

## ÖNKÉNTESKÉNT, SZERVEZETI KERETEK KÖZÖTT – IFJÚSÁGI NONPROFIT SZERVEZETEK ALAPÍTÁSA ÉS FENNTARTÁSA

### Absztrakt

– Póto Judit –

Nonprofit szervezetet bárki alapíthat, elég hozzá az a döntés, hogy az „ügy” képviselője, a választott küldetés megvalósítása hatékonyabbnak tűnik formalizáltabb keretek között. Ezzel azonban az is együtt jár, hogy az ügyet szolgáló önkéntesek az alaptevékenység szervezésén felül egy szervezet működtetésének kérdéseivel is kénytelenek szembesülni, azok operatív, fejlesztési-növekedési és utódlási aspektusaival együtt, amelyek számos – akár idegen és váratlan – kihívást jelenthetnek.

Ifjúsági nonprofit szervezetek esetében még hangsúlyosabban merül fel ez a kérdés. Hogyan lehet a fiatalok bevonásával együtt, önkéntesen működtetni civil szervezetet? Hogyan tudjuk elérni, hogy a szervezet működése fennmaradjon, noha a fiatal önkéntesek jellemzője, hogy az életszakaszuk változásával változik az önkénteskedésre fordítható idejük? Hogyan tudjuk biztosítani az utódlást?

Jelen tanulmányban a Magyar Cserkészszövetség helyi szervezeteit, a cserkészcsapatokat vizsgáló kutatás eredményei kerülnek bemutatásra. Ezek a helyi szervezetek tisztán önkéntesek koordinációjából működnek. A kutatás fontos szegmense volt annak a témakörnek a vizsgálata, hogyan érdemes önkéntesként egy új, helyi ifjúsági szervezetet létrehozni, hogyan tudjuk bevonni az első önkénteseket, hogyan tudjuk elérni, hogy a szervezet hosszabb távon is fenntarthatóvá váljon. A továbbiakban először a szervezeti növekedés releváns (a szervezetek kezdeti szakaszait tanulmányozó) megállapításai olvashatók. Ezután következik – az empirikus kutatásra támaszkodva – annak a leírása, mi jellemző a kis, kevés önkéntessel (illetve tisztán önkéntesek bevonásával) működő ifjúsági szervezetekre, hogyan érdemes a növekedés és a továbblépés kihívásait kezelni, valamint hogyan működhet az utódlás. Végül pedig az ezekből származó tanulságok és javaslatok olvashatók.

**Kulcsszavak:** civil szervezet, önkéntesség, alapítók, szervezeti növekedés, utódlástervezés

### Bevezetés

Az önkénteskedésnek számtalan formája, motivációja és pozitív hatása van. Az önkénteskedés jót tesz az önbecsülésnek, növeli a közösségi kapcsolódásokat, segíthet a tapasztalatszerzésben, akár munkahelyen releváns gyakorlat is szerezhető általa, vagy egyszerűen támogatja az egyén kiteljesedését és jó érzéseit (Bartal – Kmetty, 2019; Bartal, 2019; Hustinx, 2008). Ha pedig az egyén már döntött az önkénteskedés mellett, még mindig többféle lehetősége van a formára vonatkozóan. Dönthet úgy, hogy egyéni – vagy akár kisközösségi – szinten, informálisan önkénteskedik; ilyen például az, amikor egy

baráti társaság összebeszél, hogy a közeli parkerdőben összegyűjti a szemetet; de akár ugyanennek a példája volt, amikor 2022-ben a záhonyi határátkelőhelyre tömegesen érkeztek az egyéni indíttatásból felkerekedők, akik azért mentek, hogy egyéni segítségüket ajánlják fel az Ukrajnából odaérkező menekülők számára.

Ez az egyéni és informális út később keretek közé szerveződhet akkor, ha az egyén szívesen folytatja hosszabban vagy rendszeresen az önkéntes tevékenységet. Ennek következménye lehet az, ha csatlakozik egy nonprofit szervezethez, amelyik épp azt a tevékenységet foly-

tatja, amivel ő is szeretne foglalkozni (például éppen rendszeres szemétszedő alkalmakat szervez a város környéki erdőkbe). Ennek számos előnye van: meg lehet tanulni a kialakult jó gyakorlatokat, például hogy mi a legkényelmesebb felszerelés egy ilyen szemétgyűjtő túrához, vagy mekkora távra és területre érdemes tervezni. Az egyén közösségbe és/vagy szövetségesek közé kerül, akik ugyanolyan vagy hasonló értékeket képviselnek a tevékenységükben, mint Ő; ráadásul együtt nagyobb a sikerélmény is. A munkafolyamatok is szervezettebbek így, nem kell például az egyénnek foglalkoznia azzal, ki és hová fogja a végén elszállítani az összegyűjtött szemetet.

Mi van azonban akkor, ha nincs a környéken olyan civil szervezet, ami pont beleillik az egyén elképzeléseibe? Ebben az esetben még mindig ott a lehetőség, hogy az ember saját maga indítson egyet. Ezt a lehetőséget gyakran választják az önkéntesek, mert a rendszeresség, a hosszú távú hatások, a munkamegosztás, így a nagyobb eredményesség csak az egyik része a várható nyereségnek. Ezek mellé felsorakozik még a közösség identitásának megerősítése, de akár a forrásteremtés lehetősége is (aminek az igénye egy idő után valószínűleg felbukkan).

Arra, hogy egy jó önkéntes kezdeményezés formalizálására a válasz nem az, hogy az önkéntesek csatlakoznak egy létező szervezethez, hanem az, hogy alapítanak egyet, gyakran láthatunk példákat, talán azért is, mert az ügy iránti elköteleződés gyakran a legfontosabb motivációt jelenti. Így ha az egyén vagy egyének nem találnak az elképzeléseikbe beleilleszkedő, „kész” szervezetet, akkor könnyen tűnik logikus lépésnek elkezdni egy újat. Ezzel a lépéssel azonban azok az önkénteskedni vágyók, akik azért választották ezt a formát, mert ily módon hatékonyabbnak tűnik az önkénteskedésük, egy sor olyan kihívással is szembesülnek, amelyek a szervezeti keretek, a rendszeresség igénye, a szervezet működtetése kapcsán merülnek fel. Mindeközben pedig válaszolni kell azokra a kérdésekre is, hogyan lehet az önkénteskedést kiegyensúlyozni az élet többi területével, hogyan lehet plusz erőforrásokat (azaz további önkénteseket) bevonni, mi az az alaptevékenység és ezzel párhuzamos szervezeti misszió, amit kölcsönösen meghatározva az önkéntesek le tudják írni a tevékenységüket, illetve le tudják határolni, mit csinálnak és mit nem csinálnak.

A tanulmány menedzsment-szempontról vizsgálja azokat az aspektusokat, amelyekkel szembe kell nézniük azoknak az önkénteseknek, akik szervezetalapításra adják a fejüket. A vizsgálódás célja az, hogy bemutassuk, mi vezet sikerre, azaz hogyan lehet az önkéntes tevékenységet hosszabb távon, rendszeresen, megbízhatóan és fenntarthatóan működtetni szervezeti keretek között akkor, ha egy újonnan alapított szervezetről beszélünk. Különösen jelentős ez akkor, ha ifjúsági nonprofit szervezetekről beszélünk, s még jelentősebb akkor, ha fiatalok bevonásával működik a szervezet. A fiatal önkéntesek jellemzője ugyanis, hogy életállapot-változással (házasság, munkakezdés, gyermekek vállalása) a fókuszuk máshova kerül az önkénteskedés helyett (Willems et al, 2012; Willems – Walk, 2013; Kim – Morgül, 2017); illetve az ezen a területen működő szervezetek gyakran valamilyen speciális életszakaszhoz is kapcsolódnak (pl. középiskolához, egyetemhez), így a befejezéssel az önkéntesek kisebb-nagyobb mértékben eltávolodnak a szervezettől. Szükségszerű tehát, hogy az ilyen területen alakuló nonprofit szervezetek fókuszba helyezik a hosszú távú fenntarthatóság kérdését az önkéntesek (és a szervezet vezetői) cserélődése mellett.

A továbbiakban először a szervezeti növekedés és a menedzsment szemszögéből mutatjuk be a releváns területeket, vagyis azt, milyen területekre, kérdésekre érdemes fókuszálni, ha az ember szervezetet alapít, és szeretné azt hosszú távon működtetni.

## **A szervezeti keretek vizsgálata a szervezeti növekedés szemszögéből**

Mi történik, ha szervezeti keretek közé helyezük az önkéntes tevékenységeinket? Hogyan működik egy új szervezet? Milyen történésekre, milyen kihívásokra érdemes számítani az első időkben? És milyenekre később? Ezekre a kérdésekre a szervezeti növekedés elméleteitől kaphatunk válaszokat. Azokból kiderül, hogy a szervezetek működése és növekedése nem mindig stabil és főleg nem statikus, hanem különböző (krízismentes és krízises) szakaszokból tevődik össze. Így pedig a szervezet stabilitásán dolgozó vezető időről időre új és ismeretlen menedzsment-kihívásokkal kénytelen szembesülni (Steinmetz, 1969; Adizes, 1979; Greiner, 1996; Terpstra, 1993; Phelps, 2007; Belka, 2019).

