

SZEDER DÓRA VALÉRIA

*Az önkéntesség önkéntelen oldalai. Munkahelyi  
konfliktusok a civil szervezeteknél végzett önkéntes  
munka során<sup>1</sup>*

A munkaügyi kapcsolatok rendszere, többek között a munkaerőpiacon szemben álló két fél – a munkáltató és a munkavállaló – közötti konfliktusokat hivatott enyhíteni, megoldani. Ez a szerep a forprofit szektorban, a multinacionális cégek, vállalatok esetében releváns, azonban a mai munkaerő-piaci viszonyokat tekintve szükséges a nonprofit szféra, ezen belül is az önkéntes munkavégzés során adódó konfliktusok vizsgálata. Civil szervezeteknél (önkéntesként) szerzett tapasztalataim és egy korábbi fókuszcsoportos vizsgálat<sup>2</sup> során készített interjúim arról tanúskodnak, hogy egy önkéntes munkás tevékenysége során is felmerülhetnek munkaügyi, elsősorban munkahelyi konfliktusok, azonban idáig nem jutott kellő figyelem sem ezek feltárására, sem megoldására.

Az önkéntes munka azért fontos, mert jelentősége nő, társadalmi és gazdasági szinten egyaránt, hiszen a fontos hiányterületeket pótló civil szervezetek működésének gyakran elengedhetetlen feltétele. A civil szervezetek jelentős hányada nem teheti meg, hogy fizetett munkatársat alkalmazzon, gyakran előfordul, hogy annak működése az önkéntes munkára épül. Az önkéntes munka, munkaerőpiacon betöltött szerepe is egyre inkább jelentőssé válik, ugyanis e tevékenység során fontos készségekhez, kompetenciákhoz, tudásokhoz (kulturális tőke) és (később) hasznos ismeretekhez, (szakmai) kapcsolatokhoz (társadalmi tőke) lehet hozzájutni. Ezek megszerzése jelentős előnnyel jár a munkakeresés, munkavállalás során. Ha valaki önkéntes munkát végzett – különösen, ha szakmájához közeli területen – az előnyösen mutat az önéletrajzban, hasznos lehet egy állásinterjú során, sőt a munkavégzés során alkalmazható tapasztalatokat is jelenthet.

---

<sup>1</sup> A kutatás az Európai Unió és Magyarország támogatásával a TÁMOP 4.2.4. A/2-11-1-2012-0001 azonosító számú Nemzeti Kiválóság Program - Hazai hallgatói, illetve kutatói személyi támogatást biztosító rendszer kidolgozása és működtetése konvergencia program című kiemelt projekt keretei között valósult meg, valamint a Rézler Gyula Alapítvány támogatásával.

<sup>2</sup> Bővebben lásd: Fényes Hajnalka - Lipcsei László - Szeder Dóra Valéria (2012); Szeder (2012)

Ahhoz azonban, hogy valaki a Magyarországon elfogadott törvényeknek megfelelően – hivatalos keretek között – önkéntes munkát végezzen, feltételeknek kell teljesülnie, a munkáltató (fogadós szervezet) és munkavállaló (önkéntes munkás) részéről. A fogadós szervezetnek szerződést kell kötnie az önkéntessel (tevékenység megnevezése, juttatások, feltételek rögzítése stb.), nyilvántartásba kell vennie, és jelenléti ívet kell vezetnie az önkéntes tevékenységéről. Az önkéntes és a fogadós szervezet kapcsolatban állhat a régióért felelős Önkéntes Központtal, melynek legfőbb feladata, hogy a keresleti és a kínálati oldal egymásra találását segítse. Ebből fakadóan konfliktusok alakulhatnak ki a három szereplő között, a fogadós szervezeten belül különösen az önkéntes és az adott szervezet fizetett munkatársai között. Ennek a tanulmánynak a feladata, hogy az önkéntesek és a fogadós szervezetek között előforduló konfliktusokat feltárja – a teljesség igénye nélkül – a szervezetek vezetőivel, munkatársaival és önkénteseivel készített interjúk alapján. Az előforduló konfliktusokat az önkéntes munka jogi és tartalmi oldaláról, illetve a munka rövid és hosszú távú jellegénél fogva közelítem meg. A konfliktusok feltárásával úgy vélem, alternatív konfliktuskezelési módszerek alkalmazására nyílik lehetőség. A kutatás eredményei hozzájárulhatnak a fogadós szervezetek és az önkéntesek hatékonyabb együttműködéséhez.

### **Konceptualizáció<sup>3</sup>**

#### *Önkéntes munka*

Az önkéntes munka<sup>4</sup> fogalmának tisztázásánál három kérdésre térek ki. Egyrészt meghatározom az önkéntesség törvényi kereteit a hazai és a nemzetközi rendelkezések segítségével. Az önkéntes munka speciális formájának, az új típusú önkéntességnek a fogalmát is definiálom. Mivel kutatásom elsősorban a szervezeti önkéntességre vonatkozik, az ehhez kapcsolódó feltételeket is elemzem.

#### *Jogi megközelítés*

Kutatásom témája a szervezeti önkéntesség formájára összpontosul, amelyre törvényi szabályozások vonatkoznak. Az ENSZ 2001-ben az Önkéntesek Nemzetközi Éve alkalmából kibocsátott dekrétuma az önkéntességet az alábbi jellemzők alapján írja le (Czike – Szabóné 2010; Czike – Kuti 2006).

Az önkéntesség nem kötelező, az egyén belső indíttatásból és szabad akaratából végzi azt.

---

<sup>3</sup> A fejezet egyes részei hasonló formában megjelenés alatt állnak a Campus-lét kutatás zárókötetében, lásd.: (Szeder 2013).

<sup>4</sup> Az önkéntesség, önkéntes munka, önkéntes tevékenység fogalmakat szinonimaként használom. A fogalmak értelmezéséhez bővebben lásd.: Fényes – Kiss 2011a.

Ezt a tevékenységet elsősorban nem a pénz motiválja, nem anyagi ellenszolgáltatás ellenében végzik. Azonban az önkéntesség során felmerülő kiadások megtéríthetők, jelképes fizetség adható.

Bár az önkéntesség jelentős egyéni haszonnal jár, fontos, hogy a társadalom hasznára irányuljon az adott tevékenység.

Magyarországon a közérdekű önkéntes tevékenységről szóló 2005. évi LXXXVIII. törvény (röviden Köt.) jogviszonyként értelmezi az önkéntességet. Ennek értelmében az tekinthető önkéntesnek, aki anyagi ellenszolgáltatás nélkül közérdekű tevékenységet végez egy fogadószervezetnél. Nem tartozik ide a magánszemélyeknél és a törvényben fel nem sorolt szervezeteknél végzett önkéntes munka (Czike – Szabóné 2010).

### *Új típusú önkéntesség*

A jóléti állam jelentőségének növekedésével, kiemelten a harmadik szektor fejlődésével megváltozott az önkéntes munka szerepe és jellege. A fizetett munkával előállított szolgáltatások egyik kiegészítő formája lett. Napjainkban erősödik az önkéntes munka kapcsolata az állami, a forprofit és a nonprofit szektor szervezeteivel. Éppen ezért a fizetett munkához hasonlóan erősödik szervezeti jellege (formalizálódik), a keresletre reagál és hatékonyságra törekszik, professzionalizálódik (Tausz 1996; Fényes – Lipcsei – Szeder 2012).

A szociális problémák kezelésében ma már nem annyira a hagyományos, alapvetően nem szakemberek által végzett önkéntes munkára van igény, mint inkább az új típusú önkéntes munkára, amelyet speciális tudással és tapasztalattal rendelkező szakemberek végeznek. A változó körülmények a munkaerő-piacon, a munkaviszony megszakított jellege, a foglalkoztatottság és életutak fragmentálódása miatt a fizetett és az önkéntes munkaformák egymást átható választási lehetőségekké válnak (akár egymást váltva). Az új típusú önkéntes munka a munkaerő-piacra való csatlakozás és a tőkekonvertálás hatékony eszköze lehet. (Kiss 2010; Fényes – Lipcsei – Szeder 2012)

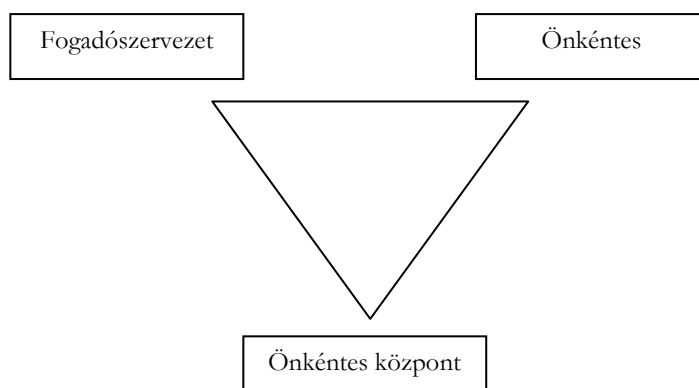
Az önkéntesség motivációit Magyarországon is több tanulmányban vizsgálták (Bartal 2010a; 2010b). Czike Klára és Bartal Annamária (2005) motivációs kutatása alapján az új típusú (vagy modern, reflexív) önkéntességet az érdekalapúság, valamint kevésbé altruista, inkább egoista, ellentmondásos és megosztott értékrend jellemzi. Ezt a típust a tudás vágya vezérli, individualizáltabb, reflektáltabb, kreatív, innovatív. Önmaga kipróbálására, az élményszerzésre ad lehetőséget, kísérletezés motiválja, tudatos választással jár, és inkább a fiatalokra jellemző (Fényes – Kiss 2011a; 2011b).

