

PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM
KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

GAZDÁLKODÁSTANI DOKTORI ISKOLA

Pótó Judit

A nonprofit szervezetek szervezeti élelciklusa

DOKTORI ÉRTEKEZÉS

Témavezető: Dr. Vitai Zsuzsanna

Pécs, 2023

TARTALOMJEGYZÉK

1. Bevezetés	1
1.1. A téma bemutatása	1
1.2. A kutatás célja.....	3
2. Vállalati növekedésméletek	7
2.1. A növekedésméletek csoportosítása	8
2.1.1. Vállalkozói képességek, avagy az alapító szemszöge	9
2.1.2. Menedzsment szemszög	12
2.1.3. Termék, technológia és innováció szemszöge	17
2.1.4. Szervezet, mint nyitott rendszer.....	18
2.1.5. Integrált modellek	20
2.2. Összegző megállapítások	22
3. A nonprofit szektor	25
3.1. A nonprofit szektor és szervezetei: fogalmak és elnevezések	25
3.2. A nonprofit szektor kialakulásának okai.....	28
3.2.1. Szektorszintű elméletek	28
3.2.2. Szektorszintűnél szűkebb szempontú kialakulás-elméletek	35
3.3. A nonprofit szervezetek funkciói.....	36
3.3.1. Szektorszintű szerepek.....	36
3.2.2. A nonprofit szervezetek besorolása	38
3.2.3. A nonprofit szervezetek jogi szempontú csoportosítása.....	43
3.4. Összegző megállapítások	44
4. Kutatási kérdések	47
5. A Kutatás tárgya és módszertana.....	49
5.1. A vizsgálatba bevont szervezetek bemutatása	49
5.1.1. A vizsgált szervezetek tágabb szervezeti környezete	49

5.1.2. A vizsgált szervezetek tevékenysége	53
5.1.3. Idődimenzió: szervezeti növekedés és utódlás ritmusa	56
5.2. A vizsgálat módszertana	57
5.2.1. Adatforrások	57
5.2.2. Adatok jellege és felhasznált módszerek	59
6. A kutatás eredményeinek bemutatása	61
6.1. Első szakasz: Tevékenységkiépítő szervezetek	62
6.1.1. Az ötlet és az alapító	62
6.1.2. Szolgáltatáshoz való viszony	66
6.1.3. Vezetés és önkéntesmenedzsment	66
6.1.4. Támogató területek	70
6.1.5. Szervezeti kultúra	71
6.1.6. Stratégiához való viszony	73
6.1.7. A továbblépés iránya	74
6.2. Első krízis: A vezetés kialakulásának krízise	77
6.3. Második szakasz: Rutinkiepipítő szervezetek	78
6.3.1. Szolgáltatáshoz való viszony	79
6.3.2. Vezetés és önkéntesmenedzsment	79
6.3.3. Támogató területek	81
6.3.4. Szervezeti kultúra	82
6.3.5. Stratégiához való viszony	83
6.3.6. A továbblépés iránya	83
6.4. Második krízis: A keretek kialakulásának krízise	87
6.5. Harmadik szakasz: Folyamatkiepipítő szervezetek	88
6.5.1. Szolgáltatáshoz való viszony	89
6.5.2. Vezetés és önkéntesmenedzsment	91

6.5.3. Támogató területek	94
6.5.4. Szervezeti kultúra	97
6.5.5. Stratégiához való viszony	99
6.5.6. A továbblépés iránya	100
6.6. Harmadik krízis: A diverzifikálódás krízise	104
6.7. Negyedik szakasz: Fenntarthatóságot kiépítő szervezetek	106
6.8.1. Szolgáltatáshoz való viszony	107
6.8.2. Vezetés és önkéntesmenedzsment	108
6.8.3. Támogató területek	111
6.8.4. Szervezeti kultúra	111
6.8.5. Stratégiához való viszony	112
6.8.6. A továbblépés iránya	114
6.8. Negyedik krízis: A kontroll krízise.....	115
6.9. Ötödik szakasz: Professzionális kiépítő szervezetek	116
6.9.1. Szolgáltatáshoz való viszony	117
6.9.2. Vezetés és önkéntesmenedzsment	118
6.9.3. Támogató területek	119
6.9.4. Szervezeti kultúra	120
6.9.5. Stratégiához való viszony	121
6.9.6. A továbblépés iránya	121
6.10. A szakaszok jellemzőinek összegzése	124
7. Szakaszokon átívelő megállapítások	129
7.1. A növekedési út megállapításai	129
7.2. A vezetés létszámának jelentősége	132
7.3. A csapatvezető váltásának jelentősége	139
7.4. Az ismérvek és azok változatainak jellege	141
8. Összegzés.....	143

8.1. A kutatás eredményeinek alkalmazhatósága, további lehetséges irányok.....	143
8.2. Összegző megállapítások	144
8.3. Zárszó.....	146
9. Irodalomjegyzék	148
1. melléklet: A szervezeti interjú kérdései.....	155

Ábrák jegyzéke

1. ábra: A nonprofit szervezetek megoszlása tevékenységcsoportok szerint (2020-ban)	4
2. ábra: A növekedésméletek csoportjai.....	22
3. ábra: A cserkész módszer elemei a WOSM szerint	52
4. ábra: A cserkész csapatok általános felépítése.....	55
5. ábra: Átlagos létszámnövekedés a bevonni tudott szövetségesek függvényében	65
6. ábra: Az első szakaszból megszűnt és nem megszűnt szervezetek száma 1991-től.....	74
7. ábra: Az elmúlt 8 évben alakult szervezetek továbblépésének illetve szakaszban maradásának aránya 76	
8. ábra: Példa a szervezet átadásának többszöri kísérletére	85
9. ábra: Példa a karizmatikus vezető működésének majd eltűnésének hatására	101
10. ábra: Példa a 3. krízisből való ismételt visszaesésekre	102
11. ábra: Példa a 3. szakaszbeli stabil növekedésre	104
12. ábra: Példa a kiegyensúlyozott működésre a 4. szakaszban.....	114
13. ábra: Példa a 4. krízis kezelésének ismételt kísérleteire a 4. szakaszban	115
14. ábra: Példa a maximalizált bővítés hatására.....	123
15. ábra: Példa a létszám emelkedésére az "igény szerinti tagbővülés" hatására.....	124
16. ábra: A növekedési út és a lehetséges szervezeti kimenetek.....	129
17. ábra: Átlagos éves növekedési ráta és a cserkész csapatok létszáma a vezetők számának függvényében (2016-2020 között).....	133
18. ábra: Átlagos növekedési ráta a vezetők létszáma függvényében az 1. szakaszban.....	134
19. ábra: Átlagos növekedési ráta a vezetők számának függvényében a 2. szakaszban	135
20. ábra: Átlagos növekedési ráta a vezetők számának függvényében a 3. szakaszban	136
21. ábra: Átlagos növekedési ráta a vezetők számának függvényében a 4. szakaszban	137
22. ábra: Átlagos növekedési ráta a vezetők számának függvényében az 5. szakaszban.....	138

Táblázatok jegyzéke

1.táblázat: A nonprofit szektorelméletek összefoglalása.....	34
2. táblázat: 2010 óta a cserkészcsapatok legmagasabb elért növekedési kategóriái.....	100
3. táblázat: Az egyes szervezeti területek szakaszonkénti összefoglalása.....	125
4. táblázat: A vizsgált szervezetek legmagasabb növekedési kategóriái 1991 óta.....	131
5. táblázat: Az egy szervezeti ciklus alatti szakaszváltások aránya, két szervezeti ciklust vizsgálva	131
6. táblázat: Az új vezetők érkezésének hatása a létszámnövekedésre, szakaszonként.....	138

1. BEVEZETÉS

1.1. A téma bemutatása

A nonprofit szervezetek sokféle szerepet töltenek be a társadalomban: tevékenységeik a hagyományos jótékonyág különböző formáitól a helyi közösségek „öngondoskodó típusú” tervein munkálkodásig; az érdekképvisellettől a kikapcsolódáson át az oktatás-nevelés finomhangolásáig; a rászorulókat támogatásától az önállóságra nevelésig terjednek. A civil öngondoskodás különböző formái, illetve közösség-szervező tevékenységei támogatják az egyéni a cselekvőképességet, az önálló megoldásokat; erősítik a helyi közösségeket és ezáltal azok szociális hálóban és integrációban betöltött szerepét; a szervezetek célzottabb figyelme kiegészítheti az állami szolidaritást, illetve felhívhatja a figyelmet olyan célcsoportokra vagy problémákra, amelyek az állami intézményrendszernek elkerülte a figyelmét (Hankiss, 1989; Pestoff, 1992; Korten, 1996; Salamon – Anheier, 1996; Bartal, 1999; Pavluska, 1999; Bartal, 2005; Márkus, 2016).

A nonprofit szervezetek működése bizonyos szempontból hasonlít a piaci cégekhez, ugyanakkor működésükben eltérő jellemzők is megfigyelhetők. A civil szervezeteknek megvannak a saját jogi formáik, ugyanolyan törvényes keretek között működnek, mint a versenyszféra vállalatai, és meghatározott misszióval, illetve jól körülírt értékekkel rendelkeznek (Salamon – Anheier, 1996). Ugyanakkor vannak olyan különleges tevékenységeik, mint az önkéntesmenedzsment vagy a forrásteremtés, és különleges sajátosságuk, hogy vezetésükből időnként nem csak hiányoznak azok a professzionális ismeretek, amik egy (bármilyen) szervezet működtetéséhez szükségesek, hanem ezeket a szervezetek vezetői nem is feltétlenül tartják fontosnak (Dobrai – Farkas, 2014).

A magyarországi nonprofit szektor táján értelmezett előzményei az államalapításig is visszavezethetők (Kuti, 1998), az azóta eltelt minden történelmi korszakban fellelhetők azok a formák, amelyek az adott kor jogi feltételrendszerén és gazdasági, társadalmi berendezkedésén belül lehetővé tették a jótékonyág és az öntevékenység szervezett keretek közti művelését. Ugyanakkor a XX. század egymást váltó, erősebb vagy gyengébb mértékben diktatorikus berendezkedései erőteljes akadályai voltak a szektor

megerősödésének – ez egybecseng Carey kutatásával, amely globális összehasonlító elemzésében figyelte meg az összefüggést az állami formák és a civil szektor erőssége között (Casey, 2016) –, így a magyar nonprofit szektor a rendszerváltást követően alakult a jelenlegi formájára. A rendszerváltás egyrészt abból a szempontból jelentett mérföldkövet, hogy a nonprofit szervezetek számára lehetővé vált az alapvető szabadságjogok szabad érvényesítése, másrészt pedig a vállalati szféra előtt is teljeskörűen megnyílt a profitnövelésre (emiatt sok szempontból hatékonyságra) alapozott szervezeti fejlődés lehetősége. Ennek következtében a civil szervezetek szabadon gyakorolhatták tevékenységüket, másrészt sokat tanultak forprofit társaiktól a menedzsment területén.

A szektor speciális jellemzői azonban csak korlátozottan teszik lehetővé a for-profit menedzsment-módszerek adaptálását (Dobrai – Farkas, 2014; Bartal, 2019). A szervezeti fejlődés ritmusa még nehezebbé teszi ezt az adaptálást, illetve ezt figyelembe véve még rövidebbnek tűnik az a 30 év, amióta a civil szervezetek nekiláthattak a jó gyakorlatok kialakításának és megtanulásának. A szervezeti életciklus-elméletek óta ismert, hogy a szervezetek működése és növekedése nem mindig stabil és főleg nem statikus, hanem különböző (krízismentes és krízises) szakaszból tevődik össze – így 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 nonprofit szervezetek esetében pedig nehezítő tényező, hogy az ezt támogató eszköztár (a menedzsment-ismeretek) gyakran jelentéktelennek tekintettek a szervezet misszió- és értékközpontú alaptevékenységének ellátásához képest – pedig a szervezet fenntarthatóságának biztosításához szükségesek lennének, a hosszú távú fenntarthatóság pedig a szervezet missziójának hatékonyabb elérését tenné lehetővé.

Természetesen – a versenyszférához hasonlóan – a nonprofit szektorban is jelen vannak sikeres, nagy méretű, kialakult működéssel rendelkező, professzionalizálódott szervezetek. Világszerte megfigyelhető, hogy a legnagyobbak szintjén nincs már nagy különbség a szervezetek belső működését tekintve – ebben a kategóriában a civil szektor résztvevői is nagyon hasonlóan működnek egy piaci nagyvállalathoz (Murphy – Dixon, 2012). Az odavezető út azonban különböző. A szervezetek sikerességét, de még inkább fennmaradását jelentősen befolyásolja, hogy a választott menedzsment-módszerek mennyire illeszkedőek, célravezetőek és fenntarthatóak a szervezet szempontjából. Mivel

a kisebb szervezetek esetében a forprofit és nonprofit működésben nagyobb különbségek vannak, így szükséges a saját eszköztár kialakítása, illetve a menedzsment-eszközök tudatos megválasztása.

Természetesen felmerülhet a kérdés, hogy a nonprofit szektor szervezeteinek támogatása nem feltétlenül növeli az általuk nyújtott szolgáltatások hatékonyságát, főleg akkor nem, ha – mint az imént említésre került – a választott szervezeten belüli módszereik amúgy sem hatékonyak; így inkább a piacra vagy az államra lenne érdemes bízni ugyanezen szolgáltatások ellátását (Hansmann, 1987). Ugyanakkor – ahogy a szakirodalom áttekintése közben majd látni fogjuk – a civil szektor sok olyan szolgáltatást és tevékenységet vállal magára, amely nem elég látható, nem elég sok embert érint, nem elég nagy hatókörű, illetve túlságosan helyi ismereteket, kapcsolatrendszert vagy túl gyors reakciót igényel ahhoz, hogy akár az állam, akár a piac hatékonyan kezelni tudja (Hansmann, 1987; Salamon, 1987; Pestoff, 1992; Weisbrod, 1998). Így fontos kérdés, hogy azok a – főleg kis és közepes – civil szervezetek, amelyek ezeket a speciális, kis célcsoportot érintő, helyi hatókörű közösségi jelenségeket kezelni vagy javítani szeretnék, mennyire működnek hatékonyan; és különösen mennyire működnek hatékonyan hosszabb távon, a szervezeti belső növekedés tényezőjét is figyelembe véve. Az ugyanis, hogy a növekedés során egy civil szervezet is szükségképpen új menedzsment-kihívásokkal szembesül, még nehezebben kezelhető egy olyan területen, ahol a menedzsment-módszereknek, illetve a belső szervezeti működés tudatosságának nincs igazán nagy elismertsége. Így a civil szervezetek menedzsment-támogatása növelheti az általuk ellátott szolgáltatások és tevékenységek hatékonyságát, ami végső soron segíti a három nagy szektor (piaci, állami, nonprofit) minőségibb együttműködését.

1.2. A kutatás célja

A dolgozat ehhez a fő célhoz kíván hozzájárulni. A dolgozat fókuszja a civil szervezetek szervezeti növekedésének feltáró jellegű vizsgálata. Vizsgálódásunk tárgya annak leírása, hogyan változik a szervezetek belső működése a különböző növekedési szakaszokban, különbözik-e ez a versenyszféra vállalatainak növekedésétől; milyen tényezők figyelhetők meg az egyes szakaszokban; milyen tipikus kihívások kerülnek a különböző állomásokon a szervezetek vezetésének figyelmébe; mik a problémák megoldásának sikeres és kevésbé sikeres útjai.

A kutatást ugyanakkor jelentősen nehezíti a nonprofit szervezetek változatossága. Magyarországon 2020-ban – a KSH adatai szerint – 60 673 nonprofit szervezet működött. Ennek egyharmada alapítványi formában, kétharmada pedig társas nonprofit szervezetként tevékenykedett, 156 ezer munkaviszonnyal rendelkező munkatárs támogatásával, akiket további 311 ezer önkéntes segített. Az atipikus foglalkoztatási formák az összlétszám egyharmadát teszik ki, amelynek egyik kiemelt oka az, hogy sokan nyugdíjasként, megváltozott munkaképességű vagy speciális helyzetű foglalkoztatottként vállalnak feladatot a szervezetekben (KSH, 2022).

1. ábra: A nonprofit szervezetek megoszlása tevékenységcsoportok szerint (2020-ban)



Forrás: saját szerkesztés (adatok: KSH, 2022)

A sok különböző méret, a különböző tevékenységek, az önkéntesek, részmunkaidős munkatársak, főállású munkatársak, megbízott alvállalkozók együttes jelenléte változatosan befolyásolja a belső szervezeti működést, így fontos volt olyan módon kiválasztani a vizsgálatba bevont szervezetek körét, amely a legkevesebb torzító tényezőt eredményezi, ugyanakkor mégis megfigyelhető a szervezetek növekedésének hatása a belső működésre. Így egy olyan szervezetcsoportot választottam, amely egy nagy mozgalom részeként, ugyanazon a területen, hasonló módszertant felhasználva, ugyanolyan intézményes keretek között, hangsúlyosan az önkéntességre támaszkodva

fejt ki működését: a magyar cserkészmozgalom helyi szervezeteit, a magyarországi cserkészcsapatokat. Ezzel egy olyan szervezetcsoporthoz jutottam, aminek vizsgálatán keresztül megfigyelhetővé válnak a növekedés hatásai, és a hatások függetleníthetők az eltérő alaptevékenységből vagy jellegből fakadó különbségektől; a kutatási eredményeket pedig a jövőben majd validálni lehet egy sokkal változatosabb alaptevékenységgel rendelkező, vegyes mintán is.

A dolgozat először áttekinti a szervezeti növekedés-elméleteket, amelyek elsősorban a piaci szervezetek működésének különböző aspektusait tanulmányozzák a szervezeti növekedés függvényében. Ezután következik a nonprofit szektor, illetve a nonprofit szervezetek rövid bemutatása, amelynek célja rávilágítani azokra a különbségekre, amelyek a civil szervezetek működésének és sajátos – vagy éppen a piaci szervezetekkel közös – problémáinak egyik forrása lehet. Az elméleti háttér áttekintése után a kutatási kérdések bemutatása következik, majd a vizsgált szervezetek jellemzőinek és a vizsgálat módszertanának részletei. A kutatás eredménye két fejezetben kerül bemutatásra. A dolgozat kiemelt része a nonprofit szervezeti növekedési út részletes leírása, mivel a vizsgálat fontos célja volt ennek a növekedési útnak a feltáró jellegű megismerése és összefoglalása. Végül a különböző szakaszokon átívelő eredmények és megállapítások következnek, amit a kutatás összegzése, a vizsgálatban megjelenő korlátok számbavétele és a jövőbeni továbblépési lehetőségek zárnak.

2. VÁLLALATI NÖVEKEDÉSELMÉLETEK

Az a gondolat, hogy a vállalatoknak életciklusa van, mintha élőlények lennének, elterjedt nézőpont, amelyre számos vállalati növekedési modell (például Adizes, 1979; Churchill & Lewis, 1983; Greiner, 1972; Quinn & Cameron, 1983; Scott & Bruce, 1987; Steinmetz, 1969) épült rá. A különböző modellek azonban már számosságukkal is jelzik azt, hogy ha van is ilyen vállalati életciklus, ennek a leírása, a jellemzők azonosítása vagy a különböző szakaszok lehatárolása egyáltalán nem egyértelmű. A különböző modellek eltérnek egymástól abban is, hogy hány szakaszt különítenek el, milyen jellemzőket tartanak kulcsfontosságúnak, illetve (kutatásmódszertani szempontból) empirikus alátámasztással rendelkeznek-e vagy nem. Számos kutatás pedig azt is vitatja, hogy egyáltalán megállapítható-e egyetlen, determinisztikus növekedési út (ilyen például Kazanjian, 1988; Rutherford et al., 2003; Tushman et al., 1986) – ugyanakkor az ezekben a tanulmányokban is megjelenik, hogy a vállalatok a növekedésük során új és új kihívásokkal néznek szembe, amelyekben leírható mintázatok látszanak.

A vállalati növekedés mindeközben folyamatos kihívásokkal állítja szembe a tulajdonosokat és menedzsereket, így az egyre gyorsabban változó piaci környezet, a rövidülő termékéletgörbék és a növekvő szervezetek bonyolultabbá váló belső működése, illetve a globalizációs hatások felértékeltek annak a jelentőségét, hogy milyen mértékben tud egy adott vállalat alkalmazkodni a változásokhoz. Ennél is fontosabb (és nagyobb versenylőnyt jelenthet) az a kérdés, hogy mennyire tud egy vállalat előre felkészülni a jövőben várható belső változásokra, amelyeket a növekedés hatására kell végrehajtani.

Ebben a fejezetben a vállalati növekedés témakörében megszületett különböző modellek áttekintése található. Általánosan megfigyelhető tendencia, hogy a régebben íródott szakirodalmak egymástól független modellek, míg az újabbak inkább a korábbiak alátámasztásai, kiegészítései, továbbfejlesztései, így a tanulmányban az előbbieket képviselik nagyobb hangsúlyt.

A különböző modellek ugyan tartalmazznak átfedéseket, ugyanakkor mégis megfigyelhető néhány különböző nézőpont, amely alapján a modellek vizsgálják a növekedést. Az átláthatóság érdekében a növekedési modellek e nézőpontok alapján csoportosításra kerültek.

A növekedélméletek áttekintése során pedig összességében megfigyelhető néhány, modellről modellre kialakuló, az egész tématerület fejlődését átszövő, átfogó gondolat, amely általánosságban leszűrhető. A továbbiakban először a csoportosító nézőpontok, majd az alcsoportok kerülnek bemutatásra, végül az összegző gondolatok következnek.

2.1. A növekedélméletek csoportosítása

A különböző elméleteket lehetne a szakaszok szerint vagy az empirikus alátámasztás alapján is csoportosítani. Ezek alapján azonban nem képződnek homogénebb alcsoportok. A csoportosítás szempontjai önmagukban is érdekesek: az ugyanis, hogy a szakirodalmak jellemzően vagy többségében mely nézőpontokat jelenítik meg a leggyakrabban, azt is hangsúlyozzák, hogy mely problémák vagy jelenségek a legkritikusabbak a vállalatok számára. A nézőpontokban az a közös, hogy egy-egy szervezeti „szűk keresztmetszet”, egy-egy kulcsfontosságú pont mentén vizsgálják a növekedést.

Érdemes megvizsgálni a kérdést, hogy milyen megközelítés látszik a modellekből, mert feltételezhetjük, hogy a modellalkotók az általuk vizsgált változókat tartották fontosnak, láthatónak, könnyen mérhetőnek és/vagy könnyen változtathatónak. Ezek a csoportok a következők:

KI? – Vállalkozói képességek és az alapító szemszöge: A vállalatok sikerességében (különösen az első időkben) kiemelt szerepe van az alapítónak, illetve a vállalkozói / vállalkozási kompetenciáknak. Ez egy ponton túl – a professzionális menedzsment megjelenésével, illetve a tulajdonos(ok) és az ügyvezetés szétválásával – veszít a fontosságából, de az új cégek sikerre vitelében fontos tanulságot szolgálhatnak azok a modellek, amik az alapító / vállalkozó szempontjából vizsgálják a növekedés sikertényezőit. A modellek közös jellemzője, hogy a növekedés leírása véget ér, vagy elnagyoltta válik azon a ponton, ahol a vállalat már mindenképpen függetlenedik az alapítótól (vagy az egyszemélyes vezetéstől).

HOGYAN? – Menedzsment szemszög: A növekedés témaköréhez szorosan hozzátartozik a változás kezelésének képessége, ami minden esetben jelentősen múlik a menedzsmenten (Farkas et al., 2015), ez tehát valamelyest minden növekedési modell része. Vannak ugyanakkor olyan növekedés-elméletek, amelyek kifejezetten kizárólag a

vállalat menedzsereinek szemszögéből vizsgálják a növekedést, és veszik sorra a jelentkező kihívásokat vagy kulcsfeladatokat. Ezek kerültek ebbe a kategóriába.

MIT? – Termékhez, technológiához és innovációhoz való viszony szemszöge: Ebben a csoportban azok a modellek találhatók, amik jellemzően hi-tech iparágban jelenlevő cégek vizsgálata alapján születtek, vagyis központi elemük a termék alakulása és az innováció, a start-up-lét szervezeti fázisainak vizsgálata. Itt is fontos az alapító, de inkább az új termék kialakulása, a tudásmenedzsment, az abszorpciók képesség, illetve az innovációhoz való viszony a kulcselem.

HOL? – Szervezet és környezetének kölcsönhatásai: A szervezetet tekinthetjük olyan rendszernek is, amely folyamatosan interakciókban áll a környezetével (Farkas et al., 2015). Ebben a csoportban azok a modellek szerepelnek, amelyek nem csak a szervezet belső tényezőit vizsgálják, hanem figyelembe veszik a környezetet (például versenytársak, beszállítók, vevők), illetve a szervezet több alrendszerét is. Nem meglepő módon ebbe a kategóriába került a legtöbb modell; és ezek adják egyúttal a legváltozatosabb képet arról, milyen szervezeti tényezőkre érdemes koncentrálni a növekedés során.

MIÉRT sikeres? – Integrált modellek: Ebben a csoportban azok a modellek helyezkednek el, amelyek jellemzően több előző elmélet integrációjából születtek azzal az igénnyel, hogy minél univerzálisabb megállapításokat tegyenek. Olyan általános keretrendszerek leírásai vannak itt, amelyek a szervezetelmélet fogalomkörében mozognak. Ebből következő jellemzőjük azonban, hogy (a szerző meglátása szerint) általában túl absztraktak ahhoz, hogy igazán használhatóak legyenek a gyakorlati vállalati életben.

A továbbiakban az egyes elméletek rövid bemutatása következik csoportonként, majd a fejezet végén a modellek összefoglalását tartalmazza a 2. ábra.

2.1.1. Vállalkozói képességek, avagy az alapító szemszöge

Az egyik korai, további kutatások sorát (többek közt Greiner modelljét) megalapozó elméletben **Steinmetz** (1969) négy szakaszt szerepeltetett: 1) direkt vezetés; 2) felügyelet; 3) közvetett kontroll; 4) divizionális szervezet. Modelljét az alapító cégtulajdonos szemszögéből építette fel, így az egyes szakaszok leírása tulajdonképpen a

cégtulajdonos jellemző kihívásait tartalmazza a menedzsment-feladatokról a magánéletig. Steinmetz leírásában minden szakaszra egy nyugodtabb kezdet jellemző, majd a növekvő problémák bemutatása következik (ez előrevetíti a későbbi modellekben elkülönülten megjelenő krízis-szakaszokat). Az első szakaszban az egyszemélyi vezetés bemutatása jelenik meg, a végén fellépő problémák pedig a következők: növekvő komplexitás és időnyomás; határidők megsűszása; növekvő adminisztrációs terhek és a jogi-számviteli elvárásoknak való megfelelés terhei; növekvő HR-adminisztrációs problémák. A második szakaszra jellemző a terjeszkedés, a toborzás növekedése és növekvő bevétel, az alapítónak pedig sikerrel kell vennie a valódi menedzserré válás kihívását – az egyszemélyes vezető helyett. A szakasz vége felé növekvő probléma lehet a szervezet – és a gondolkodás – megmerevedése, a középvezetők vagy az alkalmazottak belső harcai, illetve a grandiózus infrastrukturális beruházások csábítása (például új telephely, nagyobb iroda), amelyek azonban költség-oldalról nem fenntarthatók, vagy akár kifejezetten csőd kockázatot jelentenek. További gond lehet a szakszervezetek megjelenése, a termelés gazdaságosságának csökkenése, esetleg hiányosságok a középvezetők hozzáértésében. A harmadik szakaszban a fő kihívás a növekedés vagy beolvadás kérdése, a felbukkanó új, kicsi és fürge versenytársak, a növekvő általános költségek, a csökkenő megtérülési ráták, és a szervezet fejnehézzé válása. Ebben a modellben jelenik meg először az a fontos gondolat, hogy a belső szerveződések és a megoldások egyre bonyolultabbak lesznek, ahogy a cég növekszik.

A következő idetartozó modellt **Kimberly** (1979) alkotta, aki empirikus cikkében két szakaszt különböztet meg: a vállalkozó-központú fázist és az intézményesülés szakaszát. A modell egy új szervezet beindításának első időszakát írja le.

A vállalkozó-központú fázisban a több (külső és belső) tényező együttállása eredményezte az új szervezet létrejöttét. Kimberly fontosnak tartotta bemutatni az új szervezet külső környezetét, amelyben a fennálló intézményi rend, szolgáltatásminőség és protokollok sok szempontú elégedetlenséget eredményeztek, amely a külső és belső szereplők egyre tágabb körében keltette fel a reform sürgető igényét. Ez az (elegendően széleskörű) problémahalmaz tehát egy olyan társadalmi igényt eredményezett, amely elég kiterjedt volt ahhoz, hogy érdemes legyen odafigyelni rá, de elég konkrét és jól meghatározható, hogy lehessen hozzá csatlakozni (vagy akár az élére állni).

Ez a külső igény tehát létrehozta az „ügyet”, ez azonban önmagában nem volt elég az új szervezethez: kellett egy vezéralak, aki az ügyet sikerre viszi, és akinek a víziójához lehet kapcsolódni. Kimberly öt kulcstulajdonságot emel ki, amelyeket az alapítóban sikertényezőknak tartott:

- komoly elégedetlenség a fennálló struktúrával és termékformákkal kapcsolatban (ez a konkrét esetben az államban elérhető orvosképzés volt);
- 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.

Ez a tulajdonságkombináció erős befolyással ruházta fel az alapítót, és gyors növekedést eredményezett a szervezet számára. Az első szakaszban ugyanakkor voltak problémák is: az ügyfelek (vagyis a hallgatók) rendkívül bizonytalan környezetben tanultak; a struktúra kialakulatlan volt, az adminisztratív háttér erősen esetleges. A külső szakértők bevonása gyakran önkéntes keretek között zajlott. Mindezeket a gyengeségeket az első szakaszban még kompenzálta a személyesség, a kis létszámból fakadó közösségesség és a reform első éveitől érezhető úttörő jelleg, valamint az, hogy az alapító a személyes kapcsolattartáson keresztül biztosította a részvétel és a törődés élményét akár az ügyfelek, akár a bevont szakértők vagy az adományozók számára. A megszilárduló szervezetnek azonban már más válaszokat kellett adnia ezekre a kérdésekre a második szakaszban.

Az intézményesülés szakaszában a fő kihívás a megbízhatóság kialakítása, a szabályok formalizációja, a stabilitás és egyfajta szolgáltatási standard begyakorlása volt. A szervezet számára egyre fontosabb lett, hogy kiszámíthatóan működjön, és hogy be tudja építeni a teljesítményértékelés valamilyen formáját. Kimberly három külön problémakört érint ebben a szakaszban. Az első a belső szociális kontroll kérdése, amelyet át kellett vennie a megbízható és hiba nélküli működésnek (így kompenzálva a növekvő személytelenséget). A második a munka keretei, amelyben az egyenrangú szövetségesek körét fel kellett váltania a differenciált munkamegosztásnak. A harmadik

a külső kapcsolattartás kérdése, amelyben a nagyszámú támogató és érdekelt megbízhatóbb kezelése vált szükségessé.

Az esettanulmánynak összességében több szempontból van jelentősége. Egyrészt itt jelenik meg először az a gondolat, hogy a vállalatot a születés körüli szakaszokban sikerre vivő tényezők nem ugyanazok, mint amik a későbbi fázisokban a további eredményességet biztosítják. Másrészt kiemeli az alapító víziójának jelentőségét, illetve a későbbi szakaszban az alapító utódlásának kulcsfontosságát. Harmadrészt (mivel a választott esettanulmány alanya egy egyetemi kar) a bemutatott problémák nonprofit szemszögűek.

Abetti (2001) háromszakaszos modellje a következőkből épül fel: 1) Informális (mindenki résztvevő); 2) Funkcionális (a vezető fő-szakemberből menedzserré alakul); 3) Üzleti egységek (a menedzsment egyre több szintje). Megállapítása szerint ez a három szakasz jelenik meg a vállalatok első 9 évében. Empirikus vizsgálatát USA-beli technológia-intenzív vállalatokon végezte. Fő megállapítása az volt, hogy a gyorsuló növekedés nem követ semmilyen megjósolható mintázatot, inkább a fejlődés és a viharzás szakaszait, amelyek krízisekkel tarkítottak. Azt feltételezte, hogy minden szakasz körülbelül 3 évig tart. Minden „forradalmi” szakasz a következő krízisben végződik, és minden krízis megoldása beindítja a következő fejlődési szakaszt.

2.1.2. Menedzsment szemszög

A legkorábbi modell ebben a csoportban **Lippitt és Schmidt** (1967) elmélete, akik a klasszikus három fázisból indultak ki (születés, fiatalság, érettség). Ezt a három szakaszt ugyanakkor egyenként kettébontották, így hat szintet megkülönböztetve. Állításuk szerint minden szinten van egy fő kérdés és egy fő kihívás, amelyre a szervezetnek (és a menedzsmentjének) választ és megoldást kell találnia a továbblépéshez.

Az első a „teremtés krízise”, ahol a fő kérdés az, mit tudnak az alapítók kockáztatni. A szervezet születéséhez ugyanis egy ponton neki kell látni a termékötletek megvalósításának, amelyhez idő, energia, tőke és emberi erőforrás kell. A második szinten a „túlélés krízise” jön el, amelynek során döntéseket kell hozni arról, mit áldoznak fel. Bár a születési szakaszban nagyon fontosak a kezdő ötletek és álmok, amelyek elszántságot és céltudatosságot adnak, a túléléshez egy idő után szelektálni kell ezek között, prioritásokat meghatározni, és elviselni, hogy bizonyos (akár nagyon vonzó,

életképes és profitábilis) ötletek vagy termékvonalak ennek áldozatául esnek. Nemkülönb a számolatlan mennyiségű idő, befektetett energia és munka, szabadidő és családtól való távolság, ami szükséges ahhoz, hogy a prioritásul választott termékötletet megvalósítani lehessen.

A harmadik szinten a „stabilizálódás” kihívásának megoldásához arra a kérdésre kell válaszolni, mennyire képes a szervezet fegyelmezni magát. A továbblépéshez szükség van formalizált folyamatokra, belső protokollokra, amelyek szükségképpen a belső szabadság egy részének elvesztésével is járnak. A szervezet funkcionális struktúrájává válik, a csoportok közti konfliktusok időnként növekednek.

A negyedik szinten a külső kapcsolatok kerülnek fókuszba. A „hírnév” kríziséhez a belső önvizsgálat képességének kialakítására van szükség. A szervezet ugyanis sikeresnek tűnik, a továbblépéshez azonban komolyabb monitoring, felülvizsgálatok, értékelések és tervezett fejlesztések szükségesek. Ehhez pedig a szervezeti alázat képessége. Ezt a szakaszt tovább nehezíti, hogy jellemzően itt már felmerül a menedzsment utódlásának kérdése, ami azt jelenti, hogy úgy kell új menedzsereket képezni, hogy ez a helyzet a képzőknek is ismeretlen. Az új emberek belépése és a sok, egyszerre történő változás miatt megváltozhat, inkonzisztenssé válhat a szervezet kifelé mutatott képe önmagáról, ami összezavarhatja a piacot és visszaesést eredményezhet – ez az oka a szakasz elnevezésének.

Az ötödik szinten az „egyediség elérésének” kihívása jelenik meg. Ehhez szükség van a tevékenységek komoly felülvizsgálatára és szelekciójára abból a szempontból, hogy melyek teszik a vállalatot valóban egyedivé. Ehhez pedig középszintű menedzsment, illetve a stratégiai célok lebontása kell.

A hatodik szinten – meglehetősen különleges módon – a szerzők a „társadalomhoz való hozzájárulás” kihívását jelölik meg kulcskérdésként. A fő dilemma itt szerintük az, mit tud adni a szervezet a tágabb vagy a szűkebb társadalomnak anélkül, hogy viszonzást kérne érte, ugyanakkor anélkül, hogy az ezekhez szükséges kiadásokba belebukna vagy nem hatékonyan költené el. A vállalatok a válaszadás közben fordulhatnak befelé (a saját munkatársaik és/vagy menedzsmentjük fejlesztése felé fordulva) vagy kifelé (a helyi közösség vagy a tágabb társadalom fejlesztését célozva).

Greiner (1972) széles körben elterjedt modelljének kulcsgondolata az, hogy a növekedés minden kiegyensúlyozott, intenzív fázisát egy krízis követi, amely egy korábban sikeres megoldás túlzott használata vagy elavulása miatt következik be, és amelynek megoldása szükséges a továbblépéshez. Ehhez a megoldáshoz a szervezetnek át kell alakulnia és új megoldásokat szükséges kidolgoznia. A modell a menedzsmentfeladatok szempontjából írja le az egyes szakaszokat.

Greiner öt szakaszt és négy krízist különböztetett meg. Ezek a következők: 1) Kreativitás szakasza – vezetési krízis, 2) Irányítás szakasza – autonómia krízis, 3) Delegálás szakasza – ellenőrzési krízis, 4) Koordináció szakasza – bürokrácia krízis, 5) Együttműködés szakasza. Állítása szerint a szervezeti növekedés során ezek kikerülhetetlen fázisok, amelyeken a szervezetek biztosan végigmennek. 1998-as cikkében négy módosított szakaszt javasol a szolgáltató szervezetek számára.

Churchill és Lewis (1983) célja a kisebb vállalatok vizsgálata volt, elsősorban a növekedés korai szakaszaiban. Főként Greiner és Steinmetz munkáira támaszkodva végeztek empirikus felmérést, mérési eredményeik alapján pedig öt szakaszt állapítottak meg, amelyek azonban nem egyeztek meg Greiner öt szakaszával. A vizsgálat fő szempontjai, amelyek alapján besorolták a vállalatokat, a következők voltak: menedzsment-stílus, szervezeti struktúra, formális rendszerek kiterjedtsége, stratégiai célok jelenléte, illetve az alapító jelenléte (vagy távolsága a vállalattól).

A következő szakaszok kerültek meghatározásra:

1) Születés: a cél a termék létrehozása és a vásárlók elérése. Az üzletet a tulajdonos irányítja; ő a fő energiaforrás, a teljesítményt ő szállítja. A stratégia egyszerűen az életben maradásra irányul.

2) Túlélés: ahol a figyelem a bevételre és a költségekre irányul. A fő kihívás, hogy fenntarthatóvá válik-e a vállalat operatív szinten, vagyis a bevételek nagysága és ritmusa (a cash-flow szintjén) tudja-e fedezni a szükséges kiadásokat, illetve a kívánt profitot.

3) Siker (ahol belép a funkcionális vezetés és a rendszerek professzionalizációja zajlik). A szerzők itt két irányt határoztak meg, amerre a szervezet elmozdulhat. Ha az „elszakadás” forgatókönyvet választja, akkor nem növekszik tovább, hanem hosszú távra berendezkedik itt. Ez egy gazdaságilag önfenntartó állapot, ami – ha a piaci viszonyok és a külső környezet lehetővé teszik – sokáig megtartható. Ehhez professzionális operatív

menedzserekre van szükség, amelyek jellemzően együtt járnak az alapító / tulajdonos eltávolodásával, vagy akár a cég eladásával. A másik forгатókönyv (amely egyszerűen a „növekedés” nevet kapta) a tulajdonos aktív részvételét igényli. Ebben az esetben a cég a konszolidáció után nagyobb beruházásokat eszközöl, pénzügyi kockázatot vállal és gyors növekedésbe kezd. Ez a belső rendszerek továbbfejlesztését igényli, illetve az állandó pénzügyi felügyeletet, mert a fedezet kérdése egy nagy szervezeti ugrás közepette mindig kulcsfontosságú.

4) Felfutás (ez maga az előző szakaszban indult növekedés kibontakozása). A fő kérdés itt az, hogyan lehet gyorsan növekedni, illetve hogyan lehet finanszírozni a növekedést. Két jellemző kihívást jelöltek itt meg: egyrészt a vezetői delegáció kérdését (amely együtt jár a teljesítményméréssel, illetve a hibák elfogadására való hajlandósággal); illetve a készpénzfedezet kérdését, amely – az egyre komplexebbé váló, decentralizált vagy akár divizionális szervezet miatt – újra szűk keresztmetszetté válik. A szervezeti stratégia kérdése is megjelenik a kulcskérdések között. A vállalat azonban a tulajdonossal kapcsolatos végső kihívással néz szembe: itt már elkerülhetlenné válik a valódi felelősség-átadás, amelynek egy formája a szervezet eladása, egy másik formája az ügyvezető topmenedzsment bevonása a szervezet vezetésébe.

5) Erőforrás-érettség (ahol a cél a konszolidált működés és a pénzügyek felügyelete). Ezen a szinten fontos szerepet kap a kontrolling, a hatékonyságmérés, vagyis a fenntartható működés egy szélesebb körű formája.

Scott és Bruce (1987) Churchill és Lewis (1983) modelljét fejlesztette tovább. Szintén öt szakaszt javasoltak, amelyeket azonban szerintük négy krízis választ el egymástól (mint Greinernél). A vállalatok a tulajdonos vezette, informális szakaszból jutnak el a formalizálódó bürokrácián keresztül a diverzifikált vállalatstruktúráig. Scott és Bruce hangsúlyozták a menedzserek szerepét a döntési pontoknál, illetve a hibrid szakaszok lehetőségét. Szintén új elem a modellben, hogy azt állították, a szervezetnek van lehetősége hosszú távon fennmaradni egy-egy szakaszban.

Kazanjian és Drazin (1990) megkísérelte empirikus mintára alkalmazni a korábbi, négyszakaszos modelljét (Kazanjian, 1988), amelyben a kulcselem az ügynevezett „domináns problémák” meghatározása volt. Vizsgálatuk során technológiai ágazatokban működő, 15 évnél fiatalabb cégeket tanulmányoztak. A céljuk az volt, hogy az egyes növekedési szakaszokat a menedzserek által érzékelt problémák oldaláról közelítsék meg,

és jobban leírják a domináns problémákat. Megállapításaik között szerepel, hogy a döntéshozás decentralizálódik a szervezet növekedésével, míg a döntéshozás formalizációja nő, ahogy a munkamegosztás specializálódása is.

Beatty és Ulrich (1991) érett szervezetekre alkotta meg négyszakaszos modelljét, melynek célja a szervezetek megújítása volt. A négy szakaszt a következőkben határozták meg: újrarápítás; bürokrácia redukciója; alkalmazottak felhatalmazása; folyamatos fejlesztés; szervezeti kultúra változása. A modell a menedzserek különböző tevékenységeit veszi sorra, amelyek szükségesek az újraaktivizáláshoz.

Eggers et al. (1994) Churchill és Lewis modelljét fejlesztették tovább öt szakaszra. Empirikus kutatásukban különböző iparágban levő cégeket vizsgáltak, akik a növekedés különböző fázisaiban helyezkedtek el. A céljuk az volt, hogy Churchill és Lewis modelljét validálják, de a vizsgálat nem igazolta a hipotéziseket; elsősorban a növekedés szakaszainak egymásutániségét. Ugyanakkor a kutatás megerősítette a vállalatok menedzsmentjének jelentőségét az egyes szakaszok kezelésében, így azt javasolták, hogy azonosítsák a „menedzsment szakaszai” kifejezéssel a szakaszokat a „növekedés állomásai” helyett.

Rutherford kutatócsoportja (2003) négyszakaszos modellt állított fel, amelyekhez 2903 elemből álló, kevesebb mint 500 főt foglalkoztató családi vállalkozásokat tartalmazó mintát használtak, összesen 12 különböző ágazatból. Vizsgálatukban az emberi erőforrás menedzsmenthez kapcsolódó feladatokra helyezték a hangsúlyt. A modell a következő szakaszokból áll: Nincs növekedés – a toborzási problémák leginkább itt jellemzők. Alacsony növekedés: a képzések és a toborzás legalacsonyabb szintje. Közepes növekedés – a megtartási problémák itt a legjellemzőbbek. A képzés-fejlesztési problémák a gyors növekedésű cégeknél a legmagasabbak, és az alacsony növekedésűnél a legalacsonyabbak. A javadalmazási kérdések a közepes növekedésű cégeknél csúcsosodnak ki, és a gyors növekedés szakaszában a legkevésbé jellemzőek. A toborzási kérdések a nem-növekedőknél a legkiemelkedőbbek és az alacsony növekedés szakaszában a legproblémamentesebbek. A vállalat kora nem szignifikáns faktor. Az elemzés nem tárt fel egy egyértelmű életciklust a HR problémákhoz köthetően, de a méret és a növekedési intenzitás mégis meghatározott szakaszokat.

2.1.3. Termék, technológia és innováció szemszöge

Galbraith (1982) öt szakaszos modellt határozott meg, a technológiai ágazatra jellemző ismérvek alapján. Az öt növekedési szakasz a következő: 1) Prototípus; 2) Termék tökéletesítése; 3) Termelékenység kialakítása; 4) Növekedés; 5) Stratégiai manőverezés szakasza. Az egyes szakaszokban a feladatok, az emberek, az elismerési rendszer, a döntési folyamatok, a struktúra és a vezető viszonyait vizsgálta. Megállapításai közül érdemes kiemelni azt a gondolatot, hogy bár szerinte a modell szakaszai előrejelezhetők, a vállalatvezetők gyakran ragaszkodnak olyan szervezeti struktúrák fenntartásához, amelyek nem illeszkednek a vállalat aktuális növekedési fázisához.

Gupta és Chin (1993) Smith et al. (1985) modelljét alkalmazta 105 cégből álló mintájára. A cégek környezetre adott válaszát vizsgálták, amely során a környezetet három szempont (a dinamizmus, az ellenségesség és a heterogenitás) alapján értékelték. Legfőbb megállapításuk, hogy adott környezeti kihívásokra sokkal innovatívabban reagálnak azok a cégek, akik a gyors növekedés szakaszában vannak, mint azok, akik az érettség szakaszában.

Terpstra és Olson (1993) egy évnél fiatalabb startupokat vizsgált 115 elemű minta segítségével, melynek során megpróbálták a fő kérdést fordítva feltenni: vagyis azt feltételezték, hogy nincsenek jellemző életszakaszok, amelyek jellemző problémákkal írhatók le, hanem megvizsgáltak start-up és növekedési állapotban levő cégeket és azt gyűjtötték össze, hogy mik a legfontosabb problémáik. Megállapításaik alapján ezek a problémák némileg különböznek a két szakaszban, de sok az átfedés is. A start-up fázisban az értékesítés/marketing, a külső pénzügyi források és a belső finanszírozás-menedzsment kérdései kerültek az első helyre, illetve az általános menedzsment-problémák voltak gyakran megfigyelhetőek. A növekedési fázisban maradt az értékesítés/marketing, de már csökkenő jelentőséggel; a belső finanszírozási kérdések mellé bekerültek a HR-problémák és az általános menedzsment-problémák, valamint a szabályozási környezet problémái és a szervezeti struktúra kérdése. A megállapítások a leginkább a „domináns problémák” modellköréhez kapcsolódnak (Kazanjian, 1988), ugyanakkor a kutatás nem mondott ellent az addigi, egymásra épülő ciklusokat feltételező elméleteknek.

Gudmundsson (1998) öt fázist jelölt meg: 1) Start up (működés előtti állapot); 2) Új belépő (99 millió dollár alatti árbevétel); 3) Átmeneti szakasz (100-499 millió dollár bevétel); 4) Belépő a nagyvállalatok közé (500-999 m dollárig); 5) Nagyvállalat. A modell jelentősége az árbevétel-fókusz, ami a vállalat azon képességére is utal, mennyire képes fennmaradni veszteségek idején. A modell szerint az új belépők a niche-stratégiára fókuszálnak; az átmeneti szakaszban levők a tervezésére és a logisztikai rendszerek kiépítésére. A nagyobb fázisokban pedig a költség- és kintlevőség-csökkentésen van a hangsúly. A modell a repülési ágazatok empirikus adataira támaszkodik.

Belka (2019) modellje négy fázist különböztet meg: 1) Mag-szakasz, ahol a cél a piacképes termék kifejlesztése, illetve egy alkalmas piaci niche megtalálása. 2) Validáció szakasza, amelyben a legfontosabb kihívás a toborzás és a termék- illetve termelésfejlesztés, valamint kiemelt terület a hatékony marketingstratégia megtalálása. 3) Növekedés szakasza, ahol a cél a folyamatok formalizációja. 4) Terjeszkedés szakasza, ami megvalósulhat horizontális terjeszkedésben vagy a termékkála fejlesztésében, esetleg a szállítói láncon történő terjeszkedésben is. A modell érdekessége, hogy teljesen más szakirodalom-körre támaszkodik, mint a korábbiak, de nagyon hasonló eredményeket hoz; valamint nagy értéke, hogy a vállalatok növekedését a befektetők (és az ajánlott befektetési formák) szemszögéből vizsgálja.

