasvizsgalat/kezikonyv_szervezo.pdf Letöltve:2022.09.07
- Taplin, Dana,H. – Clark, Heléne (2012): *Theory of Change Basics. A Primer On Theory Of Change*. New York: ActKnowledge. https://www.theoryofchange.org/wp-content/uploads/toco_library/pdf/ToCBasics.pdf Letöltve: 2022.09.07.
- Vanclay, Frank – Esteves, Ana Maria (2011): *New Directions In Social Impact Assessment: Conceptual and Methodological Advances*. Northhampton: MA Edward Elgar Publishing Inc.
- Watson, Kelly – Whitley, Tim (2016): Applying Social Return on Investment (SROI) to the built environment. *Building Research and Information*, 45(8) pp. 1-17. DOI:10.1080/09613218.2016.1223486
- World Bank (2003): *A User's Guide to Poverty and Social Impact Analysis*. Washington (D.C.): The World Bank.
- Yule, Garth (2015): Best practices for communicating social impact. <https://bthechange.com/best-practices-for-communicating-social-impact-81d70eb2647e> Letöltve: 2022.09.07.
- Zappalá, Gianni – Lyons Mark (2009): Recent approach to measuring social impact in the third sector: An overview. The Centre for Social Impact Background Paper 6. https://www.eval.ru/book_files/Zappala_Recent%20approaches%20to%20measuring%20social%20i mpact%20in%20the%20Third%20sector_135.pdf

A CIVIL-NONPROFIT SZERVEZETEK FELKÉSZÍTÉSE A VÁLLALATI EGYÜTTMŰKÖDÉSRE – A CIVIL IMPACT AKADEÉMIA MŰKÖDÉSÉNEK TAPASZTALATAI

KISS GYÖNGYVÉR¹

Absztrakt

A Civil Impact Nonprofit Közhasznú Kft. munkatársai több mint tíz éve foglalkoznak azzal, hogy együttműködésre sarkallják a nonprofit és forprofit szektor képviselőit. Hisznek abban, hogy a civil szektorban olyan tudás, kompetencia van, mely beépíthető a vállalatok mindennapi gyakorlatába. Tevékenységeik között már hetedik éve szervezik meg a Civil Impact Akadémiát, melynek célja, hogy a résztvevő civil szervezetek számára utat mutasson, hogyan tudnak vállalatokhoz kapcsolódni, és rávilágítsanak arra, hogy milyen szaktudás van a civil szervezeteknél, mely a vállalatok számára értéket jelent.

Az Akadémia tapasztalati alapján jelen tanulmányban azt járjuk körül, hogy a civil-nonprofit szervezetek és a vállalatok között milyen partnerségek jöhetnek létre, melyek akár túlmutatnak a támogatáson, adományozáson és szponzoráción. A tanulmány célja bemutatni, hogy miért fontos egy civil-nonprofit szervezettel való üzleti együttműködés egy vállalatnak, melyek azok a trendek, irányelvek, melyek alakítják a vállalati (köz)gondokodást, és mindez milyen új feladatot és új kihívást jelent a civil-nonprofit szervezeteknek. Feltérképezzük azt is, hogy ezek alapján, melyek azok a pontok, melyek fejlesztése, végiggondolása szükséges a civil oldalon egy jól működő civil-vállalati együttműködés megvalósításához.

Kulcsszavak: CSR, ESG, elköteleződés, bevonódás, önkéntesség, munkáltatói márkaépítés, partnerség, felelősségvállalás, fenntarthatóság, hatás

Preparing civil-nonprofit organisations for successful collaboration with companies in the private sector – The experiences of the Civil Impact Academy

Gyöngyvér Kiss

Abstract

Our colleagues at Civil Impact Nonprofit Ltd. have been encouraging cooperation between the representatives of the non-profit and for-profit sectors for more than ten years. We truly believe that there is knowledge and competence in the NGOs which can benefit the operation of companies. Civil

¹ Kiss Gyöngyvér

Impact Nonprofit Ltd. has organised the Civil Impact Academy for seven years with the goal to support participating civil-nonprofit organisations to build partnerships with companies and to highlight the expertise of civil-nonprofit organisations that add value to the companies.

Based on the experience of the Academy, the present study examines the partnerships that can be established between nonprofit organisations and companies beyond sponsorship and donation. We will also explore the importance of establishing business partnerships between companies and civil-nonprofit organisations trends that shape corporate (public) thinking, and the new tasks and challenges all this implies for nonprofits. Finally, based on the above, we will map out the necessary developmental points in the nonprofit sector in order to realize an efficient partnership between them and companies.

Keywords: CSR, ESG, engagement, volunteering, employer branding, partnership, responsibility, sustainability, impact

BEVEZETÉS

A Civil Impact Nonprofit Közhasznú Kft.² munkatársai 2008 óta követik nyomon a magyarországi Corporate Social Responsibility (CSR: társadalmi felelősségvállalás és fenntarthatóság) piac változásait. A szervezetnek folyamatos és intenzív kutatásai révén rálátása van a vállalati CSR- és fenntarthatósági stratégiák alakulására, valamint a civil tudásban összpontosuló egyedi értékekre. Rendezvényei, projektjei, fenntarthatósági napjai, tanácsadási folyamatai mind azt a célt szolgálják, hogy a két szektor között minél hatékonyabb és előremutatóbb, hosszú távú partnerségek alakuljanak ki.

A létrejövő változásokat, sikert, közös együttműködések, a bennük lévő lehetőségeket – amelyek munkák eredményeként jönnek létre – örömmel látni, meg tapasztalni, és azt is, hogy a civil-nonprofit szervezetek egyre jobb és piacképesebb szolgáltatásokat tudnak előállítani. Ehhez azonban számos ponton segítségre, iránymutatásra van szükségük stratégiájuk újragondolásához. Ebben a szemléletváltási folyamatban támogatják őket a Civil Impact Akadémia képzései.

Az elmúlt hét évben gyümölcsöző, felelős és etikus partnerségeket hoztunk létre a for- és nonprofit szervezetek között. Munkánk során az a kérdés hajt bennünket, hogy miként

² A Civil Impact Nonprofit Közhasznú Kft-t 2015-ben alapította Kiss Gyöngyvér és Kocsmár Tünde azzal a céllal, hogy a civil nonprofit és a vállalati oldalt közelítse egymáshoz, és megmutassa számukra a szektorok együttműködésének lehetőségeit. Cél volt az is, hogy a létrejövő szervezet segítse a civil szektor profilváltását és gazdasági fenntarthatóságát. A két alapító és munkatársaik 2008 óta segítik ezt a folyamatot, célorientált szervezetté azonban csak 2015-ben alakultak. A Civil Impactról többet itt: www.civilimpact.hu

tudnánk a civil-nonprofit célokat vállalati célokká alakítani, ami többretegű cél: egyrészt minden fél számára előnyös helyzetet teremt, másrészt a civil-nonprofit küldetések megvalósulásával társadalmi szinten is jelentős hatás érhető el.

Az így létrejövő partnerségek valós előrelépést hoznak a magyarországi fenntarthatósági törekvésekben, ezért a Civil Impact Akadémia olyan embereket tömörít, akik változást, fejlődést generálnak szűkebb és tágabb környezetükben, legyenek azok fenntarthatósági döntéshozók, közösségi vezetők, civil aktivisták vagy vállalati innovátorok.

Jelen tanulmány elsődleges célja feltérképezni a civil-nonprofit szervezetek és vállalatok közötti együttműködések, partnerségek helyzetét, változásait. Továbbá bemutatni azt, hogy a civil-nonprofit szektor képviselőinek milyen szempontoknak kell ahhoz megfelelniük, hogy képesek legyenek vállalatokkal valós üzleti kapcsolatokat kialakítani, illetve azt is, hogy a vállalatok milyen kérdésekre keresik a válaszokat a XXI. században, melyre a civil-nonprofit szektornak lehetnek megoldásai. Tanulmányunk első részében megpróbáljuk feltérképezni a nonprofit szektor és a vállalati szektor XXI. század elején folyamatosan végbemenő gazdasági, piaci, működésbeli és gondolkodásbeli változásait. A második részben – a Civil Impact Akadémia működésének hét éves tapasztalata alapján – arra keressük a válaszokat, hogy hol vannak a szektorok között a lehetséges kapcsolódási pontok, mi kell ahhoz, hogy valós partnerségek alakuljanak ki közöttük, illetve, ha ezek nem jönnek létre, akkor milyen okok állnak a háttérben.

VÁZLATOS HELYZETKÉP A CIVIL-NONPROFIT, VALAMINT A VÁLLALATI SEKTORRÓL ÉS A KERESLETI, KÍNÁLATI SZEMPONTOKRÓL

Mire keresünk válaszokat a civil-nonprofit szektor és szervezeteinek oldaláról?

A XXI. század első évtizedében egyre inkább tapinthatóvá vált, hogy az a struktúra, működési modell, ami az előző években és évtizedekben jellemezte a hazai civil-nonprofit szektort, már nem fenntartható. Ennek oka egyrészt az átalakulóban lévő finanszírozási rendszerben keresendő, de persze abban is, hogy a társadalmi és a gazdasági környezet váltoásaival átalakultak és megváltoztak, sőt folyamatos változásban vannak a civil-nonprofit szektor és szervezetei által ellátandó feladatok is. Ez utóbbira jobban, míg a finanszírozási rendszer változásaira kevésbé jól vagy egyáltalán nem tudtak a hazai civil-nonprofit szervezetek reagálni, sőt igazából felkészülni sem.

2004-től új finanszírozási lehetőségként jelentek meg az uniós fejlesztésekre fordítható támogatások formájában. A legnagyobb gondot az okozta a szektorban, hogy ezek a támogatások csak konkrét célra voltak fordíthatók, és a szervezetek működésének támogatására, vagy abból eredő költségekre egyáltalán nem. Ez a rendszer egy igazi kutyaszorítóvá vált a civil-nonprofit szervezetek számára: támogatást kaptak, új módszereket, projekteket fejleszthettek, viszont a működésük finanszírozását saját maguknak kellett megoldani, amire viszont nem tudtak, vagy csak nagyon nehezen tudtak forrásokat teremteni. Mindaz a finanszírozási, működési válság, mely a XX. század végétől folyamatosan gyűrűzött be, és a 2008-as gazdasági válság idején vált abszolút tetten érhetővé, az amúgy is törékeny civil-nonprofit szektor már nem nagyon tudta kezelni. Ehhez járult még hozzá az is, hogy 2010 és 2014 között szűkült a civil-nonprofit szervezetek által lehívható, pályázható állami támogatások köre. Noha a rendelkezésre álló adatok szerint 2014 és 2020 között nőtt az állami támogatások aránya (Nonprofit szervezetek Magyarországon 2022), de ezekhez a támogatásokhoz a társadalmi vagy környezeti problémákat kezelő civil-nonprofit szervezetek egy jó része csak korlátozottan fért hozzá.

További problémákat jelentett, hogy az önkormányzatok egyre kevesebb költségvetési kerettel gazdálkodnak, a vállalati kultúrában átalakult a támogatási, együttműködési lehetőségek köre. Mindeközben komoly küzdelem alakult ki a megszerezhető adó 1%-okért is. Ebben a versenyben különösen felértékelődtek azok a szervezetek és célok, amelyek szerethetőek, jól kommunikálhatók voltak, és kevésbé szerencsések azok, akiknek missziója nehezen értelmezhető, megfogható, vagy éppen olyan ügyet képvisel, ami nem annyira népszerű a széles nyilvánosság körében. Ráadásul az 1%-okért való küzdelem egy új személetet, a sales-kultúrát (magukat értékesíteni tudó szervezeti kultúrát) is megkövetelt a civil-nonprofit szervezetektől. Jelesül azt, hogy hogyan tudják népszerűvé tenni saját tevékenységüket a nyilvánosság felé, azok felé is, akik nem tartoznak közvetlen célcsoportjukba.

Mindeközben a forprofit szektorban – a CSR (a vállalati társadalmi felelősségvállalás) és az ESG (környezeti, szociális vállalatirányítás)

Míg a civil-nonprofit szektor saját működésének megoldására, az újtípusú társadalmi és környezeti folyamatokra keresi a megoldást, a vállalati oldalon is folyamatosak a változások. A nagy multinacionális vállalatoknál a 2000-es évek elején mind erőteljesebben jelenik meg az

a követelmény, hogy a profitmaximalizálás mellett egyre inkább szükséges visszaadni a társadalom felé is, hiszen a vállalatok végsősoron az állampolgároknak „köszönhetik” saját szükségességüket. Ez a társadalmi felelősségvállalás szemlélet (CSR – Corporate Social Responsibility) egyre nagyobb teret hódít a kétezres évek első évtizedében. A CSR fogalmának leírására számos definíció született. Kotler – Lee (2007) értelmezésében a vállalati társadalmi felelősségvállalás azt az elkötelezettséget jelenti, amelyet a vállalat a közösség jólétének érdekében folytat önkéntesen, és amit erőforrásával is támogat. A World Business Council for Sustainable Development (Üzleti Világtanács a Fenntartható Fejlődésért 1999) a CSR-ra a következő meghatározást használja: "Egy vállalat folyamatos elkötelezettsége az etikus magatartás és a gazdasági fejlődéshez való hozzájárulás mellett javítja a dolgozói és családtagjai, valamint a helyi közösség és a társadalom egészének életminőségét." (Popa 2015:1280)

Sok nagyvállalat azonban ma már nem is CSR-ról beszél, hanem fenntarthatóságról. A fenntarthatóság azt jelenti ebben az értelmezésben, hogy a társadalmi nézőpont mellett megjeleníti a környezeti és gazdasági dimenziót is. Középpontjában már nem a „társadalom felé történő visszaadás” áll, hanem az a fajta személet, hogy miként tudjuk saját szükségleteinket úgy kielégíteni, hogy ne gátoljuk a jövő nemzedék szükségleteinek kielégítésére irányuló képességét. Ez a szemlélet napjainkra már komoly vállalatirányítási vezérelvé és folyamattá nőtte ki magát az ESG (Enviromental, Social Governance – környezeti, szociális vállalatirányítás) jegyében, amiben a profitmaximalizálást leváltja az etikus profitszerzés. Ez a vállalatirányítási vezérelv három fő területre összpontosít:

- a vállalat által okozott környezeti károk, hatások vizsgálatára,
- a társadalmi kérdések kezelésére szervezeten belül és kívül, továbbá
- a felsővezetők tevékenységére és az általuk kialakított döntési mechanizmusok vizsgálatára és mindezek számszerűsítésére.

A CSR (vállalati társadalmi felelősségvállalás) és ESG (környezeti, szociális vállalatirányítás) kifejezések a vállalatok felelősségére vonatkoznak, és bár összefüggenek egymással, mégis eltérő jelentésűek és fókuszúak. „Míg a CSR rövidítés inkább normatív koncepciót ír le, amely a vállalatokat etikai szempontból teszi felelőssé társadalmi szerepvállalásukért, az ESG segít mérni és számszerűsíteni ezeket az erőfeszítéseket.” (Brauweiler – Will – Horsch 2021:5).

A CSR-ral kapcsolatos felelős vállalkozói magatartás azt jelenti, hogy vállalkozók, vállalati vezetők a jogszabályi előírásokon túl önkéntesen befektetnek a humán tőkébe, a

környezetvédelemben és az érdekeltekkel való kapcsolatokba – ezáltal összehangolva és harmonizálva a társadalmi, gazdasági és ökológiai érdekeket. Az, hogy a CSR-t etikai, normatív koncepcióként kell felfogni arra az ideális elképzelésre utal, amit a vállalatoknak tenniük kellene. Az ESG taxonómiája része annak az erőfeszítésnek, hogy a fenntarthatósági teljesítményre vonatkozó követelményeket a lehető legvilágosabbá, szilárdabbá és érthetőbbé tegyék, és ezáltal olyan befektetési kritériumokat határozzunk meg, amelyek a környezeti szempontból fenntartható befektetések alapjául szolgálhatnak. Az ESG tehát kézzelfogható intézkedésekhez és számszerűsíthető eredményekhez kapcsolódik. Egyszerűen fogalmazva, a CSR a fenntarthatóság minőségi oldalát képviseli, míg az ESG a fenntarthatóság mennyiségi oldalára összpontosít. Az ESG annak értékelésére szolgál, hogy egy vállalat milyen mértékben érte el a CSR-célkitűzéseit. (Brauweiler – Will – Horsch 2021).

Ezek a folyamatok, trendek belső változásokat is indukáltak a vállalatoknál, különösen pedig a humánerőforrásban. A megfelelő szaktudással, skillekkel rendelkező munkavállaló egyre inkább felértékelődött, és megtartása komoly plusz előnyt jelent a vállalatok számára. Egyre fontosabbá lett az is, hogy a forprofit szektor képviselői olyan cégekké váljanak, amelyeknél jó, „menő” és megéri dolgozni – mindezek a szempontok már túlmutatnak a magas vagy jó bérezés elvárásain. A vállalatok tehát egyre komolyabb erőfeszítéseket tesznek annak érdekében is, hogy jó munkáltatóvá váljanak, sőt ezt a pozitív képet minél szélesebb körben, vagy potenciális munkavállalók felé is eljuttassák. Úgy tűnik, hogy a munkáltatói márkaépítés (employer branding), valamint a munkavállalók megtartása mára már legalább annyira fontossá vált, mint a termékek, szolgáltatások értékesítése és marketingje. Az elmúlt évek megannyi szervezeti kutatása (Tóth-Kaszás 2021) azt mutatja, hogy a juttatások és fizetések mellett nagyban hozzájárul a munkavállalók megtartásához és újak toborzásához az, hogy a vállalat mennyire elkötelezett társadalmi és/vagy környezeti ügyekben szervezeten belül és kívül egyaránt.

Miért fontos mindez a civil-nonprofit és a vállalati együttműködések aspektusából? Legyen szó CSR-ről, fenntarthatóságról vagy a most már kötelezően beépítésre kerülő ESG-szemléletről, a munkáltatói márkaépítésről mindegyik lehetőséget teremt arra, hogy a civil-nonprofit szervezetek szaktudása beépíthető legyen a vállalatok gyakorlataiba. Ergo, a civil-nonprofit szervezeteknek lehetőségük nyílik arra, hogy egy olyan új, piaci lábat növelessenek, mely már nem az állami oldalról vagy pályázatokból kíván bevételt (és visszaforgatható profitot) szerezni

saját missziója megvalósításához, működésének biztosításához, hanem valós partnerségek megvalósításával, üzleti alapon, piaci működéssel.

Nagyon fontos kiemelni, hogy elgondolásunk semmiképpen nem kívánja a civil-nonprofit szervezeteket abba az irányba terelni, hogy nonprofit vagy társadalmi vállalkozássá váljanak. Inkább arra akarjuk a figyelmüket ráirányítani, hogy a forprofit szektorban olyan partneri lehetőségeket találjanak, amelyek mindkét fél számára előnyös üzleti lehetőséget hordoznak. Fontos azt is hangsúlyozni, hogy ez egy lehetőség és egy kiegészítő finanszírozási forma a számukra.

Mit keres egy vállalat?

Mint fentebb írtuk a munkáltatói márkaépítés – amelyet úgy is jellemezhetünk, mint a marketingszemlélet és a HR találkozását (lásd. Kajos – Bálint 2014) – szinte valamennyi vállalat számára lényeges feladat, mellyel szeretnék:

- a dolgozói lojalitást erősíteni,
- a megfelelő munkaerő megtalálását és elérését segíteni,
- a helyi elismertségüket, társadalmi beágyazódottságukat növelni,
- kedvelhető, szerethető, emberközelibb vállalat képét erősíteni, és akár
- a fogyasztói döntést segíteni, közvetett/közvetlen üzleti hasznot termelni (hiszen szívesebben vásároljuk meg azon vállalat szolgáltatását, termékét, melynek társadalmi és/vagy környezeti hasznosságáról meg vagyunk győződve).

A vállalatok felismerték, ahhoz, hogy napi 8-10-12 munkaórán munkavállalókat megtartsák, a megfelelő munkakörnyezeten kívül sokszor még egyéb humánerőforrás-szolgáltatásokra is szükség van, sőt akár arra is, hogy a munkahelyen eltöltött idő „élménnyé” váljon. Fontos szegmenssé vált tehát a vállalatokon belül, hogy segítsék a kollégáikat akár egyéb életfeladataikban (így például a dolgozó szülőket a munka-magánélet összehangolásában, a különböző nációkat, nemzetiségeket saját kultúrájuk megőrzésében, a női esélyegyenlőség megteremtését stb.) Ezekkel a feladatokkal már a HR-területen belül külön kollégák foglalkoznak, mint munkavállalói „élmény-felelősök” (employee experience), sőt valahol „boldogságfelelős” titulussal is. A különböző és változó munkavállalói elvárások újabb és újabb feladatokat generálnak, így az ezzel foglalkozó szakemberek keresik dolgozóik számára:

- a változatos élményprogramokat, melyek a csapatépítésben, a munkavállalói közösségépítésben, a sokszínűségi szemléletben tudnak segítséget nyújtani;

- a társadalmi és egyéni felelősségvállalás mentén a cég profiljához is illeszkedő önkéntesprogramokat;
- a kreatív és ötletes megoldásokat, melyek akár egy vállalati nap keretében tudják megmozgatni a dolgozókat;
- olyan ügyeket, missziókat, melyek jól illeszkednek a vállalat alapműködéséhez és valamilyen társadalmi és/vagy környezeti hasznossággal, hatással bírnak, s melyek, ha kell a vállalati közösség felé, de akár a széles nyilvánosság felé is jól kommunikálhatóak; és persze
- a mérhető eredményeket.

Mindezek pedig szinte elképzelhetetlenek az olyan fajta partnerség, szaktudás nélkül, amelyek a nonprofit szektor képviselőinél (is) megvannak.

Mit tud kínálni egy civil-nonprofit szervezet a vállalat számára?

Amennyiben alaposan végiggondoljuk a fentebb megfogalmazottakat, akkor mindaz *a tudás, kompetencia*, mely egy vállalat számára hasznos és a társadalmi, környezeti fenntarthatóság megteremtését elősegíti, ugyanakkor támogatást is nyújt a vállalat fentebb részletezett feladatainak ellátásában – mindezek a civil-nonprofit szervezetek alapvető sajátjai is. Tény ugyanakkor, hogy a civil-nonprofit szervezetnél meglévő kompetencia nem egy az egyben, evidens módon felhasználható egy vállalat számára, azzal még számos alakítási, újragondolási, módszertani feladata van akár a vállaltoknak, akár a civil-nonprofit szervezeteknek. Egy vállalat számára izgalmas lehet, hogy a civil-nonprofit oldalról igénybe vett szaktudással nem csak kompetenciát kap, hanem *egy jó ügyet, egy igazi missziót* is vállalati kultúrájának részévé tehet. Ráadásul egy civil-nonprofit szervezet olyan *kreatív élményprogramokat* tud létrehozni, amely nem csak szórakoztató, de edukatív tartalmával segíti a társadalmi és környezeti fenntarthatóság, felelősségvállalás megvalósulását.

MAGYAR-MAGYAR SZÓTÁR, AVAGY MINDEN, AMI A PARTNERSÉGHEZ KELL

Első olvasatra úgy tűnik, hogy minden passzol, megvan és találkozik a kínálat és a kereslet, akkor mégis miért nem működik minden magától?

Tapasztalataink alapján a legnagyobb nehézség, hogy a két szektor nem beszél ugyanazt a nyelvet: mások a frázisok, zsargonok, és sokszor mást jelentenek a fogalmak is. Mindezt tovább nehezíti az a tényező, hogy mások az üzleti célok, melyben mindkét félnek nehéz

belehelyezkedni, ráadásul az évek során felhalmozódó, kölcsönös sztereotípiákkal is meg kell küzdeniük. Ezek ledöntéséhez, a megismeréshez pedig találkozási pontok kellenek, közös hely, idő.

Noha a fentebb vázoltak alapján a civil-nonprofit oldalon számos olyan kompetencia, szaktudás van, amire a forprofit szervezeteknek szüksége van, mégsem evidensen illeszkedő tudás ez. Kell hozzá befektetett energia, akarat, hogy a civil-nonprofit oldalon megszülessen az a szolgáltatási portfólió, amire már a vállalat egyértelműen „harap”.

A (vállalati) partnerség nem egy gyorsan felépíthető szerkezet, időre, jól definiált szervezeti célokra és jól kommunikálható szolgáltatásokra, üzleties működésre van szükség. Ez utóbbi pedig nagyon kevés civil-nonprofit szervezet sajátja. Mindkét oldalról nyitottság szükséges és egymás motivációinak, lehetőségeinek, céljainak ismerete és megértése.

E folyamatok segítése érdekében hoztuk létre a Civil Impact Akadémiát, mely már hetedik éve segíti a civil szervezeteket abban, hogy

- egyfelől megismerjék a vállalati szempontrendszert, elvárásokat, gondolkodást, sajátosságokat,
- másfelől végig tudják gondolni, hogy mi az a tudás a saját tevékenységükben, amit „kifésülve” át tudnak alakítani olyan szolgáltatássá, amire a vállalatnak szüksége van, azaz valamilyen problémájára válaszol.

Ennek mentén a Civil Impact Akadémia átfogó célja, hogy egyfelől a résztvevők elsajátítsák azt a tudást, amely szükséges a piacképes, professzionális alapokra helyezett, szolgáltató szemlélet kialakításához, másfelől segítséget nyújtson a résztvevőknek szolgáltatási portfóliójuk kialakításához. Fontos célunk, hogy a bevont vállalati partnereken keresztül a résztvevő civil szervezetek megismerjék a forprofit szektor sajátosságait, szemléletét, elvárásait, de cél az is, hogy a résztvevő és bevont vállalatok vezető munkatársai számára is bemutassuk a civil szektorban rejlő értékeket és a működési mechanizmusokat.

Az elmúlt hat képzési év alatt, több mint 70 civil szervezet végezte el sikeresen az akadémiát és több mint 20 vállalati partnerünket vontuk be a képzés megvalósításába. A bevont vállalatok munkatársai nem csak előadóként vesznek részt a programba, hanem mentorként maguk is egy-egy civil-nonprofit szervezetet segítenek szolgáltatása kidolgozásában. Ez által közelebbről is meg tudják ismerni az adott szervezet működését, céljait, kihívásait. Sokszor a közös munkából együttműködés, partnerség is születik, ami az akadémia ki nem mondott céljai közé tartozik.

A sikeres vállalati együttműködés kialakításához szükséges főbb szempontok

A fentebb már kiemeltük azokat a főbb hiányosságokat, amelyek miatt nem egyszerű a szektorok közötti párbeszéd és együttműködés, az alábbiakban a Civil Impact Akadémia eddigi tapasztalatai alapján vesszük végig azokat a főbb feladatokat, melyek végiggondolása véleményünk szerint szükséges a sikeres vállalati partnerség kialakításához.

Szervezeti öndefiníció

Ahhoz, hogy partnerségi stratégiát alakítsunk ki, avagy vállalatokkal tudjunk együttműködni szükséges saját szervezetünket ebből az aspektusból is újradefiniálni: új nézőpont alapján megfogalmazni egyrészt önmagunkat – kik vagyunk, mit képviselünk, mit szeretnénk – másrészt üzeneteinket, kulcsszavainkat, amelyek egy vállalati együttműködő fél felé is beazonosítják a szervezetet, felrajzolják a szervezet profilját és akár kompetenciáit is.

Az ilyen szempontú öndefiníció nagy mértékben eltér, a szervezet missziójához kötődő és a primer célcsoportnak szóló beazonosítástól. A cél ez esetben az, hogy közelítsük a két szektor nyelvezetét, megtaláljuk azokat a fókuszpontokat, melyek a vállalat számára jelenthetnek értéket, iránymutatást, beazonosítási (és később emlékezeti) pontot a szervezetről.

Partnerségi stratégia

Sokszor találkozunk azzal – a Civil Impact Akadémiára jelentkező, képzésünkben résztvevő civil-nonprofit szervezeteknél –, hogy úgy vélik, a partnerségek kialakításához elég egy jó adatbázis, néhány hívószó, némi kapcsolat és pár jó szolgáltatás. Ez azonban a hosszú távú kapcsolatok kialakításához szükséges nem elégséges feltételek. Ahogy egy szervezetnek van kommunikációs stratégiája, pénzügyi vagy szervezeti stratégiája, úgy szükséges ezt kialakítani és átgondolni a partnerségek, együttműködések esetében is. Érdeemes végigjárni az alapkérdések mentén azt, hogy

- kivel,
- mit,
- mikor,
- milyen időszakban és
- hogyan szeretnénk megvalósítani.

