

Bullain Nilda:

A nonprofit szervezet mint működő intézmény

Ebben a fejezetben azt vizsgáljuk meg, milyen összetevői vannak egy nonprofit szervezetnek, mik a hatékony belső működéshez szükséges feltételek, és mik a legfontosabb szerepek, funkciók, amelyeket egy szervezeten belül el kell látni.

1. A nonprofit szervezet mint egységes rendszer

A szervezetekkel foglalkozó különféle elméletek sokféle elképzelést vázolnak fel arról, hogy milyen is valójában egy szervezet felépítése, és milyen tényezők hatnak a viselkedésére. Elsősorban is megkülönböztethetők a szociológiai és a közgazdasági elméletek. Míg a szociológiai elméletek (pl. az emberi viszonyok tana) a szervezeti viselkedés összefüggéseit hangsúlyozzák, pl. azt, hogy miként hatnak a kultúra, a normák, az egyéniségek vagy akár a véletlen a szervezetek magatartására, addig a közgazdasági elméletek (pl. a klasszikus vezetélmélet) a racionalitás, az objektív hatékonyság, a szerződések és az önérdék kérdéskörében mozognak. A szervezetelmélet Weber viszonylag merev, hierarchikus, tiszta struktúrájú bürokrácia-ideáltípusa óta hatalmas változásokon ment keresztül, s mára eljutott az ún. tanulékony, nyitott és demokratikus szervezet ideáltípusához (learning organization, Senge, 1990). Bár ezek a teóriák elsősorban a profitorientált vállalatokra vonatkoznak, sok megállapításuk igaz a nonprofit szervezetekre is.

Szintén sokszínű, bár kisebb terjedelmű a kifejezetten nonprofit szervezetekkel foglalkozó elméletek skálája. Ezen elméletek egy része a nonprofit szervezetek létrejöttének okait, társadalmi funkciójukat és hatásukat vizsgálja. Más részük a nonprofit szervezetek belső működésével, felépítésével és viselkedésével foglalkozik. Ezek közül való a következő modell is (a dél-afrikai CDRA modellje), amely csak egy a lehetséges elképzelések közül, de talán segít megérteni a szervezet különböző részeinek és tevékenységeinek összefüggéseit. Mind a profit-orientált mind a nonprofit szervezet-elméletekben nyomon követhető ugyanis *a szervezetnek mint rendszernek a felfogása* - az élő, organikus rendszertől (CDRA, 1995), a szervezeten belüli kapcsolatok komplex hálózati rendszerén került (Mastenbroek, 1991) az érdekektől vezényelt írott vagy íratlan szerződések rendszeréig (ügynökelmélet, in: Perrow, 1994). Ebből következik az az általánosan elfogadott megállapítás is, hogy egy szervezeten belül minden mindennel összefügg. Az itt vázolt rendszerben is mindegyik

egység kihat a többire, sőt hierarchikus sorrendbe is állíthatók (pl. a küldetés határozza meg a stratégiát, az emberi erőforrás menedzsmentje a struktúrát és az eljárásokat stb.).

A nonprofit szervezet összetevői

A nonprofit szervezet elemeit itt csak vázlatosan tekintjük át, a könyv következő fejezetei, ill. e fejezet további pontjai kitérnek egy-egy terület részletes elemzésére.

a) Identitás. A szervezet azonosságadata, önképe, mely kifelé a róla kialakított képben is megnyilvánul. Két legfőbb összetevője a küldetés (misszió), azaz a szervezetet vezérlő célrendszer és a szervezeti kultúra, azaz a szervezetben meglévő, és akarva-akaratlanul is megnyilvánuló alapfeltevések, értékek (ld. a PR fejezetet).

b) Stratégia. Ide tartoznak a szervezet főbb stratégiai elképzelései, a hosszú- és középtávú tervezés és a tevékenységek folyamatos értékelése is (ld. a Tervezés fejezetet).