A rövidebb elkötelezettségű, változatosságot nyújtó „forgóajtós önkéntesség” (Hustinx, idézi: Fényes – Kiss 2011b) lesz a vonzó, főleg az „élménytársadalom” (Schulze uo.) fiataljai számára, összhangban „kísérletező szocializációjukkal” (Galland uo.).

A hagyományos, karitatív jellegű önkéntes munkának fontos csoportképző szerepe van egyházi és közösségi indíttatása miatt. Ezt a munkát életre szólóan, tagsági csoportokban végezték. Napjainkban individualizáltabb az egyének csoportokhoz való viszonyulása, hasonlóképpen fontos, de más jellegű. Az új típusú önkéntes már nem alárendelt szerepben van, hanem szabadon és kreatívan formálja ezt a változó viszonyt. Az ilyen csoporthoz való tartozás jellemzője, hogy rövidebb idejű, kevés esetben jár együtt tagsággal, inkább programcentrikus, szerződéses viszonyt feltételez (Fényes – Lipcsei – Szedes 2012).

Az önkéntes munka szervezeti jellege sajátos keretet teremt. A rendszer szereplői három pólust képviselnek (1. ábra). A pólusok részei: a munkaadó (fogadószervezet) a munkavállaló (önkéntes) és az Önkéntes Központ (közvetítői és tanácsadói szerep).

1. ábra. Az önkéntes munka szervezeti kereteinek hárompólusú rendszere



Forrás: Saját szerkesztés

Ez a hármás képezi azt a formális rendszert, amelyen belül további szereplők, csoportok is megjelennek. A fogadószervezet oldaláról bekapcsolódnak a viszonyrendszerbe a fizetett munkatársak, az önkéntes oldaláról pedig további önkéntesek, akik a munkavégzés során hatást gyakorolhatnak egymásra.

A szociológiai értelemben vett kiscsoportok egy szervezetben fontos funkciókat látnak el. Ezek a csoportok társadalmi kötelékek, társadalmi kapcsolatok alapján jönnek létre, valamilyen érdekközelség, érdekközönosság alapján szerveződnek. Az informális kiscsoportok nemcsak objektív érdekközönosság alapján jöhetnek létre, hanem rokonszenv, baráti (érzelmi) kapcsolatok alapján is. Ezek a kiscsoportok nagy hatással vannak a munkára, a teljesítményre és a konfliktusok kialakulására, hiszen sajátos érdek-, érték- és normarendszernek megfelelően működhetnek (Jávors – Rozgonyi 2003; Berentés 2006)

Az egyén és a társadalom közötti összekötő láncszem a csoport (Berentés 2006), hiszen értékeket és normákat közvetítenek, amelyeket meghatároz a csoport jellege. A munkahelyi kiscsoportok olyan elsődleges, informális csoportok, amelyekben nagy szerepük van az érzelmi kapcsolatoknak, hiszen ezekben a kis létszámú szerveződésekben lehetőség van a szemtől szembeni kapcsolatok kialakítására. Jelen esetben a nem hivatalosan kialakított munkahelyi közösségekről van szó. Ezzel szemben a másodlagos csoportokat hivatalos, formális keretek, külső tényezők határozzák meg. Az elsődleges csoportok ezeken belül alakulhatnak ki. Például másodlagos csoportnak tekinthetők egy szervezeten belül a hivatalosan szervezett munkacsoportok (Jávor –Rozgonyi 2003).

Ebben az értelemben a fogadószervezetnél munkát vállaló önkéntesek is tagjaivá válnak elsődleges és másodlagos csoportoknak. Az előbbi a munkahelyi kultúra elsajátításában, az önkéntes munkára való motiváltságban játszik fontos szerepet. Az elsődleges csoport nemcsak önkéntesekből állhat, hanem beletartozhatnak a szervezet fizetett munkatársai is. Ennek az érték-, norma- és kultúrákövetítés szempontjából lehet jelentősége.

## Munkaügyi kapcsolatok és munkaügyi konfliktus

### *Önkéntes munka a munkaügyi kapcsolatok rendszerében*

A munkaügyi kapcsolatok rendszerét összetett viszonyok alkotják, ezért több dimenzió mentén határozhatjuk meg. „A valóságban emberek, csoportok és szervezetek közötti békés vagy konfliktusos interakciók, valamint az interakciókból származó normák, szabályok, megállapodások és intézmények strukturált rendszere. (...) Társadalmi kapcsolatok megnyilvánulásának fő színtere a munkahely, ahol a munkaügyi kapcsolatok egyszer az ellenérdekű felek együttműködésében, máskor pedig konfliktusaiban öltenek testet.” (Tóth 2008: 18-19)

A pontos fogalom meghatározásához Tóth (2008) szerint a következő dimenziókat kell számításba venni:

- (1) A munkaügyi kapcsolatok környezeti (társadalmi, gazdasági, politikai) feltételeit
- (2) A szereplőket
- (3) A szereplők közötti kapcsolat jellegét, a kapcsolatok intézményesítésének formáit
- (4) A szereplők közötti együttműködés irányadó célját
- (5) A kapcsolatok fenntartására létrehozott intézményeket, ezek típusait.

E dimenziók figyelembevételével a következőkben az önkéntes munkára vonatkozóan kísérletet teszek a munkaügyi kapcsolatok fogalmának megalkotására.

A munkaügyi kapcsolatok kialakulásának feltételeit a tőkés rend létrejötte teremtette meg. A rendszer mai feladata, hogy társadalmi oldalról kiegészítse, korrigálja és értelmezze a gazdaság piac által vezérelt mechanizmusát. Mindezt úgy kell

tennie, hogy figyelemmel van a modern gazdaság alapját jelentő bérmunkaviszony átalakulására (Simonyi 1996; Tóth 2008).

Az önkéntes munka a következőképpen kapcsolódik ebbe a feltételrendszerbe. Ahogy korábban is bemutattam, az önkéntes munka esetében nincs szó közvetlenül megszerezhető gazdasági tőkéről, jelen esetben a társadalmi és kulturális tőke helyettesítheti azt. Az új típusú önkéntesség közvetlen munkajellege egyébként is megkérdőjelezhető, hiszen a vizsgálandó csoportok körében az élmény- és tapasztalatszerzés szabadidős tevékenységnek is tekinthető. Azonban az önkéntes munka szervezeti jellege által olyan kereteket hoz létre, amelyek megteremtik a munkaügyi kapcsolatok feltételrendszerét. A munkaügyi kapcsolatok szereplőit az előző fejezetben bemutatott Fogadószervezet – Önkéntes – Önkéntes Központ képezik.

A kapcsolatok intézményesítése biztosítja zökkenőmentes működésüket jogszabályok (Köt.) és megállapodások (szerződés) által. A szereplők egyik fontos célja, hogy az „ellenérdekű” felek közötti interakciók segítségével, az érdekkülönbségek feltárásával, megjelenítésével a felmerülő problémákra közös megoldásokat keressenek. Másrészt a konfliktusok megelőzése, tehát külső felek bevonása nélküli ellentétek feloldása is céljuk, harmadrészt alternatívák felállítása az olyan helyzetekre, amikor az ellentétek kieleződnek. (Tóth 2008)

A kapcsolatok fenntartására létrehozott intézmények között – az önkéntes munka során – kiemelt szerepe van az Önkéntes Központ Alapítványnak (ÖKA), illetve az Önkéntes Központoknak (ÖK). Az ÖKA célja, hogy a hazai önkénteseket és az őket foglalkoztató szervezetek munkáját támogassa információval, tanácsadással és képzéssel; terjessze az önkéntesség kultúráját, és integrálja a hazai társadalmi környezetbe magánszemélyekkel, társadalmi szervezetekkel, intézményekkel és vállalkozásokkal végzett konkrét tevékenységeken keresztül az ÖK-ok működtetésével. (<http://www.oka.hu/cikkek/kueldetesuenk>).