2.1.4. Szervezet, mint nyitott rendszer

Tushman et al. (1986) Greiner modelljét (1972) elemezte különböző ágazatokban működő vegyes mintán. Arra jutottak, hogy a vállalatok egy részében kimutathatók hosszú, konvergens, egyensúlyi szakaszok, amelyekben a cégek fókuszáltak az alapstratégia mentén tudnak működni; és ezeket a szakaszokat megszakítják rövid, viharos változások, amelyek újraformálják a szervezeteket. Ez alátámasztja Greiner elméletét. Ugyanakkor – noha sok vállalat végigmegy átalakulásokon a kríziseik eredményeképpen – a szerzők szerint ezekben nem fedezhetők fel a Greiner által leírt krízisek vagy akármilyen más mintázat.

Kazanjian (1988) empirikus vizsgálattal is alátámasztott tanulmányában először jelenik meg az a gondolat, hogy a szakaszok talán nem lineárisan illeszkednek egymáshoz. A négy szakasz nála a következő: 1) Erőforrás-beszerzések és technológiai fejlesztés; 2) Termelő start-up; 3) Eladások és piaci részesedés növelése; 4) Profitabilitás

szakasza (a növekedés üteme lelassul a piac növekedésének ütemére). Az egyes fázisokat „domináns problémákhoz” kötötte, bár ennek az empirikus alátámasztása nem igazán erős.

Cosier (1991) egy USA-beli állami hivatalt vizsgált a szervezeti életciklus-modellek alapján, és ennek során alkotta meg saját, háromszakaszos modelljét. Ez a következő: 1) Kis méret, egyedi működés; 2) Költségek felügyelete, hatékonyság és bürokrácia; 3) Fogékonyság a környezeti változásokra.

Dodge és Robbins (1992) a következő szakaszokat javasolja: 1) Ötletről üzlet 2) Intézményesülés (bizonytalanság, növekedés, rövid távra koncentráció) 3) Növekedés lassul, megjelennek az első versenytársak; terjeszkedésről vagy stabilizációról szóló döntések szakasza 4) Megjelenik a bürokrácia; jövőről szóló döntések szükségesek. Megállapításukat 364 elemű, kis cégekből álló mintára alapozták. Megfigyeléseik alapján az első időkben a marketing-problémák a leghangsúlyosabbak a vállalatoknál, majd a menedzsment kérdései, majd a pénzügyi problémák. Azt is kiemelték, hogy nem minden szervezetnél jelenik meg egyformán minden hibajelenség, valamint hogy a külső környezet okozta gondok szintén a fejlődési ív korai szakaszaira jellemzők, míg a belső problémák később válnak jelentősebbé.

Hanks et al. (1994) 133 csúcstechnológiai cég vizsgálata alapján készítettek klaszteranalízist, amelyből hat csoportot határoztak meg. 1) Fiatal és kis cégek, startup-kezdemények; 2) Gyors növekedést mutató vállalatok, valamivel több mint 1 éves múlttal; 3) 2 évnél fiatalabb, de nagyobb cégek, vagy késői terjeszkedést vagy korai érettséget mutatva; 4) nagyobb cégek, érett vagy diverzifikálódó szakaszban; 5) és 6): nem besorolható a hagyományos életciklusmodellekbe, régebbi és kisebb, független vállalatok. A modellnek sikerült erősen alátámasztani empirikus adatokkal a szervezeti növekedés életciklus-jellegét.

Dodge et al. (1994) amellet érveltek, hogy a verseny intenzitása és a vállalat aktuális életszakasza függvényében különböző feladatstruktúrák szükségesek. A 645 kisvállalaton végzett vizsgálat eredményei ellentmondanak a korábbi modellek feltevéseinek, miszerint a szervezeti életciklus determinisztikusan fellépő (és így előrejelezhető) probléma-együttesekből áll. Azt ugyanakkor nem tagadják a szerzők, hogy a szervezet adott időpontban megélt problémáit együttesen érdemes vizsgálni.

Shim és munkatársai (2000) Churchill és Lewis modelljét használták fel 416 elemből álló kiskereskedelmi és szolgáltató vállalatból álló mintájuk vizsgálatához. Klaszteranalízisük során bizonyítékokat találtak az ötszakaszos modell alkalmazhatóságára. Fő megállapításaik a következők voltak: Az üzleti képességek, a vállalkozói potenciál, a marketing és az eladásösztönzés eltűnik vagy eljelentéktelenedik a növekedés közben. A környezeti tényezők kezelése végig a legfontosabb képesség marad az összes növekedési szakaszban. A stratégiai menedzsment tényezői szintén. Ahogy a vállalat növekszik, szükséges lesz a delegálás és a felelősségkihelyezés részrendszereinek kiépítése. A menedzsereknek pedig meg kell találniuk a képességet arra, hogy a saját szerepüket megváltoztassák a növekedés során.

Beverland és Lockshin (2001) négy szakaszt különböztet meg: 1) Forrásgyűjtés 2) Termelés 3) Márkaépítés 4) Racionalizáció. Vizsgálatukat Új-Zéland borászati ágazatában működő cégekben végezték. Azt állapították meg, hogy a növekedés szintje a következők függvénye: 5 éves növekedés, a kereslet mértéke; az ágazat termékeinek fejlettségi szintje; az ágazat termékeinek elterjedtsége; az elmúlt 5 év termelési kapacitása; a termékek árszínvonal; a disztribúciós csatornák fajtáinak növekedése, az ágazat marketing kiadásai. Minden szakaszban megjelöltek egy kulcsproblémát, (források összegyűjtése, túlélés, disztribúciós csatornák gyűjtése, rendszerezés és tervezés), amit meg kell oldani.

2.1.5. Integrált modellek

Adizes (1979) a szervezetek viselkedését az emberi életút fázisaival kötötte össze. A tízfázisú modell különlegessége, hogy nem csak a növekedő, hanem a hanyatló szakaszokat is bemutatta, így leírva egy teljes szervezeti életciklust a „születéstől” a „halálig”. Az egyes szakaszokban változó intenzitással jelenik meg a következő négy tevékenység: a) termékgyártás, b) vállalkozói attitűd szervezeti szinten, c) formális szabályok és eljárások kialakítása, d) az egyének integrálása a szervezetbe. A szervezet korai szakaszaiban a vállalkozói attitűd sokkal hangsúlyosabb, a későbbi szakaszokban azonban előtérbe kerülnek a szabályok, a biztonság, a kiszámítható belső környezet – ez azonban a reakcióidő lassulását, az alkalmazkodási képesség csökkenését eredményezi.

Quinn és Cameron (1983) kilenc korábbi modellt foglalt össze (többek között Greiner (1972), Adizes (1979), Kimberly (1979) illetve Lippitt és Schmidt (1967)

munkáira is támaszkodva), és eredményeit empirikus vizsgálatnak is alávetette. A négyszakaszos keretrendszer a következő fázisokból áll: 1) Vállalkozói szakasz 2) Közösségi szakasz 3) Formalizáció és ellenőrzés szakasza 4) Struktúra kidolgozásának szakasza. Ebben a négy szakaszban egyrészt a rugalmasság/kontroll tengelyén, másrészt a külső/belső fókusz tengelyén vizsgálták a vállalatokat. Erre alapozva négy különböző alrendszert is alkottak: a „nyitott rendszerek”, az emberi erőforrások, a belső folyamatok és a célok alrendszerét.

Miller és Friesen (1984) korábbi elméleteket összegző modellje öt szakaszból áll. Ezek a következők: a) Születés, élő szervezetté válás; b) Növekedés, a megkülönböztethetőség alapjainak meghatározása; c) Érettség, bürokratikusabbá és stabilabbá válás; 4) Megújulás, diverzifikáció és terjeszkedés; 5) Hanyatlás; stagnálás. Négy szempontot néztek végig a szakaszok során: a szervezet „helyzetét”, a struktúrát, a stratégia jelenlétét és a döntéshozás módját. Empirikus vizsgálatukban (36 elemű, több mint 20 éve fennálló cégekből álló mintából) ugyanakkor arra jutottak, hogy a vállalatok története során gyakran nem kimutatható a klasszikus életciklus íve a születéstől a hanyatlásig.

Smith et al. (1985) klaszteranalízis segítségével három szakaszt (Születés; Növekedés; Érettség) különböztetett meg, amelyek összesen 15 szervezeti indikátoron alapultak (mint például a struktúra, érettség, döntési eljárások, formalizáció stb.). Három fő prioritást jelöltek meg a top-menedzsment számára (technológiai hatékonyság; szervezeti koordináció; politikai támogatottság / lobbitevékenység), és ezeknek a prioritásoknak a változó fontosságára tettek javaslatokat a három különböző szakaszban.

Hasenfeld és Schmid (1989) hat szakaszt különböztettek meg: 1) Alakulás vagy vállalkozói szakasz, 2) Fejlődés / közösségi szakasz, 3) Érettség / formalizációs szakasz, 4) Struktúra kidolgozásának szakasza, 5) Hanyatlás, 6) Halál. Ez a modell tulajdonképpen a korábbiak szintetizálása, illetve kiegészítése a két utolsó szakasszal.

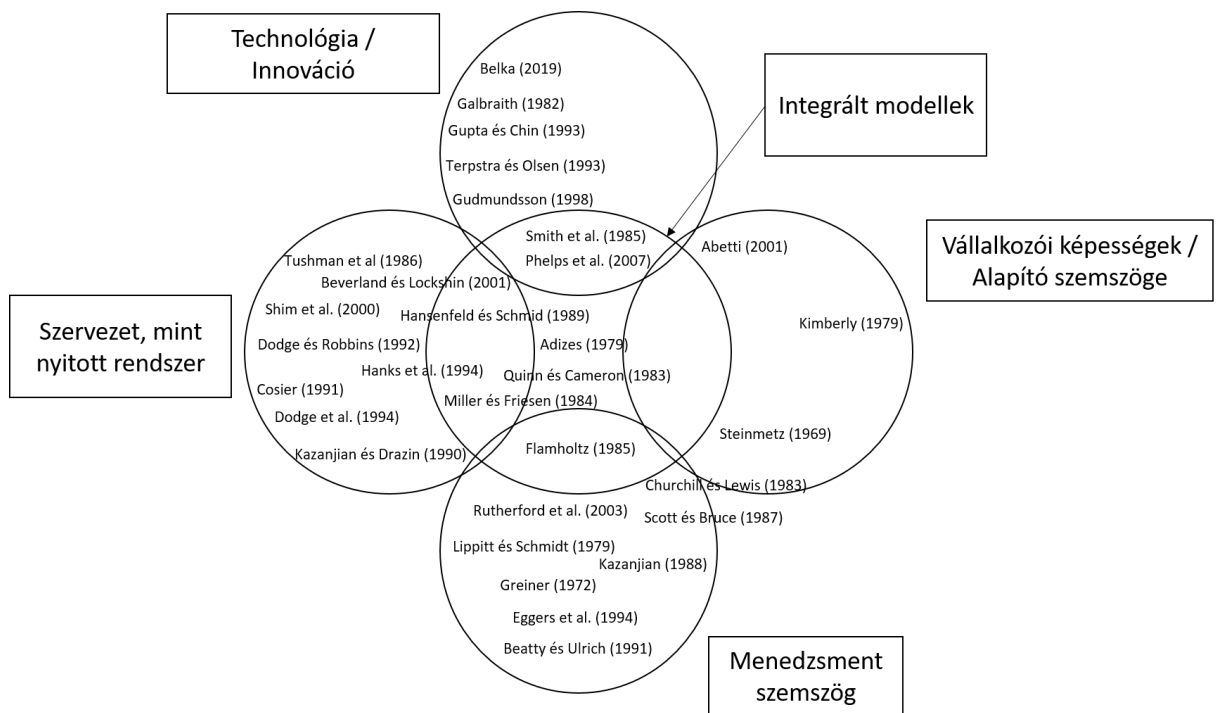
Flamholtz (1995) 7 fázist különböztetett meg: alakulás; expansió; professzionalizáció; konszolidáció; diverzifikáció; integráció; hanyatlás. A hét szakaszban a különböző szervezeti alrendszerek szerepét vizsgálta, mint a termelési rendszer, a szervezet erőforrásai, a piac szerepe, a menedzsment rendszer, illetve a vállalati kultúra. Ezenkívül megjelölt olyan kulcsfontosságú feladatokat a menedzsment

számára, amiket teljesíteni kell ahhoz, hogy tovább lehessen lépni a különböző szakaszok között.

Phelps et al. (2007) Kazanjian (1988) domináns problémáinak modelljét gondolták tovább, és hat kulcsterületet azonosítottak. Ezek a következők: Piaci belépés, stratégia, formális rendszerek, HR, termelés-fejlesztés és finanszírozás kezelése. Fő megoldási eszköznek, ami segíti az előrelépést a kulcsterületeken jelentkező problémák megoldásához, a vállalat abszorpciós képességét látták (vagyis a képességet az új tudás behozására és felhasználására).

A modellek áttekintése után a szempontrendszeren belüli elhelyezkedésüket mutatja az összefoglaló ábra (2. ábra). A kategóriák természetesen nem diszjunktak; az ábrában kísérlet történt az átfedések és a határterületek megjelenítésére is.

2. ábra: A növekedélméletek csoportjai



Forrás: saját szerkesztés

2.2. Összegző megállapítások

Az egyes elméletek bemutatásának célja volt a növekedélméletekkel foglalkozó releváns szakirodalom átfogó áttekintése. Ha pedig egyben és megfelelő távolságról

ránézünk a bemutatott tanulmányokra úgy, mint közös gondolkodási folyamatra, akkor láthatóvá válik a gondolkodásnak az a lassú fejlődése is, ahogyan alakult az, mit gondol a tudományos élet a szervezeti növekedésről. Ehhez a lassú fejlődéshez minden modell hozzátett egy kis mozaikot, amit az előzőekben olvasható rövid bemutatás igyekezett egy-egy rövid villanásban érzékeltetni (bár hangsúlyozottan a teljesség igénye nélkül). A következőkben ezek a megállapítások olvashatók egybegyűjtve:

- A szervezeti növekedés során különböző működési szakaszok figyelhetők meg.
- A különböző szakaszokban más-más szervezeti problémák válnak hangsúlyossá.
- Részben az előző megállapításból is következően, de önállóan is fontos, hogy a növekedés során más-más sikertényezők válnak a megoldás és a továbblépés kulcseszközeivé – a vállalat kezdeti szakaszaiban eltérő kezelési módokra van szükség, mint a későbbi szakaszokban, és ez szakaszonként is változik.
- A szervezeti növekedés során végig kulcsszerepe van a menedzsmentnek (aki a vállalatok kezdeti szakaszaiban egybeeshet az alapítóval / vállalkozóval / tulajdonossal, később ez egyre inkább határozottan elválik egymástól) – arra azonban már nem egyértelmű a válasz, hogy pontosan mik a menedzsment sikerreceptjei.
- Kimondható, hogy a fejlődés nyugodtabb szakaszait viharosabb változások, krízisek választják el egymástól.
- A vállalat menedzsmentjének a növekedés bizonyos pontjain (de nem minden ponton) létezik stratégiai döntési szabadsága; vagyis lehetősége arra, hogy a helyben maradást vagy a további növekedést válassza. Ez utóbbival együtt jár az összeomlás vagy visszaesés súlyos kockázata, vagyis hogy a szervezet „nem tudja megcsinálni az ugrást” – ugyanakkor ki kell emelni, hogy a szintentartás forgatókönyve sem kockázat nélküli.
- Kimondható, hogy nincs egyetlen, könnyen megtalálható, leíró jellegű, determinisztikus életciklus-modell, amelyen a vállalatok biztosan végigmennek.
- Ugyanakkor kimondható, hogy az egyes szakaszokban felfedezhető egymásra épülés, és az útfüggőség bizonyos változatai is. Ezeket azonban nehéz leírni, főleg ágazat-függetlenül, főleg univerzálisan.
- Kimondható, hogy a különböző növekedési modellben megfigyelhetőek eltérő nézőpontok, attól függően, hogy a növekedést milyen szervezeti tényezők oldaláról

vizsgálják a kutatók – a menedzsment, a vállalkozók, az innováció, a környezeti hatások oldaláról, vagy átfogó keretrendszer megalkotása a cél.

- Kimondható, hogy minél átfogóbb igényű egy-egy modell, annál absztraktabb keretrendszert kénytelen használni, ezzel viszont veszít a gyakorlati használhatóságából.
- Az is kimondható, hogy az egyszerű és (akár a vállalati életben is) elterjedt elméleti modelleket legfeljebb csak részben sikerült empirikusan alátámasztani – ugyanakkor az empirikus vizsgálatokból mégis kirajzolódnak olyan (feljebb már említett) szakaszok, krízisek, kulcsproblémák, kulcseszközök, amelyek azt igazolják, hogy *léteznek* a szervezeti növekedésnek mintázatai, ezeknek az elemzése azonban további kutatást igényel.

Ahhoz, hogy a vállalati növekedés olyan modelljeit lehessen megalkotni, amelyek a gyakorlatban is használhatók, elsőként érdemes lehet elengedni az univerzalitás igényét. Az empirikus vizsgálatok tapasztalatai azt mutatják, hogy minél vegyesebb a minta, annál absztraktabbak az eredmények – tehát a gyakorlati alkalmazhatósághoz érdemes vagy ágazathoz, vagy cégmérethez, esetleg „felhasználói célcsoport” kötni a vizsgálatot aszerint, hogy a menedzsment, a cégtulajdonos, a stratégiaalkotó igazgatótanács, a termékfejlesztés vagy akár a pénzügyi részleg számára készülnek a növekedéssel kapcsolatos javaslatok. A szakirodalmi áttekintésből ugyanis minden korlát ellenére az derült ki, hogy igenis vannak a szervezeti fejlődésnek olyan üzenetei, amelyek relevánsak és gyakorlati haszonnal járhatnak a vállalati élet számára.

A következő fejezetben általánosságban bemutatásra kerül a nonprofit szektor, mint ágazat; ennek bemutatása után pedig – a kutatási eredmények fényében – a szervezeti növekedési elmélet nonprofit változatának bemutatására kerül sor.

3. A NONPROFIT SEKTOR

A következő fejezetben a nonprofit szektornak és szervezeteinek tágabb bemutatása olvasható. A fejezet célja azon tágabb szemléletmód és keretrendszer áttekintése, amelyben a nonprofit szervezetek működnek, és amely ezt a működést megalapozza. A nonprofit szektor átfogó tanulmányozása segíthet a nonprofit szervezetek körének meghatározásában, valamint tágabban rávilágíthat a nonprofit szervezetek létrejöttének, működésének okaira és céljára. Ennek fényében megalapozottabban mérlegelhetők a nonprofit és a forprofit szervezetek közötti működésbeli különbségek; valamint az is, hogy a mely eszközök, jó gyakorlatok, szemléletmód tanulható az egyik fél megoldásaiból a másik számára, és melyek azok, amelyek alkalmazására csak komoly módosítás után van lehetőség, illetve amelyek annyira az adott szektor sajátjai, hogy nem használhatók máshol.

3.1. A nonprofit szektor és szervezetei: fogalmak és elnevezések

A nonprofit szektort, illetve annak szervezeteit vegyes megnevezésekkel szokás illetni a szakirodalomban és a különböző tudományterületeken. A különböző elnevezéseket azért érdemes röviden áttekinteni, mert ez a gondolatmenet önmagában is megvilágíthatja a nonprofit szervezetek különböző jellemzőit, amelyek a szektornak, illetve a szervezeteinek a helyét kereső tudományterületek számára a viták, nézőpontkülönbségek fő csomópontjait jelentik.

A klasszikus közgazdaságtan kiindulása a piac, amelyen a vállalatok és a háztartások vannak jelen. Ehhez képest egy külső szereplő az állam (tehát ez a második szektor), melynek feladatait, optimális piaci jelenlétének mértékét, illetve különböző szabályozó eszközeit az intézményi és klasszikus közgazdaságtan számos területen vizsgálja (Bessenyei, 2009). A nonprofit szektort ebben a megközelítésben szokás „**harmadik szektornak**” nevezni, amelynek vannak a piaci szektorhoz tartozó sajátosságai (például a szervezetek jogi formája, vagy bizonyos szolgáltatások, termékek piaci jelenléte) és vannak az állami szektorhoz tartozó jellegzetességei is (például bizonyos közfeladatok ellátása, a piaci tökéletlenségekre való reakció, érdekérvényesítési funkciók, közösségi finanszírozás).

A három szektor beosztása azonban máshogy is értelmezhető. Szociológiai szempontból a **civil társadalom** hozza létre az államot (a társadalmi rend szabályozása érdekében), és teremti meg azokat a kereteket (az állam segítségével), amelyek között a piac működni tud. Ebben a megközelítésben a civil az első, az állam a második, a piac pedig a harmadik szektor, és a civil társadalomnak fontos feladata a dinamikus egyensúly fenttartása a két másik szektor között, amelyet viszont azért „hívott életre”, hogy az ott érvényes és működő szabályozó rendszerek biztonságos és transzparens kereteket biztosítsanak a számára is (Korten, 1996). Így a civil társadalom a piaci szféra és az állam közötti interakció terét biztosítja (Arató, 1992).

Eggyel szűkebb, szervezeti szint felől közelítve a jogi definíció úgy fogalmaz, hogy **nonprofit szervezetnek** számít minden olyan nem profitcélú szervezet, amely önálló jogi személyiségként bejegyzésre került egy adott államban. Ez azt jelenti, hogy a nonprofit szektor részének tekintendők az alapítványok, egyesületek, köztestületek, nonprofit gazdasági társaságok, illetve minden olyan szervezet, amely a civil törvény hatálya alá esik. Ebből a nézőpontból a szektor részét képezik a nem költségvetési gazdálkodást folytató intézmények is (Salamon et al., 1996). A szervezeti szint felől közelítők kiemelik, hogy a nonprofit szektor bizonyos szempontból tágabb, mint az állampolgári önszerveződés helye (Hankiss, 1989), mert szervezetei közé olyan közalapítványok, köztestületek is beletartoznak, amelyek nem állampolgári kezdeményezésre jöttek létre (Bartal, 1999).

A nemzetközi kutatási gyakorlatban Salamon és Anheier (1996) definíciója a leginkább használatos, amely nonprofit szervezetnek tekinti azokat a szerveződéseket, amelyekre igazak a következők:

- A tevékenységéből származó *profit nem szétosztható*: Ez vagy úgy teljesül, hogy a szervezet eleve nem végez olyan tevékenységet, amelyből nyereség származik, vagy pedig úgy, hogy a megtermelt profitot a szervezet visszaforgatja az alaptevékenységbe.
- *Magánjellegű*, vagyis nem állami szervezetek: Ez a jellemző egyrészt kiemeli az állami szervektől való függetlenséget és egyúttal a politikamentességet, másrészt azt, hogy a nonprofit szervezetek nem láthatnak el végrehajtó hatalmi feladatokat. Ez ugyanakkor nem zárja ki, hogy ne kapcsolódjanak be közfeladatok ellátásába, de ennek felelősségét az állam nem adhatja át.

- *Intézményes keretek* között működik, vagyis a nemzeti jogrend szerinti szabályozás keretei között végzi tevékenységét. Az intézményesültség a másik oldalon arra is utal, hogy a szervezeteknek van belső vezetősége, működési szabályai, eljárásai és folyamatosan működnek.
- *Önigazgató* jellegű, tehát saját maga hozza meg saját szabályait, önirányítás mellett tevékenykedik, és a legfontosabb döntések a szervezeten belül jönnek létre. A gyakorlatban ennek megvalósulása változatos formákat ölthet a teljes függetlenségtől az önigazgatás pusztán formális illúziójáig.
- Az *önkéntesség* megjelenik a jellemzők között (önkéntes munkaként vagy adományként)
- Ez az alapdefiníció később kiegészült még két kitéttel: eszerint *nem tekintik* a nonprofit szektorhoz tartozónak a politikai pártokat (amelyek nem felelnek meg a politikamentesség kritériumának) és az egyházakat. Azt viszont fontos kiemelni, hogy a pártok vagy az egyházak által alapított, a fenti definíciónak megfelelő szervezetek továbbra is a nonprofit szféra részének számítanak.
- Magyarországon ugyanezen jellemzők között a *közcélúság*, a *közjó szolgálata* jelenik meg az önigazgatás helyett (Márkus, 2016). Ennek értelmében a szervezetnek nem csak a saját tagjait kell szolgálnia, hanem fontos, hogy tevékenysége révén a tágabb közösség vagy akár az egész társadalom is részesüljön a létrejött eredményekből vagy haszonból. Ennek teljesülését ugyanakkor nehéz objektíven megítélni; eldöntése attól függ, hogy az adott társadalom aktuálisan mit tart közérdeknek (Pavluska, 1999).

A szervezeti szinten az a szétválasztás figyelhető meg, hogy „**nonprofit szervezetnek**” hívják a nagyobb, professzionális, fizetett alkalmazottakkal dolgozó szervezeteket, míg a kisebb, legtöbbször önkéntesek bevonásával működő, kevésbé formális szerveződések a „**civil szervezet**” megnevezést kapják (Czike, 2002).

Szervezeti szinten szokás még **önkéntes** (vagy öntevékeny) **szervezetekről** is beszélni. Ez az elnevezés az önkéntesség jelentőségére hívja fel a figyelmet, és azokra a szervezetekre utal, amelyek elsősorban fizetett (és/vagy professzionális) munkaerő nélkül, vagy arra csak kismértékben támaszkodva, önkéntes munkára alapozva látják el tevékenységüket (Czike & Bartal, 2005). A **nem kormányzati szervezetek** (NGO) elnevezés ennek kissé az ellentétére utal (noha a két megnevezés nem szükségképpen áll

szemben egymással): azokat a nagy, nemzetközi szervezeteket (például Orvosok Határok Nélkül, Greenpeace, WWF stb.) szokás így hívni, amelyek szintén függetlenül, önszerveződően jöttek létre, tehát a név az államhatalomtól és a politikától való elhatárolódásra utal. Ezek a szervezetek azonban nemzeteken átívelő, globális jellegű tevékenységet folytatnak, általában humanitárius célokra, komplex ügyek érdekében és/vagy összetett vészhelyzetek kezelésére (például háború, éhínség, természeti katasztrófák sújtotta övezetek támogatása) jöttek létre, és (már csak nagyságukból adódóan is) jóval nagyobb belső szervezettséggel, professzionális munkaerővel rendelkeznek, mint a skála másik felén elhelyezkedő önkéntes szervezetek.

3.2. A nonprofit szektor kialakulásának okai

3.2.1. Szektorszintű elméletek

A **közjavak biztosításának elmélete** (Weisbrod, 1998) abból indul ki, hogy a piaci és állami szektor is kudarcot vall a közjavak iránti kereslet teljes kielégítésében. A piac azért nem képes erre, mert bizonyos szolgáltatásokra nincs elegendő fizetőképes kereslet, ami lefedné a kínálatot – vagyis az igények egy része nem rendelkezik fizetőképességgel (például ilyen lehet a hajléktalanellátás vagy akár az egészségügyi ellátás iránti igény). Az állami szektor pedig azért van kudarcra ítélve, mert a – a demokratikus legitimációra támaszkodva – a többségi csoportokra támaszkodik működése során. Vagyis minél heterogénebb a kereslet, minél több olyan (jellemzően kisebb) csoport van jelen a társadalomban, ami speciális igényekkel rendelkezik (ilyenek lehet például a speciális fogyatékkal élők csoportjai, vagy akár egy kis falu lakosai a saját úthálózatuk fejlesztése tekintetében), annál valószínűbb, hogy az állam nem tudja megfelelően érzékelni és teljesíteni ezeket az igényeket, egyszerűen azért, mert túl „messze van”, nagy és bürokratikus.

Ez az elmélet azonban csak a közjavak civil előállítását magyarázná. A **bizalomelmélet** (vagy másnéven szerződéses kapcsolatok kudarca) a nonprofit szervezetek piaci jelenlétét vizsgálta (Hansmann, 1987). A fő megállapítások úgy foglalhatók össze, hogy bizonyos szolgáltatók esetén a fogyasztók nem tudják (vagy az az érzékelésük, hogy nem tudják) kellően megítélni a szolgáltatás minőségét, és ilyen esetekben jobban bíznak a nonprofit formában, mert azt feltételezik, hogy ott nincs jelen

a profitkényszerből esetleg bekövetkező árfelhajtás vagy minőségromlás. Ezt pedig a civil szervezetek által gyakrabban képviselt értékközpontú működés is megerősíti, ami szintén növelheti a bizalmat. Ilyenek lehetnek például a nonprofit formában vagy a különböző egyházak által működtetett óvodák.

A **fogyasztói ellenőrzés elmélete** (Hansmann, 1987) azokra az esetekre igyekszik választ találni, ami az előző elmélettel nem magyarázható (például a különböző társadalmi csoportok exkluzív klubjai). Ebben az esetben nem a szolgáltatás minőségére vonatkozó információhiány kelt aggodalmat a fogyasztóban, hanem az ár ellenőrzésének képessége vagy annak hiánya. Az ilyen típusú klubok tagjainak társadalmi (és akár profit-) nyeresége nehezen felmérhető – így ha forprofit formában működnének, akkor az ebből fakadó tulajdonosi monopóliumhelyzet miatt a klubtagok kiszolgáltatottá válnának az (akár szabályozatlan mértékű) áremelkedésnek.

A **kínálati oldal elmélete** (James, 1987) is a kereslet heterogenitásából indul ki, de elsősorban a nonprofit szektorban „szolgáltatók” szemszögéből vizsgálja, hogy az ott jelenlevő szervezetek miért ezt a formát választják. Az elmélet arra jut, hogy az alapítói és a vezetői motivációk között az ideológiai okok mellett gyakran a státuszteremtés és a politikai befolyás növelése szerepel. Kiemeli ugyanakkor az ideológiai okok fontosságát – amelyek mögött eszerint nem egyes személyek, hanem egyes csoportok befolyásának növelése áll. Ez a gondolat azért fontos, mert James ennek mentén magyarázta az egyes országokban jelenlevő nonprofit szféra méretbeli különbségeit is: azt állította, hogy ahol több, egymással versengő – vagy a saját eszmerendszerét terjeszteni kívánó – vallási, politikai vagy egyéb ideológiai csoport van jelen, ott a nonprofit szektor erősebb és kiterjedtebb.

További jelentős állítása ennek az elméletnek, hogy a nonprofit szektor ugyan állami kudarcokra is reagál, de a köztük levő viszony ettől még nem feltétlenül versengő: a civil szférát lehet úgy is tekinteni, mint ami kiegészítő szolgáltatást (vagy ellátást) nyújt azokon a területeken, ahol az állam nem elég hatékony. James három fő okra vezeti vissza ezt az együttműködést az állam oldaláról: egyrészt a civil szervezetek célzottabban szolgáltathatnak a kisebb társadalmi csoportok számára (hasonlóan a piaci niche-k esetéhez), mint az állami intézményrendszer; másrészt kisebb költséget jelenthet az állam számára a nonprofit szervezetek támogatása, mint maga a szolgáltatás vagy közfeladat közvetlen ellátása; harmadrészt a civil szervezetek (az önkéntesek bevonásának

köszönhetően) alacsonyabb munkaerőköltséggel végezhetik el a feladatot. Ez a gondolatmenet azért is jelentős, mert magyarázatot ad arra is, miért láthatja indokoltnak az állam a civil szektor támogatását.

Az **interdependencia-elmélet** (Salamon, 1987) alapfeltevése még erősebben kiemeli azt, hogy az állam és a nonprofit szektor között partnerség (és nem szembenállás vagy versengés) van. Az elmélet ugyanakkor nem az állami, hanem a civil szektorból indul ki, amennyiben Salamon szerint a nonprofit szektor létrejött az elsődleges válasz a társadalom problémáira. Ezen a módon ugyanakkor nem oldható meg minden probléma (ezért hívják más néven az **öntevékenység kudarca elméletnek** ezt az elméletet; ez a név azonban nem az állam, hanem a nonprofit szektor kudarcára utal): így a társadalom azokban a problémákban hívja segítségül az államot, amelyekben önállóan nem tud kielégítően cselekedni.

Az öntevékenység kudarca mögött a következő tényezők állnak:

- *Partikularizmus*: amely szerint a nonprofit szervezetek csak bizonyos társadalmi csoportok problémáit fedik le. Ennek az az előnye, hogy képesek a különböző szolgáltatási niche-ket betölteni. Hátránya viszont, hogy bizonyos társadalmi csoportok végül esetleg kívül maradhatnak a szolgáltatási körön, vagyis az ő érdekeik és szükségleteik kieshetnek a társadalmi-szociális látókörből.
- *Amatőrizmus*: az öntevékenységen, alulról jövő kezdeményezéseken alapuló rendszer fontos gyengesége, hogy szakképzettség (és időnként szakképzett koncepció) nélkül, amatőrök segítségével törekszik arra, hogy megoldjon bizonyos társadalmi problémákat. Az öntevékenységből, autonómiából és kezdeményezőképeségből fakadó energia sok mindenre nyújt megoldást – fontos tehát megfelelően értékelni ezt a „felhajtóerőt”. Érdeemes ugyanakkor látni a korlátokat is: vannak olyan helyzetek, illetve akadhatnak a problémáknak olyan mélységei, ahol a szakképzettség hiánya lehetetlenné teszi a problémamegoldást. (Egy egyszerű példa erre, amikor a szomszédi segítőkészség vagy az egyszerű jótékony adományok hatékony segítséget tudnak nyújtani egy átmenetileg nehéz helyzetbe került családnak, akinek például leégett a háza. Ugyanez az egyszerű jótékonyosság azonban akár kontraproduktív is lehet egy tartósan mélyszegénységben élő család esetében, akiknek esetleg csak az adomány-függőségét és a tanult tehetetlenségét erősítik meg a tárgyi adományok. Utóbbi esetben tehát jóval

komplexebb megoldásokra lenne szükség, amelyek már a terület szakértői átlátását is igénylik.)

- *Alacsony hatékonyság:* Ennek a tényezőnek több vetülete is megfigyelhető. Az egyik a potyautas-problémából fakad, ami oly módon magyarázható röviden, hogy ha a szociális ellátás bizonyos szintje mindenki számára hozzáférhető (a rászorultság és a méltányosság okán), akkor az emberek kevésbé tekintik saját feladatuknak, hogy ezért az ellátásért fizessenek. Így a nonprofit szervezetek nem jutnak hozzá elegendő mennyiségű forráshoz, amely biztosíthatná a teljes „kereslet” kielégítését; és nem áll rendelkezésükre kellő jogi eszköztár (például állami rendelkezések vagy jogszabályok kialakítása), amelyekkel a potyautasokat hozzájárulásra kötelezhetnék.

Az alacsony hatékonyság másik vetülete a – kínálati oldal elméleténél már említett – ideológiai sokszínűség. Amikor adott társadalmi csoportoknak olyan igénye is van, hogy a „saját értékrendjükkel” rendelkező civil szervezetek nyújtsák a szociális szolgáltatást, ez a feltétlenül szükségesnél több szolgáltató szervezetet eredményezhet, amely (a makroökonómiai logika szerint) az optimálisnál alacsonyabb hatékonyságot is jelent.

- *Paternalizmus:* ha a nonprofit szervezetek forrásszerkezetében jelentős szerephez jutnak a magánadományok, az azt is jelenti, hogy a vagyonos társadalmi csoportok preferenciái határozzák meg, mely területek, tevékenységek vagy szervezetek jutnak forráshoz. Ez torzíthatja a szektor hatékonyságát, hiszen így a kínálat nem (vagy nem elsősorban) a keresletre reagál, hanem arra, hogy mi „szimpatikus” a vagyonosabb réteg számára.

Ezek a tényezők összességében az öntevékenység korlátaiként jelennek meg, amelyre – az interdependencia elmélete szerint – jó megoldás az állam bevonása. Így (állami oldalról) lehetővé válik a potyautas-magatartás féken tartása (jogszabályi eszközökkel), a források megbízhatóbb biztosítása, ugyanakkor az állami ellenőrző funkció segítségével a nonprofit szolgáltatások minőségbiztosítása is lehetővé válik. A másik oldalon pedig a nonprofit szektor szervezetei biztosíthatják a szolgáltatások személyre szabottságát, a heterogén kereslet kielégítését, illetve az öntevékenység révén az alacsonyabb költségeket.

A **jóléti állam elméletei** (Evers, 1995; Flora, 1995; Offe, 1985; Pestoff, 1992; Quandagno, 1987; Rose, 1985) elsősorban nem a nonprofit szektor létét vagy magyarázatát kutatták, de az állam jóléti szolgáltatásainak szélesedése illetve a jóléti állam válságának vizsgálata során szükségszerűen előkerült az állam és a civil szféra viszonya. Egyes elméletek a nonprofit szektor működését premodern válasznak tekintették, amely funkcióit később a jóléti állami berendezkedés vette (volna) át, így túlzott megmaradása akár akadályozza is a jóléti állam optimális működését. Másrészt a nonprofit szervezetek jelenléte a jóléti állam válságjelenségeként értelmezett, vagyis ebben az értelmezésben a szektor mérete egyúttal az állami berendezkedés hatékonysági fokát (vagy kudarcait) is mutatja: minél hatékonyabb az állami ellátás, annál kevésbé van szükség nonprofit szervezetekre. Ez a szemléletmód tehát mindenképpen kiegészítő, korrigáló szerepet tulajdonít a nonprofit szektornak.

A **társadalmi eredet elmélet** (Salamon et al., 1996) az intézményi közgazdaságtan irányából közelít, és a nemzetközi vizsgálatok során megfigyelhető szektorális eltérésekre keres magyarázatot. Az elmélet a történelmi fejlődés, illetve a történelmi előzmények jelentőségét hangsúlyozza, és a különbözőségekre a különböző országok különböző kulturális, értékrendi, erkölcsi, politikai, konfliktuskezelési, problémamegoldási mintáiban látja a választ (Casey, 2016). Ezen elmélet alapján nem csak szervezeti szinten érdemes a szervezeti kultúrát, illetve az útfüggőség jelenségeit vizsgálni, hanem társadalmi-történelmi szinten is.

Salamon és munkatársai négyféle civil berendezkedést különített el:

- A liberális nonprofit modellre alacsony kormányzati kiadás jellemző, miközben a nonprofit szektor mérete meglehetősen nagy. Ehhez széles társadalmi középosztály szükséges, amely a társadalmi és gazdasági fejlődés alapja az adott társadalomban. (Ennek a modellnek a reprezentatív példája az Egyesült Államok.)
- A szociáldemokrata modellben az állami szolgáltatások mértéke igen kiterjedt, a nonprofit szektor jelentősége pedig kicsi (eszerint az elmélet szerint ez jellemző például Svédországra.)
- A korporatista nonprofit modellben az állam jóléti kiadásainak szerepe is nagy, amelyhez kiterjedt nonprofit szektor is társul (melynek fontos finanszírozója az állam). Ezt a berendezkedést olyan történelmi folyamatokra szokás visszavezetni, melynek során az állam a nonprofit szektornal való együttműködésre kényszerült

(például erős munkásmozgalmi érdekérvényesítési folyamatok) – ebbe a csoportba sorolható például Németország vagy Olaszország.

- Az államhatalmi nonprofit modellben az állami jóléti szolgáltatások is korlátozottak, és a civil szféra jelentősége is alacsony. Ebben a modellben a szociális ellátás jó része, illetve az állam ellenőrző szerepe egyaránt az üzleti szférára irányul (amely rendkívül kiterjedt); és a nonprofit szektor forrásai is főként a piaci szektorból származnak. Ide szokás sorolni Japánt.

1. táblázat: A nonprofit szektorelméletek összefoglalása

Elmélet	Összegzés	Fő hipotézisek		
		Méret	Vizsgált terület	Nonprofit pénzügyek
Heterogenitás-elmélet	Köz- és kvázi-közjavak kielégítetlensége a heterogén kereslet helyzetében a nonprofit ellátások növekedéséhez vezet	A nonprofit szektor mérete különböző a kereslet heterogenitásának mértékétől függően	oktatás	A heterogén kereslet nagyobb bizalommal van a magánadományok felé a bevételekben, mint relatíve más források iránt.
Kínálat oldal elmélete	A kereslet heterogenitása magyarázza a magánszektor részvételét.	A vallási, ideológiai verseny magas szintje nagyobb profitot eredményez.	oktatás	Minél magasabb a vallási/ideológiai verseny szintje, annál nagyobb a magánadományozás iránti bizalom a bevételekben a nonprofit szervezeteknél, mint más bevételi források iránt.
Bizalom-elmélet	A nonprofit szervezetek megbízhatóbbak az információs aszimmetria (a fogyasztó nem tudja ellenőrizni az igénybe vett szolgáltatás minőségét) feltételei mellett	Ha a bizalom a piac iránt és a társadalom iránt magasabb szintű, akkor a nonprofit szektor kisebb.	egészségügy, szociális szolgáltatások	Minél alacsonyabb a társadalomban az üzleti/piaci szféra iránti bizalom szintje, annál nagyobb fontosságúak a nonprofit szektor bevételeiben a saját bevételek.
Jóléti állam elméletek	Az iparosodás a jóléti állam kialakulásához vezetett, amelyben kiszorultak a nonprofit ellátók	A nonprofit szektor fordítottan arányos az emberek egy főre jutó jövedelmével.	egészségügy, szociális szolgáltatások	Az elmélet nem foglal magába specifikus pénzügyi hipotézist.
Interdependencia elmélet	A kezdeti alacsonyabb tranzakciós költségek miatt a nonprofit szervezetek megelőzik a kormányt a közjavak előállításában, de az öntevékenység kudarca következtében hosszabb távon együttműködő kapcsolat alakul ki	A kormányzati jóléti szektor jóléti kiadásai és a nonprofit szektor mérete összefügg.	oktatás, egészségügy, szociális szolgáltatások	Minél nagyobb a kormányzat szociális jóléti kiadása, annál nagyobb a nonprofit bevételeken belül a kormányzati támogatások aránya.
Társadalmi eredet elmélet	A nonprofit szektort mérete és szerkezete a társadalmi-gazdasági viszonyoktól függ	A kormányzati kiadások és a nonprofit szektor közötti kapcsolat függ a jóléti állam típusától.	szociális szolgáltatások, oktatás, kultúra és rekreáció	A nonprofit szektor bevételeinek mintázata függ a jóléti rendszer típusától

Forrás: Salamon-Anheier, 1992; Márkus, 2016

3.2.2. Szektorszintűnél szűkebb szempontú kialakulás-elméletek

Van néhány olyan elméletcsoport is, amely a nonprofit szervezetek kialakulását és működését nem szektorszintű, hanem inkább mikroökonómiai jellegű okokkal magyarázza. Ezeket az elméleteket amiatt is érdemes külön megemlíteni, mert nézőpontjukban látványosabban megjelenik az az egyéni vagy kiscsoportos kezdeményezőkézség és öntevékenység, amely a nonprofit tevékenységek központi eleme.

A **hatékonyságelméletek** (Hansmann, 1987) abból indulnak ki, hogy a nonprofit szervezetek mindenképpen alacsony(abb) hatékonysággal működnek, mivel hiányzik a profitkényszer, ami a hatékonyságot és az innovációt kikényszerítené. Ezért az az állításuk, hogy a civil szektor szervezetei azokban az ágazatokban vannak jelen, ahol a piac nem tökéletesen működik. Ez azonban megfordított logikát jelent az előzőekhez képest: a hatékonyságelméletek szerint a nonprofit szervezetek addig „lehetnek jelen” valamely ágazatban, amíg ott a piac nem tökéletes – ha pedig ott megjelennek a piaci vállalatok, akik magasabb hatékonyságot képviselnek, akkor a nonprofit szervezetek párhuzamosan kiszorulnak a területről.

Az **optimálási modellek** azt vizsgálják, hogy a nonprofit szervezetek esetében mi a célfüggvény, hiszen a profitmaximalizálás nem lehet az. A legszélesebb körben alkalmazott feltevés az, hogy céljuk a szolgáltatás-maximalizálás (Hansmann, 1987), és ebben a minőségükben a háztartásokhoz hasonlíthatnak (Pestoff, 1992). Ez a megközelítés abból a szempontból jelentős, hogy mikroökonómiai nézőpontból indokolta meg a nonprofit szervezetek vállalatok és háztartások közötti pozícióját.

Személyes szinten a nonprofit szektor kialakulása értelmezhető az „autonóm, kezdeményező személyiségből” kiindulva, amely a közgazdaságtanban használt vállalkozói képességek (entrepreneurship) tágabb értelmezése (Gyórfy, 1995). Ez a vállalkozói szemléletmód két irányban mutakozhat meg: egyrészt **gazdasági tevékenységekben** (tehát létrehozhat piacon működő, for-profit szervezetet, vagy bekapcsolódhat valamilyen haszonszerző tevékenységbe), másrészt társadalmi, közösségi, **civil tevékenységekben**. Ez utóbbi – személyes szinten vizsgálva – lehet informális (például valamilyen állampolgári, egyéni vagy közösségi cselekvés), vagy valamilyen szervezet tagságában, részvételében is megnyilvánuló (Bartal, 2005).

3.3. A nonprofit szervezetek funkciói

3.3.1. Szektorszintű szerepek

A nonprofit szektor szereplői pártpolitikai szerepet nem láthatnak el (definíció szerint), a társadalmi szerepvállalás azonban megjelenhet a társadalom**politikai szerepben**, amely többféle szempontból értelmezhető. Az első szempont a civil szervezetek és szerveződések szerepvállalása a demokratikus átmenetekben (Arató, 1999; Molnár, 1996), illetve az állami berendezkedés intézményi (és demokráciára alapuló) fejlesztésében. A civil szféra támogatja és elősegíti a sokszínűséget, valamint ösztönzi és lehetővé teszi az egyének részvételét a közösségi intézmények működésében (Jenkins, 1997), mivel a civilek által működtetett változatos fórumok rugalmas helyi szintű (és akár kormányzati) érdekérvényesítést tesznek lehetővé (Korten, 1996). További részfeladat a politikai hatalom feletti kontroll gyakorlása (a médiával együtt), amely szintén a civil szféra politikai szerepéhez tartozik (Arató, 1999; Jenkins, 1997; Korten, 1996), illetve oktatási szempontból hozzájárulnak az állampolgárok demokráciai / politikai képességeinek fejlesztéséhez – ebből a szempontól innovatív szerepük is van a politikai rendszerek, folyamatok, joggyakorlatok terén. Kuti (1998) és Pavluska (1999) azt is kiemeli, hogy a civil szféra részt vesz a társadalompolitika formálásában, mert nyílt érdekegyeztető technikáik és kezdeményező jellegük révén (sok tényezőtől függő mértékben) képesek befolyásolni különböző szakpolitikák alakulását, vagy akár a forráselosztást, illetve a jövedelem-újraelosztási folyamatokat is. A nonprofit szektor teret és keretet ad a civil megnyilvánulásoknak, spontán fellépéseknek vagy szervezett akcióknak, demonstrációknak, nagygyűléseknek abból a célból, hogy a társadalom tagjai, a civilek kifejezhessék kiállásukat valami mellett vagy elégedetlenségüket valamivel szemben.

A **társadalmi tőke alkotó** szerepben a nonprofit szektor aktorain és intézményein keresztül része a társadalmi tőkét alkotó folyamatnak. A társadalom tagjainak a civil szervezetekben való részvételének mértékét szokás a társadalmi tőke mérésére is használni (Putnam, 2000).

A civil szervezetek szívesen kísérleteznek a saját területükön, gyakran jelennek meg az **innováció forrásaiként**, olyan új szemléletmódokat képesek képviselni, amelyeket később az állami vagy a piaci szereplők is átvehetnek (Kramer, 1981).

Értéktörző szerepükben a civil szféra szervezeti különböző társadalmi csoportok által fontosnak tartott értékeket tartanak meg és képviselnek, ezáltal is hozzájárulva a sokféleséghez. Ezek lehetnek vallási, erkölcsi, kulturális, ideológiai értékek, de az közös bennük, hogy a civil szervezeteknek lehetőségük van a társadalomban kisebb súllyal képviselt csoportok értékeinek megőrzésére is, mivel nincs rajtuk sem legitimációs nyomás (mint az állami érdekképviselet esetében), sem profitnyomás (mint a piaci szereplők esetében) (Kramer, 1981; Salamon et al., 2003). Itt érdemes még kiemelni a nonprofit szektor értékrendformáló szerepét is, amely arra utal, hogy a civil szervezetek (elsősorban az önkéntesek bevonásán keresztül történő) munkássága során olyan alapértékek terjednek és erősödnek, mint a szolidaritás, az önzetlenség, a felelősségvállalás vagy maga az önkéntesség (Pavluska, 1999).