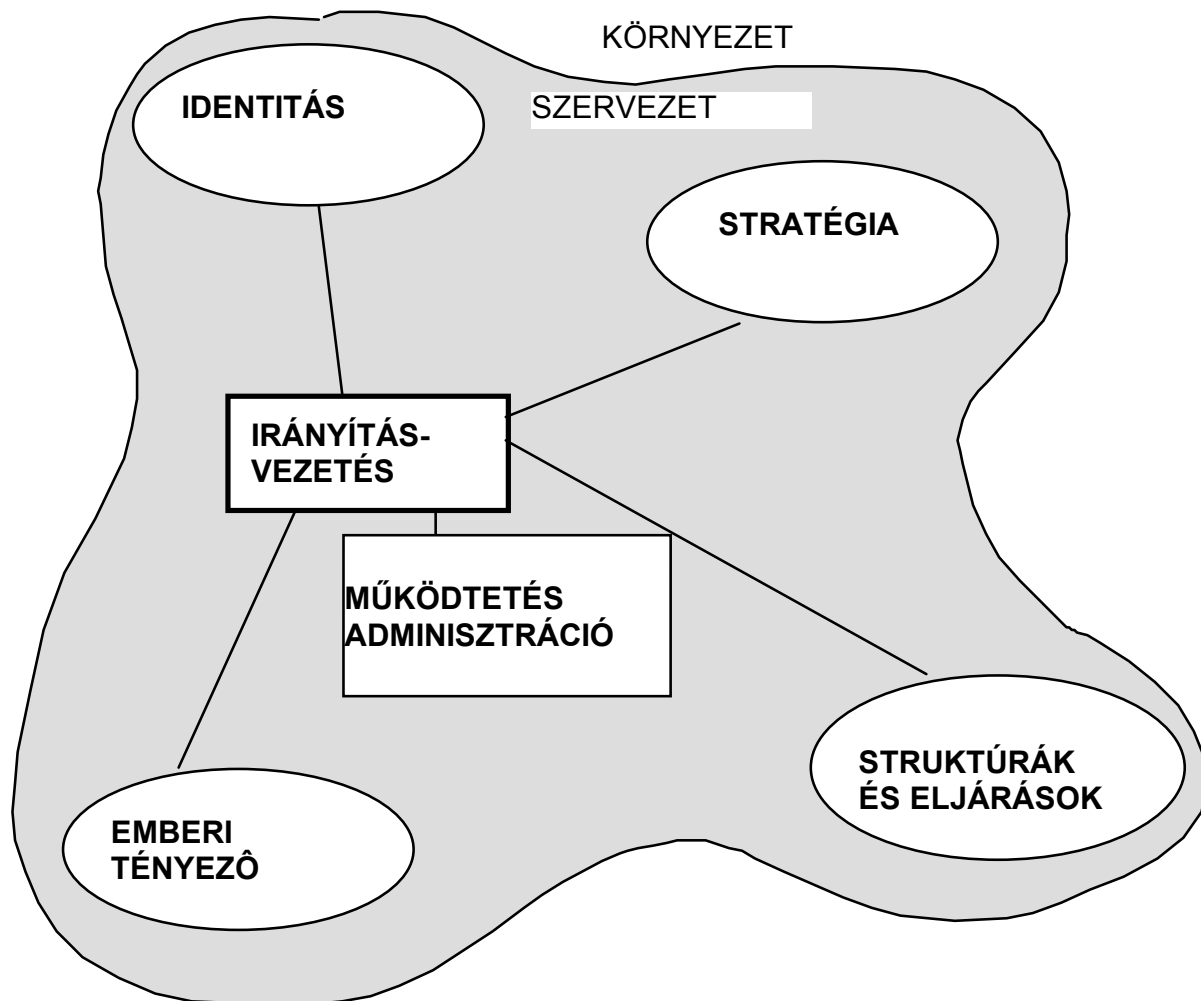
c) Emberi tényezők. Ez a részterület magáért beszél: a hangzatos nevű emberi erőforrás menedzsmenten (a szükséges számú és típusú munkaerőnek, a személyzeti politikának és a béreknek a meghatározásán) kívül ide sorolhatjuk a szervezeten belüli emberi kapcsolatok menedzselését is (konfliktuskezelés, csoportépítés).