#### *Munkaügyi konfliktusok az önkéntes munkában*

A konfliktus fogalmának többféle értelmezése létezik, azonban a munkaügyi kapcsolatok témájához Boulding definíciója áll a legközelebb. Ennek értelmében a konfliktus a versengés egy formája, amely emberek, emberek csoportjai, szervezetei között alakulhat ki. Akkor keletkezik, amikor egymást kizáró vagy nehezen összeegyeztethető célok vezérlik az egymással kölcsönösen függő kapcsolatban álló szereplőket. Éppen a kölcsönös függés miatt csak közös erőfeszítéssel lehet megoldani ezeket a konfliktusokat. Mivel a rendelkezésre álló javak – nemcsak materiális, hanem szimbolikus javakról is szó van (megbecsülés, elismerés, részvétel lehetősége a munkában, önmegvalósítás stb.) – „szükséglet-kielégítési eszközök”, a célmeghatározás eszközei korlátozottak, és nem mindenki számára egyformán elérhetőek ezért konfliktus keletkezik (Tóth 2008).

Ahhoz, hogy megértsük a szükséglet-kielégítési eszközök létjogosultságát az önkéntes munka területén, fontos említést tenni a Maslow által kidolgozott

szükségletek hierarchiájáról.<sup>5</sup> A következőkben Maslow elméletével magyarázom, hogy az önkéntes munkával milyen szükségletek elégíthetők ki. A fiziológiai és biztonsági szükségletek kielégítése közvetlenül nem lehetséges önkéntes munkával – bár az önkéntes munka során a fogadó szervezet biztosíthat étkezést, illetve több napos tevékenység esetén szállást, esetleg jelképes összeget fizethet az önkéntesnek, azonban ezek esetlegesek, és hosszú távon nem kielégítőek. Viszont közvetetten az önkéntes munkával megalapozható a későbbi megélhetést, fiziológiai és biztonság iránti szükséglet kielégítést biztosító munka szerzése.

A szervezetszociológiában a közösség iránti szociális szükséglet a stresszmentes, jó munkahelyi légkört, megfelelő munkaadó és munkavállalói kapcsolatot, a valahová való tartozás pozitív érzését jelenti (Jávori – Rozgonyi 2003). Az önkéntes munkával ezek a szükségletek elvileg teljes mértékben kielégíthetőek a közösségbe való tartozással, új barátságok (később hasznos szakmai kapcsolatok) kötésével (társadalmi tőke). A megbecsülés, elismerés, önértékelés szükséglete olyan módon elégíthető ki, hogy az önkéntesnek megvan a választási szabadsága arra, hogy tudásának, képességeinek, kompetenciájának megfelelő területet válasszon, felelősségteljes munkát végezzen, sőt akár fizetett munkatárssá váljon, tehát lehetséges a szakmai előmenetel is. Végül az önmegvalósítás szükségletének kielégítésére az önkéntes munka teljes mértékben lehetőséget teremt. Ilyen szükséglet a személyiségfejlődés és a tudás iránti szükséglet, a készségek fejlesztésének vágya (kulturális tőke), a saját gondolatokra és kreativitásra lehetőséget adó tevékenység iránti igény.

A munkáltató (a fogadószervezet) és a munkavállaló (az önkéntes) egymással szemben álló felek, eltérő érdekeik vannak, ezért ennek a viszonynak velejárója lehet a konfliktus (Moerel 1994). A konfliktusokat az alábbi öt szempont (Göncz – Geskó – Herbai 1998; Kertész 2010; Partners Hungary Alapítvány 2000) szerint lehet csoportosítani, az önkéntességre ez a következőképpen alkalmazható:

a) Kapcsolati konfliktusok

A kapcsolati konfliktusok az elhúzódozó rossz kommunikációban, vagy a kommunikáció megszűnésében nyilvánulnak meg. Az önkéntes munkában is jellemzőek a felek közötti erős érzelmek, a téves észlelések, a sztereotípiák, illetve az egymással szemben tanúsított negatív viselkedés is. Általában itt már eszkalálódott, eldurvult, mély gyökerű konfliktusok állnak fenn.

b) Értékkonfliktusok

---

<sup>5</sup> 1. fiziológiai szükségletek 2. biztonsági szükségletek 3. közösség iránti szociális szükséglet 4. megbecsülés, elismerés, önértékelés szükséglete 5. önmegvalósítás szükséglete

Az értékkonfliktusok alapja, hogy az egyes szereplők különböző alapértékekkel, életfelfogással rendelkeznek, ebből fakadóan a gondolatokat, viselkedéseket más-más kritériumok szerint ítélik meg. A munka során a felek a különböző helyzeteket és a rendelkezésre álló megoldási lehetőségeket is eltérően ítélik meg. Ez az egyik legnehezebben kezelhető konfliktus, a felek csak akkor tudnak megállapodni egymással a konfliktushelyzet megoldása érdekében, ha érdekeik úgy kívánják. Az önkéntes munka során az egyes tevékenységekhez kötődően is jelenhetnek meg eltérő értékek a szereplők között.

c) Strukturális konfliktusok

Ebben az esetben a felek céljai általában azonosak, de mivel egyikük nem fér hozzá hatékonyan az erőforrásokhoz, információkhoz és a kommunikáció sem működik megfelelően konfliktus keletkezik. Tehát egyenlőtlen hatalmi viszonyokról beszélhetünk. Ide tartozik a civil fogadószervezeteket alapvetően jellemző időhiány és ide tartoznak azok a fizikai, környezeti tényezők is, amelyek gátolhatják a munkát.

d) Szükséglet alapú konfliktus

Ezek a konfliktusok akkor keletkeznek, amikor a – fentebb részletesen tárgyalt – emberi szükségletek nem teljesülnek. Az előbbieken részletesen bemutattam az önkéntes munkával kielégíthető szükségleteket.

e) Információs eredetű konfliktusok

A konfliktusok ebben az esetben abból erednek, hogy az egyik vagy másik fél nem osztott meg valamilyen információt, vagy valamilyen oknál fogva nem jut el az információ a másik félhez. Az információ hiánya vagy a túl sok információ, a téves információk (szándékosan vagy nem szándékosan megosztott), az információ fontosságát megítélő különböző vélemények és az értékelés eltérő volta okozhat itt problémát. Mint bármilyen munka során, az önkéntes munkánál is előfordulhatnak az információs eredetű konfliktusok.

f) Érdekkonfliktusok

Az érdekek nem olyan mértékben részei az egyénnek, mint az értékek vagy a szükségletek, hiszen az őt körülvevő körülményekkel változnak. Jellemzően materiális vagy nem materiális javakhoz, illetve szerepelvárásokhoz kötődnek. A minél gyorsabb haszonszerzés a cél. Ha ennek nem teljesülése az egyik fél nem hatékony cselekvéséhez köthető, akkor alakul ki érdekalapú konfliktus. Itt lényeges szempont lehet a felek különböző felfogása is az érdekekről. A vizsgálandó szereplőktől elvárt szereptől való eltérés lehet az oka az érdekkonfliktusoknak.

g) Szituatív konfliktusok



Ebben az esetben a felek nem ismerik egymást, a konfliktus valamilyen élethelyzetben találkozva alakul ki közöttük. Jellemző, hogy a szituáció hirtelen és indokolatlanul heves érzelmi reakciókat vált ki a felekből, amely akár bűncselekmény elkövetéséhez is vezethet. Ilyen konfliktus fordulhat elő a fogadószervezet és az újonnan érkező önkéntes között.