A krízismentes szakaszok közös jellemzője, hogy kiegyensúlyozott fejlődés jellemzi őket, megszilárduló szerkezeti elemek, bevált megoldások egyre bővülő gyűjteménye, kialakult eljárások és a tanulságokon alapuló növekedés figyelhető meg. Miután azonban a szervezet elegendően sokáig haladt előre ebben a megerősödő fázisban, akkor – éppen a sikeres működés következményeképpen – elkezdnek felgyűlni azok a problémák, amiket az adott szakaszban működő struktúra már nem tud kezelni a méretnövekedés miatt. Azok a rendszerjellemzők, amik a szakasz elején a vállalat továbbfejlődését szolgálták, a szakasz végén a gátjaivá válnak, és egy krízis-időszakot váltanak ki (Greiner, 1996).

A nonprofit szervezetek esetében ezeket a menedzsment-kihívásokat további két tényező nehezíti. Egyrészt az, hogy a szervezetben tevékenykedők gyakran önkéntesek, még a vezetői szinteken is; másrészt olyan speciális területek is jelen vannak (mint például a forrásteremtés), amelyekre nehezebb a menedzsment területéről jó gyakorlatokat gyűjteni; harmadrészt pedig az a jelenség, hogy a kihívások megoldását támogató eszköztár (a menedzsment-ismeretek) sokszor nem élvez prioritást a szervezet jótékony jellegű, vagy legalábbis kifelé forduló alaptervekenységének ellátásához képest – pedig a szervezet fenntarthatóságának biztosítása épp a szervezeti missziót szolgálná hosszabb távon.

A szervezeti növekedés kezdeti szakaszaiban az egész szervezet jövője azokon az önkénteseken múlik, akik a szervezetet megalapítják. Az ő személyes képességeiken, érdeklődésükön és beállítódásukon múlik, hogy a szervezet alaptervekenységét mennyire sikerül kialakítani; hogy milyen és mekkora figyelem irányul a szervezet háttértámogatására; milyen mértékig kerülnek kialakításra a munkamegosztás és együttműködés formái, és mennyire tud a növekvő szervezet (és az alapító) felkészülni a szervezet átadásának, az utódlásnak az eseményére, amely egy fontos mérföldkő a szervezet fennmaradása szempontjából. Az alapító önkéntesek számára ugyanakkor fontos, hogy átlássák, hogyan viszonyulnak a működés különböző területeihez. Ezeket a következő kategóriákban gyűjtöttük össze:

### **Az ötlet és az alapító(k) szerepe**

Az ötlet szerepe a szervezet születésében vitathatatlan (Gupta – Chin, 1993; Smith et al., 1985; Belka, 2019). A fő kérdés minden esetben az, hogy mi az az igény, amelyre válaszul a szervezet létrejött? Piaci cég esetében ez a kérdés úgy jelenik meg, hogy van-e valódi igény arra termékre vagy szolgáltatásra, ami kialakul az ötletből; egy ponton túl pedig az is kérdés lesz, hogy ez a valódi igény átváltható-e fizetőképes keresletre (Galbraith, 1982). A civil szervezetek esetén az igény megjelenése gyakran nem valamilyen többletként, hanem hiányként



jelenik meg (Kimberly, 1979). Fentebb említett példák, akár az erdei szemétszedés, akár a menekültek támogatása esetében az – eleinte – informálisan tevékenykedő önkéntesek nemcsak észlelik ezt a hiányt, hanem tesznek is érte; majd pedig a szervezeti formalizálás irányába léphetnek. Ebből a folyamatból az látszik, hogy a civil szervezetek létrejötte körül fontos hatást gyakorol a környezet, illetve az a jelenség, hogy van egy egyre inkább növekvő elégedetlenség, amelyre azonban a helyi szereplők, az elérhető intézmények vagy egyéb szolgáltatások nem adnak választ (Kimberly, 1979). Ez a hiánymotiváció azért fontos, mert ez lehet az a faktor, amiből a civil szervezet stratégiai célja, meggyőződései és kezdeti energiája (vagyis az ügy melletti elkötelezettség) fakadnak.

Ez a külső igény tehát létrehozhatja az ügyet, ez azonban önmagában nem elég az új szervezethez: kell ugyanis egy vezéralak, aki az ügyet sikerre viszi, és akinek a víziójához lehet kapcsolódni. Kimbely öt kulcstulajdonságot emel ki, amelyeket az alapítóban sikertényezőknak tart: komoly elégedetlenség a fennálló struktúrával és szolgáltatásformákkal kapcsolatban; kockázatvállaló attitűd, amely kísérletező hajlammal párosult; erős cselekvésorientáció és gyors döntéshozatali képesség; vizionárius beállítódás, amely kész jövőbeni forgatókönyveket felrajzolni, és szívesen hagyja a részleteket a csapat többi tagjára; optimizmus, amely ugyanakkor erős túlélési ösztönrel párosul, és gyors tanulásra képes.

Mi történik az alapítóval a későbbiek során? A szervezeti növekedés elméletei gyakran megemlítik (pl. Steinmetz, 1969; Greiner, 1972; Smith et al., 1985), hogy az alapító időnként csak egy bizonyos pontig tud konstruktívan részt venni a szervezet működésében. A későbbi szakaszokban már olyan belső átrendeződés, másfajta struktúrák kialakítása szükséges, amelyekhez csak kivételes adaptációs és önfejlesztési kompetenciával bíró alapítók tudnak alkalmazkodni. Így gyakran előfordul, hogy a szervezet alapítója egy bizonyos pont után visszavonul a működésből, és esetleg akár újabb szervezet alapításába fog. A másik út a szervezet szempontjából kevésbé konstruktív: ekkor az alapító – gyakran öntudatlanul – „nem engedi” növekedni a szervezetet, amely esetben az egyszemélyes vezetés korlátai a szervezet korlátaivá válnak. Így az vagy ugyanazon a szinten stagnál, vagy a benne dolgozó munkatársak akár megpróbálhatják

elérni az alapító háttérbe vonulását, akár együttműködő, akár kisebb-nagyobb mértékben konfrontatív eszközöket is alkalmazva, a szervezet továbbnövekedése érdekében.

### **Az alaptevékenység**

Miután az a döntés megszületett, hogy az ötletből megvalósítás lesz, a friss szervezet a tevékenységein keresztül tulajdonképpen azt próbálgatja, hogy az ötlete egyáltalán életképes-e vagy nem (Lippit – Smith, 1967). A fő kérdés pedig az, hogy konkrétan mi az a szolgáltatás, ami az eredeti ötletben benne foglaltatik: mettől meddig tart, mik a kifejeződései, hogyan lehet megvalósítani. Ez a kérdés ebben a szakaszban konkrét tevékenységeken keresztül jelenik meg: ha fel akarunk építeni egy játszótérrel, milyen konkrét építmények lesznek benne? Ha egy önképző kört akarunk alakítani, milyen gyakran találkozunk és mik lesznek az egyes találkozások tartalmi? Ha rendszeresen ételosztást szeretnénk szervezni, hogy fognak kinézni azok a konkrét keretek, amelyek mentén ez a tevékenység megvalósul? A konkrét tevékenységek egyúttal „realitáspróbák” is. Az érintettek visszajelzései alapján kiderül, mi megvalósítható, mire van igény, milyen gyakorisággal működik a szolgáltatás, mi szolgálja az eredeti ügyet – ez pedig visszahat az eredeti jövőképre, és azt egyre jobban tudatosítja.

A tevékenység a kezdeti szakaszban még célorientált és projektszerű: egy-egy rendezvényre való készületet a határidő (tehát a rendezvény) határoz meg, és nem az a kérdés, hogy mennyi munkaóra van rá, hanem hogy a szervezet tagjai mit szeretnének ott látni – ehhez mérten dolgoznak az előkészületeken. A kényszerítő kereteket nem a munkaórák adják meg (hiszen önkéntes tevékenységről beszélünk), hanem az egyéni élet egyéb kényszerítő körülményei, vagyis a család, illetve a munkahely által meghatározott keretek, amik által meghagyott „maradék” időben lehet az önkéntes tevékenységgel foglalkozni.

### **Az önkéntesmenedzsment és a vezetés**

A szervezet indulásának idején önkéntesmenedzsmentről (formális szinten) nem beszélhetünk. A vezetés vagy egy-két ember viszonyából áll, vagy a több ember közti viszony teljesen informális. Az együttműködés módját a személyes kapcsolatok határozzák meg (baráti vagy házastársi kapcsolatok); a tevékenység ritmusát az egyéni életritmusok (mennyi fér bele a szabadidőbe);



a munkamegosztás teljesen informális, és nem feltétlenül tudatos. Megfigyelhetőek akár megfeszített, intenzív, számolatlan mennyiségű munkaórával teli szakaszok (például egy intenzív hétvége, amikor hajnaltól késő estig tart egy találkozó vagy egy rendezvény, amire ráadásul egy ugyanilyen hosszú nap az előkészület), ugyanakkor teljes szünetek is (akár több hét vagy több hónap) a tevékenységben (Lippitt – Smith, 1967). A vizsgálatba bevont szervezeteknél megfigyelhető jellemzők ebben a tekintetben teljesen összecsengenek az induló vállalkozások szakirodalmi leírásával.