d) Struktúrák és eljárások. E körbe tartozik a szervezet belső felépítése, a döntéshozatal módjai, a szervezeten belüli kommunikáció jellege, a felelősségi szabályok és a munkaszervezés. A működtetés (e. pont) mellett ez a terület van a legnagyobb kihatással a szervezet napi működésére, sőt működőképességére. Ezért a 2. pontban részletesen is tárgyaljuk.

e) Működtetés. Ez a terület (szoros összefüggésben a menedzsmenttel) a szervezet motorja: biztosítja a szervezet gyakorlati, napi működését, folyamatosságát és rugalmasságát. Ide tartozik az adományszervezés és a pénzügyi vezetés, azaz a pénzügyi/anyagi források előteremtése és felügyelete (ld. az Adományszervezés fejezetet), valamint az irodai adminisztráció.

f) Irányítás, vezetés. Az irányítás és a vezetés (menedzsment) feladata a részterületek összefogása és koordinálása, a folyamatos és eredményes működés biztosítása. Ld. erről részletesen a 3. pontot.

1. ábra: A nonprofit szervezet összetevői



2. A nonprofit szervezetek belső működése

Láttuk, hogyan írható le elméletben egy nonprofit szervezet belső felépítése. Szálljunk le most a hétköznapok világába: hogyan fest mindez egy átlagos magyar alapítvány vagy egyesület esetében, és főként: hogyan tehető működőképes rendszerré?

A belső szervezeti működés és területei

2.1. Struktúra

A szervezet mindennapi működésére ható tényezők közül az első számú a struktúra, hiszen ez határozza meg a szervezetben lévők egymáshoz való formális viszonyát. Struktúra alatt a szervezet felépítését értjük, tehát hogy milyen funkciók és státuszok léteznek a szervezeten belül (pl. igazgató, kuratórium, tagság), és milyen ezek egymáshoz való viszonya (pl. alá-fölérendelt, mellérendelt, autonóm). A magyar nonprofit szervezetek esetében két alapvető struktúrát különböztetünk meg:

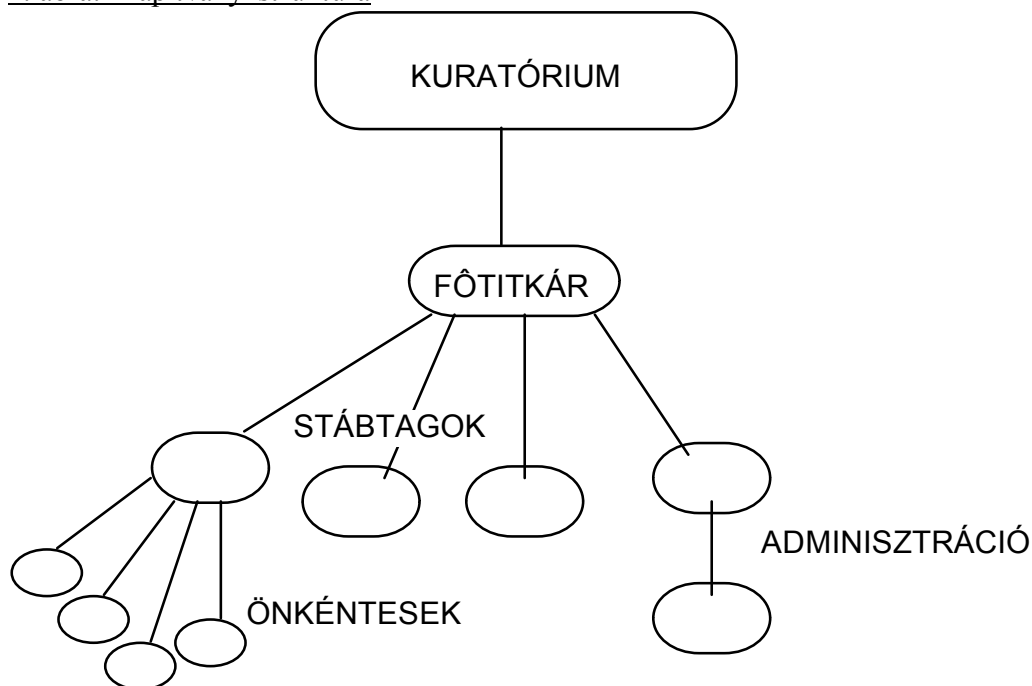
- az alapítványi
- és az egyesületi jellegű felépítést.