Fontos különbséget tenni munkahelyi és munkaügyi konfliktusok között. „A munkahelyi konfliktusok egy adott munkaszervezetben a munkavállalók, csoportok egymás közötti, a munkavállalók és a vezetés, a tulajdonos közötti együttműködési viszonyokból, a munkavégzés feltételeinek, következményeinek, szabályainak, a munkaszervezet szociotechnikai rendszerének eltérő megítéléséből eredő konfliktusok.” (Tóth 2008: 361) A munkahelyi konfliktusok nagy része érdekellentét alapul (individuális kapcsolatok), de vannak érdekközösség alapján fellépő (részvételhez kapcsolódó) konfliktusok is. „A munkahelyi konfliktusok nem mindegyike munkaügyi konfliktus, ugyanakkor a munkaügyi konfliktusoknak is csak részahalmazát képezik a munkahelyi konfliktusok.” (361)

## A kutatás bemutatása

### *A kutatás módszere*

A vizsgálat felderítő jellegű, hiszen ebből a megközelítésből még nem kutatták a témát. A vizsgálat során félig strukturált interjúkat készítettem olyan önkéntesekkel, akik az önkéntesség során valamilyen konfliktushelyzetbe kerültek és azoknak a fogadószervezetnek a vezetőivel, munkatársaival, ahol zajlott a tevékenység. Az önkéntesek kiválasztásánál hólabda módszert alkalmaztam. Így összesen 3 fogadószervezet 10 önkéntesével és 4 vezetővel, munkatárssal készítettem interjúkat. Az interjúk segítségével mutatom be a fogadószervezet és az önkéntesek között adódó konfliktushelyzeteket. A kutatási módszer kvalitatív és a vizsgált elemszám alacsony, ezért nem vonhatók le általános következtetések. Azonban az esetek segítségével világossá válik, hogy milyen konfliktusok fordulhatnak elő ezen a területen (a teljesség igénye nélkül). Az eredmények további kutatások alapjául szolgálhatnak és gyakorlati hasznuk is lehet.

### *Elemzési szempontok*

A következőkben néhány esetleíráson keresztül mutatom be az előforduló konfliktusokat. Az elemzés során interjú idézetekkel támasztom alá a konfliktus típusokat és pontosítom a feltevéseimet. A kutatási alanyok és szervezetek anonimitásának érdekében monogramokat, álneveket és betűjelzéseket alkalmazok.

### *Feltételezések az önkéntes és fogadószervezetek viszonyában*

A non profit szférában, a civil szervezeteknél, ezen belül az önkéntes munkát végzők esetében is előfordulnak olyan megoldatlan munkaügyi – ezen belül munkahelyi – konfliktusok, amelyek megoldása akár külső szakember bevonását igényelné. Az alábbiakban bemutatom azokat a feltevéseimet, amelyek lehetőséget teremthetnek erre.

#### A. Az önkéntesség értelmezéséből eredő konfliktusok

##### a) Az önkéntesség, mint jogi státusz – a keretből adódó konfliktusok.

Az önkéntesség és a fogadószervezet viszonya jogi státuszt teremt. Törvény szabályozza, hogy ki lehet önkéntes, milyen feltételek mellett végezhet önkéntes munkát. Másrészt azt is törvény szabályozza, hogy mely szervezet fogadhat önkéntest. A törvény az önkéntes és a fogadószervezet viszonyát is szabályozza, a feltételeket önkéntes szerződésben kell lefektetni. A törvény meghatározza az önkéntes és a fogadószervezet felelősségi körét, és kötelezéseit a másik fél irányába.

Ezért, az önkéntes és fogadószervezet viszonyában a konfliktusok tárgya lehet, minden olyan esemény, amely nem a törvény hatálya alatt jött létre, illetve nem felel meg az önkéntes szerződésben foglaltaknak. Például, ha valaki fogadószervezetnek nem minősülő szervezetnél végez munkát (feketemunka), ha fogadószervezetnél szerződés megkötése nélkül végez munkát valaki (feketemunkás). Vagy ha nem az önkéntes szerződésben foglaltaknak megfelelően cselekszik, valamelyik fél pl. a fogadószervezet nem fizeti ki az önkéntes útiköltségét, illetve az önkéntes nem a szerződésben foglalt munkaórák szerint dolgozik.

Itt nagyon fontos, hogy egyáltalán mit nevezünk konfliktusnak. Hiszen a gyakorlat azt mutatja, hogy gyakran eltér egymástól az, amit a szerződésben foglaltak, és ami valójában megvalósul. Ez érthető, hiszen – civil szervezetek esetében különösen – fontos a rugalmasság. Az, hogy a felek mit élnek meg konfliktusnak, az vélhetően az önkéntes munka kezdetén szóban és/vagy írásban meghatározott elvárások teljesülésének függvénye. Azonban az önkéntesek gyakran nincsenek tisztában a törvény kereteivel, így sokszor nem is tudnak ennek megfelelő elvárásokat támasztani a fogadószervezettel szemben. Ezáltal a törvénynek nem megfelelő cselekvések, így a konfliktusok is rejtve maradnak.

##### b) Új típusú önkéntes munka: gyakornoki státusz/ ingyen munka – a tartalomtól adódó konfliktusok.

Az új típusú önkéntes munka azt jelenti, hogy az önkéntes már nem elsősorban karitatív tevékenységet végez, belső indíttatásból, amelynek a mások segítése a fő célja. Hanem „külső kényszerek” hatására olyan munkát végez, amely hozzájárul tudása, tapasztalatai bővítéséhez, a jobb munkaerő-piaci pozíció eléréséhez. Éppen ezért az ilyen fajta önkéntes munka és a gyakornoki munka közötti határ egyre inkább elmosódik. Emellett – vagy éppen ezért, a civil szervezetek esetében különösen, az önkéntes munka gyakran a fizetett munka helyettesítőjévé „ingyen munkává” válik.

Itt konfliktus adódhat minden olyan helyzetből, amely akkor jön létre, amikor valaki az önkéntes pozíciójában, ingyen csinálja meg azt, amiért másoknak fizetnek. Tehát konfliktus tárgya lehet a munka minősége, a felelősségek kérdése, és az elvégezhető és elvégeztethető munka határa. Például, az önkéntes nem biztos, hogy olyan minőségben fogja ellátni a munkáját, mint ha azt fizetett munkatárs végezné, ugyanakkor nem is vonható felelősségre olyan formában, mint egy fizetett munkatárs. Ugyanakkor, ha az önkéntes „túl jól” végzi a munkáját, az a fizetett munkatársak negatív hozzáállását, az önkéntes „kihasználását” vonhatja maga után.

#### B. Az önkéntes munka típusából eredő konfliktusok

##### a) Alkalmi/ rövid távú önkéntes munka

Az alkalmi, illetve rövid távú önkéntes munka során is számos konfliktus adódhat az önkéntes és a fogadószervezet között. Azonban jellegét tekintve mások, mint a rendszeres együttműködés során. Az alkalmi önkéntesség során az önkéntes és a fogadószervezet általában egy adott, behatárolt idejű feladat elvégzésére „köt szerződést”. Ilyen esetekben nagyon fontos a feladatok és a keretek konkrét kijelölése, éppen ezért a konfliktus tárgya itt a nem megfelelően kiosztott feladatokra vagy a nem megfelelően értelmezett elvárásokra vonatkozhat elsősorban.

Az önkéntes munka alkalmi jellegéből adódóan, a kialakult konfliktus a munka végével megszűnik. Megeshet azonban, hogy a kialakult konfliktus miatt válik az önkéntes munka alkalmivá: az önkéntes nem vállalkozik további munkára az adott szervezetnél, vagy a szervezet nem tart tovább igényt az önkéntes munkájára.

##### b) Rendszeres/ hosszú távú önkéntes munka

Az önkéntes és a fogadószervezet huzamosabb ideig tartó együttműködéséből is fakadhat a konfliktusok tárgya. Így a fogadószervezethez tartozó többi önkéntes, illetve fizetett munkatárssal való együttműködésből fakadó szakmai és személyes konfliktusok. Például a pozíciójukat féltő fizetett munkatársak megnehezíthetik a – tegyük fel, hogy meglehetősen jól – dolgozó önkéntes munkáját. Valamint a kommunikáció zavarai is okozhatnak konfliktust, ami a szervezet hierarchiájából eredhet. Konfliktus abból is adódhat, hogy az újonnan érkező önkéntest be kell tanítani, ami időt és energiát von el a szervezettől, alkalmazása csak hosszútávon kifizetődő.

## Kutatási eredmények

„Pató Pál úr és a szorgos hangya”

Az önkéntes pályázatírásban vett részt a fogadószervezetnél. Elmondása szerint a főnöke gyakran „az utolsó pillanatban” értesítette arról, hogy egy feladatot el kell végezni. Az önkéntesnek emellett más feladatai is voltak, ezért kevés ideje maradt a pályázatírásra, ami bosszúságot okozott neki. Úgy érzete, hogy főnöke rövid idő alatt, nagyon sokat vár el tőle.

Ez az eset a strukturális konfliktus egyik példája az önkéntes és a fogadószervezet között. Az érintett felek komplementer viszonyban (főnök – önkéntes) vannak egymással. Emellett szükséglet alapú konfliktus is jelentkezik, hiszen az önkéntes úgy érzi, hogy a főnöke nem veszi figyelembe az igényeit a határidők megszabásánál.