Érdeemes azt is felmérni, hogy

- miért van erre szükség,

- milyen mérhető eredményeket hoz ez a civil-nonprofit szervezet számára, és
- milyen erőforrásbefektetést igényel.

Ez utóbbi különösen fontos, hiszen azt látjuk, hogy a legtöbb civil szervezetnél sokszor egy ember több munkakört is visz a hátán, és pont az alulfinanszírozottság okán nincs lehetőség arra, hogy megfelelő, csak egy feladatra fókuszáló munkakört alakítsanak ki a szervezetek. A partnerségi együttműködésben ugyanakkor kifejezetten fontos szempont a hatékonyság, a szervezeti újragondolás, hogy a partnerségi stratégiában felvázolt feladatokat ki, hogyan tudja megvalósítani és milyen hatása lesz a várt eredménynek a szervezet egészére vagy éppen célcsoportjára vonatkozóan.

A civil-nonprofit és vállalati együttműködések sokrétűségének lehetőségei

Tapasztalataink szerint a civil-nonprofit szervezetek sokszor gondolkodnak úgy a vállalatokról, mint potenciális szponzorról, adományozóról, akinek végtelen mennyiségű anyagi kerete és lehetősége van támogatni ügyeket. Valószínű mondanom sem kell, hogy ez nincs így. Sőt, igen komoly szelekciós kritériumok alapján választja ki egy vállalat azokat a potenciális partnerszervezeteket, akikkel szeretne és tud is együttműködni.

A kiválasztás főbb kritériumai – az együttműködés formáitól függően – a következők lehetnek:

- átláthatóság, transzparencia,
- megbízhatóság,
- a szervezet alaptevékenységéhez, fenntarthatósági stratégiájához való illeszkedés,
- a civil szervezet munkatársaihoz, vezetőihez való kapcsolódás,
- szolgáltatás esetén: a szolgáltatás minősége, ára, tartalma, lehetséges hatása a vállalatra stb.

A támogatás/szponzoráció mellett a civil-nonprofit és vállalati együttműködéseknek számos, nagyon hatékony formái lehetnek. Ilyen például a vállalat munkatársai által felajánlott önkéntes munka vagy éppen probono felajánlás. Ez sok esetben nagy segítség tud lenni egy civil-nonprofit szervezet számára, hiszen a vállalatnál megtalálható szaktudással a vállalat dolgozói segítenek a szervezetnek díjmentesen akár jogi tanácsadásban pénzügyi terv elkészítésében vagy kommunikáció tervezésben stb.

Az általunk nagyon támogatott és segített másik együttműködési forma a nonprofit üzleti szolgáltatás kialakítása és értékesítése. Ez nem jelent mást, minthogy a vállalat egy problémájára, feladatára a civil-nonprofit szervezet ad érték, vagy árajánlatot. Elfogadása

esetén egy klasszikus üzleti megállapodás jön létre a felek között. Az üzleti együttműködés azért is gyümölcsöző, mert a megvalósuló szolgáltatás, program mellett a vállalat és munkatársai a civil-nonprofit szervezeten keresztül egy ügyet, missziót is megismernek, amellyel még közelebb tudnak kerülni egy új társadalmi téma, vagy egy társadalmi csoport megismeréséhez. A civil-nonprofit szervezet számára addicionális nyeresége is lehet egy ilyen üzleti megállapodásnak ugyanis, a szolgáltatás megvásárlásán és annak bevételén túl akár egyéni támogatókat, önkénteseket, 1%-os adományozókat nyerhet – akár hosszú távon is – a vállalat munkatársai közül.

A leggyakoribb nonprofit szolgáltatási formák, feladatok, amelyekkel az elmúlt hét évben találkoztunk a következők voltak:

- a csapatépítésekhez, közösségépítésekhez kapcsolódó szolgáltatások;
- sokszínűséget, elfogadó-befogadó légkör kialakítását támogató programok;
- esélyegyenlőség megvalósítását segítő intézkedésekhez való hozzájárulás;
- önkéntes programok;
- megváltozott munkaképességűek vagy fogyatékos emberek integrációját támogató aktivitások;
- asszertív működést, kommunikációt támogató képzések, tréningek;
- munka-magánélet összehangolását segítő programok;
- egészségvédelemmel, mentális egészséggel összefüggő feladatok, projektek;
- zöld iroda kialakítását segítő aktivitások stb.

Üzleti tervezés – a nonprofit ≠ csóró és olcsó

Fontosnak tartjuk, hogy a civil-nonprofit szervezetek „vállalkozóként” is tudjanak önmagukra tekinteni egy üzleti szolgáltatás kialakítása, értékesítése során. Azaz, a megfogalmazott küldetése mentén végzett tevékenységére üzletiesebb szemléletben, szolgáltatásként nézzen, melynek tervezetten kell piacot teremteni. Általános tendencia, hogy a kreatív ötletek, szakmaiság, nagyívű elképzelések jelen vannak, azok megvalósulásának azonban gátat szab, ha nincs mögötte számszerűsített, célok szerint tagolt tervezés. Célunk ezért az, hogy a civil-nonprofit szervezet képes legyen egy gyakorlatban jól használható, logikailag jól felépített terv elkészítésére és ismerje az ehhez szükséges gazdasági és üzleti fogalmakat. Mindez növeli a szervezet értékét a vállalat előtt, és potenciálisabb partnerként tekint a szervezetre.

Szállóigénk már, hogy „nonprofitnak lenni nem egyenlő a csórósággal”. Ér menő és jól működő civil-nonprofit szervezetnek lenni, ám a nonprofit működés ugyanúgy megköveteli az üzleti attitűdöt, működést, magaviseletet, mint a forprofit.

A szolgáltatási portfólió kialakításának alapelvei

A legfontosabb tételmondat, amely a szolgáltatásfejlesztés alapelve, és amelyet érdemes szem előtt tartani a vállalatokkal együttműködni kívánó civil szervezeteknek: általában nem a missziókat visszük közvetlenül a vállalathoz, hanem azt a kompetenciát, ami nálunk megvan és amely által a szervezet a saját küldetését megvalósítja, és a tudásunk által kerül be a misszió a vállalat lüktetésébe.

Ez a tételmondat egyértelműsíti azt, hogy a fő fókusz a civil-nonprofit szervezet tudásán van, azt lehet értékesíteni, a misszió „értékesítési felhasználása” másodlagos „haszon” ugyanakkor, a szervezet hitelességének megalapozásánál döntő tényező lehet. A feladat tehát a civil-nonprofit szervezet számára nem más, mint megtalálni magában, a tevékenységében azt a kompetenciát, tudást, ami értékajánlat lehet egy vállalat számára.

A szolgáltatási portfólió kialakításánál fontos végiggondol, hogy az adott kompetencia milyen típusú, tevékenységű vállalat számára lehet érdekes, illetve azt is, hogy mihez nyújt számára praktikus segítséget. Tapasztalataink azt mutatják, hogy a szolgáltatás rugalmassága, mobilitása szintén lényeges tényező. Nem lehet minden vállalatnak ugyanazt a szolgáltatást eladni. Kiemelkedően fontos, hogy a projekt-keret rugalmasan alakítható, változtatható legyen, akárcsak az, hogy területileg és időben is mobilis legyen.

Kommunikáció és az (át)láthatóság

A szervezetek hitelességének megteremtéséhez, szakértelmük elfogadásához nagyban hozzájárul, ha a szervezet saját felületein (Facebook, LinkedIn, saját honlap) megfelelő kommunikációs tevékenységet végez. Fontosak lehetnek az olyan „evidensnek” tűnő kommunikációs tevékenységek, mint például az oldalak rendszeres frissítése, az aktuális tevékenységek feltöltése, az esetleges referenciák bemutatása, a különböző médiumokban cikkek megjelentetése, amelyek a szervezet tevékenységeiről számolnak be. Összességében tehát, a szervezeti kommunikáción, arculaton keresztül – a szervezet egészéről – egy jó benyomás kialakítása. A pozitív reputáció segíti a szervezet „értékesítési” folyamatát, építi a vállalatok nyitottságát. Ugyancsak fontos a kommunikáció a projektmegvalósítás során, hiszen a forprofit oldal képviselői számára lényeges, hogy a vállalat belső kommunikációs felületein

hírt adjanak a projekt feladatairól, lépéseiről, amelyeken keresztül el tudják kötelezni saját munkavállalóikat a projektmegvalósítás irányába. Sőt, a nagyobb fenntarthatósági projektek esetében akár a sajtó és széles nyilvánosság felé is kommunikálnak a szervezetek, melyben akár kulcsszerepe is lehet a partneri civil-nonprofit szervezetnek.

Projektmenedzsment

Többször találkoztunk azzal a helyzettel a Civil Impact Akadémia működése során, hogy a civil-nonprofit szervezet sikeresen értékesítette szolgáltatását vagy tudását, azonban a projektmegvalósítás már nem ment zökkenőmentesen. A vállalatok projektmenedzsment gyakorlata egy külső beszállítóval szemben komoly elvárásokat támaszt, melyeket egy civil-nonprofit szervezeti belépőnek is szem előtt kell tartani. Fontos, hogy ismerjék a vállalat érdekeit és működési modelljeit és a projektet sikeresen tudják levezényelni mindamellett, hogy odafigyelnek a projekt kommunikációs feladataira, a vállalat ezzel kapcsolatos elvárásaira. Nem megengedhető, hogy a projektmegvalósítás során a civil-nonprofit szervezet ne tudjon megfelelően „riportolni” (a projekt előrehaladásáról beszámolni) a megbízónak. Ugyancsak elfogadhatatlan egy vállalat számára, ha a szervezet ügyfélkapcsolati munkatársa nem elérhető, a levelekre és telefonokra nem válaszol. Mindezekén túl, persze az sem segíti a hosszú távú elköteleződést, ha a projekt nem a megbeszélte ütemben, módon vagy nem az elvárt eredményekkel valósul meg. Természetesen mindig előfordulhatnak hibák, viszont ebben is a megfelelő kommunikáció, elérhetőség, folyamatos jelenlét és beszámolás sokat tud segíteni. Kimondható, hogy a nem megfelelő projektmenedzsment, az elvárásoknak való nem részbeni vagy nem teljes megfelelés rányomja a bélyegét a hosszú távú együttműködésre és annak folytatására.

Hatásmérés

A tanulmányunk elején már szót ejtettünk az ESG szemléletről és működésről, amely a vállalatok körében kiemelt szemponttá vált. Ennek egyik fontos alapját képezi az is, hogy minden környezeti és társadalmi befektetést, és a fenntarthatóságot szem előtt tartó projekt eredményét, hatását mérik, hogy az be tudjon kerülni a vállalati ESG-riportba. Ennek a szemléletnek a mentén kiemelt jelentőségű a civil-nonprofit és vállalati együttműködések során is, hogy minden szervezeti aktivitás, megvalósított szolgáltatás, ügy elért hatását – a vállalaton belül és kívül egyaránt a bevont partner együttműködésével – mérni tudják. A

hatásmérés elkészítéséhez a Civil Impact Nonprofit Kft.-nek saját hatásmérési módszertana van, de egyéb hatásmérési módszertanok is elérhetők³.

A CIVIL IMPACT AKADÉMIA KIEMELKEDŐ EREDMÉNYEI ÉS TAPASZTALATAI

A kapcsolati tőke építése. A Civil Impact Akadémia – a résztvevők visszajelzése alapján – egyik legfontosabb hozadéka és tapasztalata az, hogy megismerhettek több tucat vállalatot és azok fenntarthatósággal, CSR-rel, humánerőforrással foglalkozó vezetőjét. Jól látszik ugyanis, hogy a vállalati kapcsolati tőke hiánya jelentős hátrányt jelent a civil-nonprofit szervezeteknek. Így nagyon fontos, hogy megtanulják és megélik, hogyan, milyen módszerekkel és miként tudnak kapcsolódni szakemberekhez, sőt, ha van rá lehetőségük, akkor fórumokon, vagy akár képzési programon keresztül találkozzanak velük.

A civil-nonprofit szervezetek kapcsolódása. Az elmúlt hét év tapasztalata alapján állítjuk, hogy a Civil Impact Akadémia évről évre ismétlődő hozadéka és eredménye, hogy valós egymásra találások is születnek civil-nonprofit és forprofit szervezetek között.

Ezen túl az akadémián résztvevő civil szervezetek kidolgoznak egy vállalatoknak értékesíthető szolgáltatást, megtalálva annak lehetőségét is, hogyan tudnak egymáshoz is kapcsolódni. Olyan kapcsolatok, együttműködések születnek civil-nonprofit szereplők között is, amelyek nagy valószínűséggel nem jöttek volna létre az akadémia nélkül, hiszen a résztvevők nem ismernék meg egymás szervezeteit, problémáit, erősségeit és gyengeségeit. Így viszont egymást kiegészítő tevékenységeket tudnak létrehozni, közös infrastruktúrát tudnak kialakítani, mely szintén a költséghatékonysághoz vezet, sőt találkoztunk azzal is, hogy közös piaci szolgáltatást hoztak létre.

ÖSSZEGZÉS

A XXI. század társadalmi és gazdasági változásai, a vállalatok társadalmi felelősségvállalása és fenntarthatósági szemlélete egyfelől szükségessé tették, másfelől lehetőséget nyújtanak arra, hogy a civil-nonprofit szervezetek úrafogalmazzák saját – nem profit orientált – gazdasági működésüket és fenntarthatóságukat. Ennek mentén az is kihívásként jelentkezik számukra,

³ <https://www.betterevaluation.org/>
<https://www.theoryofchange.org/>
https://www.sopact.com/social-impact-metrics?hsCtaTracking=5fad6d39-53ef-4582-9fdc-c66fb6564fb5%7Cc892e3a8-1e11-42d5-9234-0b246e3c5323#social_impact_metrics_standards_

hogy milyen régi-új finanszírozási rendszereket szükséges kiépíteniük saját missziójuk fenntartása érdekében, és ebben a kontextusban miként tudnak új típusú együttműködéseket létrehozni a forprofit szereplőkkel.

A civil-nonprofit szervezetek működésének biztosítása ma már szinte elképzelhetetlen üzleti működés, tervszerű pénzügyi gazdálkodás és piaci láb kialakítása nélkül (Weisbrod 1998. cit. Bartal 2005:77), bár ennek megvannak a maga veszélyei is. Noha nehéz „új cipőbe bújni”, de a befektetett munka, a szervezet újragondolása és újrapozicionálása számottevő társadalmi, gazdasági és szakmai hasznot, újdonságot hozhat a civil-nonprofit szervezetek számára.

Úgy véljük, hogy a vállalatokkal való üzleti partnerség egy valós gazdasági, piaci és szakmai lehetőség a civil-nonprofit szervezetek számára. Az azonban bizonyos, hogy ez a szervezetek számára új nyelvezet, új működési mechanizmus és piaci folyamatok megértését, elsajátítását teszi szükségessé. A vállalatok nem csak a partnerség és üzleti lehetőség bázisai lehetnek, hanem hosszútávú együttműködések esetén, a misszió vállalaton belüli megismertetésével, a civil-nonprofit szervezet felé történő elköteleződés kialakításával egyéni önkéntesek, adományozók, hosszútávú támogatók, sőt „nagykövetek” is válhatnak a vállalatok munkatársaiból. Mindezek az addicionális lehetőségek további „hasznot” is generálhatnak nem csak a civil-nonprofit szervezet, hanem az egész szektor számára.

Hosszútávon úgy látjuk, hogy a szektorok közötti hatékony együttműködésnek nagyon gyümölcsöző és mérhető fenntarthatósági eredményei és hatásai lehetnek. És ez a gondolkör már túlmutat azon, hogy miként tervezhető újra a civil-nonprofit szektor gazdasági önképe és működése, vagy milyen céljai vannak a vállalatoknak a társadalmi és/vagy környezeti hasznosság terén, és hogyan tud e két szektor együttműködni. A kiemelkedő társadalmi és környezeti problémák közös ügyként való kezelése, a mindenki számára nyertes megoldások keresése ugyanis hatékonyabbá tehetik a fenntarthatóság kapcsán felmerülő problémák kezelését is. Ebben a működési rendszerben pedig még fontosabb lehet és lenne egyfelől az önkormányzatok, másfelől az állami intézmények szakmai alapon történő bekapcsolódása, bevonása is, melyre még csak egy-egy pilot kísérletet látunk. Hisszük azonban, hogy a fenntarthatósági problémák kezelése nem csak a civil-nonprofit szervezetek és a vállalatok ügye, hanem össztársadalmi kérdés, és ebben fontos, hogy minden a közjóért és közösségeikért felelősséget érző egyén, valamint az állami, piaci és a civil- nonprofit

szektorok és szervezeteik – a kölcsönös előnyök mentén – megtalálják a saját helyüket és szerepüket egy partnerségi együttműködésben.

IRODALOM

- Bartal Anna Mária (2005): *Nonprofit elméletek, modellek, trendek*. Budapest: Századvég
- Brauweiler, Jana – Will, Markus – Horsch, David (2021): *ESG-Align your corporate strategy with the future. Withpaper Sustainability*. Berlin:Quentic.
- Kajos Attila – Bálint Brigitta (2014): A marketingszemlélet és a HR találkozása. A munkáltatói márkaépítés értelmezése, irodalma és kutatási irányai. *Vezetéstudomány*, 45(6) pp. 69-78.
- Kotler, Philip – Lee, Nancy (2007): *Vállalatok társadalmi felelősségvállalása*. Budapest: HVG könyvek
- Popa, Raluca A. (2015): The Corporate Social Responsibility practise in the context of sustainable development. The case of Romania. *Procedia Economics and Finance*, 23. pp. 1279-1285.
- Tóth-Kaszás Nikolett (2021): *A projektmenedzsment fenntarthatósági aspektusai*. Veszprém: Pannon Egyetem.
- https://konyvtar.uni-pannon.hu/images/docman-files/efop343/e-jegyzetek/Toth_Kaszas_Nikoletta_A_projektmenedzsment_fenntarthatosagi_aspektusai.pdf
- Letöltés dátuma 2022.08.18.
- Weisbrod, Burton (1998): *To profit or not for profit. The commercial transformation of the nonprofit sector*. New York: Cambridge University Press.

AZ ÖNKÉNTESKÉPZÉS ÁLTALÁNOS ÉS SPECIÁLIS PROBLÉMÁI, HATÉKONYSÁGA – KÜLÖNÖS TEKINTETTEL A MENTÁLHIGIÉNÉS, EGÉSZSÉGÜGYI, SZOCIÁLIS SZERVEZETI SZINTŰ ÖNKÉNTESSEGRE

SZÜCS ORSOLYA¹

Absztrakt

Tanulmányok egész sora igazolja, hogy az önkéntesség mára már hazánkban is olyan jelentős és kutatott társadalmi szerepvállalás, melynek három évtizedre visszanyúló múltja, szakirodalma, képzésrendszere van. Az önkéntesség továbbra sem csupán azért jelentős, mert a társadalom egyes területei másképpen nem tudnák fenntartani működésüket, nem lenne lehetőségük a fejlődésre, tevékenységük ellátására, hanem azért is, mert kiszolgálhatja azt az igényünket is, ami az alapszükségleteinken túl, magasabb szintű, spirituális vágyainkat elégíti ki. Az önkéntesség, az önkéntesek munkája különböző rétegekben, eltérő színtereken jelenik meg, számtalan nézőpont szerint lehetne definiálni. A jelen tanulmány célja ugyan nem ezek feltárása és bemutatása, de fontos megemlíteni ahhoz, hogy a tevékenységet képzés specifikus kontextusában bemutathassuk. Az önkéntesek oktatása, fejlesztése, rendszerbe integrálása bizonyos tevékenységi területeken ugyanis elengedhetetlenné vált ahhoz, hogy azok jól szervezett, minőségi, professzionális segítséggel reagálhassák le a felmerülő igényeket. Ugyanis, mára már az önkéntesek is olyan hozzáadott értékkel rendelkező munkát kell, hogy végezzenek az egészségügyi és szociális szolgáltatások terén, mint a fizetett szakembereknek. A tanulmányban egyfelől a pandémiás nyomás alatt lévő egészségügyi dolgozók és a szociális terület munkatársai számára segítséget nyújtó önkéntes szakemberek képzésének általános és speciális problémáit, hatékonyságát mutatom be, másfelől mindezt a szervezeti térben, a nonprofit szervezetfejlesztő-tanácsadók működésének területén vizsgálom meg. Az utóbbi területen tapasztaltak a képzés tekintetében ugyan pozitívak, a szolgáltatásra való igény még mindig alacsonyabb, mint a civil, szociális vagy egészségügyi területen tevékenykedő szervezetek esetében, ahol viszont a mindennapi túlélésért küzdenek és saját mikrokörnyezetükre fókuszálnak, ott továbbra is kevés energia, idő marad széleskörűbb, egységesebb struktúrában gondolkodni.

Kulcsszavak: önkéntesek oktatása, nonprofit szervezetfejlesztő-tanácsadás, önkéntesképzés, önkéntesoktatás, professzionális önkéntes segítő

¹ Szücs Orsolya mentálhigiénés és szervezetfejlesztő szakember, tréner, mediátor, gyász és veszteség tanácsadó, pszichodráma vezető, HR vezető, családterapeuta jelölt, Pronon Civil Szervezet- és Közösségfejlesztő Alapítvány, Creado Hungarica Tanácsadó és Szolgáltató Kft.

General and specific problems and the effectiveness of training volunteers – particularly in mental health, healthcare, social organization level

Orsolya Szücs

Abstract

A series of studies prove that volunteering is a significant and well-studied social responsibility, which has a history, literature, and a training system that goes back three decades. Volunteering is important not only to maintain and develop certain areas society would otherwise not be able to manage, but it can also satisfy our needs on a higher-level: the spiritual desires beyond our basic needs. Volunteering, the work of volunteers, can appear in different layers, in different areas, and it can be defined from multiple aspects. The purpose of this study is not to explore and present these aspects however, it is important to mention them to present the activity in a specific training context. The education, the development, and the integration of volunteers into the system in certain areas has become essential for them to be able to respond to emerging needs with well-organized and high-quality professional assistance. This is essential since nowadays volunteers must perform the same level of value-added work in health and social services as paid professionals. In this study, on the one hand, I present the general and special problems and the effectiveness of the training of volunteer professionals who provide assistance to healthcare workers and social workers under the pressure of the pandemics, and on the other hand, I examine all of this in the organizational space, in the area of the operation of nonprofit organization development consultants. While the experiences in the latter field are positive in terms of training, the demand for this service is still lower than in the case of organizations operating in the civil, social, or healthcare fields where they still struggle for survival, focus on their micro-environment, and have little energy and time left to think in a more holistic or unified structure.

Keywords: training of volunteers, nonprofit organization development consulting, volunteer training, professional volunteer helper

BEVEZETÉS

Kell-e az önkénteseket képezni, ha már rendelkeznek a megfelelő önkéntes-attitűddel vagy elég csupán jószándékú, segíteni vágyó embereket toborozni és betanítani? Mitől válik valaki jó segítővé és számít-e, hogy milyen szakirányú végzettséggel rendelkezik? Fontos-e egy szervezet számára, hogy képezze az önként jelentkező segítőit és ha igen, közülük kiket és főként hogyan? Tanítsuk, oktassuk vagy fejlesszük-e az arra érdemes jelölteket? Mitől lesz valaki arra alkalmas, hogy mentálhigiénés, egészségügyi vagy szociális területen legyen önkéntes segítő?

Méltatlanul keveset kutatott és publikált téma az önkéntesek képzése, oktatása, pedig rengeteg a válaszra váró felvetés, és nagy szükség lenne ezen területek vizsgálatára. Egyfelől

érhető, hiszen olyan ez, mintha arról kellene értekezni, hogy hogyan tanítsunk be valakit egy adott munkakörre, amit másnapról végeznie kell. Másfelől azért is fontos lenne, ha több figyelmet kapna ez a terület, mert a világban körülöttünk zajló események minden eddiginél jobban indokolják az egymás felé fordulást, az összefogást. Talán még soha nem volt ennyire szükségünk az empátiára és kapcsolódásra, mint napjainkban. Ugyanakkor nem biztos, hogy ehhez elegendő, ha csak a megfelelő attitűddel, érzékenységgel rendelkezünk.

A segítségnyújtás egyik formája a társadalmi szerepvállalás, a bajbajutottak – személyek vagy szervezetek – megsegítése, támogatása, fejlesztése. A segítségnyújtásban kifejeződő társadalmi támogató kapcsolatok „arany szabálya” a kölcsönösség – vagyis a bizalom abban, hogy az adott támogatást egyszer majd visszkapjuk – aminek háttérében egyaránt állhat norma vagy önérték is (Plickert et al. 2007). Ennek alapja az a vallásetikai tanítás, hogy „Tégy úgy másokkal, ahogy Te szeretnéd, hogy veled tegyenek.”

A másik formája a nem viszonyossági kapcsolatokban ölthet testet, amikor a segítségnyújtás egyirányú, és státusz-kötött folyamat, amelyet mozgathat a caritas, az altruizmus vagy a filantrópia, a társadalmi státuszhoz fűződő elvárás, de a társadalmi presztízs is.

Mindehhez elengedhetetlenül szükség van folyamatos attitűdformálásra, és kijelenthető, hogy az elmúlt három évtizedben komoly változások mentek végbe e téren Magyarországon is. Az internetes böngészők keresőjébe beírva tucatszám villannak fel a különböző alapítványok, önkéntestoborzással és képzéssel foglalkozó civil szervezetek oldalai, akik azt az ígéretet adják, hogy szinte bárki bekapcsolódhat a különböző civil-nonprofit aktivitásokba, hozzájárulhat a változások eléréséhez, a társadalmi nehézségek bizonyos szintű orvosolásához, az élhetőbb jövőhöz.

Mind a gyakorlat, mind pedig az önkéntes-statisztikai eredmények visszaigazolják², hogy egyre többen dolgoznak szívesen önkéntesként, hogy felhasználják tapasztalataikat, kielégítsék azon igényüket, hogy tehetnek valamit másokért, a fejlődésért, hogy segíthessenek. Azaz szabad akaratból, egyéni választás és motiváció alapján, a pénzügyi haszonszerzés szándéka nélkül végeznek más személy, személyek vagy a közösség javát szolgálva társadalmilag is hasznos

² Magyarországon a 2020-as eredmények szerint a szervezetekhez kötődő, formális önkéntesek száma meghaladta 300. 000-et. (Nonprofit szervezetek Magyarországon, 2022.). A formális és informális önkéntesek számát mérő másik felmérés szerint, Magyarországon minden harmadik 15-75 év közötti állampolgár végzett már önkéntes munkát, ami közel 2,2 millió embert jelentett.

tevékenységet, mellyel akár az esélyegyenlőség fejlesztése, a társadalmi kirekesztődés csökkentése, a szolidaritás, az állampolgári elkötelezettség és felelősségvállalás kifejeződése, vagy akár a munkaerőpiaci reintegráció is megvalósulhatnak³. Vitathatatlan, hogy amikor egy-egy kezdeményezés megvalósul, azzal értéket teremtünk, kapcsolódunk egymáshoz, a világot jobb helyé tesszük.

A mentálhigiénés segítségnyújtás több szintén, számtalan formában megnyilvánulhat. „A segítő kapcsolatok általában kétszemélyes helyzetre vonatkoznak, ahol az egyik fél a segítő, a másik fél pedig a segítséget kérő, a bajba jutott ember. E kapcsolati forma elmélyült, személyes viszony, a szó gyógyító erejére és az érzelmi szintű önmegértésre alapoz.” (Tomcsányi – Fodor 1995:1). Leginkább terápiás vagy professzionális segítőbeszélgetés kontextusában említjük, mégis kijelenthetjük, hogy a tágabb értelemben vett segítséget az emberekkel foglalkozó különböző szakterületek képviselői is alkalmazhatják egyéni és szervezeti szinten egyaránt.

A segítő foglalkozásúaknak a segítő kapcsolatra történő felkészítésére a nyugati társadalmakban különösen hangsúlyt fektetnek. Az Egyesült Államokban az egészségvédelemben már a hetvenes években, több mint háromszázezer pszichológiai módszerekkel felkészített laikust foglalkoztattak.