### **Támogató területek (adminisztráció, pénzügy, jogszabályi megfelelések)**

Ezek a területek az alapító(k) által vezetett, első növekedési szakaszba eső szervezeteknél teljesen háttérbe szorulnak a szűken vett szolgáltatáshoz képest. Mivel a szolgáltatással kapcsolatos tevékenységek kialakítása és betanulása sok energiát köt le, a háttér folyamatok irányában egyáltalán nincs érdeklődés. Ehhez hozzájárul, hogy – mivel önkéntes bárki lehet – a szolgáltatás kialakítói nem feltétlenül rendelkeznek a munkájukból vagy egyéb forrásból fakadó háttér tapasztalattal a szervezés, az adminisztráció, a pénzügyek kezelése vagy a forrásteremtés területén; vagyis arról sincs tapasztalatuk, hogy ez miért lenne fontos, vagy hogy mennyi többletet adhatna egy szervezet alaptevékenységéhez.

Ezt pedig egy olyan vélekedés is gyakran tovább erősíti, hogy ezekre nincs is szükség. A segítő és társadalmi felelősséget vállaló alaptevékenység és az azt megalapozó értékrend felől nézve könnyen kialakulhat egy olyan szemlélet, hogy a negatívan megítélt forprofit szférához nem csak a bevételhajtás, hanem a professzionális menedzsment és folyamatirányító eszközök is hozzátartoznak, tehát ha nem a bevétel megszerzése a cél, akkor ezek feleslegesek (Dobrai – Farkas, 2014). A másik háttérgondolat pedig az lehet, hogy ez „csak” egy önkéntes tevékenység, félig a privát és informális szférában, tehát milyen támogató folyamatokra is lehet szükség? Azok „különben is csak szükségtelen rossz, ami elvonja a figyelmet az alaptevékenységtől” – ez egy gyakori érvelés a szervezet tagjaitól.

### **Szervezeti misszió és stratégia**

Egy frissen alakuló szervezet önkéntes vezetője gyakran nem tud jól megformált válaszokat adni arra kérdésre, hogy mi a szervezeti misszió vagy hol szeretne lenni tíz év múlva. Ez azonban nem jelenti azt, hogy nincs a szervezetnek jövőképe, inkább azt, hogy időnként nem tudatos. Mivel azonban a szervezeti missziótól a konkrét (lebontott) tevékenységig vezető gondolati ív egyetlen (vagy legfeljebb két-három) emberben megy végig, nem szükségszerű, hogy ez az ív tudatosuljon – mindaddig, amíg koherens.

A szervezeti misszió, vízió és stratégia így gyakran a konkrét tevékenységek szintjén jelenik meg (mint majdnem minden más is ebben a szakaszban), ugyanakkor az alapító vezető fejében általában létezik egy elképzelt jövőkép, amihez igazítja a konkrét tevékenységeit (még ha elmagyarázni nem is tartja fontosnak). Ettől függetlenül a vízió és a stratégiai jövőkép lehet nagyon sikeres, sőt, az első stratégiai mérföldövek sok esetben egészen tiszták – a problémák ebben a témakörben inkább a szervezetek későbbi növekedési szakaszaiban jellemzőbbek.

### **Identitás, alapértékek, szervezeti kultúra**

Ezeknél a szervezeteknél fontos kiemelni a szervezeti identitás egy alapító-specifikus sajátosságát: hogy hajlamos nagyon szorosan összekapcsolódni az alapító vezető(k) személyes identitásával. Ez abból a lehetetlen felelősségből fakad, hogy a feladatokat nincs kinek átadni, így minden érkező probléma praktikusán az alapító vezetőé.

Ez egy újabb olyan vonás, amely ugyanúgy megfigyelhető nonprofit ill. forprofit szervezeteknél is: az alapító időnként olyannyira „egybeforr” a szervezettel, hogy magát is azzal azonosítja, és semmilyen (időbeli, energiabeli, kommunikációbeli) elhatárolásokat nem tesz. Ennek vannak előnyei a szervezet fejlődése során. Vannak előnyei a vezető személyes fejlődése szempontjából is (például fejlődés a komplex problémakezelésben, döntéshozatalban, a jövőkép koherens képviselésében, stb.), így komoly szakértők lehetnek az ilyenfajta vezetők: bátor, döntésképes, a kockázatot jól kezelő, komplex rendszereket egyben látó, a felelősséget hordozni tudó emberek. Ugyanakkor ennek a mintának lehetnek hátrányai, amelyek indokolhatják azokat jelenségeket,

amikor sikeres szervezetek szélsőséges módszerekkel „szabadulnak meg” a saját alapítójuktól, vagy az alapító egyenesen gátjává válik a további fejlődésnek, mivel egyszemélyes vezetésével akadályozza a munkamegosztás kialakulását, az információ transzparenssé válását, a folyamatok tanulhatóságát, vagyis a formalizálódás minden aspektusát.

A szervezeti jellemzők rövid bemutatása után lássuk, hogyan figyelhetők meg ezek a gyakorlatban, a vizsgált ifjúsági szervezetek körében, és hogyan történhet meg a szervezetek növekedése és a fiatalok bevonása a működésbe.

### **A kutatás részletei és módszertana**

A továbbiakban egy átfogó kutatás eredményei olvashatók, amely a Magyar Cserkészszövetség helyi szervezeteit vizsgálta, mint olyan szervezeteket, amelyek hangsúlyosan az önkéntességre támaszkodnak (helyi szinten minden résztvevő, tag és vezető önkéntes). A cserkészmozgalom hivatalosan, szervezeti szinten a rendszerváltáskor indult újra Magyarországon, így a legrégibbi helyi szervezetek kb. 30 éves múltra tekintenek vissza. A szervezetek változatos méretűek, a kb. 12 fős taglétszámtól egészen a 450 főig; és működésükben is nagy különbségek figyelhetők meg. A cserkészcsapatok alaptevékenysége gyermek-foglalkozások megtartása, állandó kiscsoportokban (őrsökben), amelyeket egy fiatal önkéntes vezet, és amelyekből hosszú távú közösség épül.

A kutatás két adatforrásra támaszkodik. Az első egy rendelkezésre álló adatbázis, amely 1991 óta tartalmazza cserkészcsapatok adatait. Összesen 617 szervezet adatai találhatóak benne, amelyből 418 az elmúlt 30 év során valamikor megszűnt, 199 pedig ma is működik. A létszám-adatok nagy előnye, hogy egy ilyen szervezet esetén, mint egy cserkészcsapat, a létszám beláthatóan könnyedén tekinthető eredményváltozóknak is (hiszen minél jobbak a programok ill. jobban érzik magukat ott a résztvevők, annál több gyermek csatlakozik), illetve a szervezet sikerességének jó – és egyben nagyjából egyetlen könnyen mérhető – indikátora. Így tehát a létszám-adatokat vizsgálva jó alapfeltevés, hogy a létszámnövekedés valamilyen jó gyakorlat, a létszámcsökkenés pedig valamilyen probléma következménye. (Nem kell tehát az oksági viszonyok meghatározásán töprengenünk.)

A másik adatforrás egy teljeskörű szakértői lekérdezés, amely 2021-ben készült el, és a 199 működő szervezetre nézve tartalmaz szervezeti információkat. A lekérdezéseket félig struktúrált interjúk formájában készítettük el, majd az ebből létrejövő minőségi adathalmaz feldolgozásához a tartalomelemzés (Krippendorff, 1995) módszertanát alkalmaztuk. A tartalomelemzés és az arra épülő módszerek során a vizsgálat célja annak beazonosítása volt, hogy mely szervezeti jelenségek azonosíthatók be az egyes szervezetek működésben, illetve hogy ezek a jelenségek az adott növekedési szakaszban levő szervezetek hány százalékában jelennek meg.



A következőkben azokat az eredményeket vesszük sorra, amelyek akkor lehetnek érdekesek, ha az ember civil szervezet alapításán gondolkodik, vagy alapítóként működik egy civil szervezetben. A szövegben utalások történnek a későbbi szervezeti növekedési szakaszokra is (Pótó, 2023), a cél azonban az alapító és a szervezet viszonyának fókuszba helyezése volt, így a teljes növekedési modell bemutatása kívül esik e tanulmány keretein. A továbbiakban bemutatásra kerül, hogy a kutatás alapján

- mi jellemző a civil szervezetek működésére az alapítás utáni első növekedési szakaszban
- hogyan válhatnak a civil szervezetek átadhatóvá, amely a hosszú távú fennmaradás záloga
- hogyan tudunk egy ifjúsági civil szervezet vezetésébe bevonni fiatalokat
- mik az alapítók számára fontos tanulságok a szervezeti növekedés későbbi szakaszaiból.

## **Az alakuló civil szervezetek jellemzői**

### **Az ötlet és az alapító**

A szervezet – és az alapító – céljai között a vizsgált szervezeteknél is érzékelhető volt a „társadalmi hiány” és az ebből fakadó erős ügy melletti elköteleződés. Ez a szempont pedig átvisz az alapító személyes tulajdonságainak kérdésére.

