

/ Társadalmi bázisépítés esettanulmányok

Hogyan vond be hatékonyan a szervezet önkénteseit?

Budapest Pride

A Szivárvány Misszió Alapítványt 2001-ben hozta létre három LMBTQ civil szervezet azzal a céllal, hogy évente megrendezze a Meleg és Leszbikus Fesztivált és Felvonulást (mai nevén Budapest Pride-ot), és így dolgozzon a magyar LMBTQ közösség megerősítéséért. A Budapest Pride Felvonuláson kívül év közben a szervezet szakpolitikai és kulturális témájú rendezvényeket rendez, kommunikációs kampányokat hoz létre és érdekérvényesítési tevékenységet folytat, hogy építse az alapítvány és a magyar LMBTQ közösség társadalmi beágyazottságát, láthatóságát és érdekérvényesítő képességét. Az alábbiakban Radványi Viktória, a szervezet elnökségi tagja osztja meg gondolatait.

A Szivárvány társadalmi bázisépítés projektje részben a Nyílt Társadalom Alapítványok, Nyílt Társadalom Kezdeményezés Európáért (OSIFE) támogatásában valósult meg. A NIOK Alapítvány az OSIFE partnereként 2017 óta nyújt komplex támogatást (mentorálás, tanácsadás, tapasztalatcsere, képzések) a Társadalmi Bázisépítés programban támogatott szervezeteknek. Ez az esettanulmány a NIOK és az OSIFE partnerségének keretében jött létre.

A szervezetünk tevékenységei folyamatosan növekedtek, és terveink már nem voltak megvalósíthatóak mindössze 2-3 fizetett alkalmazottal és néhány állandó önkéntes szervezővel. **Tudtuk, hogy a több mint kétszáz fesztivál-önkéntes között sokan vannak, akik szívesen dolgoznának velünk többet, de annyi kapacitásuk nincs,** mint ami a szervezővé válással (állandó tagsággal) járna (heti kb. 10 óra). Az egyik fő problémánk az ő bevonásukban az volt, hogy **nem volt szervezeti struktúránk arra, hogy ezeket az önkénteseket folyamatosan foglalkoztassuk az év többi részében** – csak eseti jelleggel kértük fel őket bizonyos feladatok elvégzésére, például fordításra vagy fotózásra. Az új szervezők, akik beléptek a szervezetbe, **nem kaptak elég átfogó tudást arról, hogy milyen elvárásokat támaszt a szervezet feléjük, mennyi munkával és idővel jár a Budapest Pride-os szervezői munka, így az újonnan csatlakozók fele lemorzsolódott.** A társadalmi bázisépítés programban elérhető forrás és szakértői támogatás segítségével sikerült egy jól működő struktúrát és folyamatot kidolgoznunk, tesztelnünk.

Mérd fel erősségeiteket és gyengeségeiteket

Az önkéntesek bevonásának újratervezésével egy nagyobb szervezeti átalakítás részeként foglalkoztunk. A tervezés részeként elvégzett SWOT elemzés szerint a szervezet erőssége az elkötelezett önkéntesbázis és az érintettek nagy volumenű bevonása, a demográfiai sokszínűség, az őszinte kommunikáció és az egymásra történő odafigyelés. Erősségünk, hogy mindennapi szinten elvárjuk az önismeret és az önreflexió gyakorlását. A gyengeségek között az önkéntesek megtartását, a szervezeten belüli információátadás alacsony hatékonyságát, a számontartási és számonkérési rendszer hiányosságait, valamint az általános és egyre erősödő leterheltséget neveztek meg.

Arra jutottunk, hogy úgy kell változtatnunk a struktúránkon, hogy **legyen lehetőség különböző elkötelezettségi szinteken dolgozni nálunk, a működés, szabályok és elvárások átláthatóbbak legyenek, a belső kommunikáció hatékonyabb legyen, a tehermegosztás pedig egyenletesebb.** Az elemzések arra is rávezettek minket, hogy fő veszélyforrásnak az egyre ellenségesebb politikai közeget tartjuk. Úgy gondoljuk, hogy ezek egyre inkább meg fogják nehezíteni számunkra, hogy képviseljük az LMBTQ emberek érdekeit, és a szervezet tagjainak, önkénteseinek mentális jóllétét is veszélyeztetik.