A szervezetben létező posztok különböznek e két típusnál, de mint látni fogjuk, a működtetésben betöltendő funkciók gyakorlatilag ugyanazok. Az alapítvány tipikus struktúrája: kuratórium (rendszerint kuratóriumi elnökkel), ügyvezető igazgató (alapítványi (fő)titkár), alkalmazottak (munkatársak, stábtagek; ezen belül is lehetnek különböző kategóriák, például programstáb és adminisztratív stáb), önkéntesek. (Az alapító a szervezet működtetésében már nem tölt be érdemi szerepet.) Az egyesületek esetében a legfőbb szerv a tagok összességéből álló közgyűlés (bizonyos létszám felett küldöttgyűlés), illetve a tagokból választott vezetőség (választmány, elnökség, ügyvivők), ügyvezető titkár, alkalmazottak (stábtagek, adminisztráció), önkéntesek. Változó a szervezet felépítése aszerint is, hogy helyi kulturális szervezetről vagy országos egészségügyi szövetségről van-e szó.

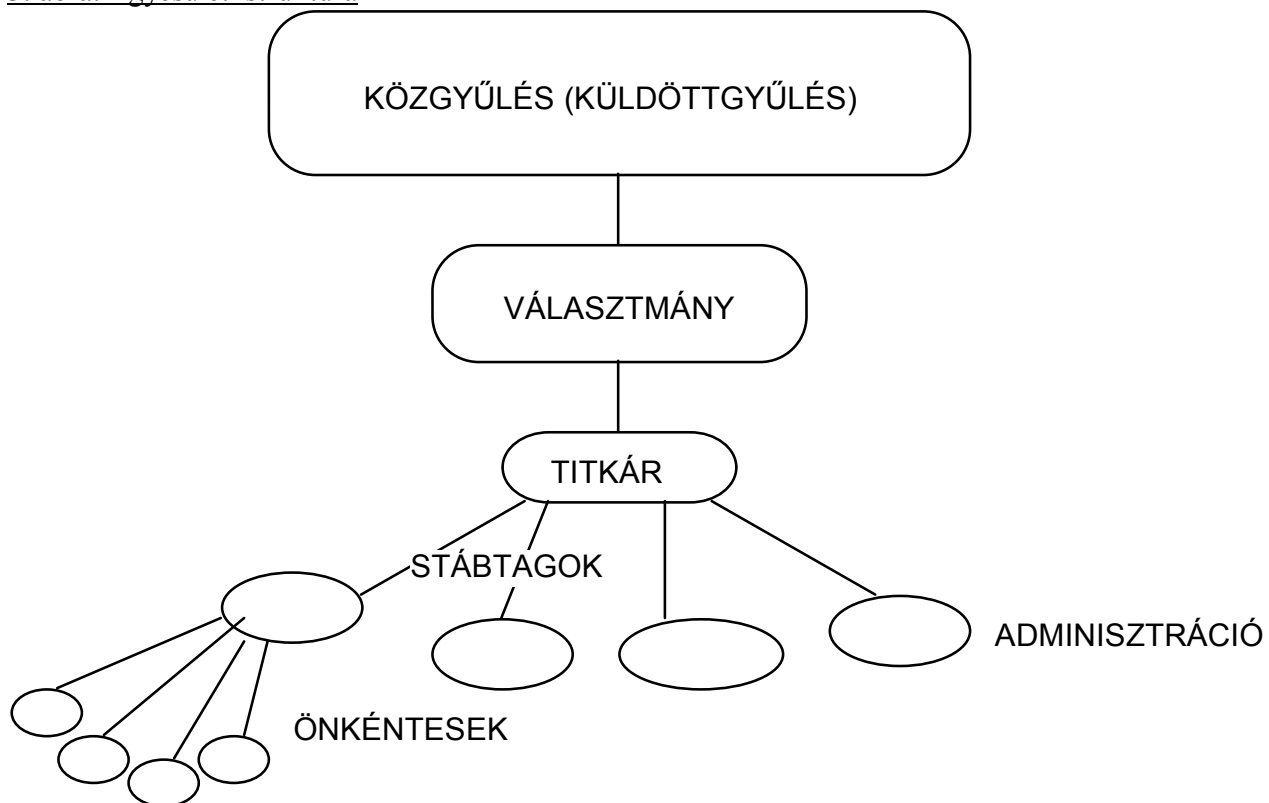
Ezen alapstruktúráknak számos variációja elképzelhető (például az ún. egyszemélyes alapítvány, amelynél a kuratóriumi és az ügyvezető funkció nem különül el, vagy az új forma, a közhasznú társaság (kht), amely a kft-hez hasonló társasági formában működik). Mégis elmondható, hogy létezik egy klasszikus nonprofit szervezeti struktúra, melynek lényege, hogy *legyen egy olyan testület, amely a szervezet céljai, küldetése felett őrködik, a*