Ahhoz, hogy az ember egy új ügy mellé tudjon állni – ráadásul egyedül –, speciális tulajdonságpalettával kell rendelkeznie, amelyet a szakirodalom elsősorban a vállalkozói léttel, a vállalkozási képességekkel kapcsolatban vizsgál (Scott – Bruce, 1987). A vizsgált szervezetekben a következők voltak megfigyelhetők az alapítókra vonatkozóan:

- Idős(ebb) életkor: Jellemzően 40 év felett, mivel a leggyakrabban motiváció a saját gyerekek vagy az unokák számára biztosítandó közösség volt. Másik jellemző motiváció az értékes közösség teremtése a település gyermekeinek számára (ez gyakrabban jelent meg kisebb településeken, például falvak esetében, amikor a gyerekek „láthatóbbak” és ismerősebbek a családon kívüli felnőttek számára is).
- Erős elköteleződési képesség: az alapító képes és hajlandó volt többéves elköteleződést vállalni az ügy mellett (és ezt az életmódja és életállapota is lehetővé tette).
- Elszántság és céltudatosság: az alapító képes volt egy olyan jövőképet megfogalmazni (elsősorban

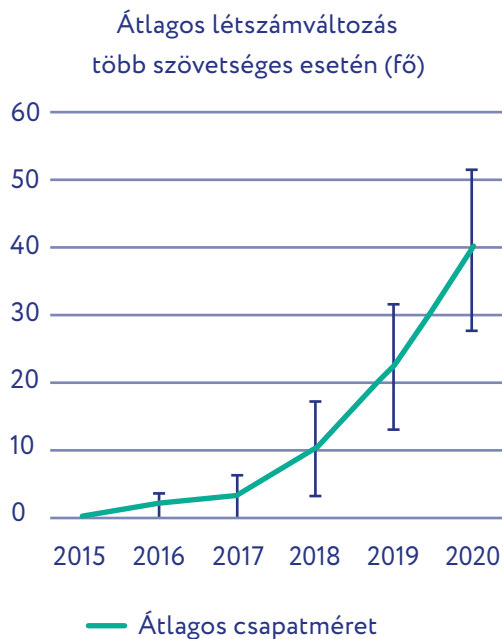
magának), amely felé kitartóan tevékenykedhet.

- Tanulási képesség: a vizsgálatba bevont szervezeteknek van egy erős know-how-ja, amelyet meg kell tanulni. A szervezetszoport országos ill. regionális központja által nyújtott formális képzéseken azonban csak egy részét lehet elsajátítani ennek a know-how-nak, az időbeli és a térbeli korlátok miatt. A bevont szervezeteknél fontos kérdésnek bizonyult, mennyire hozzáilleszhető ez a megtanuló know-how az alapító önkéntes eredeti jövőképehez. Ha ez a kettő nagyon eltért egymástól, akkor – a mérési adatok alapján – az eredeti jövőkép maradt uralalkodó, vagyis az az elképzelés, amit az alapító vezető eredetileg elképzelt a szervezet működéséről. Ez viszont akadályozta a know-how sikeres elsajátítását, egyúttal bekorlátozta azt is, hogy a megalakuló szervezet mennyire tudott elkezdeni növekedni.
- Szövetségesek keresésének képessége: egy civil szervezet esetében ez kulcskérdésnek látszik, mert ambivalenciát hordoz magában. Ahhoz, hogy az ember (önkéntesen) valami újba kezdjen, szükségesnek látszik egy jókora adag elszántság és a cél felé való kitartó törekedés. Ez ugyanakkor nem feltétlenül olyan tulajdonság, amely könnyű együttműködést tenne lehetővé mások számára az alapító vezetővel. Ahhoz viszont, hogy a szervezet növelni tudja tevékenységét (és ezzel hatékonyságát), szükség van további önkéntesek bevonására. A mérési adatok (1. és 2. ábra) azt mutatják, hogy a növekedés a következőn múlt: Ahol az alapító vezető 3-4 felnőttél több, a szervezeti know-how birtokában levő vezető tudott maga mellé állítani (vagy amiatt, hogy ők eleve rendelkeztek ezzel, vagy úgy, hogy igen gyors ütemben elvégezték az ehhez szükséges képzéseket), az a szervezet gyorsan áthaladt az első növekedési szakaszon. Ahol azonban az alapító legfeljebb egy további embert tudott maga mellé állítani – vagy többet, de azok nem kaptak képzést – ott a megalakult szervezet benne maradt ebben az első szakaszban, akár igen hosszú időre (akár 10-20 évre is).



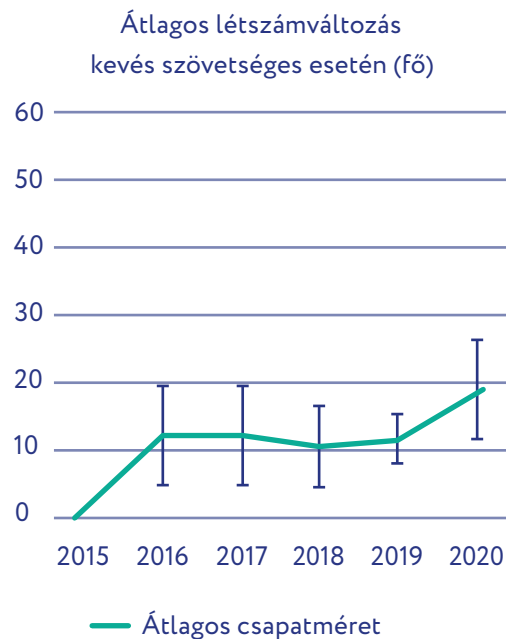


1. ábra: Szövetségesek bevonásának hatása (több szövetséges esetén)



Forrás: saját szerkesztés

2. ábra: Szövetségesek bevonásának hatása (kevés szövetséges esetén)



Forrás: saját szerkesztés

### Az alaptevékenység

Az első szakaszba a vizsgálat során az egészen kis létszámú, 20 fő alatti tagsággal rendelkező szervezetek kerültek. Ez azt jelenti, hogy a tevékenységben egy-két gyermekcsoport vesz részt, és közvetlenül az alapító vezető által történik (ő vezeti a foglalkozásokat, és minden találkozásban részt vesz.) Az alapító vezetőnek lehet néhány felnőtt társa, aki részt vesz a vezetésben, de leggyakrabban ez egyetlen embert jelent: gyakran a házastársat, illetve, jellemző még valamely közeli munkatárs, például tanár-kolléga vagy a plébánián/parókián egy munkatárs. A vizsgált szervezetre jellemző, hogy az alapító vezetők idősebbek, határozottan felnőtt korúak (saját gyermekekkel vagy akár már unokákkal rendelkeznek).

Az interjúk eredményei alapján fontos kérdés, hogy az alapító vezető mennyire figyel oda a tevékenységeknek szóló visszajelzésekre. Mivel az ügy gyakran valami olyan, ami változást kíván meg a szűkebb vagy tágabb környezettől, úgy a negatív, meg-nem-értést sugárzó, ellenkezést kifejező visszajelzések természetesek (Kimberly, 1979). Ezért aztán nehéz kiválogatni, hogy a visszajelzések meddig az újdonságnak szóló tiltakozás természetes kifejeződései, és mikor jelzik azt, hogy

a jövőkép, amelyet az alapító képvisel, nem vonzó, nem lehet hozzá kapcsolódni, megvalósíthatatlan, vagy rossz a választott eszköztár.

### Önkéntesmenedzsment és munkamegosztás

A vizsgálatba bevont szervezeteknél megfigyelhető jellemzők ebben a tekintetben teljesen összecsengenek az induló szervezetek szakirodalmi leírásával. Megfigyelhetők az erős személyes kapcsolatok; az informális munkamegosztás; a projektszerű, határidők által meghatározott, intenzív működés, majd az azt felváltó passzívabb („pihenő”) időszakok.

A vezetési stílus személyes, noha egy (és pontosan egy) kimondott alapító vagy vezető a vizsgált szervezetek formális keretei miatt muszáj, hogy legyen, így a felhatalmazott vezető megvan. Ez a vizsgált szervezetekben egyértelmű hierarchiát jelent: ez azonban nem elsősorban az utasításkiadás jogában jelenik meg (sok esetben nem nagyon van kinek utasításokat adni), hanem a végső felelősségvállalásban. Emiatt a döntéshozó szerep is kijelölődik, hiszen megalapozottan vonhatja magához a döntési jogkört az, akinek végül a döntés felelősségét is viselnie kell.



Fontos kérdés ezekben a szervezetekben a fiatal önkéntesek bevonása. A vizsgált szervezetek között vannak olyanok, amelyeknek a gyermek-tagjai nem jutnak el a kamaszkorig sem, amikor bevonhatóvá válnának a szervezet tevékenységébe, mert már előtte elhagyják azt. Vannak viszont olyanok, amelyeknél a fiatalok sikerrel maradnak a szervezet tagjai 4-5 évig, és ezután az első 2-3 vállalkozó sikeresen elvégzi azt az alapfokú önkéntes-képzést, amely lehetővé teszi, hogy bevont önkéntesként is elkezdjen tevékenykedni a szervezet életében – már nem csak résztvevői, hanem szervezői oldalon. Ez egyrészt azon múlik, hogy a szervezet programjai, tevékenységei mennyire vonzóak a fiatalok számára, de másrészt azon is, hogy az önkénteskedés, a szervezésbe való bevonás lehetőségei mennyire teremődnek meg. A kutatásból kiderül, hogy ez egy mérföldkő a szervezet hosszú távú fenntarthatóságának szempontjából.