Építs az önkéntesek visszajelzéseire

2018 augusztusában stratégiai hétvégével kezdtük a munkát, ahol két napon keresztül 13 szervezővel dolgoztunk azon, hogy létrehozzuk a szervezet új struktúráját. Nagy előny volt, hogy több olyan új szervező is részt vett ebben a tervezési folyamatban, akik csak néhány hónapja csatlakoztak, de voltak olyanok is, akik már 10 éve a Budapest Pride-nál vannak.

Az új tagoktól nagyon sok értékes visszajelzést gyűjtöttünk be arról, hogy mi okozott nekik nehézséget a csatlakozáskor: a nehézkes információáramlás és a bonyolult, nehezen átlátható szerepek és felelősségi körök. A két napos stratégiai hétvége konklúziója az lett, hogy egy rugalmas, innovatív és egyértelmű szabályokkal rendelkező szervezeti struktúrát szeretnénk, hatékonyabb belső kommunikációval, és ezeket egy új SZMSZ-ben fogjuk rögzíteni. Elhatároztuk, hogy a Budapest Pride Felvonuláson a meglévő munkacsoportos munkavégzés mellé **bevezetjük a projektalapú működést**, mivel ez keretet adhat a segíteni vágyó, de korlátozott kapacitással bíró önkéntesek számára. A tesztprojektet az évad végén kiértékeljük, és ha sikeresnek gondoljuk, akkor megvizsgáljuk, hogy hogyan tudjuk az egész szervezetre bevezetni a projektalapú működést.

Projektalapú működés

Megvizsgáltuk, hogy melyek azok a tevékenységeink, amik eleve projektként működnek (időben elhatároltak, van egy kitűzött céljuk, indikátorokkal mérhető), és mik azok, amik inkább állandóan vagy időszakonként végzendő feladatok, és nem projektesíthetőek. Ez alapján 14 új projektet hoztunk létre, a nem projektesíthető feladatok elvégzése pedig továbbra is a munkacsoportoké maradt (pl. önkéntesség, kommunikáció, forrásteremtés, admin). A projektek csak a projekt megvalósításának idejére jönnek létre, vezetői csak szervezők lehetnek, viszont tagként bármelyik önkéntes csatlakozhat hozzájuk.

Önkéntes-életutak

Az új szervezeti struktúrával kialakítottuk a lehetséges önkéntes-életutakat is: legtöbbször helyszíni önkéntesként, nyáron, a Budapest Pride Fesztivál során kerülnek kapcsolatba a szervezettel, ahol jellemzően olyan feladatokat végeznek, mint a menetkísérés, dekorálás, logisztikai feladatok, beléptetés, infópultozás vagy vízosztás. Utána, ha beljebb szeretnének kerülni, ősz elején jelentkeznek hozzánk projekttagnak, és részletes tájékoztatás során kiválasztják, hogy mi az a minimum 1, maximum 3 projekt, amiben szeretnének dolgozni. Miután végigdolgozták projekttagként az első (önkéntes-életútjuk során a második) fesztiváljukat, az(ok) a szervező(k), akik projektfelelősként dolgoztak velük, egy kérdőív segítségével értékelik a munkájukat és prezentálják a szervezőcsapat többi tagja felé. Egy gyűlésen a szervezői csapat tagjai konszenzussal döntenek arról, hogy az előző évad 50–60 projekttagja közül ki az a nagyságrendileg 10–15 fő, akinek felajánlják a szervezői státuszt.