„Ő egy borzalmasan rossz főnök. A feladatokat leosztja, de az utolsó utáni pillanatban, nagyon-nagyon sokat követel. Ő egy ilyen Pató Pál uras; „ej, ráérünk arra még”, amivel az idegeire tud menni mindenkinek. (...) Mondom a pályázatok megírása, meg leadása. Mikor egyetemre járok, meg mellette nagygyakorlatra, és szól, hogy egy hetem van megírni egy pályázatot, és mondtam, hogy nekem ez csak hétvégén (...) Hát akkor majd hétvégén, tehát 2 napom volt rá, egyedül. Szóval így annyira nem nagyon volt nekem szimpatikus, mert szerettem volna, ha legalább két hetem van rá, vagy valami (...)” (B. F. „A” szervezet önkéntese; 8. oldal)

A konfliktus folyamata az interjú készítése idején a jelzés szakaszában volt, és az interjú alapján úgy tűnik, hogy csak az egyik fél értelmezte konfliktusként a helyzetet. Az eset jó példa a civil szervezeteknél jellemző rugalmasságból fakadó konfliktusra.

„Mély víz”

Az önkéntes azt a feladatot kapta, hogy társával egy általános iskolában tartsanak kiscsoportos foglalkozásokat a diákok számára. Elmondása szerint nem érezte magát elég felkészültnek a feladatra, problémát okozott számára, hogyan is végezze el a feladatot. Úgy érezte, hogy nem kapott elég segítséget a fogadószervezet részéről (bár volt felkészítő foglalkozás és könyveket is ajánlottak a felkészüléshez számára). Elmondása szerint problémát jelentett számára az iskolába való beilleszkedés. Úgy érezte, az iskolai koordinátor „túlbugósága” akadályozta ebben, tehát erről a részből több önállóságot várt volna el.

Az eset információ-, szükségletalapú és strukturális konfliktusokat is tartalmaz. Az önkéntes kevésnek érzi az információt, amit a fogadószervezettől kapott a feladatra elvégzéséhez, tehát az információ hiánya okozza a feszültséget. A biztonság, mint

szükséglet hiánya is problémát jelentett egyrészt a felkészületlenség érzése miatt, másrészt az iskolába való beilleszkedés során, harmadrészt a társával való együttműködés hiánya miatt. A strukturális konfliktus pedig az iskola koordinátora és az önkéntesek viszonyában jelentkezik.

„Ha bemegyünk egy harmincfős osztályba és ott kiscsoportos foglalkozást akarunk csinálni, akkor azt hogyan csináljuk. Bontsuk kétfelé a csoportot, és akkor mindkettőnk kap egy 15-15 fős kiscsoportot és azzal foglalkozzon vagy egyáltalán, hogyan történjen az egész. Milyen feladatokat vigyünk be és akkor itt is (...) volt kisebb konfliktus a „C” szervezet vezetője részéről. Tulajdonképpen azt várják el, hogy magunknak kaparjuk ki a gesztenyét, magunk kezdjük el valamit csinálni. Azaz nekem is egy ilyen problémám volt meg a társamnak is, hogy szerintem nem vagyunk kellőképpen felkészülve (...). Habár a tréning bizonyos szempontból tényleg jó volt, mert felkészített valamire, de mondjuk most bemenni egy alsós osztályba, és mondjuk beszéljünk az iskolai agresszióról. Ezt az ő szintjükön kell megtenni, ez egy nem könnyű dolog, nem könnyű feladat (...)” (G. K. „C” szervezet önkéntese 9. oldal)

„Nem kaptuk meg a kellő segítséget, ezért ez teljesen nem, mert azért segítettek, „C” szervezet vezetője ajánlott könyvet, hogy honnan lenne érdemes dolgozni, honnan lehetne feladatokat bevinni egy adott osztályba és ott elkezdni dolgozni. Habár saját maga „C” szervezet vezetője is megemlítette, amivel részben egyet is tudok érteni, hogy a probléma abból adódott nálunk, hogy az iskolai koordinátorunk egy kicsit túlbuzgó volt. Túlságosan akart nekünk segíteni, mindenben akart segíteni és azt mondta, hogy ez sem a legjobb dolog, ha mondjuk, egy koordinátor ennyire segíteni akarja a hallgatót, mivel ugye a hallgató, akkor elkényelmesedhet. Egyéb szempontból nem neki kell az első lépéseket megtennie, mert ugye tudjuk, hogy beilleszkedésnél is, elfogadják az emberek, a többiek, ugye, hogy a gyerekek is elfogadjanak, azt nekünk kell megtenni, részben, hogy is mondjam szerintem ez nem történt meg teljesen.” (G. K. „C” szervezet önkéntese 10. oldal)

#### „Önkéntes vs. fizetett – egy hajóban evezve”

A fogadószervezet és önkénteseinek esete a következőképpen történt. A szervezet Önkéntes Központot is működtetett saját tevékenysége mellett. Az Önkéntes Központot finanszírozási okok miatt önkéntesek működtették. Az önkéntesek forgó rendszerben (tehát naponta más önkéntes) végezték tevékenységüket, napi 4 órában. Az önkéntesek és a szervezet fizetett munkatársai egy légtérben dolgoztak. Az önkéntesek nagy lelkesedéssel kezdték meg munkájukat a Központnál, amely aztán alább hagyott.

Egyikük arról számolt be, hogy a fizetett munkatársak nem megfelelő fogadtatásban részesítették őket. Mivel a munka közös légtérben zajlott, ezért a fizetett munkatársak munkáját megzavarták a Központhoz érkező külsős önkéntesek. A

fizetett munkatársak nem működtek együtt a Központnál dolgozó önkéntesekkel a külsős önkéntesek fogadásában. Ezt a Központnál dolgozó önkéntesek sérelmezték, hiszen úgy érezték, hogy az egész szervezetnek érdeke a Központ működtetése.

A konfliktushelyzetet további esetek fokozták. Egyes önkéntesek elmondása szerint a szervezetben nem volt egyenes kommunikáció a fizetett munkatársak részéről, bírálták az önkéntesek munkáját, kibeszélték őket a hátuk mögött. Gyakran, az előző, fizetett pozícióban dolgozó Központos munkatárshoz mérték az önkéntesek teljesítményét.

Az önkéntesek munkaidejének kezdete a fizetett munkatársakéhoz volt igazítva, hiszen általuk jutottak be a munkavégzés helyszínére. Az egyik önkéntes arról számolt be, hogy két olyan eset is előfordult, amikor hosszasan várakoznia kellett az épület ajtajában, ugyanis nem érkezett időben a fizetett munkatárs, és nem is értesítette erről az önkéntest. Az önkéntes nehezményezte, hogy a fizetett munkatárs nem kért tőle elnézést az eset miatt és lekezelően beszélt vele.

Az önkéntesek és fizetett munkatársak helyzete odáig jutott, hogy nagyon kellemetlen, feszült légkörben kellett dolgozniuk. A kialakult helyzet miatt volt olyan önkéntes, aki elhagyta a szervezetet. A problémák így jutottak el a vezetőkhöz.

A vezetők (a szervezet és a Központ vezetője) egy megbeszélést hívtak össze, ahol szembesítették a fizetett munkatársakat a viselkedésük következményével. Hatalmi eszközeiknél fogva kérték a fizetett munkatársaktól, hogy másképpen viszonyuljanak az önkéntesekhez. A fizetett munkatársak részéről ez sértődéshez vezetett, mivel nem érezték, hogy rosszul bántak volna az önkéntesekkel. Ennek az lett a következménye, hogy teljesen megszűnt a kommunikáció a fizetett munkatársak és a Központnál maradt önkéntesek között.

A vezetők között is konfliktus alakult ki, ugyanis a Központ vezetője szeretne volna, ha az önkéntesek kulcsot kapnak az épületbe való belépéshez, azonban a szervezet vezetője ehhez nem járult hozzá. Erre a Központ vezetője azzal a lehetőséggel állt elő, hogy akkor más szervezethez viszi a Központot, azonban a szervezet vezetője ezt nem engedte. A kialakult konfliktushelyzet végül nyitva maradt. A Központot a következő időszakban egy gyakorlatos hallgató és egy önkéntes vitte tovább.

Az eset a konfliktus-típusok valamennyi fajtáját példázza. A konfliktusok az önkéntesek és a fizetett munkatársak között alakultak ki, ami elsőként a kommunikáció zavaraiiban nyilvánult meg. Az alábbi részletek az információáramlás problémáiból eredő konfliktusokat mutatják be.