A kutatások szerint a laikus segítők nagyobb érdeklődést, magasabb szintű elkötelezettséget mutattak a professzionálisoknál, sokkal inkább optimistának mutatkoznak, kevésbé diagnosztizálnak, stigmatizálnak, fogékonyabbak az érzelmekre, könnyebben kapcsolódnak. Valószínűleg ők a professzionális segítők új típusai (Tomcsányi – Fodor 1995). Őket és a velük való munka lehetőségeit szeretném ebben az írásban – képzési szempontból – gondolatébresztő kérdések mentén bemutatni egy civil és egy nonprofit szervezetfejlesztő-tanácsadókat képző szervezetben végzett oktatói tapasztalataimat megosztva.

Betekintést nyerni és mélységeiben megismerni egy szervezet konkrét munkáját, azon kívül, hogy megtekintjük a honlapját, elolvassuk a „rólunk” fülecske alatt írtakat, leginkább úgy lehetséges, ha részt veszünk annak munkájában, hétköznapi szinten, közelről látjuk a működését, saját tapasztalatokat, élményeket gyűjtünk mindennapjaiból. Érvényes ez akár egy óvodában, akár egy nagyvállalatnál, kórházban vagy egy civil-nonprofit szervezetben.

³ Nemzeti Önkéntes Stratégia (2012)

<https://2010-2014.kormany.hu/download/4/98/d0000/%C3%96nk%C3%A9ntes%20strat%C3%A9gia.pdf>

Tanulmányom, célkitűzését tekintve, az önkéntesek képzésének általános és speciális problémáinak, hatékonyságának témakörével foglalkozik, és annál a két szervezetnél vizsgálom, amelynek önkéntesként is és oktatóként is részt vehettem a munkájában.

Az esettanulmány megírására is e két szervezeti együttműködésben való részvételem inspirált. Az 1991-ben Kopp Mária alapította Végeken Egészséglelektani Alapítvány⁴, a pszichés, pszichoszociális problémák, a lelki egészségvédelem, az egészség-promóció, a lelki egészség fejlesztésére. A 'végeken' tevékenykedő civil szervezet kifejezetten arra fókuszál, hogy a vidék Magyarországon kapjon, kaphasson szakmai és közösségi támogatást, a világjárvány kitörésekor szinte elsőként reagált a hirtelen jött krízishelyzetre. Ennek a szerveződésnek első lépéseit jómagam is kísérhettem, részt vehettem az önkéntesek munkájának szervezésében és később az oktatásukban is. Mielőtt a cikk megírásába belefogtam, a szervezet egyik munkatársával⁵ hosszasan beszélgettünk a közösen megélt tapasztalatainkról, a hazai, mentálhigiénés önkéntesek oktatásának lehetőségeiről, hatékonyságáról és nehézségeiről. Ennek kapcsán erősödött meg bennem az a megállapítás, hogy valóban méltatlanul keveset foglalkozunk az önkéntes kiválasztás és képzés témakörével.

A másik – munkámat inspiráló – szervezeti együttműködésem a 2017 őszén alakult Pronon Civil Szervezet- és Közösségfejlesztő Alapítványnál végzett tevékenységem. Az alapítvány azzal a céllal jött létre, hogy a vezetéstudomány, szervezetfejlesztés, vezetési és szervezeti tanácsadás gyakorlatát eljuttathassa a társadalmilag hasznos tevékenységet végző szervezetek részére, azaz nagyon drága, nehezen megfizethető tudást vigyen oda, ahol a szükség nagy, de a ráfordítható pénz kevés, olykor egyáltalán nincs, és hogy a szervezetfejlesztési tanácsadásban részesülők körét kibővítsék a forprofit nagyvállalatokról a civil-nonprofit szféra felé. Az egyes szervezetek támogatása mellett a civil szerveződések, közösségek közötti párbeszédet elősegítse és ösztönözze a hasonló szellemiségű szervezetek összekötésével, a közös ügyért dolgozók közötti közvetítéssel, így a „jó ügyeket” szolgáló adományok, pénzügyi támogatások valóban hasznos felhasználását segítse, azaz a szponzorokat, az adományozó szervezeteket és az egyéneket is segítse abban, hogy társadalmi

⁴ <https://vegeken.hu/vegeken-egeszseglelektani-alapitvany/>

⁵ Hal Melinda klinikai szakpszichológus, közgazdász, egyetemi oktató kolléganőmmel, akivel egy képzésen ismertük meg egymást. Ő már akkor aktívan részt vett több önkéntes szervezet munkájában, elkötelezetten dolgozott az ifjúságvédelemben, innovatív és úttörő munkájáért számos elismerésben részesült.

hozzájárulásuk általuk is támogatandó ügy előmozdítását szolgálja. Tevékenységével elsősorban az egyházi, a civil és szociális szférában, az oktatás és egészségügy területén társadalmilag hasznos tevékenységet végző személyek és nonprofit szervezetek részére nyújt szervezet- és vezetői készségfejlesztési támogatást és képzést.

Tanulmányom négy fő részből áll, amit az önkéntessé válás általános és speciális problémáinak bemutatásával kezdek, a kiválasztás és a társadalmi felelősségvállalás nehézségei felől megközelítve. Kitérek az alulról szerveződő folyamatok és a közösségi médiamegjelenésének hatásaira, a fentről kapcsolódó támogatói rendszer hiányosságainak következményeire, illetve arra, hogy mikor, milyen esetben elengedhetetlen, hogy a segítő speciális szakmai képzettséggel rendelkezzen.

A második fejezetben példák és esetek elemzése mentén mutatom be a segítségnyújtás lehetőségeit és kihívásait, két kezdeményezés, a Fotel projekt és a CallForHelp munkájának ismertetésével. A toborzásra és képzésre, az ezek kapcsán felmerülő elakadásokra, a határképzés és tartás és az önismeret jelentőségére kívánom felhívni a figyelmet. Vizsgálom, hol kezdődik az önmegvalósítás és hol a professzionális kísérés és milyen károkat okozhat mindez, ha nincs szabályozva és monitorozva.

A harmadik részben az önkéntesképzés egy új dimenziójának szentelek egy fejezet, melyben a Pronon Alapítvány képzésén és társadalmilag jelentős kezdeményezésén keresztül mutatok be egy olyan lehetőséget, ami szervezeti szinten igyekszik önkéntes szolgáltatást nyújtani azzal, hogy az egyéni szintű fejlődés eredménye a szervezet működésének szintjén is láthatóvá, érzékelhetővé válik. A tanulmány zárásaként összegzem a tanulságokat és rátekintek a megvalósult kezdeményezések hatékonyságára, további lehetőségeire.

AZ ÖNKÉNTESSÉ VÁLÁS ÁLTALÁNOS ÉS SPECIÁLIS PROBLÉMÁI

Általános problémák – az önkéntesség társadalmi köztudatban való helye és elismerése

Elsőként a kiválasztás általános problémáját emelném ki. A hazai társadalmi, közösségi felelősségvállalás alig harminc éve gyakorlat, elmélet, szakmai és tudományos diszkusszió tárgya. Az első tíz év a fogalom meghonosodásáról szólt, így alig húsz éve vannak szakmai módszertanok a gyakorlatban tanulás módszertana mellett.

Nemzetközi összehasonlításban Magyarországon közepesen alacsony (35 százalék) az önkéntesek népességen belüli aránya (Bartal 2019). Országoként más-más az a kulturális és

történelmi háttér, amiben szerveződnek ezek a tevékenységek és mást gondolnak arról, hogy mit is jelent az önkéntesség, noha a definíciós kritériumok azonosak.

Az informális önkéntesség aránya Magyarországon is nagyon magas. Alapvető probléma, hogy ezek alulról szerveződő aktivitások (szomszédsági segítségnyújtások, kisebb közösségi, „világi” vagy egyházi csoportok) szinte „láthatatlanok” (Bartal 2019). Az alulról szerveződő önkéntes aktivitások fő jellemzője, az időlegesség, sok esetben az ad hoc jelleg, valamint az előzetes gyakorlat hiánya. A tapasztalatok azonban azt mutatják, hogy a pont ezen jellemzők vezethetnek oda, hogy az alulról szerveződő aktivitások egy idő után elhalnak. Ezért fontos lenne, hogy ezeket az aktivitásokat is segítse valamilyen szakmai, szervezeti támogatói rendszer. „Lentről” mindig nehezebb lesz „felfelé” nyúlni, mint fentről lehajolni. Egymás nélkül ez nagyon nehezen megy, pedig a megfelelően támogatott, alulról szerveződő önkéntes aktivitásokra, mint közösségi erőforrásra rendkívül nagy lenne az igény, különösen az ország hátrányos helyzetű településein.

Speciális problémák – különös tekintettel az egészségügyi, mentálhigiénés és szociális területek önkénteseire

Amikor az önkéntes munkát elkezdjük szintekre bontani, láthatjuk, hogy megérintjük, aktivizáljuk a segíteni vágyókat, ami mindenképpen örömteli, ám egyes ágazatokban – a mentálhigiénés, az egészségügyi, és a szociális szolgáltatások terén – ez egy speciális munka, mely eltér azoktól a tevékenységektől, ahol például nem feltétel az önkéntes lelki egészsége, ahol nem kell lelki támaszt és folyamatos figyelmet nyújtania. Hiszen nem mehet mindenki mentősnek, tűzoltónak vagy nővérnek, lelki- vagy szociális gondozónak. Ezek olyan segítő szakmák, amelyek speciális végzettséget, tudást, képességet és mentális helytállást igényelnek. Krízishelyzetben maximális mentális figyelemmel kell jelen lenni és ezt tényleg csak az tudja megtenni, akinek a mentális egészsége is „rendben” van. Nem mindenki tud segíteni egy lelki probléma megoldásában, annak ellenére, hogy többen képesek lennének erre az átlagemberek közül is, de őket sok esetben vagy nem éri el a hívás, vagy nem érinti meg a figyelmüket, nincs rá idejük, kapacitásuk.

Ezen a ponton szükséges megemlíteni a közösségi médiák megjelenését és hatását az önkéntes, segítő aktivitásokra, tevékenységekre. Megjelenésük előtt főként helyben, mikrokörnyezetben alakultak ezek a segítőaktivitások önkéntes csoportok. Véleményem

szerint manapság négy probléma merül fel a közösségi médiák oldalain megjelenő önkéntes, segítő csoportokkal:

- A mentálhigiéné és a pszichológia területén működő segítő szakemberek küzdenek a hitelességünkért, hiszen igyekeznek rendszer szinten kiképződni és szakmai társaságokba tömörülni, amelyek biztosítják a hitelességet és a kontrollt is.
- Ugyanakkor általános tapasztalat, hogy az átlagember – ha segítségre van szüksége – ma már sokkal inkább a közösségi médiához fordul először. Ezért ez a kereslet megteremti a közösségi média felületeken keresztüli a kínálati oldalt – az „önjelölt” segítőök világát – hiszen gyorsan elérhető, és nem is kell különösebben utánajárni. Az átlag közösségi médiát használó ember számára ugyanakkor nem mindig egyértelmű, hogy az így elérhető mentálhigiénés és pszichológiai szolgáltatások esetén hol és milyen minőségi segítséget kap, hiszen a felkínált segítségek mögül sok esetben hiányzik a szakmai kontroll.
- Dolgozatom arról is szól, hogy miként lehetne minőségi segítőket kiképezni az önkéntes szervezeteknél. Sajnos egyre többször tapasztalható, hogy a jó segítőök (és szakemberek) a minőségi önkéntes szerveződésekbe már nem jutnak el, mert a közösségi média ad hoc szerveződései rendszertelenül, sok esetben szerevezetlenül, rövidebb-hosszabb távon lekötik ezeknek az embereknek a segítő energiáit.
- Manapság egyre nagyobb értéke van és lesz annak, hogy még mindig vannak (és remélhetőleg lesznek is) olyan emberek, akik a szabadidejüket mások segítésére áldozzák. Ugyanakkor még mindig nagyon kevés az olyan hiteles média felület, ami eljutna ezekhez a segítőszándékú emberekhez. Így aztán jön a „könnyebb ellenállás” és csatlakozik egy közösségi oldalon található felülethez, amely mögött esetlegesen nincs hiteles tevékenység, szakmai munka, csak igen gyakran „adatgyűjtés”. Nincs ma egy olyan szervezet, amely ezeket az informális szerveződések monitorozná, kitisztítaná, rendszerbe helyezné.

PÉLDÁK ÉS ESETEK A MENTÁLHIGIÉNÉS ÖNKÉNTES TEVÉKENYSÉGEKRE

Önkéntes segítők jelenléte a „társadalmi térben”: Fotel projekt – „Gyere ülj le és mesélj!”

A mentálhigiénés segítségnyújtás területén működő alulról jövő kezdeményezések egyik kiváló példája a Fotel Projekt – Gyere, ülj le és mesélj!⁶ elnevezést kapta, melyet segítő szakemberek⁷ hívtak életre, építettek ki országos szinten és vonzottak be szakirányú képzéseken végzett önkéntes szakemberek tucatjait a programba, akik megtisztelőnek érezték a projektfelkérést és csatlakoztak a csapathoz, ahogy tették ezt a projektnek otthont adó helyszínek is.

A Fotel Projekt célja nem volt más, mint felhívni a figyelmet a pszichológia széles tárházára, a módszerek sokaságára, a segítőként dolgozók természetes, emberi jelenlétére az életünkben. Kísérletet tettek arra, hogy felszabadítsák a negatív beidegződésektől a pszichológushoz, segítőhöz járás misztériumát és népszerűsítsék az önismereti utakat, mint az önsegítés, önmagunkért felelősségvállalás lehetőségét. Országos kitelepüléseket szerveztek több közkedvelt térre, két kényelmes fotelbe és meghívták az embereket, hogy kóstoljanak bele a segítőbeszélgetés erejébe, lehetőségeibe, próbálják ki, üljenek bele a „beszélgetős” fotelbe. A mai pszichológia széles tárházzal rendelkezik ezen a területen, mindannyian megtalálhatjuk a hozzánk közel álló irányzatokat, módszereket, melyhez a projekt a szakember-csapatot, a helyszínt adja, a többi a nyitottságon múlik, hogy tudunk-e, merünk-e élni az ilyesfajta lehetőségekkel.

A COVID-19-járvány ugyan hosszabb időre elsodorta ezt a kiváló kezdeményezést, de nagy örömmel idén augusztus végén ismét be lehetett ülni a piros fotelekbe, igaz, jelenleg még csak Budapesten, de reményeink szerint a kezdeményezés ismét felvirágozik majd az ország több pontján.

Ez a fajta szerveződés számomra, valahol középen helyezkedik el azon a skálán, ahol az egyik véglet a folyamat közbeni tanulás, „megyünk és csináljuk, majd alakul” felütéssel, míg a másik véglet a szervezett, esetleg központosított, strukturált rendszerbe helyezett, képzéssel, felkészítéssel megszervezett, akár intézményesen felépített működés. Itt a rendszert és a

⁶ <https://www.facebook.com/fotelproject1>

⁷ Pilisi Konrád, Tóth Szilvia és Visi Márton segítő szakemberek

szervezettséget az adja, hogy bemeneti feltétel a képzettség, a gyakorlat, a referenciamunkák, az önkéntesek önmaguk felelnek a munkájuk minőségéért, a fejlődésükért, önismeretükért, a keretek adottak számukra. Itt jó eséllyel megvan a minőségi garancia, a környezet kialakítására és a program népszerűsítésére kell energiát fordítani. Mindezt is, részt venni ebben, rendkívül hálás feladat.

Mentálhigiénés önkéntes segítők: CallForHelp – „Hívj, ha baj van! – a hadra fogott éter”

A mentálhigiénés önkéntes segítők képzése során – véleményem szerint – először is a valódi áttörést az jelentené, hogy a képzésekre jelentkezők kiválasztása egy releváns, egységesebb rendszer alkalmazásával történjen. Nem cél, hogy minden önkéntes, aki ilyen szolgálatra jelentkezik, krízisintervenciót, segítséget nyújtson, hanem sokkal inkább a folyamatokra intenzíven figyelmet fordító emberekre lenne szükség, akik ismerik és felmérik az önkéntesek képességeit, készségeit, lelki egészségét, mert segíteni sokan akarnak, de mentális-lelki egészségük például nem teszi alkalmassá őket speciális területeken való segítségnyújtásra.

Mindezen fentebbi felvetések már a képzési rendszer egy következő szintű problémakörét érintik (a kiválasztás nehézségeit követően), amelyet a Végeken Egészséglélektani Alapítvány által létrehozott CallForHelp munkacsoport életre hívásán és működésén keresztül szeretnék bemutatni.

A Végeken Egészséglélektani Alapítvány hitvallása, hogy a lelki egészséggel nem csak akkor kell foglalkozni, amikor annak hiánya nyilvánul valamilyen testi vagy lelki problémában, hanem a mentálhigiénés prevenció, a lelki egészség fenntartása, az egyik legfontosabb teendő egyéni és társadalmi szinten egyaránt.

A COVID-19 járványhelyzet kihirdetésekor az alapítvány elsők között reagált a kialakult krízishelyzetre. Telefonvonalakat indított a megnövekedett terhelés alatt lévő egészségügyi dolgozóknak és a szociális terület munkatársainak. Életre hívta egyrészt a CallForHelp-Kolléga lelki elsősegély telefonvonalakat a nagy nyomás alatt dolgozó szakembereknek és a társadalom nehéz helyzetben lévő csoportjainak a fokozottan jelentkező lelki megterhelés, a bezártság, az izoláció, az új élethelyzet következményeinek megsegítésére, a társadalmi és egyéni krízishelyzet enyhítésére, a súlyos állapot kialakulásának megelőzésére. Másrészt, a CallForHelp – Kortalanul vonal minden korosztályt és családot támogatott, a telefonos segítségnyújtáson kívül chaten és emailben is.

A telefonvonalakkal egyidőben létrejött a callforhelp.hu weboldal is, mellyel a lakosság számára tették hozzáférhetővé a pandémiás helyzetben kialakult segítő szervezeteket és az általuk nyújtott szolgáltatásokat.

Valódi összefogás és példátlanul gyors reakció volt ez a kialakult válsághelyzetben. Felsorakoztatták a frissen alakult segítő szervezeteket, lelki elsősegély telefonvonalakat és online kezdeményezéseket, önkéntes felajánlásokat tettek elérhetővé a lakosság számára. A megbízható, minőségileg garantált információk, ingyenes online lehetőségek és kezdeményezések összegyűjtése, elérhetővé tétele online elérhető eszközökkel segítette meg az arra rászorulókat.

A kezdeményezés minőségéért az alapítvány komoly infrastruktúrát mozgatott meg a rendszer kiépítésekor a szakemberek felvételére és az önkéntesek képzésére.⁸ Az oktatás során krízisintervenciót, telefonos és online chates segítségnyújtást tanítottunk.⁹ A CallForHelp a szakmai minőséggel kidolgozott szolgáltatását teljes mértékben saját forrásából biztosítja a mai napig.

Mentálhigiénés segítőik toborzása és képzése a COVID-19 pandémia derekán – képezzünk, de mire?

A CallForHelp kezdeményezéshez elsősorban saját berkeken belül kezdődött meg a toborzás, jelentkezők között voltak önkéntes pszichiáterek, pszichológusok és mentálhigiénés területen képzett szakemberek, illetve a chat fórum kiváló terepnek bizonyult a frissen végzett online mentálhigiénés tanácsadó szakemberek számára megszerzett tudásuk alkalmazására. A jelentkezők száma egyre növekedett, egyre több területről, különböző végzettségekkel és gyakorlattal érkeztek a pályázók. Így az alapítvány szakmai vezetőiben joggal merült fel egy egységes képzés kidolgozásának és lebonyolításának a lehetősége. Össze kellett hangolni valamit, ami nem bizonyult egyszerűnek éppen a különbözőségek okán, de ez ugyanakkor

⁸ Székely András olyan szakembereket kért fel, mint a LESZ – A Magyar Lelki Elsősegély Telefonszolgálatok Szövetségének egyik alapítót tagját, Búza Domonkost, a Szegedi S. O. S. Telefonos Lelki Elsősegély Szolgálat vezetőjét, Dr. Fábiánné Práger Annát, akit az országos hálózat home office-ra való átállításának megszervezéséért az ítések döntősök közé választották a Nők Magyarorszáért díj odaítélésekor, Dr. Simon Gabriellát a Károli Gáspár Református Egyetem Pszichológia Intézetének adjunktusát, aki az Online mentálhigiénés tanácsadó képzés szakmai vezetője, valamint jómagamat, aki szintén a szakirányon végzek oktatói munkát.

⁹ Az önkéntescsapat teljeskörű menedzselését, szakmai vezetését a kezdetekkor Hal Melinda látta el teljes odaadással és működtette együtt a kezdeményezést a Bajai Ifjúsági Fórummal, illetve a MentalForDoctors önkéntes kezdeményezésekkel.

előnye is volt a közös munkának. Az alapítvány munkatársai interjúkat készítettek, bekérték és ellenőrizték a diplomákat, ami belépő volt a képzéshez, ám ennél többet nehéz volt az idő szűke miatt bemeneti feltételként meghatározni.

A gyakorlatban azonban azt láttuk, hogy mennyire fontos az is, hogy a segítő lelkileg milyen állapotban van. Ahogy haladtunk előre az időben, úgy vált világossá, hogy az önkéntesek nagyon eltérő lelkiállapotban, más-más érzelmi stabilitással vannak.

Egyrészt előfordult, hogy a jelentkezők közül többen az ingyenes, húsz órás képzésre – ami tematikáját tekintve kincs még a végzett segítő szakembereknek is – már nem jöttek el. Másrészt volt olyan jelentkező, aki eljött a képzésre, de például fogalma sem volt, hogy akar-e a területen dolgozni. Harmadrészt voltak olyan jelentkezők, akik csak szakmai tudásukat szerették volna csak bővíteni és megtörtént az is, hogy valaki elvégezte a képzést, megkezdte a munkát is, de pár nap alatt visszakozott, illetve eltűnt a rendszerből, szó nélkül.

Azt tapasztaltuk, hogy nem garancia a diploma, a gyakorlat és a segítségnyújtás igénye, az önkéntesek különböző végzettségei és tapasztalatai más-más képzést és ismeretátadást igényeltek volna. Így volt ez lelki, mentális és önismereti szinten is, ezért mihamarabb szükségessé vált megszervezni az online szupervíziót. Az irányító csapat értekezletein leginkább az operatív működés során felmerült kérdésekkel foglalkozott, míg ventilálásra az egyéni és csoportos szupervíziós alkalmak kínálóztak. Ennél többet sem kapacitásban nem tudtak tenni a vezető szakemberek, sem jogilag nem kaptak több teret. Számos esetben a cselekvés szükségességéről is megoszlottak a vélemények a teamen belül.

Vegyük például azt az esetet, amikor egy önkéntes közel harminc éve végez szolgálatot. Elkerülhetetlen, hogy valaki ennyi idő alatt ne kerülne legalább egyszer kiégés közelébe. Felmerül a kérdés, hogy azért szűrjük ki, mert éppen úgy tűnik, hogy rossz lelkiállapotban van? Észrevesszük? Vagy csak feltételezzük? Akkor ő már nem jó önkéntesnek? Valójában mi sem tudjuk feltétlenül, hogy mikor jó valaki önkéntesnek.

Hatékony lenne, ha segítségnyújtás módszertanának oktatása mellett figyelemmel lennénk annak a fejlesztésére is, hogy hogyan jusson el valaki oda, hogy felismerje, ha egy adott pillanatban arra alkalmas, hogy felvegye a telefont és ráirányítsa a segítség kérőt a megfelelő útra, mert ő maga nem fogja tudni megsegíteni, ha ki van égve, túlzottan bevonódik érzelmileg, vagy életében nehézséggel küzd éppen. Amikor valaki krízisben van, nem pontosan lát rá önmagára, a működésére. De ki az, aki ezt folyamatosan tudja monitorozni egy önkéntes

csapatnál? Tapasztalataink szerint ezen a téren óriási hiány van a szervezetek lehetőségeiben, és ilyen esetekben nem garantált, hogy érvényesül a „nem ártok” elv.

Problémák az önkéntes mentálhigiénés segítségnyújtásban: határtartás, határképzés, tanítalak jónak lenni

A határtartás bizonyult az egyik legmarkánsabb problémának a CallForHelp csapatánál. Gyakori jelenség volt, hogy a szupervíziók panaszáradattal teltek meg. Nagyon megterhelő egy szakmai csapat vezetésénél, amikor többen arra használják az operatív megbeszéléseket, hogy a személyes életükben felmerülő problémáikkal meghallgatásra találjanak. Ez túlmutat a szupervízió lehetőségein is, sokkal inkább felmerül az egyéni terápia igénye. Ezek egyértelmű határátlépések.

Az önkénteseknek kihívás megtanítani, hogy saját határaik is vannak, másoknak is vannak határaik és a szakmának is vannak határai. Ha a határok felismerését megtanítjuk, azzal az önkéntesek énvédő funkciói is érettebbé válnak. Ezzel válhat felismerhetővé számukra, hogy mikor nem kompetensek vagy nem képesek megfelelően, gyorsan reagálni. Hol és kinek a feladata lenne, lehetne ez?

Egy mentálhigiénés projekt vagy szervezet működtetésekor elengedhetetlen bemeneti feltétel kellene, hogy legyen, egy bizonyos óraszámú önismeret. Hasonlóan az olyan segítő szakirányú továbbképzések esetéhez, amelyek nem segítő szakmában szerzett alapidiplomára épülnek.

Az önkéntes munkáknak azon területein tehát, ahol emberekkel foglalkozó önkénteseket szeretnénk alkalmazni, ott a jelölteknek ugyanolyan hozzáadott értékkel bíró munkát kell végezniük, mint a fizetett szakembereknek. Ebben komoly kapacitáshiányról beszélhetünk, ennek biztosítása nem várható el ez sem a szakmai vezetőktől, sem az önkéntes koordinátoroktól. Az esetek nagy százalékában ez nem tetten érhető vagy szűrhető és előfordul, hogy azért választ valaki segítő foglalkozást, hogy tudattalanul ugyan, de önmagát gyógyítsa, vagy eleget tegyen valamiféle vélt vagy valós társadalmi elvárásnak. Gyakran még a stabil és folyamatos önismerettel rendelkező szakemberek is belecsúsznak abba a hibába, hogy túlzottan, határokat nem tartva bevonódnak a nehéz élethelyzetben lévő segítségkérők problémáiba.

Előfordult, hogy a segítő a magántelefonszámát adta meg a hozzá fordulónak és került ezáltal később az egész stáb egy végeláthatatlan spirálba, mert nem a megfelelő úton kezeltek egy adott esetet. Hiába kapták meg a vezetőktől az alkalmazandó rendszer feltételeit, hiába jelölték meg a megfelelő szervezetet, akik a probléma ellátására szakmailag felkészültek, önkéntesek óráit és kapacitását vitte el egy-egy ilyen eset a határok átlépése miatt. Hétköznapi szinten, laikus segítőik esetében ez sokkal kevésbé problematikus, mint amikor ezt szervezeti szinten követjük el. Ott már ezekbe a határátlépésekbe nem szabadna belefutni. Itt kanyarodnék vissza ahhoz a kérdéshez, hogy nem mindegy, hogy kiket és hogyan képzünk professzionális önkéntes munkára. Kiket lehetne tovább irányítani olyan önkéntes munkákra, amit biztonsággal végezhetnek, károkozás nélkül, mely valószínűleg sosem szándékos. A végzettségek között megjelenő különbségekre és zavar kiküszöbölésére megint csak a törvényi szabályozás és keretek adhatnának választ. Az önkéntesek nagy általánosságban nincsenek tisztában azzal, hogy mi a különbség a mentálhigiénés szakember, a pszichológus, a pszichiáter és a pszichoterapeuta között, valamint nem is elvárható, hogy egy átlagember el tudjon igazodni ennek hálójában, hiszen gyakorta mi, szakemberek sem tudunk.