Az önkéntesmenedzsment kiemelt területe az önkéntesek képzése, illetve azon belül a vezetők képzése-felkészítése, hiszen ez az első lépés a szervezet majdani átadása, vagyis az utódlástervezés témaköre felé. A kutatáson belül az első szakaszba eső szervezetek esetében a következők figyelhetők meg. Egyrészt a felnőttek (vezető)képzése zajlik, vagyis pontosabban: erre lenne lehetőség. A szervezetek egy része erre hangsúlyt is helyez, és ezek azok a szervezetek, amelyek nagyobb eséllyel elindulnak a növekedés útján. Másrészt az önkéntesek alaptevékenységhez szükséges képzésére való igény fontos és tudatos. Az alapító vezetők jellemzően tudatában vannak annak, hogy ez lenne az első fontos mérföldkő a szervezet fenntarthatóságának irányában. Ennek a megvalósítása azonban már gyakran ütközik problémákba, ugyanis az alapító vezetőknek sok lehetősége van azt (tudatosan vagy tudattalanul) kommunikálni, hogy tulajdonképpen mennyire (nem) hisz az utódlás koncepciójában és/vagy a bevonható önkéntesekben, ami befolyásolja azt, hogy a reménybeli utódok (vagyis ez esetben a fiatalok) elegendő bátorítást kapnak-e ahhoz, hogy egyáltalán el tudják végezni a szükséges képzéseket.

### **Támogató területek**

A vizsgált szervezetekben – a szakirodalmi megállapításokat alátámasztva – azt láthatjuk, hogy az adminisztrációs kötelezettségeiket nem, vagy csak nagy késéssel látják el, és sok esetben „haszontalan szívességnak” élik meg.

A jogi és adminisztratív elvárásoknak való megfelelés nemcsak gyakorta elégtelen – főleg a GDPR korában –, hanem a vezetők sokszor elveszítettnek és esélytelennek érzik magukat a jogszabályok dzsungelében, és nem is próbálkoznak utána nézni a kötelezettségeiknek. A pénzügyek kezelése gyakorlatilag egyáltalán nem követett. Az eszközök kezelése pedig teljesen esetleges, nem is beszélve a külső partnerekkel való kapcsolattartásról. Fontos azonban azt is hangsúlyozni, hogy ez nem feltétlenül baj. A szervezet életben maradásának a kulcsa ebben a szakaszban a minőségi alaptevékenység, és nem pedig a minőségi háttérmenedzsment. Ezt jól mutatják a vizsgált alanyok közül azok a szervezetek, ahol a háttértevékenység (a pénzügy kezelése, az adminisztráció, a külső kapcsolattartás és érdekképviselés) kifejezetten jól mondható – ez azonban jellemzően fordítottan arányos a létszámnövekedéssel.

Ennek a jelenségnek az lehet a magyarázata, hogy a kis méret miatt gyakorlatilag minden az alapító vezető(kö)n múlik, vagyis az ő figyelme és energiája a szervezet legfontosabb szűk keresztmetszete. Az pedig a vizsgálatból is kimutatható, hogy ahol maga az alaptevékenység kifogásolható, ott nincs növekedés. Így, ha az alapító vezető erre koncentrálna, akkor nem feltétlenül van ideje a háttérmenedzsmentre. A vizsgálat alapján úgy látszik azonban, hogy ezt az árat még éppen érdemes megfizetni a növekedés, vagyis a szervezet stabilizálódása érdekében.

### **Stratégiához való viszony**

Ebben a szakaszban a vizsgált szervezetek – megint csak a szakirodalommal összecsendően – elég tiszta jövőképet és stratégiai célokat tudtak megfogalmazni (annak ellenére, hogy magát a szót nem feltétlenül használják). Egy probléma mégis lehet ebben a szakaszban, és néhány esetben megfigyelhető is volt: ha az alapító vezető jövőképe nem koherens azokkal a tevékenységekkel, amiken keresztül a hozzávető utat elképzeleli. A vizsgálatba bevont szervezeteknél ilyen volt például az, amikor az alapító vezető iskolai tanárként cserkészcsapatot szeretne létrehozni, de iskolai szakkört tart helyette a valóságban (vagyis a tevékenység a gyerekek számára nem válik el az iskolától; nem alakul ki állandó közösség; nem erősödik meg a saját választás gondolata; nem szűnik meg a tanár-diák szerep stb.).

Ez egyébként egy teljes értékű tevékenység, csak nem azt a stratégiai célt támogatja, hogy hosszabb távon is fenntartható cserkészcsapat jöjjön létre. Emögött két ok húzódhat meg: vagy nem hatékony a választott eszköz (nem iskolai szakkört kellene tartani), vagy pedig nem is az a jövőkép, amit a vezető kommunikált (valójában nem cserkészcsapatot akar, hanem igenis egy szakkört, csak ezt valamiért nem ismeri fel).



### **Szervezeti identitás, szervezeti kultúra**

A szervezeti identitás alapja maga az „ügy”, a tevékenység. Ez azt is jelenti, hogy az identitás jobban átérezhető egy-egy konkrét esemény, foglalkozás kapcsán, és távolabb kerül, ha az események között nagy szünetek vannak.

A szervezet (és főleg annak a vezetője) megéli a teljes hatalmat és a teljes felelősséget is, így viszont annak az élményét is, hogy minden rajta múlik. Ebből kialakulhat egy olyan alapérték és szemlélet, hogy „csak magunkra számíthatunk”, ugyanakkor az előnyök oldalán „csak magunk felé kell elszámolnunk”.

Ez a szemléletmód a vizsgálatba bevont szervezetek esetén egy kicsit árnyalódik, hiszen ezek a szervezetek egy nagy franchise-jellegű rendszer részei, így elszámolni időnként más felé is kell(ene), cserébe nem csak magukra számíthatnak. A kutatásban vizsgált szervezetek között azonban ez az énkép nagyrészt mégis megfigyelhető. Ez azzal is együtt jár, hogy időnként nem nagyon tartják a külső kapcsolatokat más hasonló szervezetekkel sem, nem figyelnek a külső jó gyakorlatok bevonásának lehetőségeire, nem járnak képzésekre, és főleg: nem osztanak meg információkat a belső működésükről – ez azonban megnehezíti a fejlődést. Ugyanakkor stabilan és önállóan képesek ellátni a (szerintük) alaptevékenységhez tartozó feladatokat.

A vizsgált szervezetekben megfigyelhető volt egy másik szemlélet is ebben a szakaszban, a „valaki segítsen, valaki más oldja meg a problémáimat, ez nem az én dolgom”. Ez a gondolat abból fakad, hogy a vezető (főleg önkéntesként) nem feltétlenül van tisztában azzal, hogy egy szervezetet vezetni milyen kötelezettségekkel jár együtt (például jogi, elszámolási, adminisztratív kötelezettségek), mivel neki csak az alaptevékenység lebeg a szeme előtt. Ennek az alaptevékenységnek az értékteremtő jellege pedig további indokként is szolgálhat, miért is nem foglalkozik a jogi kötelezettségekkel, hiszen „a gyerekek az igazán fontosak, minden más csak tőlük vonja el a figyelmet”. Ennek következtében a szervezetek vezetői időnként egyszerűen nem tekintik saját feladatuknak a háttéranyagok megtanulását és/vagy üzemeltetését, még akkor sem, amikor beleütköznek abba, hogy ez mulasztásként értelmezhető a környezet (vagy a külső hatóságok) számára.

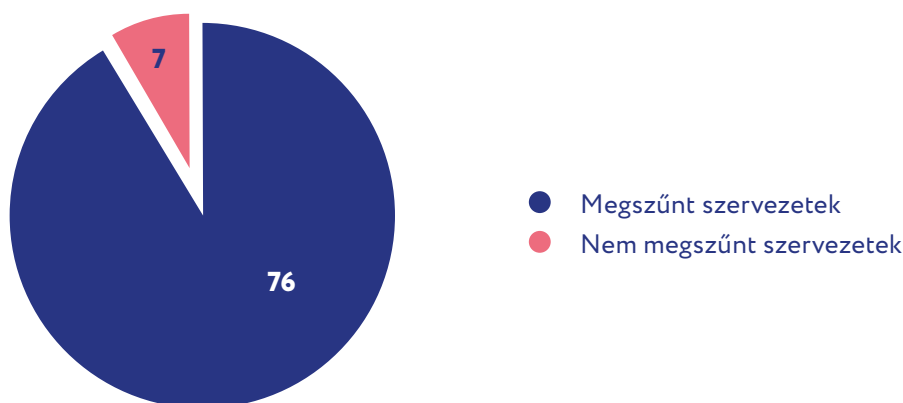
A harmadik megemlíthető aspektus ebben a szakaszban az interjúk alapján egy „saját, belső világ” ígérete, ami-re nem vonatkoznak a való világ „rideg”, „embertelen”, esetleg „ellenséges”(nek tartott) törvényei; amiben azok az értékek jelennek meg, amiket az adott önkéntesek fontosnak tartanak, valamint bensőséges viszonyok, bizalom és szoros közösség uralkodik. Talán az ebbe való belemerülés is ráerősít arra a hozzáállásra, hogy mind-eközben a pénzügyi keretek vagy a hatósági bejelentések úgysem számítanak, hiszen az a „külső világ” része, amitől az induló szervezet éppen igyekszik eltávolodni, hogy a saját értékrenden keresztül saját valóságot hozzon létre.