„Ami a kommunikációba is elcsúszott, volt gyakorlatbörze és mondta F. Ü. ÖK vezető, hogy menjünk az Önkéntes Központtal. És mi vittük a cuccokat, lelkesen, hogy majd mi mondjuk el a hallgatóknak, hogy lehet hozzánk jönni. És akkor ott volt két munkatárs „hogy ti mit kerestek itt?“, tehát, hogy olyan szinten elcsúszott a kommunikáció, hogy kiment az „A” szervezet külön, meg mi, mint „A” szervezet Önkéntes Központ. És azért ez nagyon gáz. És közben a munkatárs, ugye végig egy irodában voltunk, hallotta, amikor F. Ü. mondta

nekünk és még figyelt is, mert láttam, hogy menjünk ki a terepbörrére.” (C. I. „A” szervezet ÖK önkéntese 19. oldal)

„Hát konkrétan 9 órára lettem berendelve, tehát 9-re kellett mennem, előtte persze kaptunk felkészítést, hogy mit kell csinálni, elmagyaráztak mindent és a legelső nap megjelentem 9 órakor és a munka, tehát a szervezetnél háromnegyed 10-ig nem jelent meg senki és én ott álltam az ajtóban.” (P. A. „A” ÖK szervezet önkéntese 5. oldal)

„Zárva volt az ajtó, egyetlen egy munkatárs nem volt ott, és én háromnegyed órát ott vártam januárban, a hidegben és hát nem merem se elmenni, nem tudtam senkit se fölhívni, mert nem tudtam senkinek a telefonszámát. És akkor, háromnegyed 10-kor megjelent az egyik munkatárs, sem elnézést nem kért tőlem, se azt nem magyarázta meg, hogy mi a késés oka, semmit, kinyitotta az ajtót és akkor bementünk. És szóval ez úgy első tapasztalásnak egy kicsit úgy megrázó volt és hát a nap folyamán az égadta világon senki nem szólt hozzám. És ezért gondoltam azt, hogy kell ez nekem, hogy jó helyen vagyok-e. Én itt önkéntesként vagyok, és amiről az előbb beszéltünk, hogy nem voltak fölkészítve ennél a szervezetnél a munkatársak, nem voltak felkészítve, hogy hogyan kell egy önkéntest fogadni, vagy hogyan kell értesíteni arról, hogy hányra kell jönni, a 21. században van telefon, meg e-mail és egyéb ilyen furcsaságok. Én ennek ellenére háromnegyed órát ott álltam a hidegben, januárban.” (P. A. „A” szervezet ÖK önkéntese 6. oldal)

Az információs alapú konfliktus mélyülését fokozta, a megbecsülés iránti szükséglet nem teljesülése. Az önkéntes jelezte a fizetett munkatárs felé a problémát, azonban a helyzetről való eltérő vélekedés alapján értékkonfliktus is megjelent.

„Nincs nyitva az ajtó és én 9-től ott álltam 11-ig, mert elaludt és lekéste a vonatot, és állítólag engem reggel próbált fölhívni, de én nem vettem észre, hogy telefonált. És még ezt is megértettem volna, hogy elalszik, van ilyen, nem figyeltem a telefonomra, hogy nem fogadott hívásom van, viszont az már kiverte a biztosítékot, hogy azt se mondta, hogy elnézés, hanem azt mondta a telefonba, hogy most már haza mehetsz, ilyen szavakkal. És én 48 éves vagyok, de ezt 20 évesen se, tehát 20 évesen is keverné a biztosítékot, az, hogy mindenféle elnézés nélkül, azt mondani, hogy na, akkor menjél haza. Én ezt a helyzetet másnap, amikor találkoztam a kolleganővel, akkor mondtam el, el is mondtam, hogy engem mi bánt, hogy ez a szituáció megérdemelt volna legalább egy elnézést, tehát csak ennyi gesztus szinten, hogy bocs, hogy itt álltál 9-től 11-ig. Ő ezt nem érezte úgy, hogy annyira szükséges lett volna.” (P. A. „A” szervezet ÖK önkéntese 17. oldal)

Az önkéntesek megbecsültség iránti szükségletének hiányát mutatják be az alábbi interjúrészletek, ezzel párhuzamosan a központ finanszírozásának hiányosságát, mint strukturális konfliktust.

„(...) a közvetlen munkatársaktól nem mindig érzem a megbecsültségét az önkéntességnek. Tehát nem érzem azt, jó ezt nem kell az embernek a buksiját megsimogatni, hogy jaj de ügyes kislány voltál, de miután ezt a tevékenységet, amit én most csinállok többemagammal, előtte teljes állásban csinálta egy munkatárs és állandóan hozzá hasonlítgatnak, hogy bezzeg, amikor teljes állásban volt itt egy munkatárs. Meg még a pályázat elején milyen szuper módon ment minden. és hát ezt valahol úgy érzi az önkéntes, hogy nem jól végzi a munkáját. Amikor te anyagi ellenszolgáltatás nélkül, időnként a te saját költségeden meg a saját szabadidődben, teljes szívvel-lélekkel, így vagy úgy, de motiválva végeznéd ezt a tevékenységet, és akkor ilyen visszajelzés: hát ez így nem működik, hát ez így nem jó, hát ezzel valamit kell kezdeni. És hát ez szerintem annyira lehangoló és annyira elveszi az embernek a kedvét, hogy elgondolkodik rajta, hogy egyáltalán van-e értelme annak, hogy Te önkénteskedsz.” (P. A. „A” szervezet ÖK önkéntese 7. oldal)

„Az én elvárásom az lenne, amit már említettem is, hogy kicsit több energiát befektetni ebbe az Önkéntes Központ működtetésébe. tehát ne csak a mi részünkről legyen meg az akarás, hanem a szervezet részéről is. Nem érzem azt, hogy a szervezet megbecsülné az Önkéntes Központot, hanem most ez működik önkéntes alapon és működik, minimál szinten és hogy ez úgy jó. És igazából olyan, mintha vontatnánk magunk után az Önkéntes Központot, mert egy kolonc, és mert kell. Tehát szemléletváltás igazából az Önkéntes Központtal szemben.” (V. Ö. „A” szervezet ÖK önkéntese 8. oldal)

„Én sem értem, akkor sem értettem, mert, hogy így nem működik jól az Önkéntes Központ, úgy nem működik jól az Önkéntes Központ, persze, amikor a pályázat elején indult egy szervezettel és van pénz mindenre, meg van teljes állású munkatárs, meg van pénz anyagot beszerezni, meg reklámanyagot beszerezni, meg mindenre van pénz, akkor persze természetesen jobban működik az Önkéntes Központ. Amikor nem tudom hány önkéntes végzi önként és dalolva ezt a munkát ingyen. és azokat az eszközöket kell fölhasználnod ami már van és neked kell kreatívnak lenned, hogy mit találj ki null forintból különböző dolgokra, akkor persze, hogy nem úgy működik az Önkéntes Központ, na de ezt az önkéntesen számon kérni, hogy miért nem úgy működik az Önkéntes Központ, mint amikor volt pénz mindenre, ezt kicsit badarságnak tartom. És főleg ilyen hangnemben nem tartom szerencsésnek ezt, megkérdezni.” (P. A. „A” szervezet ÖK önkéntese 18. oldal)



Az önkéntesek és a fizetett munkatársak egy légtérben dolgoztak, ezért elkerülhetetlenné vált, hogy a Központhoz érkező önkéntesek megzavarják a fizetett munkatársak munkáját. Emellett a strukturális alapú konfliktus mellett érdek alapú konfliktus is megtalálható, ugyanis az interjúk alapján a fizetett munkatársak nem voltak együttműködőek az önkéntesekkel. A helyzet kapcsolati alapú konfliktussá mélyült.