Kitekintésként, de úgy érzem, hogy szorosan a témához kapcsolódva, a mentálhigiénés segítő kapcsolat és a pszichoterápiás segítő kapcsolat hasonlóságaira és különbségeire adnék – a teljesség igénye nélkül – egy rövid összefoglalót, melyet Dr. Harmatta János¹⁰ a Semmelweis Egyetem Mentálhigiéné Intézet mentálhigiénés szakirányú továbbképzésének egyik előadásán ismertetett. A közös pont mindkét tevékenység esetében a professzionális segítő kapcsolat, ami érzelmi-személyes kapcsolaton alapul, egy segítő-kliens viszonyt jelenít meg, bizonyos keretek között zajlik, a cél elérésével, vagy bizonyos idő elteltével pedig megszűnik. Alapképzettéget tekintve a mentálhigiénés szakemberek tevékenysége nem önálló gyakorlati tudományterület, hanem mentálhigiénés szemléletű pedagógiai, lelkeszi, orvosi, pszichoterápiás tevékenység. A pszichoterapeuta ezzel szemben orvosi vagy pszichológiai alapképzettségre és szakképzettségre ráépített szakvizsgával rendelkező, pszichoterápiás módszerben képesített terapeuta, aki pszichés zavarok felismerésében és kezelésében járatos önálló kezelési jogosultsággal rendelkezik. A pszichoterápia önálló foglalkozás, melynek

¹⁰ Főorvos, pszichiáter, pszichoterapeuta, pszichiátriai rehabilitációs szakorvos, neurológus szakorvos, az orvostudomány kandidátusa. az Országos Mozgásszervi Intézet, OORI – Pszichoszomatikus és Pszichoterápiás Rehabilitációs Osztály, Tündérhegy munkatársa.

elsődleges célja a gyógyítás, azzal a lélektani módszerrel és terápiás technikával, amelyet megtanult, segítve ezzel a kórosan diszfunkcionálisan működő egyéneket és csoportokat tüneteik csökkentésében. A mentálhigiénés szakember elsődleges célja a segítség, melyet eredeti foglalkozásának eszköztárával végez – mely kiegészül a mentálhigiénés képzés során elsajátított eszköztárral – célja ezzel a primer prevenció, a társadalom lelki egészségének védelme.

Önmegvalósítás, önérvényesítés versus kísérés – a mentálhigiénés szolgáltatásokat végző önkéntesek attitűdjei

Összefoglalóm célja nem csupán ismeretátadásra irányul, sokkal inkább ahhoz a gondolathoz igyekszem közel hozni az olvasót, hogy meglátásom szerint a mentálhigiénés kompetenciák felőli megközelítés és szemlélet adhat némi támpontot a szolgáltatások terén tevékenységet végző önkéntesek képzéséhez. Fontos, hogy a jelentkezők a képzési folyamat során olyasfajta szemléletmódot sajátítsanak el, amely nagyon hasonló a mentálhigiénés szakemberek működéséhez és amely segíthet az adott kereteken belül a határok meghatározásához és felismeréséhez. Az önkéntesek tevékenysége nagyon hasonló működési elveken alapul. Több olyan segítő attitűddel rendelkező önkéntes van már akár húsz, harminc, negyven éve a pályán, aki nem rendelkezik a releváns végzettségekkel, de rendelkezik a rogersi alapelvek hármásával: a feltétel nélküli elfogadással, az empátiával és a hitelességgel, és ezen alapelvek mentén kiváló önkéntes munkát végez. Ez a hármás pedig nem más, mint a mentálhigiénés szakemberek elvárt attitűdjének alapja. Ez lenne az, amit felismerni és erősíteni kellene, a folyamatos önismeret hangsúlyozása, kötelezővé tétele mellett minden önkéntesképzésben. Ismételten hangsúlyozom, ez azoknál az önkéntes tevékenységeknél elengedhetetlen, ahol lelkileg terhelt, krízisben lévő emberek keresik fel az adott segítségnyújtó szervezetet és a segítségnyújtás szervezeti kereteken belül zajlik. A segítőknak ugyanis felelősséget kell vállalniuk a segítségkérővel szemben. Fontos, hogy stabil értékrenddel rendelkezzen, önmegvalósítása ne abban merüljön ki, hogy saját értékrendjét, álláspontját erőltesse a rászorulóra, értékrendszere és viselkedése között természetes összhang legyen és megtartsa a segítő kapcsolat kereteit. A szimpátia és antipátia érzését tudja kezelni, felismeri túlzott bevonódását és áttételeit. Ezek felismerését segíthetik a szupervíziós és esetmegbeszélő csoportok.

Ügyeljen arra is, hogy önkéntes munkája és magánélete között találja meg a helyes arányokat. A lelki stabilitást nélkülöző segítő gyakran kevesebb változást idéz elő a segítettben, ráadásul még ő maga is sérülhet, kudarcot élhet meg. A segítő nem vezetője, hanem útitársa a segítettnek (Tomcsányi – Fodor 1995).

A Buza Domonkos, Szabóné Kállai Klára által szerkesztett, az önkéntes segítők érzékenyítéséhez, felkészítéséhez szükséges tréning- és oktatási segédanyagában¹¹ Fábiánné Práger Anna megnevezi, miként és hogyan zajlik ideális módon egy önkéntes-kliens munkában a kliens segítése, és az hogyan tisztázza kulcsfontosságú, változást sürgető problémáit. A segítő három feladata segíteni klienst abban, hogy elmondhassa a történetét, hogy új szempontokat lásson meg és újra gondolja azt, valamint ösztönözzük arra, hogy a valóban lényeges kérdésekre koncentráljon. Ehhez pedig tudnunk kell elfogadással és tisztelettel meghallgatni, empatikusan és hitelesen jelen lenni a kapcsolatban. Ha itt megtanuljuk tartani a határainkat, a releváns segítségnyújtás, útbaigazítás már sokkal egyszerűbbé válik, mint gondolnánk.

ÚJ DIMENZIÓ A HAZAI ÖNKÉNTESKÉPZÉSBEN: KÉPEZZÜNK KÉPZŐKET

Az alulról jövő, értékteremtő civil kezdeményezések lehetőségeinek továbbgondolásával Goda Gyula – negyven év forprofit és civil szférában eltöltött tanácsadói múlttal rendelkező segítő szakember – 2017 márciusában, szinte egyedülálló kezdeményezésként egy olyan szervezetfejlesztő-tanácsadó képzését indított, mely elméleti és gyakorlati tudást biztosít jelentkezőinek a vezetői és tanácsadói szakma területén. A képzés abban különbözik a piacon elérhető más kurzusoktól, hogy céljaul a tanácsadás civil-nonprofit szférában való kamatoztatását és felhasználását jelöli meg. A tervezéskor kiemelten fontosnak tartotta, hogy elsősorban mentálhigiénét végzetek vagy végzők jelentkezését fogadja, de idővel más civil-nonprofit szervezetekből érkező segítőik számára is nyitott és elérhető lett a kurzus, valamint a felzárkózás lehetősége, mivel a képzés elsősorban a Semmelweis Egyetem mentálhigiénés stúdiumán megkezdett anyagra épített. „Olyan jelentkezőket várunk, akik maguk is tenni

¹¹ Az önkéntes segítők érzékenyítéséhez, felkészítéséhez szükséges tréninganyag és oktatási segédanyag EFOP-1.2.4-VEKOP-16-2016-00001
https://www.kapcsoljegybol.hu/files/shares/PDF%20dokumentumok/EFOP124%20Az_onkentess_segitok_tananyag.pdf

akarnak önzetlenül valamit a világ jobbítására – és ebben alakítunk közös tudásbázison közösséget. Hiszünk a fejlesztésben – sőt a fejlesztők fejlesztésében!” (Goda 2017)¹²

Életre kelt a segítő szakma számára egy olyan tudatos irányválasztási lehetőség, melyben önkéntes szervezetfejlesztő-tanácsadók szervezeten belüli folyamatok javításán keresztül érhetnek el nagyobb hatékonyságot, eredményesebb működést vezetési, együttműködési és kommunikációs készségfejlesztés és tanácsadás segítségével, előmozdítva ezzel a szervezeti kultúra alakulását, formálódását. A képzés komplexitását az élő és csoportos szupervízió, csoportfoglalkozás, dramatikus módszertan alkalmazása adja, így egyszerre valósul meg a tudásgyarapítás és az önismereti fejlesztés, az „éles” helyzetben való gyakorlás és a szervezetfejlesztési nonprofit munkákban való részvétel, amire az önkéntesek oktatása során még mindig kevésbé vagy extra energiaráfordítással van csak lehetőség.

Az önkéntesképzés egy teljesen új dimenziója nyílt meg tehát a képzett segítő szakemberek számára, mely szervezeti szinten biztosítja a sikeres működéshez szükséges elvárásokat, szakembereket nevel, önismeretet fejleszt és összeköti a tenni vágyókat az arra szükséglet kifejező szervezetekkel. A kurzus – a megszerezhető tudás piaci értéke miatt – nem ingyenes, de igazodva a motivációhoz, jóval a piaci ár alatt elérhető, megegyezik egy pszichodráma vagy egy szupervíziós foglalkozás napidíjával alkalmanként, melynek megtérülése a résztvevők számára abban rejlik, hogy a megszerzett elméleti és gyakorlati tudást a civil szférában végzett önkéntes tevékenységük mellett, saját szakmájuk (kivéve a forprofit szférában való szervezetfejlesztési tevékenység) gyakorlásakor is kamatoztatni tudják, nem beszélve az önismereti hozadékról és a lehetőségről, hogy önálló projektjeik megvalósítására is lehetőségük nyílik az önkéntes csapat támogatásával, bevonásával.

A „képzésből” kinőtt civil-nonprofit kezdeményezés: alapítvány a „jó ügyért”

A képzéseknek köszönhetően kinevelődött egy karitatív szemléletű, társadalmilag elkötelezett, önzetlen szakember gárda, összeállt és folyamatosan bővült az oktatócsapat és felmerült az igény arra, hogy ezt a hiánypótló tevékenységet szervezett keretek között lehessen végezni, legyen weboldala, elérhetősége, láthatósága, lehessen megtalálni, igénybe venni,

¹² <https://creado.hu/hu/oldal/pronon>

megmutatni a világnak. 2017 őszén megalakult a Pronon Civil Szervezet és Közösségfejlesztő Alapítvány¹³. Az alapítók között van egyházi vezető, senior tanácsadó, egyetemi tanár, teológus, pszichológus, szociológus, és lelkész, akiket különböző szakmai identitásuk mellett összeköti mások segítésére, szolgálatára való elköteleződésük, elhivatottságuk és lehetőséget láttak abban, hogy a fejlesztés, segítségnyújtás milyen sok szintéren és formában megvalósulhat.

A „jó ügyek” szolgálatában

Az alapítvány elsősorban az egyházi, civil, szociális szférában, az oktatás és az egészségügy területén társadalmilag hasznos tevékenységet végző személyeket és civil-nonprofit szervezeteket karolta fel, de számos olyan munkát is végez, ahol egyénileg nyújtott támogatást, az arra rászoruló magánszemélyeknek.¹⁴

Oktatási területek. A tanárok kiégést megelőző önismereti munkájának egyik fókuszja a reális és vonzó jövőkép kijelölése lehet. A pozitív énkép kialakítása, az érzelmi intelligencia fejlesztése és a reziliencia erősítése jelentheti számukra az egyik legnagyobb támogatást. A szakmát gyakorló személyeket folyamatosan fenyegeti a kiégés, ahogy a segítő foglalkozásokban¹⁵ ez általában jellemző, saját lelki-fizikai szükségleteinket hajlamosak vagyunk háttérbe helyezni és az alacsony társadalmi presztízs és az ehhez társuló alacsony fizetés is egyre kevésbé teszi vonzóvá a pályát. Az iskola világának állandó nehézségei, a küzdelem az agresszióval, a túlterheltséggel, az adminisztratív feladatokkal és a folyamatos változásokkal, komoly stresszt jelent a tanároknak. Az egymás közötti együttműködés gyakran kevés vagy nem valósul meg, így a pedagógus egyedül marad problémáival.

A kiégés egy olyan krízishelyzet, amely külső segítséggel igen jó esélyekkel leküzdhető. A Pronon csapatában több tanár is van, így közvetlenül is tisztában vannak az önkéntesek a terület kihívásaival, ebből adódóan valódi, szakszerű segítséget tud nyújtani a krízisprevenció, kríziskezelés, kommunikációs problémák, konfliktusok kezelése, szervezetfejlesztési

¹³ <https://creado.hu/hu/oldal/pronon>

¹⁴ Lásd bővebben: <https://creado.hu/hu/oldal/pronon>

Rogers Akadémia, Regnum Marianum, Oltalom Karitatív szervezet, Nagyvárad-Réti Református Gyülekezet, Zirzen Janka Gyermekotthon, Soproni Addiktológia, Szent Damján tábor, Újfészek Egyesület, biatorbágyi tantestület, Vertebra Alapítvány, Vanessza megsegítése, Völgyzugoly Alapítvány, Szent Ferenc kórház, Kossuth Lajos Evangélikus Óvoda - Miskolc, BMSZKI Szabolcs utcai Átmeneti Szállás

¹⁵ Deák Enikő: Kiégés a segítőszakmákban. <https://szocialishalo.ro/szakmai-blog/2766-kieges-a-segito-szakmakban.html>

megoldások és a szupervízió eszközeivel. Az érzelmi intelligencia fejlesztésével olyan eszköztárat bocsátunk a pedagógusok rendelkezésére, amely erősíti a pozitív énkép kialakulását és a terheléssel szembeni reziliens működést.

Egészségügyi szféra. A teljesítőképességének határán mozgó egészségügyi szférában helytállni napjainkban nagyobb kihívás, mint valaha. A folyamatosan növekvő terhelés, a megnövekedett felelősség melyet többek között az orvosok, egészségügyi szakemberek létszámának drasztikus csökkenése okoz, a méltatlanul alacsony fizetés és magas túlóraszám jelentős kiegészi kockázatot hordoznak magukban. Olyan területe ez a munkaerőpiacnak, mely vastag vonalat kellett, hogy húzzon a COVID-19-járvány előtti és utáni idők amúgy is napi szinten terhelt működésének papírlapján. Kiemelten fontos a mentálhigiénés jelenlét, a kiegész prevenció és a hagyományosan hierarchikus vezetés kultúrájának fejlesztése. Az alapítvány erre tekintettel képezi önkénteseit az érzékeny terület specifikusságaira, hogy elkötelezetten támogathassák az egészségügyben dolgozókat. A hivatásgondozás szellemiségében támogatnak és fejlesztenek a dolgozók hivatástudatának újrafogalmazásáért, a pozitív szakmaiság megéléséért.

Szociális szféra. A szociális szférában dolgozók gyakran találkoznak olyan reménytelennek tűnő helyzetekkel, amiben reményt és iránymutatást kell nyújtaniuk az arra rászoruló embereknek, ami kihívást jelent az élhetőbb jövőkép és a szociális stabilitás hiányában. A szakemberek gyakran szembesülhetnek a tehetetlenség érzésével, a kiegész veszélyével. Ezzel nem csak a szakma képviselőinél, de a segítséget kérők esetében is számolniuk kell. Az alapítvány önkéntesei a folyamatos szupervízió biztosításával, kiegész prevencióval és a kiegész kezelés oktatásával támogatják ezeket a szakembereket. Mindez gyakran kilátástalannak tűnik, de ha a fentiek megvalósulnak, a segítők életükben és munkájukban is megélhetnek egyfajta belső egyensúlyt, mellyel életüket irányíthatóbbnak, kiszámíthatóbbnak élik meg, ebben az állapotban pedig mások megsegítése is kevésbé lesz megterhelő számukra.

Egyházi és egyház közeli szervezetek. Egyházi területen végzett munkák során olyan lelki vezetők és csoportok bizalmas fejlesztése, oktatása zajlik, akik valamelyest maguk is jártasak a szervezetfejlesztésben, egyéb segítő diszciplínákban és ismerik az egyház jellemző konfliktusterületeit, szervezeti sajátosságait, melyek óhatatlanul jelen vannak, és valós problémát képeznek egyházi berkeken belül is. Az egyházi kommunikációt mozgató különböző kételyek, hitek, tévhitek, értékek és szakmai elköteleződés mentén, a hivatásgondozás

szellemiségében szükséges a mindennapi emberi mozzanatokat észrevenni, láthatóvá, megfoghatóvá és kimondhatóvá tenni, hiszen ezek belső és külső konfliktusok formájában jelenhetnek meg, szervezeti és egyéni szinten egyaránt.

Civil-nonprofit szervezetek. A civil szerveződések működtetőiben idővel felmerül az igény az intézményesülésre, az önkéntes munkatársak számára pedig tartogathatnak nehézségeket a vezetéssel járó, újonnan érkező kihívások, melyekhez egyéb kompetenciák erősítésére lesz szükségük. A megalakulást és az első megkereséseket övező lelkesedést követően jelentkeznek a működéssel együtt járó kihívások, melyeket gyakran nem egyszerű saját kereteken belül orvosolni. Komoly szervezési feladat és kihívás a csapatként, szervezetként való működés. Meg kell tanulni együttműködni, melyhez a szervezet működésének ismeretére, a szervezet építésére, a kommunikáció fejlesztésére van szükség. A Pronon szakemberei elhivatottan kísérik, kezelik a lelkesedés és az új keretek bevezetésének érzékenységeit, fejlesztik a vezetőket, segítik az önkéntes tagok asszertivitásának növekedését és nagy hangsúlyt helyeznek a kommunikációs nehézségek kiküszöbölésére, az együttműködés fejlesztésére. A tapasztalatok azt mutatják, hogy sokkal kreatívabb, eredményesebb, belső folyamatait tekintve átláthatóbb tevékenységet lesznek képesek végezni a támogatott szervezetek.

ÖSSZEGZÉS ÉS TANULSÁGOK

CallForHelp. Minden nehézség ellenére elmondható, hogy a kezdeményezés mind a telefonos megkeresések, mind pedig az online programokon való részvételek tekintetében hatékonynak bizonyult a segítségkérők, lelki támaszt igénylők visszajelzései alapján. Tapasztalataink szerint a közösségi médián keresztül kínált, online részvételi lehetőséggel kecsegtető programok, mint a meseterápiás megközelítéssel dolgozó csoport, az online autogén tréning, a verses terápia vagy gyászfeldolgozó csoport és még sorolhatnám, sokkal könnyebben megszólította a COVID-19 járvány idején az átlagembereket, mint a telefonon keresztül kínált segítőbeszélgetés. Talán nagyobb szükség is volt akkoriban a közösségi terekre, a kapcsolódásra. Mind a civil, mind pedig az egészségügyi és szociális szférában a leterheltség indokolhatja, hogy kevesebben vették fel munka után a telefont ventilálásra, mint ahányan valóban rászorultak volna. Ezeket az embereket pont emiatt megszólítani is nehezebb volt. A pandémiás vészhelyzet után, a segítő szervezetek önkéntesei pedig ugyanolyan

erőfeszítésekkel végzik a már megszokott munkájukat, mint tették azt a krízishelyzet előtt, leginkább célzottan, a rászoruló területeket felkutatva, megkeresve, vagy a beérkező segítségkérésekre reagálva.

Pronon Alapítvány. Tapasztalataink szerint, bár az említett ágazatok igényelnék, még mindig kevés szervezet, kezdeményezés, intézmény keresi meg tudatosan az alapítványt együttműködési, fejlesztési szándékkal. A legtöbb igény az önkéntesek saját projektjein, célzott megkeresésein keresztül érkezik, a befogadó szervezetek pedig gyakran kételkedve, fenntartásokkal, nehezen fogadják a segítség ezen formáját, mégis az önkéntes szervezetfejlesztők tapasztalatai alapján elmondható, hogy a programok lezajlását követően nagyon pozitív visszajelzések, újabb megkeresési igények érkeznek.

Az alapítvány a járványhelyzett idején leginkább online coachinggal és segítő beszélgetésekkel tudott támogató munkát végezni, mellyel a vele már korábban együttműködésben lévő szervezeteken keresztüli megkereséseket szolgálta ki.

Írásommal két szervezet és a velük való közös munkám tapasztalatain keresztül kíséreltem meg rávilágítani az önkéntesek képzésének általános és speciális problémáira, összegyűjteni azok tanulságait, kidomborítani az ágazatban rejlő lehetőségeket. Ehhez azonban nagy szükség lenne arra, hogy fentről, a törvénykezés felől, a politikában átlátható rendszert teremtsenek, hogy az alulról jövő kezdeményezéseket rendszerekbe lehessen integrálni és törvényileg szabályozni, utána lesz mindez átültethető a gyakorlatba. A napi szintű nehézségek és a fentről jövő támogatottság hiánya leginkább csak arra adnak lehetőséget, hogy tegyék a dolgukat és segítsenek, ahol szükség van rájuk. Talán idővel elindul a szervezetek közötti párbeszéd, a képzések struktúrájának felépítése, kidolgozása, hogy tematizáltan oktathassunk, hogy teret kaphasson minden jelentkező és lelkesedésének, végzettségének, önismereti és mentális állapotának, alkalmasságának megfelelően, különböző típusú önkéntes munkára lehessen képezni és irányítani őket.

IRODALOM

Bartal Anna Mária (2019): „Vissza a jövőbe” – a magyar önkéntesség harminc évéről három tételben. *Civil Szemle*, 16(1) pp. 15-32.

Forrás: http://www.civilszemle.hu/wpcontent/uploads/2020/02/58_Civil_Szemle_2019_1_web.pdf

Letöltve: 2022.08.15.

Bartal Anna Mária (2020): Az önkéntes szervezetek tagságának jellemzői, Az európai értékrend vizsgálat három hulláma (1999, 2008, 2017/18). *Civil Szemle*, 17(4) pp. 15-33.

Forrás: <http://www.civilszemle.hu/wp-content/uploads/2021/01/65-Civil-Szemle-20204.pdf>

Letöltve: 2022.08.08.

Bełdowska, Monika – Pietrowski, Dariusz (2019): *Hogyan működünk együtt az önkéntesekkel*. 1. kiadás – Budapest: Önkéntes Központ Alapítvány, Volunteering Hungary – Centre of Social Innovation, 2019. ISBN 978-615-81208-8-3

Elérhető: https://sovol.files.wordpress.com/2019/04/felkesztito_workshop.pdf Letöltve: 2022.08.06

Buza Domokos – Szabóné Kállai Katalin (2018): *Az önkéntes segítők érzékenyítéséhez, felkészítéséhez szükséges tréninganyag és oktatási segédanyag*. EFOP-1.2.4-VEKOP-16-2016-00001

https://www.kapcsoljegybol.hu/files/shares/PDF%20dokumentumok/EFOP124%20Az_onkentenes_segito_tananyag.pdf Letöltve: 2022.08.20.

Fodor László – Tomcsányi Teodóra (1995): Segítő kapcsolat, segítő szindróma, segítő identitás. In: Pálhegyi F (szerk.): *A személyes beszélgetés pszichológiai alapjai és technikája*. Budapest: Károli Gáspár Református Egyetem 1995. pp. 3-30.

Ochman, Malgorzata – Jordan, Pawel (1997): Az önkéntesség, mint értékes szervezeti erőforrás.

http://www.sie.hu/static/files/1/munkat%C3%A1rsaink/az_onkentessseg_mint_ertekek_servezeti_eroforras.pdf Letöltve: 2022.08.06

Plickert, Gabrielle – Côté, Rochelle R. – Wellman, Barry (2007): It's not who know, it's how you know them: Who exchanges what with whom? *Social Networks*, 29. pp. 405-429.

Internetes hivatkozások

Cselekvő közösségek – Önkéntesség, folyamatos képzés, szupervízió.

<https://cskwiki.hu/onkentessseg-folyamatos-kepzes-szupervizio/> Letöltve: 2022.08.06

A CallForHelp munkacsoport honlapja:

<https://callforhelp.hu/> Letöltve: 2022.08.06

A Végeken Egészséglélektani Alapítvány honlapja:

<https://vegeken.hu/> Letöltve: 2022.08.06

A Pronon Civil, Szervezet- és Közösségfejlesztő Alapítvány honlapja:

<https://creado.hu/hu/oldal/pronon> Letöltve: 2022.08.06

ÖNKÉNTES KOORDINÁCIÓ ÉS ÖNKÉNTESÉG A BUDAPEST100 PROGRAMBAN

SZŐKE TÍMEA¹

Absztrakt

Az esettanulmány a több mint tíz éve sikeresen működő, és évente megrendezett építészeti-kulturális fesztivál, a Budapest100 működését mutatja be, amely a Kortárs Építészeti Központ szervezésében évről-évre több száz önkéntes bevonásával valósul meg. A kezdeményezés kiemelkedőnek számít a magyarországi, de a nemzetközi építészeti és kulturális színtéren is a hatékony önkénteskoordináció, a közösségépítés és az örökségvédelem területén. Jelen tanulmányban először a projekt működését és felépítését mutatom be kitérve az önkéntes munka folyamatára és az önkéntesek szerepére. Majd ezt követően a Budapest100 önkénteseinek saját maguk által megfogalmazott, szabadszavas motivációs szövegeit elemzem a Magyar Önkéntes Motivációs Kérdőívben meghatározott motivációs faktorok leírása alapján.

Az elemzés eredményei azt mutatják, hogy a Budapest100-hoz 2019-ben 2021-ben és 2022-ben csatlakozott 656 önkéntes értékelhető, szabadszavas válaszai alapján egy megértés, reciprocitás, karrierfejlesztés, önbecsülés, szociális interakciók, értékek típusú motivációs sorrend alakult ki. Ez a motivációs sorrend jól tükrözi, hogy egy kulturális programban mely motivációk hatnak ösztönzőleg az önkéntesekre.

Kulcsszavak: közösségépítés, önkéntesség, kulturális fesztivál, önkéntes motivációk

Volunteer coordination and volunteering in the Budapest100 project

Tímea Szőke

Abstract

The case study presents the operation of Budapest100, an annual architectural and cultural festival that has been running successfully for more than ten years and has taken place every year with the involvement of hundreds of volunteers. The initiative is considered outstanding in the field of effective volunteer coordination, community building, and heritage preservation both in Hungary and on the international architectural and cultural scene. In this study, I first present the operation and structure of the project, focusing on the process of volunteerism and the role of volunteers. In addition, I analyze the motivational factors of Budapest100 volunteers as described by themselves in the Hungarian Volunteer Motivation Questionnaire.

¹ Szőke Tímea, kulturális menedzser, a Budapest100 program önkéntes koordinátora

Based on the qualified free-word answers of 656 volunteers who joined the Budapest100 project in 2019, 2021, and 2022, the result of the analysis shows that their motivation is defined by the following sequence of motivational factors: understanding, reciprocity, career development, self-esteem, social interactions, and values. This sequence of motivations clearly demonstrates which motivations stimulate the volunteers' participation in cultural programs.

Keywords: community building, volunteering, cultural festival, volunteer motivations,

BEVEZETÉS – A BUDAPEST100 FESZTIVÁL BEMUTATÁSA

A Budapest100 egy építészeti-kulturális fesztivál, városi ünnep. A kezdeményezés 2011-ben indult a Blinken OSA Archívum² és a KÉK - Kortárs Építészeti Központ³ kezdeményezésére. Az OSA Budapest V. kerületében, az Arany János utca 32. alatt található épülete – ismertebb nevén a Goldberger-ház⁴ – 1911-ben épült és 2011-ben volt száz éves. Ekkor az OSA dolgozói meg szeretnék volna ünnepelni saját épületük századik születésnapját. A szervezőknek annyira megtetszett az ötlet, hogy felmerült: Budapest valamennyi százéves épülete ünnepeljen együtt azzal, hogy megnyitják kapuikat a látogatók előtt az év századik napjához közeli hétfőjén. Az OSA dolgozói az ötletelés ezen pontján vonták be az akkor már néhány éve sikeresen működő, az építészeti kultúrával itthon szinte egyedüli szereplőként foglalkozó KÉK csapatát a program részletes kidolgozásába és az operatív szervezésbe.

A kezdeményezés célja az volt, hogy a város lehető legtöbb százéves háza kinyisson a látogatók előtt. A szervezők egyszerre szerettek volna az épületeknek, a lakóknak és a budapestieknek adni valamit, és alkalmat teremteni arra, hogy a lakók és az érintett épületek a programon keresztül bemutatkozhatnak.