A nonprofit szektor **érdekképviseelő** szerepét azért érdemes külön kiemelni, mert ebben a szemszögben a fő vonás a társadalmi problémák nyilvánosságra hozása, felhangosítása; illetve különböző politikai, szociális, kisebbségi vagy környezetvédelmi kérdések feltevése és kinyilvánítása. (Kramer, 1981; Salamon et al., 2003). Pavluskánál (1999) ez a funkció „szociális szerep” néven jelenik meg: a társadalmi egyenlőtlenségek csökkentését emeli ki a funkción belül. Ez természetesen szorosan kapcsolódik mind az innovatív, mint a politikai, mind az értéktörző szerephez is – de mivel az érdekképviseletben elsősorban a nonprofit szektor problémajelző funkciója jelenik meg, ezért érdemes elkülönítve is megemlíteni.

A civil szervezetek gyakran nyújtanak kiegészítő piaci szolgáltatást olyan területeken, ahol sem a piac, sem az állam nem hatékony valami miatt (Etzioni, 1973; Kuti, 1998; Pavluska, 1999). A két említett szektor szolgáltatási anomáliáinak kiegyensúlyozása is a **szolgáltató** szerep része (Csanády, 1999).

Közösségépítő szerepük során a nonprofit szektor szervezetei bizalmi és kölcsönösségi viszonyokat, együttműködéseket hoznak létre. Az informális vagy formális civil szerveződésekben való részvétel során az egyének olyan együttműködési, csoportban használható, feladatmegosztási, problémamegoldási kompetenciákat tanulnak és gyakorolnak, amelyek a piaci és az állami-politikai szférában is fontosak (Salamon et al., 2003).

A nonprofit szektor **foglalkoztatási szerepe** az elmúlt időkben gyakran vált vizsgálat tárgyává. Ahogy a figyelem az alternatív foglalkoztatási formák és foglalkoztatók felé

fordul, úgy egyre több szempontból vizsgálják, milyen funkciókban jelenik meg a civil szféra ezen a területen (Márkus, 2016). Noha egyes kutatások szerint az az elképzelés, hogy a nonprofit szektor szignifikáns munkaadóként tud megjeleníteni, nem megvalósítható (például Starchwitz, 1999; in: Márkus, 2012), mások (például Frey, 1997) ennek az ellenkezőjére jutottak.

A nonprofit szektor a foglalkoztatásban nem csak mint egyszerű munkaadó tud fellépni, hanem a tartós munkanélküliség kezelésében is lehet szerepe olyan munkahelyek és programok létrehozásán és működtetésén keresztül, ahol a munka elvégzése mellett a célok között (kisebb-nagyobb mértékben) szerepel a munkavállaló munkahelyi, munkavégzési illetve az önálló életvitelhez szükséges kompetenciáinak fejlesztése is (Frey, 2007). Ez az ún. második munkaerőpiac, amelyik „felszívja” a munkanélkülieket, alkalmazza őket, a munka mellett szakmát ad, mentorál, felkészít, majd utána kibocsátja őket a versenypiacra. Ehhez a tevékenységhez természetesen támogatott programok vagy egyéb forrásbiztosítás szükséges, hosszabb távon azonban hozzájárulhat a munkanélküliség szerkezetének módosulásához. A civil szervezetek ezenkívül programkivitelezőként is biztosítanak munkahelyeket (például pályázati programok, projektek megvalósítása közben). Továbbá jelentős közvetett szerepet tölthetnek be a munkanélküliség csökkentésében tevékenyégeik révén, például az inaktív réteg megszólításán és aktivizálásán, a munkanélküliek foglalkoztathatóságát biztosító képzések szervezésén, az állami foglalkoztatási szolgálat kínálatát kiegészítő szolgáltatások szervezésén stb. keresztül.

3.2.2. A nonprofit szervezetek besorolása

A szektor szervezetei rendkívül heterogének, akár a jogi megjelenést, akár a munkaformát, akár a formalizáció szintjét, a tevékenység területeit vagy céljait vizsgáljuk. A nemzetközi és magyar irodalmat vizsgálva több kísérlet is történt a szervezetek csoportosítására (például Kuti, 1998; Ploeg van der, Tymen J., 1991; Sache, 2004).

A leggyakrabban alkalmazott csoportosítás formális statisztikai ismérveken alapul (Bartal et al., 2005), amely legjellemzőbben a következő öt ismerv mentén csoportosítja a szervezeteket a hazai gyakorlatban:

A **szervezettípuson** belül általában az alapítványokat és egyesületeket, illetve a tagságon alapuló társas nonprofit szervezeteket különítik el. A társas nonprofit szervezetek kategóriájába tartoznak a köztestületek, a társadalmi szervezetek valamint a társadalmi szervezetek által működtetett intézmények (például könyvtárak, szociális intézmények, iskolák) is.

A nonprofit szervezeteket szokás **tevékenységtípus** szerint is besorolni. A nemzetközi gyakorlatban az International Classification of Nonprofit Organizations (ICNPO) (Satellite Account of Non-profit Institutions and Volunteering, 2009) használatos, amely a szervezeteket 62 csoportba és körülbelül 200 alcsoportba sorolja be (például kulturális, vallási, sport, szabadidő, oktatás, egészségügy, kutatási, szociális, polgári védelem, környezetvédelem, gazdaságfejlesztés, jogvédelem, közbiztonság védelme, nemzetközi kapcsolatok, gazdasági érdekvédelem, szakmai érdekvédelem, politikai, stb.)

A **bevétel nagyság** szerint a szervezeteket leggyakrabban négy kategóriába osztják az előző évi bevétel nagyság alapján: nagyon alacsony, alacsony, közepes és magas bevételű szervezetek. (Ez a beosztás implicit módon azt is sugallja, hogy a szervezetek olyan nagy hányada esik az „alacsony” kategóriába, hogy érdemes inkább azt külön kettébontani – vagyis hogy a bevételek megoszlása meglehetősen aszimmetrikus a szektor szervezeti között.)

A **településtípus** szerinti beosztás azt mutatja meg, hogy a szervezet székhelye milyen településen van: községben, városban, megyeszékhelyen vagy a fővárosban.

Itt érdemes még megemlíteni a **hatókört**, amely azt tartalmazta, mely települési egységre hat ki a nonprofit szervezet tevékenysége. Ez az ismérv azonban csak 1998 előtti statisztikai adatgyűjtések között szerepel.

Ez a csoportosítás alkalmas arra, hogy homogénebb alcsoportokba rendezhetővé váljanak a nonprofit szervezetek, arra azonban kevésbé, hogy segítsen a szektor (vagy akár a szervezeteinek) mélyebb megismerésére vagy tanulmányozására. A szervezetek ugyanis többnyire nem azért jönnek létre, hogy valamilyen bevétel nagyságot elérjenek, vagy hogy egy vágyott településtípuson működjenek. A fent felsorolt ismérvek mindegyike egy eszköz a szervezetek számára – céljaik eléréséhez. Ez még önmagában nem jelentené azt, hogy ezek az ismérvek nem képeznek releváns alcsoportokat; a

kutatások azonban azt mutatják, hogy a szervezetek céljai szerinti csoportosítása vagy a célok jellegének tanulmányozása közelebb visz a szektor jobb megismeréséhez és így a fejlesztéséhez is. Ebbe az irányba mutatnak a funkció szerinti besorolások.

Ennél a megközelítésnél a következő szempontok kerülnek megfontolásra (Pavluska, 1999):

- miért jött létre az adott szervezet?
- milyen céljai vannak?
- milyen szerepet lát el?
- milyen hatással van működése a társadalomra?

Kuti (1998) besorolása funkcionális alapú, amely szerint a fő csoportképző ismérvek a szervezet domináns tevékenysége, valamint az általuk elsődlegesen betöltött funkció. Ezek alapján a következő típusokat definiálta:

Az **adományosztó és adománygyűjtő** szervezetek fő szerepe az, hogy különböző forrásokból adományokat gyűjtsenek össze, majd ezeket valamilyen közfeladat ellátására használják fel. Az adományok forrása rendkívül változatos lehet (lakosság, piaci szektor, állam, nemzetközi források), és a támogatott ügy / ügyfélkör is szerteágazó, egy-egy konkrét intézménytől (például adott iskola, óvoda működése) vagy konkrét ügytől (például a családon belüli erőszak veszélyeinek tudatosítása a társadalomban) egy-egy lakossági célcsoportig (például bizonyos szociális támogatás vagy ösztöndíj formájában).

A **szolgáltatásokat nyújtó** szervezetek elsősorban a következő feladatokat láthatják el: valamely közfeladat ellátásában tevékenykednek (ilyenek például az oktatási vagy egészségügyi területeken létrejövő alapítványi intézmények); valamilyen társadalmi probléma kezelésére törekednek (ilyenek például a jogsegélyszolgálatok, vagy a hajléktalanellátás nonprofit szervezetei); vagy különböző speciális célcsoportok igényeinek kielégítését célozzák (ilyenek például a rekreációs szolgáltatásokat nyújtó nonprofit szervezetek).

Az **érdekvédelmi**, az **önsegélyező**, a **társadalmi érintkezést szolgáló**, illetve a **klubjellegű** szervezetek közös ismérve, hogy elsősorban tagjai érdekeire, igényeire koncentrálnak. Legfontosabb szerepe ezeknek a szervezeteknek (a konkrét céljaikon túl) a társadalmi integráció erősítése, hiszen a társadalmi igények kifejezésének, ellátásának, az

önszerveződés és az (egyéni és közösségi szintű) önálló cselekvőképességnek a fejlődését segítik elő.

Sebestyén (2001) besorolási rendszere – részben az előbbiek felhasználásával – sikeres kísérlet volt arra, hogy aránylag nagyszámú ismérv alapján, a szervezetek tényleges működését figyelembe véve, homogénebb alcsoportok legyenek képezhetők (Márkus, 2016). Sebestyén (2001) a következő szervezet-típusokat különítette el:

Az **önkiszolgáló szervezetek** úgy jönnek létre, hogy azonos érdeklődési körrel rendelkező személyek felismerik, hogy valamilyen szervezettebb keretrendszerbe illeszkedve hatékonyabban, sikeresebben és/vagy nagyobb megelégedést eredményezve végezhetik az általuk szívesen végzett tevékenységet. Ezek a szervezetek főleg a saját tagjaik körébe tartozók számára nyújtanak szolgáltatást, jellemzően önkéntesek bevonásával. A leggyakrabban egyesületi formában működnek, és a leginkább az határozza meg működésük körülményeit, hogy mi szükséges az általuk választott célhoz vagy tevékenységhez. A méretet tekintve a legkisebbek kategóriáktól a legnagyobbak között is akad képviselőjük. Ebbe a kategóriába tartoznak a sportkörök, olvasóköriek, klubok, kulturális és szabadidős tevékenységeket közösen művelő közösségek.

A **csoportkiszolgáló szervezetek** eggyel tágabb kört, csoportot képviselnek, így a szolgáltatásnyújtás vagy közös tevékenység mellett (helyett) fontos terület a tagság, illetve valamilyen csoportképző ismérv által meghatározott tágabb csoport érdekképviselője. Emiatt a tevékenység jellege hivatalosabb, formalizáltabb és rendszeresebb, mint az előző kategóriában; és a forrásbevonás jelentősége is valamivel nagyobb (például akár az állami források iránti igény is megjelenik). Ennek a kategóriának a jellemző képviselői például az iparkamarák, polgárőrségek, faluvédő egyesületek.

A **közkiszolgáló** szervezetek esetében az (államtól átvállalt) feladat ellátása a leghangsúlyosabb. Ezek a szervezetek jellemzően nem öntevékenyen, alulról jövő kezdeményezésként jönnek létre, hanem akár az alapításban is részt vesz az állam vagy az önkormányzatok (vagy akár más nonprofit szervezetek). A szolgáltatás, amelyet biztosítanak, rendszeres és bárki számára hozzáférhető. Tevékenységük jelentős részét képezi az adománygyűjtés, illetve az önkéntesség különböző formáinak bevonása; és jellemzően formalizált az együttműködésük az állami szférával. Ilyen szervezetek például

a válságközpontok vagy a lelkeség-szolgálatok, de az oktatási, szociális, egészségügyi intézmények is ide sorolandók.

A **céltámogató szervezetek** általában alapítványok, amelyek egy jól körülhatárolt ügy, intézmény, csoport vagy szervezet anyagi támogatására jöttek létre. A tevékenységük emiatt főként az adományok gyűjtésére, illetve egyéb források felkutatására (például pályázatok) irányul. Szerveződési szintjük általában alacsony, elsősorban a törvényi kereteknek való megfelelési minimumok elérése a cél.

A **többcélú adományozó szervezetek** is anyagi támogatást céloznak, de szélesebb körű a támogatandók köre. Ezek lehetnek valamilyen társadalmi csoportok, vagy a társadalom szélesebb bevonását igénylő, nagyobb beruházások, nagyon volumenű ügyek. Alapítóként az állam vagy magánszemélyek is jelen lehetnek, és ettől függően jellemző a szervezet forrásszerkezetére az állami vagy a magánszektorbeli túlsúly. Gyakran végeznek pénzügyi befektetési tevékenységet, mivel jellemző rájuk a nagy mértékű tőke jelenléte. Rendszeres és intenzív kapcsolatban állnak az állami, piaci, nonprofit szereplőkkel is, aránylag számottevő (nem mindig magas, de nem elhanyagolható) befolyással rendelkeznek. Ide tartoznak például az állami, önkormányzati közalapítványok.

A **közkiszolgáló-adományozó** szervezetek kissé két, már említett kategória kombinációjaként is értelmezhető: olyan, közfeladatot ellátó szervezetek tartoznak ide, amelyek párhuzamosan intenzív adománygyűjtő és mozgósító tevékenységet is végeznek. Jellemző rájuk a komplex problémakezelés, a sokféle egyidejű tevékenység, illetve a cselekvés- és bevonás-orientáltság. Ide tartozik például a Vöröskereszt vagy a Máltai Szeretetszolgálat, illetve más nagyobb, univerzálisabb jellegű alapítványok vagy egyesületek.

Az **üzleti szervezetek** a legpiacibb alcsoportja a nonprofit szektornak. Az egyetlen nonprofit jellemzőjük a profitszétosztás tilalma – ettől eltekintve teljesen úgy működnek, mint bármelyik piaci szereplő. Piaci terméket vagy szolgáltatást nyújtanak, (jellemzően nagy számban jelenlevő) alkalmazottaikat foglalkoztatják, pénzügyi befektetéseket végeznek, akár profit- vagy haszonszerzési szempontok szerint tevékenykednek. Nem jellemző rájuk az adománygyűjtés és az önkéntesek bevonása sem. Ezzel együtt azonban társadalmilag hasznos funkciókat és feladatokat is elláthatnak.

3.2.3. A nonprofit szervezetek jogi szempontú csoportosítása

A magyar nonprofit szervezetek jogi szempontból a következő szervezeti formákba sorolhatók (2011. évi CLXXV. törvény):

- Alapítvány: Az alapítványok jogi személyek, amelyeket valamilyen tartósan jelenlevő, közérdekű célra alapítanak. Működési logikájuk úgy épül fel, hogy a fókuszban az a vagyon van, amelyet az alapító okiratban meghatározott célokra kell felhasználni, és amelynek felhasználását és kezelését (általában az alapító által kinevezett) kuratórium irányítja.
- Egyesület: ez a forma is jogi személy, tehát bírósági nyilvántartásba vétel útján jön létre. Az egyesületet önkéntesen lehet létrehozni, és saját belső önrányító testülettel rendelkezik, amely az alapszabálya által meghatározottan működik. Az egyesület nyilvántartott tagsággal bír, amelynek erőforrásait vagy/és igényeit figyelembe véve szervezi a működést.
- Szövetség: olyan egyesület, amely két tag részvételével is működtethető. A szövetségnek tagja lehet alapítvány, egyesület és egyéb (akár jogi személyiséggel nem rendelkező) szervezet, de természetes személy nem lehet tagja.
- Közalapítvány: Ezek olyan alapítványok, amelyeket az állam különböző testületei (tehát az országgyűlés, a kormány, vagy akár valamely település önkormányzata) hoznak létre, és a céljuk valamilyen közfeladat ellátásának biztosítása. 2006 óta új közalapítvány nem hozható létre, az akkor működők azonban továbbra is működhetnek.
- Civil társaság: Ez a forma polgári jogi társasági szerződéssel jön létre, és természetes személyek alapíthatják, közös céljaik elérésére és tevékenységük összehangolására. Jogi személyiséggel nem rendelkezik.
- Köztestület: Olyan jogi személy, aminek létrehozását törvény rendeli el, ugyanakkor (az egyesületekhez hasonlóan) önkormányzattal és nyilvántartott tagsággal rendelkezik. A köztestület a tagságához (vagy a tagsága által végzett tevékenységhez) kapcsolódóan lát el közfeladatot. A közfeladat ellátásához kapcsolódóan az állam felhatalmazhatja a köztestületet meghatározott hatósági jogkörökkel is (például a minőség-ellenőrzés területén). Ilyen jogi formában működnek például a kamarák vagy bizonyos szakmai szövetségek.

Jogi személyiség nélküli szervezetek: A fent felsorolt tipikus szervezeti formák nem fedik le az összes civil szervezetet. Számos olyan csoportosulás létezik, amely ugyan nem tartja szükségesnek a jogi személyiség megszerzését, ugyanakkor szervezetten, bizonyos fókig intézményesülten és konkrét célok érdekében tevékenykedik, így érdemes róluk szót ejteni ebben a felsorolásban. Tipikusan ilyenek például a helyi klubok, hobbikörök, lakóközösségek, öregdiákok köre – de ilyenek a hallgatói önkormányzatok, iskolai vagy települési énekkarok, diákönkormányzatok is. Másik jellemző alcsoportja ennek a kategóriának az egy-egy nagyobb eseményre vagy konkrét ügy mentén létrejövő csoportok: falu- vagy városszépítő egyletek, játszótér-felújításra létrejött kisközösségek, vagy egy nagyobb sportverseny szervezőköre (Bíró, 2002).

3.4. Összegző megállapítások

Az előző bemutatás során láthattuk, hogy a nonprofit szektor, a szervezetek és a tevékenységek meglehetősen szerteágazó háttérrel bírnak. Létezik és felfedezhető ugyan néhány, a nemzetközi szakirodalomban általánosan elismert és gyakran alkalmazott definíció, szemléletmód, elmélet, de a határterületek így is homályosak maradnak. Ez a sokféleség ugyanakkor alkalmas lehet arra, hogy szemléltesse azt az öntevékeny és innovatív, személyes, proaktív, ugyanakkor a szervezeti formalizálódást megnehezítő jelleget, amely magának a szektornak és a szektor szervezeteinek, illetve az azokban tevékenykedőknek a sajátja. Ezen sokféleség tudatában szeretnénk néhány, a kutatás szempontjából hangsúlyos megállapítást összefoglalni:

- A szervezeti misszió jelentősége: elmondhatjuk, hogy a nonprofit szervezetek számára elsődleges a cél szerinti tevékenység. Ez a cél teljesen szabadon választott, és nem tartozik hozzá profitkényszer, kötelesség vagy fizetés – így teljesen a személyes elköteleződés függvénye, hogy adott szervezet tagjai a cél érdekében milyen és mennyire intenzív tevékenységet folytatnak.
- Az öntevékenység, önkéntesség jelentősége: az elméletekben és elnevezésekben sok helyütt megjelenik az önkéntesség, mint hajtóerő és mint cselekvési forma. Ez szintén kiemeli a nonprofit szervezetek szabadságát (bármikor bárki dönthet úgy, hogy valamilyen cél irányában elkezd tevékenykedni, hiszen önkéntesen teszi), ugyanakkor azt is hangsúlyozza, hogy a nonprofit tevékenységek esetében gyakran nem elvárás a hozzáértés (főleg nem a résztvevők oldaláról), hanem az a

hiedelem van mögötte (különösen az induló szervezetek esetében), hogy a jószándék és a cselekvés elég lesz. Ez – természetesen – igen sok esetben így is van; ugyanakkor akadnak esetek, amikor némi szakértelemre is szükség lehet.

- A szervezeti forma jelentősége: az áttekintett elméletek (és a különböző jogi szabályozások) többféle módon határozzák meg, hogy mi tartozik a nonprofit szervezetek közé. A jogilag behatárolható szervezetek esetében kevesebb a kérdés – ugyanakkor a jogi személyiség nélküli, az együttműködő közösségek és az egyértelmű, jogszabályokkal alátámasztott szervezeti formák határán gyakran egyensúlyoznak a civil szektorban tevékenykedők. A kutatás során a határesetekben a szervezetelméletből vett definícióra támaszkodunk, amely szerint „a szervezetek olyan cselekvési teret teremtenek, amelyben a tagok egymással együttműködve összehangoltan cselekszenek, és koordinált együttműködésük eredményeként olyan célirányos eredményességi többlet keletkezik, amelynek elérésére az egymástól elszigetelten működő magányos cselekvők képtelenek lennének” (Csepeli, 2015., 21. p.). Fontosnak tartjuk tehát figyelembe venni, hogy a szervezetben résztvevők szervezatként tekintenek-e magukra – mivel a kutatás szervezeten belüli fókusza, a belső működés vizsgálata miatt ez a szempont segíthet elsősorban a határesetek kategorizálásában.

4. KUTATÁSI KÉRDÉSEK

A releváns szakirodalom áttekintése fényében a kutatási kérdéseket a következőképpen határoztam meg:

- Hogyan növekednek a nonprofit szervezetek? Leírható-e egy olyan szervezeti növekedési út, amely speciálisan jellemző a nonprofit szférára?
- Milyen jellemzőkkel írhatók le az egyes növekedési szakaszok?
- Vannak-e olyan, az egyes szakaszokra jellemző ismérvek, amelyek alapján meghatározhatók az egyes szervezetek aktuális szakaszai?

Ezek alapján a kutatás hipotézisei a következők:

H₁: A szervezeti növekedésnek beazonosítható útja van.

H₂: Ez a szervezeti növekedési útvonal az egyetlen út.

H₃: A növekedés szervezeti útja nem meghatározható.

H₄: A nonprofit szférában megfigyelhető növekedési út vagy mintázatok különböznek a forprofit szférában megfigyelhetőtől.

H₅: A szervezeti növekedés szükségzerű a szervezetek fennmaradásához.

5. A KUTATÁS TÁRGYA ÉS MÓDSZERTANA

A következőkben a vizsgálatba bevont szervezetek, az adatok forrásai és a vizsgálat módszertana kerül bemutatásra. A vizsgált szervezetekkel kapcsolatban azért fontos némi alapismerettel rendelkezni, mert ugyan a kutatás a szervezeti működésre irányul, ezt a működést óhatatlanul befolyásolja az alaptevékenység jellege. A kutatás választott szervezeteinél ez olyannyira így van, hogy – mint azt később látni fogjuk – a vizsgálat során fontos kérdés volt, hogy mit definiálunk még alaptevékenységként, és mi számít már a szervezet működtetésének. A bemutatás során így először a szervezeti környezet és az alaptevékenység (vagyis az „iparág”) rövid leírása tekinthető át, majd a vizsgálat módszertana kerül sorra.

5.1. A vizsgálatba bevont szervezetek bemutatása

5.1.1. A vizsgált szervezetek tágabb szervezeti környezete

A vizsgálatba bevont szervezetek a magyar cserkészmozgalom cserkészcsapatai. Ez az ifjúsági mozgalom 1912 óta létezik Magyarországon, de 1948-ban – vallásos alapjai miatt – betiltásra került, és helyét az úttörők vették át. A cserkészlet 1989-ben, a rendszerváltáskor alakult újjá. Ez azt jelenti, hogy van egy jól meghatározható pont, amikor a vizsgálatba bevont szervezetek legkorábban megalakulhattak, az azóta eltelt 33 évben viszont a mozgalom cserkészcsapatainak alapítása, működése (és időnként megszűnése) meglehetősen organikusán zajlik.

A cserkészlet egy világmozgalom, amely hivatalosan 1907-től számítja fennállását, ekkor jelent meg ugyanis az alapító, lord Robert Baden-Powell könyve, amely a cserkész módszer és a cserkésznevelés módszertani leírását tartalmazza. A cserkészlet ezen könyv alapján terjedt szét szerte a világon, és gyorsan rengeteg követőre talált. Jelenleg ez a legnagyobb ifjúsági világmozgalom, amely 172 tagszervezetet foglal magába, több mint 54 millió tagja van, és csak 5 országban nincs jelen a világ államai közül. A tagszervezeteket hivatalosan két szervezet fogja össze, a World Organization of Scout Movement (WOSM), és a World Association of Girl Guides and Girl Scouts (WAGGGS). (Ez utóbbi szervezet jelenlétének egyrészt történelmi okai vannak, másrészt az a nagyon is releváns oka, hogy a világ országainak egy részében a lányok nevelése

kizárólag a fiúk nevelésétől függetlenül zajlik, de legalábbis sokkal könnyebben megvalósítható – és kevésbé támadott – szeparált környezetben).

Ennek az a jelentősége a kutatás szempontjából, hogy a kutatott szervezetek egy nagy hálózat tagjai, amely úgy működik, mint egy franchise, és támogatja a helyi szervezetek működését: vagyis létezik egy globális szintű szervezeti misszió és vízió, illetve egy – globális léptékben – viszonylag jól meghatározott tevékenységmódszertan, amely aránylag jól tanulható. A szervezeti know-how-nak nagy részét képezik az alapító könyvei, amelyek magát az alaptevékenységet írják le könnyen tanulható és élményszerű módon. A kutatás szempontjából az viszont érdekes jelenség, hogy a szervezet által képviselt know-how aránylag kevés támogatást ad arra nézve, hogyan érdemes a cserkészmozgalomban a tevékenységet megszervezni, vagyis a szervezeti keretek tekintetében nem nagyon nyilatkozik. (Ennek egy olyan eredménye is van, hogy a különböző országokban nagy szervezeti eltérések lehetnek a cserkészcsapatok, illetve az azokat összefogó regionális vagy országos szervezetek között.) Ezt a hiányt a globális és a kontinensekre bontott szervezeti szint mostanában igyekszik pótolni (ez azonban egyelőre főként az országos szintet érinti), de emiatt a sajátosság miatt a helyi szervezetek kifejezetten alkalmasak lehetnek az önkéntesség, illetve az organikus szerveződések tanulmányozására, mivel kénytelenek nagyrészt önállóan kitalálni, hogyan is kell egy helyi cserkészcsapatot működtetni.

Ez a jelenség magyarázza azt is, hogy amikor a magyar cserkészmozgalom újraindult 1989-ben, a szervezeti kérdések megtanulásáért nem fordulhatott a globális szinthez, így két forrása volt a szervezeti know-how megszerzésére: egyrészt a még élő, a betiltás előtti cserkész-élményekkel rendelkező volt vezetők vagy cserkészek, másrészt a betiltás környékén külföldre menekült magyar cserkészvezetők (és leszármazottaik), a Külföldi Magyar Cserkészszövetség tagjai. Ez a kétfajta forrás kétféle módon befolyásolta az induló szervezetek know-how-ját. A Magyarországon élő idős cserkészek jellemzően nem nagyon tudtak sokat a szervezetek működtetéséről (mivel koruknál fogva az ő emlékeik elsősorban résztvevői emlékek voltak), így ők is főleg az alaptevékenységre tudtak koncentrálni. A Külföldi Magyar Cserkészszövetségben tevékenykedő vezetők azonban körülbelül 50 éves szervezeti működtetési múltra tekintettek vissza, amelyből át is adtak jelentős tapasztalatokat, főként a vezetőképzés rendszerét az újjáalakuló magyar cserkészmozgalomnak. Érdekes ugyan (és meghatározható történelmi gyökerei vannak

annak), hogy miért pont ezt az elemet adták át a legerősebben, ez azonban nem tartozik szorosan a kutatáshoz, és helyhiány miatt sem érdemes rá kitérni (bár a szervezeti útfüggőség szép példája lehetne). Ez a kétféle forrás azonban – az alapító könyveivel (mint harmadik hozzáférhető forrással) együtt – újra ráerősített arra, hogy az elsődleges az alaptevékenység, a többi (vagyis a szervezeti kérdések) nem érdekesek; így a magyarországi cserkészmozgalom csapatai 1989 óta újra bejárták az organikus szervezeti alakulás és a szervezeti tudatosodás civil útját. Ennélfogva alkalmas esettanulmányai lehetnek a klasszikus civil szervezeti növekedési útnak.

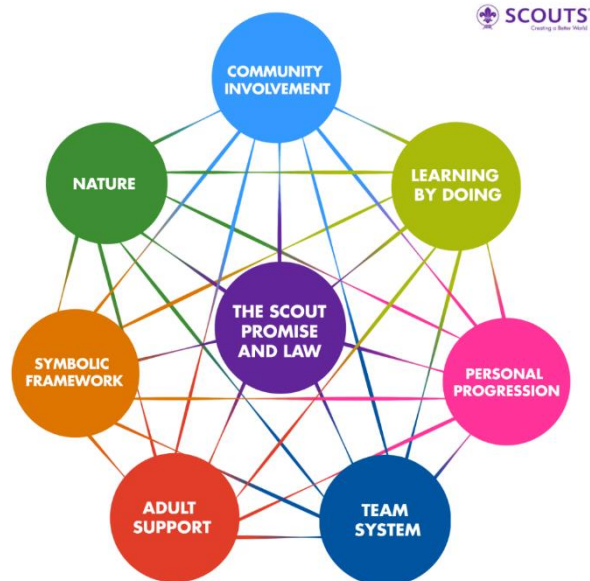
A cserkészmozgalom helyi szinten kizárólag az önkéntességre épül, vagyis minden résztvevője és vezetője önkéntes. Országos, illetve az országos szint fölötti (kontinentális és globális) szinteken már gyakran létezik egy iroda, amelyben főállásban dolgozó munkatársak támogatják az önkéntesek működését, de az globális szinten is megjelenő szervezeti érték, hogy az önkéntesség a legfontosabb erőforrás, amelyre a cserkészmozgalom támaszkodik. Így a szervezet működését meghatározó legfontosabb döntéshozó testületek tagjai minden szervezeti szinten – így kontinentális és globális szinten is – önkéntesek.

A cserkészcsapatok ifjúságneveléssel foglalkoznak. A cserkészlet küldetése (szervezeti missziója) a következő: *„A cserkészlet küldetése, hogy a cserkészfogadalmon és a cserkésztvénnyen alapuló értékrend révén hozzájáruljon a fiatalok neveléséhez, ezáltal segítsen egy olyan jobb világ építésében, ahol az ember, mint egyén, kiteljesíti önmagát, és építő szerepet játszik a társadalomban. A cserkészmozgalom önkéntesei által ifjúságnevelést végez, illetve életmodellt nyújt, saját nem-formális nevelési módszerével, a helyi közösségekkel együttműködve mindenkinek, aki nyitott elveire és cserkészközössége életében tevékenyen részt vállal”.* (A Magyar Cserkészszövetség Alapszabálya, 2021, 4. §)

Ezt a szervezeti missziót az úgynevezett „cserkésmódszer” támogatja, amely a következő elemekből épül fel:

3. ábra: A cserkésmódszer elemei a WOSM szerint

- cserkészfogadalom és törvények
- cselekedve tanulás
- személyes fejlődés
- kiscsoport és kisközösség
- felnőtt támogatás
- jelképek keretrendszere
- természetközelség
- (más) közösségekhez kapcsolódás



Forrás: *The Scout Method, 2019*

Ezt a módszertant azért fontos megemlíteni, mert ennek ismerete segít megérteni a cserkészcsapatok (vagyis a helyi szervezetek) működését, és – még kiemeltebben – segít elválasztani azokat a szervezeti szinteket vagy működésbeli sajátosságokat, amelyek még magához a tevékenységhez tartoznak, azoktól, amelyek már a szervezet működtetéséhez sorolhatók.

Ezeket a globális kereteket a magyar országos szintű szervezet, a Magyar Cserkészszövetség is tovább befolyásolja némileg, amely további regionális (kerületi) szintekre osztható (ezek a regionális szintek saját – önkéntes – vezetéssel is rendelkeznek). Ez majd a kutatás eredményeinél kerül részletesebben bemutatásra, itt csak annyit említenénk meg, hogy az országos és regionális szint fontos feladata a szervezeti know-how képviselése és továbbadása. Ebből a szempontból nincs nagy különbség egy forprofit franchise és egy nonprofit célú szerveződés között: mindkét esetben fontos cél, hogy aki vállalta a franchise „megvételét” és helyi szintű megvalósítását, azt a felette levő szintek igyekeznek minél hatékonyabban támogatni és felkészíteni erre a feladatra; egy másik fontos feladat pedig a márkanév védelme, vagyis elhatárolódás azoktól, akik nem vállalták a szervezeti betagozódást, „nem fizették meg az árat”, de mégis szeretnék valami hasonlót működtetni. A cél tehát nagyon hasonló,

de a nonprofit jellegből fakadóan az ezt támogató eszköztár már jelentős eltérésekkel rendelkezik, amely azonban kívül esik a jelen kutatás keretein. Azért fontos a helyi szervezetek feletti szinteket mégis megemlíteni, mert a cserkészcsapatok tanulmányozása közben óhatatlanul fel-felbukkan a regionális, illetve az országos szinttel való viszony kérdésének sokfajta vetülete, így ennek a struktúrának az ismerete segíti a megértést.

5.1.2. A vizsgált szervezetek tevékenysége

A cserkészcsapatok tehát ifjúságneveléssel foglalkoznak. A feljebb áttekintett nonprofit besorolási kategóriákat áttekintve azt mondhatjuk róluk, hogy helyi hatókörűek, vagyis egy-egy falu vagy település gyerekközösségét célozzák. Megfigyelhető azonban, hogy a nagyobb városokban több cserkészcsapat is működik, tehát egy csapatnak nem célja, hogy egy egész várost lefedjen. Inkább egy-egy iskolához, plébániához vagy parókiához kötődik (esetleg többhöz), és ha ezek az iskolák vagy plébániák lefedik a települést (vagyis nincs ott másik hasonló), akkor a cserkészcsapat is, ha pedig nem, akkor a csapat sem tekinti magát települési hatókörűnek. A tágabb bemutatásból kiderült, hogy a cserkészmozgalom vallásos, tehát a célcsoportja elsősorban a vallásos életformához kötődő családok gyermekei. A magyar cserkészmozgalom abból a szempontból némileg különleges (a többi országban megfigyelhető gyakorlathoz képest), hogy ugyan vallásos jellegű, de nincs külön országos összefogó szervezete a különböző felekezeteknek vagy vallásoknak, így a célcsoportjába tartozik minden olyan gyermek, aki bármely vallás iránt érdeklődik (de legalábbis a vallásos életforma ellen nem látványosan tiltakozó családban él).

Egy magyarországi cserkészcsapat ideális esetben úgy épül fel, hogy egy kiscsoportnyi (4-15 fő) azonos korosztályú és azonos nemű gyermek úgynevezett őrökbe rendeződik, amelynek működését egy-egy őrvezető irányítja (a 4. ábrán zölddel jelölve). Ezeknek az őröknek a tagjai állandóak, és az iskolaév ideje alatt hetente egyszer találkoznak egy iskolán kívüli, átlagosan 1,5-2 órás foglalkozás erejéig. Ezeket a foglalkozásokat nagyrészt az őrvezető tervezi meg, és mindenképpen ő vezeti le. Ezeken a találkozókon kívül hétvégén is zajlanak programok (kirándulások, egyéb hétfégi rendezvények), amelyek alapesetben csapatszintű rendezésűek, és amelyeken az őr együtt vesz részt. A nyári szünetben pedig a cserkészcsapat legnagyobb rendezvénye

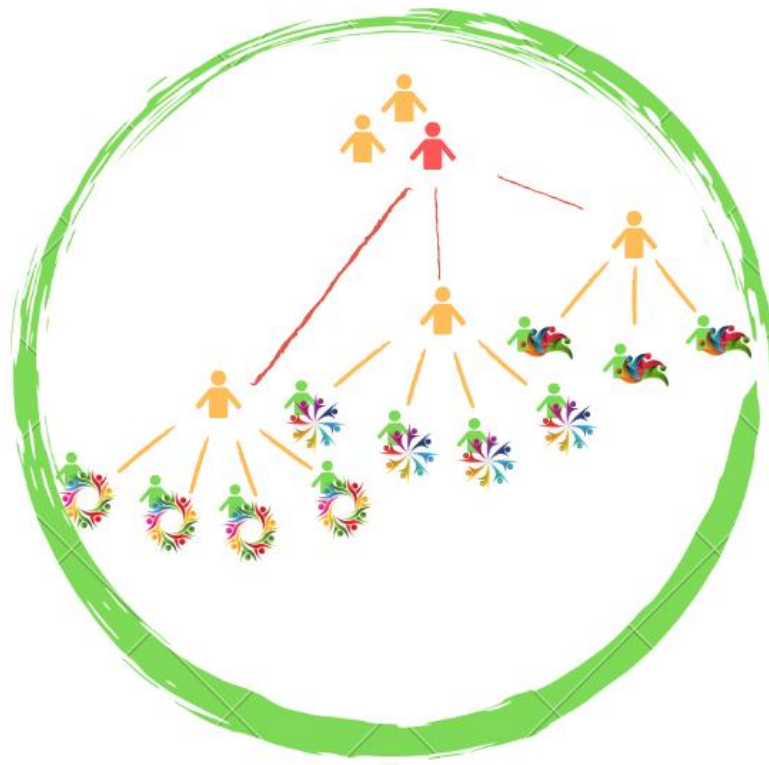
valósul meg, egy nyári tábor, amely 7-12 napos, nomád körülmények között valósul meg, és az egész csapat, vagy a csapatnak valamely nagyobb alegysége vesz részt rajta.

Az őröket irányító őrvezetők 14 éves koruktól kezdhetik el az őrvezetést, azt követően, hogy részt vettek egy egyéves (4-5 hétvégéből és egy tíznapos nyári táborból álló) belső vezetőképzésen. Ebben a vezetőképzésben 14-18 éves korig lehet részt venni, és a gyakorlatban is megfigyelhető, hogy a legtöbb őrvezető valóban 14-15 éves korában kezdi az őrvezetést, és a legtöbb esetben 4-6 évig vezetik az őrüket (de megfigyelhetők ennél további, 10-12 évig együtt maradó őrök is). Az őrvezetők jelenléte ezen kutatás szempontjából fontos anomália, ugyanis a szervezet őket már vezetőnek hívja és vezetőként ismeri el, de a tevékenységük gyakorlatilag a szervezet alaptevékenységének megvalósítása. Ezzel párhuzamosan később látni fogjuk, hogy a szervezeti működtetésben ők – szerencsés esetben – nem vesznek részt (vagy legalábbis nem vezetői szerepben vesznek részt), emiatt a továbbiakban az őrvezetőket „önkéntesnek” fogom hívni, mint olyan szereplőket, akik már nem a klasszikus alaptevékenység „fogyasztói”, vagyis nem résztvevők, de még nem – vagy nem elsősorban – a szervezet működtetői, hanem ők felelnek meg a leginkább annak a funkciónak, amelyet más civil szervezetek a szervezet működésébe bevont önkéntesek (de nem vezetői funkciókat ellátó önkéntesek) segítségével valósítanak meg.

Az őrvezetőknek (kamasz mivoltukból fakadóan is) szükségük van nevelési és módszertani háttértámogatásra, valamint egy felnőtt vezető kísérése. Emiatt a jellemző gyakorlat az, hogy 3-4 – ideális esetben azonos korosztályú és azonos nemű – őr egy rajba rendeződik össze, amelynek élén egy rajvezető áll (a 4. ábrán sárgával jelölve). A rajvezetők 18 évnél idősebb vezetők, akik részt vettek egy szintén egy éves vezetőképzésen (belső nevén segédtisztképzésen). Ez a vezetőképzés szintén 4-5 képzési hétvégéből és egy tíznapos táborból áll, és már nem csak az alaptevékenységhez kapcsolódó tudást és jártasságot ad át (noha még mindig az van túlsúlyban), hanem a szervezetek működtetéséhez kapcsolódó alapszintű ismereteket is. A megfigyelhető gyakorlat az, hogy a felnövekvő cserkészek (legtöbbször már őrvezetői képesítéssel és gyakorlattal rendelkezve) valóban elvégzik ezt a képzést 18-19 évesen, vagyis a cserkészcsapatok szervezeti vezetői elég fiatalok, átlagosan 19-23 évesek. (A kutatási eredmények során ennek, illetve az ettől való eltéréseknek látni fogjuk majd a jelentőségét.)

A különböző rajokat végül egy (a felnőtt tagok által megválasztott) csapatparancsnok fogja össze, aki a hivatalos vezetője a cserkészcsapatnak. Ő a gyakorlatban a rajvezetőkkel szorosan együttműködve végzi a feladatát, illetve a tevékenységét további – nem rajvezető beosztású – vezetők is segíthetik (a 4. ábrán sárgával jelölve a parancsnok mellett). A kutatás későbbi részeiben a rajvezetőket, a csapatparancsnokot, illetve a további, szervezeti vezetői beosztásban önkénteskedő vezetőket hívom „vezetőknek”, míg az őrvezetőket, illetve a csapatszintet támogató, de nem szervezeti vezetői

4. ábra: A cserkészcsapatok általános felépítése



Forrás: saját szerkesztés

beosztásban tevékenykedő tagokat „önkénteseknek” nevezem. A csapatparancsnoknak a legutóbbi időig nem volt külön vezetőképzése, és külön elvárt képesítése sem, illetve a jellemző gyakorlat azt mutatja, hogy ugyanabba a korosztályba tartozik, mint a rajvezetők, tehát a csapatok parancsnokai 18-23 évesek (ennek részletesebb bemutatására szintén visszatérünk majd a kutatási eredmények során).

Összességében ilyen egy működő cserkészcsapat elméleti felépítése. A kutatásból kiderül majd azonban, hogy egy cserkészcsapat a gyakorlatban többféle formát felölthet, mire eddig a felépítésig eljut – a legnagyobb cserkészcsapatok pedig már meghaladják ezt a struktúrát.

Így működnek tehát a vizsgálatba bevont szervezetek. Előnyös vonásuk, hogy az azonos „iparág” lehetővé teszi az összehasonlítást, illetve ezáltal jobban láthatóvá válnak a köztük levő különbségek, mivel az eltérő tevékenységgel ezeket nem lehet indokolni. Fontos jellemzőjük az önkéntesség, amely lehetővé teszi a tisztán erre épülő szervezetek tanulmányozását, illetve – az utolsó növekedési szakaszokban – a professzionalitás megjelenésének tanulmányozását is. További előnyük, hogy mivel a szervezeti működésen kevés volt a fókusz az elmúlt 30 évben, és a vezetőképzések is elsősorban az alaptevékenység átadására koncentráltak, így a szervezetek alkalmasak arra, hogy a szervezeti együttműködés organikus kialakuló formáit és ezeknek a formáknak a változásait tanulmányozhassuk a szervezeti növekedés – nonprofit – útján.

5.1.3. Idődimenzió: szervezeti növekedés és utódlás ritmusa

A cserkészcsapatok alaptevékenysége a szervezeti növekedés ritmusát is befolyásolja valamelyest, ezt a hatást emiatt érdemes elkülönítve is tudatosítani. A cserkészeti nevelési programja 6-23 éves korig tart, eddig tekinti a szervezet célcsoportjának a résztvevőket, ebbe a sávba eső életszakaszokra kínál nevelési programot. (Ez nem azt jelenti, hogy felnőttként nem lehet részt venni a mozgalomban, de az más jellegű szolgáltatáscsomagot jelent.) Ezt árnyalja az a szervezeti sajátosság, hogy 14 éves korukban a résztvevő gyerekeknek lehetőségük van bevont önkéntessé, 18 éves korukban pedig szervezeti vezetővé válni. Az ehhez szükséges vezetőképzések pedig egy évesek. További külső adottság, hogy a gyerekekhez kapcsolódó alaptevékenység miatt a tevékenység ritmusa az iskolaévhez kapcsolódik. Ehhez kapcsolódóan az új vezetők is mindig szeptemberben jelennek meg a csapatokban, és a vezetőváltások a szervezeti egységek élén (raj- vagy csapatszinten) is az évkezdéshez kötődnek. Az ifjúsági jellegű szervezetből pedig az a külső adottság következik, hogy a vezetők nagyjából a munkakezdésük környékén abbahagyják az aktív tevékenységet (csapatszinten legalábbis), így a szervezeti kultúra fontos – és sok ponton megfigyelhető – része az erre való felkészülés, és a csapat hosszú távú jövőjének biztosítása; ennek egyik legkiemelkedőbb eszköze az utódlás (és az utódlástervezés) fontosságának hangsúlyozása.

Ezekből az adottságokból egy olyan ritmus következik, amely számokkal aránylag jól meghatározható. Egy új önkéntes-generáció kinevelése nagyjából 4 év, és ez a 4 éves „reprodukciós ráta” sok más ponton is megfigyelhető a szervezetben. Az önkéntesek

alapesetben 4 évig vezetik a gyerekcsoportjukat (hiszen ekkor leérettségiznek, és sok esetben várost váltanak a továbbtanuláshoz), a szervezeti vezetők nagyjából 4 évig vezetik a csapatot vagy a rajukat (mivel ennek környékén befejezik a felsőfokú tanulmányaikat). Ha a vezetőképítésben valamilyen új dolgot kezdenek tanítani, annak 4 év múlva válik érzékelhetően beágyazottá az eredménye (hiszen 4 év múlva jönnek először olyan résztvevők a vezetőképítésbe, akiket már olyan önkéntesek vezettek, akik már az adott újdonságot megtanulták a vezetőképítésben). Ez a 4 év gyakran megfigyelhető a szervezeti kultúrában üzenet szintjén is, mint egy-egy szolgálat vállalásának ideális időtartama. Mivel azonban az utóbbi években az egyetemi oktatás megváltozott, és megfigyelhető a fiatalok túlterhelődése (főleg azoké a fiataloké, akik hajlamosak vezetői szolgálatot vállalni), ez a 4 év az utóbbi 5-6 évben a szervezeten belül inkább 3 évre redukálódott a szervezeti vezetés szintjén. Ettől függetlenül a szervezeti növekedési út ezekben a „négyévekben”, illetve a négy év többszöröseiben azonosítható, vagyis az újjáalakulás óta eltelt 33 év lehetővé teszi (legfeljebb) 8 szervezeti ciklus megfigyelését az egyes cserkészcsapatokban.

5.2. A vizsgálat módszertana

5.2.1. Adatforrások

A kutatást három fő adatforrásra alapozva végeztem el.

Az első egy rendelkezésre álló adatbázis, amely 1991 óta tartalmazza a cserkészcsapatok létszámadatait. Ez az adatbázis a csapatok évenként elvégzett adatszolgáltatásából jött létre, amelynek során beküldték az országos központnak a tagjaik létszámát. Ez összesen 617 szervezet adatait tartalmazza, amelyből 418 megszűnt szervezet, 199 pedig ma is működik. Ennek az adatforrásnak nagy előnye a megszűnt csapatok létszámadatai, hiszen a kutatások olykor azzal a problémával küzdenek, hogy csak olyan szervezeteket tudnak vizsgálni, amelyek léteznek, így a teljes szervezeti életsiklus, illetve a kockázatos pontok tanulmányozása szükségszerűen korlátokba ütközik.

A létszámra vonatkozó adatbázisnak további nagy előnye, hogy egy ilyen szervezet esetén, mint egy cserkészcsapat, a létszám könnyedén beláthatóan tekinthető

eredményváltozónak is, 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.)

Ebből az adatbázisból panel adatokhoz jutottam, amelynek – mint adattípusnak – fontos sajátossága, hogy a keresztmetszeti és az idősoros sajátosság egyszerre van jelen az adatbázisban, vagyis minden egyes keresztmetszeti egységről (jelen esetben cserkészcsapatról) rendelkezésre áll egy idősor. Ennek a konkrét adatbázisnak van egy olyan sajátossága is, hogy ezek az idősorok nem egyforma hosszúak, mivel a megfigyelt egységek egyrészt nem ugyanakkor alakultak, másrészt nem egyszerre szűntek meg.