Minden új szervezőnek kapnia kell egy mentort a régebbi tagok közül, aki az első évben, az integrációs fázisban havonta, a második évben pedig negyedévente tart vele mentori találkozót. Tehát a mentorálást vállalni tudó szervező száma és kapacitása határozza meg az újonnan bevonható szervezők maximális számát. Ha pedig egy szervező legalább egy éve dolgozik a szervezői csapatban, a mentorán keresztül jelentkezhet elnökségi tagnak, így bekerülhet abba a testületbe, ami a legfontosabb stratégiai, képviselői, pénzügyi és munkáltatási döntéseket hozza, és irányítja a szervezet operatív életét.



Hatékony kommunikáció

A hatékonyabb kommunikáció érdekében az email-es kommunikáció mellé bevezettük a Slack használatát, hogy megszüntessük az emailben “csetelést”. A következő kihívást az jelentette, hogy a szabály szerint emailre dedikált tartalmak elkezdtek átszivárogni a Slackre, ami bír a chat-felületek minden előnyével, azonban nem olyan jól visszakereshető, mint az email. Így újabb szabályokat kellett arra hoznunk a korábbi tapasztalataink alapján, hogy milyen típusú kommunikációt folytatunk Slacken, és milyen emailben, valamint arról, hogy döntéseket csak emailben hozunk, kivétel ez alól a vis maior esete.

A projektalapú hibrid működés az operatív munka átláthatóságát is nehezítette, hiszen így nem futott keresztül minden operatív kérdés a szervezet minden tagján. **Ezért létre kellett hoznunk egy új pozíciót a projektkövető személyében,** akinek feladata, hogy a projektfelelősökkel rendszeresen találkozzon, nyomon kövesse a projektek haladását, felhívja a figyelmet az esetleges hiányosságokra vagy csúszásokra, és szükség esetén segítse a krízishelyzetek elhárítását.

A nagy lemorzsolódási arány az újonnan belépő szervezőkről átvándorolt az újonnan belépő projekttagokra, hiszen ez lett a legalacsonyabb belépési küszöbű pozíció, amire részben jelent csak megoldást az, hogy **igyekszünk minél részletgazdagabban és pontosabban definiálni, hogy melyik projektben milyen feladatokra lehet számítani, milyen időkerettel és intenzitással,** hogy az új projekttag-jelentkezők a lehető legjobb döntés tudják arról meghozni, hogy melyik projektbe jelentkeznek. Ez egyértelműen segít, de nem oldja meg teljesen a problémát.

Mentális munka és támogatás

A felelősségteljes projektmenedzsment és a kapacitásközpontú tervezés miatt **erősebb elvárás lett a szervezők felé a hatékony és folyamatosan fejlődő önismeret, az önreflexió, illetve a visszajelzések folyamatos adásának és fogadásának képessége.**

Ezek a gyakorlatok a szervezet mindennapjaiban nagyon erősen vannak jelen és a szervezeti kultúrával együtt elsajátíthatók, viszont emiatt szintén magasabbra kerültek a szervezők felé támasztott elvárások.

A szervezői csapat növekedése és a rájuk háruló megnövekedett felelősség miatt **egy szervezői szupervíziót is el kellett indítanunk**, ahol nagyobb körben de hasonló módszertannal végzik kéthavonta ugyanazt az önismereti és szervezetfejlesztési munkát, mint az elnökség tagjai. Ez egy plusz időbeli elköteleződést jelent a szervezők számára, viszont segíti az új szervezők integrálását, a szervezeti kultúra elsajátítását és a szervezők önismereti és konfliktuskezelési fejlődését.

Tanulságok

- / **Kérdezzétek meg önkénteseiteket,** milyen nehézségekkel szembesülnek, mi segítene, hogy aktívabban részt tudjanak venni a szervezet munkájában.
- / Találjátok meg azokat a formákat, projekteket, amelyekben **kapacitásukhoz mérten részt tudnak venni.**
- / **Tisztázzátok a kereteket, elvárásokat, felelősségeket.**
- / **Tegyétek hatékonyabbá az információátadást,** de egy más csatornán legyen tere a laza, személyes kommunikációnak is.
- / **Támogassátok a szervezeten belül önismereti és konfliktuskezelési munkát,** hogy a csapat tagjai hosszú távon is motiváltak maradhassanak, és elkerüljék a kiégést.