² A Közép-Európai Egyetemen működő Nyílt Társadalom Archívum (OSA Archívum) összetett funkciójú levéltár. Egyrészt fontos, elsősorban hidegháborús és emberi jogi gyűjtemények repozitóriuma, másrészt egy olyan laboratórium, ahol a levéltári anyagok értékelésének, kontextualizálásának és bemutatásának új módjaival kísérleteznek. <https://www.osaarchivum.org/node/822>

³ A Kortárs Építészeti központ egy független szakmai szervezet, amely az építészet, az épített környezet és a városfejlődés kérdéseivel foglalkozik. A KÉK többek között kiállításokat, konferenciákat, fesztiválokat, képzéseket, tematikus sétákat, szakmai és közönségeseményeket szervez. Ezek mellett olyan hosszú távú tevékenységeket folytat, mint a közösségi kertek működtetése, városrészek elemzése és fejlesztése a helyi közösségek bevonásával, illetve számos városra kiterjedő, partnerekkel végzett tematikus városfejlesztési programok létrehozása és megvalósítása. <http://kek.org.hu/>

⁴ A részletes kutatási anyag elérhető a Budapest100 honlapján: <https://budapest100.hu/house/arany-janos-utca-32/>

A csatlakozás feltétele volt, hogy erre az áprilisi hétvégére tegyék lehetővé a lakóházuk bejárását, vagyis legyen nyitva az épület és bárki körbenézhesen a házban. Néhány helyszín már ekkor készült különleges programokkal a KÉK önkéntesei révén.

„Április 9-10-e előtt magunk sem számítottunk rá, hogy több ezer ember lesz kíváncsi »átlagos« budapesti házakra és »átlagos« lakókra. Két dolgot sejtettünk: hogy minden háznak megvan a maga története, amely akkor is érdekes, ha az épületet éppen száz éve nem újítták fel – és hogy majd’ minden házban él egy krónikás. Április 9-10-én pedig azzal szembesültünk, hogy minden várakozást felülmúlóan sok olyan ember él Budapesten, aki boldogan vendégül lát másokat vagy vendégeskedik másoknál, holott nincs több közös ügyük annál, mint hogy ugyanabban a városban élnek.” (Kortárs Építészeti Központ 2011). E fenti sorok olvashatóak az első Budapest100 szervezőinek szakmai beszámolójában, amely jól mutatja, hogy a kezdeményezők várakozásait is felülmúlta az esemény sikere. Ez a siker volt, amely megalapozta a Budapest100 immár több mint tíz éves történetét.

Jelen tanulmány következő fejezeteiben részletesen bemutatom a Budapest100 program felépítését, működési elveit és mechanizmusait, valamint kitérek a kezdeményezés hatására, eredményeire és azok mérhetőségére is. Ezután ismertetem az önkéntes munka folyamatát és az önkéntesek szerepét a projekten belül. Majd bemutatom a tanulmány apropóján folytatott vizsgálat eredményeit, amely során a Budapest100-hoz 2019-ben 2021-ben és 2022-ben csatlakozott 656 önkéntes saját maguk által megfogalmazott, szabadszavas motivációs szövegeit elemzem a Magyar Önkéntes Motivációs Kérdőívben (Bartal – Kmetty 2011) meghatározott motivációs faktorok leírása alapján.

A PROGRAM FELÉPÍTÉSE ÉS MŰKÖDÉSE

Világszerte számos, a Budapest100-hoz hasonló kezdeményezés létezik. Ilyen például a Londonból induló Open House Worldwide⁵ vagy a Budapesten is ismert Kulturális Örökség Napok⁶. Ezeknek a kezdeményezéseknek a keretében szintén épületeket nyitnak meg a nagyközönség előtt, a fókuszban a legtöbbször építészeti vagy örökségvédelmi szempontok állnak, a megnyitott épületek többsége jól ismert, reprezentatív intézmény. Ezzel szemben a Budapest100 mindenkori mottója, hogy: „Minden ház érdekes!”, a program pedig önkéntesek

⁵ <https://www.openhouseworldwide.org/>

⁶ <http://oroksegnapok.gov.hu/>

és a megnyitott házak lakóinak aktív bevonásával valósul meg. A szervezés során fontos szerepet játszik a közösségépítés és a szemléletformálás.

A projekt felépítése lépcsőzetes, de a csapaton belüli munka demokratikus elveken alapszik. Az operatív szervezési feladatokat egy évente változó 8 – 12 fős csapat koordinálja. A két projektvezető feladata, hogy összefogja és átlássa a teljes szervezési folyamatot az előkészítéstől egészen a projekt lezárásáig.

A kutatásvezető biztosítja a projekt szakmaiságát, előkészíti és koordinálja a kutatást, amely a rendezvény alapjait és tematikáját is nagyban meghatározza.

A csatlakozó épületeket 4 – 5 zónába rendezik a szervezők és a zónákhoz tartozó évente kb. 150-200 önkéntes és lakó munkáját koordinálja 4 – 5 zónakoordinátor.

A Budapest100 kommunikációját évente két-három fő látja el: kezelik a projekt közösségi média-felületeit, honlapját, és koordinálják a sajtómegjelenéseket.

Az elkötelezett projektmunkát végző csapattagokat egészíti ki körülbelül tíz fő, akik alkalmi feladatokat vállalnak, tanácsokat adnak, véleményeznek és részt vesznek a projekt fontosabb döntéseiben. Ez körülbelül tíz fő korábbi projektvezetőkből, zónakoordinátorokból, a projekt alapító tagjaiból és a Kortárs Építészeti Központ szakértőiből tevődik össze. A projekt mérföldköveit, a szervezés során felmerülő kihívásokat a csapat rendszeres találkozók keretében megvitatja és konszenzuson alapuló döntéseket hoz.

A BUDAPEST100 HATÁSA ÉS EREDMÉNYEI

Sajnos a Budapest100 hatásáról nagyon kevés információ áll rendelkezésre, szervezési és megvalósítási folyamataiból hiányzik a módszeres hatásmérés. Ennek oka részben az erőforráshiány, hiszen minden évben nagyon szűkös költségvetésből valósul meg a projekt, a másik pedig a módszertan hiánya. Így számszerű és valós kutatáson és dokumentáción alapuló információkkal nem tudunk szolgálni a részt vevő házak, önkéntesek és látogatók számán, valamint az online kommunikációs csatornán elért felhasználókon kívül.

A 2020-as jubileumi, tizedik Budapest100 alkalmából a szervezők összesámolták, hogy összesen körülbelül 165.000 látogató vett már részt a fesztiválon. Az elmúlt években a

látogatószám a teljes hétvége alatt közel 10.000 fő volt, természetesen a projekt kezdeti éveiben ez a szám sokkal alacsonyabb volt.⁷

Az elmúlt néhány év fesztiváljain hozzávetőlegesen 50 – 60 csatlakozó ház volt. Összesen a fesztivál történetében több mint 600 ház nyitott ki, amelyek munkáját évente átlagosan 150 önkéntes segítette, ezzel összesen kb. 1500 fő a tíz év alatt (Budapest100 2021).

Rendelkezésre álló statisztikák és kutatási anyagok hiányában a fesztivál hatásaként az elmúlt években elnyert díjakat és elismeréseket tudjuk még felsorolni.

A projekt több mint tíz éve működik, bővül és fejlődik. A magyarországi alulról jövő kulturális kezdeményezések között már a több mint tíz éves folyamatos fennállás is nagy eredménynek számít. Emellett tekinthetünk a Budapest100-ra egyfajta katalizátorként a különböző építészeti kultúrával foglalkozó kezdeményezések létrejöttében. *„Tíz évvel ezelőtt nem volt Hosszúlépés, Sétaműhely – Budapest Walkshop és a többi sétaprogram, nem volt Járókelő.hu, nem volt Kép-tér Blog és Lásd Budapestet blog, nem volt Szomszédünnep, nem volt Topotéka, nem volt Budapest régi képeken meg Gangvégek Facebook csoport. Azok, akik ma ezeket a projekteket szervezik, szerkesztik, követik, olvassák – azok kicsit mind a Budapest100-ból jönnek. Úgy tűnik, hogy klassz dolgokat inspiráltak ezek a régi, senkinek soha fel nem tűnő, magányos pesti és budai házak. Vagy az építészek, akik tervezték őket? A családok, akik éltek és élnek bennük? A zűrés huszadik század, ami koptatta, dobálta őket? Talán.”* (Budapest100 2020:1) – írja Tamási Miklós, a Budapest100 ötletgazdája a 2020-as esemény programfüzetének köszöntőjében.

Az informális elismerések mellett számos díjban is részesült már a kezdeményezés. Az első nemzetközi elismerés 2013-ban érkezett, amikor 631 civil városi fesztivál közül egyedüli külföldiként került be a Budapest100 a Lebendige Stadt Stiftung (Élő Város Alapítvány) díjazottjai közé a „legszebb városi ünnep kategóriában” (Stiftung 2013). Az alapítvány innovatív civil kezdeményezéseket díjaz, amelyek hozzájárulnak a helyi értékek megőrzéséhez és a helyi identitás megerősítéséhez. Szintén 2013-ban a The Guardian egyik újságírója cikkében Európa 10 legeredetibb kulturális fesztiválja közé válogatta az alig 3 éves Budapest100 fesztivált (Barnett 2013).

⁷ A megnyitó házakban az önkéntesek számolják a látogatókat, a szervezők összeadják ezeket a számokat, majd elosztják hárommal, mivel hozzávetőlegesen egy átlagos látogató három helyszínen jár a hétvégén.

2014-ben az Önkéntes Központ Alapítvány az Év Önkéntes Programjának választotta a 100 éves házak ünnepét. (Önkéntes Központ Alapítvány, 2014) A projekt 2011-ben mindössze 23 egyetemista önkéntes segítségével valósult meg, azonban a fesztivál növekedésével a bevont önkéntesek száma csaknem megtízszereződött. Az elmúlt néhány évben 150-200 önkéntes szervezett programokat 50-60 különböző helyszínen szerte a városban. Ez a szám nem csak magyar viszonylatban kiemelkedő. A projekt 2017-ben SozialMarie-díjat is kapott, amely Európa első társadalmi innovációs díja. A SozialMarie aktuális társadalmi kérdésekre innovatív megoldást kínáló projekteket támogat. A zsűri elismerésében a projekt társadalmipárbeszéd-kezdeményező készségét díjazta. (SozialMarie 2017)

Mindemellett a Budapest100 műemlékvédelmi tevékenységét is elismerte 2020-ban az ICOMOS magyarországi csoportja, amely az egyik legnagyobb műemlékvédelemmel foglalkozó nemzetközi szakmai civil szervezet. A honlapon publikált laudációban az alábbi indoklás található: „Az ICOMOS Magyar Nemzeti Bizottsága „PÉLDAADÓ MŰEMLÉKGONDOZÁSÉRT DÍJBAN” részesíti a Budapest100 építészeti-kulturális fesztivált, amely nemcsak a nagyközönség számára teszi láthatóvá és közkinccsé a körülöttünk lévő rejtett értékeket, hanem a tulajdonosokat is bevonja, tudatosítva saját környezetük értékeit.” (ICOMOS 2020)

AZ ÖNKÉNTES MUNKA FOLYAMATA

A fesztivál szervezésének egyik első és legfontosabb mérföldköve az önkéntestoborzás, amely jellemzően kb. öt hónappal a fesztivál időpontja előtt történik. Az önkéntesek egy nyílt pályázatra jelentkezve csatlakozhatnak mindenféle előzetes tapasztalat nélkül, a következő feladatokra:

- programszervezés,
- kutatás,
- fotózás.

A szervezés során kéthetente találkoznak, ahol csapatépítő és interaktív foglalkozásokon keresztül megismerkednek a projekttel, a főbb célkitűzésekkel és a feladatokkal. Az önkéntesek ezt követően felkeresik az adott év tematikájába illeszkedő házakat, levelet dobnak a lehető legtöbb postaládába, megpróbálnak szóba elegyedni a lakókkal és meggyőzni őket a csatlakozásról. A megszólított lakókat „Lakótalálkozókra” hívják az önkéntesek, ahol a

szervezők ismertetik a Budapest100 fesztivált és azt, hogy pontosan mit is jelent a csatlakozás. A „Lakótalálkozó” során találhatnak egymásra az önkéntesek és a lakók, akik ezután közösen ötletelnek, dolgoznak és valósítanak meg programokat a Budapest100 alapelveihez igazodva. A legnépszerűbb programok a háztörténeti séták és kiállítások, idős vagy híres lakók személyes beszámolói, történetei, közösségi piknik, zenés, táncos produkciók és még sokáig sorolhatnánk. Az önkénteseknek és a lakóknak csupán néhány egyértelmű szabályt kell betartani a szervezés során, így nagy szabadságot kapnak a kreatív ötleteik megvalósítására, viszont ez a szabadság nagyobb fokú önállósággal és felelősséggel is jár.

A projekt alapelvei közé tartozik az is, hogy anyagi támogatás nem áll rendelkezésre a programok létrehozására, a Budapest100 csapata infrastruktúrával, kommunikációval, kapcsolati tőkével és a szervezéshez szükséges tudás átadásával segíti a lakók és az önkéntesek munkáját.

A programszervezéssel párhuzamosan zajlik a csatlakozó épületek kutatása és dokumentációs céllal készülő fotózása is.

AZ ÖNKÉNTESÉK SZEREPE

A Budapest100 szervezésében kulcsfontosságúak az önkéntesek, hiszen ők a kapcsolattartók a lakók és a szervezők között, ők segítik a kezdeményezés operatív megvalósulását.

Az önkéntesek három fő területen járulhatnak hozzá a projekthez:

- *a programszervező önkéntesek* felkeresik a házakat, felveszik a kapcsolatot a lakókkal és meggyőzik őket a csatlakozásról, majd a bevont lakókkal közösen programokat, közösségi akciókat szerveznek a Budapest100 hétvégéjére;
- *a kutató önkéntesek* levéltárba és könyvtárba járnak, online forrásokat böngésznek, beszélgetnek a ház lakóival, ami alapján elkészítik a csatlakozó házak szocio-kulturális kutatását, amely egyszerre mutatja be a házat építészeti, művészettörténeti szempontból és foglalkozik a korábbi és a jelenlegi lakók személyes vagy családi történeteivel, az épület környezetének átalakulásával;
- *a fotós önkéntesek* egy épületdokumentációs gyorstalpalót követően fényképeket készítenek az összes megszólított házról, amelyet rendszerezve, előre meghatározott szempontok szerint egy online adatbázisba töltenek fel.

E három fő tevékenység mellett az önkéntesek jelentkezhetnek *egyéb feladatokra* is. Ebben az esetben jellemzően az önkéntesek ajánlják fel valamilyen területen szerzett speciális tudásukat, amellyel segíteni szeretnék a közös munkát. Egyéb feladatra jelentkező önkéntesek közül került ki például egy fiatal fejlesztő, aki egy több mint egy éves folyamat során elkészítette a Budapest100 mobilapplikációját. Természetesen a legtöbb esetben ennél kisebb felajánlások érkeznek az önkéntesek részéről, mint hogy egy adott témában szívesen írnak cikket a program népszerűsítése érdekében, vagy szívesen segítenek Excel táblázatok rendszerezésében vagy archív fotók gyűjtésében.

A Budapest100 önkéntesei körülbelül négy hónapon keresztül dolgoznak a fent említett feladatok egyikén. Persze az is előfordul, hogy egy-egy önkéntes egyszerre vállal több szerepet vagy épp mindhárom feladatot elvégzi egy csatlakozó házzal kapcsolatban.

A Budapest100 önkéntesei egy nyílt felhíváson keresztül jelentkezhetnek. A jelentkezésnek csupán a maradéktalanul kitöltött jelentkezési lap a feltétele, semmilyen előzetes tapasztalat vagy referencia nem szükséges. Az önkénteseknek szóló felhívásokban az szerepel, hogy bárki jelentkezhet, akit érdekelnek az épületek és a bennük élők, és van ötletük arra, hogyan lehet erősíteni a lakóközösséget. Mivel nem szükséges semmilyen előképzettség, a lehető legszínesebb önkéntescsapat tud összeállni évről évre. A 2021-es jelentkezőkről készült is egy bejegyzés a projekt Facebook oldalán, miszerint összesen 227-en jelentkeztek, ebből 24 férfi és 203 nő, a legfiatalabb önkéntes 18, míg a legidősebb 75 éves volt. Sokan foglalkoznak a Budapest100-hoz közeli témákkal, mint az építészet, kommunikáció, művészettörténet, design menedzsment, de még ennél is többen érkeznek teljesen más területekről. A jelentkezők között van BKK forgalomfelügyelő, öltöztető, szobrász, cukrász, jogász és közgazdász is. A résztvevők élethelyzete is nagyon változatos, vannak szabadúszók, nagyvállalati alkalmazottak, munkanélküliek, kisgyermekes anyukák, egyetemi hallgatók, gimnazisták és vállalkozók is. (Budapest100 2021)

A Budapest100-ban vállalható önkéntes feladatok viszonylag távol állnak a „hagyományos” önkéntes munkától. Ugyanis még ma is, ha önkéntességről beszélünk, akkor sokaknak az ételosztás, ruhaosztás, vallási vagy politikai kampányok jutnak eszükbe. A szakirodalom (lásd. például Fényes – Kis 2011) az önkéntesek motivációja szerint három típusú önkéntességet különböztet meg: a hagyományos (régi típusú), a modern (új típusú) és a kettő jegyeit elegyítő vegyes típusú önkéntességet. Az önkéntes munka demokratikus értékeket képviselve állampolgári felelősségvállalásra, együttműködésre és szolidaritásra ösztönzi az önkénteseket

(Halman 2003:180). A modern önkéntest, így a Budapest100 önkénteseit is a tapasztalatszerzés, a szakmai fejlődés, a személyiségfejlődés motiválja a szabadidő hasznos eltöltése és a kapcsolatépítés mellett, de a következő fejezetben részletesen is elemzem a Budapest100 önkénteseinek motivációit.

A BUDAPEST100 ÖNKÉNTESEINEK MOTIVÁCIÓI

Ahogy korábban is említettem sajnós – erőforrás hiányában – kevés, módszertani kutatás eredményeként megfogalmazható információnk van a Budapest100 önkénteseinek motivációról. Azonban ebben a fejezetben kísérletet teszek arra, hogy Bartal Anna Mária és Kmetty Zoltán 2011-ben megjelent „A magyar önkéntesek motivációi – a Magyar Önkéntes Motivációs Kérdőív sztenderdizálásának eredményei alapján” című tanulmányában meghatározott, az önkéntes motivációkat mérő faktorok mentén valamelyest feltérképezem és rendszerezem a programra jelentkező önkéntesek motivációját.

A szerzők a nemzetközi szakirodalom és a hazai helyzet átfogó felmérése és kutatása során tizenöt kategóriába és közel hatvan alkategóriába sorolják a magyar önkéntesek motivációit befolyásoló faktorokat. Itt olyan tényezőkre kell gondolni, mint például egy-egy társadalmi csoport vagy ügy iránti elköteleződés, vagy a közösséghez tartozás igénye, esetleg karrierfejlesztési, kapcsolatépítési lehetőségek, de motivációs faktor lehet az önkéntességből fakadó öröm, élmény is.

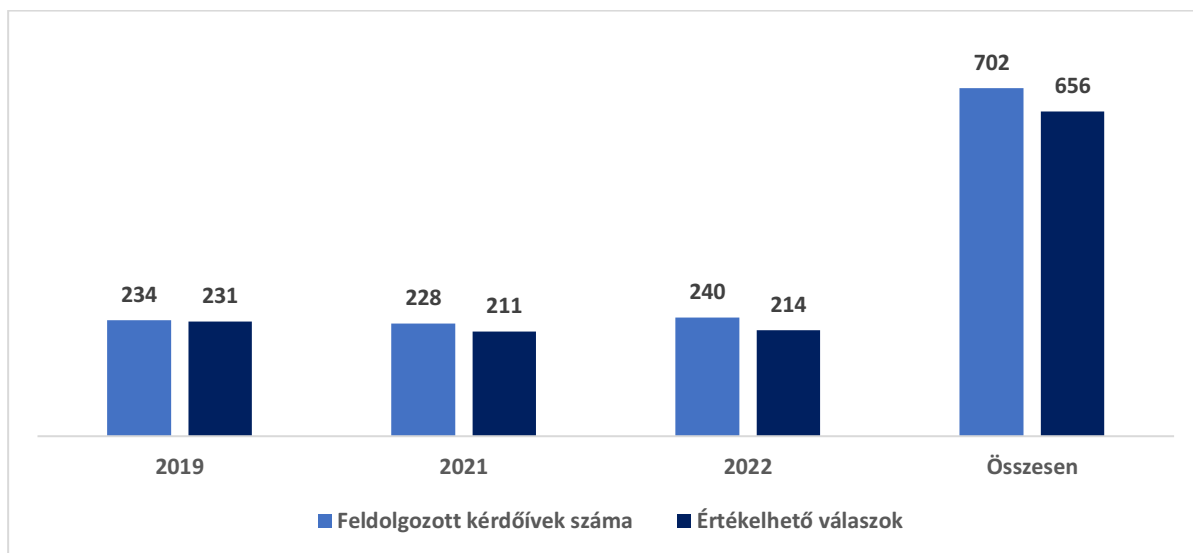
Igaz, hogy a Magyar Önkéntes Motivációs Kérdőívet nem volt lehetőségünk alkalmazni a Budapest100-ban résztvevő önkéntesekkel, azonban a toborzás során mindig rákérdezzünk, hogy miért szeretnének a programhoz csatlakozni. A következőkben az elmúlt évek önkéntesjelentkezéseit fogom elemezni a korábban említett motivációs faktorok mentén. Mivel az elemzett adatok egy irányított kérdésre adott szabadszavas válaszból erednek, ezért módszertanilag megkérdőjelezhető és nem is teljeskörű az eredmény, viszont így is betekintést nyerhetünk a Budapest100 önkénteseinek motivációjába.

Az adatfeldolgozás módszertana

Az elemzés során a 2019-ben, 2021-ben és 2022-ben jelentkezett önkéntesek motivációját vizsgáltam. A „Miért szeretnél Budapest100 önkéntes lenni?” kérdésre adott szabadszavas válaszokat csoportosítottam a Magyar Önkéntes Motivációs Kérdőívben leírt faktorok szerint.

2019-ben 234, 2021-ben 228, míg 2022-ben 240 önkéntes töltötte ki a jelentkezési kérdőívet. A válaszok kb. 10 százaléka túl rövid vagy a témától eltérő volt, így azokat kihagyva 656 választ elemeztem a tanulmány írása során (1. ábra).

1. ábra A feldolgozott és az értékelhető kérdőívek száma Budapest100 2019, 2021, 2022

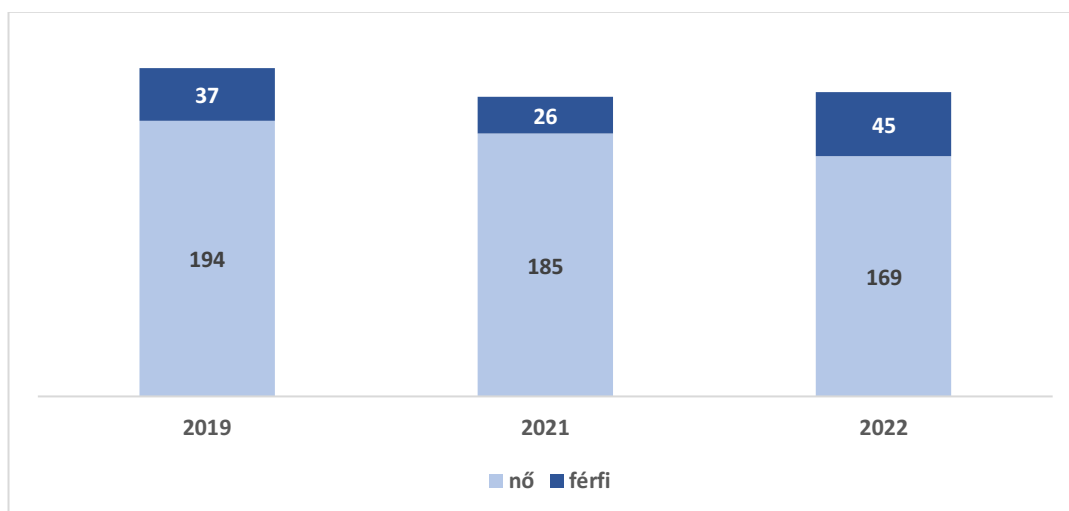


Forrás: saját adatfeldolgozás

A vizsgálatban résztvevők nemi és életkori jellemzői

Mielőtt rátérnénk az önkéntesek motivációinak bemutatására, egy rövid demográfiai kitekintőt ismertetnénk, amely nem kapcsolódik szorosan az önkéntesek motivációjához, de érdekes megfigyelésre adhat okot és hasznos tanulságokat lehet levonni a hatékonyabb és célzottabb önkéntestoborzáshoz.

2. ábra A Budapest100 önkénteseinek nemi megoszlása 2019, 2021, 2022 (fő)



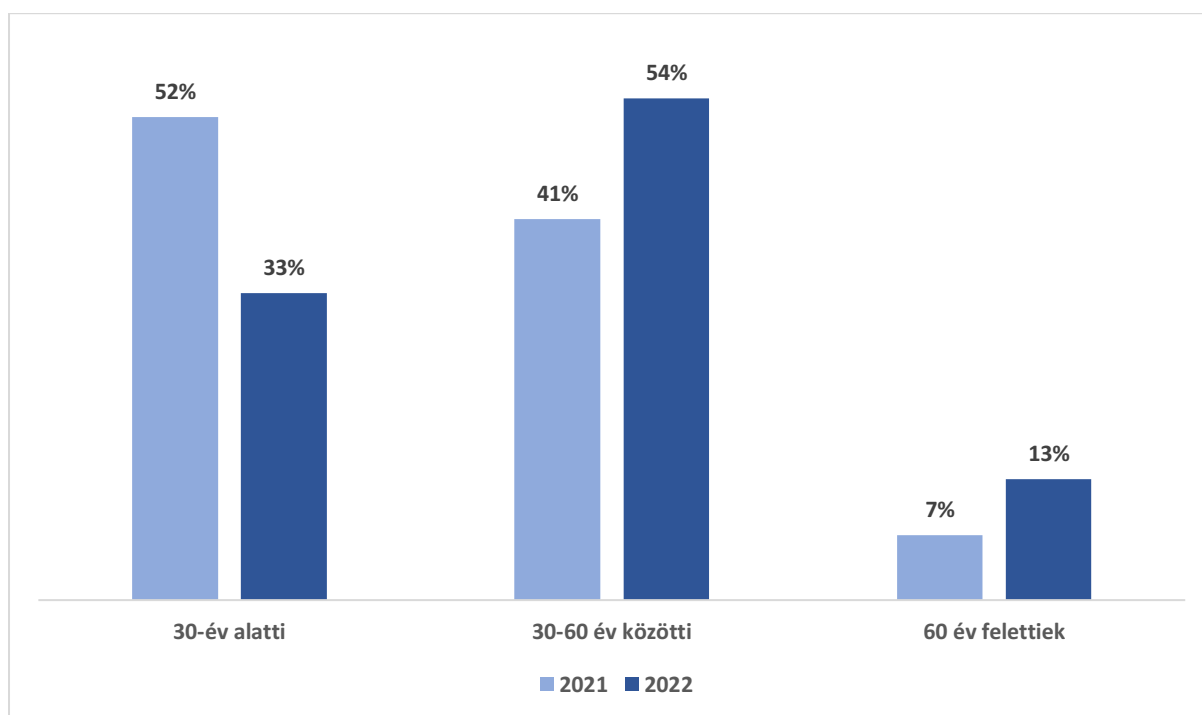
Forrás: saját adatfeldolgozás

Ahogy a 2. ábrán látható, az önkéntesek nemi megoszlását tekintve, a Budapest100 egyértelműen sokkal népszerűbb a nők körében a korosztálytól és adott év tematikájától is függetlenül. A vizsgált három évben a nők aránya 79-87,5 százalék, a férfiaké pedig 12,5-16,5 százalék között mozgott. Az összes, elemzett kérdőív kitöltőinek 83,5 százaléka volt nő.

Általánosan jellemző, hogy két korosztály meghatározó az önkéntes munkában: a fiatalok, (egyetemisták), valamint a nyugdíjasok (Bartal – Kmetty 2011).