Ez az adatbázis 2011-től kiegészült egy elektronikus tagnyilvántartó rendszerrel, amelybe a cserkészcsapatok személyekre lebontva fel tudják tölteni a tagjaik adatait az éves adatszolgáltatáshoz. Ez egyrészt jelentősen megkönnyítette az éves adatszolgáltatást, másrészt az azóta eltelt időt tekintve részletesebb elemzésekre is alkalmas, mivel szerepelnek benne például a vezetői megbízatások, a vezetők életkora vagy a teljes résztvevői korfa is. Az adatbázis ezen részét elsősorban azokhoz a vizsgálatokhoz használtam, amelyeken keresztül egy vagy két szervezeti ciklust (tehát 4 vagy 8 évet), és az ennyi idő alatt bekövetkezett változásokat tanulmányoztam. Az eredmények bemutatásánál időnként az is előfordult, hogy valamely jelenséget megnéztem a teljes időtartamra (1991-től kezdődően), illetve az elmúlt 8 évre (tehát két szervezeti ciklusra) vonatkozóan is; mivel ez utóbbi időtartamra nem csak a létszámról, hanem az azt alátámasztó további jelenségekről is vannak adataink.

A második adatforrásom egy olyan adatbázis, amely a szervezeti vezetőképítés résztvevőit tartalmazza 2011-től kezdődően, szintén az egyes szervezetekhez hozzákapcsolhatóan. Így lehetővé vált az a vizsgálat, amely azt elemzi, hogyan hat az új vezetők (és ezen keresztül a tudásinjekció) érkezése az adott szervezet eredményességének növekedésére (vagyis esetünkben a létszám növekedésére).

A harmadik adatforrásom egy teljeskörű szakértői lekérdezés, amelyet 2021-ben végeztem el, és 377 szervezetre nézve tartalmaz szervezeti információkat. A lekérdezést interjúk formájában végeztem, egy előre megfogalmazott kérdéssor alapján. A kérdéssor célja annak vizsgálata volt, hogy a különböző növekedési szakaszokban levő

cserkészcsapatok szervezeti működésére milyen jelenségek jellemzőek. Az interjúalanyok olyan belső munkatársak voltak, akiknek 2017 és 2021 között – egy nagy EFOP-pályázat részeként – az volt a munkakörük, hogy rendszeresen tartsák a kapcsolatot a cserkészcsapatokkal, és külső mentorként legyenek jelen a cserkészcsapat körül. A vizsgálatot azért végeztem 2021-ben, hogy akkor gyűjtsem össze az adatokat, amikor az érintett munkatársak a legtöbbet tudnak a csapatokról (vagyis a távozásuk előtt). Egy-egy munkatársnak legalább 10 cserkészcsapata volt, amellyel kapcsolatot tartott, és az együttműködés jellege széles skálán mozgott: a rendszeres beszélgetéstől odáig, hogy adott cserkészcsapat vezetőjével a 4 év alatt egyáltalán nem sikerült felvenni a kapcsolatot. Ennek a lekérdezésnek részei voltak a magyarországi, illetve a határon túli magyar cserkészszövetségekbe tartozó cserkészcsapatok is. Mivel azonban a határon túli magyar cserkészcsapatok jelentősen más külső környezetben működnek (amely befolyásolja a növekedést is, és így torzítja az eredményeket), így végül úgy döntöttem, hogy a hatások tisztább elkülöníthetősége érdekében jelen kutatáshoz csak a magyarországi 199 szervezet adatait használom fel; a határon túli szervezetek adatai egy másik – összehasonlító – kutatás részei lehetnek majd.

5.2.2. Adatok jellege és felhasznált módszerek

A kutatás háromféle adatforrásából következően az adatok többféle jellegűek, amelynek összekötése külön kérdéseket vet fel. A másik fontos szempontom az volt, hogy a kutatási kérdésekhez, illetve a vizsgálat céljához elsősorban az adatok részletesebb, kategóriákra bontott, leíró tanulmányozása volt fontos – az adatok magas szintű aggregálása ugyan bizonyos esetekben lehetséges lett volna, de benne lenne az a kockázat, hogy a túlzott absztrakció ebben az esetben a gyakorlati felhasználhatóság ellen hatna. Így a cél az volt, hogy az adatokat statisztikailag megfelelő gondossággal kezelve, az adatok jellemzőihez illeszkedő, adekvát módszereket alkalmazva, statisztikailag is alátámasztott, de a leíró és minőségi ismérvek jellegét megtartó következtetésekhez juthassak.

A létszámadatbázisból aránylag tisztának tekinthető, idősoros, skála típusú adatként kezelhető adatsorokhoz jutottam, amelyek panel adatként is kezelhetőek (tehát van egy időre vonatkozó és keresztmetszeti dimenziójuk is). Ugyanakkor fontos korlátja ennek az adatszerkezetnek, hogy az egyes idősorok nem egyforma hosszúak.

A szervezeti vezetőképzések résztvevőinek adatbázisából szintén hasonló adatok érkeztek, noha csak az elmúlt 8 évre vonatkozóan. Ezek ugyanakkor alkalmasak voltak arra, hogy kvantitatív vizsgálati módszerekkel tanulmányozzam a vezetők jelenlétének a létszámra gyakorolt hatását, illetve a tudásinjekció (vagyis az új vezetők érkezésének) a létszámra gyakorolt hatását. Ehhez a leíró statisztikai eszközökön túl (mint az adatok keresztmetszeti aggregálása) korrelációs viszonyszámokat, illeszkedésvizsgálatot (két eloszlás összehasonlítására) és a regresszióanalízis módszerét használtam fel (Pintér – Rappai, 2007).

Az interjúk feldolgozása során az ott létrejövő minőségi adathalmaz feldolgozásához a tartalomelemzés módszertanát használtam. Ennek során az interjúkban elhangzó egyedi jelenségeket átkódoltam, majd a kódolt ismérvekre vonatkozóan vizsgáltam azok együttes előfordulását ill. gyakoriságainak változását (Krippendorff, 1995). A kapcsolatvizsgálat igazolásához ebben az esetben khi-négyzet próbát alkalmaztam, hiszen az ismérvek minőségi jellegéből fakadóan a korrelációanalízis nem lett volna alkalmazható. A tartalomelemzés és az arra épülő módszerek során annak feltárása volt a célom, hogy megtudjam, milyen szervezeti jelenségek azonosíthatók az egyes cserkészcsapatok működésében, illetve hogy ezek a jelenségek az adott szakaszban levő szervezetekben mennyire jellemzően jelennek meg.

6. A KUTATÁS EREDMÉNYEINEK BEMUTATÁSA

A következő fejezet a kutatás részletes eredményeinek leírását tartalmazza. Az ismertető során a következők voltak a célok:

Mivel a szakirodalomban olvasható leírások sok esetben (a keretek meghatározottsága miatt) elnagyoltak vagy egy-két szempontra koncentráltak, kifejezetten célom volt egy részletesebb, átfogóbb leírást adni a szervezeti életciklus egyes szakaszairól. A szakirodalmi rövid összefoglalóknak azok a hátrányai, hogy (a rövideg, illetve a kényszerű nagyfokú általánosítás miatt) kevésbé alkalmasak arra, hogy egy adott szervezetet segíteni tudjanak a jelen idejű öndiagnózisra – inkább csak az utólagos interpretációra használhatók. Emiatt viszont korlátozott a használhatóságuk a menedzsment-gyakorlatban, amikor a szervezeti vezetés a következő stratégiai szintű lépéseit mérlegeli (vagy akár a szervezet aktuális egyensúlytalanságainak javításával foglalkozik). Egy részletesebb, átfogóbb leírásnak fontos előnye lehet, hogy ezen a módon könnyebben beazonosítható a szervezet számára, hogy melyik szakaszban tart, és kevésbé múlik ez azon, hogy a szervezet vezetői ugyanazt a két-három szempontot tekintik-e hangsúlyosnak, mint az aktuális cikk szerzője. További előny, hogy a bővebb leírás lehetőséget ad a gyakorlati alkalmazásban hasznos, előremutató lépések bemutatására nemcsak a szemléletmód vagy a stratégiai fókusz, hanem a felhasználható eszközök szintjén is.

A szóhasználat területén fontos előrebocsátani, hogy a továbbiakban hogyan érdemes értelmezni a „termék”, a „szolgáltatás” és a „tevékenység” szavakat. Ha a „termék” legszélesebb körű jelentéstartalmát használjuk (Reketye, 2018), akkor a továbbiakban is joggal használható lenne ez a szó. Mivel azonban a nonprofit (és főleg azon belül a civil) szervezetek jó része inkább szolgáltatást végez (a klasszikus termékgyártáshoz képest), így egyszerűbbnek tűnt ezt a szót használni, annak ellenére, hogy a tág értelemben vett termékdefiníció a szerző szerint pontosabbnak tűnt azon „csomag” lefedésére, amely tevékenységekört, funkciót, élményt, fejlődést, motivációt a szervezet valójában nyújt a szolgáltatásain keresztül. A „tevékenység” kifejezést pedig az alábbiakban a szolgáltatáscsomag egyes részeinek jelöléseként érdemes értelmezni, az tehát egy fokkal szűkebb és konkrétabb jelentéstartalommal rendelkezik, mint a szolgáltatás: azokat a

konkrét és megfigyelhető cselekvéseket jelenti, amelyekben a szolgáltatás megjelenik (és nem tartalmazza azok élmény-, kapcsolati-, motivációs és egyéb tartalmait).

6.1. Első szakasz: Tevékenységkiépítő szervezetek

Egy új tevékenység, szolgáltatás vagy termék kialakításának megálmodása, megszületése és elkezdése, illetve ennek a folyamatnak a leírása aránylag sok helyen megtalálható a szakirodalomban – noha még ezekre a leírásokra is igaz, hogy nem teljes körűek, hanem egymást kiegészítők, attól függően, hogy a szerzők éppen milyen szemszögből vizsgálják a jelenséget. Egy átfogó bemutatásnak tehát itt is van relevanciája, de mivel – a szerző megítélése szerint – ismertebb jelenségről beszélünk, a leírás célja elsősorban a nonprofit jellegből fakadó sajátosságok kiemelése.

A vizsgált szervezetek közös jellemzője, hogy a teljes létszámuk 20 fő alatt van. Ez azt jelenti, hogy a szolgáltatásban (vagyis az ifjúságnevelő tevékenységben) egy-két gyermekcsoport vesz részt, és közvetlenül az alapító vezető által történik (ő vezeti a foglalkozásokat, és minden találkozón jelen van). Az alapító vezetőnek lehet néhány felnőtt társa, aki csatlakozik a vezetéshez, de a legjellemzőbb az, hogy ez nem több, mint egy ember: gyakran a házastárs, vagy valamely közeli munkatárs, például tanár-kolléga vagy a plébánián egy munkatárs. A vizsgált szervezetre jellemző, hogy az alapító vezetők idősebbek, határozottan felnőtt korúak (saját gyermekekkel vagy akár már unokákkal rendelkeznek). Ezt azért érdemes kiemelni, mert eltér a vizsgált szervezetek ifjúsági jellegétől (vagyis attól, hogy a vezetői is fiatalok – ahogy ez a későbbi szakaszokban majd jobban megjelenik).

6.1.1. Az ötlet és az alapító

Az ötlet szerepe a szervezet születésében – a szakirodalommal egybehangzóan is – elvitathatatlan (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?

A külső környezet szerepe az ötlet létrejöttében a civil szervezetek esetében eltérő lehet a forprofit szervezetekétől. Piaci cég esetében a kérdés az, van-e valódi igény arra a 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. Például hogy leromlott a játszótér, ahol a szomszédság gyermekei játszani tudnának; hogy a falu egyik lakóját elkezdi zavarni, hogy nincs minőségi közösség a gyermekei számára, így egész nap „az utcán lógnak” ellenőrizetlen körülmények között; hogy az iskolai oktatás minősége kívánnivalót hagy maga után; hogy a városban megtalálható egyetemi kar oktatásmódszertani színvonala érzékelhetően elavult; hogy a külterületek utcáin nincsen csatornázás stb. Ezekre a hiányokra elégedetlenség lehet a válasz. Ha pedig ez az elégedetlenség elegendően zavaró, akkor az elégedetlenséget megélő személy kétféle megoldást kereshet. Egyénit (például másik iskolát választ a gyermeke számára, elköltözik a csatornázatlan területre, a saját kertjébe vesz egy hintát a játszótér helyett stb.); vagy pedig dönthet az aktív cselekvés, javítás mellett is, amelytől nem csak neki egyedül lesz jobb, hanem másoknak is – vagyis léphet a közösségi cselekvés irányába.

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 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 (az ügy melletti elkötelezettség) fakadnak.

A kutatás nagyrészt olyan szervezeteket vizsgált, amelyek már működnek, így az a kérdés, hogy hogyan lesz az ötletből megvalósítás, csak a szervezetek visszatekintésein keresztül jelent meg, illetve azon néhány szervezet mintáján keresztül, amelyek „éppen születőben vannak” – ennek a folyamatnak a célzott vizsgálata azonban egy külön kutatás témája is lehetne. Az érzékelhető hiány és az ebből fakadóan az ügy melletti erős elköteleződés azonban megfigyelhető a vizsgált szervezeteknél is. Ez a szempont pedig átvisz az alapító személyének kérdésére.

Ahhoz, hogy az ember egy új ügy mellé tudjon állni – ráadásul egyedül, vagy egy-két társsal –, speciális tulajdonságpalettával kell rendelkeznie, amelyet a szakirodalom a vállalkozói léttel, a vállalkozási képességekkel kapcsolatban vizsgál (Scott – Bruce, 1987). Civil szervezet létrehozásához a kutatási eredmények alapján némileg árnyalódik a kép. Mindazonáltal a vizsgálatba bevont, az első szakaszban levő (tehát az alapítók által vezetett) szervezeteknél 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 közösségek, például falvak esetében, amikor a gyerekek „láthatóbbak” és ismerősebbek a felnőttek számára).

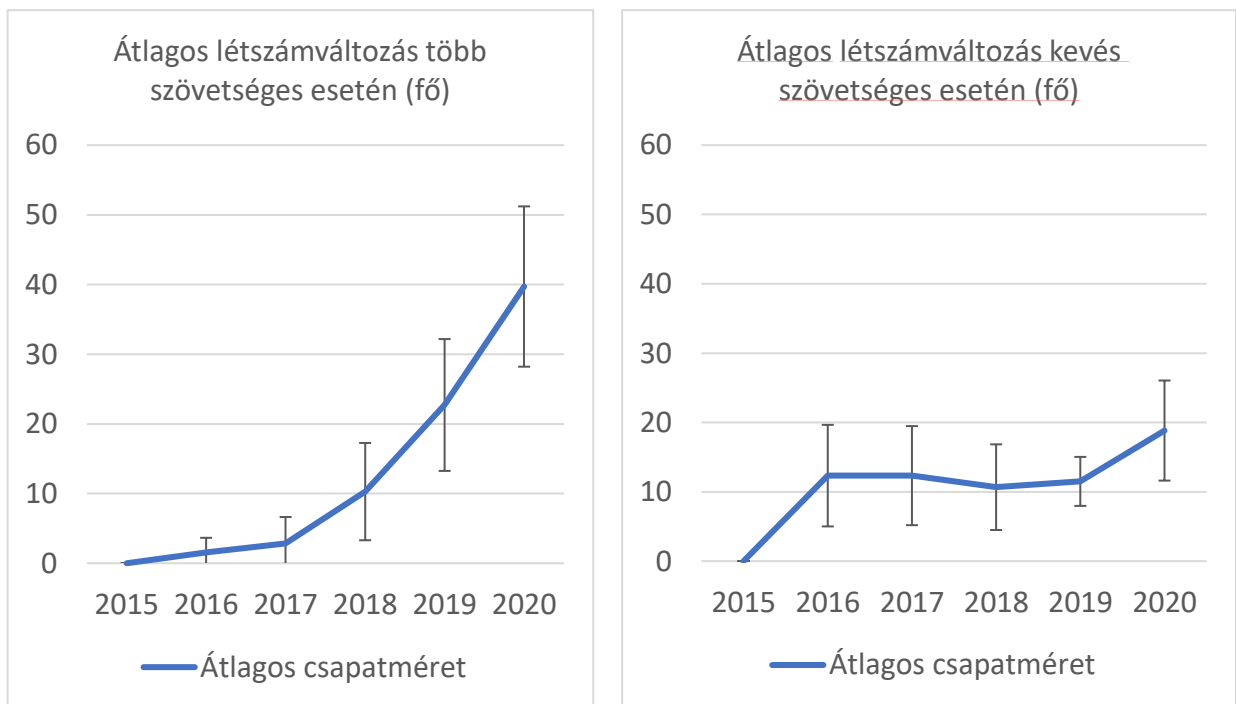
- **Erős elköteleződési képesség:** az alapítók képesek és hajlandók voltak többéves elköteleződést vállalni az ügy mellett (és ezt az életmódjuk és életállapotuk is lehetővé tette).

- **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, és a franchise-jelleg miatt ezt a know-how-t meg kell tanulni. A formális képzéseken azonban csak egy részét lehet elsajátítani ennek a know-how-nak (az időbeli és a térbeli korlátok miatt). A képzésekkel való találkozásban azonban már szelektív tényezők is megjelentek a franchise-t birtokló oldalról. A bevont szervezeteknél így fontos kérdésnek bizonyult, mennyire hozzáilleszthető ez a megtanulandó know-how az alapító önkéntes eredeti jövőképehez. Ha ez a kettő nagyon eltért egymástól, akkor – a mérési adatok alapján – az eredeti jövőkép „nyert”. Ez viszont akadályozta a know-how sikeres elsajátítását, egyúttal bekorlátozta azt is, hogy a megalakuló szervezet mennyire tudott elkezdni 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 valamennyi elszántság, amit egyesek akár makacsságnak is nevezhetnének. 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 azt mutatják, hogy a növekedés a következőn múlt: Ahol az alapító vezető 3-4 felnőttél több, a know-how birtokában levő vezető tudott maga mellé állítani (vagy amiatt, hogy ők eleve rendelkeztek ezzel, vagy úgy, hogy igen gyors ütemben elvégezték a képzéseket), az a szervezet gyorsan áthaladt az első 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.

5. ábra: Átlagos létszámnövekedés a bevonni tudott szövetségesek függvényében



Forrás: saját szerkesztés

6.1.2. Szolgáltatáshoz való viszony

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 (Lippitt – 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 játszóteret, milyen konkrét építmények lesznek benne? Ha egy önképző kört akarunk alakítani, milyen gyakran találkozunk és mik lesznek az egyes találkozások tartalmai? 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.

Az interjúk eredményei alapján azonban fontos kérdés, hogy az alapító vezető mennyire figyel oda a visszajelzésekre. Mivel a szolgáltatáshoz nem feltétlenül kell forrás (legalábbis rövid távon), és az „ügy” gyakran valami olyan, ami változást kíván meg a szűkebb vagy tágabb környezettől, emiatt a negatív, meg-nem-értést sugárzó, ellenkezést kifejező visszajelzések természetesek (Kimberly, 1979). Így 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.

6.1.3. Vezetés és önkéntesmenedzsment

Az első szakaszban az 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 leírásával a vonatkozó forrásokban.

A tevékenység célorientált és projektszerű: egy-egy rendezvényre való készületet (például egy ételosztó alkalom) a határidő (tehát a rendezvény) határozza 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 körülményei, vagyis a család, illetve a munkahely által meghatározott keretek, amik által meghagyott „maradék” időben lehet az önkéntes tevékenységgel foglalkozni.

A beletett munkamennyiség és a feladatok ritmusának legfontosabb meghatározója az interjúk eredményei szerint a kapacitáshiány. Egy feladat vagy folyamat addig tart, amíg van rá erő és figyelem. Ha az elveszik útközben, akkor a feladatmegvalósítás elakad. A számonkérhetőség egyáltalán nem jellemző, a rendszerességre is csak törekvések vannak, de az élet egyéb területeihez való alkalmazkodás elsőbbséget élvez – hiszen ez „csak” egy önkéntes tevékenység. Az alaptevékenység minőségi standardjai nem kialakultak, így próbálkozás útján gyakorolják be a szervezet önkéntesei, hogy egy-egy konkrét alkalom, találkozó vagy foglalkozás mikor elég minőségi, akár a tartalmát, akár a körülményeit illetően. Ugyanez igaz az együttműködés formáira is, amikre szintén nem a megbízhatóság vagy a kiszámítható működés jellemző, hanem az informális és a személyes jó kapcsolat.

A vezetési stílus személyes, noha egy (és pontosan egy) kimondott alapító vagy vezető (a szervezeti keretek miatt) muszáj, hogy legyen, így a felhatalmazott vezető megvan. A vizsgált szervezetekben ez egyértelmű hierarchiát is jelent: ez azonban nem elsősorban az utasításkiadás jogában jelenik meg (sok esetben nincs 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.

Az önkéntesmenedzsment kiemelt területe az önkéntesek képzése, illetve egy magasabb szinten a(z önkéntes vagy főállású) vezetők képzése. Mint már korábban is említésre került, a vizsgált szervezetek köre ebből a szempontból speciális, ugyanis az

alaptevékenység ellátásához eleve vezetőkre (őrsvezetők) van szükség. Emiatt a szervezet alapfokú vezetőképzését (az őrsvezetők képzését) a szervezet alaptevékenységéhez soroljuk, hiszen ott elsősorban azt gyakorolja be egy önkéntes, hogy „mit is kell csinálni a gyerekekkel az őrsömben”, ami a szervezet alaptevékenysége. Különleges specialitás (ami a szervezet tevékenységéből fakad), hogy ehhez már önmagában is szükségesek vezetői tudás- és jártasság-elemek, de ettől most az egyszerűség kedvéért eltekintünk. A középfokú vezetőképzést (segédtisztképzés) tekintjük valóban (a szervezet belső működése szempontjából is vezetői feladatok ellátására képező) vezetőképzésnek.

A kutatáson belül az első szakaszba eső szervezetek esetében a következők figyelhetők meg. Egyrészt a felnőttek vezetőképzése 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.

Másrészről az alaptevékenységhez szükséges képzésre (tehát az őrsvezetőképzésre) való igény fontos és tudatos. Az alapító vezetők tudatában vannak annak, hogy ez lenne az első fontos mérföldkő a szervezet fenntarthatóságának irányába. Ennek a megvalósítása azonban már gyakran ütközik problémákba, ugyanis az őrsvezetőképzéshez előtte a jövőbeli vezetők éveken keresztül nevelése szükséges. Ez idő alatt pedig az alapító vezetőknek sok lehetősége van azt (tudatosan vagy tudattalanul) kommunikálni, hogy mit gondol ő erről a képzésről, ez pedig befolyásolhatja, hogy a gyerekek valóban eljutnak-e eddig a képzésig. (Természetesen ezt a belső tényezőkön túl számos másik (külső) faktor befolyásolja, ezek azonban kívül esnek a jelen vizsgálat körén.)

A vizsgált szervezetek között (ebben a kategóriában) vannak olyanok, amelyeknek a tagjai nem jutnak el az alapképzésig sem, mert a résztvevők már előtte elhagyják a szervezetet. Vannak olyanok, amelyeknél megfigyelhető egy-két elkezdett képzés, de a résztvevők félbehagyták azokat útközben. És vannak olyanok, amelyeknél a gyerekek sikerrel maradnak a szervezet tagjai 4-5 évig, és ezután az első 2-3 gyerek sikeresen elvégzi ezt az alapfokú képzést. A kutatásból az derül ki, hogy ez egy mérföldkő a szervezet életében, mert ennek következményeképpen érdemes arra számítani, hogy megérkezik az első krízis, amelyből a szervezet vagy sikerrel kerül ki (és továbblép a

következő szakaszba), vagy visszaesik, esetleg teljesen megszűnik. Ennek a részletesebb leírása az 1. krízisnél olvasható.

Az utódlás kérdése a nonprofit szervezeteknél jóval kiemeltebb, mint a forprofit szférában. Ott ugyanis akkor jön elő, amikor egy-egy alapító vagy tulajdonos nyugdíjba vonul, vagy pedig akkor, amikor a topmenedzsmenst egy-egy tagja munkahelyet vált, esetleg eladják a céget. Mindazonáltal a cégek alapműködésének nem része az utódlásra való felkészültség, vagy az erre való megoldások keresése (Busine – Watt, 2005). Ez nem azt jelenti, hogy egyáltalán nincsenek megoldásaik, hanem hogy amikor ez a kérdés előjön, azt jellemzően inkább egyedi problémaként kezelik, nem a rutinfolyamatok részeként.

Az ugyanakkor forprofit környezetben is igaz, hogy az utódlás rámutat arra a kérdésre, hogy mi a viszonya az alapítónak a cégéhez (Steimnetz, 1969)? Ha például az alapító célja „mindössze” annyi, hogy a maga számára elfogadható szintű megélhetést biztosítson – kellemes és autonóm körülmények között –, akkor előfordulhat, hogy a cég megszűnik vagy eladhatóvá válik és beolvad, amint az alapítónak már nincs igénye a megélhetés biztosítására (például nyugdíjba megy, vagy másfajta forrásokat talál a megélhetésére). A cégalapítóknak azonban gyakran – főleg ha a cég sikeres – más elvárásai is kialakulnak a saját cégükkel kapcsolatban: például szívesen látják, ha „fennmarad utánuk valami”; a cég növekedését szívesen értelmezik a saját életük sikereként; esetleg olyan eszközként, amelyen keresztül bekerülhetnek egy magasabb társadalmi rétegbe vagy szélesebb érdekérvényesítési eszköztárhoz juthatnak. Ezek a többletfunkciók azt is illusztrálják, hogy az alapítói vagy tulajdonosi célok széles palettán mozoghatnak – és az interjúk eredményei alapján állíthatjuk, hogy a civil szervezetek vezetői között ez a paletta ugyanilyen változatos.

Visszatérve a nonprofit szektorhoz – és azon belül főleg a civil szervezetek esetéhez –; itt viszont az utódlás egyike a kulcskérdéseknek. A kutatás eredményeiből jól látszik, hogy egy szervezet akkor válik valóban életképpé és fenntarthatóvá, ha átadható, és főleg igaz ez azokra a szervezetekre, amik önkéntességen alapulnak. Ebből következően fontos kérdés, hogy az alapító / tulajdonos (ha önkéntes), mit tud tenni azért, hogy a szervezete, illetve a szervezeten keresztül az ügy képviselője fennmaradjon. Ehhez pedig az kell, hogy már a szervezet megalakulásától kezdve hangsúlyosan elkezdjen dolgozni

azon, hogyan tud más embereket is bevonni a tevékenységébe, nem csak résztvevőként (vagyis „fogyasztóként”), hanem munkatársként, később pedig akár utód-jelöltként is.

6.1.4. Támogató területek

Ez a terület teljesen háttérbe szorul a szűken vett szolgáltatáshoz képest. Mivel a szolgáltatással kapcsolatos tevékenységek kialakítása és betanulása sok energiát köt le, a háttér folyamatok irányába egyáltalán nincs érdeklődés. Ehhez hozzájárul, hogy – mivel önkéntes bárki lehet – a szolgáltatás kialakítói nem feltétlenül rendelkeznek a munkából 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, mennyi többletet adhatnak ezek hozzá 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 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 *„különbben is csak szükségtelen rossz, ami elvonja a figyelmet a gyerekektől”* (vagy amivel a szervezet éppen foglalkozik).

A vizsgált szervezetekben – ezeket a megállapításokat alátámasztva – azt láthatjuk, hogy az adminisztrációs kötelezettségeiket nem, vagy csak nagy késéssel (és könyörgések árán) látják el, és sok esetben „haszontalan szívességnek” élik meg. A jogi elvárásoknak való megfelelés nemcsak elégtelen – főleg a GDPR korában –, hanem a vezetők gyakran elvesztettek 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 ezen a ponton, 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 jónak mondható – ez azonban jellemzően fordítottan arányos a létszámnövekedéssel.

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

6.1.5. Szervezeti kultúra

A szervezeti identitás alapja maga az „ügy”, a tevékenység. Ez azt is jelenti, hogy az identitás jobban átérzhető 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 alapviszonyulás, 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.

Mivel minden felelősség az övék (és elsősorban az alapító vezetőé), így fontos kiemelni a szervezeti identitás egy sajátosságát: vagyis hogy hajlamos nagyon szorosan összekapcsolódnia az alapító vezető személyes identitásával. Ez abból a lehetetlenn

felelősségből fakad, hogy a feladatokat nincs kinek átadni, így minden érkező probléma praktikusán az alapító vezetőé.

Ez egy újabb olyan vonás, amely ugyanígy megfigyelhető a forprofit szervezeteknél is: az alapító időnként olyannyira „egybeforr” a szervezettel, hogy magát is a céggel azonosítja, és semmilyen (időbeli, energiabeli, kommunikációbeli) elhatárolásokat nem tesz. (Avagy fordítva: a szervezetet azonosítja önmagával, a szervezet küldetése, célja, működési elvei azok lesznek, amelyek az alapító számára értéknek számítanak – akár illeszkedik, azonosul a cserkészlet alapvető céljaival, nevelési elveivel, akár nem.) 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 közül: 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 startupok 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 vizsgált szervezetekben megjelent egy másik hiedelem 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, ha önkéntes) 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 és adminisztrációs előírásokkal, hiszen „a gyerekek az igazán fontosak, minden más csak tőlük vonja el a figyelmet”. Ennek következtében a szervezet vezetői időnként egyszerűen nem tekintik saját feladatuknak a háttér folyamatok megtanulását és/vagy üzemeltetését, még akkor sem, amikor beleütköznek abba, hogy ez mulasztásként értelmezhető a központ (vagy a külső hatóságok) számára.

A harmadik megemlíthető aspektus ebben a szakaszban az interjúk alapján egy „**saját, belső világ**” ígérete, amire 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 uralkodnak. Talán az ebbe való belemerülés is ráerősít arra a hozzáállásra, hogy mindeközben a pénzügyi keretek vagy a hatósági bejelentések úgyszólván számítanak, hiszen az a „külső világ” része, amitől az induló szervezet éppen igyekszik eltávolodni, hogy a saját értékrenden keresztül saját valóságot hozzon létre.

6.1.6. Stratégiához való viszony

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 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 későbbi szakaszokban jellemzőbbek.

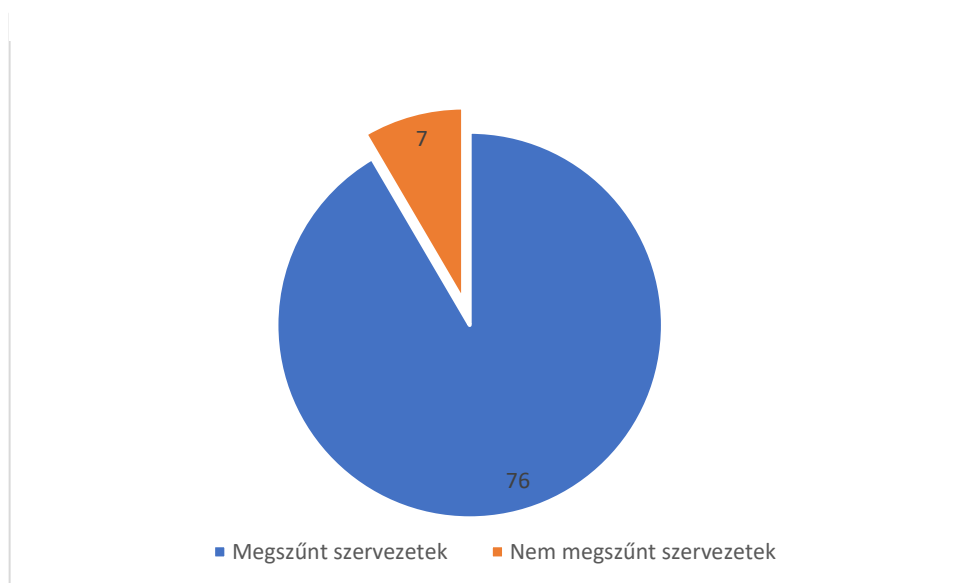
Egy probléma mégis lehet ebben a szakaszban: ha az alapító vezető jövőképe nem koherens azokkal a tevékenységekkel, amiken keresztül a hozzávezető utat elképzeli. A vizsgálatba bevont szervezeteknél ilyen például az, amikor az alapító vezető iskolai tanárként cserkészcsapatot szeretne létrehozni, de 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. Ebben az esetben két ok lehet: 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).

6.1.7. A továbblépés iránya

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; az alapító nem tudta megtanulni megfelelően a szolgáltatás know-how-ját (jellemzően nem azért, mert nem voltak megfelelőek a képességei, hanem azért, mert a saját elképzelései a szervezeti jövőképről nagyon eltérőek voltak a tanult know-how-hoz képest – ezt a különbséget azonban nem tudatosította magában); vagy nem talált elegendő szövetségest, akiket maga mellé tudott állítani. A vizsgálatba bevont összes szervezetet vizsgálva (1991-től) az jól látszik (lásd 6. ábra), hogy azok a szervezetek, akik csak eddig a 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.

6. ábra: Az első szakaszból megszűnt és nem megszűnt szervezetek száma 1991-től



Forrás: saját szerkesztés

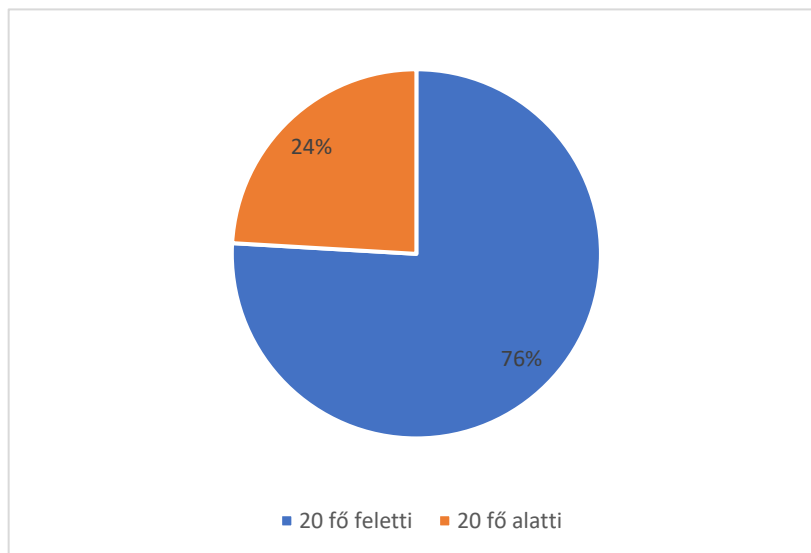
A második esetben a szervezet létrejön, kialakul a tevékenységi kör, de az **nem indul növekedésnek**. Ebben az esetben a szervezet fennmaradhat ebben a formában akár rendkívül sokáig is (a vizsgált szervezetek között 25-30 éve ebben a formában, időnként ugyanazzal a vezetővel működő szervezetek is vannak). 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 szolgáltatásjellegű, a motiváció az ügy képviselője, de az ügy mellé nem sikerül a fogyasztók 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 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 „tisztá” ösvény mentén kevésbé hajlamosak szemetet eldobálni az arra járók, 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 vezetőnek 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 (7. ábra), hogy 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 továbblépjen.

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



Forrás: saját szerkesztés

A harmadik forgatókönyv az, amely **magába foglalja a növekedést**. Ebben az esetben a vezető elkezd a tevékenységet, valamint szövetségeket gyűjt maga mellé. Közben azonban folyamatosan illetve 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 jövőképnek, 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 vízióknak a képe nem szükséges a szervezet megalakításakor – az is egy lehetséges út, hogy mérföldkő képe a kezdeti tevékenységgel kapcsolatos visszajelzéseken keresztül épül ki, és tevékenységbővülésként jelenik meg. Ilyen lehet például, ha az 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, szeretik a projektjellegű alkotó feladatokat, vagy szeretnek szemléletformáló szövegeket megfogalmazni tanösvény-táblákra.

6.2. Első krízis: A vezetés kialakulásának krízise

Greiner (1996) úgy azonosítja az első krízist, mint annak a kulcskérdésnek a sürgőssé válását, hogy a szervezet eldöntse: ki a vezetője? A vizsgálatba bevont szervezeteknél ez nem kérdés, mivel a szervezeti forma miatt már a megalakuláskor meg kell jelölni egy csapatparancsnokot. Az első krízis ezekben a szervezetekben akkor lép fel, amikor az első gyerekek visszatérnek a csapatba az első vezetőképzésekből, amelyeket követően önkéntesekké válhatnak a szervezetükben. Ennek két nagy folyamánya van: egyrészt jogosultak és képzettek lesznek arra, hogy saját gyerekcsoportot (őrsöt) vezessenek, másrészt szervezői feladatokat láthatnak el.

Ez azt jelenti, hogy a szervezet ugyan tudja, ki a vezetője, de a „hogyan fog kinézni a vezetés?” kérdésre ettől még nincsenek kialakult válaszok – az első krízis tehát erről szól.

Ráadásul a vezetést szükségképpen több különböző generációnak együtt kell kialakítani, ami nehezíti az együttműködést: a felnőtt vezetőnek (aki azonban távol van a résztvevőktől, vagyis a gyerekektől), és azoknak frissen képzett önkénteseknek, akik azonban közelebb vannak a résztvevőkhöz, és naprakészebbek az ismereteik. A krízis sikeres kezelése esetén így ebben a szakaszban lefektetésre kerülnek azon szervezeti kulturális elem alapjai, amely később is meghatározó a vizsgálatba bevont szervezeteknél: vagyis hogy a szervezeten belüli tapasztalat többet számít az együttműködés során, mint az életkor.

Az együttműködés kialakítása tehát az első krízis feladata, az együttműködés alapvető eszköztárának kialakításával együtt. Ez azt jelenti, hogy a vezetésnek be kell gyakorolnia az információmegosztást, a megbeszélések ritmusát, meg kell teremteni egy alapfokú munkamegosztást, illetve az önkéntesek bevonásának pontos módjait a vezetésbe; ezzel párhuzamosan pedig az ő támogatásuknak az eszköztárát is. A leggyakrabban bevált kulcseszköz erre – az interjúk tanúsága szerint – a rendszeres

vezetői megbeszélések szervezése. Ezeken a megbeszéléseken az önkénteseknek lehetőségük nyílik megvitatni a problémáikat, tudomást szereznek a folyamatban levő ügyekről, lehetővé válik a döntések véleményezése és a folyamatok alakításában való részvétel.

Ez az eszköz nagyon egyszerűnek tűnik, de mivel eddigre a szervezet vezetője 3-4 évet dolgozott – szélsőséges esetben – teljesen egyedül, de még a legjobb esetben is néhány felnőtt önkéntes munkatárssal informális kapcsolatot tartva, ez a rendszeresség és a formalizálódás alapjainak kialakítása nem egyszerű, olyannyira nem, hogy a szervezetek egy része nem is tudja ezt sikerrel kezelni. Ennek a legfontosabb indikátora (az interjúk eredményei szerint), ha az önkéntesek egyáltalán nem tudnak bekapcsolódni a programok koordinációjába, és emiatt egy-két éven belül elmennek a szervezetből.

A krízis sikeres kezelésének az indikátora pedig az, ha a bevont önkéntesekkel közös munkafolyamatok kialakulnak és rendszeresen működnek; ha vannak rendszeres vezetői megbeszélések; és ha az önkéntesek által vezetett gyerekcsoportok 2-3 év múlva is megvannak még. Ez azt jelzi, hogy az önkéntesek háttértámogatása megfelelő, és hogy a szervezet kialakította azt a működtetési eszköztárat, amelyhez már nemcsak résztvevőként, hanem szervezői oldalról is lehet kapcsolódni.

6.3. Második szakasz: Rutinképzítő szervezetek

A vizsgált szervezeteknél ez a kategória a 21-50 fő közötti létszámú szervezeteket jelenti. Ez azzal jár együtt, hogy a szervezet vezetője itt már egy kis – jellemzően 3-8 fős – önkéntes csapattal működik együtt a tevékenységek koordinációja során. Jelen kutatásban ez egy „vezetőségi kört” jelent, ha azonban kitágítjuk a gondolati kereteket, akkor ez azt az első önkéntesi kört jelenti, akik bevonásra kerülnek az alapító vezető által.

A vizsgált szervezeteknél itt jelennek meg az első, már a szervezeti kultúrában kamaszkorúvá nőtt, képzett és gyakorlott őrsvezetők, ami azt jelenti, hogy az alaptevékenység ebben a szakaszban végezhető először teljeskörűen (vagyis itt valósul meg az, hogy gyerekekből álló állandó kisközösséget vezet egy kamaszkorú fiatal, aki a) eközben a saját korábbi, gyerekkori élményeire is támaszkodhat, és b) képzést is kapott ehhez a tevékenységhez).

Eközben továbbra is jellemző a felnőtt vezetők jelenléte a vezetői körben, akik a legtöbb esetben ugyanaz(ok), akik megalapították a szervezetet, és keresztülvezették az első szakaszon. A felnőttek egyre inkább háttérszerepet töltenek be, ez azonban múlik azon, hogy ők maguk mennyire képzettek. Ha képzettek és tapasztaltak, akkor jellemzően ott maradnak a 2. szakasz végéig. Ha ők maguk nem kaptak képzést (és akár eleve civil támogatóként voltak jelen), akkor a szervezeten belülről friss képzést kapott – ezáltal egyrészt a legfrissebb innovációk birtokában levő, másrészt felhatalmazott – önkéntesek egyre nagyobb arányú megjelenésével egyre inkább visszavonulnak a szervezet életéből.

6.3.1. Szolgáltatáshoz való viszony

Ebben a szakaszban a tevékenység megszilárdul, az első rutinok kiépülnek. A folyamatok begyakorlását nehezíti, hogy továbbra is a tapasztalati tanulásra épülnek a tevékenységek, ebben azonban kialakul egy egyensúly. Az önkéntesi kör a tevékenységek és a folyamatok ismételtetésére koncentrál: kialakul az évkör és abban néhány ismétlődő nagyobb rendezvény, kialakul az, mit tesznek a gyerekcsoportok megtartásáért, illetve cél annak a folyamatnak a megismétlése is, hogy az alapfokú képzésig eljuttatassanak másokat is, vagyis a korban következő gyerekcsoport tagjait. Ezekben a folyamatismétléseken keresztül alakul ki a rutin, illetve a tapasztalatok beépítése a tevékenységekbe, amelynek eredménye egy magasabb (és egyre megbízhatóan magasabb) minőség mind a foglalkozások tartalmát, mind a szervezés kereteit tekintve.

A szűk körű alaptevékenység most már teljeskörűnek nevezhető, és hosszú távon fenntarthatónak tűnik (noha továbbra sem túl intenzív). A kulcskérdés itt az, hogy „mit csinálunk?”. Az önkéntesi kör lassan kialakítja azokat a tipikus programokat, tartalmi elemeket, foglalkozásokat, amik évről évre ismétlődnek, és amit fenntarthatóan, újra meg újra meg tud valósítani. Ez a vizsgált szervezetek esetében 3-4 nagyobb program szervezését jelenti egy évben, valamint a nyári tábor megszervezését, illetve a heti foglalkozások rendszeres és a konkrét, különböző gyerekcsoportokra szabott megtartását.

6.3.2. Vezetés és önkéntesmenedzsment

Az első képzett vezetők megérkezésével a szervezetbe külső tudás és know-how érkezik, ezzel együtt pedig a munkaszervezés alapvető formái is stabilizálódnak. Kiegyensúlyozottabb lesz az önkéntesek közötti kapcsolattartás, megszilárdulnak a

megbeszélések keretei, gyakoriságai, kialakulnak a használt kommunikációs csatornák. Az együttműködés továbbra is erősen támaszkodik a személyességre és az informálisra, de létrejön az első olyan, 3-8 főből álló önkéntesi kiscsoport, ahol már felhajtóerőként működik a fiatalok lendülete. Ez energiát visz a tevékenységek fenntartásába és elindítja a tevékenységfejlesztő folyamatokat is, a felnőtt vezetők jelenléte pedig (szerencsés esetben) biztosítja a stabilitást. Ez az egyensúly azonban rendkívül sérülékeny, és sokféle irányban billenhet ki. Ha a felnőtt vezetők túl sokat hangsúlyozzák az ellenérveket az innovációkkal szemben, vagy gyakran emelik ki az ötletek gyenge pontjait, akkor a hierarchikus viszonyok és a generációs különbségek miatt (is) a fiatal önkéntesek fejlesztő lendülete elveszhet, ők maguk pedig lassan eltűnhetnek a szervezetből.

Az egyensúly a másik irányba is eltolódhat (a felnőtt vezetők eltűnésével), de a mérések alapján ez a kevésbé kockázatos. A fiatalok térnyerésével (felnőtt vezető nélkül), esetleg akár egy csapatparancsnoki átadással ugyanakkor a további növekedés ritmusa lassul. Cserébe jóval kevesebb belső konfliktus figyelhető meg ezeknél a fajta szervezeteknél. Önkénteseik együttműködőbbek, kezdeményezőbbek, keresik a külső kapcsolatot, nyitottak a tudásmegosztásra, és szívesen tevékenykednek együtt másokkal (akár közös programok szervezésén keresztül is). Ezeknél a szervezeteknél az utódlás folyamata is kialakult(abb), de mindenképpen elfogadottabb. Ugyanakkor a szükséges idő, amely alatt a szervezet a következő kategóriába ér, hosszabb, mint egy felnőtt csapatparancsnok esetében.

A felnőtt csapatparancsnok is jelent azonban kockázatot. A vizsgálatba bevont szervezeteknél az a megfigyelhető, hogy egy felnőtt vezető akkor tudja alapítóként sikeresen eljuttatni a szervezetét a 3. szakasz elejéig, ha nem csak kialakult jövőképe van a szervezet számára, hanem saját mintái egy 3., 4., vagy 5. szakaszban levő hasonló szervezetből – vagyis jól működő csapatból saját cserkésztapasztalata. Ha ez a saját korábbi minta az 1. vagy a 2. szakaszban levő szervezetből származik, akkor az kevés a növekedéshez; vagyis (sztereotipikusan és leegyszerűsítve) a fő javaslat ez utóbbi esetben az, hogy érdemesebb korábban átadni a vezetést, amint az első fiatal önkéntesi (és nem gyermek-résztevői) generáció megjelenik. Ez az átadás lassabb növekedést fog eredményezni, de mégis növekedést eredményez, nem pedig azt, hogy a szervezet „beleragad” ebbe a szakaszba.

A munkamegosztás és az önkéntesmenedzsment területén ebben a szakaszban az elsődleges kérdés az önkéntesek motivációjának fenntartása. Ez elsősorban a közösségen és a személyes kapcsolatokon keresztül jelenik meg, ezen kívül pedig a korai felelősségadásban, ami biztosítja a szolgálaton keresztüli motivációt, illetve lehetővé teszi az intenzív önfejlődést (Pótó – Sipos, 2022). Az önkéntesmenedzsmentben azonban jellemzően nincs még tudatosság ebben a szakaszban, így ennek az elemei gyakran véletlenszerűen alakulnak ki és épülnek be. Az a háttértudás nagyjából ismert, hogy az önkéntesi kör számára szükséges nemcsak a közös feladatok, hanem a közösségépítő alkalmak biztosítása is, de a konkrét formák vagy a bevált módszerek próbálgatás útján jönnek létre (például a kirándulás utáni közös vacsora, a tábor utáni ünnepség vagy az önkéntesi kör külön alkalmi).

Az önkéntes tevékenységnek – vezetői oldalról – van egy olyan előnye, hogy fenntartható és kiegyensúlyozott, vagyis aránylag jól beleilleszkedik az önkéntesek „civil” életébe is. Talán ennek köszönhető az is, hogy ebben a szakaszban az önkéntes „karrierutak” (például az őrsvezetői életutak) hosszabbak, és a pozíciók átadásának nincs akkora kényszere – sem a feladatot ellátó, sem a környezetének oldaláról. (Ez a későbbi szakaszokban nem így lesz.)

A szervezet vezetői ugyanakkor tudatában vannak annak, hogy a szervezetük „még kicsi”, hogy kevés a bevont gyerek (főleg a nagy, kialakult cserkészcsapatokhoz képest), és hogy sérülékeny a jövő – egy-két kieső vezető-jelölt mindent megváltoztathat, így állandóan ugrásra készen kell állni. Ez is ráerősít arra, hogy a vezetők nem aszerint terveznek a szervezetben önkénteskedni, hogy nekik meddig van rá idejük, hanem hogy meddig van rájuk szükség.

6.3.3. Támogató területek

Mivel az alaptevékenység rutinból kezd menni, jut egy kis figyelem a háttérfolyamatokra. Ennek egyik fontos területe, hogy a vezetés elkezd kapcsolatot tartani a hálózat többi szereplőjével (regionális és / vagy országos szint), ebből egyrészt motivációt szerezve, másrészt pedig információkat arra vonatkozóan, milyen fenntartási feladatok lennének a szervezetben az alaptevékenységen túl.