”köz” (szűkebb, vagy tágabb értelemben vett közösség) felügyeletét valósítja meg a szervezet működése felett. Ez az irányító-felügyelő testület alapítványok esetében a kuratórium, egyesületi forma esetében a közgyűlés. Előbbi az alapítványi célra rendelt vagyon megfelelő felhasználását biztosítja, utóbbi a tagok összességének akaratát képviseli - tehát a nonprofit szervezet jellegének megfelelő legfőbb funkciókat látják el.

2. ábra: Alapítványi struktúra



3. ábra: Egyesületi struktúra



A legnagyobb kérdés egy nonprofit szervezet struktúrájával kapcsolatban annak hierarchikus (alá-fölé-rendelt) vagy mellérendelt jellege. A fenti ábrákon hierarchikus felépítés látható, de kis létszámú, vagy csupa önkéntesből álló szervezeteknél tipikus a teljes mellérendeltség is (tehát ahol senki senkinek nem a főnöke, legalábbis hivatalosan nem az).

Az állami és a piaci szektorral való összehasonlításban elmondható, hogy a nonprofit szektorban a legnagyobb az elvárás a demokratikus, konszenzuserősítő szervezeti formák és működés iránt. Elvégre a civil társadalom intézményein mérhető le leginkább egy társadalom demokratikus jellege. A tapasztalat azonban azt mutatja, hogy a valóban demokratikus - tehát mindenkinek egyformán teret adó, mindenkinek az igényeit és szempontjait figyelembevevő - működés felé csak törekedni lehet, azt elérni legfeljebb ideig-óráig lehetséges. Egy szervezetben előbb-utóbb szükség van minimális hierarchiára. A leggyakoribb okok: a jogi-pénzügyi képviselő kérdésére már a bejegyzéskor felmerül, és a papíron lévő formális jogkör valódi hatalmi jogosítványokat biztosít (pl. a bankszámláról való pénzfelvételt); a szervezet tagjainak vagy dolgozóinak létszámnövekedése; a gyors döntések szükségessége stb. Röviden: a szervezet vezetésének feladatait (l. 3. pont) mindenképpen el kell látni. Ennek leghatékonyabb formái az itt vázolt struktúrák, amelyek még tiszteletben tartják a nonprofit jellegből adódó közösségi ellenőrzést, de lehetővé teszik a hatékonyabb egyszemélyi menedzsmentet is. Minél nagyobb és komplexebb egy szervezet, annál inkább szükség van tiszta szervezeti struktúra kialakítására.