A Budapest100 önkéntes csapatába jelentkezők esetében azonban egy másfajta tendencia figyelhető meg. Az összes válaszadó (2021-ben és 2022-ben) 42 százaléka (180 fő) volt 30 év alatti, 48 százaléka (204 fő) 30-60 év közötti és 10 százaléka (41 fő) 60 év feletti. Érdeemes felfigyelni arra, hogy 2022-ben – szemben a 2021-es év adataival – a jelentkező önkéntesek 54 százaléka már 30-60 év közöttiekből került ki és a 60 év feletti aránya is szinte megduplázódott (3. ábra). Ez azzal magyarázható, hogy mivel a téma a Budai Várnegyed volt, így a lakóknak sokkal egyszerűbb volt önkéntesként beazonosítani magukat a korábbi évekhez képest, mint amikor inkább az építés éve szerint (és nem területi alapon) hívtuk meg a házakat a csatlakozásra.

3. ábra A Budapest100 önkénteseinek megoszlása életkori csoportok szerint, 2021, 2022 (%)



Forrás: saját adatfeldolgozás

A nyugdíjas, 60 év feletti korosztály sokkal kisebb számban, inkább lakóként, saját lakóközösségük szervezőjeként vett részt a projektben. Ez szintén egyfajta önkéntes munka, sőt sokkal organikusabb, de kevésbé szervezett, és ezért ez a korosztály nem minden esetben jelent meg az önkéntes kérdőívet kitöltők között.

Jellemző motivációk a Budapest100 önkéntesei körében

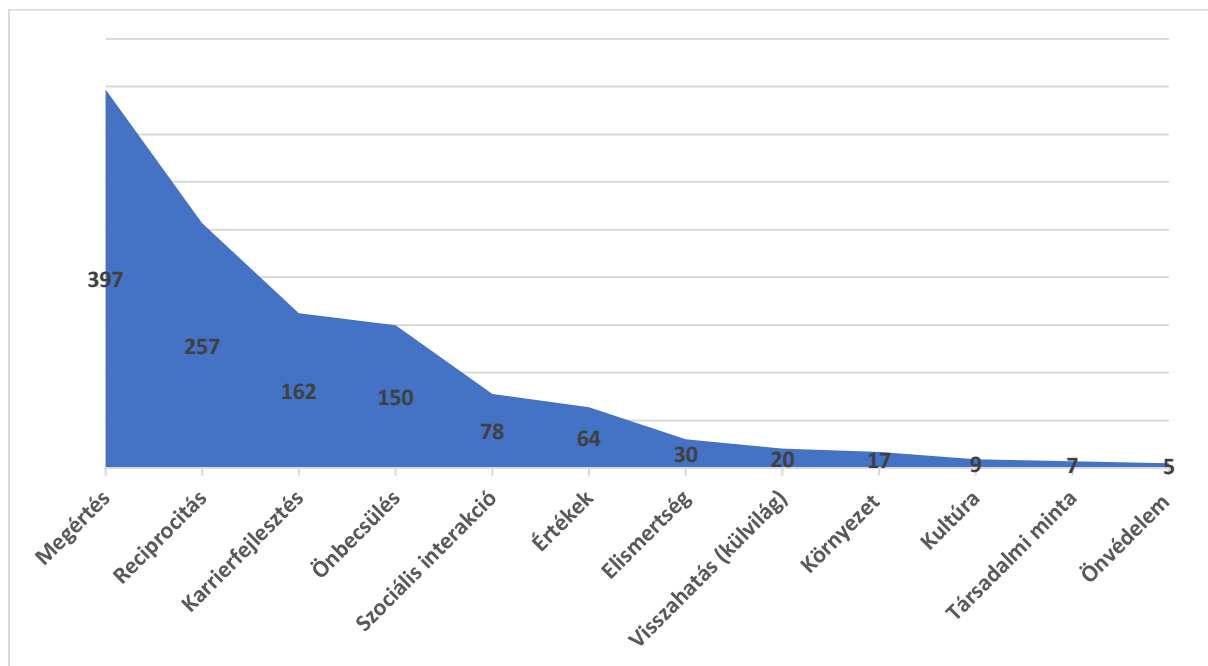
A fent említett három év önkéntes-jelentkezéseire beérkezett válaszok kategorizálása után sorba állítottam azokat a motivációs jellemzőket, amelyek a leginkább leírják a Budapest100 önkénteseinek motivációit. Az eredmények alapján jól látszik, hogy a Budapest100 önkénteseinek domináns motivációi a megértés, a reciprocitás, a karrierfejlesztés, az önbecsülés, a szociális interakció és az értékek típusú motivációs faktorokba voltak sorolhatók, amelyeket az alábbiakban részletesen kifejték (4. ábra).

Megértés típusú motivációk. az önkéntest az motiválja, hogy megértse a témát, más embereket és a szervezetet, aminek keretében önkéntes munkát végez. A Budapest100 önkéntesei esetében mindhárom vizsgált évben a kitöltők több mint fele, azaz 656-ból 397 önkéntes fogalmazta meg valamilyen módon, hogy nagyon vonzó számára a projekt és az azt fenntartó Kortárs Építészeti Központ szervezeti missziója, a budapesti épített környezet és a lakóközösségek megismerése. Ide soroltam az olyan válaszokat is, amelyek az önkéntesek érdeklődési köréből fakadó motivációt takarnak. Emellett több válasz is érkezett, amely szerint gyakorlati tapasztalatot szeretnének szerezni az adott témában és új embereket megismerni és megérteni.

Reciprocitás típusú motivációk. A második legjellemzőbb faktor a reciprocitás volt, amely azt mutatja meg, hogy az önkéntesek egyfajta csere-kapcsolatként tekintenek a folyamatra, fontos számukra, hogy tudásukkal, idejükkel, energiájukkal gazdagítani tudják a kezdeményezést és ezért cserébe élményben, tudásban, elismerésben vissza is térül a befektetett energia. A vizsgált 656 válaszból 257 volt a reciprocitás típusú motivációk közé sorolható. Itt érdemes még megemlíteni két másik önkéntesmotivációs faktort, a „kormányzati hiányok” és a „helyi önkormányzati hiányok” kompenzálására felajánlott szándékokat. Igaz, hogy ezek konkrétan nem jelennek meg a Budapest100 önkéntesek szabadszavas válaszaiban, de véleményem szerint hatással van motivációjukra és számos felajánlásra. Ezt mutatja az is, hogy a legtöbb önkéntes, aki erre vonatkozóan nyilatkozott

inkább adni, felajánlani szeretné tudását, képességeit, idejét vagy épp lelkesedését, hogy ezzel segítse a projekt megvalósulását. Sokszor az „ellenszolgáltatásra” nem is térnek ki.

4. ábra A Budapest100 önkénteseinek motivációs sorrendje a vizsgált három év (2019, 2021, 2022) összesített válaszhai alapján (a válaszok számában)



Forrás: saját adatfeldolgozás

Karrierfejlesztés típusú motivációk. A Budapest100 önkéntesei közül sokan, a vizsgált személyek közül 162-en tekintenek a tevékenységre karrierfejlesztési lehetőségként. Az önkéntesek közel negyede gondolja azt, hogy hasznos tapasztalatra és új képességekre tehet szert az építészet, városfejlesztés, urbanisztika, örökségvédelem és művészettörténet területén, amely később akár a munkakeresésben vagy a szakmai fejlődésben is hasznos lehet. Ebben az esetben érdekes megfigyelni, hogy a korábban már idézett kutatás eredményeként a karrierfejlesztés az utolsók között szerepelt a magyar önkéntesek körében, míg a Budapest100 önkéntesei között az egyik legmeghatározóbb motivációs faktor. A szerzők szerint ennek az oka, hogy nagyon kevés olyan példa közismert Magyarországon, amikor valaki egyértelműen az önkéntesség által lépett előre a karrierjében. (Bartal – Kmetty 2011) Erre kiváló ellenpélda a Budapest100, amely keretében az önkéntesek nem egy segélyszervezethez – amely még mindig az egyik legelterjedtebb formája az önkéntes munka végzésének –, hanem egy szakmai szervezethez csatlakoztak önkéntesként. Emellett a projekt és a Kortárs Építészeti Központ is számos lehetőséget kínál az önkéntesek számára, hogy

munkavállalóként vagy alvállalkozóként vegyenek részt különböző projektekben önkéntességüket követően. A KÉK jelenlegi stábjának közel 90 százaléka is önkéntesként vagy gyakornokként kezdte meg évekkal ezelőtt szakmai munkáját. A Budapest100 csapaton belül is jellemző az előrelépési lehetőség. Így a lelkes, nagyon aktív önkéntesből gyakran válik zónakoordinátor és néhány év elteltével akár projektvezető is.

Önbecsülés típusú motivációk. Ez a típusú motiváció a 150 önkéntes válaszában volt felismerhető. Önbecsülés alatt ebben az esetben azokat a motivációs tényezőket értjük, amikor az önkéntes munka által szeretne valaki hasznos elfoglaltságot találni magának, fontosnak érezni magát, saját vagy általa képviselt értékeket erősíteni. Ilyen például, amikor az önkéntesség mint örömszerzési forrás, egy kellemes, felemelő élmény jelenik meg, hiszen ez talán az önkéntesség egyik legfőbb értelme: a benne rejlő öröm, szórakozás megtalálása. E téren a legtöbb válasz a visszatérő önkéntesektől érkezett, akik arra hivatkoznak, hogy nagyon jól érezték magukat az előző évek során, miközben egy általuk is fontos ügyért, a körülöttünk lévő városért és a benne lakó közösségek fejlődésért dolgoztak. De vannak, akik azt fogalmazzák meg, hogy nyugdíjas éveiket vagy a tanulmányaik mellett felszabaduló idejüket hasznosan szeretnék eltölteni.

Szociális interakció típusú motivációk. Az önkéntesség az ismerkedésre és a társas kapcsolatok fejlesztésére is kiváló tevékenység. A témában beazonosítható 78 Budapest100 önkéntes a közösségi igényről beszélt, hogy szeretne egy új, a saját érdeklődéséhez és értékrendjéhez közel álló közösséghez tartozni, csapatban dolgozni. Jellemzően a Budapest100 évről-évre visszatérő önkéntesei hivatkoznak erre a motivációs faktorra is, hiszen ők már megtapasztalták a projekt adta lehetőségeket ezen a téren is. A szervezés folyamata és maga a feladat is magában hordozza a közösségi élményt. A Budapest100-ban részt vevő önkéntesek rá vannak utalva egymás munkájára és hogy összedolgozzanak; feladatuk része, hogy lakóközösségeket találjanak, fejlesszenek vagy épp alakítsanak ki egy-egy bevont épületen belül.

Értékek típusú motivációk. Az önkéntes motivációs faktorokon belül ide sorolhatóak azok a helyzetek, amikor az önkéntest leginkább a segítségnyújtás motiválja, hogy azokért a társadalmi csoportokért vagy ügyekért tehet, amelyekben hisz, vagy amelyeket fontosnak tart. A magyar önkéntesek motivációs sorrendjében ezek a típusú motivációk az első helyen szerepelnek. Itthon az önkéntességgel elsősorban asszociált segítségnyújtási szándék és motiváció szintén előkelő helyen jelenik meg a Budapest100 önkéntesei között 64

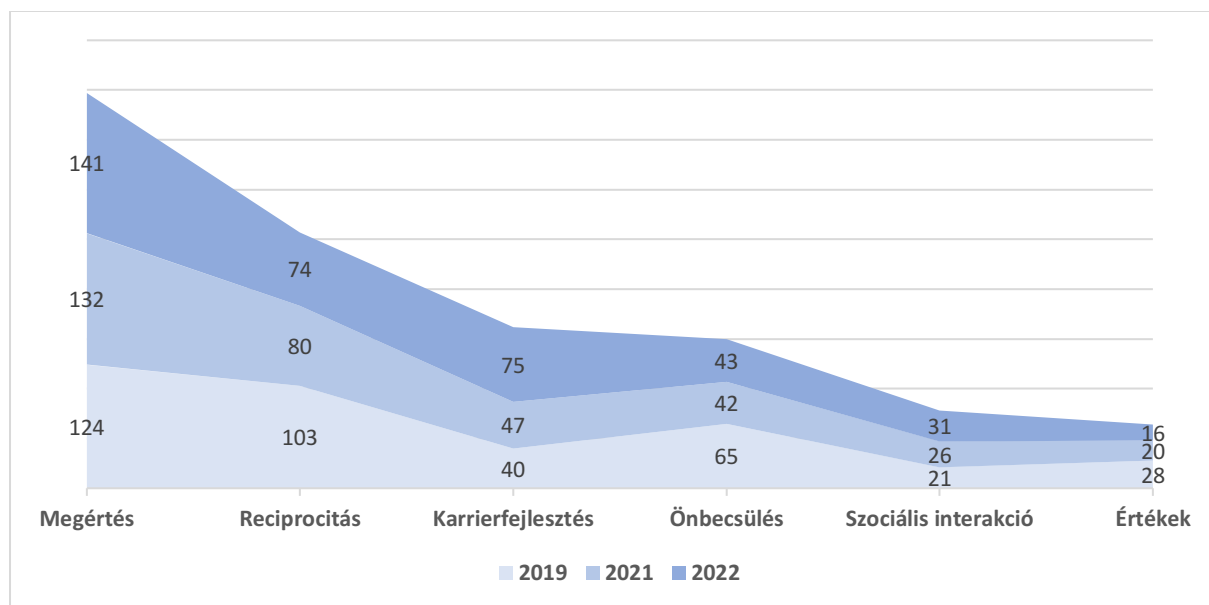
beazonosítható válasszal, de ebből a különbségből arra következtethetünk, hogy egy kulturális, szakmai program szervezésében való részvétel esetében nem a klasszikus értelemben vett önkéntességről, hanem egy itthon talán még új típusú önkéntes tevékenységről beszélhetünk. A Budapest100 önkéntesek esetében ide az olyan válaszokat soroltam, amelyekben az épített örökség védelmét, a lakóközösségek fejlesztését társadalmi ügyként értelmezik az önkéntesek.

A MOTIVÁCIÓK ÉVENKÉNTI (2019-2022) VIZSGÁLATA, AVAGY ÉRVÉNYESÜLT-E A COVID-19-JÁRVÁNY HATÁSA?

Az esettanulmány ötletének megfogalmazásakor felmerült az a kérdés, hogy vajon mennyire befolyásolta a COVID-19-járvány az önkénteseink részvételi szándékát és motivációját. A 2021-es szervezési folyamat elején nagyon érződött, hogy az önkéntesek szeretnének kimozdulni, keresik a társas kapcsolatokat, a karantén és a bezártság miatt pedig úgy gondolják, hogy sok kihasználatlan szabadidejük van. Ha megnézzük a motivációs faktorok népszerűségét évekre lebontva, egy-két kivétellel ugyanazok az arányok figyelhetőek meg, így érdemben a COVID-19-járvány nem befolyásolta a Budapest100 önkénteseinek motivációját, de ha közelebbről vizsgáljuk az eredményeket, akkor megfigyelhetjük, hogy igaz, hogy összességében a motivációk sorrendje nem változott, de az egyes motivációk önkéntességet befolyásoló erőssége igen. Így például folyamatosan növekedett a megértés fontossága, a reciprocitás - a kölcsönösség viszont látványosan csökkent az évek során, 2022-ben pedig a karrierfejlesztés mint motiváció szinte egyenrangú erősséggel hat a Budapest100 önkénteseinek motivációira (5. ábra).

A reciprocitáshoz hasonlóan az önbecsülés és az értékek által meghatározott motivációk ugyancsak csökkentek, viszont a szociális interakciók fontosság erősödött 2022-ben a korábbi évekhez képest. Emellett fontos hangsúlyozni, mint ahogy mindenre, így a program önkénteseire is hatással volt a járványhelyzet, de ez inkább egy-egy esetben nyilvánult meg és nem a fő motivációjukat határozta meg. Ami viszont egy érdekes észrevétel, hogy 2022-ben sokan jelentkeztek azért, mert a 2020-as vagy 2021-es folyamatból kiestek saját vagy a környezetükben történt betegség miatt és ezt szerették volna pótolni. És egy-két olyan önkéntes is volt, akinek több ideje maradt az önkéntességre a home office vagy egyéb munkahelyi változások miatt.

5. ábra A Budapest100 önkénteseinek domináns motivációi 2019, 2021, 2022
(a válaszok számában)



Forrás: saját adatfeldolgozás

ÖSSZEGZÉS

Az átfogó, egész magyarországi önkéntességet körbejáró tanulmányt (Bartal – Kmetty 2011) olvasva érdekes összevetni a Budapest100 önkénteseinek motivációját az átlagos magyar önkéntesével. Ez az összehasonlítás inkább egy gondolat kísérlet, mint módszeres kutatás eredménye, hiszen a tanulmány írásakor az önkéntesek szabadszavas válaszainak kategorizálásával soroltam be őket a különböző motivációs faktorok alá, míg a tanulmányban a szerzők minden motivációs faktor minden elemére rákérdeztek, és a válaszadóknak mindegyiket egy skálán kellett értékelni. Ezzel szemben az általam vizsgált adatok az önkéntesek saját szavaikkal leírt motivációi, amelyet az önkéntes jelentkezési lapot kitöltve nyújtottak be. Ebből kifolyólag néhány motivációs faktor mint például a társadalmi minták, vagy a kormányzati hiányok, helyi önkormányzati hiányok a körülményekből adódóan sem tudtak megjelenni. Van néhány olyan motivációs faktor is, amely pedig a projekt jellege miatt nehezen értelmezhető a Budapest100 esetében, ilyenek például az önvédelem vagy a vallás. Az erőteljesen megjelenő faktorok közül a korábban már említett karrierfejlesztést emelném ki. Ez a faktor az átlagos magyar önkénteseknél nagyon hátra került, míg a Budapest100 esetében a harmadik helyre, amely a projekten és a szervezeten belüli látványos előrelépési

lehetőségeknek, jó példának és a program szakmaiságának is köszönhető, amelyek által könnyebb karrierlehetőséget, karrierutat látni az önkéntességben.

Úgy a magyar önkéntesek, mint a Budapest100 önkéntesei körében a szociális interakciók, a közösségi élmény előkelő helyen végzett, amely „[...] *arra utal, hogy az önkéntesség közösségi élményeket, kapcsolati lehetőségeket is ad, és ez a másik legfontosabb motiváló ereje az önkéntességnek. Úgy tűnik, a mai kapcsolat-hiányos magyar társadalomban az önkéntesség az elvesztett közösségek megtalálásának egyik terepe.*” (Bartal – Kmetty 2011:16), amely talán a Budapest100 fesztivál népszerűségéhez is nagyban hozzájárul.

Ezekon kívül érdekes lehet még néhány olyan motivációs faktorra is kitérni, amelyek igaz, hogy nem kerültek be a Budapest100 önkénteseinek legfőbb motivációi közé, de a projekt és az önkéntesek mélyebb megismerésének érdekében hasznos információkkal szolgálhatnak. Ilyen például az elismertség vagy a visszahatás. Az elismertség témakörébe leginkább olyan válaszok érkeztek, amelyek a korábbi évek jó tapasztalatait, a szervezők, az önkéntestársak, a lakók vagy épp a látogatók elismeréseit határozzák meg motivációs faktorként. A visszahatás mint motiváció pedig legtöbbször olyan önkénteseknél jelent meg, akik egyszerre voltak önkéntesek és a saját házukat megnyitó lakók. Ebbe a kategóriába olyan válaszok érkeztek, amelyekben az önkéntest zavarják a saját lakóközösségében felmerülő problémák, mint például: a kommunikáció vagy a közös felelősségvállalás hiánya, a közös terek gondozása stb. és a Budapest100 apropóján szeretne ezeken a problémás helyzeteken javítani.

A Magyar Önkéntes Motivációs Kérdőív egy hiánypótló módszertant és az önkéntesség mérésére alkalmas eszközt nyújt, azonban a Budapest100 önkénteseinek motivációit elemezve két olyan faktor is megfogalmazódott bennem, amellyel talán a jövőben – más szervezetek önkénteseinek motivációit is tovább elemezve – bővíthet a kérdőív. Az esettanulmány megírása előtt is sejtettük a Budapest100 szervezői csapatában, hogy egy nagyon szerethető, népszerű eseményről, egy jól felépített brandről van szó, amelyhez vonzó csatlakozni bármilyen formában. Tehát a projekt brandértéke is meghatározó motivációs faktor. Ezt támasztják alá az esettanulmány keretében elemzett motivációk is: számos önkéntes fogalmazta meg, hogy mennyire színvonalas, értékkeremtő, izgalmas kezdeményezésnek tartják a projektet, sőt több esetben ennél is tovább menve többen is a főváros legjobb eseményének is nevezték a Budapest100-at. Mivel az elemzett adatok a jelentkezési kérdőívből származnak, valószínűleg számolhatunk az önkéntesek részéről némi

túlzással és megfelelési kényszerrel a motivációjukat illetően, viszont kimondottan izgalmas lehetőségnek tartanám ilyen szempontból is megvizsgálni a magyarországi szervezetekhez jelentkező önkéntesek motivációit, hogy mennyire befolyásolja a jelentkezésüket az adott szervezet népszerűsége a különböző kommunikációs csatornákon és milyen a megítélése, láthatósága a magyar kulturális színtéren.

A másik motivációs tényező, amellyel sokszor találkoztam az elemzés során és nem tudtam egyik faktorhoz sem sorolni az volt, amikor az önkéntesek azt határozták meg motivációként, hogy szeretnének valami újat csinálni, valami új tevékenységben, szociális, közösségi vagy épp szakmai helyzetben kipróbálni magukat. Az igény nem a gyakorlati tapasztalatra vagy bizonyos képességek, skillek elsajátítására irányul, hanem sokkal inkább a kísérletezés lehetőségére és platformjára. Ez az új motivációs faktor is egy érdekes, talán szélesebb körben is felmerülő igényre világíthat rá, miszerint a saját és a környezetem tapasztalataiból kiindulva a legtöbb oktatási intézmény és munkahely nem tud olyan platformot és keretrendszert biztosítani az egyének számára, amelyben szabadon, bizonyítási elvárás és kényszer, valamint kemény következmények nélkül tud kísérletezni és kipróbálni, megvalósítani saját ötleteit és önmagát. Talán ez is egy olyan terület tud lenni, amelyben az önkéntesség intézménye tud hiánypótló, új megoldásokat nyújtani.

IRODALOM

- Barnett, Laura (2013): *A guide to Europe's best arts events in 2013*. The Guardian. 2013. 02.01.
<https://www.theguardian.com/travel/2013/feb/01/guide-europes-best-arts-events-2013> Letöltve: 2022.08.01.
- Bartal Anna Mária – Kmetty Zoltán (2011): A magyar önkéntesek motivációi – a Magyar Önkéntes Motivációs Kérdőív sztenderdizálásának eredményei alapján. Civil Szemle, 2011. 4. pp. 7-30.
- Budapest100. (2020). Programfüzet. Budapest: Kortárs Építészeti Központ Alapítvány.
- Budapest100. (2021. január 26.) *Szuperek vagytok, köszönjük!...*
<https://www.facebook.com/budapest100/posts/423204767683163> Letöltve: 2022.08.01.
- Budapest100. (2021b) *Rólunk*. <http://budapest100.hu/rolunk/> Letöltve: 2022.08.01.
- Fényes Hajnalka – Kiss Gabriella (2011). *Az önkéntesség szociológiája. Kultúra és közösség, IV. folyam, 2(1) pp. 35–47.*
http://epa.oszk.hu/02900/02936/00006/pdf/EPA02936_kultura_es_kozosseg_2011_01_035-048.pdf
 Letöltve: 2022.08.01.
- Halman, Loek (2003): Volunteering, Democracy, and Democratic Attitudes. In The Values of Volunteering. Cross-Cultural Perspectives. In. Dekker, P. – Halman, L. (eds): *The values of volunteering* Boston (MA): Springer. pp. 179–198.
- ICOMOS Magyar Nemzeti Bizottsága. (2020.04.18.). *2020 díjazottja*.
<http://icomos.hu/datas/peldaado-muemlek/2020/Bp100%20laudacio.pdf> Letöltve: 2022.08.01.

Kortárs Építészeti Központ. (2011). *Budapest100 2011 szakmai beszámoló*.

Önkéntes Központ Alapítvány. (2014. 12. 05): ÖNKÉNTESÉGÉRT DÍJ

2014 nyertesek: <http://www.oka.hu/hirek/oenkentessegert-dij-2014-nyertesek> Letöltve: 2022.08.01.

SozialMarie. (2017). SozialMarie. <https://www.sozialmarie.org/hu/projects/7225> Letöltve: 2022.08.01.

Lebendige Stadt (2013). *Foundation Award 2013*. <https://lebendige-stadt.de/web/view.asp?sid=576&nid=&cof=361> Letöltve: 2022.08.01.

FONTOS-E A PSZICHOLÓGIAI SZERZŐDÉS AZ ÖNKÉNTESK TOBORZÁSBAN?

DORNER LÁSZLÓ¹

Kappelides, Pam – Cuskelly, Graham – Hoye, Russell (2019): The influence of volunteer recruitment practices and expectations on the development of volunteers' psychological contracts. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30(1) pp. 259-271.

DOI: <https://doi.org/10.53585/OnkSzem.2022.3.116-122>

BEVEZETÉS

A szervezeti kutatások területén népszerű téma a munkaadó és a munkavállaló kapcsolatának vizsgálata (Gubányi, 2020). A jelen recenzió témájául választott Kappelides, Cuskelly és Hoye által 2019-ben írt cikk a *pszichológiai szerződés* fogalma köré épül, mely minden szervezet életében kiemelt jelentőségű, legyen az multinacionális vállalat vagy civil-nonprofit szervezet. Mivel a toborzás fontosságát eddig is több nézőpontból tárgyalták már szerzőink az Önkéntes Szemlében², fontosnak tartottuk egy újabb szempontból, a fent említett kapcsolat pszichés aspektusai felől is rávilágítani, és az azt meghatározó tényezőket bemutatni. A pszichológiai szerződéssel kapcsolatban kisszámú hazai kutatás látott eddig napvilágot, így a recenzált tanulmány mondanivalója sok szempontból hiánypótló lehet a hazai civil-nonprofit szervezetek szakemberei számára, segítve őket mind a toborzást, mind a megtartást befolyásoló tényezők jobb megértésében.

¹ Dorner László (PhD) pszichológus, egyetemi adjunktus, Eszterházy Károly Egyetem, Pszichológiai Intézet

² Molnár Janka Sára – Sztáné Kazai Ágnes (2021): Innovatív toborzási módszerek – OKTONDI Program gyakorlata. Önkéntes Szemle, 1(3) pp. 85-105.

A PSZICHOLÓGIAI SZERZŐDÉS ELMÉLETE

A pszichológiai szerződés egy kulcsfontosságú elméleti keret, amely az önkéntes abbéli meggyőződéseire összpontosít, hogy miként értékeli a hozzáállását, elköteleződését a szervezethez (Eisenberger et al. 1986). Egy másik megfogalmazás szerint a pszichológiai szerződés azt jelenti, hogy mi a munkavállaló hiedelme – a munkaszerződés feltételein túl – a munkaadóhoz fűződő kapcsolatában jelen lévő kölcsönös elvárásokról és kötelezettségekről. *A pszichológiai jelző alatt tehát, a munkaadó és munkavállaló kölcsönös, de nem leírt, implicit, szóban ki nem fejezett elvárásait értik* (Gubányi 2020). Ennek megértése mind a for-, mind pedig a civil-nonprofit szektorban hozzájárulhat a munkavállalói magatartás jobb feltérképezéséhez, a szervezeti kultúra hatékonyabb átadásához (Kim et al. 2009; Rousseau 1995; Vantilborgh et al. 2011). A pszichológiai szerződés elmélet azt is leírja továbbá, hogy a munkavállalók miként érzékelik, hogy a szervezetek milyen mértékben törődnek a jóllétükkel és segítenek kielégíteni szocio-emocionális szükségleteiket.

A pszichológiai szerződés a kutatások fényében

A fizetett foglalkoztatási környezetben végzett tanulmányok azt mutatják, hogy a pszichológiai szerződések a munkaadók és a munkavállalók között alakulnak ki, és ezek a szerződések fontos szerepet játszanak a munkavállalók toborzásában, teljesítményében és megtartásában (Robinson 1996). A pszichológiai szerződések különbözhetnek a tekintetben, hogy mennyire tranzakcionális vagy kapcsolati jellegűek (Morrison – Robinson 1997).