„Az önkéntesek között nem volt probléma, viszont a szervezet munkatársaival kapcsolatban, akikkel egy légtérben dolgoztunk, azzal volt. És hát itt had mondjam el azt is, hogy az önkéntes Központ és a szervezet munkatársai egy légtérben voltak és nagyon sokszor megkaptuk, hogy igen, őket zavarja az önkéntes, amikor bemegy.” (P. A. „A” szervezet ÖK önkéntese 7. oldal)

„Így van, így van. Tehát aki az önkéntes Központot fölkeresi, zavarja a jelenlétével meg, hogy beszél, meg, hogy elmondja bűját, bánatát, és hogy őket kizökkenti a munkából, tehát ilyen légtérbeli problémák is voltak. Tehát magyarul az ember úgy érezte, mintha a fenébe kívánta volna, úgy ahogy vagyunk, az egészet.” (P. A. „A” szervezet ÖK önkéntese 7. oldal)

„Igen mondhatjuk ezt egyrészt, a másik meg az, hogy főként abból van a konfliktus, hogy egy légtérben vagyunk, és amit mi csinálunk az zavaró. Tehát hogyha ők végzik a munkájukat, bejön esetleg egy önkéntes vagy kettő, vagy három, vagy akárhány, akkor nyilván szóba állsz vele, beszélgetsz vele, és hogy ez megzavarja őket a munkában, úgyhogy ebből vannak konfliktusok.” (V. Ö. „A” szervezet ÖK önkéntese 4. oldal)

„Konkrét helyzet, hogy valamelyikünk bent van az Önkéntes Központban, jön be általában ugye a 30 napos önkéntes és (...) az önkéntesek megzavarják az „A” szervezet munkatársainak a munkáját minden egyes alkalommal. És F. Ü. „A” szervezet vezetője azt mondta, hogy hát most ezzel mit csináljunk, akkor ő fogja az Önkéntes Központot és elviszi és kész és akkor meg van oldva a probléma. Na, de ebből meg az lett, hogy ugye a R. E. „A” szervezet vezetője ragaszkodik az Önkéntes Központhoz, hogy ott legyen, és akkor próbálják meg elviselni azt, hogy ott van és bejönnek az önkéntesek és annyit mondanak, hogy jó napot és ezt meg ezt szeretném. Vagy például az még ezzel kapcsolatban konfliktus, hogy ha nem vagyunk ott egyikőnk sem, akkor megkértük őket arra, hogy annyit tegyenek meg, hogy ott van 100 ezer lefénymásolt regisztrációs lap, bejön valaki, nyomják a kezébe, hogy töltsd ki, ráírják, hogy ki ez, mit akart, 30 napos vagy nem és másnap mi vissza fogjuk hívni. És ez működött is egy darabig és aztán megint úgy volt, hogy hazaküldik az önkéntest és visszahívják, hogy jöjjön vissza másnapra és akkor meg nyilván zavaró, mivel másnap már 25 ember van bent, mintha csak azért jön be, hogy kitöltse a regisztrációs lapot.” (V. Ö. „A” szervezet ÖK önkéntese 9. oldal)

„Az ott dolgozó két munkatárssal, próbáltuk elmondani, hogy mi a problémánk és erre egy negatív hozzá állás alakult ki részükről. Történetesen az, vagy nevezetesen az, hogy egyszerűen levegőnek néznek bennünket és egyszerűen nem kommunikálnak velünk. Például tegnap, ezt már elkezdtem az előbb mesélni, hogy egy rendezvényen voltunk, mi önkéntesek, akik az önkéntes Központot visszük, és elküldték az önkéntest, hogy jöjjön vissza másnap, egy 54 éves nőt. Tehát ennyire nincs együttműködés, tehát ennyire, pedig az egy perc lett volna.” (P. A. „A” szervezet ÖK önkéntese 10. oldal)

A szervezet vezetőinek hatalmi eszközökkel való beavatkozása következtében a helyzet kapcsolati alapú konfliktussá mélyült, az egymás iránti negatív érzelmek fokozódtak, a kommunikáció teljesen megszűnt.

„Hát egy része eljutott és ezt egy fórumon meg is beszéltük, vagyis hát el is jött, mindenki ott volt és próbáltuk ezt elmondani, de azzal a céllal elmondani, hogy ez a dolog változzon és tudjunk együtt dolgozni. Aztán az eredmény az lett, hogy nem azt a célt értük el vele, hogy ezeket a dolgokat megbeszéljük, átbeszéljük, mindenki mondja el, hogy őt mi bántja, a másik gondolkodjon el rajta. Próbáljon úgy, próbáljon úgy megfogalmazni a kritikákat, meg úgy kommunikálni a másikkal, hogy az ne sértse a másikat, nahát, ebből aztán lett egy olyan sértődés, hogy azóta egyáltalán nincsen kommunikáció.” (P. A. „A” szervezet ÖK önkéntese 18. oldal)

„Hát igazából nyílt konfliktussá nem alakultak, de ugyanakkor több önkéntes elhagyta az önkéntes Központot emiatt, legalábbis ezzel indokolták többen. (...) Történt, mert, hát először is, én minden hónapban megbeszélést tartok az önkénteseknek és hogy a problémák ezáltal hát felszínre kerültek. Tehát, hogy ezek a megbeszélések, ezek remélhetőleg segítettek az önkénteseknek a feldolgozásban, illetve történt visszajelzés a kollegák irányába is, ami, ahol hát egyrészt határozottan kértem, kértük, hogy ezt a viselkedést zárják le, mert hogy úgy ezzel el kell, hogy engedjük az önkénteseket amennyiben nem hagyják abba, hát elmennek maguktól.” (F. Ü. „A” szervezet ÖK vezetője 7. oldal)

„Hát úgy értem, hogy hibákat keresnek a mi munkánkban és nem azt nézik, hogy mi próbálunk valamit megtenni. Főleg úgy, hogy mi önkéntesen vállaltuk el ezt a munkát, nekem ez akkor gyakorlatnak is beleszámított, tehát én gyakorlatosként is ott voltam, de igazából pont az, hogy ők nem értékelték ezt, hanem inkább elítélték, hogy „Gabika nem így csinálta, Gabika nem úgy csinálta”. És hogyha véletlenül nem tudtuk ugye megcsinálni úgy, hogy ott legyünk, akkor meg mégis sérelmezték, hogy nekik kell felvenniük a telefont, meg az önkéntest fogadni. Aztán ez változott úgy tavasz fele, tavasz felé, akkor meg úgy éreztem, hogy úgy már kezdenek minket befogadni. Tehát eleinte

nyilván volt valamilyen ilyen dolog, hogy ők biztosan azt hitték mi a munkájukra hajtunk vagy akármi, holott erről így szó sem volt, vagy nekem meg sem fordult a fejemben igazából. De nem éreztem, amúgy a nagy támogatást.” (C. I. „A” szervezet ÖK önkéntese 10. oldal)

A konfliktus elmélyülése során az egyik önkéntes saját maga fogalmazta meg a külső szakember bevonásának szükségességét a helyzet megoldása érdekében.

„De azt hiszem, hogy nem is tudom mi kellene ahhoz, hogy ezek a megbeszélések működjenek, miután az első megbeszélés azzal a hozadékkal járt, hogy most már egyáltalán nincsen semmilyen kommunikáció egymással. Sőt, mereven elzárkóztak az együttműködéstől, így nem tudom, hogy van-e értelme vagy biztos, hogy lenne, vagy biztos, most már ide szakember kellene, hogy ezeket a dolgokat a helyére tegye. Tehát egy szakember segítségével feloldani ezt a helyzetet, mert én úgy látom, hogy magától nem fog feloldódni a helyzet és én félek attól, hogy a következő önkéntes vagy a következő, tehát aki itt fog dolgozni és önkénteskedni fog, az ugyanilyen problémákkal fog szembesülni. Már csak ezért is jó lenne valamilyen megoldást találni rá, de ez van, ez majd jövőnek a feladata lesz.” (P. A. „A” szervezet ÖK önkéntese 20. oldal)

Az eset tipikus példája annak a helyzetnek, amikor az önkéntes munka a fizetett munka helyettesítőjeként jelenik meg. A konfliktusok a fizetett munkatársak és az önkéntesek között alakultak ki, alapja strukturális problémákból fakad, ami aztán a munka minőségéből, a szerepek és felelőségek tisztázatlanságából fakadó kapcsolati konfliktusokká alakult.

„Az érem két oldala”

Egy fogadószervezetben egy adott szakmai tevékenységre, abban a szakmai tevékenységben tapasztalt önkéntes vállalt részvételt. Az önkéntes szerette volna tapasztalatait és tudását érvényesíteni a munkájában, azonban úgy érezte, hogy a fogadószervezet munkatársai nem figyelnek oda, nem vesznek tudomást a javaslatairól. Az önkéntes elhagyta a szervezetet, mert nem tartotta szakmainak az ott végzett munkát, úgy vélte, nem vezethet jó eredményre. A szervezet egyik munkatársa egy másik interjúban sikerként számolt be ugyanerről a tevékenységről mennyiségi eredményekre hivatkozva.

Ebben a helyzetben megjelenik a strukturálisalapú, az értékalapú, a szükségletalapú és az érdek alapú konfliktus is. A felek komplementer viszonyban állnak egymással (önkéntes és fogadószervezet), ugyanakkor máshogyan vélekednek arról, hogyan kellene elvégezni az adott feladatot („eltérő szakmai értékek”). Mivel az önkéntes nem tudja érvényesíteni saját nézeteit, nem érzi a fogadószervezet részéről, hogy

odafigyelnének és számításba vennék a véleményét, és egyúttal érdekében sem áll a munkában részt venni, ezért abbahagyja a tevékenységet.