Megjelenik tehát az alapszintű adminisztrációs kötelezettségek teljesítése, illetve a fontosabb támogató folyamatok kialakítása. A vizsgált szervezeteknél ez jellemzően

sorrendben a gyerekek toborzásának módszertana; a szülőkkel való kapcsolattartás némi formalizálása; alapszintű kötelező adatszolgáltatás a központnak és a hatóságoknak (éves szinten illetve a táborozáshoz szükséges szinten); valamennyi eszközbeszerzés (gyakran még teljesen informális keretek között); utolsóként a sorban pedig a pénzügyek nyomon követése.

A támogató folyamatok „kezdetlegessége” azért is fontos kérdés, mert a vizsgált szervezetek azt mutatják, hogy ha egy vezetés túl sok figyelmet fordít a támogató folyamatok minőségének növelésére, azt még továbbra is az alaptevékenység sínyli meg. Bölcsen érdemes tehát itt gazdálkodni az energiákkal, mert azok (illetve a motiváció és a növekedés útja) az alaptevékenységből jönnek. Egyszerűen szólva: ha a gyerekekből már nem jön energia (mert elfogytak), akkor hiába vannak a csapatnak sátrai, abból nem lesz újabb lendület a továbblépéshez.

Látszik tehát, hogy ebben a szakaszban kifejezetten óvatosan érdemes lavírozni az alaptevékenységre szánt figyelem és a támogató folyamatok felépítésére szánt energia között. Mindazonáltal a vizsgált szervezetekben az a megfigyelhető, hogy akik sikeresen egyensúlyoztak, azok az évek során egyrészt a gyerekek létszámában és a képzett önkéntesekben érték el növekedést, másrészt pedig lassan-lassan a szervezet adminisztrációját és eszközeit illetően is stabilizálódtak.

6.3.4. Szervezeti kultúra

A szervezet önmagáról alkotott képe a **kiegyensúlyozottság**. Ebben a szakaszban megélhető egyfajta egyensúly a belső működés terén, amelyet lassú külső létszámnövekedés kísér. Az alaptevékenység első rutinjai megvannak, kialakult egyfajta nyugalom az éves ritmusban, és megvan hozzá egy kisebb vezetői kör, amelyre megnyugtatóan lehet számítani. Az önkép fontos része a **személyesség**, a személyre szabott fejlesztés, a bensőséges hangulat. A vizsgálatba bevont szervezeteknek legkülönlegesebb jellemzője pedig a **spiritualitás**. Ennek nyilván egyik oka a vizsgált szervezetek vallásos jellege, ugyanakkor ez a szakasz mégis kiemelkedik a többi közül, pedig a többi szakaszban levő szervezetek is vallásos jellegűek. Az a feltevés, hogy függetlenül a szervezet jellegétől, ez a vonás ebben a szakaszban kisebb-nagyobb mértékben mindenképpen megfigyelhető (nem feltétlenül vallásos formát öltve), ugyanis az önkéntesek már többen vannak annál, hogy elhagyatottnak érezzék magukat, de még

nem elég sokan ahhoz, hogy belső konfliktusok alakuljanak ki. Így a szoros egymásra figyelésből, a közös (és nyugodt) ritmusból, a szervezeti cél iránti kézzelfogható elköteleződésből, illetve a szervezeti cél felé vezető úton való előrehaladás-élményből gyakran kialakul és megélhető a flow-élmény vagy a spiritualitás egyéb formái.

Mivel azonban a szervezet vezetői tudják, hogy „kevesen vannak” (főleg a nagy cserkészcsapatokhoz képest), az énképnek gyakran része egy nagyfokú **szérenység**. Ez együttműködéssel és nyitottsággal járhat együtt: szívesen tanulnak másoktól, szívesen mennek közös programokra, szívesen mesélnek a problémáikról is akár, hogy megoldásokat találjanak rá. Ugyanakkor a maguk széreny módján gyakran féltik azt a személyességet és bensőségességet, ami uralkodik, ez pedig gátja lehet a további növekedésnek. Így a jövőtervezés szempontjából megjelenhet egy ambivalencia: tudják, hogy ez a létszám még nem fenntartható hosszú távon, de némileg tartanak a továbblépéstől is.

6.3.5. Stratégiához való viszony

A szervezet fő stratégiai feladata ebben a szakaszban a kitartás. A hangsúly az „ismételgetésen” van: vagyis az éves programkör nagyjából megbízható működtetésén, illetve az alaptevékenység hosszabb távú üzemeltetésén.

A másik stratégiai cél pedig – nagyjából a szakasz végén – a szervezeti vezetők képzése. Ez a vezetőképzés meglehetősen közismerten a második számú stratégiai mérföldkő egy alakuló cserkészcsapat életében. Ha sikerül néhány „új generációs” – vagyis már a szervezetben felnőtt – fiatalat eddig a képzésig eljuttatni, akkor nyílik meg a lehetőség a valódi utódlásra, azaz arra, hogy az alapító csapatparancsnok átadja a csapat vezetését és visszavonuljon.

6.3.6. A továbblépés iránya

Ebből a szakaszból is többfelé vezet az út. Az első esetben a szervezeti létszám stabilan növekszik kb. 50 főig, képzett (kamasz) önkéntesek tartják a foglalkozásokat, rutinszerűen, megbízhatóan, nyugodtan és kiegyensúlyozottan zajlik az éves program, a minőség egyre magasabb. Majd a felnövekvő önkéntesek belebotlanak egy „üvegplafonba”: valamiért nem sikerül megugrani a szervezeti vezetővé válást. Vagy azért, mert el sem jutnak a képzésig (például külső okok miatt, de akár belső okok miatt

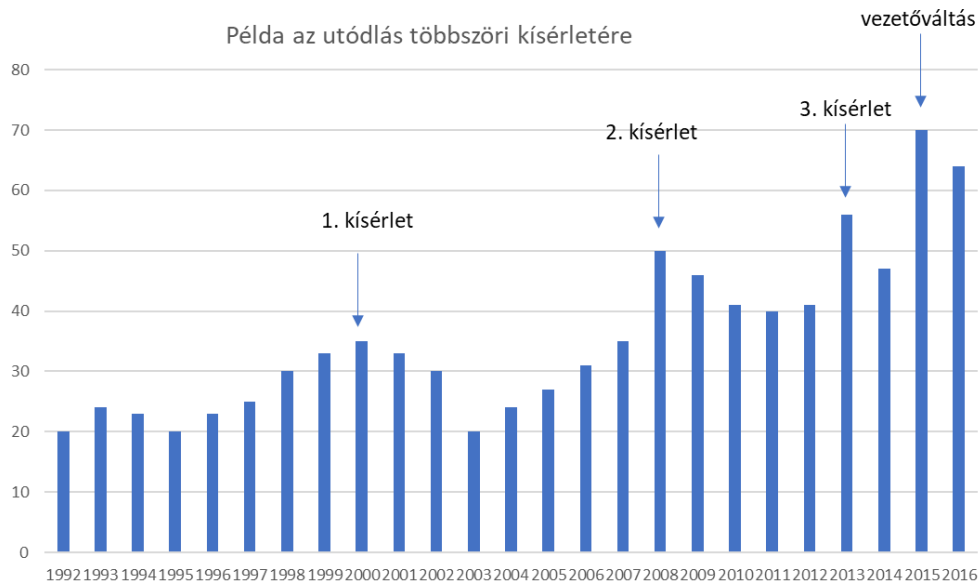
is), vagy azért, mert elvégzik ugyan a képzést, de a csapatba visszatérve azt találják, hogy „nincs ott helyük”, a szervezet vezetője – jellemzően öntudatlanul – nem engedi a valódi működést megváltozni a vezetőség bővülésének megfelelően (például továbbra is úgy kommunikál, úgy hoz döntéseket és úgy viselkedik, mintha egyedül lenne). Így aztán egy-két év próbálkozás után ezek az önkéntesek elmennek – ezzel akár az általuk vezetett gyerekcsoportok is összeomlanak, az egész tevékenység visszazuhan az 1. kategóriába, 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 csapatot felépíteni. Ez azonban azért lehet problémás, mert megerősítheti azt a mintát az alapítóban, hogy „az utódokban nem lehet bízni, mert úgylis elmennek”, így a következő felnövekvő generációnak még nehezebb dolga lesz, amikor szeretné átvenni a vezetést. (Ebben megjelenik az az ellentmondás, hogy a felnőtt vezető az évek során jellemzően folyamatosan azt kommunikálja a fiataloknak, hogy ez lesz a jövő, ez lesz az ő feladatuk; tehát nekik meggyőződésük, hogy a saját vezetőjük óhaját (is) teljesítik, amikor megpróbálják átvenni a szervezetet – aztán az valahogy mégsem megy.)

A vizsgált szervezetek között vannak olyanok, ahol az elmúlt 30 évben két-három-négy ilyen folyamat is megfigyelhető a szervezet történetében. Az alapító vezető kinevelt egy-egy utódgenerációt a gyerekkortól körülbelül 20 éves korig, és közben a szervezetet keresztülvitte az első és a második szakaszon. Majd a végső lépés – a vezetés konkrét átadása – mégsem sikerült, a szervezet összeomlott, 40-50 fő körüli létszámról visszaesett 15-20 főre, majd az évek során újra feltornászták magukat, újabb utódjelöltek érkeztek a vezetőképzésekbe, majd újra nem sikerült a szervezet átadása. Az alábbi ábrán (8. ábra) egy olyan szervezet létszáma látható, ahol az alapító vezető háromszor nevelt ki utódokat, majd végül nem adta át a vezetést, azok pedig nem merték vagy akarták erőltetni, így végül elhagyták a csapatot. A szervezet átadása végül a harmadik kísérlettel 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 beszámolója szerint egy köztisztelőben

álló alapító vezette a szervezetet – valószínűleg ennek is köszönhető, hogy az utódok végül kitartottak addig, hogy a kifejezetten hosszadalmas szervezetátadás ellenére átvegyék a szervezetet, ezzel pedig biztosítsák a fennmaradását.

8. ábra: Példa a szervezet átadásának többszöri kísérletére



Forrás: saját szerkesztés

Ez tehát az első lehetőség. A második esetben a szervezet létrejön, majd tovább növekedik a 2. szakaszig (így létrejön egy önkéntesi kör, akik szervezik a tevékenységet). Ezután viszont a tevékenység lassan megszűnik, ugyanakkor az alap önkéntesi kör megmarad. Ilyen lehet például, ha a hajléktalanoknak szóló ételosztás már nem zajlik, mert mondjuk megszűnt az együttműködés az iskolai menzával, amely az ételt eddig biztosította, vagy például szigorodtak a vonatkozó jogszabályok, így időlegesen lehetetlenné vált; vagy például (mint a vizsgált szervezeteknél) nincsenek már gyerekeknek szóló foglalkozások. A vezetői önkéntesi kör (két-három vagy akár öt-hat ember) azonban továbbra is összeül időről időre, de a tevékenység tartalma már vagy az azon való végtelen beszélgetés, hogy hogyan lehetne változtatni a jelen helyzeten (ebből azonban nem születik cselekvés), vagy az „ügy” már csak ürügy, némi többlettartalom a tulajdonképpen baráti találkozókra. Ebben az esetben ezek a közösségi alkalmak – mint közösségi alkalmak – kifejezetten minőségiek és tartalmasak is lehetnek; épp csak a szervezet eredeti céljaiból vészett már ki az energia, amit azonban a vezetői kör nem feltétlenül tudatosít.

Ha valóban csak az önkéntesi kör vesz már részt ezeken a találkozókön, akkor a szervezet visszacsúszhat az 1. szakasz egy egyensúlytalan változatába. Ha mindeközben zajlik valamifajta alapszintű tevékenység is (például van egy-két-három gyerekközösség, akik közben működnek), akkor a szervezet nagyjából stabilan elműködhet a 2. szakaszban, épp csak az a feltűnő, hogy nagyobb a vezetőség, mint „indokolt lenne”. Ebben az esetben az a sajátos vonás figyelhető meg, hogy a vezetőségen belül megjelenik egyfajta belső pesszimizmus, ami beépül a szervezeti kultúrába, és megnehezíti a frissen érkező vezetők munkáját, mert az ő lendületük és motivációjuk egy részét arra kell használniuk, hogy ezt a belső pesszimizmust ignorálják. Így a szervezet növekedése lassul vagy akár meg is áll (mert a friss vezetőség ugyan sikerrel egyensúlyban tartja ezt a „ballasztot”, de dominánssá válni nincs elég ereje).

A harmadik eset egy olyan egyensúly, amiben nincs ilyen „ballaszt”, de ettől még a szervezet nem növekedik tovább, vagy csak nagyon lassan. Ez – a megfigyelt szervezetek alapján – akkor jellemző, amikor az alapító vezető sikerrel (és viszonylag korán) átadta a szervezetet, még akár a 2. szakasz eleje-közepe táján, és az „új generációs” vezetőség valamilyen problémába ütközik. Ezek lehetnek külső okok (energiahiány, más városban egyetem / munkahely stb.), vagy belső okok (például az utód-vezető egyszerűen nem annyira tehetséges). Ebből akkor származhat mégis egyensúly, ha a vezetés bizonyos szintig tudja kezelni ezeket a problémákat, noha felülemelkedni rajtuk nem tud, elsősorban amiatt, mert – természetesen – nem láttak másfajta működésre belső mintát, így csak azt tudják ismételtetni, amit ők is láttak. Ekkor jellemzően szükség van még egy-két-három felsővezető-váltásra ahhoz, hogy a szervezet lassan-lassan, tapasztalati úton tanulva elkapaszkodjon a 2. szakasz végéig, és ott ritmust váltson. (Ebben az esetben sokat tud segíteni, ha a vezetők figyelmet fordítanak a hálózat többi tagjával való kapcsolattartásra, a saját továbbképzésükre, a regionális és országos szinttel való kommunikációra.)

A negyedik esetben a szervezet gyakorlatilag „egy lendületből” megy végig az első és második szakaszon, legjellemzőbben még az alapító vezetővel. Ebben az esetben tudatos cél a szervezet továbbnövekedése, amihez a stratégiai mérföldkő egyrészt az, hogy a szervezeti vezetőképzésbe eljussanak az „új generációs” vezetők, másrészt pedig – ez a különbség az előző forгатókönyvekhez képest – az alapító vezető tudatos és kommunikált célja, hogy ezután átadja a vezetést és visszavonuljon. Ehhez pedig nem

csak a jövőképe van meg, hanem némi elképzelése is az átadás-környéki eszköztárról. A vizsgált szervezetekben jól látható az a minta, hogy ez akkor tud megvalósulni, ha az alapító vezető egyrészt tudatos, de másrészt még fontosabb, hogy jól működő szervezetből rendelkezik saját mintákkal (vagy azért, mert ő egy olyanban nőtt fel, vagy azért, mert hangsúlyt fordított arra, hogy a saját képzése során egy ilyen szervezetbe alapos betekintést kapjon, például egy évig eljárt az összes rendezvényükre és megbeszélésükre). A másik jellemző eset erre a forgatókönyvre az volt, ha az alapító vezető még korábban átadta a szervezetet (valahol a 2. szakasz elején-közepén), és az utód vezető jó képességekkel és/vagy erős kapcsolatokkal rendelkezett a hálózat egyéb tagjaival, ezen belül pedig – még jellemzőbben – a vezetőképzésben is vállalt önkéntes szolgálatot. Így ugyan a saját mintái egy jól működő szervezetről nem voltak meg, de az intenzív külső kapcsolattartás révén megszerezte az ennek kialakításához szükséges tapasztalatot.

6.4. Második krízis: A keretek kialakulásának krízise

Ez a krízis gyakran szól az alapító vezető tényleges szolgálatátadásáról, amelyhez két fő pillért kell(ene) kialakítani. Egyrészt formalizálni a működés kereteit, és végleg elválasztani a működtetést végző személytől. Ez azt jelenti, hogy azokat a tevékenységeket, amelyeket az addigi (valószínűleg rutinos és átfogó szervezetvezetési kompetenciákkal rendelkező) vezető organikusan és részben láthatatlanul végez, láthatóvá és másolhatóvá kell tenni, hogy a szervezeti vezetők következő generációja átvehesse a jó gyakorlatokat. Másrészt pedig fontos kérdés, hogy a szervezeti vezetők hogyan fognak együttműködni: tehát nem az már a kérdés, hogy hogyan történik a vezetés, hanem hogy a vezetés különböző szintjein belül hogyan alakul ki a munkamegosztás – vagyis megjelennek a „felsővezetés” első jelei a szervezetben, és megpróbálnak különválni a bevont önkéntesek szintjétől.

Ennek során a következő elemek figyelhetők meg a leggyakrabban a vizsgált szervezetekben:

Az egyik kulcskérdés a szervezeti vezetőképzés fontossága. A következő szakaszba nem tud úgy átlépni a szervezet, ha nincsenek képzett szervezeti vezetői. Ez a vizsgálati eredmény megerősíti Lippitt és Schmidt (1967) állításait, akik szintén felhívják a

figyelmet a vezetők képzésének fontosságára. Ennek sokféle módja lehet; a vizsgált szervezetek esetében nem kell ehhez saját belső képzést létrehozni, elég a franchise-rendszerben biztosított vezetőképzésekbe eljuttatni az önkénteseket. Ez azonban nem csökkenti a képzett szervezeti vezetők (vagyis a menedzsment-tudás megjelenésének) fontosságát.

A másik kulcskérdés az utódlás. Ez az a pont, ahol az alapító vezetőnek már feltétlenül át kell adnia a vezetést akkor is, ha eddig nem tette meg. Ezen a tapasztalaton keresztül tanulja meg ugyanis a szervezet, hogy a létrehozott működési módok nem csak akkor fenntarthatóak, ha az az egy bizonyos konkrét ember működteti őket; a másik oldalon pedig az utódlás folyamata tovább erősíti a szervezeti tudás transzparenssé válását, a know-how tanulhatóvá tételét.

Az előbbiekből láttuk, hogy a vizsgált szervezetek egy részénél ez az utódlás korábban is megtörténik – valószínűleg ez lehet az oka annak, hogy ez a krízis sok esetben nem annyira látványos, hiszen az egyik olyan mérőföldkövön, ami a legviharosabb tüneteket és a leglátványosabb változást hozhatja, a szervezet már túljutott. Ugyanakkor a két fő feladat (a szervezeti keretek megszilárdítása és a szervezeti vezetők szintje) ebben az esetben is változatlanul fennáll, és a krízis sikeres kezelésének az a feltétele, hogy a szervezet ezt a két célt sikerrel – és átadhatóan – teljesítse.

6.5. Harmadik szakasz: Folyamatkiépítő szervezetek

Ez a szakasz a vizsgált szervezetek közül az 51-100 fő közötti létszámú csapatokat jelenti. A szakaszra jellemző a „belső expanzió” élménye, vagyis az, hogy a szervezet vezetése sok területen hajt végre intenzív fejlesztéseket és befektetéseket, és emiatt erős fejlődés és növekedés a belső megélés (noha a létszámok trendjéből az látszik, hogy ugyan ebben a szakaszban is egyértelmű a növekedés, de az igazán gyors ütem a következő szakaszban következik be).

A szervezet vezetésében az figyelhető meg, hogy egyrészt van egy 10-15 fős önkéntesi kör (a kamasz örsvezetők köre), másrészt megjelenik az első olyan, legalább 4-6 fős szervezeti vezetői kör, amely már a szervezetben nőtt fel, tehát saját tapasztalatai vannak a részvevői oldalról, és részletesen ismeri mind az alaptevékenységet, mind az

alaptevékenység animátori (őrsvezetői) feladatait. Így a helyzet alkalmas lehet arra, hogy a működésben komoly fejlesztések történjenek.

A vizsgálatok alapján ez az a szakasz, ahol a belső struktúra és működés a leginkább megfelel a szakasznak, és a legkevésbé fordul elő az, hogy a működés nem „a szakasznak megfelelő”.

6.5.1. Szolgáltatáshoz való viszony

Ebben a szakaszban megjelennek az első „termékváltozatok”, vagyis a szervezet elkezd finomítani az alaptevékenységet. Ez azt jelenti, hogy a tevékenység már annyira rutinból megy, hogy a szervezet elkezd az iránt érdeklődni, hogy a szolgáltatás mitől lesz igazán minőségi, vagyis az általuk feltett kérdés már nem az, hogy „mit kellene csinálni pontosan?”, hanem az, „*hogyan* lehet ezt igazán *jól* csinálni?” Ennek során megjelennek a piacszegmentáció első jelei, vagyis legalább egy-egy célcsoportot elkülönítenek egymástól, és számukra jobban specializált szolgáltatáscsomagot alakítanak ki.

A vizsgált szervezetekben ez a korosztályszelektációban jelenik meg: kialakul és megerősödik az általános iskola alsó tagozatába eső gyerekcsoportokkal való foglalkozás (amely eddig is jellemző volt a szervezetre, de ebben a szakaszban megerősödik az, hogy külön, nekik szóló programokat is szerveznek, illetve a közös eseményeken számukra differenciált programelemek vagy sajátosságok jelennek meg).

A szelektációval a szolgáltatás minőségileg javulhat, mert van idő a részletek kidolgozására, így egy-egy tevékenység átgondoltabbá és célzottabbá válik. Ennek nyomán azonban új területek jelennek meg, illetve a szervezeti figyelem az alaptevékenységet támogató területekre kezd irányulni, ugyanis azt figyelik meg, hogy a felhasználói élményt, amelyből a minőség élménye fakad, sok esetben nem csak az alaptevékenység tartalmi fejlesztésével, hanem a kísérő folyamatok egyidejű fejlesztésével lehet emelni. Például felfedezik azt, hogy egy-egy esemény nem attól lesz „jobb élmény” a résztvevők számára, hogy minőségibb programelemeket tartalmaz, hanem hogy időben meghirdetésre kerül, és a program előtt könnyen hozzáférhetőek az esemény részletei.

A szelektáció megjelenésével és a támogató területekre fordított figyelemmel együtt megerősödik az a szolgáltatásokhoz kapcsolódó fő cél, hogy emeljük a minőséget –

mennyiségi és minőségi irányban is, vagyis hogy egyre jobb alkalmakat tartsunk, abból pedig egyre többet.

A vizsgált szervezeteknél ez két területen figyelhető meg: egyrészt az alapfoglalkozásokon kívül egyre több a szervezeti szintű rendezvény, egyre gyakoribbak a programok. Másrészt pedig mind az alapfoglalkozásoknál, mind a nagyobb eseményeknél megfigyelhető a kidolgozottságra, felkészültségre való törekvés. Leírt munkatervek készülnek a foglalkozásokhoz, kidolgozott programvázlatok kezdenek megjelenni a nagyobb rendezvényeknél. Ezek azonban új jelenségek a szervezet számára, ezért ezek a munkatervek / programtervek használhatóság vagy tudásmenedzsment szempontjából változatos minőségűek, és sok energiába kerül előállítani őket. Mivel viszont – a szervezet szerint – a leírt programvázlat is hozzátartozik „a jó program” elképzeléséhez, ezért elkészítik (de az az élmény még jellemzően nincs meg, hogy ez valóban hatékonyságot növelne).

Ez azonban nem számít ellenérvnek a szervezet számára. Az elérni kívánt cél a szolgáltatás minőségének emelése, és nincs mérlegelése annak, hogy mennyi belefektetett munka vagy pénz „éri meg” a fejlesztést. A vizsgált szervezetekre gyakran jellemző, hogy az eseményekre való felkészültség hiányosságait úgy orvosolják, hogy az önkéntesek az utolsó éjjel rakják össze a hiányzó programelemeket alvás helyett (energia-pazarló módon), vagy hogy az elmaradt beszerzéseket aznap pótolják (jellemzően jóval drágábban). Mivel az általános hangulat a „befektetések” hangulata, ez is nehezíti, hogy tisztán látni lehessen, valójában mennyibe is kerülne egy rendezvény (akár pénzügyileg, akár felkészülésben, akár energiában) fajlagosan, mivel minden tevékenységnek része egy „fejlesztő modul” is. Ez azonban nem jelenik meg tudatos szinten, így akár a szervezeti kultúrába is beépülhet, és később akár hátráltathat is. (Például értékke válhat az, hogy egy-egy hagyományos, évről évre ismétlődő programot úgy raknak össze a szervezők, hogy kifejezetten nem nézik meg, hogy „mi volt tavaly”, hanem az számít valóban minőségi munkának, hogy a saját kreativitásukban és tapasztalatukban bízva, üres lapról építik fel a rendezvényt.) Ez a „befektetési”, fejlesztő hangulat ebben a szakaszban az összes vizsgált területen egyformán megfigyelhető.

6.5.2. Vezetés és önkéntesmenedzsment

Ebben a szakaszban megjelenik az első valódi szervezeti vezetői kör. Ez nem azt jelenti, hogy eddig nem voltak szervezeti vezetők a csapatban, csak azt, hogy eddig a fiatalabb önkéntesekkel alkottak egy közösséget, most pedig egymással alakul ki szorosabb kapcsolat, így egyúttal megfigyelhető egy finom (és nem formalizált) különválás is a vezetők és a „sima önkéntesek” között. A teljes önkéntesi kör kb. 10-12 fővel indul, 4-5 szervezeti vezetővel, akik már részt vettek a megfelelő szervezeti vezetőképzésben. A szervezet belső működésének a kulcsa ennek a 4-5 szervezeti vezetőnek a nagyon szoros, személyes kapcsolata.

Ezekre a kulcsvezetőkre az jellemző, hogy az együttműködés rendkívül intenzív, jellemzően napi kapcsolatban vannak egymással – ez az önkéntes-ritmusból alapesetben nem következik, inkább a heti-kétheti megbeszélések a jellemzőek –, és nagyon intenzív köztük a kommunikáció, megosztják az elképzeléseiket, az élményeiket és a közös események közös hatásait. Ennek eredményeképpen a szervezeti jövőkép egyre inkább közössé válik, ami még hatékonyabb közös munkát eredményez, ez emeli a bizalmat is, vagyis egyre inkább számíthatnak egymásra. A szoros közös munka alapján ugyanis abban is egyre inkább bízhatnak az egyes vezetők, hogy adott esetben a másik is ugyanúgy döntene, ahogyan ő. Érdekes módon azonban ebben a szakaszban nem jellemzőek az egyéni döntések ezen a körön belül; főleg nem stratégiai kérdésekben. Fontosabb a folyamatos információmegosztás és a döntések megbeszélése. Noha van egy kinevezett vezető a szervezet élén, a belső vezetői kör számára fontos jutalom és motivációs tényező az információ-ellátottság, így ha a kinevezett vezető túlságosan autokratikus, és sok döntést hoz meg egyedül, akkor a belső vezetői kör motivációját veszti és eltávolodik, esetleg eltűnik a vezetésből. A kinevezett csapatparancsnok döntési jogköre és feladatköre elsősorban a szervezetben „kifelé” érvényesül, vagyis ha a résztvevők vagy a teljes önkéntesi kör előtt kell megnyilvánulni.

A menedzsment a tevékenység-fókuszról átvált a folyamatfókuszba: a figyelem arra irányul, „hogyan” kell a dolgokat csinálni? Eljárások alakulnak ki, technikák, trükkök, logisztikai gyakorlatok. Nagyon fontos jellemző azonban az, hogy ezek az eljárások ebben a szakaszban még nem (vagy ritkán) kerülnek leírásra, ehelyett a vezetők egymásnak adják át a tapasztalatokat. Ez azt is eredményezi, hogy a „tapasztalt vezető” értéke megnő, a **szervezeti tudást** valójában a **szervezeti kulcsvezetők** jelentik.

Ennek – az emberekben felhalmozódó tudásnak – további következménye, hogy a **vezetői karrierút** egyféle lehet: először résztvevőnek, majd kamasz önkéntesnek kell lenni ahhoz, hogy az ember szervezeti vezetővé válhasson. Emögött ugyanaz a gondolat van, ami miatt bizonyos cégek ragaszkodnak ahhoz, hogy minden munkavállalónak végig kell járnia a teljes ranglétrát az alapoktól, ha vezető akar lenni: mégpedig az az alapgondolat, hogy a tereptapasztalat nem helyettesíthető leírt eljárások megtanulásával. Mivel ebben a szakaszban ezek még nem is léteznek, így a tapasztalat megszerzésének valóban ez az egyetlen, de legalábbis az egyetlen bevált útja.

Egy másik következmény az, hogy – noha valamilyen formális munkamegosztás megfigyelhető – a szervezeti vezetők **generalisták**, és az igazán sikeres szervezeti vezetők ebben a szakaszban rendkívül komplex látásmóddal rendelkeznek. Egészben képesek szerteágazó problémákat látni; egy-egy nagyobb eseménynek az összes aspektusát a fejükben tudják tartani a neveléssel kapcsolatos alaptevékenységektől a gördülékeny logisztikai folyamatokig, és azt is tudják, hogy hogyan néz ki az az ideális vezetői együttműködés, amely a gördülékeny alaptevékenységet támogatja. Ehhez még hozzájárul, hogy sok esetben magában az alaptevékenységben (vagyis a „cserkész tudásban”) is kiemelkedőek, vagyis nem csak a szervezeti menedzsmenthez vagy a gyerekekkel való foglalkozáshoz (alap-önkéntesi kör) értenek jól, de akkor sem illik zavarba jönniük, ha saját kezükkel kell megrakniuk egy tüzet, kifeszíteniük egy ponyvát vagy tájékozódni az erdőben – tehát a tudásuk és jártasságuk valóban lefedi a szervezet tudásának minden területét. Ehhez ismét csak hozzáadódik a mindent átható minőségvágy, így az események megszervezésekor, illetve az alaptevékenység művelésében a cél a tökéletes, gördülékeny kivitelezés. Ez azt is eredményezi, hogy ugyan aktuálisan le vannak osztva területek (például egyik vagy másik korosztály koordinációja, esetleg egy-egy esemény megszervezése), de az az alapfeltevés, hogy gyakorlatilag bármelyik vezető el tudhatja látni bármelyik feladatot, inkább a személyes preferenciák és a vezetők személyiségvonásai, attitűdje (együttműködési képesség, népszerűség, karizma, felelősségvállalási hajlandóság) alapján döntenek arról, ki lesz a kinevezett felsővezető, vagy ki melyik feladatkört kapja. A feladatkörhöz azonban nem tartoznak olyan speciális tudások, amelyek kizáró tényezők lennének, vagy ha vannak is, az a feltételezés, hogy azok útközben megtanulhatók.

Ez a komplex látásmód és hozzáértés nem csak a szervezeti tudás megőrzéséhez és továbbadásához kell, hanem a vezetői eszményképek szintjén is megjelenik, vagyis ilyen vezetői példaképpé válni önmagában is érték. Emiatt a vezetők önmagáért is törekednek erre, illetve mivel az alaptevékenységben benne van a személyes példán keresztüli nevelés, mint kulcsmódszer, így az a felelősség is a példaképpé válás felé tolja őket, hogy a szervezetben közismert és tapasztalható, hogy a résztvevők (a gyerekek) fejlődése valóban jelentősen múlik azon, hogy ők „mennyire jó” példaképek tudnak lenni előttük.

A másik oka a nagylátószögű, komplex átlátással rendelkező, generalista vezetők jelenlétének az, hogy a **döntéshozás** (mint minden ebben a szakaszban) szintén a jelenlevő vezetőn múlik. Mivel nincsenek leírt eljárások, és a döntéshozás folyamata sincs leírva, így a megfelelő döntéshozatal azon múlik, mennyire sok információ áll – adott pillanatban – rendelkezésre, illetve mennyire sok vetületet tud az adott vezető épp aktuálisan végiggondolni. Ez egy olyan attitűdöt eredményez, aminek alapján a vezető folyamatosan mindenről tudni akar – ha kell, ha nem –, mert az a meggyőződés hajtja, hogy bármelyik háttérinformáció-töredék többletet adhat egy döntéshez, és sosem lehet tudni, hogy melyik információra mikor lesz szükség.

Ebben a szakaszban tehát a felsővezetők között van egy állandó információkereső, mindig mindenre kíváncsi beállítódás, amely azonban – mint azt bemutattuk – jól felfogott (noha gyakran nem tudatos) érdekekből táplálkozik. Egyrészt abból, hogy bármelyik pillanatban felkészültek legyenek egy döntésre; másrészt, hogy azokat a folyamatokat, amelyeket fontos cél egyre inkább tökéletesíteni, ezen információgyűjtő attitűdön keresztül tudják egyre tágabb és egyre jobban átlátott kontextusba helyezni.

Az átfogó minőségvágnak és a nagyon szoros kapcsolatnak további megfigyelhető következménye a menedzsment-stíluson belül, hogy ez a szakasz bővelkedik a nyílt konfliktusokban és az intenzív érzelmekben. Ennek négy oka van. Egyrészt szoros kapcsolatban vannak a szervezeti eszményképekkel (erről később lesz még szó), másrészt szilárdan hisznek abban, hogy ahogy ők gondolják, úgy a „legjobb”. A további két ok kapcsolódik a menedzsmenthez: a vezetők elég szoros kapcsolatban vannak ahhoz egymással, hogy elbíróják a nyílt konfrontációt, a „személyes példakép”, mint vezetési stílus pedig sok vitát tesz nagyon személyessé. Vagyis sok esetben nem arról vitatkozik a vezetés, hogy egyik vagy másik módszer hatékonyabb a szervezésben, hanem hogy „nekem van igazad vagy neked”; illetve hogy ezen keresztül „elég jó vezető vagyok-e

valójában?” Ezek pedig rendkívül temperamentumos, érzelmileg gyakran tútelített vitákat eredményeznek.

6.5.3. Támogató területek

Ebben a szakaszban zajlik az első intenzív fejlesztés a támogató területek terén. A szakasz során erősödő figyelem irányul a támogató folyamatokra, ahol a sorrend azon múlik, melyik áll közel a legszorosabban az alaptevékenységhez. Ahogy az alaptevékenység minősége először kerül egyensúlyba, úgy elindul az azt körülvevő szolgáltatási környezet javítása, majd ez spirálszerűen folytatódik és terjed. Például egy-egy program szervezésénél az első pont az, hogy a programelemek tartalmát kialakítsák az önkéntesek. Majd miután ezzel készen vannak és a program jól sikerült, a következő alkalommal az időben való meghirdetésre kezdenek koncentrálni (ugyanazzal a fejlesztő hévvel és a „nekünk csak a tökéletes jó” hozzáállással, amivel a programot is kialakították). Ennek eredményeképpen jobb lesz a meghirdetés, némi pozitív visszajelzések is érkeznek, ám (jellemzően) nem eredményez sokkal nagyobb részvételt a programon. Így aztán újra nekilátnak és rendberaknak egy másik területet is (például a program alatti pénzügyek követését); majd ismét a programelemekre irányul a figyelem. Közben pedig a meghirdetés rutinja egészen megbízhatóan kialakul, aminek az (is) eredménye lesz, hogy egyszer csak a részvételi arány is elkezd megnőni.

Ez a példa talán érzékelteti, hogy a fejlesztési folyamatokban egy jellemző motívum ebben a szakaszban, hogy a vezetés nem teljesen ismeri a fejlesztés természetét. Így minden fejlesztésbe azzal a lendülettel állnak bele, hogy „tartalmilag rendberakjuk a dolgokat, és utána jó lesz”. A valóságban azonban ezek a folyamatok egyrészt hosszabbak, másrészt a folyamatok implementációja egy külön szakasz, harmadrészt gyakran több részfolyamat összessége okoz végül látható változást. Ezekre azonban a menedzsment nincs még felkészülve, így a fejlesztések ebben a szakaszban viharos lendülettel, számolatlan mennyiségű energiával, és szintén viharos érzelmek közepette zajlanak.

Az „alaptevékenységhez közeli támogató területek” a vizsgált szervezetekben a tagtoborzási tevékenységet illetve a szülőkkal való kapcsolattartást jelentik – ennek a fejlesztése indul meg először. Amikor ezek már kialakultak, akkor átfordul a figyelem a

nagyobb eszközbeszerzésekre, illetve (a nagyobb beszerzések miatt) a pénzügyek látható(bb) nyomon követésére, a tisztább tagi és egyéb adminisztrációra.

Megerősödik a formális(abb) forrásteremtés, elsősorban szintén az eszközbeszerzés-igények miatt. A szervezet pályázati tevékenységbe és/vagy hivatalosabb adománygyűjtő rendezvények szervezésébe kezd. És – mint azt már kiemeltük – ezeknél a tevékenységeknél is jellemző az intenzív fejlesztő lendület és az erős érzelmek. Az például gyakran megfigyelhető, hogy az első nyertes pályázatoknál a vezetőség többi tagja egyáltalán nem egyértelműen veszi jó néven az érkező forrást, főleg akkor nem, ha a pályázati adminisztráció, illetve a projektmegvalósítás területén neki is feladatot kell vállalnia. Ebben az esetben a külső forrás érkezése akár további konfliktusforrássá is válhat, mivel a vezetés nem igazán tudja értékelni az új (és aránytalanul drága) eszközök érkezését, (hiszen „eddig nélkülük is jól megvoltunk”), viszont akár indokolatlanul negatívan reagál(hat) arra, hogy számlákat, jelenléti íveket és elszámolásokat kell mostantól gyűjteni.

A beszerzések másik fő válfaja az ingatlan, amit ebben a szakaszban a vizsgált szervezetek jellemzően nem úgy oldanak meg, hogy vásárolnak egyet (hiszen erre sem pénzük, sem kompetenciájuk nincs), hanem hogy a forrásteremtés egy másik formájaként lehetséges donorokat keresnek meg, akik egy-két helyiséget vagy egy kisebb ingatlant fel tudnak ajánlani a közösség központjául. Ha ez sikerül, akkor jellemzően (mint minden folyamat esetében ebben a szakaszban) a folyamat eleje jól megy: amíg felújításról, berendezésről, egy-két nagy „hórukk-alkalomról” van szó, addig jól működnek az ismert fejlesztő-bővítő-befektető működésmódok. Amikor azonban az ingatlant már fenntartani kellene, akkor a szervezet komoly problémákkal kezd küzdeni. Akár arról van szó, hogy meg kellene oldani a takarítást, akár arról, hogy ki kellene fizetni a havi rezsiköltséget, vagy megoldani egy csőtörést; a szervezet ezen a ponton nincs még felkészülve ezekre a kérdésekre. Ez jellemzően (a vizsgált szervezetek esetében) nem jelenti, hogy megszűnnek az ingatlanjaik (vagy belerokkanna a szervezet), inkább csak azt, hogy az ingatlan fenntartása jellemzően konfliktusos és permanensen megoldatlan problémák forrása.

Ennél a dimenziónál fontos megemlíteni, hogy ebben a szakaszban is létezik az a kockázat, hogy a támogató területek „túlburjánzanak”, és káros hatást kezdenek gyakorolni az alaptevékenységre. Itt nem elsősorban az szokott megjelenni, hogy

egyszerűen elviszik az energiát, így a főtevékenységre nem marad, hanem egy kicsivel áttételesebb a kapcsolat, a károk viszont nagyobbak és hosszabb távúak lehetnek.

A vizsgált szervezeteknél az alaptevékenységhez tartozik egy egyszerűség, nomád jelleg (a természetközelség, illetve a szervezet speciális pedagógiája miatt). Ebből és az önkéntességből eredetileg fakad egy olyan attitűd, amely megpróbál mindent alacsony költségvetésből, kölcsönként eszközökkel, a lehető legolcsóbban kihozni. Ez persze meglátszik a programok eszközkészletén, a táborok érendjén, a kiutazás módján stb., de ugyanakkor van benne egy „önkéntes romantika”, és ráadásul – a vizsgált szervezetek esetén – hozzájárul az alaptevékenység minőségéhez is (a talpraesettség fejlesztéséhez, a nomád körülmények közötti kalandok megéléséhez, a tapasztalati tanuláshoz).

Ebben a vizsgált szakaszban viszont a szervezet eljut ahhoz a – jogos – gondolathoz, hogy mégis szükség volna minőségi eszközökre. Lassan-lassan (évek alatt) be is szerzi ezeket. Közben azonban esetleg nem csak a drágább sátrakat, a minőségibb szerszámokat, a sokféle eszközzel kivitelezett programokat kezdi el megbecsülni, hanem kialakulhat egy belső eltávolodás is a „kis költségvetésű” attitűdtől. Ebből pedig már csak egy lépés az, hogy a programok jellege hozzáidomuljon ehhez, így pedig az az alaphiedelem alakuljon ki, hogy egy esemény akkor minőségi, ha drága, illetve ha minőségi körülmények között kerül megrendezésre. Ezzel pedig a szervezet hajlamos elveszteni az eddig létező rugalmas, a világra adaptívan reagáló, konstruktív, talpraesett beállítódását, és ráadásul (a vizsgált szervezetek esetén) elkezd eltávolodni az eredeti céljaitól és kulcsmódszereitől. (Ugyanis ha erdő helyett kempingben vagy ágyakkal rendelkező diákszállóban szervezik a rendezvényt, az kevesebb kalandot eredményez, így kevésbé működik az eredeti nevelési pedagógia.)

Ez a példa talán a vizsgált szervezetek szempontjából meglehetősen specifikusnak (és kevésbé általánosíthatónak) tűnhet, ez a motívum azonban összecseng nem csak a nonprofit, hanem a piaci szféra növekedési elméleteivel is. Steinmetz (1969) szintén kiemeli a nagy befektetések megszorodásának kockázatát, illetve a tágas irodaházak csábítását, amelyek – egy forprofit cég esetében – akár csődkockázatot is hordoznak magukban, hiszen a nyereségességet nem feltétlenül növelik abban a mértékben, amennyibe kerülnek. Ezenkívül nála is megjelenik az a szempont is, ahogy ezek a közvetett (vagyis a termeléshez nem közvetlenül kötődő) befektetések elterelik a figyelmet a cég eredeti céljairól és termékeiről.

6.5.4. Szervezeti kultúra

A szervezet ebben a szakaszban azt éli meg, hogy „**bármire képesek vagyunk**”. A több helyen emlegetett bővítési, fejlesztési, befektetési szemlélettel összhangban gyakoriak az új rendezvénytípusok, az újfajta megbeszélések, az új ötletek. A szervezet bármelyik konkrét tevékenységének kivitelezése változhat útközben, főleg, ha a szervezet vezetése arra a meggyőződésre jut, hogy „úgy jobb, mint ahogy eddig csináltuk”.

A cél a **minőség**, a szervezeti kultúra központi eleme az **intenzív fejlesztés**, és ehhez a minőségi ugráshoz megvan az az elképzelt ideális működés, ami felé a szervezet törekedik. Ehhez azonban fontos látni, hogy a szervezetnek elképzelése sincs arról, hogy ez az ideális működés mennyibe kerül (energiában, időben, emberi erőforrásban, kiadásokban), sőt, az a szempont sem merül fel, hogy ez esetleg fontos lenne vagy érdemes lenne vizsgálni. Ez a jelenség például olyankor figyelhető meg, ha ezen szervezet vezetői olyan választ kapnak (adott esetben egy külső partnertől), hogy „ezt nem lehet megoldani”. Ez a válasz ebben a szakaszban nem értelmezhető a szervezet vezetőinek a számára – ilyenkor általában valahogy megoldják (gyakran egy újabb önkizsákmányoló, rengeteg saját energiába kerülő szervezési folyamattal), a siker pedig megerősíti a szervezetet a fenti önképben, vagyis hogy bármire képesek.

A szervezeti kultúra másik fontos eleme az „**egyetlen jó megoldás**”-ba vetett hiedelem, vagyis az az elképzelés, hogy minden tevékenységnek, folyamatnak, problémának, módszernek megvan az a módja, ahogyan azt ideális végrehajtani – ez pedig szükségképpen létezik, és szükségképpen egyféle. A szervezet pedig ebben a szakaszban arra törekszik, hogy ezeket a megoldásokat minél több területen találja meg.

Ez ugyanakkor szervezeti csapdákat is jelent. Egyrészt azért, mert az a hiedelem is következik ebből, amely szerint minden problémát meg kell tudni oldani; vagyis ha valami nem kerül nyugvópontra, azt a szervezet a saját hibájaként értelmezi. Másrészt pedig azért, mert a szervezet időnként szükségtelen mennyiségű időt és energiát fordít olyan folyamatok további tökéletesítésére, amelyek már nem lesznek láthatóan eredményesebbek ezáltal – csak amiatt, mert van még egy-két olyan vezető a szervezetben, aki szerint nem ez az ideális módja annak a folyamatnak.

Fontos azt is kiemelni, hogy az ideális működés elérése nem azért cél, mert ettől a szervezet hatékonyabb lenne, hanem mert „*így jó*” vagy „*ez méltó a gyerekekhez*” (vagyis

az ügy képviselőjéhez) – és ha ez nem sikerül, az „*a mi hibánk*”, mert „*az lenne az emberi minimum, hogy ezt így csináljuk*”. Ezek az idézetek az interjúkból azért lehetnek szemléletesek, mert talán sikerül általuk érzékeltetni azt a **moralitással átszótt nézőpontot**, ami a szervezet ezen szakaszában megjelenik. Ez pedig megnehezíti azt, hogy a szervezet vezetői elválasszák a tevékenységet a saját személyes képességeiktől vagy identitásuktól, így a szervezeti kultúra fontos eleme a személyesség, az intenzív érzelmek hullámválásának megjelenése.

További megemlíthető elem a **szervezeti értékek** hangsúlyos, központi szerepe. Minden szakaszban fontosak a szervezeti értékek, de ebben a szakaszban a szervezetek fontosnak tartják ezeket explicit módon kimondani, folyamatosan beszélgetni róla, értelmezni és újraértelmezni, a tevékenységeiket rendszeresen összevetni az általuk fontosnak tartott értékekkel. Ez a vizsgált szervezetekben számtalan módon megfigyelhető, de két jelenség emelhető ki. Egyrészt a vezetői szerep példakép-jellege, amivel az jár együtt, hogy szervezeti normák sora kapcsolódik ahhoz az elváráshoz, hogy a vezetői szerepvállalással együtt fontos a példaképpé válás, és az ehhez szükséges személyes fejlődés. A másik pedig a szervezet által képviselt értékekről (pl. „cserkészieség”, talpraesettség, igazmondás, önfegyelem, segítőkészség stb.) való folyamatos beszélgetések, viták, megbeszélések, amelyek azzal foglalkoznak (rendszeresen és visszatérően), hogy a szervezeti értékeknek hol vannak a határaik, hogyan jelennek meg a mindennapi viselkedésben, hogyan lehet megjeleníteni ezeket egy-egy rendezvényen stb.

Némileg az előzőekből következően fontos még egy elemet kiemelni – amely szintén előkerült már az önkéntesmenedzsmentről szóló résznél is –, mégpedig az emberek jelentőségét. Ebben a szakaszban a szervezet az **emberekben bíz, nem a rendszerben**. A szervezeti kultúrában az a vélekedés jelenik meg, hogy amelyik vezető „jó példakép”, annak a tevékenységéből szükségképpen jó dolgok fognak kikerülni, így a minőségbiztosítás kulcsa nem a folyamatok mérése vagy a rendszer stabilitásának megteremtése (mint majd későbbi szakaszokban), hanem annak biztosítása, hogy „jó emberek” legyenek kulcspozíciókban.

6.5.5. Stratégiához való viszony

Ebben a szakaszban nincs igazán tudatosan átgondolt stratégia a szervezetekben, és az nem is szükséges. Az egész szakasz tulajdonképpen a belső növekedésről szól, így a tennivalók és a következő lépések meglehetősen egyértelműek. Az is mondható tehát, hogy van vízió és stratégia, csak az annyira egyértelmű, hogy a szervezet nem is foglalkozik vele. A stratégia úgy foglalható össze ebben a szakaszban, hogy **„többet, jobban, magasabbra”**. Az egész szakasz értelmezhető a következő stratégiai mérföldkő felé való törekedésként, és a szervezet nagyjából úgy gondolkodik, hogy elég lesz majd a stratégiai mérföldkőnél átgondolni, hogy merre tovább. Ez egyébként egy megalapozott vélekedés – a kiemelendő sajátosság itt az, hogy ez az egész gondolatmenet nincs benne a szervezetekben tudatos szinten.

Ennek akkor lehet jelentősége, amikor a szakasz vége felé a szervezetnek egy olyan feladata lenne, hogy észrevegye az érkező stratégiai mérföldkövet és a belső struktúraváltás közelebbi szükségességét. Ha azonban a szervezet stratégiai szinten nagyon nem tudatos, akkor hajlamos lehet ezt nem észrevenni, és tovább folytatni a bővítő, fejlesztő, befektető tevékenységét akkor is, amikor az már nem szükséges. Ez a vizsgált szervezetekben leggyakrabban két területen érhető tetten. Egyrészt az eszközfejlesztés területén, amikor már minden szükséges eszköz megvan, de a forrásteremtéssel vagy az eszközbővítéssel foglalkozó vezetők tovább folytatják ezt a tevékenységet, ez azonban (a támogató területek bemutatásánál korábban már leírt módon) káros hatást kezd gyakorolni az alaptevékenységre. A másik terület érdekes módon maga a létszám, ami abból a szempontból különleges, hogy a vizsgált szervezetek számára ez a legfontosabb eredmény-indikátor; mégis, a 90-100 fős létszám körül érezhető a szervezetekben egy olyan belső vélekedés, hogy ez a rengeteg ember talán mégsem öröm, mert elkezdnek sokasodni a szervezeti problémák – annak a hatására, hogy ezt a megnövekedett létszámot már nem lehet az eddig bevált módszerekkel kezelni, és újakra lenne szükség. Itt azonban belép az uralkodó szervezeti kultúra, és az „egyetlen jó megoldás” szerinti gondolkodás komoly akadálya lehet annak a felismerésnek, hogy ahogyan a szervezet eddig működött, az eddig megfelelő volt, ezután pedig már nem lesz az.