### A vizsgált szervezetek stabilizálódása, vagyis a növekedés

A vizsgált szervezetek között a növekedés szempontjából három út figyelhető meg. Az első esetben a szervezet létrejön és elindul, de néhány év múlva megszűnik a tevékenység. Ez azért alakulhat így, mert az alapító nem tudott a tevékenységbe elég energiát fektetni; az ötlet maga nem volt életképes; a jövőkép és a választott eszközök nem voltak összhangban egymással; vagy nem

talált elegendő szövetségest, akiket maga mellé tudott állítani. A vizsgálatba bevont összes szervezetet vizsgálva (1991-től) az jól látszik (lásd 3. ábra), hogy azok a szervezetek, akik csak az első növekedési szakaszig jutottak el és sosem léptek ebből tovább, igen nagy arányban szűntek meg – tehát a vizsgálat alapján úgy tűnik, hogy ebben a szakaszban igen-igen nehéz – növekedés nélkül – megtartani a szervezetet és a tevékenységet.

3. ábra: Első szakaszt nem meghaladó, megszűnt ill. működő szervezetek száma 1991-től



Forrás: saját szerkesztés

A második esetben a szervezet létrejön, kialakul a tevékenységi kör, de az nem indul növekedésnek. Ebben az esetben a szervezet fennmaradhat ebben a formában akár rendkívül sokáig is (a vizsgált szervezetek között 25-30 éve ebben a formában, időnként ugyanazzal a vezetővel működő szervezetek is vannak). Ebben az esetben a szolgáltatás jellege igen-igen szűk körű, kevés ember tud hozzá csatlakozni, az „ügy” pedig nagyon a vezető egyéni jövőképe által meghatározott. A vezető (és a jellemzően további egy-két emberből álló vezetői kör) azonban ki tud alakítani egy olyan, nagyjából rendszeres (noha nem túl intenzív) működést és olyan elfogadható szolgáltatási színvonalat, amely egy olyan (jellemzően szűk körű) befogadó „fogyasztói körre” talál, amely végül a fennmaradást biztosítja – de csak a vegetálás szintjén. Ez azt jelenti, hogy a motiváció egyoldalú, a tevékenység valóban szolgáltatás jellegű, a motiváció az ügy képviselése, de az ügy mellé nem sikerül a fiatalok közül további önkénteseket állítani. Ez pedig végső soron azt eredményezi, hogy a szervezet addig (és pontosan

addig) marad fenn, amíg az alapító tevékenykedik benne – utána megszűnik.

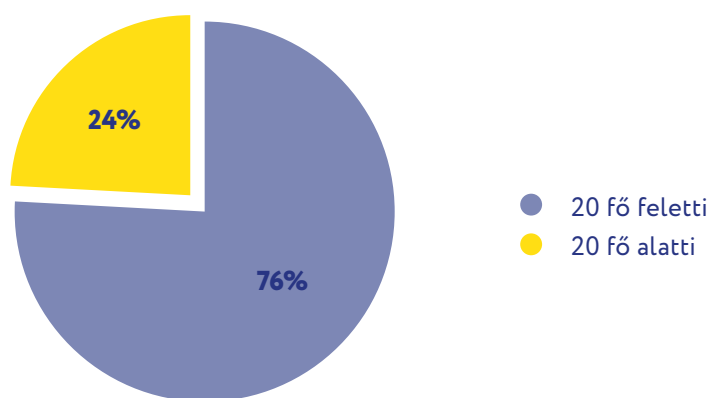
Ebben a második esetben a szolgáltatásra gyakran jellemző a „tünetkezelő” jelleg. Például (nem a vizsgált szervezetek közül hozva az illusztrációt) egy olyan szervezet esetén, amely a felelős hulladékkezelést szeretné képviselni, mint ügyet, a rendszeres szemétszedési akciók szervezése a közeli erdőben jó kezdeti tevékenység lehet. Ha azonban a szervezet ezt túl sokáig ismételteti változtatás nélkül, akkor előfordulhat, hogy egy állandósuló (és szűkülő körű) önkéntescsoport fog eljárni évről évre néhány alkalommal, hogy ugyanazt az erdőrészt mentesítse a szeméttől. Ez természetesen egyre monotonabbá válik, és a sikerélmény is egyre kisebb (hiszen az önkénteseknek azt kell megélniük, hogy legközelebb is ugyanolyan szemetes a terület). Ennek például lehet az az oka, hogy túl ritkán mennek oda, mert nem vizsgálják a tevékenységük valódi hatását (például nem nézik azt az összefüggést, hogy a „tisztta” ösvény mentén kevésbé

hajlamosak szemetet eldobálni az arrajárók, így a gyakoribb, „megelőzés-jellegű” szemétszedés nagyobb hatású lenne). Lehet az az oka, hogy nem helyezik a jelenséget nagyobb összefüggésbe (például nem vizsgálják meg, mi lehet az oka a szemét eldobálásának). Lehet, hogy nem bővítik az eszköztárukat (például nem nézik meg, hány hulladékgyűjtő van az ösvények mentén, milyen gyakorisággal) stb. Ez a szervezeti kihívás ugyanígy megjelenhet például a cipősdoboz akcióknál (mint kezdeti tevékenység), az ételosztásoknál, vagy akár a gyerekekkel való foglalkozások esetében. Ez a „tünetkezelő jellegű” tevékenység azt is jelzi, hogy a vezetők nem sikerült

valóban lebontani a jövőképet stratégiai eszközökre, majd konkrét tevékenységekre: inkább csak az történt, hogy van egy tevékenység-ötlete, amelyhez nem párosított jövőképet, vagy esetleg azt még igen, de a kettő közti kapcsolat nincs meg a gondolatok és célok szintjén.

A vizsgálatból az látszik, hogy a bevont szervezetek közül az elmúlt 8 évben alakult szervezetek 76%-a már továbbfejlődött ebből a szakaszból, 24%-a van még itt (még mindig működő állapotban). Ez is azt erősíti, hogy ebben a szakaszban nem „hatékony” maradni – a szervezetek nagy része arra törekszik, hogy továbbléljen.

4. ábra: Az elmúlt 8 évben alakult szervezetek továbblépésének illetve szakaszban maradásának aránya



Forrás: saját szerkesztés

A harmadik foratókönyv az, amely magába foglalja a növekedést. Ebben az esetben a vezető elkezd a tevékenységet, valamint szövetségeseket gyűjt maga mellé. Közben azonban rendszeresen vizsgálja, hogy a tevékenységei mennyire felelnek meg egyrészt az általa célzott célcsoport igényeinek (például azoknak a gyerekeknek, akiket fejleszteni kíván; vagy azoknak az embereknek, akiknek a szemléletét formálni kívánja), másrészt annak a jövőképeknek, ami felé tart. Ehhez pedig (és ez egy fontos különbség az eddigiekhez képest) látja maga előtt az első stratégiai mérföldkövet, amely a tevékenységek szintjén is, de a szervezeti növekedés szintjén is megjelenik. Ennek a mérföldkőnek a képe nem szükséges, hogy már a szervezet megalakításakor kiépüljön, az is egy lehetséges út, hogy a kezdeti tevékenységgel kapcsolatos visszajelzéseken keresztül épül

ki és tevékenységbővülésként jelenik meg. Ilyen lehet például, ha a feljebb említett természetjárók a rendszeres szemétszedő kirándulások közben arra jutnak, hogy a kirándulóterület tisztán tartásához újabb hulladékgyűjtőket kellene telepíteni az ösvényekre egy tudatos viselkedést támogató tanösvény-szakasz kiépítésével együtt; ehhez pedig adományokat kell gyűjteni. Ehhez – természetesen – több önkéntes bevonása szükséges, erre azonban több lehetőség is adódik, mivel a tevékenységhez így már nem csak azok tudnak kapcsolódni, akik szeretnek kirándulás közben szemetet szedni, hanem azok is, akik például szívesen segítenek tárgyalni az erdészettel, szeretnek a projektjellegű alkotó feladatokat, vagy szeretnek szemléletformáló szövegeket megfogalmazni tanösvény-táblákra.



## A fenntarthatóság biztosítása: a szervezet átadásának lehetőségei

Miért fontos az első szervezeti növekedési szakaszt magunk mögött hagyni? A kutatási adatokat áttekintve megfigyelhető, hogy a korai szakaszokban minél magasabb növekedési kategóriába lép egy szervezet, annál valószínűbb, hogy hosszú távon fennmarad. Az alábbi táblázat azt mutatja be, hogy 1991 óta az egyes szervezetek működése során melyik volt az a legmagasabb növekedési kategória, amelyet elértek; illetve hogy működnek-e még vagy nem.

A táblázatban látványosan megjelenik, hogy a legtöbb szervezet nem az első, hanem a második növekedési kategória elérése után szűnt meg, de bőven van példa a 3. szakasz elérése utáni megszűnésre is – a későbbi szakaszok esetében azonban ez már elenyésző. A működő szervezetek sorát vizsgálva pedig az is látszik, hogy nagyon kevés az olyan cserkészcsapat, amelyik a teljes vizsgált időszakban soha nem emelkedett az 1. vagy a 2. szakasz fölé.