„Ismerem a közösségfejlesztést, tudom hogy kellene csinálni, és abszolút nem úgy csinálták. Nem éreztem hatékornak, hatásosnak és nem olyan közösségfejlesztés folyt, mint amilyen egy klasszikus közösségfejlesztést, és hiába mondtam el, hogy nem figyeltek erre, vagy nem vették tudomásul, és én emiatt nem éreztem ezt olyan szakmai munkának, aminek jó eredménye lehet, és emiatt nem is folytattam.” (B. F. „B” szervezet önkéntese 10. oldal)

„Nem. Hiába elmondtam Juditnak, hogy milyen a közösségi beszélgetés, az egész abból állt, hogy eljött a képviselő, és elmondta a felvetett problémákra, hogy mit hogyan fog majd megoldani. És a közösségfejlesztésnek nem ez a lényege. És Judit adta alá a lovat. Én elmondtam a közösségi beszélgetés végén, hogy Judit ez nem közösségfejlesztés, ennek nem ez a lényege, hogy eljön a képviselő, és elmondja, hogy a játszótér hiányzik, de majd ő építi, megvan a terv. Szóval ezt én nem tartottam hatékornak, ezt én elmondtam neki, hogy ezt nem így kell. Utána Judit otthagya a „B” szervezetet, azóta ugye folytatják, de pont most lesz majd megint, megint be kell majd segítenem, de most ugye gyakorlatként, megint elmondtam, amit el szoktam. Szóval azért hagytam ott, mert nem láttam azt a munkát nagyon szakmainak. Elmondtam, hogy ezt szakmailag hogyan kéne, ők ezt nem fogadták el, inentől kezdve nem szerettem volna egy rossz és felesleges dologban részt venni.” (B. F. „B” szervezet önkéntese 10. oldal)

## Tapasztalatok összegzése

A tanulmányban bemutatott példák bizonyítják azt, hogy az önkéntes munka világa konfliktusokkal terhelt. Az önkéntesek bizonyos esetekben feszült légkörben kényszerülnek dolgozni, ami az önkéntes munkáról alkotott negatív kép kialakulásához, akár a tevékenység abbahagyásához vezet, ami veszteséget jelent az önkéntes és a fogadószervezet számára. Emellett csökken az önkéntes munkája iránti megbecsültség érzése, így az önkéntesség során lehetséges szükséglet-kielégítési és tőkeszerzésre irányuló lehetőségek sem valósulnak meg, és az önkéntes negatív élményt szerez a munkahelyi kultúrában való helytállásról. A konfliktusok az önkéntesek és a fogadószervezetek viszonyában szükségletek és érdekek mentén szerveződtek, amelyek megoldására és kezelésére olyan alternatív konfliktuskezelési módszerek lehetnének alkalmasak, mint például a mediáció. A strukturális – elsősorban finanszírozási problémák miatt keletkező konfliktusok kezelése makroszintű beavatkozás igényelne. Szervezeti és egyéni szinten a

fogadószervezet munkatársainak és önkénteseinek megfelelő felkészítésével megelőzhető lenne a konfliktusok kialakulása. További tanulmányok feladata annak a vizsgálata, hogy vajon a mediáció – vagy egyéb alternatív konfliktuskezelési módszerek hogyan lennének alkalmazhatóak ezekre a problémákra. Illetve, hogy milyen konfliktusok adódhatnak a további szereplők (önkéntesek és Önkéntes Központ, Fogadószervezet és Önkéntes Központ) viszonyában.

## **Irodalom**

Bartal Anna Mária (2010a): Önkéntesek és nem önkéntesek jellemzői a 2008. évi Európai Értékvizsgálat Tükrében – avagy aki önkéntes az nagyobb valószínűséggel

- boldogabb és elégedettebb? <http://volunteermotivation.hu/downloads> Utolsó letöltés ideje: 2013. 05. 20
- Bartal Anna Mária (2010b): Mít mutat a kaleidoszkóp? Az Önkéntes Motivációs Leltár (Volunteer Motivation Inventory) adaptálása, fejlesztése és kipróbálása a magyar önkéntesek körében. *Civil Szemle VII. Évfolyam I. szám* 5-33. oldal
- Berentés Éva (2006): Csoportok a munkahelyen. In (Mészáros Aranka szerk.) *A munkahely szociálpszichológiai jelenségvilága I. Egyének és csoportok*. Miskolc, Z-Press Kiadó Kft. 316-348. oldal
- Czike Klára – Bartal Anna Mária (2005): Önkéntesek és nonprofit szervezetek – az önkéntes tevékenységet végzők motivációi és szervezeti típusok az önkéntesek foglalkoztatásában. Budapest, Civitalis Egyesület
- Czike Klára – Szabóné Ivánku Zsuzsanna (2010): Online kutatás az önkéntességről a lakosság körében. Önkéntes Központ Alapítvány <http://www.onkentes.hu/sites/default/files/attachment/3/onlinekutatasazonkent-essegrolzarotan.pdf> Utolsó letöltés ideje: 2013. 05. 15
- Czike Klára – Kuti Éva (2006): Önkéntesség, jótékonyág és társadalmi integráció. Budapest, Nonprofit Kutatócsoport: ÖKA
- Fényes Hajnalka – Kiss Gabriella (2011a): Az önkéntesség szociológiája. *Kultúra és Közösség IV. folyam II. évfolyam, 1. szám* 35-48. oldal
- Fényes Hajnalka – Kiss Gabriella (2011b): 2011 – Az Önkéntesség Európai Éve – Az önkéntesség társadalmi jelensége és jelentősége *Debreceni Szemle I. rész XIX. évfolyam, 4. szám* 360-368. oldal
- Fényes Hajnalka - Lipcsei László - Szeder Dóra Valéria (2012): Önkéntesség a Debreceni Egyetem hallgatói táborában. In (Dusa Ágnes Réka – Kovács Klára – Márkus Zsuzsanna – Nyüsti Szilvia – Sörös Anett szerk.) *Egyetemi Élethelyzetek – Ifjúságszociológiai Tanulmányok II.* Debrecen, Debreceni Egyetemi Kiadó 99-118. oldal
- Göncz Kinga – Geskó Sándor – Herbai István (1998): *Konfliktus-kezelés civil szervezetek számára*. Budapest, Partners Hungary
- Jávor István – Rozgony Tamás (2003): *Szervezet- és munkaszociológia*. Budapest, Zsigmond Király Főiskola
- Kertész Tibor (2010): *Mediáció a gyakorlatban*. Miskolc, Bíbor Kiadó
- Kiss Gabriella (2010): Az önkéntes munka/tevékenység szociológiája és szociálpszichológiája. In (Fényes Hajnalka szerk.): *A cselekvési minták csoportképző szerepe. Elméleti háttér tanulmány a „Campus-lét a Debreceni Egyetemen. Csoportok, csoportthatarok, csoportkultúrák” című OTKA-kutatáshoz.* (kézirat) 39-53. oldal
- Moerel, Hans (1994): A munkaügyi viszonyok tanulmányozása. In Csákó Mihály – Simonyi Ágnes – Tóth András (szerk.) *Változó munkaügyi kapcsolatok*. Budapest, ELTE Szociológiai – Szociálpolitikai Intézet és Továbbképző Központ
- Partners Hungary Alapítvány (2000): *Mediáció. Az egyezségteremtés művészete*.
- Szeder Dóra Valéria (2012): *Önkéntesség és fiatalok a Debreceni Egyetemen.* (szakdolgozat, kézirat)

- Szeder Dóra Valéria (2013): Munkahelyi konfliktusok az önkéntesség világában. Egyetemisták társas világa. Campus-lét a Debreceni Egyetemen. (megjelenés alatt)
- Tausz Katalin (1996): Az önkéntes segítő munka az átmenet időszakában. In (Tausz Katalin – Várnai Györgyi szerk.) Rejtőzködő Jelen. Tanulmányok Ferge Zsuzsának. Budapest, Hilscher Rezső Szociálpolitikai Egyesület 394-413. oldal
- Tóth Ferenc (2008): A munkaügyi kapcsolatok rendszere, fejlődése. Gödöllő – Budapest, Szent István egyetemi Kiadó
- <http://www.oka.hu/cikkek/kueldetesuenk> Utolsó letöltés ideje: 2013. 05. 14
2005. évi LXXXVIII. törvény a közérdekű önkéntes tevékenységről