A nonprofit szervezetekben ez a szervezeti szakasz és azon belül ez a jelenség sajátos jelentőséggel bír. Cannon (2018) tanulmányában kiemelte, hogy amikor a szervezeti misszió teljesítése váratlanul elérhető közelségbe kerül, azt egy civil szervezet

egzisztenciális fenyegetésnek is megélheti, hiszen milyen célokért fog akkor dolgozni a továbbiakban? A vizsgált szervezetekben ez csak korlátozottan igaz, hiszen nem az egész szervezeti misszió (az ifjúságnevelés) kerül „veszélybe” (vagyis elérhető közelségbe), de az a „többet, jobban, magasabbra” stratégiai cél mindenképpen, amiért a szervezet egészen eddig a pontig küzdött.

Ez a pont a piaci cégeknél is stratégiai jelentőségű a szervezeti fejlődésében, ugyanis az közös (nonprofit és forprofit) jellemző, hogy eddig a pontig nagyjából világosan belátható a fejlődési út (akár az alapítástól kezdve), ettől a ponttól pedig komolyabb döntések szükségesek a továbblépéshez. Ez indokolja azt is, hogy vannak olyan – főleg startupokkal foglalkozó – szervezeti növekedési elméletek (például Terpstra – Olson, 1993; Gupta – Chin, 1993), amelyek itt befejeződnek.

6.5.6. A továbblépés iránya

A vizsgált szervezetek azt mutatják, hogy ebből a szakaszból nem gyakori a **teljes megszűnés**. Az alábbi táblázat (2. táblázat) azt mutatja be, hogy az elmúlt 10 évben 55 szervezet szűnt meg a vizsgált szervezetekből, és ebből mindössze 5 járt ebben a kategóriában, mielőtt megszűnt volna a tevékenység.

2. táblázat: 2010 óta a cserkészcsapatok legmagasabb elért növekedési kategóriái

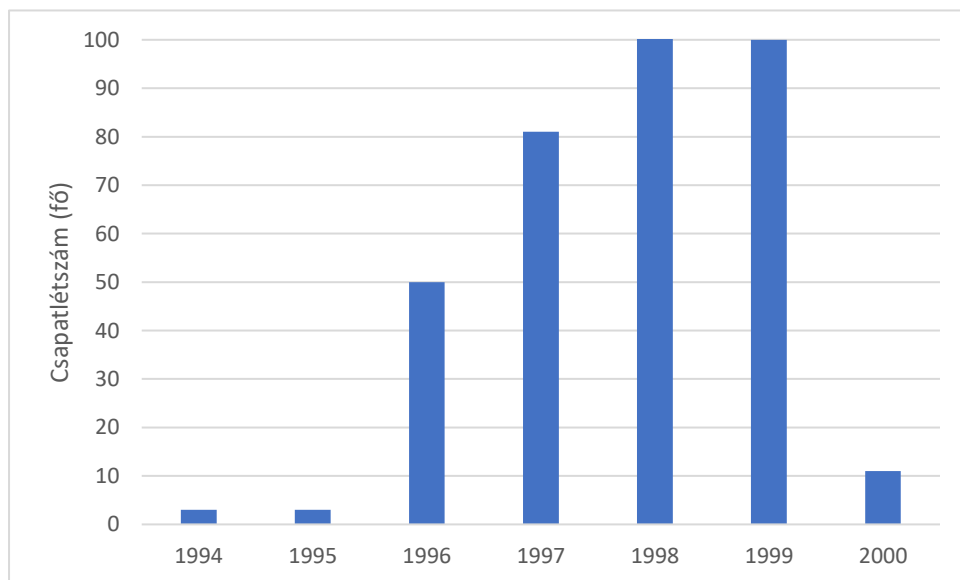
	1.szakasz	2.szakasz	3.szakasz	4.szakasz	5. szakasz	Összesen
Megszűnt csapatok	27	23	5			55
Működő csapatok	19	78	53	31	18	199
Végösszeg	46	101	58	31	18	254

Forrás: saját szerkesztés

Ez a forgatókönyv tehát nem gyakori, de néhány alkalommal mégis megtörtént. Ebben az esetben azonban – a megszűnt szervezeteket tanulmányozva – az a jelenség tűnhet fel, hogy a szervezet nem a 3. szakasznak megfelelő belső struktúrában működött, hanem nagyrészt még a 2. szakaszban leírt működés szerint, tehát még tartott a belső átalakulás. Ehhez rendszerint szükséges volt egy kifejezetten karizmatikus és kiemelkedő vezetői képességekkel rendelkező csapatvezető, aki azonban – pont a saját személyes képességei miatt – nem tudta megteremteni a vezetői együttműködés azon

működés módjait, amelyek tőle függetlenek. Így a többi vezető motivációjának és jutalmainak nagy része nem a vezetői közösségből érkezett, hanem az ő személyes kapcsolattartásából, odafigyeléséből és elismeréséből. Ez a jelenség sok megfigyelt szervezetnél felfedezhető ebben a szakaszban, így ez önmagában kifejezetten előremutató is lehet a szervezeti fejlődés szempontjából. Ha azonban ez a karizmatikus vezető ezen a ponton valamiért eltűnt a vezetésből, akkor a csapat összeomlott és megszűnt a tevékenység. A vizsgált szervezetekben ez ritka, és azon néhány esetben, amikor ez mégis megfigyelhető, hirtelen érkező, komoly és külső okok álltak a háttérben (leggyakrabban a csapatvezető váratlan munkahelyváltásából vagy áthelyezéséből fakadó lakhelyváltás, illetve egy esetben családon belüli tragédia). Ezekből – a kis létszámú minta ellenére – arra következtethetünk, hogy az ebből a szakaszból való megszűnés a vizsgált szervezetekben váratlan külső okok miatt következett be. Így az is feltételezhető, hogy a szakasznak megfelelő belső működés kialakult volna, ha van rá elég idő, de a karizmatikus vezető váratlan kilépésével ez a folyamat korábban szakadt meg: akkor, amikor a szervezet nélküle még nem bizonyult fenntarthatónak, főleg úgy nem, hogy a vezető váratlan kilépésével együtt járó krízist is kezelni kellett (volna).

9. ábra: Példa a karizmatikus vezető működésének majd eltűnésének hatására



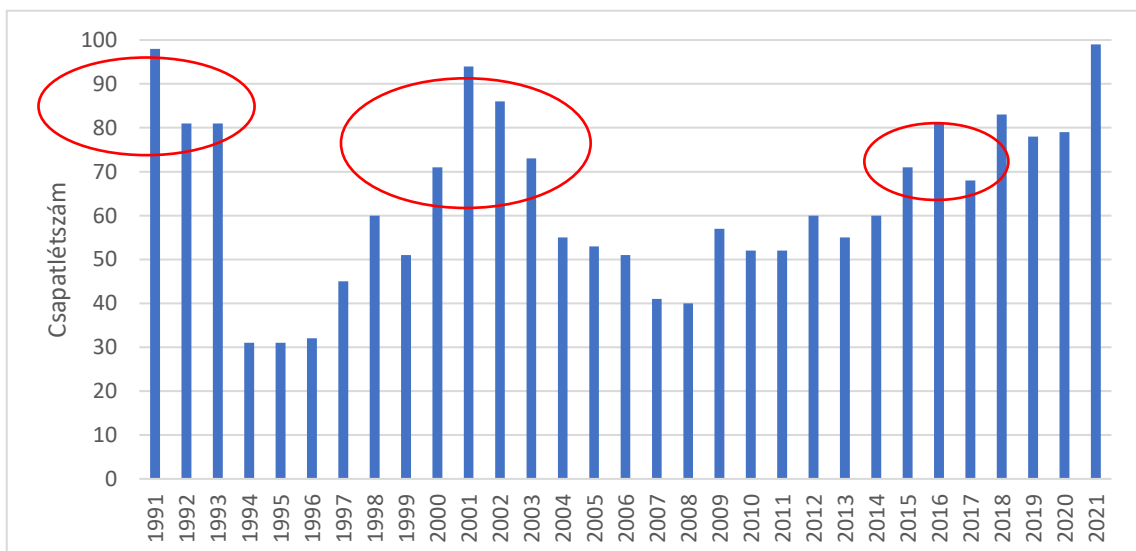
Forrás: saját szerkesztés

A második út a **szakaszon belüli**, hosszú távon **fenntartható egyensúly**, amely ebben a szakaszban a megfigyelések alapján már létezik. Ezt a szervezetek három módon tudják elérni. Az egyik út az, hogy szervezet eljut a szakasz felső határáig, az ott érkező

szervezeti krízist azonban nem tudja kezelni, és a keletkező konfliktusok hatására (a részletesebb leírás a harmadik krízisnél olvasható) visszaesik ugyanennek a szakasznak az alsó felére (vagy akár az előző szakaszba), ahonnan újra elkezdi növekedni. A megfigyelt szervezetek között vannak olyanok, akik az elmúlt 30 évben többször is bejárták ezt az utat.

Az alábbi ábrán egyszerre figyelhető meg ennek a jelenségnek több alfaja is (amelyet az adott szervezet narratív visszaemlékezései jól alátámasztanak). A '90-es évek elején egy túl nagy létszámmal (és egy karizmatikus vezetővel) induló szervezet látszik, amely azonban hamar fenntarthatatlannak bizonyul. A visszaesést követően látszik a szervezeti építkezés, amely a 2000-es évek elejére újra eléri a 90 fő körüli létszámot, de a belső konfliktusok hatására a szervezet ismét összeroskad (most már nem veszítve akkora létszámot, mint először, de még mindig jelentősen összezsugorodva). Majd az újabb, lassabb növekedés 2017-re éri el a maximumát, ahol a keletkező újabb konfliktusok és a generációváltás együttes hatásait már „alig” 20 fős veszteséggel, aránylag sikeresen oldja meg a szervezet: az utolsó három év kiegyensúlyozott létszáma és a legutóbbi növekedés pedig azt a reményt vetíti előre, hogy a szervezet ezúttal sikerrel teljesíti a struktúraváltás és a 4. szakaszba való átlépés feladatát.

10. ábra: Példa a 3. krízisből való ismételt visszaesésekre



Forrás: saját szerkesztés

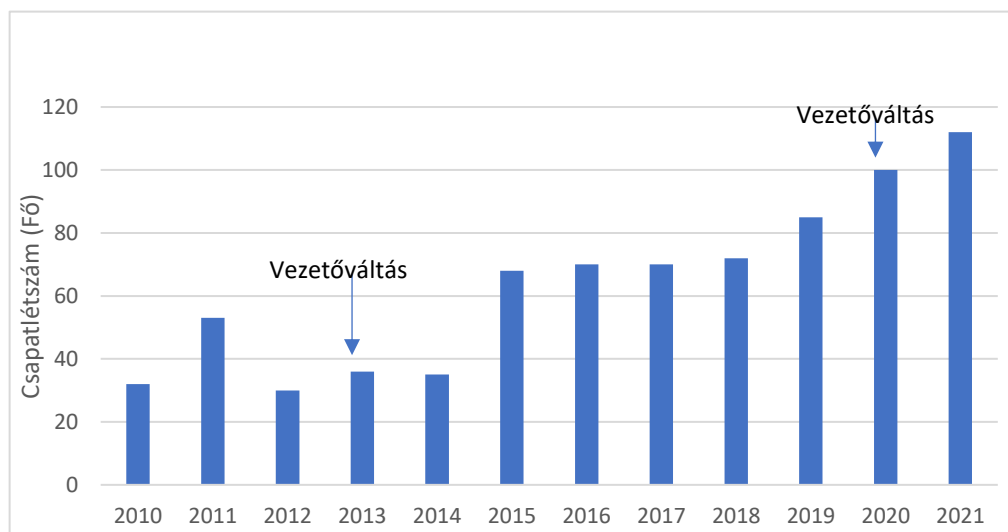
A másik mód akkor áll elő, ha a létszámok növekedése (vagyis az új tagok érkezése a szervezetbe) pont olyan ritmusú, hogy a vezetői utánpótlás nem tud vezetői bővüléssel

is együtt járni. A feljebb leírt intenzív, folyamatos bővülést, fejlődést és befektetést hajtó működésmódnak ugyanis az az ára, hogy a vezetőknél néhány év alatt komoly kiégés tünetei is jelentkezhetnek, és 24-25 évesen úgy adják át a vezetést, hogy arra sincs már energiájuk, hogy a szervezetet a háttérből támogassák. A következő vezetői generáció (amely ilyenkor jellemzően épp csak 18 éves, vagy akár annyi sincs) pedig ugyanazzal a hirtelen felelősségvállalással – és magára maradván – kezdi a szervezet vezetését, mint elődjeik, és ugyanúgy végletesen belefáradnak, mire az utánuk jövőök megérkeznek a vezetésbe. Ebből kialakulhat egy hosszú távon fenntartható egyensúlynak tűnő körforgás, ami azonban belülről nem tűnik kifejezetten egyensúlyi működésnek.

A harmadik út a szakaszban maradásra az, ha egy tudatos vezetésnek kifejezetten az a stratégiai célja, hogy ebben a szakaszban maradjon egyensúlyban. Ehhez nagyon fontos odafigyelni arra, hogy milyen ritmusban történik a létszámnövekedés, a bevont önkéntesek képzése, a szervezeti vezetők képzése, és főleg az utódlás a különböző szinteken. Ennek azonban két veszélye van. Az egyik, hogy a vezetői utánpótlás a – vezetői szinten – kis létszám miatt még nagyon sérülékeny. Egy-egy motiválatlan bevont önkéntes vagy az egyetem során külföldi ösztöndíjat választó szervezeti vezető kiesése nagy problémákat tud jelenteni a szervezet életében. Ezenkívül komoly gond (és a túlterhelődés folyamatos forrása), hogy nincs helyettes – épp annyi vezető van, hogy egymás helyettesítésére csak azok állnak rendelkezésre, akik maguk is ugyanannyira túlterheltek. A harmadik (ágazatspecifikus) probléma pedig, hogy a középiskolás korosztályra ebben a szakaszban még nincs válasza a szervezetnek, csak az, hogy bevonja őket az önkéntes feladatokba (vagyis a szervezeten belül továbblépnek a résztvevői szintről) – így viszont azok, akik nem kerülnek bevonásra, kihullanak. Ezen három probléma megoldására a szervezet leggyakrabban azt a megoldást választja, hogy a feltétlenül szükségesnél több vezetőjelöltet küld a vezetőképzésekbe, és mindenkit bátorít a szervezeten belüli karrierre, aki ez iránt érdeklődik. Ennek viszont van egy olyan következménye, hogy – szerencsés esetben – a szervezet nem áll meg az egyensúlyi pontban, hanem továbbfejlődik.

A **továbbnövekedés útja** ebben a szakaszban tehát már elég gyakori – itt nem szoktak tudatosan megállni a szervezetek. Az alábbi ábrán (11. ábra) egy stabil növekedési út látható, ahol egy csapatvezető még a 2. szakaszban vette át a szervezet vezetését, majd lassú fejlesztéssel juttatta el a körülbelül 100 föig (szépen látszik a többéves „araszolás” a szakasz közepén), végül pedig ráadásul egy – a számok alapján – sikeresen véghezvitt utódlással fejezte be működését. Látszik, hogy ez a fajta növekedés sokkal lassabban hoz eredményt, mint egy kiugróan karizmatikus vezető tevékenysége, ugyanakkor hosszú távon fenntarthatóbbnak tűnik annál.

11. ábra: Példa a 3. szakaszbeli stabil növekedésre



Forrás: saját szerkesztés

A szakasz végén érkező krízis azonban elég nagy jelentőségű, ennek a kezeléséhez gyakran nem csak vezetőváltás, hanem a teljes szervezeti vezetőség váltása szükséges, ugyanis a belső struktúraváltás mellett szervezeti kultúrát is váltani kell. Emiatt a vizsgált szervezetekben gyakran megfigyelhető, hogy a krízis kezelése generációváltással jár együtt, és komoly időbe is kerül – az is előfordul, hogy a csapat egy teljes szervezeti ciklust (négy évet és egy új csapatvezetőnek a teljes szolgálati idejét) tölti a krízisben, mire az új működésmódok kialakulnak.

6.6. Harmadik krízis: A diverzifikálódás krízise

Ez a krízis gyakran viharosan, nagy feszültségek és konfliktusok közepette zajlik a vizsgált szervezeteknél, vagyis nagyon látványos. A szervezet azt érzékeli, hogy megnőtt a felsővezetés, „túl sok” az ember a vezetők és a tagok szintjén is; az egységesség és az

összhang csorbákat szenved, a szervezeti és vezetői hibák sokasodnak; a sokat gyakorolt és sok energiával egyre tökéletesebbre csiszolt folyamatok és tevékenységek nem tudnak minőségileg továbbfejlődni, ugyanakkor a hibák nem tűntek el; ráadásul megjelenik néhány olyan vezető is szervezetben, aki nem teljesen az elfogadott értékeket képviseli. Ez az érzékelés jelzi azt, hogy a kontroll, az összhang, az egységesség (mint szervezetszervező alapelv) nem tudja már tovább előrevinni a szervezetet, ahhoz túl nagy a mérete. Más alapelvnek kell hangsúlyossá válnia, ez pedig a diverzifikálódás.

Megfigyelhető, hogy – a sok ember és a jelentős feladatok miatt – ezen a krízisen már lassan jut keresztül a szervezet, és ez azért is van így, mert több különböző részproblémára egyszerre kell olyan megoldást találni, amihez a belső működést is át kell alakítani. Ezek a következők:

- a szolgáltatások területén: a differenciálás elfogadása
- az önkéntesmenedzsment területén: a sokféleség (különböző mennyiségű önkéntes energia, különböző motivációk, különböző képességek) elfogadása;
- a vezetés területén: a hibázás elfogadása
- a stratégia területén: a prioritizálás képességének elfogadása
- az utódlás területén: a felhatalmazás és kockázatvállalás elfogadása
- a szervezeti kultúra területén: az elfogadás, mint érték elfogadása

Ezeknek az új értékeknek, új működésmódoknak a kialakítása rengeteg időt vesz igénybe, főleg azért, mert – klasszikus esetben – nem tudatosak, tehát a szervezet vezetősége nincs tisztában azzal, hogy ez az új cél, amerre haladni kell, hanem a tapasztalati tanulás útján, kísérletezve gyakorolja be ezeket a módokat. Ebben a motiváció gyakran az, hogy a vezetés személyesen jó kapcsolatban van egymással, így amikor egy-két vezető – megváltozott életállapota miatt – már nem tud annyi energiát vagy időt beletenni a közös szervezetbe, mint korábban, akkor a vezetőség többi tagja inkább a személyes jó kapcsolatot választja a számonkérés helyett, és ennek eredményeképpen átalakítja a működését, hogy a kevesebb energiát beletenni tudó önkéntesek is beleférjenek.

Ez így leírva nagyon egyszerűen hangzik, de az interjúk alapján ez – mint már említésre került – a gyakorlatban egy nagyon nehéz, többéves folyamat, ami személyesen nagy lelki teherrel jár a szervezet vezetésére nézve, mert azt élik meg, hogy „világképet kell váltani” – vagyis szervezeti szinten szervezeti kultúraváltásról beszélünk.

A krízis sikeres kezelése esetén azonban ennek az lesz az eredménye, hogy kialakulnak azok a működésmódok, amelyben már nem csak 4-6 kulcsvezető tud együttműködni, hanem 12-16 is. Ehhez valódi felhatalmazás kell, a hatáskörök határainak tisztázása, az önálló döntések elismerése és tiszteletben tartása, a rendszer (de legalábbis a többség) szempontjainak előtérbe helyezése az egyéni szempontokkal szemben. Ennek az az ára, hogy a szervezet ezen a ponton lemond a személyességről, a mindentudásról, az egységességről és a szoros közösségről, hogy a tágabb közösség felé lépjen tovább. Így a negyedik szakasznak egy fontos kérdése, hogy ezeket az értékeket egy szervezeten belül „alacsonyabb” szinten hogyan tudja újra megjeleníteni (ez az igény hajtja előre a negyedik szakaszban megjelenő szegmentációs törekvéseket).

6.7. Negyedik szakasz: Fenntarthatóságot kiépítő szervezetek

A megfigyelt szervezeteknél ez a szakasz 100 és 160 fő közé esik. Az ebbe a szakaszba eső szervezeteket megszilárdult divizionális struktúra jellemzi – vagyis a korosztályos rajok kialakultak és stabilan működnek. Ehhez megfigyelhető a szervezeti vezetés szintjének kommunikált és megszilárdult különválása a bevont önkéntesek szintjétől. Általánosságban elmondható, hogy az előző szakasz sok területen lezajlott intenzív fejlesztései itt fejeződnek be, így a belső működés több részén megfigyelhető az egyensúlyok kialakulása, a fenntartásra, az üzemeltetésre, a folyamatok kiegyensúlyozására való törekvés.

A szervezeti vezetés ekkor már körülbelül 10 fő, akik további körülbelül 20 bevont önkéntessel dolgoznak együtt. Egy különleges megfigyelhető jelenség a vizsgált szervezeteknél – amelyet érdekességként említek meg –, hogy a vizsgált szervezetek felsővezetői ebben a szakaszban a legfiatalabbak: gyakran kezdik a csapat vezetését már 18 évesen, és 21-23 évesen már átadják a vezetést. Az is gyakran előfordul, hogy az egész csapatban nincs ennél idősebb vezető, mivel az utódlás folyamata eddigre aránylag tervezhetővé válik, így nincs indok a továbbmaradásra.

A szervezeten belülről tehát ez a szakasz egyre kiegyensúlyozottabbnak tűnik, egyre nyugodtabb ritmusúnak, ahol a belső folyamatok egyre gördülékenyebbek, és sok területen érződik egyfajta érettség. Kívülről ugyanakkor ebben a szakaszban gyors növekedés tapasztalható a külső indikátorok tekintetében, amely a kutatás esetében a

létszámot jelenti: a megfigyelt szervezeteknél gyakran előfordul, hogy 4 év alatt (sőt akár gyorsabban is) 50 fővel növekszik a létszámuk (amely növekedéshez az előző szakaszokban 8 évre vagy akár még több időre volt szükségük). Így a növekedési elméleteknél nagyon fontos, hogy milyen indikátorok alapján írják le a növekedést; amelyek külső mérőszámokat használnak ehhez, azok hajlamosabbak ezt a szakaszt azonosítani „intenzív növekedésnek” (például Kazanjian, 1988; Hanks et al., 1994), akik pedig belső paramétereket vizsgálnak elsősorban, azok az előző szakaszra tekintenek ilyenformán (például Greiner, 1972; Churchill – Lewis, 1983).

6.8.1. Szolgáltatáshoz való viszony

Ebben a szakaszban a karcsúsítás, a szolgáltatások és a konkrét tevékenységek profiltisztítása jelenik meg, mint fő fejlesztő tevékenység. A szervezet vezetése több okból is elkezd figyelni a célcsoportok szegmentációjának átfogóvá tételére, és ebből az egyik az a felismerés, hogy a célcsoportonként diverzifikált szolgáltatás magasabb minőséget és elégedettebb fogyasztókat eredményez, így hatékonyabb eredményt hoz, és ráfordítások tekintetében is gazdaságosabb.

A vizsgált szervezetek esetében ez úgy jelenik meg, hogy felerősödik a korosztályos munka szétválasztása: a két hagyományos korosztály (az általános iskola alsó és felső tagozatába járó gyerekek) függetlenedése befejeződik, a szervezetek pedig nagy figyelmet fordítanak a középiskolásoknak szóló tevékenységek és közösség megerősítésére, hogy így csökkentsék a lemorzsolódást, és a szervezeti karrieren kívül más alternatívát is tudjanak ajánlani ennek a korosztálynak. A másik fontos jelenség a rendezvények szegmentációja, az előző szakaszban ugyanis a csapat fontos közösségi erőforrásokat nyert abból, hogy minden rendezvényük az összes korosztálynak szólt. Ebben a szakaszban a csapat vezetése az éves eseménynaptárt abból a szempontból is átgondolja, hogy melyik rendezvény melyik célcsoportra irányul a leginkább, és a többiek számára nem hirdeti meg az eseményt (vagy kifejezetten azt kommunikálja, hogy oda bizonyos részegységek nem mehetnek) – ezzel szegmentáltabb és speciálisabb programot hozva létre.

A szolgáltatások felülvizsgálatának a harmadik szempontja a tudatosítás és az egyes tevékenységek átgondolása a szervezeti misszió és a stratégia fényében. A kérdések itt arra vonatkoznak, hogy mi a főtevékenység, és mik a kiegészítő tevékenységek, valamint

hogy mely tevékenységekhez ragaszkodik a szervezet, és melyek azok, amelyek tulajdonképpen nem hoznak „profitot”? Egy nonprofit szervezet esetében ez utóbbi kérdés természetesen nem teljesen értelmezhető, ám mégis megjelenik, többféle formát öltve, mint például: melyik rendezvény az, amit valójában senki nem szeret csinálni? Melyik az a tevékenység, amiben évről évre kudarcot vall a szervezet? Melyik az, amelyik valójában nem ad hozzá a hosszú távú jövőképhez? Stb. Ennek a felülvizsgálatnak eredményeképpen a profiltisztítás mellett fajlagos költségcsökkenés is megjelenik; részben anyagilag is láthatóan, de főleg a befektetett energia, a rászánt emberi erőforrások, a szükséges eszközök és a beletett személyes konfliktusok vagy indulatok területén.

Egy közvetettebb, de új jelenséget érdemes még itt megemlíteni, amely nem a szolgáltatáshoz, hanem a szolgáltatás fejlesztéséhez való hozzáállásban jelenik meg: a szervezetben itt már hangsúlyos a prioritások választásának – és ezzel párhuzamosan a tevékenységek hátrSOROLÁSÁNAK – a képessége. Az előző szakaszban inkább az volt a megfigyelhető jellemző, hogy ha érzékelték egy hibát, akkor azt kijavították, vagy ha nem sikerült a kijavítás, akkor azt hiányosságként vagy kudarcként élték meg a szervezet vezetői (és ez független volt attól, hogy párhuzamosan hány feladatuk volt még azon kívül, vagy mennyire volt reálisan elvárható, hogy adott időszakban még azzal a hibajelenséggel is foglalkozzanak). Ebben a szakaszban a szervezet vezetése éves terveket kezd alkotni, éves fókuszokat kialakítani, és ezzel az is együtt jár, hogy bizonyos fejlesztési területekre azt mondja, hogy *„ez nem jó így, de idén nem fér bele, hogy foglalkozzunk a javításával”*. A szuboptimális állapotok elviselésének képessége pedig a szolgáltatás minőségének további javulását eredményezi, mivel a kiválasztott fókuszokra valóban jut idő és figyelem.

6.8.2. Vezetés és önkéntesmenedzsment

A felsővezetői szint határozottan különválnak a bevont önkéntesek szintjétől, ami elkülönült munkaszervezésben és a hatáskörök egyértelmű szétválásában is megnyilvánul. Megjelennek az évkezdő (és esetleg a második félév elején megrendezésre kerülő) plenáris tervező és csapatépítő hétvégék, amelyeket az év további időszakaiban a kisebb munkacsoportok egyeztetései, valamint a felsővezetői szint szinkronizációs és tervező megbeszélései egészítenek ki. A hatáskörök és a feladatkörök szétválnak, a

feladatok jóval tervezhetőbbek lesznek (az év rendezvényeinek felelősei például kijelölődnek az évkezdő tervező alkalmon).

A vezetői hatáskör-tisztázással párhuzamosan megjelenik a törekvés a vezetők (és különösen a bevont önkéntesek) tehermentesítésére abból a célból, hogy ők magasabb minőségben tudják ellátni az alapfeladatukat (a gyerekcsoportok vezetését). Így a kamasz önkéntesek több személyes mentorálást kapnak és több személyes figyelmet a „főnöküktől”, ami azt eredményezi, hogy mindkét fél egyre szakértőbbé válik: az önkéntesek egyre tudatosabbak lesznek a saját kiscsoportjuk vezetésével kapcsolatban, és egyre kompetensebben képviselik az érdekeiket és fejlesztési szükségleteiket „felfelé” is (így felerősítve a szolgáltatások profiltisztításának folyamatát). A szervezeti vezetők szintje (és azon belül a „divízióvezetők”) egyre tudatosabbá válik a nevelés stratégiai irányításában és a hosszabb távú folyamatok átlátásában. A szolgáltatások (vagyis a rendezvények) szegmentációja miatt pedig az operatív működés egyre inkább rutinná válik, így az önkéntesi és a vezetői szint számára az alaplátás menedzsmentjének ellátása úgy épül be a személyes kompetenciák közé, hogy gyakorlatilag nem okoz kihívást.

Ebben a szakaszban tehát megkezdődik a vezetők valódi specializációja. Ezzel párhuzamosan a munkamegosztás képessége is tovább fejlődik szervezeti szinten: a felsővezetés képessé válik arra, hogy változatos munkamennyiséget bevállaló önkénteseket koordináljon össze, amihez arra is szükség van, hogy a feladatokat tanulhatóvá tegyék és másolhatóan bontsák részekre.

Az előzőek további eredménye, hogy a vezetői karrierutak többlépcsősé válnak, mert a különböző pozíciók elkülönülnek egymástól, így kevésbé lesznek átjárhatók. Szervezeti vezetőnek lenni már nem csak azt jelenti, hogy az ember „a vezetőség tagja” (és ugyanazzal a releváns kompetenciakészlettel rendelkezik, mint a mellette levő), hanem a különböző feladatkörök különböző kompetenciákat igényelnek, így a felsővezetői megbeszélések egyre inkább a „szakértői kör” üléseivé válnak, amelyeken a csapat parancsnoka számít arra, hogy az ott jelenlevők különböző szempontokat tesznek hozzá a tárgyalt témához. Ez azzal az előnnyel jár, hogy a többlépcsős karrier-út hosszabb (és a tehermentesítés motívuma miatt egyúttal fenntarthatóbb) vezetői életpályát tesz lehetővé. Ugyanakkor megfigyelhető egy olyan ellenirányú trend, hogy a nagyobb támogatás miatt az egyes feladatkörök könnyebben tanulhatók, könnyebben átadhatók,

így fajlagosan kevesebb ideig hordoznak kihívást. Emiatt pedig az egy-egy pozícióban eltöltött átlagos idő rövidül, inkább 3 évig vállalnak egy-egy (felsővezetői) pozíciót az emberek, utána átadják az utódaiknak.

Az utódlás egyrészt kiegyensúlyozottá és – a számok szintjén is – tervezhetővé válik: a szervezet hosszú távú jövője kevésbé függ egyes vezetők személyes döntéseitől. Ez az interjúkban a személyes történetek változásában jelent meg: az interjúalanyok elmondása szerint míg a 3. szakaszbeli vezetők gyakran döntöttek úgy, hogy nem jelentkeznek egy-egy külföldi ösztöndíjra az egyetem mellett, „*mert akkor szétesne a csapatom*”, addig ebben a szakaszban a szervezet egy-egy féléves vagy éves külföldi kiküldetést már tud kezelni – ha nem is könnyen.

Ezzel azonban az is együtt jár, hogy a szervezeti kultúrában nem jelenik meg már annyira hangsúlyosan, hogy szükség van a vezetői szolgálatokra, és párhuzamosan az idősebb korosztályoknak szóló alternatív szolgáltatáscsomagok is megerősödnek a csapatban. Ennek az a megfigyelhető eredménye, hogy a vezetővé válás már nem annyira népszerű ezekben a szervezetekben, és a vezetés gyakran küzd azzal, ami az interjúkban „motivációvesztésként” vagy „vezetői kiégésként” jelent meg, vagy abban a megfogalmazásban, hogy „*nem szeretnek felelősséget vállalni a fiatalok*”. Mivel azonban ez a jelenség ebben a növekedési szakaszban észlelhető a leghangsúlyosabban, az a valószínű, hogy ennek szervezeti okai is vannak, vagyis a szervezetben még nincsenek meg a jó gyakorlatok arra nézve, hogyan ismerje el a vezetői életpályát úgy, hogy közben nem állítja be ezt „mindenekfölött” jó megoldásként.

A vezetés tehermentesítésére és a több szereplő bevonására megjelenik az a törekvés, hogy speciális területek külön felelősöket kapjanak. Ilyen terület lehet például a pénzügy, az eszközök kezelése, az adminisztráció stb. Ezzel együtt az a gondolat is megjelenik a vezetésben, hogy a vezetői karrierúthoz nem feltétlenül elengedhetetlen az alaptevékenység ismerete. Ez a gondolat (mint ahogy speciális területek felelősei) ebben a szakaszban még nem válik hangsúlyossá, inkább csak az első kísérletek figyelhetők meg erre. A próbálkozásokat pedig nehezíti, hogy a speciális területeken a tudásátadás módjai és az utódlás eszközei még nem alakultak ki, így ezek a területek nehezen tudnak fejlődni vagy kibontakozni. Egy-egy terület fejlődéséhez főként egy kompetensebb vagy tehetségesebb vezető kellene ebben a szakaszban, ők azonban jellemzően még a főtevékenység körül vagy a felsővezetésben szükségesek.

6.8.3. Támogató területek

A szervezet ebben a szakaszban befejezi a nagy befektetéseket, és elkezdi a fenntartásra, a működtetésre koncentrálni. Az eszközök területén ez rendezést, selejtezést, eszközjavítást, gondozást jelent, a pályázatok területén azok megválogatását és célzottabb beadását, a bérelt vagy használatba kapott ingatlan területén a takarítás és állagmegóvás fenntarthatóbb szervezését stb. Ehhez új folyamatok kialakítása történik ebben a szakaszban, amelyhez a szervezet önálló felelősöket is rendel – mint az az előző fejezetben már megemlítsük.

A támogató területek fejlesztése közül kiemelkedik a forrásteremtés, amely nagy hangsúlyt kap ebben a szakaszban, még hozzá nem a látványos energiabefektetést és innovációt tekintve, hanem a szervezettség és fenntarthatóság szempontjából. A szervezetek ebben a szakaszban rendszeresen és egyre professzionálisabban végeznek pályázati tevékenységet, elkezdenek több lábon álló forrásgazdálkodási portfóliót kialakítani, és professzionálisan követik a pénzügyeiket, illetve a projektjeik elszámolását. Ehhez gyakran vonnak be külső szakértőt. A leggyakrabban megfizetett „külsős” nem meglepő módon a könyvelő, de a szervezetek időnként pályázatírókat is foglalkoztatnak (megbízási díjjal vagy a kiszervezés más formáin keresztül). Ennek a jelentősége az, hogy a professzionalitás így jelenik meg először a vizsgált szervezetek működésében, de mivel azok önkéntes alapokon működnek, így fontos jellemző, hogy a professzionalitást a szervezet „levásztja magáról”.

6.8.4. Szervezeti kultúra

A kultúra központi eleme a **sokféleség kezelése** (amely a munkamegosztás szintjén jelenik meg), és az **elfogadás** (amely a nagy közösségbe való befogadást jelenti). A szervezeti kultúra szintjén elfogadott a harmonikus és kiegyensúlyozott működés, amely támogatja a kreativitást és az új ötleteket; ugyanakkor a viszonylag magas minőségű alapműködés is, amelynek része a jó gyakorlatok továbbadása.

Ezzel együtt jár a **hagyományok és a szervezeti történelem felfedezése**, így hangsúly helyeződik a régi legendák, történetek felkutatására, a szervezet elkezd kialakítani a tudásmenedzsment írott alapjait.

A szervezeti kultúra szintjén sajátos elem és központi probléma a **szervezeti értékek polarizálódása**: az elfogadás (mint központi érték) miatt a személyek fontosabbak, mint az értékek, így az értékskála szélesedik, akár egymással szembenálló viselkedésmódok és öröklődő minták is megjelennek a vezetésen belül, ezt azonban a szervezet nehezen (vagy egyáltalán nem) tudja kezelni. Ennek a polarizációnak szélsőséges példája az, amikor olyan vezetők jelennek meg és működnek a szervezet életében, akik kifejezetten szembehelyezkednek a szervezet valamely alapértékével (például a vallásos jelleggel vagy a törvények betartásával); és a hitelesség nevében felvállaltan képviselik különvéleményüket. A szervezet ebben a szakaszban erre nehezen ad megfelelő választ, hiszen egyrészt fontos számukra a sokféleség elfogadása, ezt pedig tovább erősíti a személyes jó kapcsolat és a munkaközösségek inkább baráti közösségekké válása. A negatív (vagy a többi vezető által negatívnak tartott) vezetői minták permanens jelenléte azonban a többi vezetőben okoz motivációvesztést, így a szervezet számára az is kockázattal jár, ha nem reagál a jelenlevő hibajelenségekre. A szervezeti értékek polarizálódása és a szervezet határainak meghúzása emiatt a szakasz végén bekövetkező krízis kezelésének egyik fontos feladatává válik.

A szervezeti kultúra további fontos eleme a **korlátozott felelősség** megjelenése, mint vezetői magatartás. A vezetők és a bevont önkéntesek ebben a szakaszban tanulnak meg a saját hatáskörükben mozogni, és azt nem túllépni; ezzel párhuzamosan pedig megbízni a mellettük levő vezető döntéseiben. Emiatt az a komplex és problémakereső, felelősségteljes látásmód, amely az előző szakaszban jellemző volt, itt visszaszorul, és átadja helyét az együttműködésnek és a szolgálati utak betartásának.

6.8.5. Stratégiához való viszony

Ebben a szakaszban a szervezet kiemelten foglalkozik ezzel a területtel. Ennek az egyik oka az, hogy a vezetés ebben a szakaszban érzi először igazán azt, hogy a szervezet „biztonságban van”, és nem kell a közeljövő miatt aggódni. Másrészt pedig elég nagy a létszám már ahhoz – mint az korábban már említésre került –, hogy a jövő a számok szintjén tervezhető legyen, a szervezet ne legyen kiszolgáltatva egyes vezetők személyes döntéseinek.

Így a szervezet vezetése megteheti, hogy feltegye azt a kérdést: „merre tovább?” Ebben a kérdésfeltevésben már a stratégia jelentésének szó szerinti, klasszikus szervezeti

értelmezése jelenik meg: az útválasztás. Ez azt jelenti, hogy már nem egyértelmű, hogy melyik a következő jó megoldás, illetve több jó megoldás is létezhet, tehát valóban lehet választani. Ezzel azonban az is együtt jár, hogy az eddigi szervezeti úthoz képest – amikor mindig lehetett tudni, hogy merre van a következő lépés – ebben a szakaszban bonyolultabbá válnak a döntések és polarizáltabbá a jövőbeni forgatókönyvek. Így a vezetésnek az előnyöket és hátrányokat kell mérlegelnie, illetve azt megtanulni (szervezeti szinten), hogy minden stratégiai döntésnek van hátránya és vesztesége (vagy vesztesei) is. Ez egy új megközelítés az eddigiekhez képest, amikor a vezetés még abban hitt, hogy megtalálhatók „a legjobb” megoldások, amik többek között onnan felismerhetők, hogy nincsenek árnyoldalaik.

A vizsgált szervezetek vezetése ebben a szakaszban tehát stratégiai terveket alkot a szervezet számára. Ezek a stratégiai tervek egyelőre még nem lebontott, terület- vagy tevékenység-specifikus akciótervek, hanem az első eredményei a hosszú távú (öt- vagy tízéves) gondolkodásnak. Fontos szervezeti jellemző, hogy ezek a tervek leírásra kerülnek, és talán még fontosabb, hogy a nyomon követésük is zajlik, vagyis nem tűnnek el az asztalfiókban, hanem a vezetés támaszkodik rájuk. Ehhez az kell, hogy a szervezeti kultúrába beépüljön a stratégiai tervek megvalósításának ritmusa: a szervezet vezetése évente egyszer értékeli a stratégiai előrehaladást.

Fontos jellemző még ebben a szakaszban, hogy a stratégia szerinti tevékenység és működés még nem megy gördülékenyen, hiszen ekkor kezd a szervezet akkora mérettel és olyan belső működéssel rendelkezni, amely valóban tud mit kezdeni a stratégiai szemléletmóddal. Ez viszont együtt jár a stratégia kialakításának mindenféle kezdeti nehézségével. Szerencsére eddigre már megvan az az előnyös vonásuk a szervezeteknek, hogy ezeket a kezdeti nehézségeket türelemmel képesek elviselni és kitartanak a begyakorlásig.

Nem szorosan ehhez a szakaszhoz tartozik, de talán innen nézve érthető az a jelenség, hogy mi van az előző szakaszok stratégiai terveivel. A szervezetekben néha az 1., 2. és 3. szakaszokban is felbukkannak a stratégiai tervezés elemei, az interjúk eredményei alapján azonban ezek nem igazán előremutatóak azokban a szakaszokban. Hiába van meg tehát a stratégiai terv, az gyakran csak megírt papír marad, nem elég közismert, vagy túlságosan bemerevedik tőle a szervezet (vagy a felsővezető gondolkodása). Az eredmények alapján

olybá tűnik, hogy a negyedik szakasz az, ahol nem csak a felsővezetés, hanem a szervezet egésze is érett arra, hogy egy stratégiai tervet kezelni tudjon.

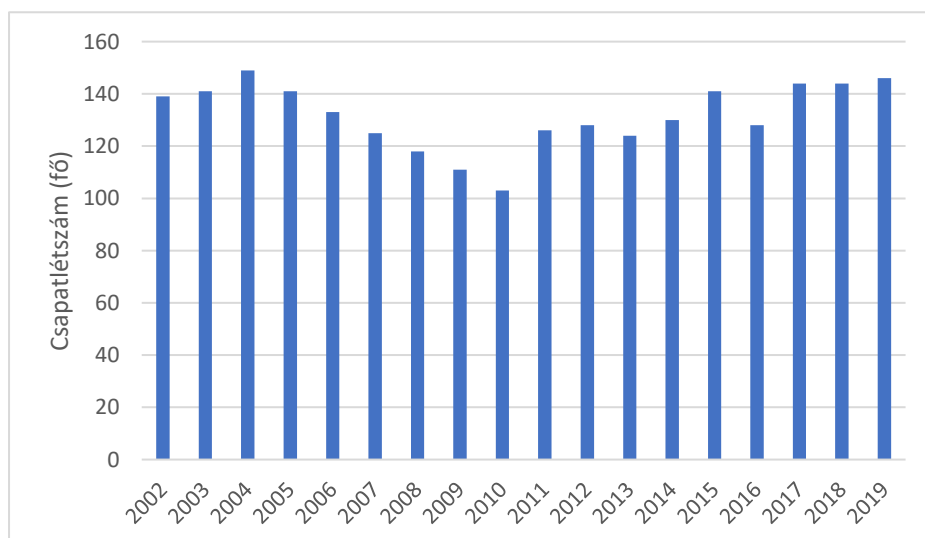
6.8.6. A továbblépés iránya

A vizsgált szervezeteket tanulmányozva az látszik, hogy ebből a szakaszból nem jellemző a megszűnés, sőt, még az előző szakaszba való visszaesés sem gyakori. A legjellemzőbb forgatókönyv az, hogy a szervezet ebben a szakaszban marad hosszú távon. Ennek két változata van.

Az egyik változat az, ha a szervezet aránylag **kiegyensúlyozottan működik**, a létszámát aránylag a szakasz közepén tartva, némi ingadozással. Ehhez az kell, hogy az utódlás, a vezetőképzés, a pozíciók vállalásának ideje és a tagok „tervezett lemorzsolódása” (vagyis amikor abbahagyják az aktív részvételt a szervezetben) nagyjából kiegyensúlyozottan egy ritmusban legyen az új tagok érkezésének ütemével. Ez ebben a szakaszban már nagyjából harmonikusan megoldható, még kevésbé tudatos felsővezetés esetén is.

Az alábbi ábra egy olyan szervezetre példa, amely nagyjából kiegyensúlyozottan ingadozott a szakaszon belül az elmúlt 20 évben, nagyjából 120-140 fő között. Ez az ingadozás egy alkalommal egész komoly létszámcsökkenést is jelentett, de szakaszváltásra végül nem került sor, és a szervezet létszáma minden esetben visszatért a kiegyensúlyozottabb mennyiséghez.

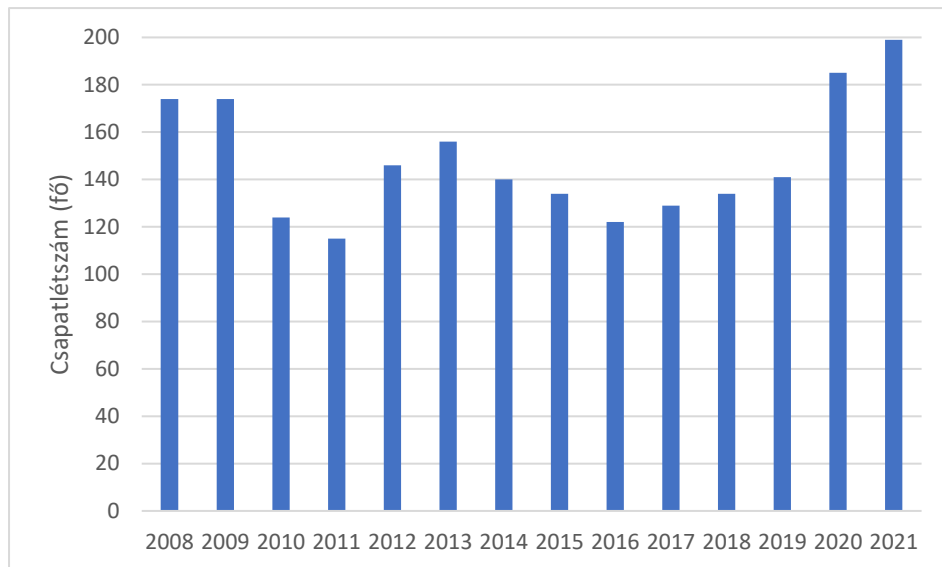
12. ábra: Példa a kiegyensúlyozott működésre a 4. szakaszban



Forrás: saját szerkesztés

A másik változat az, amikor a szervezet létszáma megnő annyira, hogy eléri a szakaszhatárt, de az ott megjelenő **krízist nem tudja sikeresen kezelni, így visszaesik a létszám**. Ebben az esetben a leggyakrabban ugyanabba a szakaszba „esik vissza” a szervezet, de a vizsgált szervezetek között előfordulnak olyanok is, amelyeknek létszámcsökkenése a 3. szakaszra jellemző állapotban állt csak meg.

13. ábra: Példa a 4. krízis kezelésének ismételt kísérleteire a 4. szakaszban



Forrás: saját szerkesztés

A fenti ábrán (13. ábra) egy olyan szervezet látható, amely létszáma 2009-ben a 4. krízisből esett vissza a 4. szakasz aljáig, majd 2013-ban ismét elérték a kritikus létszámot, de újból visszaestek; végül 2020-ban lépték át nagyjából stabilnak tekinthető módon a krízist jelentő sávot, és ezúttal – a 2021-es létszámból következően – úgy tűnik, sikeres volt a struktúraváltás.

Végül az utolsó lehetőség természetesen az, ha a szervezet **tovább nő** ebből a szakaszból (akár igen gyors ütemben), és – sikeresen kezelve a negyedik krízis képében megjelenő szervezeti kihívásokat – átlép az ötödik szakaszba.

6.8. Negyedik krízis: A kontroll krízise

Greinerrel (1972) egybehangzóan állíthatjuk, hogy a szervezeti krízisek valamely szervezeti jellemző „túlburjánzása” eredményeképpen alakulnak ki. A negyedik krízisben ez a jellemző az elfogadás, amely a negyedik szakaszban minden területet áthat és

kiteljesedik. Ez nagyon is szükséges a divizionális szerkezet és a szegmentált szolgáltatások kialakulásához, egy ponton viszont a szervezet joggal teszi fel magának a kérdést, hogy tulajdonképpen mi tartja még egyben a szervezet tagjait? Így ebben a krízisben a szervezetnek – és főként a felsővezetésnek – a következő célokat kell teljesíteni:

- választ adni a vezetők motivációvesztésére – új szervezeti küldetéssel
- választ adni az értékválságra – világos határhúzásokkal
- választ adni a korlátozott felelősségvállalásra – formalizált és bővített szervezeti karrierúttal
- választ adni az egyedi problémák sokaságára – a problémakezelés formalizálásával.