Fontos különbséget tenni a struktúra és a vezetési stílus között. A struktúra lehet hierarchikus, de a vezetési stílus ettől függetlenül demokratikus, és ez igaz fordítva is: mellérendelt struktúrában sem ritka az autoriter vezető. Ugyanis a mellérendelt struktúrák esetében is van formális vezetői (főlérendelt) szint, ám maga a szervezet több, autonóm, egyenlő pozíciójú egységből áll, tehát demokratikusnak mondható. Bázisdemokrácia alatt azt a struktúrát értjük, amikor nemcsak a formális alá-főlérendelt viszony hiányzik, hanem különféle szabályok óvnak még az informális hatalmi viszonyok kialakulásától is - pl. a kvóták, a rotáció, a kötelező konszenzus stb. Ez a forma leginkább a mozgalomjelleggel működő, viszonylag kis létszámú csoportokat jellemzi (környezetvédelmi, emberi jogi, vallási mozgalmakban).

Szervezeti felépítés (Struktúra)

Vezetési stílus (Döntéshozatal)

Alá-fölrendelt (hierarchikus)	Autoriter (vezetői döntés, utasítás)
Mellérendelt (demokratikus)	Demokratikus (a vezető különböző szinteken bevonja a vezetetteket)
Bázisdemokratikus (szabályozott a hatalomkoncentráció elkerülésére)	Laissez-faire (a vezetettek döntenek, a vezető facilitatív)

A formális struktúra nem mindig esik egybe az ún. informális struktúrával. Egy egyesület alapszabálya szerint a legfőbb döntéshozó szerv a közgyűlés, melyet a választmány képvisel, és a testületi üléseken többségi és kétharmados szavazással döntenek. A gyakorlatban mégis az egyesület elnöke hozza meg a döntéseket, akit az alapítás óta kétszer is újraválasztottak, mert ő rendelkezik a legtöbb információval; mert jó üzleti kapcsolatai vannak és azzal zsarolja a választmányt, hogy nem tud pénzt szerezni, ha nem szavazzák meg javaslatait; mert sikeresen használja ki az egyesületi tagok lelkesedését; vagy egyszerűen azért, mert a többiek megbíznak benne, és ráhagyják a felelősséget. A szervezet valós struktúrája tehát egyszemélyi vezetőnek alárendelt hierarchia.

2.2 Döntéshozatal

A döntéshozatal jellege szoros összfüggésben van a szervezeti struktúrával, de mint a példa is mutatja, attól függetlenül is működik. Itt inkább a szervezeten belüli vezetési-vezetői modell kap hangsúlyt. A nonprofit szervezetekre igen jellemző a vezetési stílusok két véglete: a karizmatikus, elszánt, nagytekintélyű, de mindezzel együtt - vagy mindezzért - autoriter vezető, vagy a lelkes, szakmailag hozzáértő, de túlságosan is demokratikus, másokra hagyatkozó vezető. A vezető cselekvési és döntési szabadsága rendszerint fordítottan arányos a vezetettek cselekvési és döntési szabadságával - mindazonáltal meg lehet találni azokat a köztes formákat, amelyek hosszú távon egyensúlyban tartják a mérleget. (Ennek egyik fontos eleme, hogy ne ugyanazon a szinten szülessen minden szervezeti döntés.)

A fent leírt vezetési stílusok a *szervezet* vezetésére vonatkoznak. Fontos megkülönböztetni a szervezeti döntéshozatalt a testületi döntéshozataltól. Míg az előbbi a szervezeti szintek (csoportok) közötti döntéshozatalt írja le, az utóbbi a szinteken (csoportokon) belüli döntési mechanizmust jellemzi. E kettő a differenciálatlan struktúrákban egybeesik, de már elkülönül, ha van pl. egy kuratórium, amely szavazással dönt (demokratikus testületi

döntés), de a döntéseit az alkalmazottaknak kérdés nélkül végre kell hajtaniuk (autoriter szervezeti döntés).