- A tranzakcionális komponens konkrét, rövid távú, gazdasági kötelezettségekből áll, amelyek a szervezet és a munkavállaló korlátozott részvételét igénylik.
- A kapcsolati komponens széleskörű, hosszú távú kötelezettségeket foglal magában, és alapulhat a társadalmi-érzelmi elemek (például elkötelezettség és bizalom) cseréjén is.

A szerzők szerint fontos mind az önkéntes, mind a szervezet pszichológiai szerződés értelmezését látnunk, hiszen mindketten ezen észlelésük alapján értelmezik, hogy a (munka)kapcsolat jó-e vagy sem (Harman – Doherty 2014).

A civil-nonprofit szervezetek szempontjából valószínű, hogy az önkéntes felvételekor tett legegyszerűbb ígéretek veszik csak figyelembe a kapcsolat értékelésénél (Nichols – Ojala 2009). Ugyanakkor az önkéntesek felfogását számos tényező alakíthatja: többek között a

jelenlegi és korábbi szervezetekkel kapcsolatos tapasztalatai, az arról való tudás, hogy másokkal hogyan bánt a szervezet, valamint a szervezet normái (Nichols 2012). Rousseau és Wade-Benzoni (1994) szerint a hatékony toborzási gyakorlatok meghatározzák a szervezetek és a munkavállalók között fennálló pszichológiai szerződés jellegét. Kutatásaik szerint a toborzás, valamint a pozitív szervezeti kultúra azok a fő mechanizmusok, amelyeken keresztül a munkavállalók megismerik és megértik a foglalkoztatásuk feltételeit, és ez a megértés ugyanolyan fontos az önkénteseknek, mint a fizetett alkalmazottnak. Bár az önkéntesek nem várnak anyagi hasznot, és az önkéntes szervezetek nem rendelkeznek azokkal az ösztönzőkkel, mint amik a kizárólag fizetett alkalmazottakat foglalkoztató szervezeteknél rendelkezésre állnak (Boezeman – Ellemers 2008; Pearce 1993), de az önkéntesek is elvárnak bizonyos ösztönzőket erőfeszítéseikért cserébe, ami a két fél közötti cserekapcsolatra utal.

A TANULMÁNY CÉLJA, MÓDSZERTANA

Kappelides, Cuskelly és Hoye tanulmányának célja az volt, hogy a nonprofit szervezetek toborzási gyakorlatát, az egyes önkénteseknek az adott nonprofit szervezettel kialakított kapcsolatát, valamint a pszichológiai szerződéssel kapcsolatos elvárásaikat górcső alá vegye. Mivel az önkéntes menedzsmenttel foglalkozó szakemberek alapvetően befolyásolják, hogy a „szervezetek” hogyan lépnek kapcsolatba a leendő önkéntesekkel a toborzási szakaszban, ezért a szerzők fontosnak tartották feltárni az ő narratíváikat is a pszichológiai szerződések kialakításának módjára gyakorolt hatásukkal kapcsolatban. Ezeket a kérdéseket feltárandó kvalitatív kutatásukban a szerzők négy olyan nonprofit szervezetnél végezték a felmérést, amelyek fizetett és önkéntes munkavállalókat egyaránt foglalkoztattak, táborokat szerveztek az egészségügy, a sport és a szabadidő területén. A kiválasztott nonprofit szervezetek köre lehetővé tette, hogy megvizsgálják a szervezetek toborzási gyakorlatában meglévő különbségeket, valamint e gyakorlatok önkéntesekre gyakorolt hatását.

- A vizsgálat első szakaszában a szerzők négy nonprofit szervezet önkéntestoborzási gyakorlatával kapcsolatos dokumentumokat gyűjtötték össze, hogy átfogó képet kapjanak az egyes szervezeteknél alkalmazott „hivatalos” önkéntestoborzási gyakorlatról.
- A második szakaszban félig strukturált mélyinterjúkat készítettek mind a négy szervezet két-két fizetett munkatársával (tábor/programkoordinátor vagy önkéntes/HRM koordinátor/menedzser szerepkörben). A mélyinterjúk célja az volt, hogy megvizsgálják,

milyen ismeretei vannak a fizetett alkalmazottaknak az önkéntesek pszichológiai szerződésének kialakulásával kapcsolatban. Továbbá, megítélésük szerint mit tesz a szervezet a program és a tágabb szervezeti szinten az önkéntesek megtartásának ösztönzésére.

- A harmadik szakaszban félig strukturált mélyinterjúkat készítettek minden szervezetből 8-8 önkéntessel. Ezek során egyrészt azt vizsgálták, hogy milyen szervezeti tényezők járulnak hozzá ahhoz, hogy az önkéntes hajlandó legyen visszatérni az ugyanazon szervezetenél végzett önkéntes munkához, másrészt pedig a pszichológiai szerződés meglétét és jellegét (azaz a kötelezettségek, jutalmak és előnyök érzékelését), harmadrészt a pszichológiai szerződés az önkéntesek pszichológiai szerződése közötti különbségeket, negyedrészt a pszichológiai szerződés és az önkéntes munka folytatásának szándéka közötti kapcsolatot, végezetül pedig azt igyekeztek feltárni, hogy a pszichológiai szerződés fejlődése és az önkéntesség folytatására irányuló szándék közötti kapcsolat változik-e az önkéntesek között. Az adatokat szó szerint lejegyezték, majd tartalomelemzéssel elemezték.

A KUTATÁS FŐBB EREDMÉNYEI

Az önkéntestoborzás módszerei

Az eredmények szerint mindegyik szervezet használt honlapot az önkéntes lehetőségek népszerűsítésére és a potenciális önkéntesek toborzására. A promóciós anyagok között szerepeltek az önkéntesekről készült képek, az önkéntes tapasztalatokról készült fotók és történetek, valamint az elérhetőségek felsorolása, hogy jelentkezhesse a pozíciókra vagy további információkat kaphassanak. Az egyes szervezetek honlapjukat arra is felhasználták, hogy a jelenlegi önkénteseket összekapcsolják a közelgő eseményekkel és képzési lehetőségekkel. A négy szervezet közül három önkénteseknek szóló hírlevelet használt, amelyet letölthetővé tettek a honlapjukról, ez segítette az aktív önkénteseket informálni akkor is, amikor épp nem vettek részt programokban (például azokról a programokról, amelyekben jelenleg más önkéntesek vesznek részt), a leendő önkénteseket pedig segítve jövőbeli szerepük megértésében. Egy esetben a szervezet hírlevelét maguk az önkéntesek szerkesztették, míg más esetben évente kétszer nyomtatott hírlevelet juttatott el a szervezet, az önkénteseknek, a résztvevőknek, valamint az adományozóknak és szponzoroknak. Egy

olyan szervezet volt a négy közül, amely a hírleveléhez önkéntestoborzó brosrát is csatolt: ez tartalmazta a szervezet küldetését, programját és önkéntes lehetőségeket, valamint az állami szerv elérhetőségeit. Ez az információ lehetővé tette a potenciális önkéntesek számára, hogy az önkéntességgel kapcsolatos további információkért kapcsolatba lépjenek az országos irodával vagy az állami szervezetekkel.

A fizetett alkalmazottak percepciója az önkéntesek pszichológiai szerződéséről

Az elemzések alapján úgy tűnt, hogy az önkénteseknek a munkatársakkal vagy a meglévő önkéntesekkel folytatott interakciói – amikor közvetlenül érdeklődnek az önkéntes lehetőségekről –, vagy akár a meglévő önkéntesek tapasztalatairól folytatott informális beszélgetések is befolyásolják az egyes önkéntesek pszichológiai szerződésének kialakulását. Valamennyi, a vizsgálatban résztvevő fizetett alkalmazott úgy vélte, hogy a toborzási folyamat korai szakaszában a potenciális önkénteseknek reális képet kellene adni arról, hogy mivel jár a feladat, mielőtt arra kérnék őket, hogy szabadidejüket áldozzák az önkéntes munkára. Valamint már a toborzási folyamat kezdetén fontos hangsúlyozni az önkéntesség előnyeit, nem pedig csak arra összpontosítani, hogy mit követel meg a szervezet. Az interjúk során a fizetett alkalmazottak úgy látták, hogy a potenciális önkéntesek szerepét nem magyarázzák el kellő mértékben, és idő- és kapacitáshiány miatt nem megfelelő az önkéntesek szűrése, és félnek attól, hogy elveszítik a potenciális önkénteseket.

Az önkéntesek pszichológiai szerződése

A szerzők az elemzés második felében az önkéntesek elvárásaival kapcsolatos eredményeket mutatták be. A toborzás a szervezet és az önkéntes közötti kapcsolat kezdete, és ez az első alkalom arra, hogy a szervezet ismertesse az elvárásait, és az önkéntes elkezdje kialakítani a saját pszichológiai szerződését. Amennyiben a toborzási folyamat idején az önkéntesnek tett ígérek nem teljesülnek, amint az elkezd a tevékenységet, akkor sérülhetnek elvárásai, így pedig a pszichológiai szerződése is. Ha egy szervezet a toborzási folyamat során nem mutatja be magát megfelelően a potenciális önkéntesek számára, ez irreális elvárások kialakulásához vezethet az önkéntesek részéről. Ezek olyan kulcsfontosságú területeket érinthetnek, mint például a tájékozódás vagy a képzés, amelyek hatással lehetnek az önkéntes azon szándékára, hogy a szervezetnél maradjon.

A pszichológiai szerződést befolyásoló tényezők

A korábbi önkéntes tapasztalatok befolyásolják az önkéntes adott szerepkörben kialakult pszichológiai szerződésének jellegét. A pozitív korábbi tapasztalatok ahhoz vezethetnek, hogy az önkéntes több munkát vállal és olyan lehetőségeket keres, amelyek összhangban állnak az önkéntesség motivációival. Ezzel szemben egy korábbi negatív tapasztalat arra készítheti az önkéntest, hogy összehasonlítsa, mi volt negatív a korábbi szervezetben, és olyan szervezetet keressen, amely alternatív, pozitívabb önkéntes tapasztalatot nyújt számára.

ÖSSZEGZÉS – A KUTATÁS ÉRTÉKELÉSE

A vizsgálat azt bizonyította, hogy a pszichológiai szerződés – mint elméleti keret – valóban segíthet a nonprofit szervezetek számára jobban megérteni a toborzási gyakorlatuk hatását a potenciális önkéntesekre, beleértve a szervezet és önkénteseik közötti cserekapcsolatokból eredő viselkedési és érzelmi válaszokat is. Az is láthatóvá vált, hogy a leendő önkéntesek az új munkát összehasonlítják korábbi önkéntes tapasztalataikkal és toborzási interakcióikkal. A gyakorlati humánerőforrás-menedzsment szempontjából ezek az eredmények azért fontosak, mert segíthetnek a fizetett alkalmazottaknak jobban feltárni és alkalmazni azokat a gyakorlatokat, amelyek támogatják az önkéntesek és a nonprofit szervezetek közötti pozitív pszichológiai szerződés kialakulását. Mivel a tapasztalatok szerint ezen információkat gyakran más önkéntesektől kénytelenek beszerezni a leendő önkéntesek, a szervezeteknek érdemes világos képet adni a követelményekről, az önkéntes szerepről és feladatokról, már az önkéntes lehetőségek meghirdetésekor, és érdemes a személyes kommunikációs csatornákat előnyben részesíteni az online-nal szemben. Amennyiben egy szervezet pontos tájékoztatást nyújt, az önkéntesek nagyobb valószínűséggel fognak reális elvárásokat támasztani, ami a pozitívabb pszichológiai szerződés kialakulását eredményezheti.

Az az eredmény, hogy az önkéntesek a fizetett alkalmazottakkal (például az önkéntes koordinátorral) a vélt kötelezettségek alapján alakítanak ki pszichológiai szerződést, arra hívja fel a figyelmet, hogy az önkéntesek és a fizetett alkalmazottak között világos és nyílt kommunikációs csatornákra van szükség, különösen a kapcsolat toborzási szakaszában.

Az önkéntesek és a szervezet elvárásai közötti félreértések elkerülésének egyik kulcsa, hogy már a kapcsolat kezdetétől fogva világos normákat és szerepeket határozzunk meg. Jelen

kutatás erénye, hogy a kvalitatív módszertan révén a pszichológiai szerződés személyes jelentésének megfogalmazása minden önkéntes és fizetett munkavállaló számára mélyebben feltárható volt, korlátja ugyanakkor, hogy csak jelenleg is aktív önkéntest és dolgozót kérdeztek meg, így nem valósult meg a véletlen mintavétel.

IRODALOM

- Boezeman, Edwin J. – Ellemers, Naomi (2008): Pride and respect in volunteers' organisational commitment. *European Journal of Social Psychology*, 38. pp. 159–172. DOI: <https://doi.org/10.1002/ejsp.415>
- Eisenberger, Robert – Huntington, Robin – Hutchinson, Steven – Sowa, Debora (1986): Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71. pp. 500–507. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Gubányi Mónika (2020): A pszichológiai szerződés szakirodalmi összefoglalója. *Vezetéstudomány*, 51(10) pp. 40-50. DOI: <http://dx.doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.10.04>
- Harman, Alanna – Doherty, Alison (2014): The psychological contract of volunteer youth sport coaches. *Journal of Sport Management*, 28(6) pp. 687–699. DOI: <https://doi.org/10.1123/JSM.2013-0146>
- Kim, May – Trail, Galen T. – Lim, Jon – Kim, Yu Kyoun (2009): The role of psychological contract in intent to continue volunteering. *Journal of Sport Management*, 23. pp. 549–573. DOI: <https://doi.org/10.1123/jsm.23.5.549>
- Morrison, Elisabeth Wolfe – Robinson, Sandra L. (1997): When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1) pp. 226–256. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180265>
- Nichols, Geoff. (2012): The psychological contract of volunteers: A new research agenda. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29(1) pp. 1–20. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9294-9>
- Nichols, Geoff – Ojala, Ellen (2009): Understanding the management of sports events volunteers through psychological contract theory. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 20. pp. 369–387. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11266-009-9097-9>
- Pearce, Jone L. (1993): *Volunteers: The organisational behaviour of unpaid workers*. London/New York: Routledge.
- Robinson, Sandra L. (1996): Trust and breach of psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4) pp. 574–597. DOI: <https://doi.org/10.2307/2393868>
- Robinson, Sandra L. – Kraatz, Matthew S. – Rousseau, Denise M. (1994): Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37(1) pp. 137–152. DOI: <https://doi.org/10.5465/256773>
- Rousseau, Denise M. (1995): *Psychological contracts in organization: Understanding written and unwritten agreements*. Newbury Park, CA: Sage.
- Rousseau, Denise M. – Wade-Benzoni, Kimberly A. (1994): Linking strategy and human resource practices: How employee and customer contracts are created. *Human Resource Management*, 33. pp. 463–489. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.3930330312>
- Vantilborgh, Tim – Bidee, Jemima – Pepermans, Roland – Willems, Jan – Huybrechts, Goeric – Jegers, Marc (2011): A New deal for NPO governance and management: Implications for volunteers using psychological contract theory. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22. pp. 639–657. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11266-011-9200-x>

AZ AUSZTRÁL ÖNKÉNTESSÉG KUTATÁSOK EREDMÉNYEI AZ ELMÚLT HÚSZ ÉVBEN

PERPÉK ÉVA¹

Kragt, Darje – Holtrop, Djurre (2019). Volunteering research in Australia: A narrative review. *Australian Journal of Psychology*, 71(4), pp. 342-360.

DOI: <https://doi.org/10.53585/OnkSzem.2022.3.123-130>

BEVEZETÉS

Kragt és Holtrop rendkívül informatív cikke az ausztráliai önkéntes kutatásokat tekinti át. A cikk műfaja narratív szakirodalom elemzés, ami ötvözi a konszenzusos és a kritikai narratív elemzés jegyeit, és jellemzően a konszenzusos elemek vannak benne túlsúlyban. A szerzők ugyanis jobbra felsorakoztatják azokat az eredményeket, amik körül egyetértés alakult ki a különböző kutatásokban, illetve egyszersmind ütköztetik is a megállapításokat. Ezen túl kritikai élel a hiányosságokra, kevésbé kutatott témákra és problémákra is rámutatnak. A két ausztrál kutató célja, hogy hozzájáruljanak hazájuk önkéntességének integratív szemléletű tanulmányozásához. Ugyanakkor írásukban olyan világszintű jelenségekre is kitérnek, mint az önkéntesség átalakuló karaktere, valamint fenntarthatóságának kérdései.

A szám szerint 152 kutatás elemzése során az önkéntesség egyéni, pszichológiai jellegű tényezőit vizsgálják, így főként azokra a kutatásokra koncentrálnak, amelyek az önkéntesség válással, az önkéntesség és önkéntesek jellemzőivel, motivációival, hasznaival, az önkéntesek megtartásával, a pszichológiai szerződéssel és a visszavonulással (withdrawal) foglalkoznak.

Az önkéntesség meghatározásakor Cnaan et al. (1996) definíciójára és annak négy elemére – szabad akarat, fizetség hiánya, formális szervezeti keret, mások vagy a közösség szolgálata –

¹ Perpék Éva (PhD) szociológus-közgazdász, tudományos munkatárs, Társadalomtudományi Kutatóközpont MTA Kiváló Kutatóhely.

támaszkodnak. Több kutatással összhangban, mintegy a spontán önkéntesség ellenpontjaként kiemelik továbbá a tudatosságot, a segítség szervezett jellegét (Clary et al. 1998, Bartal et al. 2021). Mint látható, Kragt és Holtrop az önkéntesség szűkebb, szervezeti kereteket feltételező definícióját használják, figyelmen kívül hagyva a nem formális önkéntességet.

A szerzők amellet érvelnek, hogy bár Ausztráliában nagyon sok önkéntes-kutatás készült, ezeket nem foglalták integratív keretbe, így a nagy mennyiségű tudás széttöredezett maradt. Ami a módszertant illeti, a szerzők a vizsgálatba bevont cikkek minőségét úgy garantálták, hogy Web of Science és Scopus folyóiratok adatbázisait tekintették át kellően tág keresőszavakat (önkéntes, önkéntesség, Ausztrália) használva. Elsősorban lektorált folyóiratokat vettek számításba, de az adatbázisba bekerült néhány egyéb orgánium is. A keresés 2018-ban történt, és a végső adatbázist iteratív módon építették fel, így jutottak el végül 152, Ausztráliában végzett, publikált és nem publikált önkéntes kutatás áttekintéséig. Mivel az elemzés kerete az önkéntes életút (volunteering journey) volt, olyan cikkeket vizsgáltak, amelyek az önkéntességnek egynél több szakaszának elemzésére terjedtek ki.

A NARRATÍV SZAKIRODALMI ELEMZÉS FŐ TÉMÁI

A cikk egyik nagy előnye, hogy az áttekintett kutatásokat fő- és alkategóriánként vizualizálja, letisztult képet közvetítve az olvasónak (1. ábra). Az ábra ennél még informatívabb és megalapozottabb lett volna, ha az írások pontos számát is feltüntetik az egyes kategóriákban, illetve, ha kiegészítésként közlik a százalékos megoszlásokat. Szerkezeti értelemben a cikk további előnye, hogy a szöveg végén egyértelmű és jól látható összefoglalás szerepel a főbb megállapításokról, a hiányterületekről, az ígéretes jövőbeli kutatási irányokról és a fejlesztési javaslatokról.

Az áttekintés bevezetőjében a szerzők utalnak arra, hogy a 2016-os census szerint Ausztráliában a 15 évesnél idősebb népesség 19 százaléka végzett szervezeti önkéntes munkát. Összehasonlításképpen: Magyarországon a formális és nem formális önkéntesek együttes aránya 37 százalék volt 2017-ben. Az összes önkéntes mintegy 10 százaléka fejtette ki aktivitását szervezeti keretek között (Váradai 2021).

1. ábra A szakirodalmi elemzés témái és az önkéntes életút stációi

Alkategória / Főkategória	Önkéntessé válás	Az önkéntesség hasznai	Önkéntesként való megmaradás	Az önkéntes visszavonulása
Elköteleződés				
Folytonosság elmélet				
Funkcionális megközelítés				
Másokkal való interakció				
Munkaerő kereslet- erőforrás				
Motiváció				
Egyéb életszférák				
Pszichológiai előnyök				
Pszichológiai szerződés				
Társadalmi és emberi tőke				
Az önkéntesség okozta stressz				
Tervezett viselkedés / Megokolt cselekvés				

Forrás: Kragt, Holtrop 2019:344 alapján

Az önkénteseket és nem önkénteseket megkülönböztető karakterjegyek

Ami a szakirodalmi áttekintés tematikáját illeti, a szerzők először arra a kérdésre keresték a választ, hogy mely karakterjegyek különböztetik meg az önkéntest a nem önkéntestől. A szerteágazó kutatások tanúsága szerint az ausztrál önkéntesek általában az idősebb

korosztályhoz tartoznak, az átlagnál több kapcsolattal rendelkeznek, többségük gazdaságilag aktív, (alkalmazott) és vidéken, azaz a metropoliszokon kívüli falvakban vagy városokban élnek². Ezek a megállapítások alapvetően összecsengenek a más országokban tapasztaltakkal, miszerint nagy általánosságban a magasabb státuszúak „kiváltsága” az önkéntesség. A „vidéki” (a nagyvárososokon kívüli) önkéntesség kapcsán a szerzők megjegyzik, hogy ez a téma alulkutatott Ausztráliában, holott a fenntarthatóság szempontjából fontos lenne ennek a jelenségnek is az elemzése.

Az önkéntesek motivációi

Az ausztrál narratív szakirodalmi elemzés megerősítette, hogy számos tényező motiválhatja az önkénteseket, és ezek az okok nem konstansak, hanem idővel változnak. A magyarországi kutatások szintén azt igazolják, hogy már régóta jelen van a hagyományos, altruisztikus önkéntesség mellett az új típusú, célorientáltabb önkéntesség, illetve ezek kombinációja is (Czike – Bartal 2005; Czike – Kuti 2006; Fényes 2015; Fényes – Markos 2016; Bocsi – Fényes – Markos 2017).

Az önkéntesség akadályozó tényezői

A Kragt és Holtrop által számba vett kutatások az önkéntesség néhány akadályozó tényezőjére is rámutattak. A felsőoktatásban tanuló hallgatók körében ilyenek lehetnek az idő-, vagy információhiány, az érdektelenség, illetve az önkéntesség lehetséges pszichológiai vagy pénzügyi költségei. A szerzők idézik Holmes 2009-es kutatását, ami az önkéntességet kísérő idő és pénzügyi ráfordításokra hívta fel a figyelmet. Ezek a költségek³ – egyebek mellett az önkéntessé válás folyamata, a képzések, tréningek miatt – az önkéntesség első évében a legmagasabbak, és megjegyzik, hogy e téren további kutatásokra lenne szükség Ausztráliában is. Fontosnak tartják kiemelni Haski-Leventhal et al. (2018) ún. volunteerability koncepcióját, ami példákat mutat fel az önkéntesség útjában álló akadályok leküzdéséhez. A volunteerability fogalom az önkéntes kapacitással rokonítható, és azt a képességét jelenti, amely elhárítja az

² Összehasonlításul: a magyarországi önkéntesek főbb karakterisztikája egy 2018-as felnőtt népességre reprezentatív felmérés szerint a következő: magasabb körökben a nők aránya, döntő többségük közép- és felsőfokú végzettségű, átlagéletkoruk csökkenő tendenciát mutat, és 2018-ban 46 év volt. Az önkéntesek közel fele legalább havonta végzi az aktivitását, a másik fele inkább epizodikus (ad hoc vagy alkalmi) önkéntesnek tekinthető. (Gyorgyovics et al. 2020).

³ Az önkéntesség költségeinek lehetséges, néhány magyarországi szervezeten keresztül történő számba vételéhez lásd például Bartal et al. (2021) tanulmányát.

akadályokat és az egyént – akarata, hajlandósága és rendelkezésre állása alapján – az önkéntesség irányába mozdítja el. Ez ezáltal pedig növelhető az önkéntes potenciál és az önkéntesség.

Az önkéntessé válás folyamata

A szakirodalom elemzés negyedik témája az önkéntessé válás folyamatával kapcsolatos tanulmányok főbb megállapításait foglalta össze. E kutatások egyik vonulata a *funkcionális megközelítést* képviseli (Volunteer Functions Inventory, Clary et al. 1998). Ennek értelmében azért lényeges megérteni az önkéntesség hajtóerőit, mert az érintettek különböző okokból vesznek részt ugyanabban az aktivitásban, és ezek az okok kihatnak magára az önkéntes aktivitásra és tapasztalatokra is.

A szakirodalomban divatos a motivációk alapján keletkeztetett *önkéntes profilok* megrajzolása. Több kutatás született arról is, hogy az önkéntes motivációk idővel változ(hat)nak: a kezdeti és a későbbi motivációk jellemzően különböznek. A cikk viszonylag részletesen tárgyalja a *tervezett viselkedés* (planned behaviour) vagy *megokolt cselekvés* (reasoned action) elméletét, ezen belül az attitűdök, a szubjektív normák és a viselkedés kontrol szerepét az önkéntessé válásban.

Az önkéntesség „haszna”

Az ötödik áttekintett témakör az önkéntesség hasznát taglaló elméletek, konkrétan:

- a *pszichológiai előnyök* elmélete;
- a *munkaerő keresleti erőforrás* (job demands-resources) modell, amit a kiégés és elköteleződés tanulmányozására (is) használnak;
- az igen elterjedt *társadalmi és kulturális tőke* elméletek, továbbá
- a *motiváció és az önkéntességből származó előnyök* összefüggései, valamint azok elkülönítése.

Az önkéntesként való megmaradás tényezői

A cikk utolsó előtti részében a szerzők az önkéntességben megmaradás tényezőit veszik górcső alá. Ennek keretében áttekintik a *pszichológiai szerződést*⁴ és az *elköteleződést* középpontba állító elméleteket. Rousseau (1995) és Stirling et al. (2011) alapján a pszichológiai szerződésről megállapítják, hogy az általában implicit és egyedi, és az foglaltatik bele, hogy a szervezet ígéretei és az egyén korábbi tapasztalatai alapján az önkéntes milyen tapasztalatokra számít.

Visszavonulás az önkéntességből

A szakirodalmi áttekintés utolsó, viszonylag keveset kutatott, ám igen lényeges pillére az önkéntesség megszűnése, a visszavonulás. Ezen belül kitérnek a *másokkal való interakcióra*, az *önkéntesség okozta stresszre*, az önkéntességen kívüli *életszférák* (munkahely, magánélet, család) fontosságára, valamint a *folyamatosság/folytonosság* elméletre.

ÖSSZEGZÉS ÉS KRITIKAI MEGJEGYZÉSEK

A Kragt és Holtrop által végzett narratív szakirodalom elemzés főbb eredményei szerint az ausztrál önkéntesek legfontosabb karakterjegyei: általában az idősebb korosztályhoz tartoznak, beágyazottak, gazdaságilag aktívak és vidéken (a nagyvárosokon kívül) élnek.

Az önkéntesség haszna a növekvő pszichológiai jóllét, illetve a társadalmi és kulturális tőke. Az aktuális önkéntes aktivitás legfontosabb hajtóerői az önkéntesek elvárásai és az elköteleződés. Az önkéntes karrier végéhez pedig általában a stressz, a munka és család közötti konfliktusok, valamint a más egyénnel való negatív interakciók vezetnek.

A 152 kutatást áttekintő narratív szakirodalmi áttekintés végkövetkeztetése, hogy bár az ausztráliai önkéntességről komoly információmennyiség áll rendelkezésre, azt integrált módon érdemes megközelíteni, nem pedig elkülönült szakaszok összességéként. Kragt és Holtrop szerint tehát az eredmények fragmentáltan állnak rendelkezésre, és ezekből nem született nagy összefoglaló, szintetizáló elmélet.

A cikk műfaja szerint narratív szakirodalom elemzés, ami az önkéntesség témaköre köré épül. A narratív elemzés kiválóan alkalmas arra, hogy szélesítse az olvasó látókörét és megértését a

⁴ Lásd erről bővebben a jelen számban Dorner László recenzióját Kappelides, Pam – Cuskelly, Graham – Hoye, Russell (2019): The influence of volunteer recruitment practices and expectations on the development of volunteers' psychological contracts. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30(1), pp. 259–271.

témáról. A szisztematikus szakirodalom elemzéshez, mint etalonhoz képest ugyanakkor a narratív elemzésnek kevésbé szabványosított a módszertana, ezért a megismételhetősége is kérdésesebb. Továbbá, a módszertani leírás nem eléggé részletes, a „számos körben induktív és deduktív kódolás alkalmazása” metodológiai értelemben igen tágra értelmezhető (igaz, ennek kifejtése részben megtörténik). Következésképp a kapott eredmények és a levont következtetések is kevésbé komprehenzívek.