Ebben a krízisben a szervezet felsővezetésének fő feladata az, hogy eldöntse, mennyiben húzza vissza magához a kontrollt. A negyedik szakaszban létrejött sokféle és változatosan működő alegység hosszú távú együttműködéséhez ugyanis mindenképpen szükségesek világos keretek, ehhez pedig az intézményesség formalizáltabb eszközei. Ezek pedig némileg idegenek ahhoz az elfogadáson alapuló szervezeti kultúrához képest, amely ebben a szakaszban uralkodik; ugyanakkor szükségesek a továbblépéshez.

A krízis sikeres kezeléséhez tehát a felsővezetésnek stratégiai döntéseket kell hoznia, mégpedig a legtöbb stratégiai területen (szolgáltatások; önkéntesmenedzsment, hosszú távú stratégia; támogató területek). Ezt pedig az nehezíti, hogy a szervezeti működés ezen pontján a felsővezetés már elég kompetens, így pontosan látja azokat a veszteségeket, amelyek ezekkel a stratégiai döntésekkel együtt járnak – elsősorban bizonyos értékekről vagy működési módokról, de akár résztvevőkről vagy vezetőkről való lemondás (esetleg elhatárolódás) formájában. Mivel pedig a vizsgált szervezetek emberekkel (sőt, gyerekekkel) foglalkoznak, ezeknek a veszteségeknek a felvállalása kifejezetten nehéz szervezeti feladat, amely az elsődleges oka annak, hogy ennek a krízisnek a kezelése miért időigényes.

6.9. Ötödik szakasz: *Professzionális kiépítő szervezetek*

Ez a szakasz a vizsgált szervezetekben 160 fő fölötti létszámot jelent. Mivel jelenleg a legnagyobb szervezet 455 fős, ez azt is jelenti, hogy ugyanazon szakaszon belül

egymáshoz képest kétszer akkora csapatok is jelen vannak. Ezt a nagy létszámot a vizsgált szervezetek nagyon kiépített és nagyon stabil vezetői struktúrával, illetve az alaptevékenység létszámainak formalizálásával kezelik.

A csapatvezetők ebben a szakaszban némileg idősebbek, 20-25 évesek (bár itt is van példa arra, hogy az új csapatvezető 18 éves volt a csapat átvételekor), az utódlás rendje minden szinten kialakult, a csapatvezetők megbízható rend szerint, 3-4 évente váltják egymást. Jól megfigyelhető, hogy a stratégiai vezetés és a szervezet működtetése kettévál, a felsővezetés inkább a hosszú távú tevékenységekkel foglalkozik, illetve gyakran megjelennek a támogatói / tanácsadói háttértestületek, amelyekben jellemzően a felsővezetés operatív(abb) szintjeiből már leköszönt, idősebb önkéntesek (volt csapatvezetők vagy helyetteseik) tevékenykednek.

6.9.1. Szolgáltatáshoz való viszony

Az alaptevékenység ezekben a szervezetekben teljesen kialakult. Ez azt jelenti, hogy tisztán látszik, hogy a szolgáltatás mettől meddig tart, hogy a szervezetbe belépő tagok mire számíthatnak a továbbiakban; a szolgáltatás „standardizált”, ami a vizsgálatba bevont szervezetek esetén például úgy jelenik meg, hogy a gyerekcsoportok létszáma meghatározott, és akár az is, hány új őr indul egy-egy évben. Ez időnként az aktív tagtoborzási tevékenység teljes megszüntetésével jár együtt, és a szervezetnek inkább olyan problémái vannak, hogy nem tudnak fogadni annyi jelentkezőt, amennyi lenne.

A szolgáltatásra ezen a szinten ráépül egy második vonal: a vezetői karrier szintje, amely ebben a szakaszban szintén szolgáltatásként jelenik meg. A szervezet vezetése kifejezetten foglalkozik azzal, milyen lehetőségeket tud kínálni a vezetői számára az ő továbbfejlesztésük érdekében, mivel úgy gondolja, ez lehet a kulcsa a megtartásuknak.

Párhuzamosan a valódi termékfejlesztés is megjelenik, oly módon, hogy munkacsoportok jöhetnek létre a nevelési program (amely ebben az esetben az alaptevékenység) vagy annak egyes területeinek felülvizsgálata és fejlesztése céljából, ami aztán a csapaton belüli szakértők képzésében és a terület képviselőjének szervezeti egységeken keresztüli népszerűsítésében folytatódhat. A termékfejlesztés másik megjelenési formája, amikor egy ekkora szervezet „kívül” keres újabb kiegészítő tevékenységeket, például intézményesen vállalt jótékonyági programba száll be, vagy felelősebb részt vállal a helyi közösség életében.

Ezek a jellemzők újra megerősíthetik az intenzív, fejlesztői, befektetési szemléletet a szervezeten belül, ami viszont a 3. szakaszból ismert vezetői mintázatokat is visszaidézi, így azok kisebb-nagyobb mértékben újra megjelennek a szervezetben.

6.9.2. Vezetés és önkéntesmenedzsment

Az önkéntesmenedzsment területén ebben a szakaszban uralkodóak a szabályozott folyamatok és az írásbeliség. A kinevezések és beszámolások rendje kialakult és rendszeres; a legtöbb szervezetben írásbeli önkéntes szerződések alapján történik az együttműködés (ami azért érdekes, mert ezt sehol – a vezetőképzésekben sem – tanítják; ebben a szakaszban mégis egymástól függetlenül is megjelent a szervezetekben). A karrierút megszilárdult, és egyes esetekben belső testületek jöttek létre a személyes karrier támogatására, a mentorálás és a vezetői kiválasztás hatékonyabbá tételére.

Az önkéntes szerződésekkel párhuzamosan megjelenik a teljesítményértékelés is, mint új terület. Az önkéntesmenedzsmentben ez azért nehéz, mert nagyon sokáig tartja magát az a szemlélet, hogy aki önkéntesen tesz valamit a közösségért, azt nem lehet (vagy legalábbis nehéz) számonkérni, így az önkéntesek tevékenységének értékelése, a célkitűzések szakaszvégi áttekintése speciális módszertant igényel, amelynek kifejlesztése ebben a szakaszban azonban már elengedhetetlen, mert 20-30 felsővezető és 60-70 bevont önkéntes munkáját már nem lehet intézményes eszközök nélkül koordinálni.

A teljesítményértékeléssel párhuzamosan megszilárdulnak a problémakezelés módjai is, hiszen ekkora létszámnál már mindig vannak akadozó teljesítések, „ügyfélpanaszok” (ez esetben a gyerekek vagy a szüleik részéről), motiválatlan vezetők vagy permanens konfliktusokkal terhelt vezetői együttműködések. A szervezetnek így ki kell alakítania azt az eszköztárt, amivel a felbukkanó problémákat nem egyedi esetekként, hanem különböző eljárások segítségével kezeli.

Az alaptevékenységet jelentős létszámú háttér-munkacsoportok támogatják, ami az önkéntesmenedzsment szempontjából azért jelentős, mert ebben a szakaszban már kiépült útja van a szervezeti vezetővé válás „alternatív” módjainak, vagyis egyáltalán nem kötelező az összes (alaptevékenységhez kapcsolódó) pozíciót végigjárni a ranglétrán a felsővezetéshez. Ez egy nevelő szervezet esetén azért fontos, mert a nevelési munkához speciális kompetenciacsoportra van szükség – így ha van lehetőség olyan önkéntesek

bevonására (és elismerésére), akiknek nem erőssége a nevelőmunka, viszont értenek a pénzügyhöz vagy az informatikához, akkor a szervezet ezáltal szélesíteni tudja a bevont kompetenciákat a szervezet felső szintjein is.

Ebben a szakaszban megerősödik a funkcionális munkamegosztás is, vagyis az olyan szakértői pozíciók jelenléte, akik már csak bizonyos speciális munkakörökkel foglalkoznak. A könyvelés és a forrásszerzés egyértelműen ilyen; de megjelenhetnek a professzionális munkavállalók a vagyonkezelésben, a támogató szoftverek fejlesztésében, vagy a jogi támogatás területén is. A munkamegosztás kiszervezéssel történő támogatása még mindig a leggyakoribb módszer, de a funkcionális (önkéntes) munkacsoportok megjelenése is gyakorivá válik.

6.9.3. Támogató területek

Ezen a területen kétféle fő mintázat figyelhető meg. A szervezet új nagy befektetésekbe kezdhet, például akkor, ha nincs megfelelő ingatlanja, amely be tud fogadni egyszerre annyi foglalkozást, amennyi zajlik egy-egy héten. A gyorsan bővülő létszámnak megfelelő tábori eszközökre is szüksége van, vagy lehet, hogy az évközi foglalkozásokhoz kell nagyobb mennyiségű fogyóeszköz. A másik út (ha a szervezet ezeket már teljesítette, vagy szerencsés külső adottságokkal rendelkezik) az üzemeltetés professzionalizációja: új pozíciók és munkacsoportok jelennek meg az adminisztráció, az ingatlankezelés, a forrásteremtés területén, akik elkülönülten és a többi szervezeti egységgel kapcsolatot tartva szervezik a háttér biztosítását.

Ezenkívül ebben a szakaszban új tevékenységek is kiépülnek. Megjelenik a szervezeti kommunikáció, mint új terület: a szervezet egyrészt külön figyelmet (és munkaerőt) fordít a külső kommunikációra, másrészt a vezetés kimondja azt az igényt, hogy a bevont önkéntesek és vezetők információval való ellátásához a belső kommunikáció területén is szervezett működés szükséges.

A másik új terület a tudásmenedzsment intézményesülése. A szervezetek a korábbi szakaszokban is foglalkoztak a jó gyakorlatok átadásával, de az írásbeliség az előző szakaszban jelenik meg igazán; ebben a szakaszban pedig az az új elem, hogy szervezeti elvárássá válik az írott anyagokból való tanulás, a tanulságok beépítésének képessége. Ez talán lekicsinylően hangozhat, de a vizsgált szervezetek szervezeti kultúrájának nagyon erős eleme a szóbeli legendaképzés, a másik oldalon pedig a kreativitás, a saját ötletek

jelentősége – emiatt a professzionális működés megjelenése (tehát az 5. szakasz) előtt nem nagyon elismert a régebbi (főleg az írott) anyagok újrahasznosítása, ez pedig ebben a méretben már akadályozza a szervezeti fejlődést. A szervezeteknél tehát megfigyelhető, hogy egységes mapparendszert alakítanak ki, írásbeli beszámolókat kérnek, rendszeresítik az adatok tárolását, a rendezvények szervezésébe pedig beépítik az előző alkalomból származó tanulságok átnézését.

6.9.4. Szervezeti kultúra

A szervezeti kultúra legegységesebb jelensége ebben a szakaszban az integráció, valamint a **permanens problémák jelenlétének** elfogadása. A vezetői szint már akkora létszámú, hogy nem lehet a teljes egyetértésre törekedni, így külön módszerek alakulnak a szorosabb és a stratégiaibb szintű döntéshozatalra, kapcsolattartásra, kommunikációra.

A másik fontos jelenség az, hogy ebben a szakaszban tulajdonképpen **egyszerre van jelen** az összes előző növekedési szakasz a munkacsoportok, divíziókon belüli működések vagy a stratégiai vezetés szintjén. Egy-egy újonnan megjelenő terület újra végigjárja az egész szervezeti utat „kicsiben”, mire integrálódik a nagy működésbe – és kimutatható az is, hogy a különböző divíziók egymás mellett is működhetnek különbözőképpen attól is függően, hogy a belső vezetésük számára melyik szakaszbeli működés áll a legközelebb. Ezek – természetesen – nem tudatos választások, ám mégis befolyásolják az egyes területek belső működését; mivel pedig a felsővezetés a stratégiai koordinációt tekinti feladatának, ezekbe a működési módokba nemigen szól bele, amíg azok mederben tartottak tekinthetők.

A kultúrának jellemzője a **rétegzett identitás** is: ezekben a szervezetekben a tagok gyakran jobban kötődnek a divíziójukhoz vagy egy munkacsoporthoz, mint az egész szervezethez. Erről a jelenségről a különböző szervezetek – az interjúk tanúsága szerint – különbözőképpen vélekednek: van, aki problémásnak tartja, és van, aki természetesnek. Szélsőséges esetben a szervezeti legfelső szint az alatta levő divíziók föderációjaként kezd működni, bár erre csak egy-két szervezetben van példa. Ebben az esetben pedig a felsővezetés szintjén felerősödnek a politikai jelleget öltő csatározások, különösen a felsővezetői utódlásokat érintő kérdésekben.

Fontos elem még, hogy a szervezeti értékek között megjelenik a **szakértelem**, illetve a **bizalom** a többiek szakértelmében: egy ekkora szervezetben nehéz egyedül

változásokat elérni, egyszerűbb abban bízni, hogy mindenki ellátja a saját feladatát, az egyes pozíciókban dolgozó önkéntesek pedig igyekeznek minőségileg hozzátenni a saját részüket a nagy egészhez.

6.9.5. Stratégiához való viszony

Ebben a szakaszban kétféle fő mintázat jelenik meg. Az egyik az, amelyik a fenntartásra, az üzemeltetésre fókuszál, és nem sokat törődik a stratégiai kérdésekkel. Ezen a szinten a hatalmas rendszer, a folyamatosan érkező új tagok, a szervezet elismertsége és – sajátosan – az utódlás gyors ritmusa miatt aránylag sokáig lehet úgy működni, hogy a permanensen megoldatlan problémák ne tűnjenek fel. A létszám mindent elfed: a látványos lemorzsolódást az idősebb korosztályokban ugyanúgy, mint a gyors motivációvesztést a vezetői szinteken, a pazarló eszközgazdálkodást, vagy a szervezeti tudás lassú erodálódását. Ebből a működésmódból az lehet a kiút, ha érkezik egy-két olyan felsővezető, akinek személyes kompetenciái közé tartozik a stratégiai tudatosság iránti igény: ekkor a szervezetnek lehetősége van elmozdulni ebből a hozzáállásból.

A másik mintázat az, amely tudatosan kezeli a stratégiai kérdéseket. Ez jellemzően a fejlesztői folyamatokkal is együtt jár, illetve a monitoring rendszerek alapjainak kialakításával, stratégiai tanácsadó testületek bevonásával és a szervezeti küldetés újrafogalmazásával vagy kibővítésével. Ebben az esetben a szervezet kiemelten foglalkozik a szervezeti misszióval és vízióval, mivel a vezetésnek az az észlelése, hogy elért egy határt a misszió teljesítésével kapcsolatban. Így vagy bővítik a misszió értelmezését, vagy új szintre emelik a küldetésnyilatkozat valamelyik elemét vagy elemcsoportját – így tűzve ki újabb szervezeti célokat és találva új motivációt a bevont önkéntesek és a vezetők számára.

A két fő hozzáállás között a szervezet az aktuális felsővezetői prioritások következményeként is mozoghat, mindazonáltal a kétféle nézőpont megfigyelhető a szervezetekben.

6.9.6. A továbblépés iránya

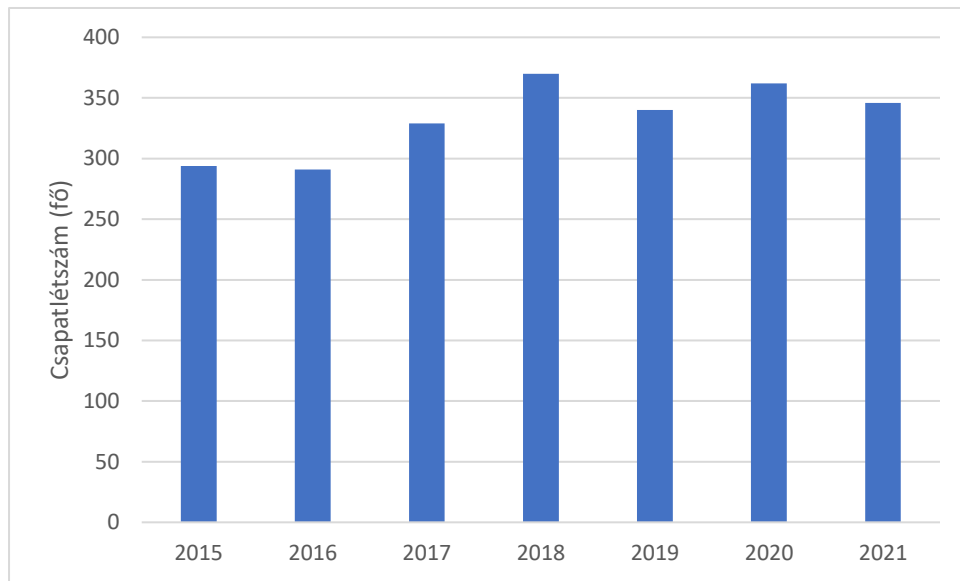
Ebben a szakaszban is elfordul, hogy a szervezet nem tudja megszilárdítani a működésmódokat, vagy más okok lépnek fel, és a szervezet létszáma **visszacsökken**

olyan mértékben, amely már másik szakaszbeli működésmódok (újra)kialakításának kérdését veti fel. A vizsgált szervezetek között megfigyelhető néhány ilyen nagy létszámcsökkenés – ezekben az esetekben a legjellemzőbb az, hogy a csökkenés a 3. szakaszban áll meg, ott stabilizálódik vagy onnan indul újra növekedésnek.

A második lehetőség a szakaszon belüli **hosszútávú, fenntartható működés**. Ez azzal jár együtt, hogy a szervezet döntést hoz egy bizonyos létszám mellett (ezt a legkönnyebben új teheti meg, hogy az évente induló új gyermekcsoportok számát, illetve egy-egy kiscsoport létszámát maximalizálja). Az ebbe a szakaszba tartozó szervezetek több mint fele alkalmazza ezt a módszert, ilyen módon tartva a létszámot kiegyensúlyozottan valahol 270-350 fő között (az a szervezeten múlik, hogy melyik sávban áll meg).

Ezekre a szervezetekre jellemző a fenntartást és üzemeltetést célzó, kiegyensúlyozott működés, a stabilitás és a kiszámítható folyamatok. A fő – hosszú távon megfigyelhető – kockázatot pedig az jelenti, hogy a szervezeti tudás – az innováció hangsúlyvesztése miatt – erodálódik, ami a rendezvények minőségvesztésében, az utolsó pillanatos szervezésekben éppúgy megjelenhet, mint a vezetőképzések elismertségének csökkenésében, (amely a képzett vezetők arányának csökkenésében kimutatható a szervezetben). Ez utóbbi jelenség olyannyira eluralkodott ezekben a szervezetekben, hogy – az interjúk tanúsága szerint – a 7 legnagyobb szervezet mindegyike (egymástól függetlenül) kifejezetten hangsúlyos erőfeszítéseket tett az elmúlt öt évben arra, hogy a vezetőképzések – különösen a szervezeti vezetőképzések – renoméját visszaépítse a szervezeten belül, így szorgalmazva azt, hogy az új vezetők elvégezzék ezeket a képzéseket.

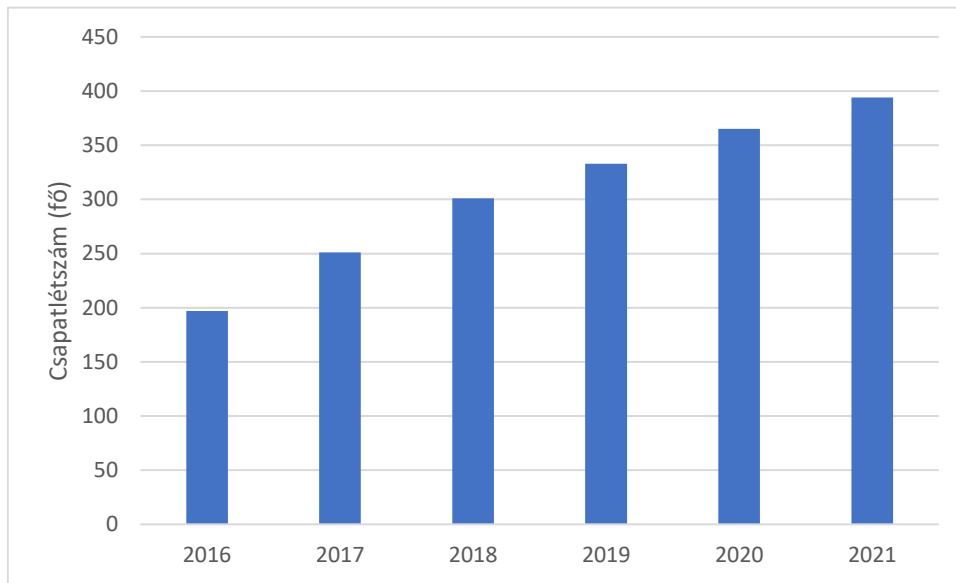
14. ábra: Példa a maximalizált bővítés hatására



Forrás: saját szerkesztés

Vannak azonban olyan szervezetek is ebben a szakaszban, amelyek nem döntöttek a létszámmaximalizálás mellett. Ez a működésben úgy jelenik meg, hogy nem az a logika, hogy előre eldöntik, hogy például négy új gyerekcsoportot indítanak őszele, tehát négy új önkéntest meg egy szervezeti vezetőt képeznek hozzájuk; hanem az, hogy felméri, hogy nagyjából mennyi jelentkező van, és ennek megfelelő mennyiségű vezetőt képeznek. Ennek pedig – jelenleg – **gyors növekedés** az eredménye. Ez egyrészt abban is megfigyelhető, hogy a legnagyobb szervezetek öt évvel ezelőtt 250 fő körüli létszámmal rendelkeztek, most pedig 400 fő körülivel; illetve hogy öt évvel ezelőtt 12 ilyen szervezet volt, jelenleg pedig 19 tartozik ebbe a szakaszba. Ezeknek a szervezeteknek a vezetése azonban komoly kihívásokkal küzd – nagyon nehezen tartják a lépést a gyors növekedés belső hatásaival, és több esetben megfigyelhető, hogy a létszám olyan gyorsan emelkedett, hogy a működés egy teljes szakasszal „le van maradva” a szükségeshez képest – amelynek a kiigazításához végül egy következő csapatvezető volt szükséges, akinek ez van a fókuszában.

15. ábra: Példa a létszám emelkedésére az "igény szerinti tagbővülés" hatására



Forrás: saját szerkesztés

Ennél a pontnál beleütközünk a jelen kutatás határaiba – ugyanakkor a további kutatási irányok egyike lehet az, hogy néhány év múlva újra megvizsgáljuk: meddig nőttek tovább ezek a szervezetek. Van-e az ötödik szakasznak is felső határa, amelyet egy újabb krízis követ, majd egy újabb struktúraváltás, vagy ebben a szakaszban akár több száz főnyi eltérések is lehetnek a különböző szervezetek között?

6.10. A szakaszok jellemzőinek összegzése

Az előzőekben részletesen megismerhettük az egyes szervezeti szakaszok jellemzőit a vizsgálatba bevont szervezetek alapján. A következő összefoglaló táblázat (3. táblázat) az egyes részterületek fejlődését foglalja össze.

3. táblázat: Az egyes szervezeti területek szakaszonkénti összefoglalása

	1. Tevékenység-kiépítő	2. Rutinkieépítő	3. Folyamatkieépítő	4. Fenntarthatóságot kiépítő	5. Professzionális kiépítő
alaptevékenység	tevékenység-prototípus és tesztelési időszak	alaptevékenység kialakul	bővülés, új termékváltozatok, szélesedés	karcsúsítás, alaptevékenység fő elemeinek meghatározása + új termékvonalak kialakítása, termékprofil-tisztítás	termékvonalakon belül termékek megszilárdulása, tervezettség
önkéntesmenedzsment					
toborzás (vagyis önkéntesek kinevelése)	nincs; szakasz végére cél a kialakítás	informális eszközökkel	hangsúlyos, fő eszköz a személyes elköteleződés növelése	tervezett + személyes elköteleződés eszköze	tervezett és belső testületekkel támogatott
vezetői kiválasztás	nincs	nincs (mindenki megy, vagy "senki nem alkalmas")	személyiségjegyek / attitűdök / szervezeti hűség alapján; többség kiválasztódik	szükséges igények alapján	szükséges igények + vezetői ajánlások alapján (valódi kiválasztási folyamat)
utódlás (vagyis EEM-stratégia)	nincs	nincs / cél a kialakítás	hangsúlyos; átadások utód megérkezéséig függően	megbízható utódlástervezés az önkéntesek szintjén; némi tervezési lehetőség a szervezeti vezetők szintjén	megbízható utódlástervezés minden szinten
javadalmazás (vagyis motiváció, avagy: mi a jutalom?)	az ügy szolgálata	az ügy szolgálata / felelősség / hatalom	közösség; élmény; sikeres megoldások; katarzisos; vezetőképzésben részvétel; felelősség	nagy közösség (hálózat); szeretet, elismerés; saját fejlődés; kompetencia	szolgálat; saját fejlődés; kihívás az új projekteknél; karrier (akár a tágabb közösségekben); felelősség
képzés-fejlesztés	nincs (cél a szakasz végére)	alapfokon; cél a szakasz végére: szervezeti vezetők képzése	nagy hangsúly	képzés-fejlesztésben részvétel tervezése (néha problémák az önkéntesek szintjén)	folyamatos részvétel a képzéseken; belső mentorprogramok támogatásként (néha problémák a szervezeti vezetők szintjén)
munkamegosztás, munkakörök	nincs	alapfokon	generalisták	munkamegosztás elindulása és néhány bevont specialista (támogató területeken); cél: önkéntesek tehermentesítése	hatáskörök tisztázása, specialisták megjelenése, időnként leírt megbízások
teljesítményértékelés	nincs	nincs	nincs / végletes	informális / mentorbeszélgetések	monitoring-rendszerek alapfokon; visszajelzések rendszere alakul; leírt megbízások

	1. Tevékenység-kiépítő	2. Rutinképző	3. Folyamatkiépítő	4. Fenntarthatóságot kiépítő	5. Professzionális kiépítő
támogató területek					
tagtoborzás	nincs / informális	alapfokú, pontszerű, rövidtávú	nagyon hangsúlyos, módszertan fejlesztése	rutintevékenység	nincs / lezárás
forrásteremtés	nincs	nincs / természetbeni adományok	első pályázatok / adománygyűjtő rendezvények	pályázati tevékenység rendszeresen; adománygyűjtés rutinból	forrásteremtés tervezett; esetleg bevont professzionális forrásteremtő
pénzügyek kezelése	nincs	nincs / informális	rendezvényekhez kötött / pályázatokhoz kötött	éves működés kialakul, rendezvények összekötődnek; bevont könyvelő	belső elszámolási folyamatok kialakulnak; elektronikus pénzkézelés; valós idejű elszámolás; professzionális könyvelő
ingatlan	nincs	nincs / elviszi a figyelmet	"beszerzés"; üzemeltetés konfliktusos	üzemeltetés kiépítése	új befektetések
tudásmenedzsment	nincs	nincs / szóban öröklődő szokások	emberek = tudás; szóban öröklődő szokások; írásbeli forrásokat nem tudnak kezelni	szervezeti tapasztalatok összegyűjtésre és leírásra kerülnek (de felhasználásra még nem)	intézményes tudásmenedzsment; mapparendszer, írásbeliség, tapasztalatok rendszerezett tárolása
szervezeti kommunikáció	nincs	informális eszközök	fő eszköz: plenáris megbeszélések, levelezőlisták + informális eszközök	fő eszköz: divizionális megbeszélések, levelezőlisták és informális eszközök	szervezeti kommunikációmenedzsment igénye megjelenik; szervezett belső kommunikáció alakul
stratégia	nincs (vagy nem tudatos)	nincs (vagy nem tudatos)	van, de nem tudatos	fókuszban; első stratégiai tervek	nem lényeges, vagy fókuszban (tudatosságtól függően)
szervezeti kultúra, központi értékek	ügy szolgálata	személyesség, kisközösség, spiritualitás	minőség, felelősség, kötelesség	nagy közösség, szeretet, önfejlesztés	szakértelem, szolgálat, ügy szolgálata
struktúra	nincs	egyvonalas szervezet alakulóban	divizionális szervezet alakulóban	kialakult divizionális; mátrix-jelleg formálódik projektsapatok formájában; funkcionalitás megjelenik	megszilárdult mátrix; stratégiai felsővezetés szintje kiépülés alatt; funkcionális támogató egységek (kiszervezve)

Forrás: saját szerkesztés

A területek táblázata elsősorban a fejezetben részletesen leírt jellemzőket igyekszik összefoglalni, mindazonáltal néhány átfogó jelenséget érdemes kiemelni.

Az egyik az – ami többször is előkerült már –, hogy a szervezet a növekedési út során a különböző területeket nem egyszerre fejleszti. A legfontosabb váltakozás az alaptevékenység és a támogató területek között történik: az általánosságban elmondható, hogy a szervezet akkor fejleszti a támogató területeit, amikor a vezetés azt érzékeli, hogy az alaptevékenység kiegyensúlyozott, így van erre is energia, és fordítva; az alaptevékenység következő szintjeinek kiépülése gyakran „támaszkodik” a megbízható háttérrendszerekre.

A táblázatban az is látszik, hogy a professzionális szervezeti eszközök egy része rendkívül korán, már a 2. növekedési szakaszban megjelenik (például az emberi erőforrás menedzsmenthez kapcsolódó funkciók), más eszközök azonban csak szélsőségesen későn (ilyen például a szervezeti kommunikáció vagy a tudásmenedzsment).

Az önkéntesmenedzsment-területet tanulmányozva pedig a szempontok különbségére érdemes felhívni a figyelmet. Az önkéntesség miatt a javadalmazás gyakorlatilag nem értelmezhető – ugyanakkor ha kitágítjuk a javadalmazás kérdését, és azt vizsgáljuk, „mi a jutalma” a végzett szolgálatnak, akkor azt láthatjuk, hogy erre a kérdésre igenis van válasza a szervezeteknek; ráadásul a különböző szakaszokban különböző válaszok az uralkodó jó gyakorlatok a szervezetekben. Ilyen lehet például a 2. szakaszban az alaptevékenység öröme vagy az ügy szolgálata, a 3. szakaszban a vezetőkből álló szoros közösség és baráti kör, a 4. szakaszban az önfejlesztési lehetőség.

Végül, de nem utolsósorban: érdekes szervezeti jellemző a szervezeti struktúra változása. A vizsgált szervezetekben az a klasszikus piaci szervezeti út, amelyben a funkcionális szervezet egy fontos hagyományos formának számít, egyáltalán nem jellemző. Helyette a divizionális forma jelenik meg aránylag korán a növekedési szakaszokban; a funkcionális munkamegosztás pedig kifejezetten későn, egyedül az 5. szakaszban figyelhető meg (és ott sem hangsúlyos). Ennek okát én abban látom, hogy az önkéntesség miatt az egyes munkaköröket úgy kell meghatározni, hogy abban benne legyen a munka jutalma is – ez pedig inkább jelenti a projektszerű (ezáltal változatos feladatokat jelentő), illetve a divizionális struktúra felé való orientálódást; és arra is rámutat, hogy az specializálódási igény, amely már funkcionális munkamegosztást

eredményez egy szervezet életében, aránylag sokáig helyettesíthető más eszközökkel. Van azonban egy pont (az 5. szakasz), ahol viszont ez az igény már olyan fokú, hogy a szervezetnek választ kell erre adni: vagy a speciális szakértőket igénylő tevékenységek kiszervezésével, vagy a professzionális munkavállalók megjelenésével a szervezetben.

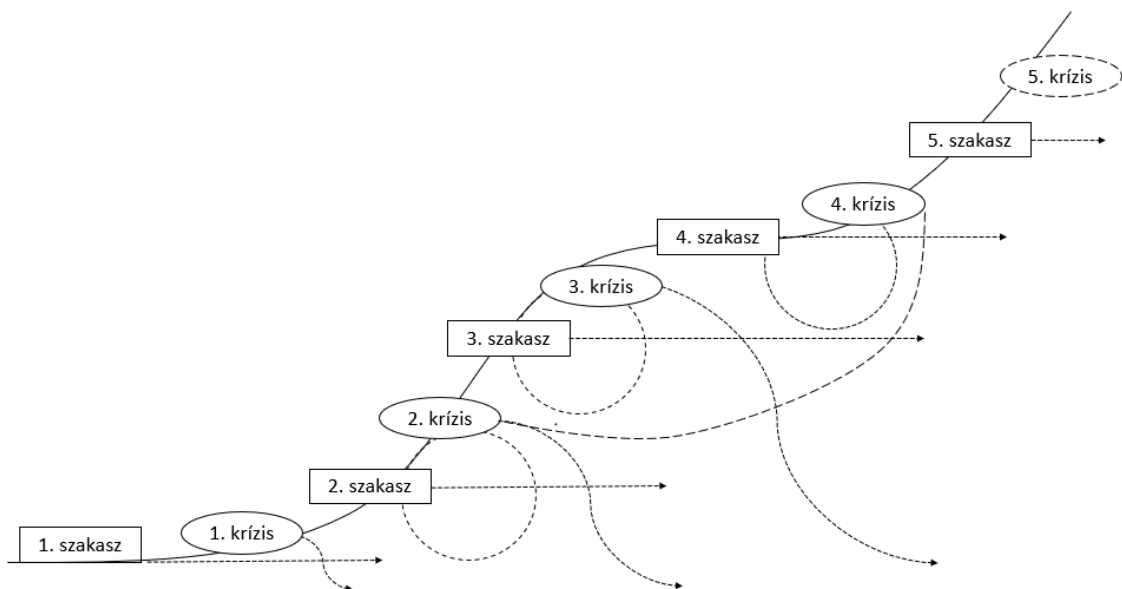
7. SZAKASZOKON ÁTÍVELŐ MEGÁLLAPÍTÁSOK

A következőkben olyan eredmények olvashatók, amelyek a növekedési szakaszok együttesen vizsgálata során megfigyelhetők. Ezek a megállapítások talán kevésbé felhasználhatóak a rövid távú menedzsment-gyakorlatban; ugyanakkor kifejezetten fontosak lehetnek azon szervezeti vezetők számára, akik hosszú távú stratégiában gondolkodnak, és igyekeznek fenntartható megoldásokat kiépíteni a szervezetük számára.

7.1. A növekedési út megállapításai

Az látszik, hogy létezik egy optimális szervezeti növekedési út, amely – legalábbis a vizsgált szervezetekre nézve – jól körülírható. Ez a szervezeti növekedési út azonban nem az egyetlen forgatókönyv, hanem minden növekedési szakaszból többféle továbblépési irány van, amelyek szintén aránylag jól meghatározhatók, és különböző kilátásokkal rendelkeznek a szervezet hosszú távú fennmaradását illetően. Ezek összefoglalása látható a következő ábrán (16. ábra).

16. ábra: A növekedési út és a lehetséges szervezeti kimenetek



Forrás: saját szerkesztés

Az egyik kimenet az, hogy a szervezet hosszú távon megállapodik valamelyik szakaszban. Ez szakasztól függően jelent „vegetálást”, vagyis egy egyensúlytalan, nehezen fenntartható állapotot (a legtöbb esetben ilyen az első és a második szakasz, illetve a harmadik szakasz bizonyos esetei), illetve valódi, organikus egyensúlyt (ilyen a negyedik és az ötödik szakasz hosszútávú egyensúlya).

A másik kimenet, hogy a szervezet valamelyik szakaszban eljut a krízisig, majd nem sikerül átlépni a következő szakaszba, hanem a szervezet visszaesik a szakasz közepére vagy a szakasz korai részeire, ahonnan újra növekedésnek indul – ezt mutatják a körívek. Ezt a körkörös mozgást a vizsgált szervezeteknél a 2., a 3. és a 4. szakaszban is meg lehetett figyelni.

A harmadik kimenet a krízisekből való megszűnés. A vizsgált szervezeteknél ez az első három krízist követően megfigyelhető – elsősorban az első és a második krízis után, illetve néhány ritka esetben a harmadik krízisből is következhet ez a kimenet. A magasabb szakaszokból ez a forgatókönyv – a vizsgált szervezeteknél – nem jelentett teljes megszűnést, hanem helyette a szervezet visszaesett a 3. szakaszba (ami szintén nagy létszámcsökkenést és válságot jelentett a szervezet életében, de az ebből fakadó létszámcsökkenést a 3. szakaszban jellemzően meg tudták állítani.)

A negyedik út pedig a létszámnövekedése, amelynek során a szervezet végiglépked a szakaszokon, és ennek során a krízisekben szükséges struktúraváltások kihívásait is kezeli. Az ötödik krízis szaggatott vonallal van jelölve az ábrában, mert lehet azt sejteni, hogy ott is van egy krízis (illetve azt követően egy hatodik szakasz is), de a vizsgált szervezeteken ennek a jelei (egyelőre) nem megfigyelhetőek. Mivel azonban ezekre a szervezetekre jelenleg jellemző az általános növekedés (a 12 legnagyobb szervezet átlagléttszáma öt évvel ezelőtt 230 fő körül volt, most pedig 350 fő fölött van), várható, hogy néhány év múlva ez a kérdés relevánsabb lesz a vizsgált szervezetek működésében.

Az adatokat összefoglalóan áttekintve az a megfigyelhető, hogy minél magasabb növekedési kategóriába lép egy szervezet, annál valószínűbb, hogy hosszú távon fennmarad – ez azonban nem igaz a szervezetek teljes életciklusán keresztül. 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 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.

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

Szakaszok száma	1.	2.	3.	4.	5.	Végösszeg
Megszűnt szervezetek	76	237	93	8	1	415
2021-ben működő szervezetek	7	59	75	39	19	199
Végösszeg	83	296	168	47	20	614
<i>Szervezetek szakasza 2021-ben</i>	49	64	40	27	19	199

Forrás: saját szerkesztés

Ha ezt összehasonlítjuk azzal, hogy melyik szervezet melyik kategóriában tartózkodik jelenleg, akkor logikus a következtetés, hogy a jelenleg 1. vagy 2. kategóriában levő csapatok működése során voltak már sikeresebb, nagyobb létszámú időszakok is. (Ez nem jelent egyértelműen előnyt, de a megfigyelések alapján amikor a szervezeti emlékezetben még benne vannak a nagyobb növekedési kategóriabeli működés nyomai, akkor könnyebb azokat a működésmódokat újra feleleveníteni, így az újrainnövekedés is könnyebb lehet).

5. táblázat: Az egy szervezeti ciklus alatti szakaszváltások aránya, két szervezeti ciklust vizsgálva (2012-2020)

	csökkent	nem váltott szakaszt	nőtt	összes
1. szakasz		45,36%	54,64%	100,00%
2. szakasz	16,78%	51,75%	31,47%	100,00%
3. szakasz	11,11%	44,44%	44,44%	100,00%
4. szakasz	16,13%	54,84%	29,03%	100,00%
5. szakasz	5,88%	94,12%	0,00%	100,00%

Forrás: saját szerkesztés

A szakaszok közötti mozgások tanulmányozása során azt is vizsgáltuk, hogy egy szervezeti ciklus (vagyis 4 év alatt) mennyire jellemzőek a szakaszváltások az egyes szakaszokban. A számok (5. táblázat) azt mutatják, hogy a szervezetek nagyjából fele nem váltott szakaszt egy ciklus alatt; illetve hogy a növekedő mozgás összességében

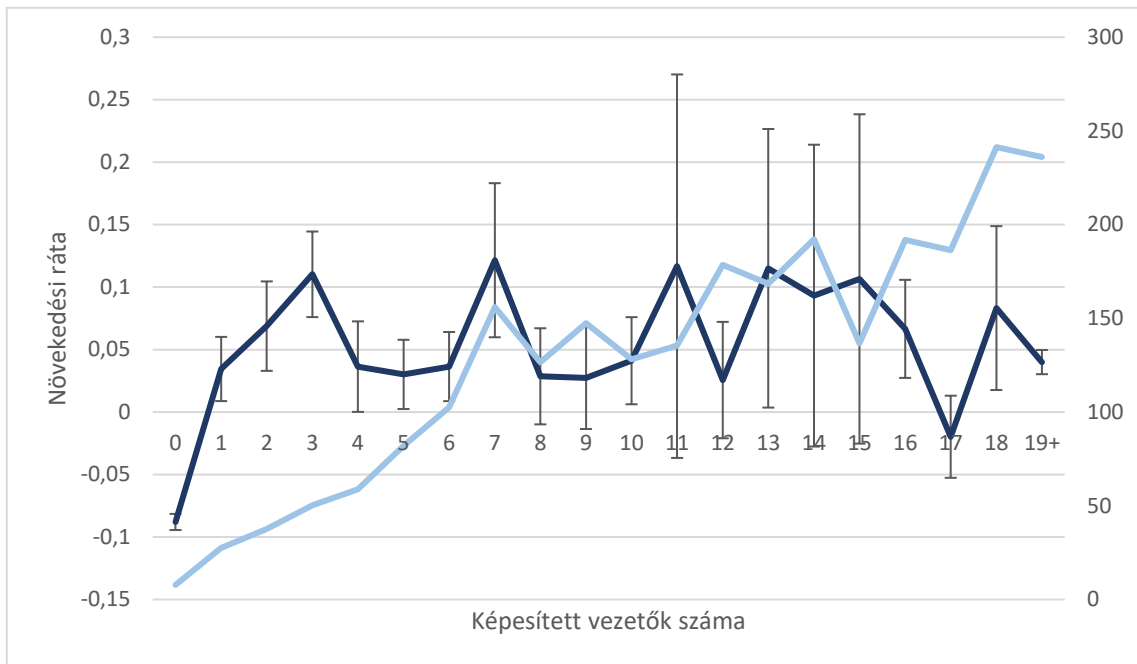
jellemzőbb, mint a visszaesés. Az is látszik ugyanakkor, hogy a 2. és a 4. szakaszból nehezebb továbblépni, mint az 1. és a 3. szakaszból.

7.2. A vezetés létszámának jelentősége

A vizsgált civil szervezetek esetében a kutatás fontos korlátja, hogy kevés mennyiségi indikátor van, amely mérné a szervezet sikerességét vagy amelyre a szervezet növekedésének során támaszkodni lehetne. A létszámon túl azonban mégis adódik két indikátor. Az egyik a vezetői kör létszáma, a másik pedig az új (szervezeti) vezetők érkezése, amellyel egyrészt új lendület, de még fontosabb, hogy új tudásinjekció és a legújabb innovációk érkeznek a szervezetbe. Mint már feljebb említettük, a szervezeti vezetők túlnyomórészt egy belső szervezeti vezetőképzést követően lépnek szolgálatba a csapatukban, így ezek az adatok ismertek, mérhetőek, és alkalmasak arra, hogy vizsgáljuk a szervezeti vezetői kör változásának a hatását a szervezet növekedésére. Az alábbi grafikonok ezt a viszonyt mutatják be.

Az következő, összefoglaló ábrán (17. ábra) a világos görbe a bevont szervezetek átlagos létszámnövekedését mutatja (az ábra jobboldalán levő függőleges tengely skálája szerint) 0 és 300 fő között, a képesített vezetők függvényében. A sötét görbe pedig az átlagos „termelési rátát”, ami azt jelenti, hogy átlagosan hány százalékot változott (nőtt vagy csökkent) az egyes cserkészcsapatok létszáma egyik évről a következőre. Az ábráról első ránézésre az könnyen feltűnhet, hogy a létszámnövekedés nagyjából növekedő trendet mutat a vezetők számának növekedésével, azonban a sötét görbét is tanulmányozva feltűnő, hogy ez a növekedés korántsem kiegyensúlyozott, sőt, a vezetők létszámának növekedése bizonyos esetekben kifejezetten létszámcsökkenést okoz a szervezetben (vagyis a sötét görbe a negatív tartományba kerül).

17. ábra: Átlagos éves növekedési ráta és a cserkészcsapatok létszáma a vezetők számának függvényében (2016-2020 között)

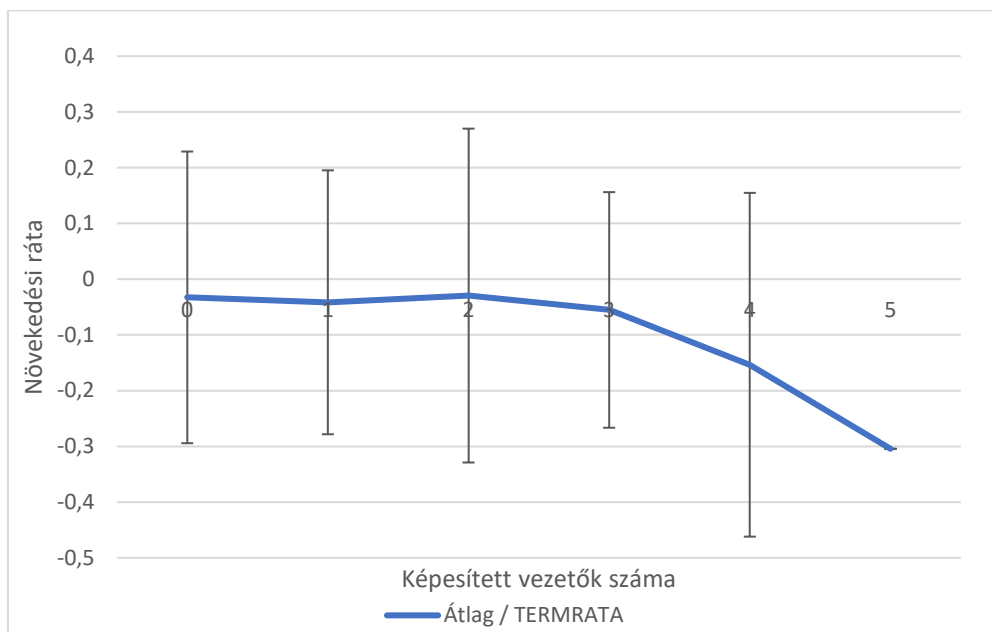


Forrás: saját szerkesztés

Ugyanezt a jelenséget részleteiben is vizsgáltuk oly módon, hogy csak azoknak a szervezeteknek az adatait ábráztuk csoportosítva, akik az adott növekedési szakaszban tartózkodnak. Ebből a vizsgálatból a következő eredményekre juthatunk:

Az első szakaszban levő szervezetek növekedési görbéje (18. ábra) meglehetősen negatív tartományban mozog, így fontos kiemelni ezen a ponton, hogy ezek az adatok átlagok – az összes olyan szervezet létszámváltozásának átlagai, amelyek ebben a növekedési szakaszban vannak. Az ábrán jelölt szórások jól mutatják, hogy az egyedi esetek eltérnek ettől, ugyanakkor két megállapítást mégis érdemes tenni erről a grafikonról. Az egyik az, hogy ebben a kategóriában nem nagyon jellemző a növekedés, vagyis meglehetősen nehéz innen továbblépni, noha nem lehetetlen. A másik pedig, hogy a nagyobb létszámú vezetés ebben a kategóriában kifejezetten negatívan hat a növekedésre. (Ennek valószínűleg az oka, hogy ez a bizonyos nagyobb létszámú vezetés az interjúk alapján jellemzően nem frissen képzett vezetőkkel áll, hanem régebben – akár 10-20 éve – végzett vezetőkkel, így a friss tudásinjekció és lendület nem áll rendelkezésre a szervezetben.)