Szervezeti döntéshozatal

Testületi döntéshozatal

Autoriter (utasításos)

Konzultatív (véleményeknek teret adó)

Demokratikus (szintek közötti)

Demokratikus (többségi v. minősített szavazásos)

Laissez-faire (facilitatív)

Konszenzusos (egyetértésre törekvő)

A valóságban persze nincsenek tiszta modellek. Egy szervezet működésében nagyon sokféle döntésre van szükség. Ezek közül néhány mindenkit érint, mégis a vezetők döntenek el (pl. a bérek megállapítása), néhány a szervezet tevékenységét érinti, és a stáb szavazza meg (pl. egy új projekt beindítása), néhány esetben pedig a szervezeti konszenzus a legcélravezetőbb döntéshozatali forma (pl. a küldetés megfogalmazásakor).

A "demokratikus" szót eddig három különböző modellben, három különböző értelemben használtuk. Már csak ezért is nehéz ítéletet mondani egy szervezetről a tekintetben, hogy eléggé demokratikus-e, vagy hogy mennyivel kellene demokratikusabbnak lennie. A szervezet működése szempontjából a legfontosabb az, hogy a szervezet vezetői, dolgozói és önkéntesei között kölcsönösen tisztázottak legyenek a struktúrával és döntéshozattal kapcsolatos kérdések. Magyarán: *mindenki legyen tisztában a szervezetben elfoglalt helyével és az ezzel járó döntési hatáskörrel.*

2.3 Kommunikáció, felelősségi szabályok, munkaszervezés

A szakemberek a nonprofit szervezetek előnyeként szokták említeni, hogy függetlenek mind az állami szervektől, mind a piaci verseny résztvevőitől. Az állami szerveknél ugyanis rugalmasabbak, speciális igényeket is el tudnak látni és olcsóbban biztosítanak szolgáltatásokat; profitorientált cégekkel szemben nem hajtja őket a nyereségvágy, nem a tulajdonosok, hanem a közösség érdekeit szolgálják, ezért megbízhatóbbak (Anheier-Seibel, 1990). Ezen pozitívumok ellenére a magyar társadalomban nem éppen kedvező kép alakult ki a nonprofit szervezetekről: vagy szegénynek és amatőrnek vagy éppenséggel túl

gazdagnak és korruptnak tartják őket. Ez annak is lehet a következménye, hogy éppen az előbb említett függetlenség egyúttal a másik két szektorra vonatkozó írott vagy íratlan szabályok alól is felmentést ad a nonprofit szervezeteknek. Így nem vonatkozik rájuk a közszolgálati szféra szigorúan kötött munkavégzési és beszámolási rendszere, és nem érzékelik a piaci mechanizmusok és a verseny szülte hatékonysági kényszert sem. Ráadásul a végzett munkájuk eredménye sokszor nem mérhető, vagy nem azonnal jelentkezik. Mindezek a jelenségek a szervezeten belül is lecsapódnak. A nonprofit szervezetek hosszú távon hatékony működésének egyik alapvető akadálya, hogy a belső kommunikáció, az elszámoltatás (felelősség), a munkaszervezés és a munkavégzéssel kapcsolatos más kérdések alapvetően szabályozatlanul, illetve íratlan szabályok alapján történnek. Mégpedig annak ellenére, hogy minden alapítvány alapító okiratában és minden egyesület alapszabályában le vannak fektetve a főbb működési elvek, és kötelezettséget kell vállalni részletes szervezeti-működési szabályzat kidolgozására is.