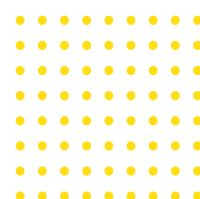
1. táblázat: A vizsgált szervezetek legmagasabb növekedési kategóriái 1991 óta

Szakaszok száma	1.	2.	3.	4.	5.	Végösszeg
Megszűnt szervezetek legmagasabb elért szakasza	76	237	93	8	1	415
2023-ban működő szervezetek legmagasabb elért szakasza	7	59	75	39	19	199
<b>Végösszeg</b>	<b>83</b>	<b>296</b>	<b>168</b>	<b>47</b>	<b>20</b>	<b>614</b>
<b>Szervezetek jelenlegi szakasza 2023-ban</b>	<b>49</b>	<b>64</b>	<b>40</b>	<b>27</b>	<b>19</b>	<b>199</b>

Forrás: saját szerkesztés

A táblázat számaiból tehát az következik, hogy ha az alapító szeretné, hogy a szervezet hosszú távon fennmaradjon, akkor érdemes eljuttatni legalább a 2., de inkább a 3. szervezeti növekedési szakaszig. Ezzel azonban szükségszerűen együtt jár a szervezet átadása – a vizsgált szervezetekből az derült ki, hogy az alapítók legkésőbb a második szakasz végén átadták a szervezet vezetését; illetve, hogy akik nem adták át, azok nagy eséllyel nem tudtak átlépni a 3. szakaszba (néhány speciális kivételtől eltekintve, amelyek elemzése túlmutat a tanulmány keretein).

Ez pedig ifjúsági szervezetként azt is jelenti, hogy a feljebb említett, jellemzően idősebb, felnőttkorú alapítók számára egy szükségszerű lépés, hogy először is bevonják a fiatalokat a vezetésbe, majd teljesen átadják nekik a szervezetet és visszavonuljanak.



### Az utódlás kérdései az alapító viszonyában

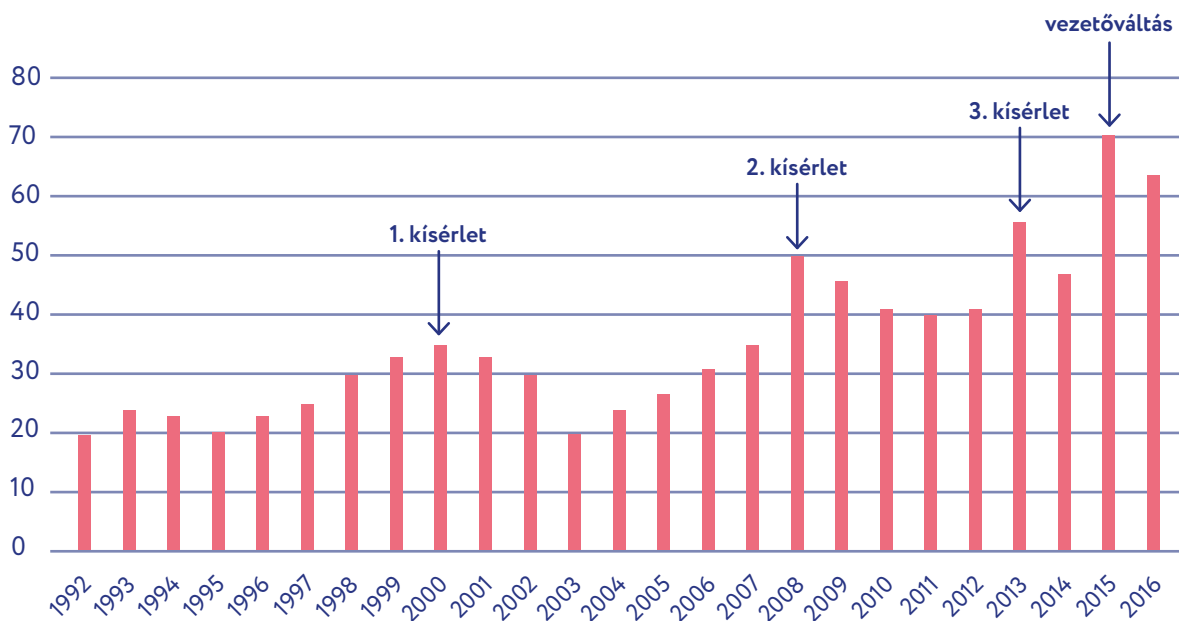
Az utódlás és az alapító(k) visszavonulása során is többféle irány lehetséges a szervezet számára. Az első esetben a bevont önkéntesek ugyan elkezdnek részt venni a szervezet működtetésében és szervezésében, de útközben belebotlanak egy „üvegplafonba”: valamiért nem sikerül megugrani a vezetővé válást a szervezetben. Vagy azért, mert el sem jutnak a belső képzésig (például külső okok miatt, de akár belső okok miatt is), vagy azért, mert elvégzik ugyan a képzést, de a csapatba visszatérve azt találják, hogy „nincs ott helyük”, a szervezet vezetője – jellemzően öntudatlanul – nem engedi a működést valóban megváltoztatni a vezetőség bővülésének megfelelően (például továbbra is úgy kommunikál, úgy hoz döntéseket és úgy viselkedik, mintha egyedül lenne). Így aztán egy-két év próbálkozás után ezek az kulcs-önkéntesek elmennek – ezzel pedig az egész tevékenység visszazuhan az eredeti működési módba, vagy teljesen megszűnik.

Érdekes módon a vizsgált szervezetekben az látszik, hogy a tevékenység gyakrabban szűnik meg teljesen, ha

már nem az alapító vezető van jelen (tehát egy utódlás már történt a csapatban), és gyakrabban „tartja meg” a vezető az összeomló csapatot akkor, ha ő maga az alapító. Ez tulajdonképpen nem nagyon meglepő, hiszen ő már ismeri ezt a működést, és ezt a szakaszt már végigjárta egyszer. Így újra elkezd a szervezetet felépíteni. Ez azonban azért lehet problémás, mert megerősítheti azt a mintát az alapítóban, hogy „az utódokban nem lehet bízni, mert úgyis elmennek”, így a következő becsatlakozó önkénteseknek még nehezebb dolga lesz, amikor szeretnének felelősséget vállalni a szervezet vezetésében.

A vizsgált szervezetek között vannak olyanok, ahol az elmúlt 30 évben két-három-négy ilyen folyamat is megfigyelhető. Az alapító vezető kinevelt egy-egy utódgenerációt, és közben sikeresen növekedett a csapat taglétszáma is. Majd a végső lépés – a vezetés konkrét átadása – mégsem sikerült, a szervezet összeomlott, 40-50 fő körüli létszámról visszaesett 15-20 főre.

5. ábra: Példa a szervezet átadásának többszöri kísérletére



Forrás: saját szerkesztés

Ezután az évek során újra feltornázták magukat, újabb utódjelöltek érkeztek, majd újra nem sikerült a szervezet átadása. Az 5. ábrán egy olyan szervezet létszám-alkulása látható, ahol az alapító vezető háromszor nevelt ki utódokat, végül nem átadva a vezetést, azok pedig nem merték vagy akarták erőltetni, így végül elhagyták a csapatot. A szervezet átadása végül a harmadik kísérellettel sikerült, de a vezető-utód először csak helyettesi megbízást kapott, majd két évvel később vette át a vezetést hivatalosan is. A bemutatott szervezet a nehézségek ellenére egy kifejezetten pozitív példának mondható, ahol az interjúalanyok beszámolóí szerint egy köztisztviselőben álló alapító vezette a szervezetet – valószínűleg ennek is köszönhető, hogy az utódok végül kitarítottak addig, hogy a kifejezetten hosszadalmas szervezetátadás ellenére átvegyék a szervezetet, ezzel pedig biztosítsák a hosszú távú fennmaradását.

### **A csapatvezető váltásának jelentősége nagyobb méretben**

Amikor a vizsgált szervezetek növekedési útját összefoglalóan tanulmányozzuk, feltűnő az utódlás és az utódlástervezés jelentősége. Az interjúkból az derül ki, hogy ez az a kulcseszköz, amely lehetővé teszi a szervezeti fejlődést az önkéntesek által vezetett szervezetek számára, a különböző egyéni vezetői személyiségbeli, életállapotbeli, kompetenciabeli korlátokkal együtt. A gyakori (3-5 évenként bekövetkező) csúcsvezető-váltás – a tisztán önkéntesekből álló, és ráadásul fiatalok által vezetett szervezeteken belül – a vizsgált szervezetekben a következő folyamatot eredményezi:

Az új vezető új lendületet hoz a szervezet életébe, illetve néhány új elképzelést, amelyeket célja megvalósítani. Ez természetesen szervezeti turbulenciát is eredményez, hiszen a vezetés többi tagjának meg kell tanulni alkalmazkodni az új vezető működési módjaihoz; a viszonyok némileg átrendeződnek (mert az új felettes eddig közülük való volt); így az első időszak ezekkel a feladatokkal telik. Ezt követően megfigyelhető egy erős építkezés; új folyamatok, új prioritások, eddig hiányzó területek kiépülése stb. – attól függően, hogy az új csapatvezető még korábban mit diagnosztizált a szervezet legfőbb problémájának. Ebből a szakaszból a vezető fokozatosan átlép az eredmények értékelésének a szakaszába, amikor az általa vezényelt javítások eredményei kerülnek a figyelmének fókuszába, ezzel párhuzamosan

viszont kezdi egyre kevésbé érzékelni a jelen működés problémáit, mert – szerencsés esetben – egyre nagyobb a szervezeti távolság attól a ponttól, ahol ő átvette a vezetést. Aki az adott szervezet pillanatnyi problémáival a lehető legélesebben tisztában van, az a csúcsvezető melletti vezető (a vizsgált szervezetekben ez jellemzően a csapatvezető-helyettes) – és minél erősebb, kompetensebb, elismertebb a csapat vezetője, annál inkább merik az alatta levő vezetők a kritikáikat megfogalmazni. Szerencsés esetben pedig mire a csapatvezető-helyettes komoly listát gyűjtött össze a szervezet belüli javítandókról (amelyeknek egy része ráadásul pont a jelenlegi fejlesztési folyamatok eredményeképpen keletkezett), addigra a csapatvezető éppen felkészül a szervezet átadására. Így minden adott ahhoz, hogy a szervezet ismét egy olyan csúcsvezetőt kapjon a következő szervezeti ciklusra, akinek konkrét elképzelései vannak a szervezet továbbfejlesztéséről.