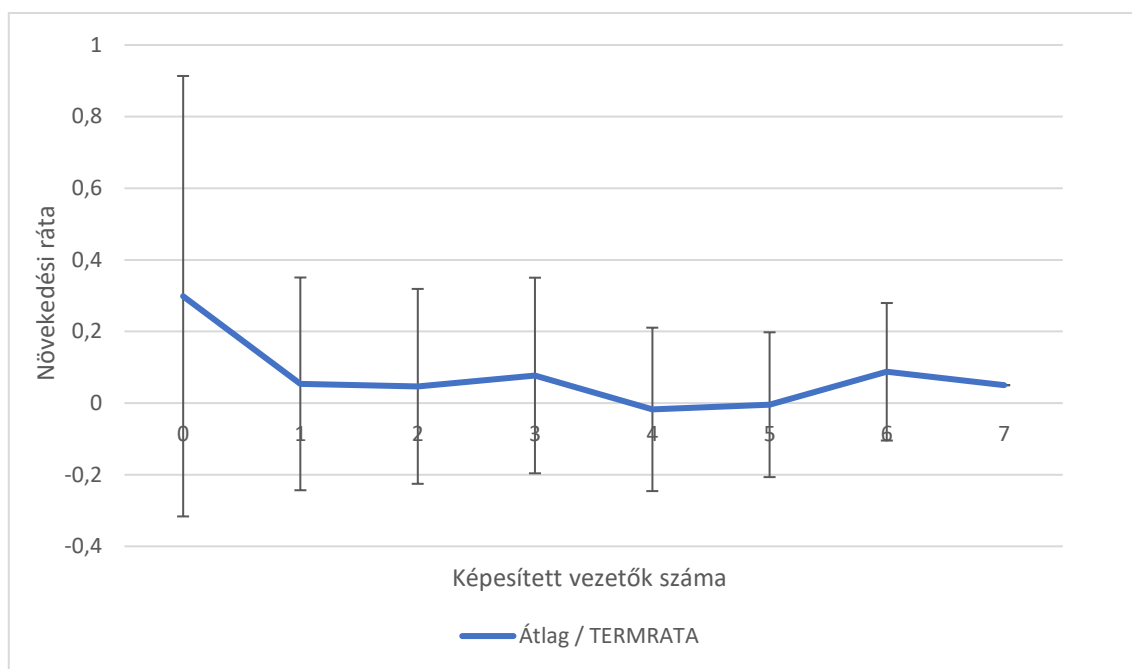
18. ábra: Átlagos növekedési ráta a vezetők létszámának függvényében az 1. szakaszban



Forrás: saját szerkesztés

A 2. szakasz szervezeteinek ábrája (19. ábra) azt mutatja meg, hogy látszik egy lassú emelkedés a görbében a második és harmadik vezető belépésénél, amely azonban visszaesik akkor, ha már 4-5 vezető van jelen a csapatban. Ebből az ábrából az kimutatható, hogy a szakasznak megfelelő szervezeti vezetői létszám a 2-3 fő, de a szakaszban úgy is lehet sikeresen növekedni, ha egy ennél jóval nagyobb, 6-7 fős szervezeti vezetői szint van jelen, ami ugyan meglehetősen aránytalan egy kb. 5-6 további bevont önkéntessel működő civil szervezet esetén, de a számok alapján ez is eredményezhet növekedést. Az interjúk eredményeit is figyelembe véve ez jellemzően akkor fordul elő, ha az előző generációs vezetés még jelen van a csapatban, amikor egy-két újonnan képzett szervezeti vezető visszatér a szervezetbe a vezetőképzése után, és hoz annyi új lendületet, amivel a közös munka intenzívebbé válik, és a növekedés beindul. Az ugyanakkor szintén látszik ezen a grafikonon, hogy ebben a szakaszban a létszámnövekedés kifejezetten lassú, tehát több év kitartóan fenntartott munkájára kell számítani a vezetésnek ebben a szakaszban ahhoz, hogy a szervezet lassan egyre nagyobb létszámúvá váljon.

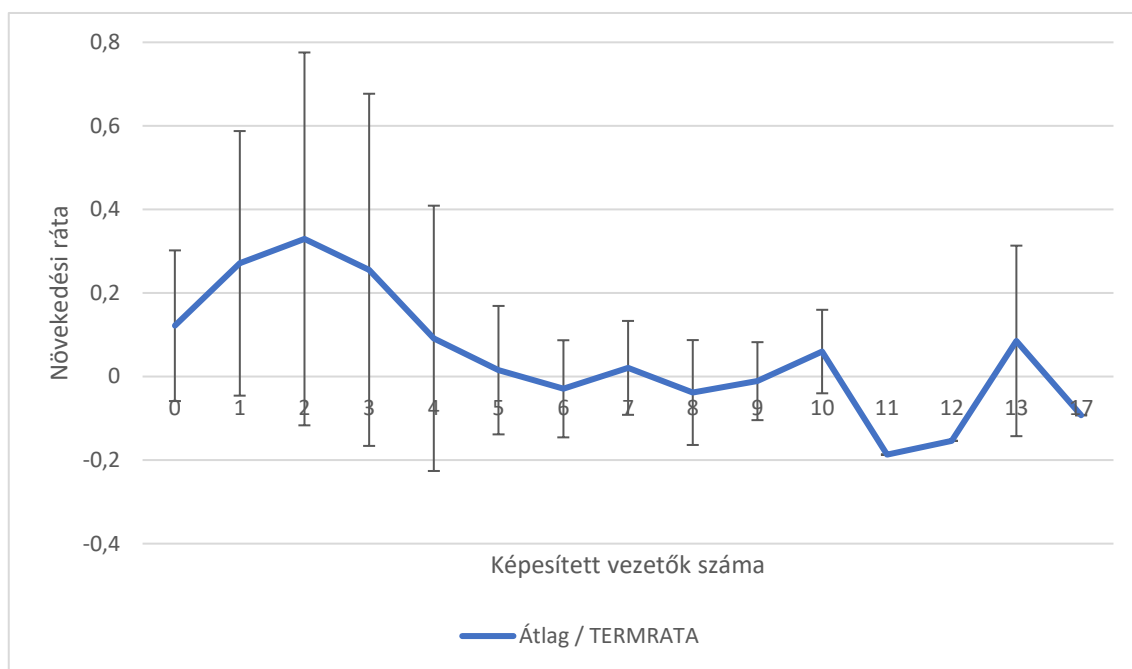
19. ábra: Átlagos növekedési ráta a vezetők számának függvényében a 2. szakaszban



Forrás: saját szerkesztés

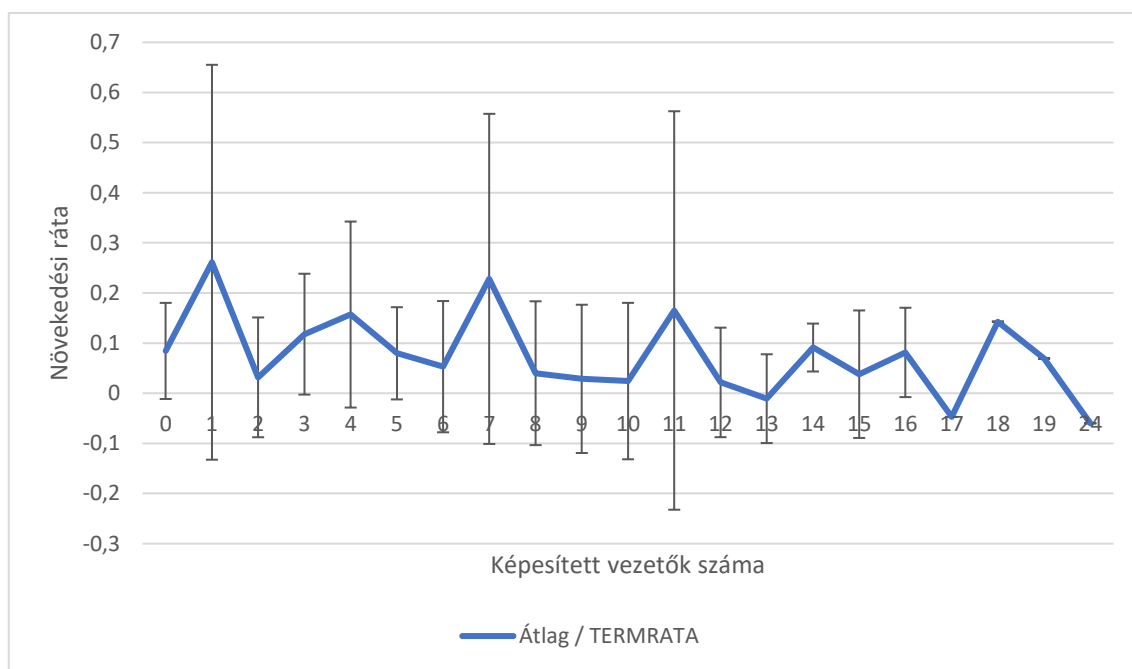
A 3. szakasz ábrája (20. ábra) talán az egyik legszemléletesebb: jól látszik rajta a szoros szervezeti vezetői közösség működésének erős növekedést eredményező hatása. A szervezet ezzel a vezetői közösséggel átlagosan 30% fölötti létszámnövekedést is elérhet egyik évről a másikra (de a szórásokból látszik, hogy az egyedi esetek 80%-ig is kiugranak). Ugyanakkor az is megfigyelhető, hogy amikor a szervezeti vezetők létszáma 6 fölé emelkedik, akkor a növekedési ráta gyakorlatilag nullára csökken – 10 fölötti szervezeti vezetői létszám esetén pedig egyenesen létszámcsökkenés lép fel. Ez jól magyarázható az interjúkból kirajzolódó helyzettel: vagyis hogy amikor a szervezet már annyira megnő, hogy 10 fő fölötti szervezeti vezető van jelen – egyszerre, aktívan – a szervezet életében, akkor eljön az ideje a belső struktúraváltásnak, amire (mint azt bemutattuk a 3. krízisnél) a szervezetek időnként létszámcsökkenéssel reagálnak, hiszen így megtarthatják a már létező struktúráját.

20. ábra: Átlagos növekedési ráta a vezetők számának függvényében a 3. szakaszban



A 4. szakasz ábrája (21. ábra) kevésbé jellegzetes. Az interjúkra alapozva azt mondhatjuk, hogy itt több jelenség is kifejtheti hatását az egyes szervezetekben, így egy átlagokra alapozott grafikonon a leginkább az átlagok árnyoldala jelenik meg: az egymást kiegyenlítő hatás. Ami mégis feltűnő lehet, az a kiugró szórások a növekedési csúcsoknál (1, 7 illetve 11 vezető esetében), ami azt mindenképpen jelzi, hogy ezekben a pontokban instabillá válik a rendszer, ami többféle kimenetet eredményez. Az interjúk eredményeit is figyelembe véve arra következtethetünk, hogy az „egy vezető eset” akkor áll elő, amikor egy nagy vezetői generáció egyszerre vonul vissza a csapatból, és az új generáció még annyira fiatal, hogy épp aktuálisan végzi a képzését, vagy még előtte áll annak – a 3. krízisben ez előfordul. A 7 és a 11 vezető esete pedig az interjúk alapján inkább a már sikeresen lezárt krízis eredményeképpen kialakult új vezetői struktúrát mutatja, amely már nagyobb létszámmal is tud kiegyensúlyozottan – és növekedést eredményezően – működni. Az viszont ezen a görbén is látszik, hogy a későbbi szakaszban a termelési ráta nulla környékére, illetve időnként nulla alá is süllyed, tehát itt is megjelenik a túl sok vezető növekedésgátló hatása.

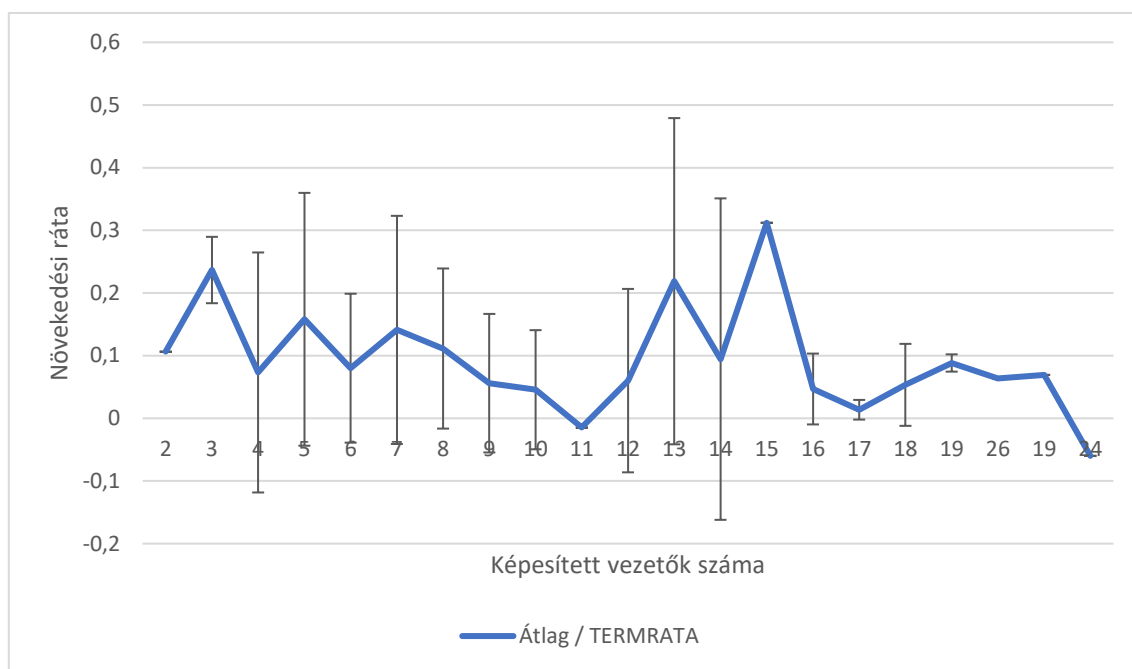
21. ábra: Átlagos növekedési ráta a vezetők számának függvényében a 4. szakaszban



Forrás: saját szerkesztés

Az 5. szakaszban többféle egyensúly is létrejöhet, ahogy ez a grafikonon is látszik. A legkiemelkedőbb csúcs a 12-16 vezető esetén látszik, amely egy jól látható, aránylag nagyarányú (20-30%-os) növekedést eredményez évente, ami ekkora létszámnál (180-400 fő közötti szervezetekről beszélve) már 40-60 főnyi abszolút növekedést jelent. Az is látszik azonban, hogy van egy korábbi csúcs is, 2-3 vezetőnél – ezt a helyzetet az interjúk segítségével a vezetőképzés-ellenes szervezeti kultúrát képviselő, és eközben növekedő szervezetek eseteként azonosíthatjuk. A két csúcs között pedig megjelenik egy kisebb plató, amelyben minimális növekedés történik – egybecsengve azzal az interjúk alapján ismert megfigyeléssel, hogy az ekkora szervezetek egy része egy bizonyos létszámnál lezár: vagyis mesterségesen megállítja a létszámnövekedést, és az utánpótlásképzést illetve az új tagok beengedését csak olyan mértékben folytatja, amellyel a természetes fluktuációt egyenlíti ki.

22. ábra: Átlagos növekedési ráta a vezetők számának függvényében az 5. szakaszban



Forrás: saját szerkesztés

Végül a következő táblázat a tudásinkjekció hatását méri, vagyis annak az eredményét mutatja, hogy az új vezetők érkezése összefüggésben van-e (és ha igen, hogyan) a létszám változására. Ehhez egy olyan adatsort hoztam létre, amely egyrészt az egy szervezeti ciklusban (tehát 4 év alatt) bekövetkezett létszámváltozást tartalmazza, másrészt azt, hogy ez idő alatt hány szervezeti vezető érkezett az adott szervezetből a vezetőképzésbe. Ezekből az adatokból végül szakaszonként végeztem korrelációanalízist, és illesztettem egy regressziós egyenletet úgy, hogy a létszámváltozást tekintetem eredményváltozónak, amelyet az új vezetők érkezése magyaráz.

6. táblázat: Az új vezetők érkezésének hatása a létszámnövekedésre, szakaszonként

	b_0	b_1	F szign.	p -érték (b_0)	p -érték (b_1)	r értéke	r -négyzet	n
1. szakasz	4,663525	6,61003	1,20941E-12	0,004691095	1,20941E-12	0,481324	0,23167309	194
2. szakasz	-6,52585	6,725993	5,05157E-08	0,008163905	5,05157E-08	0,45902	0,21069951	128
3. szakasz	-10,5362	6,71235	0,000458869	0,146834138	0,000458869	0,397167	0,1577414	74
4. szakasz	-1,96764	4,03988	0,215805913	0,916212355	0,215805913	0,236979	0,05615891	29
5. szakasz	69,72991	-2,15858	0,574858683	0,058992422	0,574858683	0,146459	0,02145035	17

Forrás: saját szerkesztés

A táblázatból a következő eredmények kiolvashatók. Egyrészt jól látszik, hogy az első három szakaszra nézve az r -mutató közepes kapcsolatot jelöl a két változó között. Az F mutató és a magyarázó változóhoz tartozó b_1 paraméter is szignifikáns 0,05%-os

(illetve 0,01%-os) szignifikanciaszinten is, vagyis ez alapján állíthatjuk, hogy az új vezetők érkezése valóban pozitívan hat a létszámnövekedésre. Ez azonban már nem igaz a 4. és az 5. szakaszra nézve. Ennek egyrészt a megfigyelések alacsony száma is oka lehet, de másrészt az eddigi grafikonok alapján is megerősíthetjük, hogy egy ekkora méretű szervezetben már nem valószínű, hogy ennek az egy paraméternek (az új vezetők érkezésének) ennyire egyértelműen kimutatható hatása lenne.

7.3. A csapatvezető váltásának jelentősége

Amikor a vizsgált szervezetek növekedési útját összefoglalóan tanulmányozzuk, megkerülhetetlen az utódlás és az utódlástervezés jelentőségének kiemelése a szervezetek működése során. Az interjúkból az derül ki, hogy ez az a kulcseszköz, amely lehetővé teszi a szervezeti fejlődést a különböző egyéni vezetői személyiségbeli, életállapotbeli, kompetenciabeli korlátokkal együtt. A gyakori (3-5-8 évenként bekövetkező) csúcsvezető-váltás 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 a csapatvezető-helyettes vagy a tapasztaltabb rajvezetők) – és minél erősebb, kompetensebb, elismertebb a csapat vezetője, annál inkább merik az alatta levő vezetők a kritikáikat megfogalmazni (legalább egymás között). Szerencsés esetben pedig mire a csapatvezető-helyettes komoly listát gyűjtött össze a szervezet belüli javítanivalókról (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 lenniük, mert 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, ugyanakkor ebben is vannak kivételek. Vannak olyan szervezeti folyamatok, amelyek hosszabbak, mint 3-4 év (amely ebben a szervezetszervezetben a csapatvezetői szolgálat ideálisnak mondott ideje), és az interjúkból kimutatható ennek a kétféle következménye is. Egyrészt az, hogy vannak olyan tudatos – vagy csak jó érzékű – csapatvezetők, akik érzékelik ennek a kockázatát, így nem az évekhez, hanem az adott folyamat lezárásához kötik az átadást (és további szolgálati éveket vállalnak olyankor, amikor a folyamat lassabban halad a vártnál). Másrészt pedig az, hogy – főleg 4. és 5. szakaszban levő szervezeteknél, ahol a csapatvezető-váltás már nagyon tervezett – kimutatható annak a jelentősége, amikor 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 csapatvezető-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 növekedési szakaszban tartózkodik. Ez megerősíti Galbraith (1982) azon megállapítását, hogy a legtöbb felsővezetőnek van egy olyan működési módja, amely valamely növekedési szakaszhoz igazán illeszkedik, másokhoz 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.

7.4. Az ismérvek és azok változatainak jellege

A növekedési utak áttekintése során az látszik, hogy a vizsgált ismérvek különböző mintázatokat öltenek a különböző szakaszokban, vagyis nem csak az ismérv-változatok eltérőek, hanem eltérően váltakoznak, ezek a változások azonban szintén mintázatszerűek. Az ismérveket számbavéve a következő csoportokat különíthetjük el:

- S-görbe alakú ismérvek csoportja: ilyen maga a növekedés alaptermészete, vagyis az, hogy valamelyik területen a szervezet alapszinten működik, majd elkezdi koncentrálni a terület fejlesztésére, megfigyelhető egy expanzió, majd a terület egy magasabb szinten újra egyensúlyba kerül (érettség). Ez a minta sok tevékenység esetén megfigyelhető: például az eszközök bővítésénél; valamelyik adminisztrációs folyamat rendezésénél; de akár valamelyik korosztályos alprogram fejlesztésének esetén is.
- Szinuszgörbe alakú ismérvek csoportja: több olyan jelenség is van, ahol a szervezet növekedése során egy skála két végén elhelyezkedő, egymással bizonyos tekintetben szembenálló érték között egyensúlyoz, és szakaszonként másik érték felé tart. Ilyen például az egységesség és kontroll, illetve a diverzifikáció és felhatalmazottság közti mozgás: megfigyelhető, ahogy a 3. szakaszban a szervezet az egységességet erősíti, majd a 4. szakaszban a diverzifikáció és a sokféleség elfogadása lesz az uralkodó szervezeti kulturális elem, majd az 4. krízis és az 5. szakasz során a szervezet újra visszatér a kontroll és az egységesség erősítéséhez. Ugyanez a mozgás figyelhető meg az innováció elfogadottsága, illetve a keretek megerősödése között; vagy az egyes vezetők egyéni, személyes adottságaira támaszkodás illetve a rendszerre, az intézményekre támaszkodás között – szakaszonként váltakozik, hogy a szervezet melyik értékre helyezi a hangsúlyt.
- Haranggörbe alakú ismérvek csoportja: olyan paraméterek is jelen vannak a szervezet növekedése során, ahol a legkisebbek és a legnagyobbak foglalkoznak a legkevesebbet az adott területtel. A legkiemelkedőbb példa erre a tagok toborzása: az 1. szakaszban a szervezet ezzel csak egészen keveset foglalkozik (és nagyon informálisan), majd a 2. szakaszban megjelennek a formálisabb (de még nem kiforrott) módszerek. A 3. szakaszban a formális módszertan kiteljesedése és a professzionalizáció figyelhető meg; majd a 4. szakaszban a fókusz gyakorlatilag

eltűnik erről a területről, legfeljebb némi rutinszerű tevékenység figyelhető meg, az 5. szakaszban pedig ez a tevékenység a leggyakrabban teljesen megszűnik.

- „Növekvő görbe” alakú ismérvek csoportja: természetesen azok az ismérvek is jelen vannak, amelyek együtt nőnek a növekvő szervezettel: ilyen természetesen a létszám vagy a szükséges vezetők száma; de ilyen a szervezet komplexitása vagy a munkamegosztás jellege is.
- Egyedi jelenségek, csomópontok: vannak olyan ismérvek vagy ismérvváltozatok, amelyek bizonyos konkrét szakaszokra vagy krízisekre jellemzők csak, ott viszont tipikusnak mondhatók. Ilyen volt például az eszközök túlzott jelenléte a 3. szakasz végén; a generációs konfliktus jelenléte a 2. szakaszban; az intenzív konfliktusok a 3. szakaszban; vagy az alapértékek válsága a 4. szakaszban.

Ezek a különböző mozgások az ismérvek változásain belül kiemelik annak jelentőségét, hogy egy-egy növekedési szakaszt hány (és pontosan melyik) ismérv vagy ismérvek alapján vizsgálunk. Ha pont egy-két S-görbe alakú ismérv megfigyelésére alapozzuk a kutatást, akkor hajlamosak lehetünk azon megállapítással zárni a vizsgálatot, hogy összesen három növekedési szakasz létezik (születés – növekedés – érettség), és ez abban a dimenzióban valóban helytálló is; mint ahogy annak a hangsúlyozása is teljesen igaz lehet, hogy a szervezet egy skála két vége között látszik ingadozni a szervezeti kultúrát vagy a működésmódot tekintve. Az ismérvváltozatok változásának sokfélesége azonban kiemeli az ismérvcsoportok együttes vizsgálatának jelentőségét, illetve annak a fontosságát, hogy tudunk-e olyan indikátor-ismérvet találni, amely egy-egy csomópontban válik tipikussá, és ezáltal jól jelzi az adott szakaszban vagy krízisben tartózkodást.

8. ÖSSZEGZÉS

8.1. A kutatás eredményeinek alkalmazhatósága, további

lehetséges irányok

A kutatás legfontosabb korlátja a modell-jelleg, vagyis az a sajátosság, hogy a vizsgálatba bevont szervezetek nagyon hasonlóak, ugyanaz a tevékenységük. További kulcskérdés a franchise-szinten szervezett vezetőképítés (amely véleményem szerint a legfontosabb kérdés a megállapítások adaptálhatósága szempontjából); illetve újabb korlát a szervezetek ifjúsági jellege, amely nagy befolyást gyakorol a berendezkedésükre is. Ez felveti azt a kérdést, hogy a kutatás megállapításai mennyire széles körben alkalmazhatók? Véleményem szerint mindezzel együtt a hasonló kisebb-nagyobb ifjúsági szervezetek, ifjúságneveléssel foglalkozó egyesületek és közösségek számára változtatás nélkül is használhatók a kutatás eredményei. Amiatt pedig, hogy a leghangsúlyosabb terület a menedzsment, és ezen belül is az önkéntesmenedzsment, azt gondolom, hogy mindazok a szervezetek számára lehetnek a kutatásnak használható tanulságai, akik önkéntesek bevonásával végzik a tevékenységüket – bármelyik területen.

A nonprofit szektor sokfélesége a jövőbeni lehetséges irányokat is kijelöli. Ezekre az eredményekre alapozva ki lehet alakítani egy olyan kérdéssort, amely segítségével változatos tevékenységű és sokféle munkaformában, illetve méretben tevékenykedő, a nonprofit szektor egészére reprezentatív mintán lehet felmérést végezni. Így vizsgálni lehetne azt, hogy melyek azok a megállapítások, amelyek általánosíthatók, kiterjeszthetők; valamint azt is, hogy melyik az a szint, amit még együtt lehet kezelni úgy, hogy a kutatások eredményei elég általánosak ahhoz, hogy tanulhatóak legyenek, de elég speciálisak és konkrétak ahhoz, hogy a szervezetek gyakorlati működésében felhasználhatóak maradjanak.

8.2. Összegző megállapítások

A kutatás eredményeinek bővebb áttekintéséből a következő megállapításokat tehetjük:

A kutatás során az figyelhető meg, hogy **létezik egy organikus szervezeti élelciklus**. Ennek a szakaszai jól definiálhatók, illetve megfigyelhetők a növekedés során a nyugalmi szakaszok és krízisek váltakozásai is. (Ezzel tehát a H₁ hipotézist elfogadjuk, a H₃ hipotézist pedig elvetjük.)

Azt ugyanakkor nem állíthatjuk, hogy ezen az élelcikluson determinisztikusan csak egy irányba lehet mozogni. A vizsgálat során bemutatásra került, hogy körkörös mozgások, egy-egy szakaszban hosszú távú egyensúly, és nagyobb visszaesések is megtörténhetnek a növekedés során, illetve a szakaszon belül is léteznek egyensúlytalan(abb) állapotok. A megfigyelések szerint ennek az optimális élelciklusnak a szakaszai a növekedés során nem átugorhatók, ugyanakkor az előfordulhat, hogy egy-egy szervezet a csökkenés során több szakaszt egyszerre esik vissza. Azt tehát **nem** állíthatjuk, hogy a bemutatott növekedési modell **az egyetlen út**, amelyen egy szervezet végigmehet fejlődése során – azt viszont állítjuk, hogy ez az optimális. (Ezzel tehát a H₂ hipotézist elvetjük.)

A leírt szervezeti élelciklus szakaszai nem egyeznek meg a szakirodalmi áttekintés során bemutatott növekedési modellek egyikével sem, de azok számos eleme felfedezhető bennük. Ez alátámasztja azt, hogy létezik egy **civil szervezeti élelciklus**, amely sajátos jellemzőkkel bír. Ez a civil szervezeti élelciklus megfigyelhető a bevont szervezetek körében, tehát a létezés igazolható. (Ezzel tehát a H₄ hipotézist elfogadjuk.) Azt, hogy ez az élelciklus mennyire általánosan kiterjeszthető a civil szektor más szervezeteire is, további kutatásoknak kell vizsgálnia.

A bemutatott növekedési modellben minden szakaszban **meghatározóak a menedzsment-jellemzők**. Ez megerősíti a téma szakirodalmában is jelenlevő állítást (miszerint a menedzsment a legfontosabb kulcseleme a szervezet növekedésének). Ugyanakkor azt a fontos megállapítást tehetjük, hogy a menedzsment a civil szervezetek esetében is a legfontosabb tényezője a növekedésnek, amely megállapítás két okból fontos.

Egyrészt mivel nincs klasszikus értelemben vett javadalmozás, az önkéntesek egyik fő elismerési forrása az együttműködésből és a közösségből fakad. A civil szervezetekben

tehát amiatt is ennyire fontos a menedzsment (és főleg az önkéntesmenedzsment), mivel nincs más, amivel motiválni, jutalmazni, kereteket szabni, stratégiai iránymutatást adni lehetne.

Másrészt amiatt is fontos ezt leszögezni, mivel pont ezek a szervezetek nem feltétlenül vannak tudatában a menedzsment és az önkéntesmenedzsment fontosságának – így a menedzsment-gyakorlatban (szélesebb körben) releváns lehet ez egy olyan javaslatcsomag, amellyel támogatni lehet a civil szervezetek vezetését és működését.

A vizsgálat során az is kiderült, hogy noha vannak a választott ágazatból fakadó speciális eszközök és vannak speciális területek, a szervezetek növekedésében **sok közös elem** fedezhető fel a versenyszféra cégeinek növekedésével. Ilyen például a szolgáltatás alakulásának, bővülésének, fejlesztésének jellege, a stratégia megjelenése, vagy a funkcionális háttértámogatás. Az is elmondható, **hogy minél nagyobb egy nonprofit szervezet, annál inkább szükséges a professzionalizálódás**, így annál jobban hasonlít a belső működés egy piaci vállalat belső működésére.

A vizsgálat fontos tanulságának tartom a vezetőképzés és a rendszeres vezetői utódlás témakörét. A kutatás eredményeiből több ponton következik az a megállapítás, hogy a vizsgált szervezetek fejlődésének egyik kulcsa a **rendszeres vezetőváltás**, amely mint eszköz, különösebb tudatosság vagy menedzsment-professzionalitás nélkül is a szervezet hosszú távú fejlődését szolgálja – így széles körben alkalmazhatónak találom, és olyan tanulságnak, amely bármely ágazatban (akár a versenyszférában is) megfontolást érdemel.

Végül pedig fontos kérdésnek tartom azt, hogy végső soron „kell-e növekedni?” Igaz-e, hogy a szervezetek egyetlen útja, hogy továbbnövekednek, ha el akarják kerülni a megszűnést? A vizsgálatból az a válasz rajzolódik ki, hogy ez nem minden helyzetben szükségszerű, ugyanakkor sokszor ajánlott. A szervezeti életciklus során több olyan pont is meghatározható, ahol **hosszú távú, fenntartható egyensúlyban** van a szervezet. Az ugyanakkor elmondható, hogy a szervezeti növekedés során **nem minden pont** ilyen. A vizsgálatból pedig az is kimutatható, hogy minden ilyen egyensúlyi pontnak megvannak a saját előnyei és hátrányai – a későbbi szakaszokban levő egyensúlyi pontok talán több előnyt tartalmaznak, de az „árat” ott is meg kell fizetni. (Ezzel tehát a H₅ hipotézist elvetjük.)

Ezek alapján a **kutatási hipotézisekről** a következőkre jutottunk:

- H₁: A szervezeti növekedésnek beazonosítható útja van. **Elfogadva**
- H₂: Ez a szervezeti növekedési útvonal az egyetlen út. **Elvetve**
- H₃: A növekedés szervezeti útja nem meghatározható. **Elvetve**
- H₄: A nonprofit szférában megfigyelhető növekedési út vagy mintázatok különböznek a forprofit szférában megfigyelhetőtől. **Elfogadva**
- H₅: A szervezeti növekedés szükségszerű a szervezetek fennmaradásához. **Elvetve**

8.3. Zárszó

A dolgozat célja annak vizsgálata volt, hogyan növekednek a nonprofit szervezetek; leírható-e egy tipikus növekedési út, és ha igen, milyen jellemzőkkel; és beazonosíthatók-e olyan kulcsjellemzők, amelyek az egyes szakaszokban fő ismertetőjegyként vagy fő kihívásként kerülnek elő. A dolgozat során áttekintettük a vizsgálathoz szükséges elméleti háttér releváns részeit, amelyek egyrészt a vállalati növekedés-elméletek körét fedték le, másrészt a nonprofit szektor, nonprofit szervezetek általános megismerését jelentették. A kutatáshoz szükséges volt némi betekintést nyerni a vizsgált szervezetcsoporthoz működésébe is.

A kutatás eredményeinek bemutatása során leírásra kerültek a feltárt nonprofit szervezeti életciklus szakaszai, krízisei, az egyes szakaszokban tartózkodó szervezetek működésének jellemzői. Ezután pedig a szakaszokon átívelő megállapításokat követhettük nyomon.

A dolgozatnak fontos célja volt, hogy az kutatás során felismert megállapítások hozzájáruljanak a nonprofit szervezetek belső működésének feltáráshoz, általuk bővíteni lehessen a nonprofit menedzsment eszköztárát és lehetővé váljon annak tisztább elválasztása, hogy a nonprofit és forprofit szervezetekben milyen hasonlóságok és milyen különbségek vannak. Ezen túl pedig célja volt maguknak a nonprofit szervezeteknek a támogatása. A dolgozathoz kiderül ugyanis, hogy a nonprofit szervezetek növekedése

ugyanúgy nem zökkenőmentes, mint a versenyszféra szervezetei esetében. A növekedési út zökkenőkkel és krízisekkel tarkított – a szervezeti növekedés ebben a szektorban is azt jelenti, hogy a szervezetnek új és új belső kihívások elé néznek, amelyek ráadásul nem azért álltak elő, mert a szervezet vagy annak vezetése valamit rosszul csinált, hanem kifejezetten annak eredményeként, hogy valamit nagyon *jól* csináltak. A növekedési krízis tehát nem a kudarc, hanem a szervezeti siker következménye, és mint ilyen, normális jelenség, amelyre lehet számítani és fel lehet rá készülni.

Remélem, hogy ezek a megállapítások segítik és támogatják majd a kisebb és nagyobb civil szervezeteket a gyakorlatban. Elsősorban természetesen a vizsgálatba bevont szervezetszoport tud a legtöbbet tanulni a megállapításokból, de bízom abban, hogy más civil szervezetek vezetői is találnak számukra hasznosítható információt. Fontosnak tartom ugyanis, hogy az a motiváció, cselekvőképesség, öntevékenység, amely a civil szervezetekben megjelenik, ne azért szűnjön meg, mert a saját kudarcaként értelmezi a növekedés kríziseit. Remélem, hogy a dolgozatban megismert megállapítások támogatják a civil szervezetek önkénteseit és munkatársait abban, hogy fejlesszék a belső működésüket (is); hogy tudatosabb döntést tudjanak hozni arról, hogy növekednek-e tovább vagy nem; hogy adott esetben fel tudjanak készülni és könnyebben tudják kezelni a siker melléktermékeként közelgő következő növekedési krízist; és hogy a menedzsment- és a szervezeti témakör tudatos kezelésével több energiájuk maradjon az alaptevékenységükre és a szervezeti missziójukra.

9. IRODALOMJEGYZÉK

2011. évi CLXXV. törvény az egyesülési jogról, a közhasznú jogállásról, valamint a civil szervezetek működéséről és támogatásáról.

<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1100175.tv#ljb4id14a0>; 2023.02.28.

Abetti, P. A. (2001). Accelerated growth: helping companies get and stay on the fast track. *International Journal of Manufacturing Technology and Management*, 3(1/2), 15.

Adizes, I. (1979). Organizational passages—Diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. *Organizational Dynamics*, 8(1), 3–25.

Arató, A. (1992). Civil társadalom Lengyelországban és Magyarországon. *Politikatudományi Szemle*, (2), 53–80.

Arató, A. (1999). *Civil társadalom, forradalom és alkotmány*. Budapest: Új Mandátum Kiadó.

Bartal, A. M. (1999). *Nonprofit alapismeretek kézikönyve*. Ligatura.

Bartal, A. M. (2005). *Nonprofit elméletek, modellek, trendek*. Századvég.

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

Bartal, A. M., Kákai, L., & Szabó, I. (2005). *A civil szervezetek és civil projektek szerepe Debrecen város fejlesztésében*. Budapest: Századvég.

Beatty, R. W., & Ulrich, D. O. (1991). Re-energizing the mature organization. *Organizational Dynamics*, 20(1), 16–30.

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.

Bessenyei, I. (2009). *A makroökönómia és makrogazdasági politika újabb elméletei*. PTE KTK

Beverland, M., & Lockshin, L. S. (2001). Organizational Life Cycles in Small New Zealand Wineries. *Journal of Small Business Management*, 39(4), 354–362.

- Bíró, E. (2002). *Nonprofit Szektor Analízis. Civil szervezetek jogi környezete Magyarországon*. Budapest: Emla Egyesület.
- Busine, M. & Watt, B. (2005). Succession management: Trends and current practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(2), 225–237.
- Casey, John (2016). Comparing Nonprofit Sectors Around the World. *Journal of Nonprofit Education and Leadership*. 6 (3), 187-223.
- Cannon, S. & Kreutzer, K. (2018). Mission accomplished? Organizational identity work in response to mission succes. *Human Relations*, 71(9), 1234-1263.
- Churchill, N. C., & Lewis, V. L. (1983). The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*, (May).
- Cosier, R. A. (1991). Organizational life cycles: structural implications for OSD. *Public Administration Quarterly*, 15(2), 224–238.
- Czike, K. (2002). *Számokba rejtve.: A civil társadalom Magyarországon 1989-2002*. Doktori disszertáció.
- Czike, K., & Bartal, A. M. (2005). *Önkéntesek és nonprofit szervezetek: Az önkéntes tevékenységet végzők motivációi és szervezeti típusok az önkéntesek foglalkoztatásában*. Budapest: Civitalis Egyesület.
- Csanády, D. (1999). A civil társadalom szerkezete. In: L. Tóbiás (ed.), *Együttműködési lehetőségek civil szervezetek és a helyi önkormányzatok között*. Budapest: Hálózat a Demokráciáért Program.
- Csepeli, Gy. (2015). *A szervezkedő ember - A szervezeti élet szociálpszichológiája*. Budapest: Kossuth Kiadó.
- Dobrai, K., Farkas, F. (2014). Szervezetfejlesztés és professzionalizáció a nonprofit szektor szervezeteiben. *Marketing & Menedzsment*, 2014/4., 38–51.
- Dodge, H. R., Fullerton, S., & Robbins, J. E. (1994). Stage of the organizational life cycle and competition as mediators of problem perception for small businesses. *Strategic Management Journal*, 15(2), 121–134.
- Dodge, H. R., & Robbins, J. E. (1992). An Empirical Investigational of the Organization Life Cycle Model for Small Business Development and Survival. *Journal of Small Business Management*, 30, 27–37.

- Eggers, J. H., Leahy, K. T., & Churchill, N. C. (1994). Stages of small business growth revisited: insights into growth path and leadership management skills in low- and high-growth companies. In: Bygrave W.D., S. Birley, N. C. Churchill, E. Gatewood, F. Hoy, R. H. Keeley, & W. E. Wetzel (eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research 1994, Babson-Kauffman Entrepreneurship Research Conference* (pp. 20–39). Wellesley, MA: Center for Entrepreneurial Studies.
- Etzioni, A. (1973). The Third Sector and Domestic Missions. *Public Administration Review*, 33(4), 314–323.
- Evers, A. (1995). Part of the Welfare Mix: The Third Sector as an Intermediate Area. *Voluntas*, 6(2), 159–182.
- Farkas, F., Balogh, G., & Rideg, A. (2015). *Menedzsment alapvetések és funkciók*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar.
- Flamholtz, E. (1995). Managing organizational transitions: Implications for corporate and human resource management. *European Management Journal*, 13(1), 39–51.
- Flora, P. (1995). Növekedés határokig. In: R. Andorka, S. Hradil, & J. Peshar (eds.), *Társadalmi rétegződés* (pp. 503–529). Budapest: Aula.
- Frey, M. (1997). *Munkahelyteremtés a munkaerőpiac fő áramlatán kívül*. Budapest: Nonprofit Vállalkozásokért a Népjóléti Szférában Alapítvány.
- Frey, M. (2007). Nonprofit szervezetek a magyar munkaerőpiacon. In: M. Frey (ed.), *Szociális gazdaság kézikönyv* (pp. 50–60). Budapest: Országos Foglalkoztatási Közalapítvány.
- 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.
- Gudmundsson, S. V. (1998). New-entrant airlines' life-cycle analysis: growth, decline and collapse. *Journal of Air Transport Management*, 4(4), 217–228.
- Gupta, Y. P., & Chin, D. C. (1993). Strategy making and environment: an organizational life cycle perspective. *Technovation*, 13(1), 27–44.
- Gyórfy, G. (1995). A nonprofit szervezetek ismérvei és tevékenységük. In: M. Török & E. Vincze (eds.), *Civil szervezetek*. Budapest: NIOK.
- Hankiss, E. (1989). *Kelet-európai alternatívák*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

- Hanks, S. H., Watson, C. J., Jansen, E., & Chandler, G. N. (1994). Tightening the Life-Cycle Construct: A Taxonomic Study of Growth Stage Configurations in High-Technology Organizations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(2), 5–29.
- Hansmann, H. (1987). Economic Theories of Nonprofit Organization. In: W. W. Powell (ed.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook* (27-42.). New Haven: Yale University Press.
- Hasenfeld, Y., & Schmid, H. (1989). The Life Cycle of Human Service Organizations. *Administration in Social Work*, 13(3-4), 243–269.
- James, E. (1987). The Nonprofit Sector in Comparative Perspective. In: W. W. Powell (ed.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook* (397-415). New Haven: Yale University Press.
- Jenkins, R. M. (1997). A nonprofit szféra és a politikai rendszer kapcsolata Magyarországon. In: E. Balogh, N. Bullain, & I. Simon (eds.), *Egymás jobb megértése felé: Tanulmányok az állam, az önkormányzatok és a nonprofit szervezetek viszonyáról Magyarországon*. Budapest: Civil Társadalom Fejlődéséért Alapítvány.
- Kazanjian, R. K. (1988). Relation of Dominant Problems to Stages of Growth in Technology-Based New Ventures. *Academy of Management Journal*, 31(2), 257–279.
- Kazanjian, R. K., & Drazin, R. (1990). A stage-contingent model of design and growth for technology based new ventures. *Journal of Business Venturing*, 5(3), 137–150.
- Kimberly, J. R. (1979). Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, and Institutionalization. *Academy of Management Journal*, 22(3), 437–457.
- Korten, D. C. (1996). *Tőkés társaságok viláгурalma*. Budapest: Kapu EKF Hálózat.
- Kramer, R. M. (1981). *Voluntary Agencies in the Welfare State*. Berkeley: University of California Press.
- Krippendorff, K. (1995). *A tartalomelemzés módszertanának alapjai*. Balassi Kiadó.
- Központi Statisztikai Hivatal (2022): A nonprofit szektor legfontosabb jellemzői 2020-ban.
<https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/nonprofit/2020/nonprofit2020.pdf>.
 2022.05.28.

- Kuti, É. (1998). *Hívjuk talán nonprofitnak...: A jótékonyág, a civil kezdeményezések és az állami keretektől kiszoruló jóléti szolgáltatások szektorra szerveződése*. Budapest: Nonprofit Kutatócsoport.
- Lippitt, G. L., Schmidt, W. H. (1967). Crisis in developing organizations. *Harvard Business Review*, (November-December).
- Magyar Cserkészszövetség Alapszabálya (2021). https://www.cserkesz.hu/sites/default/files/2022-01/ASZ_MCSSZ_2021-12-05.pdf. 2022.05.30.
- Márkus, E. (2012). A nonprofit szektor társadalmi és gazdasági szerepeinek vizsgálata, különös tekintettel a foglalkoztatási funkcióra. In: Juhász, E. & Pete, N. (2012). *Civil szervezetek humán erőforrása*. Kultúrász Közhasznú Egyesület
- Márkus, E. (2016). *Amikor a harmadik az első: A civil szektor többféle nézőpontból*. Csokonai Kiadó.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. *Management Science*, 30(10), 1161–1183.
- Molnár, M. (1996). *Civil társadalom és akiknek nem kell*. Budapest: Educatio.
- Murphy, A. G., & Dixon, M. A. (2012). Discourse, Identity and Power in International Nonprofit Collaborations. *Management Communication Quarterly*. 26(1), 166-172.
- Offe, C. (1985). *Disorganized Capitalism: Contemporary Transformations of Work and Politics*. London: Polity Press.
- Pavluska, V. (1999). *A nonprofit szektor*. Pécs: JPTE Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézet.
- Pestoff, V. A. (1992). Third sector and co-operative services — An alternative to privatization. *Journal of Consumer Policy*, 15, 21–45.
- Phelps, R., Adams, R., & Bessant, J. (2007). Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning. *International Journal of Management Reviews*. 9(1), 1-30.
- Pintér, J. & Rappai, G. (2007). *Statisztika*. PTE-KTK.
- Ploeg van der, Tymen J. (1991). Az öntevékeny szektor a holland társadalomban: a társadalom, a kormányzati politika és a jogszabályok változásai. In: É. Kuti & M. Marschall (eds.), *A harmadik szektor*. Budapest: Nonprofit Kutatócsoport.

- Putnam, R. D. (2000). Bowling Alone: America's Declining Social Capital. In: C. Lockhart & L. Crothers (eds.), *Culture and Politics* (pp. 223–234). New York: Palgrave Macmillan, New York.
- Quandagno, J. (1987). Theories of the Welfare State. *Annual Review of Sociology*, 13, 109–128.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science*, 29(1), 33–51.
- Rekettye, G. (2018). *Értéktéremtés 4.0*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Rose, R. (1985). *The State's Contribution to the Welfare Mix*. University of Strathclyde.
- Rutherford, M. W., Buller, P. F., & McMullen, P. R. (2003). Human resource management problems over the life cycle of small to medium-sized firms. *Human Resource Management*, 42(4), 321–335.
- Sache, C. (2004). Nonprofit Organizations in Germany: Organizational Types and Forms. In: P. Eckhard & A. Zimmer (eds.), *Future of Civil Society*. Robert Bosch Stiftung.
- Salamon, L. M. (1987). Partners in Public Service: The Scope and Theory of Government - Nonprofit Relations. In: W. W. Powell (ed.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook* (99-117.). New Haven: Yale University Press.
- Salamon, L. M., Anheier, H. K., & Sokolowski, S. W. (1996). *The International Classification of Nonprofit Organizations*. Baltimore: The John Hopkins University.
- Salamon, L. M., Sokolowski, S. W., & List, R. (2003). *Global Civil Society: An Overview*. Baltimore: The Johns Hopkins University.
- Scott, M., & Bruce, R. (1987). Five stages of growth in small business. *Long Range Planning*, 20(3), 45–52.
- Satellite Account of Non-profit Institutions and Volunteering* (2009). Minister of Industry. Canada
- Sebestyén, I. (2001). A nonprofit szektor funkcionális megközelítése - a nonprofit prizma. *Statisztikai Szemle*, 4-5., 335–355.
- Shim, S., Eastlick, M. A., & Lotz, S. (2000). Examination of US Hispanic-owned, small retail and service businesses: an organizational life cycle approach. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 7(1), 19–32.

- 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.
- Terpstra, D. E., & Olson, P. D. (1993). Entrepreneurial Start-up and Growth: A Classification of Problems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(3), 5–20.
- Tushman, M. L., Newman, W. H., & Romanelli, E. (1986). Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution. *California Management Review*, 29(1), 29–44.
- The Scout Method (2019). World Scout Bureau Global Support Centre. https://www.scout.org/sites/default/files/library_files/The%20Scout%20Method_EN_1.pdf. 2022.05.30.
- Weisbrod, B. A. (ed.) (1998). *To profit or Not to Profit: The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector*. Cambridge: Cambridge University Press.

1. MELLÉKLET: A SZERVEZETI INTERJÚ KÉRDÉSEI

- 1) Mi a csapat száma és neve?
- 2) Melyik településen működik?
- 3) Mi az első három jellemző, ami eszedbe jut a csapatról?
- 4) Mennyi a csapat létszáma szerinted? A hivatalos létszám mennyire felel meg a valóságnak?
- 5) Működnek-e a csapatban őrsök? Hány őrs működik és milyen korosztályúak? Kik vezetik őket? (Milyen korosztályú és mennyire frissen képzett vezetők?)
- 6) Voltál-e tábort látogatni a csapatnál? Ha igen:
 - a) Mennyire volt nomád körülmények között a tábor?
 - b) Milyenek voltak a táborépítmények?
 - c) Mi volt jellemző az őrsökre?
 - d) Milyen volt a tábor hangulata?
- 7) Mit tartasz a csapat három legfontosabb erősségének?
- 8) Mit tartasz a csapat három legfontosabb gyengeségének?
- 9) Mit látsz számukra lehetőségnek a jövőben?
- 10) Milyen fenyegetéseket látsz körülöttük?
- 11) Mi jellemző a külső kapcsolattartásra?
 - a) Milyennek értékeled a csapatvezető személyes együttműködését az összes külső partnerrel?
 - b) Milyennek értékeled a csapat részvételét a regionális közösségben?
 - c) Milyennek értékeled a csapat kapcsolatát veled?
 - d) Milyennek értékeled a csapat kapcsolatát a vezetőképzéssel?