A szakirodalom áttekintése után Kragt és Holtrop jelzik, hogy további kutatásokra például olyan területeken van szükség, mint – a fenntarthatóság szempontjából kulcsfontosságú – vidéki önkéntesség, az önkéntesség akadályozó tényezői, vagy az elköteleződés. Ezekhez a lényeges kérdésekhez képest az önkéntességhez vezető okok és motivációk jóval nagyobb figyelmet kaptak az elemzésekben. Véleményük szerint a jobb áttekinthetőség és használhatóság érdekében a motivációk között hierarchiát lenne szükséges felállítani. Az önkéntes profilok alkalmazásában, valamint a motivációk időbeli változásának tanulmányozásában is jelentős perspektívát látnak. Kritikusan megállapítják, hogy a kutatások a különböző elméleteket egymással versengőként állítják be ahelyett, hogy az egymást kiegészítő jellegre helyeznék a hangsúlyt.

A szerzők aláhúzzák, hogy számos ausztrál önkéntesség kutatás leíró jellegű vagy elméletileg kevésbé megalapozott, tehát véleményük szerint van hova fejlődni elméleti és módszertani rigorózuság tekintetében. Ironikus módon véleményem szerint ez részben a jelen cikkekre is igaz: az elemzés még meggyőzőbb lenne, ha a tudományos értelemben rigorózusabb szisztematikus szakirodalom elemzés standardjait használná.

IRODALOM

Bartal Anna Mária – Perpék Éva – Nagy Réka (2021): Mibe kerül egy önkéntes? *Önkéntes Szemle*, 1(4) pp. 57-75. DOI: <https://doi.org/10.53585/OnkSzem.2021.4.57-75>

Bocsi Veronika – Fényes Hajnalka – Markos Valéria (2017): Motives of volunteering and values of work among higher education students. *Citizenship Social and Economics Education*, 16(2) pp. 117-131. DOI: 10.1177/2047173417717061

Clary, E. Gil – Snyder, Mark – Ridge, Robert D. – Copeland, John – Stukas, Arthur A. – Haugen, Julie – Miene, Peter (1998): Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6) pp. 1516–1530. DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.6.1516>

- Cnaan, Ram A. – Handy, Femida – Wadsworth, Margaret (1996): Defining who is a volunteer: Conceptual and empirical considerations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 25(3) pp. 364–383. DOI: 10.1177/0899764096253006
- Czike Klára – Bartal Anna Mária (2005): *Önkéntesek és nonprofit szervezetek – az önkéntes tevékenységet végzők motivációi és szervezeti típusok az önkéntesek foglalkoztatásában*. Civitalis Egyesület, Budapest.
- Czike Klára – Kuti Éva (2006): *Önkéntesség, jótekonyság, társadalmi integráció*. Nonprofit Kutatócsoport, Önkéntes Központ Alapítvány, Budapest.
- Fényes Hajnalka (2015): *Önkéntesség és új típusú önkéntesség a felsőoktatási hallgatók körében*. Debreceni Egyetemi Kiadó, Debrecen.
- Fényes Hajnalka – Markos Valéria (2016): Az intézményi környezet hatása az önkéntességre. In: Pusztai G. – Bocsi V. – Ceglédi T. (szerk.): *A felsőoktatás (hozzáadott) értéke*. Partium – P.P.S.-Ú.M.K., Nagyvárad–Budapest, pp. 248–261.
- Gyorgyovich Miklós – Menich Dóra – Simon Nikolett – Kollár Dávid – Szodorai Dóra (2020): *Önkéntesség Magyarországon 2018*. Budapest: Századvég Kiadó pp. 41-55.
- Haski-Leventhal, Debbie – Meijs, Lucas C.P.M. – Lockstone-Binney, Leonie – Holmes, Kirsten – Oppenheimer, Melanie (2018): Measuring Volunteerability and the Capacity to Volunteer among Non-volunteers: Implications for Social Policy. *Social Policy Administration*, 52(5) pp. 1139-1167. DOI: <https://doi.org/10.1111/spol.12342>
- Holmes, Kristen (2009). The value of volunteering: The volunteer's story. *Australian Journal on Volunteering*, 14, pp. 50–58.
- Kragt, Darje – Holtrop, Djurre (2019): Volunteering research in Australia: A narrative review. *Australian Journal of Psychology*, 71(4) pp. 342-360. DOI: <https://doi.org/10.1111/ajpy.12251>
- Rousseau, Denise M. (1995): *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stirling, Christine M. – Kilpatrick, Sue – Orpin, Peter (2011): A psychological contract perspective to the link between nonprofit organizations' management practices and volunteer sustainability. *Human Resource Development International*, 14(3) pp. 321–336.
DOI: <https://doi.org/10.1080/13678868.2011.585066>
- Váradí Rita (2021): Az önkéntesség alakulása Magyarországon a 2010-es években – A Központi Statisztikai Hivatal munkaerő-felmérésének 2011-2019 közötti kiegészítő felvételei alapján. *Önkéntes Szemle*, 1(4) pp. 3-38. DOI: <https://doi.org/10.53585/OnkSzem.2021.4.3-38>

IFJÚSÁGI ÖNKÉNTESSÉG 2020 – AVAGY A HAZAI ÖNKÉNTES-KUTATÁSOK NÉHÁNY FALRA HÁNYT BORSÓJÁRÓL

BARTAL ANNA MÁRIA¹

Domokos Tamás – Kántor Zoltán – Pillók Péter -Székely Levente (2021): Magyar Fialatok 2020. Kérdések és válaszok – Fiatalokról fiataloknak. Budapest: Erzsébet Ifjúsági Alap – Társadalomkutató Kft. ISBN 978-615-6198-06-8

Kerpel-Fronius Balázs – Nagy Ádám – Fazekas Elek (2022): Önkéntesség, civilség ifjúsági szakma. In. A lábjegyzeten túl is. Magyar ifjúságkutatás 2020. (szerk. Nagy Ádám). Budapest: Szociális Demokráciáért Intézet – Excenter Kutatóközpont. ISBN 978-615-01-5518-0

DOI: <https://doi.org/10.53585/OnkSzem.2022.3.131-138>

BEVEZETÉS

Magyarországon először 2000-ben indult el a 15-29 éves fiatalok nagymintás vizsgálata², és azóta a magyar ifjúság helyzetéről négyévente látnak napvilágot jelentések. A 2012-es adatok ismertetésig egy „hivatalos” tanulmánykötet jelent meg, majd pedig a 2016-os adatokat a „hivatalos”³ mellett „független” kutatói elemzések is vizsgálatuk tárgyává tették, és jelentették meg önálló kiadványban⁴. Nem történt ez másképp a 2020-as adatok elemzésének esetében sem, ugyanis a „hivatalos” változat eredményei – Magyar Fialatok 2020 cím alatt – 2021-ben, a „független” kutatói kötet – A lábjegyzeten túl is. Magyar ifjúságkutatás 2020 címmel – pedig 2022-ben tették közzé.⁵

¹ Bartal Anna Mária (PhD) szociálpolitikus-szociológus, az Önkéntes Szemle főszerkesztője

² A kérdőíves felmérések során 8000 magyar fiatalt vontak be a vizsgálatokba, a 15-29 évesek esetében nemre, korcsoportokra és településre nézve reprezentatív módon.

³ Magyar fiatalok a Kárpát-medencében – Magyar Ifjúság Kutatás 2016. (szerk. Székely Levente). Budapest: Kutatópont Kft.–ENIGMA 2001 Kiadó és Médiaszolgáltató Kft., 2018.

⁴ Lásd. Margón kívül – magyar ifjúságkutatás 2016. (szerk. Nagy Ádám). Budapest: Excenter Kutatóközpont, 2018.

⁵ A 2016-os adatbázis 2018-ban, a 2020-as adatbázis pedig másfél év múlva vált hozzáférhetővé, mint közadat.

Jelen recenzió nem tér ki a Magyar Ifjúság Kutatás 2020 felmérés eredményeit tárgyaló „hivatalos”, illetve „független” kötetek teljes bemutatására, hanem – a címnek megfelelően – csak egy jelentősen kisebb részével, az ifjúsági önkéntességre vonatkozó eredmények ismertetésével, összehasonlításával foglalkozik. Tesszük ezt azért is, mert húsz év után végre először olvasható – rövidebb-hosszabb – elemzés a Magyar Ifjúság Kutatás 2020 felmérés eredményeképpen, a magyar fiatalok önkéntességéről. Sajnálatos módon erre az első részletes elemzésre éppen egy olyan felvétel kapcsán került sor 2020-ban, ami egybeesett a COVID-19-járvány okozta lezárásokkal. Ma már tudjuk, a pandémiának ellentmondásos hatása volt a hazai önkéntességre is (lásd erről bővebben: Bartal et al. 2021; Kapitány Légrádi – Kőműves 2021; Nagy 2021; Tóthné Almásy 2021).

AZ ÖNKÉNTESÉG HELYE ÉS ÉRTELMEZÉSE A MAGYAR IFJÚSÁG KUTATÁS 2020 FELMÉRÉS TEMATIKÁI KÖZÖTT

2000 és 2018 között a Magyar Ifjúság Kutatás című felmérések nagyjából azonos tematika szerint vizsgálták az ifjúság jellemzőit, helyzetét és állapotát, úgymint: demográfiai szerkezet, család, családalapítás, gyermekvállalás, oktatás, munka, életmód, értékek és identitás, vallás, média és digitális kultúra, illetve a kockázati magatartásokra vonatkozó kérdéscsoport.

A Magyar Ifjúság Kutatás 2020 adatfelvételekor – a korábbi vizsgálati témákra alapozva – a kutatók négy nagy tematikus egységet jelöltek meg, úgymint:

- családalapítás, gyermekvállalás, egészség, szabadidő, környezetvédelem, vallás,
- politikai szocializáció,
- életesemények, munkapiaci attitűdök, területi mobilitás, önkéntesség,
- ifjúsági programok, digitális kultúra, fogyasztói tudatosság, kultúra fogyasztás.

Ennek alapján arra lehet következtetni, hogy a kutatók (Domokos et. al. 2021) implicite az önkéntesség munkához közelítő, és nem annak szabadidős „időadomány jellegét” vagy akár civil, közpolitikai aktivitásként való értelmezését vették alapul. Itt kell megjegyezni, hogy ez utóbbi értelmezési keretben elemezte a kutatás adatait az Önkéntesség, civilség ifjúsági szakma című tanulmány (Kerpel-Fronius et al. 2022).

A munkához közelítő értelmezésnek némileg ellentmond, hogy az eredmények elemzésénél a Magyar Fiatalok 2020 című tanulmányban a szerzők expliciten kifejtik, hogy az önkéntességet integrációs, szocializációs élménynek (sic!) tartják (Domokos et al. 2021:11).

Módszertani felvetésként érdemes megjegyezni, hogy egy kérdőív készítésénél a kérdések „környezete” gondolatilag is orientálja a válaszadót, és ennek közvetett, vagy közvetlen hatása lehet a válaszokra is, illetve következményei lehetnek a mért eredményeket illetően is. Erre – az önkéntesség mértékét befolyásoló – mérési és a módszertani problémával foglalkozik a 2020-as ifjúságkutatás önkéntességgel kapcsolatos eredményeit részletesen elemző tanulmányában Gyorgyovich (2022), amelyre még alább még visszatérünk.

Az önkéntesség mint (szocializációs, integrációs) „élmény” megfogalmazás mellett azonban nem lehet szó nélkül elmenni, mert ez leképeződése annak az utóbbi években egyre inkább túlburjánzó kommunikációs gyakorlatnak, hogy az ifjúsági korosztály önkéntestoborzásában igen gyakori szlogenné váltak az olyan kifejezések, mint: „az önkéntesség egy jó buli”, „az önkéntesség szexi” és más ehhez hasonló hívószavak.

Főként a fiatal (15-29 éves) korosztályban tetten érhető reflexív önkéntesség (lásd bővebben: Hustinx – Lammertyn 2003:168; Bartal 2021) leginkább az önkéntes személyes érdekeit, szükségleteit tükrözi, és azt, hogy a korosztály jórésze mindenben, mindenhol „élményt” keres. Azonban a *csak* élményre hívó önkéntestoborzási szlogenek és értelmezések megtévesztőek mind a potenciális önkéntesek, mind pedig a társadalom felé. Ugyanis az önkéntesség nem elsősorban *csak* ego-élmény, hanem közösségi élmény, civil és közpolitikai aktivitás, munka, morális felelősség és hozzájárulás egyének, csoportok, közösségek jóllétéhez, végső soron pedig a társadalmi közjóhoz. Ráadásul az önkéntességnek monetárisan kifejezhető gazdasági értéke, haszna van. Mindennek a kommunikálása – véleményem szerint – ugyanolyan, ha nem fontosabb az önkéntesek toborzásánál. Számos önkéntes szervezet vezetője számol be arról, hogy miként veszítik el fiatal önkénteseiket akkor, amikor kiderül, hogy az önkéntesség-élmény csak a befektetett, felelősséggel végzett munka után tapasztalható meg és nem észlelhető, érezhető rögtön a jelentkezés után, vagy az első napon.

A MAGYAR IFJÚSÁG KUTATÁS 2020 ÁLTAL HASZNÁLT ÖNKÉNTESSÉG DEFINÍCIÓ

A 2012-ben elkészített Nemzeti Önkéntes Stratégia (NÖS) egyik fontos eredménye volt, hogy végre adott egy olyan – a kutatási eredményeken és a gyakorlati tapasztalatokon nyugvó – önkéntesség definíciót, amelyet általánosan használni lehet, valamint a további, ötévente elvégzendő országos önkéntes-felmérések és minden más önkéntes kutatás alapjául is

szolgál(hat). Ez a definíció a következő: „...olyan tevékenység, amelyet a személy szabad akaratából, egyéni választása és motivációja alapján, a pénzügyi haszonszerzés szándéka nélkül végez más személy, személyek vagy a közösség javát szolgálva.”(Nemzeti Önkéntes Stratégia 2012-2020:2).

A Magyar Ifjúság Kutatás 2020 a következő kérdés mentén vizsgálta az önkéntességet: „Önkéntes tevékenység az a segítség, szívesség, amit önszántából, ingyen, ellenszolgáltatás nélkül más, családján, rokonán, közvetlen barátján kívüli személy, szervezet vagy közösség javára végez valaki. Végzett Ön valaha önkéntes tevékenységet?”

Ezt olvasva egyik szemünk sír, a másik pedig nevet. Sír, mégpedig azért, mert Domokos et al. (2021) vélhetően a „közérthetőség” oltárán feláldozták a NÖS definíciót a segítség, szívesség kifejezések beemelésével.⁶ Ezzel a definíciós kibővítéssel elveszett annak a lehetősége, hogy a mért adatok összehasonlíthatóvá váljanak a legutolsó, 2018-as országos önkéntes felmérés adataival (lásd. Gyorgyovich et al. 2020). Ugyanakkor a másik szemünk azért nevet, mert a szerzők igyekeztek az önkéntesség határait korrekt módon leszűkíteni, az Önkéntesség Magyarországon 2018 felmérés (Gyorgyovich et al. 2020), definíciós bázisához hasonlóan.

Minden önkéntességgel foglalkozó kutatás „kötelező kúrja” az adott vizsgálat definíciós bázisának és mintavételének vizsgálata (lásd erről részletesebben: Bartal 2019). Nem lehet elégszer hangsúlyozni, hogy ma Magyarországon az önkéntességről és annak mértékéről három – eltérő definíciós bázison, és mintavételen nyugvó – kutatási adat áll rendelkezésre.

- a legszűkebb definíciós bázison – a szervezetek által bevallott önkéntesek számán – a Központi Statisztikai Hivatal az évente megjelenő Nonprofit szervezetek Magyarországon, Központi Statisztikai Hivatal felmérése dolgozik (lásd erről bővebben Sebestény 2021).
- a legtágabb definíciós bázist – ugyancsak egy Központi Statisztikai Hivatal Munkaerő-felmérések adatbázisán alapuló 3-4 évente ismétlődő vizsgálata – használja, amely „a 15-75 éves közvetlenül vagy valamilyen szervezeten keresztül, önszántukból, ingyen, ellenszolgáltatás, fizetség nélkül, háztartásukon kívül élő személyek javára vagy a társadalom hasznára a felsorolt tevékenységek közül bármelyiket végezték rendszeresen, alkalmanként, vagy akár csak egyetlen alkalommal is a kikérdezést megelőző 12 hónap

⁶ Csak feltételezni tudjuk, hogy a „segítség, szívesség” kiegészítések azért kerülhettek be, mert az Önkéntesség Magyarországon 2012., de különösen az Önkéntesség Magyarországon 2018. felvételek szabadszavas meghatározásaiban ezek voltak a domináns jelzők az önkéntességre. (lásd. Batta 2013; Gyorgyovich et al. 2020)

során. A rokonok javára végzett tevékenységek is beletartoznak az önkéntes tevékenységek körébe, amennyiben a kedvezményezettjei más háztartásban élnek.” (lásd erről bővebben Váradi 2021:7).

- E két önkéntesség definíció között helyezhető el a Nemzeti önkéntes Stratégia 2012-2020 meghatározása, amelynek alapján az Önkéntesek Magyarországon 2012-es és 2018-as adatfelvételei (Batta 2013; Gyorgyovich et al. 2020) készültek.

A fentebb ismertetett „csekély” változtatásnak tűnő kiegészítéssel a Magyar Ifjúság Kutatás 2020 kérdőívének készítői egy negyedik önkéntesség definíciót hoztak létre, ami leginkább az Önkéntesek Magyarországon 2018 definíciós bázisához áll közel, míg mintavételében a Központi Statisztikai Hivatal Munkaerő-felmérésekhez közelít azzal, hogy 15 éves kortól vizsgálja a célcsoportot.

AZ IFJÚSÁGI ÖNKÉNTESSÉG ÉS JELLEMZŐI 2020

Mindezek után nem meglepő, hogy a Magyar Ifjúság Kutatás 2020 minden, a közelmúltban végzett önkéntesfelméréstől messze eltérő adatokat mért az ifjúsági önkéntességre vonatkozólag. Az eredmények szerint a 15-29 éves fiatalok 16 százaléka volt már önkéntes, akiknek fele (8 százaléka) az elmúlt évben is, míg másik fele (8 százaléka) utoljára több, mint egy éve.

A kapott eredményt magyarázó – és azt a korábbi felvételekkel összevető – tanulmányában Gyorgyovich (2022) úgy véli, hogy az alacsony önkéntességi arány mérésének hátterében alapvetően kérdezés-módszertani probléma áll. „A KSH Munkaerő-felmérése, az Európai Értékkrendvizsgálat és az Önkéntesség Magyarországon részint (például a felmérés neve révén is) előre tematizáltan, a kérdést többé-kevésbé alaposan körbejárva, előzménykérdésekkel is felvezetve kérdez rá a válaszadók önkéntes mivoltára. Ezzel szemben a nagymintás ifjúságkutatás számos témát felölel, így az önkéntességre csak röviden kérdez rá, egész más területekről átevezve. Ebből fakadóan a mérés kétség-telen »hátránya«, hogy általa kevesebb fiatalt látunk a hazai önkéntesek sorában.” (Gyorgyovich 2022:25). A továbbiakban érdekes gondolat kísérletként felveti, hogy a 16 százalékos önkéntes-arány tulajdonképpen az erős önkéntes-identitással rendelkezőket reprezentálja, akik „minden körülmények” között is önkéntesnek vallották magukat. Mindebből adódik az a – szakmai megbeszéléseken és

vitákban tisztázandó – kérdés, hogy végül is mit mérünk az önkéntesség kutatásokkal: a magukat önkéntesnek vallók arányát, az önkéntesidentitást vagy az önkéntes tevékenység népességben való elterjedését?

A Magyar Fiatalok 2020 című kiadványból annyit lehet megtudni a magyar fiatalok önkéntességének jellemzőiről, hogy a legnagyobb arányban a környezet- és állatvédelem, valamint kortássegítés területen voltak aktívak. A megkérdezett fiatalok körülbelül egy ötöde tervezte, hogy a jövőben önkéntes munkát szeretne végezni, leginkább az állatvédelem és az egészségügy területén tervezték azt.

Sajnálatos módon az önkéntes-definíciós (és mintavételi) probléma felett a „független” – Önkéntesség, civilség ifjúsági szakma című – tanulmány szerzői (Kerpel-Fronius et al. 2022) is elsiklottak. Sőt abba a csapdába is belesétáltak, hogy a Magyar Ifjúság Kutatás 2020 által mért önkéntességet a Központi Statisztikai Hivatal Munkaerő-felmérésének (2014, 2017, 2019), és az Európai Értékrend Vizsgálat (2017/18) adataival igyekeztek összevetni, figyelmen kívül hagyva a vizsgálatok eltérő önkéntes-definícióit és mintavételét. Fel sem tűnt a szerzőknek, hogy almákat és körtéket akarnak összehasonlítani, és csak arra koncentráltak, hogy mindegyik gyümölcs. Következtetésüket – a limitált összehasonlíthatóságot nem hangsúlyozva – nagyvonalúan így fogalmazták meg: „Az adatok között némi eltérés érzékelhető: az értékrendvizsgálat a KSH felméréseihez és a 2020-as Magyar Ifjúság Kutatáshoz képest nagyobb arányban határozza meg az önkéntesek számát.” (Kerpel-Fronius et al. 2022:354).

A szerzők megkísérelték nemzetközi kontextusban is elhelyezni a hazai ifjúsági önkéntesség mértékét (bár egy 2022-es elemzésben nem túl elegáns 2011-es nemzetközi (OECD, Eurobarometer) adatokra hivatkozni) és ennek alapján fogalmazzák meg azt a már közismert tényt, hogy: „Úgy tűnik tehát, hogy hazánkban az Európai Unió tagállamaihoz és az OECD országokhoz képest alacsonyabb az önkéntes tevékenységet végzők aránya.” (Kerpel-Fronius et al. 2022: 352).

Az Önkéntesség, civilség ifjúsági szakma című tanulmány eredményének mondható, hogy részletesebb adatokat tudhatunk meg a fiatalok önkéntességének jellemzőiről, ezek szerint: a 15-29 éves önkéntesek körében szignifikánsan magasabb a nők aránya és a legaktívabbak a 15-19 évesek. Ez utóbbi magyarázatával adósak maradtak a szerzők és arról sem ejtettek szót, hogy ez az aktivitás az Iskolai Közösségi Szolgálatnak köszönhető, amit pedig nem tekintünk önkéntességnek, mivel ebben az esetben az önkéntesség elve nem érvényesül.

Kerpel-Fronius et al. (2022) elemzése szerint a fiatalok önkéntesség vállalását jelentős mértékben meghatározza a szülők iskolai végzettsége. A szerzők a Magyar Ifjúság Kutatás 2020 adatai alapján megkísérik az önkéntesek motivációit is beazonosítani. Eredményeik azt mutatják, hogy a magyar fiatalok 54 százaléka saját, belső indíttatásból végez önkéntes munkát, míg 22 százalékuk a kapcsolatépítés és a szakmai előmenetel lehetőségét tartotta motiválónak (Kerpel-Fronius et al. 2022:354). A tanulmány további hiányosságának mondható, hogy a különböző elemzési dimenziókat (az aktivitás, önkéntesség vállalása, motivációk, tevékenységek) nem vizsgálták meg korosztályi alcsoportonként, hanem főként a 15-19 éves korosztályra koncentráltak, és így semmit nem tudunk meg az 20-25 éves és 26-29 éves fiatalok önkéntességének jellemzőiről.

A VIZSGÁLAT LEZÁRULT, VONJUK LE A TANULSÁGOKAT!

Minden kritikai észrevétel mellett is üdvözölni kell, hogy végre a Magyar Ifjúság Kutatás 2020 felmérésbe belekerült a fiatalok önkéntességének mérése. Noha még nagyon messze vagyunk attól, hogy az önkéntességhez is úgy értsen mindenki – akár elméleti, akár gyakorlati szinten – mint a futballhoz, de az elmúlt harminc év alatt a hazai önkéntesség-kutatása is kitermelte magából mindazokat az elméleti és módszertani alapokat, amelyeket érdemes figyelembe venni, legyen szó akár egy nagymintás kutatásról, akár az eredmények értelmezéséről, feldolgozásáról. Éppen ezért, úgy vélem, vissza kellene térni azokhoz a szűkebb-tágabb körű szakmai megbeszélésekhez, vitákhoz, amelyek hozzájárulnak ahhoz, hogy Magyarországon is európai mértékkel mérhető kutatási eredmények szülessenek a hazai önkéntesség trendjeiről, szektoriális jellemzőiről, változásairól. Ehhez szükség lenne olyan fiatal kutatókra is, akik jártasak a szociológiai módszertanban, de ismerik és értik az önkéntesség elméleti és gyakorlati szakirodalmát.

IRODALOM

Bartal Anna Mária (2019): „Vissza a jövőbe.” – A magyar önkéntesség harminc évéről három tételben. *Civil Szemle*, 16(1) pp. 15-32.

Bartal Anna Mária (2021): Forgóajtóban – az Y és Z generációk önkéntességének új tendenciái. *Y.Z.* 1(2) pp. 4-7.

Bartal Anna Mária – Fényes Hajnalka – Szalóczy Nóra (2021): Az elkötelezettek, a csalódottak, a tapasztalatszerzők és akik megpróbálták – az orvos- és egészségtudományi hallgatók COVID-19-járvány alatti önkéntességének vizsgálata. *Önkéntes Szemle*, 1(2) pp. 5-35.

DOI: <https://doi.org/10.53585/OnkSzem.2021.2.5-35>

Batta Zsófia (2013): *Önkéntesség Magyarországon 2013*. Budapest: Századvég Kiadó.

Gyorgyovich Miklós – Menich Dóra – Simon Nikolett – Kollár Dávid – Szadorai Dóra (2020): *Önkéntesség Magyarországon 2018*. Budapest: Századvég Kiadó.

Gyorgyovich Miklós (2022): Az erős önkéntesidentitással bíró fiatal önkéntesek alakulása a koronavírus árnyékában. In. *HorizontON – Aktuális kérdések a magyarországi fiatalok élethelyzetéről és életmódjáról*. (Szerk. Székely Levente). Budapest: Erzsébet Ifjúsági Alap Nonprofit Kft., Társadalomkutató Kft. pp. 23-36.

Hustinx, Lesley – Lammertyn, Frans (2003): Collective and reflexive styles of volunteering: A sociological modernization perspective. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 14(2) pp. 167-187. Kapitányné Légrádi Éva – Kőműves Glória (2021): Mire tanított meg bennünket a Covid-19-járvány – a Nevetnikék Alapítvány tapasztalatai. *Önkéntes Szemle* 1(2) pp. 70-77.

Nagy Réka (2021): Hogy tetszik lenni? – egy kísérleti önkéntes program a COVID-19 pandémia idején. *Önkéntes Szemle*, 1(2) pp. 88-97. DOI: <https://doi.org/10.53585/OnkSzem.2021.2.88-97>

Tóthné Almásy Monika (2021): Újratervezés – a KórházSuli Alapítvány gyors és rugalmas válaszai a COVID-19 járvány idején. *Önkéntes Szemle*, 1(2) pp. 56-69.

DOI: <https://doi.org/10.53585/OnkSzem.2021.2.56-69>

Sebestény István (2021): A magyar önkéntesség gazdasági ereje – a nonprofit szervezeti statisztika szerint, 1995-2000. *Önkéntes Szemle*, 1(4) pp. 39-56.

DOI: <https://doi.org/10.53585/OnkSzem.2021.3.39-56>

Váradi Rita (2021): Az önkéntesség alakulása Magyarországon a 2010-es években – a Központi Statisztikai Hivatal Munkaerő-felmérésének 2011-2019 közötti kiegészítő felvételei alapján. *Önkéntes Szemle*, 1(4) pp. 3-38. DOI: <https://doi.org/10.53585/OnkSzem.2021.4.3-38>