Ezeknek a terveknek ráadásul egyáltalán nem kell teljeskörűeknek lenni, mert egy-egy vezetői ciklus pont arra elég, hogy azon a néhány területen, ami az adott vezetőnek a legfontosabb, minőségi és fenntartható javulást lehessen elérni. A többi területet fejlesztéséről pedig majd gondoskodik a következő utód.

Fontosnak tartjuk tehát kiemelni, hogy ez az egyetlen szervezeti eszköz – az utódlás optimális ritmusának a hangsúlyozása és elismerése – a szervezeti fejlődés biztosításának igen fontos alapja, és különösen alkalmas arra, hogy olyan nonprofit szervezetek fennmaradását biztosítsa, amelyek fiatalok által vezetettek, így tervezni kell az életállapotváltozásokkal (például a családalapítással, elköltözéssel, munkába állással). Ugyanakkor ennek a szervezeti eszköznek is vannak hátrányai. Vannak olyan szervezeti folyamatok, amelyek hosszabbak, mint 3-4 év (amely ebben a szervezetcsoportban a csapatvezetői szolgálat ideálisnak mondott ideje), és az interjúkból kimutathatók ennek a kétféle következményei is. Egyrészt az, hogy ennek megfelelően vannak olyan tudatos – vagy csak jó érzékű – csapatvezetők, akik ha hosszabb szervezetfejlesztésbe kezdtek, akkor az adott folyamat lezárásához kötötték az átadást, így további szolgálati éveket vállalnak olyankor, amikor a folyamat lassabban halad a vártnál. Másrészt pedig – főleg nagyobb méretű szervezeteknél, ahol a csapatvezető-váltás már nagyon tervezett – kimutatható az a jelenség, hogy szervezeti



fejlesztő folyamatok megakadnak és elhalnak, mert az a csapatvezető, aki elkezdte őket, átadta a vezetést, és nem volt, aki folytassa a képviselőket.

Végül, de nem utolsósorban a felsővezető-váltás jelentőségét jelzik azok a szervezetek is, amelyben 10-15 éve (vagy akár még régebb óta) ugyanaz a csapatvezető, a szervezet pedig láthatóan ugyanabban a (jellemzően korai) növekedési szakaszban tartózkodik. Ez megerősíti Galbraith (1982) azon megállapítását, hogy a legtöbb felsővezetőnek van egy „kényelmes” működési módja, amely jellemzően jól illeszkedik valamely növekedési szakaszhoz, a többihez viszont kevésbé – így a szervezet könnyen tölthet el sok (akár túl sok) időt abban a növekedési szakaszban, amelyben a vezetője a legkönnyebben mozog.

Galbraith szerint kevés olyan szervezeti vezető van, aki több szakasz működési módját is koherensen tudja a saját működésében megjeleníteni – ez a jellemző pedig szintén a megfelelő ritmusú utódlás mellett szól.



## Összegzés

Civil szervezet alapítójaként nehéz helyzetbe kerülhet az ember, mert egyszerre sok kihívásra kell reagálni, amelynek egy része előzetesen sok esetben nem is volt látható. A Magyar Cserkészszövetségben végzett teljeskörű kutatás, amely a szervezetek belső működését vizsgálta növekedési szakaszuk fényében, a következőket tárta fel:

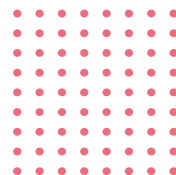
Az ügy, a szervezeti misszió olyan „bemeneti feltétel”, amelynek még a szervezet indulása előtt meg kell lennie.

Az alaptevékenység részletei, annak megbízható kialakítása az első cél az alapító önkéntesek számára. Ez a legfontosabb terület, amely minden más feladat előtt elsőbbséget élvez. Az induló szervezet első időszakaiba beleférnek ugyan a kísérletek, a próbálkozások és akár a félresikerült alkalmak, tevékenységek is, de idővel elkerülhetetlen az alaptevékenység minőségi művelése, ehhez pedig a megfelelő eszközök és módszertan kialakítása. Amint ez megvan (vagy akár ezzel párhuzamosan is), azonnal érdemes elkezdni dolgozni a bevonható szövetségesek kérdésén. Nem érdemes itt nagyon sok emberre gondolni (sőt), de fontos ezeknél az önkéntestársaknál, hogy hasonló legyen a gondolkodásmód, az elköteleződés és az értékkör, ami mentén építik az induló szervezetet.

Nem baj, ha az alaptevékenységet támogató területek (pénzügy, adminisztráció, stb.) nincsenek nagyon előtérben, bár természetesen előny, ha marad rájuk erőforrás.

Fontos csapda azonban, ha az alaptevékenységre és az önkéntesek bevonására számítható energiát használják az alapítók a támogató területekre – az elsődleges prioritások nem sérülhetnek.

Végül pedig, de nem utolsósorban: a szervezet akkor tud hosszú távon fennmaradni (és az ügyet, a szervezeti missziót szolgálani), ha átadható – különösen igaz ez a fiatalok bevonására épülő, részben vagy egészben fiatalok által működtetett szervezetekre. Ehhez tanulható folyamatok kellene, érthető módszertan, kommunikáció és együttműködés; főleg pedig bevont önkéntesek és utódlástervezés. A szervezetalapítónak ehhez már a szervezet megalakulásától kezdve hangsúlyosan érdemes azon dolgozni, hogyan tud más embereket is bevonni a tevékenységébe, nem csak résztvevőként, hanem önkéntestársaként, később pedig akár utód-jelöltként is. Továbbá fontos terveket (akár hosszú távú terveket) készíteni arra, hogy az utód-jelöltek felkészítését hogyan és milyen ritmusban képzeljük el. Ezek a tervek akkor is segítik a szervezeten belüli együttműködést, ha az alapító egyébként nem tervez visszavonulni – a szervezet hosszú távú fennmaradását azonban a kutatás szerint a sikeresen végrehajtott vezetés-átadás támogatja a leginkább.



## Irodalomjegyzék

Belka, M. A. (2019). People investing in people. The overview on investment methods in technological start-ups at different stages of growth. *Journal of Management and Financial Sciences*, 37(September), 75–97.

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

Bartal Anna Mária – Kmetty Zoltán (2011): A magyar önkéntesek motivációi: a Magyar Önkéntes Motivációs Kérdőív sztenderdizálásának eredményei alapján. *Civil Szemle*, (4.), 7–30.

Clary, E. Gil et al. (1998): Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74., (6.), 1516–1530.

Dobrai, K., Farkas, F. (2014). Szervezetfejlesztés és professzionalizáció a nonprofit szektor szervezeteiben. *Marketing & Menedzsment*, 2014/4., 38–51.

Gaibraith, J. (1982). The Stages of Growth. *Journal of Business Strategy*, 3(1), 70–79.

Greiner, L. E. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, 50(July/August), 37–46.

Gupta, Y. P., & Chin, D. C. (1993). Strategy making and environment: an organizational life cycle perspective. *Technovation*, 13(1), 27–44.

Hustinx, L. (2008). One of a Kind? Comparing Episodic and Regular Volunteers at the Philadelphia Ronald McDonald House. *The International Journal of Volunteer Administration*, 25 (3), 50–66.

Kimberly, J. R. (1979). Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, and Institutionalization. *Academy of Management Journal*, 22(3), 437–457.

Kim, J. – Morgül, K. (2017). Long-term consequences of youth volunteering: Voluntary versus involuntary service. *Social Science Research*, 67 (9), 160–175.

Krippendorff, K. (1995). A tartalomelemzés módszertanának alapjai. Balassi Kiadó.

Lippitt, G. L., Schmidt, W. H. (1967). Crisis in developing organizations. *Harvard Business Review*, (November–December).

Pótó, J. (2023). A nonprofit szervezetek szervezeti életrajza. Doktori értekezés.

Scott, M., & Bruce, R. (1987). Five stages of growth in small business. *Long Range Planning*, 20(3), 45–52.

Smith, K. G., Mitchell, T. R., & Summer, C. E. (1985). Top Level Management Priorities in Different Stages of the Organizational Life Cycle. *Academy of Management Journal*, 28(4), 799–820.

Steinmetz, L. L. (1969). Critical stages of small business growth. *Business Horizons*, 12(1), 29–36.

Willems, J. – Huybrechts, G. – Jegers, M. (2012). Volunteer decisions (not) to leave: Reasons to quit versus functional motives to stay. *Human Relations*, 65 (7), 883–900.

Willems, J. – Walk, M. (2013). Assigning volunteer tasks: The relation between task preferences and functional motives of youth volunteers. *Children and Youth Services Review*, 35 (6), 1030–1040.