A szervezetek önkéntes jellegéből adódóan például az a kimondatlan elvárás él a nonprofit szektorban, hogy minimális pénzért maximális munkaerő- és időbefektetést adjanak az emberek. Ez rendjén is van mindaddig, amíg nem válik a személyzeti politika hivatalos és kikényszeríthető részévé, hiszen ebben a szektorban nincsen szervezett munkavállalói érdekvédelem, nem kötnek kollektív szerződéseket stb. A nonprofit szervezetekben rendszerint munkaköri leírás nélkül dolgoznak az emberek, ami nem is okoz zavart mindaddig, amíg meg nem történnek az első komoly hatásköri összeütközések, s velük a szerep- és funkciózavarok. E szervezetekben sok önkéntes, polgári szolgálatos, közhasznú munkás dolgozik, akik nem a szervezettől kapják a fizetésüket. Ez nem is okoz gondot mindaddig, amíg nem tagadják meg a direkt utasítást egy vezetőtől azzal, hogy nekik nem ő fizet, nem ő a főnökük. Sorolhatnánk még az ehhez hasonló viszásságokat. Mindezzel azonban nem az a cél, hogy a kedvét szegjük azoknak, akik egy fontos társadalmi cél megvalósítása érdekében a nonprofit szektorban vállalnak munkát. Bár sok szervezet működik már igen eredményes önszabályozó és önellenőrző mechanizmusok alapján, azt szeretnénk elérni, hogy minél többen tegyék meg az első lépéseket e mechanizmusok kiépítése felé.

A következő rendszerek kiépítése teheti hatékonyabbá a szervezetet (az itt leírtak szoros összefüggésben állnak a belső PR és a szervezeti kultúra kérdéseivel - lásd a PR fejezetet):

a) A szervezet tevékenységével, szolgáltatásával kapcsolatos feladatok és információk rendszere. Ide tartozik pl. a kliensekről vezetett adatlap és napló, az igényfelmérés

módszere, a pályázatra jelentkezők kiválasztási és értékelési módszere, a szakmai megbeszélések dokumentációja stb.

b) Az adminisztrációs rendszer. Ez az összes klasszikus irodai tevékenység számára kiépített rendszer, amely a kimenő és bejövő levelezés rögzítésétől a rendszerezett és feliratozott dossziékon át a másolópapír újrafelhasználásáig mindent felölel. (Time and paper-management.)

c) A pénzügyi rendszer. A bankszámla és a készpénz kezelési módja, a napi kiadások és bevételek rögzítése, a könyvelés, a bérfizetési rendszer és így tovább. A nonprofit szervezetek számára különösen fontos, hogy legyen egy működőképes rendszer az adományozókkal való pénzügyi elszámolásra.

d) Az információs-kommunikációs rendszer. Ez a rendszer biztosítja, hogy mind a szervezeten belül, mind a kifelé irányuló kapcsolatokban minden érintetthez a megfelelő tartalmú és mennyiségű információ jusson el. Értekezletek, körlevelek, hirdetőtáblák éppúgy részei lehetnek ennek, mint adatbázisok, címlisták és kiadványok.

e) Az adományszervezési rendszer. Tartalmazza az összes adományozóval, szerződéssel kapcsolatos dokumentációt, információt, a rendszeres jelentéseket és beszámolókat, a kapcsolatfelvétel és -tartás módját, a különböző adományozói kategóriákat (pl. elvárások, pénzüsszeg, támogatási politika alapján).

f) A személyzeti rendszer. Ez tulajdonképpen a szervezet személyzeti (munkaerő-) politikájával kapcsolatos adatok, szempontok, információk összessége. Ide tartozik a felvételi és elbocsátási eljárás, a munkaköri leírások, a bér - és ösztönzőrendszerek, a munkavégzéssel kapcsolatos jogok és kötelezettségek (munkaórák, túlmunka, szabadság, táppénz stb.), vagy akár a továbbképzés rendszere is. Nonprofit szervezeteknél érdemes külön gondot fordítani az önkéntesek toborzásának, munkavégzésének és ösztönzésének rendszerére is.

g) Az értékelési és felelősségi rendszer. Szűken értelmezve ez lehetne a személyzeti politika része is, ám a nonprofit szervezetek lényeges eleme a megfelelő értékelés, ami nemcsak az alkalmazottak egyéni teljesítményére, hanem a szervezet különböző tevékenységeire, ill. a szervezet működésére is vonatkozhat. Hasonlóképpen nemcsak a felettséggel ill. irányító

szervvel szemben áll fenn a lehetőség, hanem az adományozókkal, a kliensekkel, a nyilvánossággal szemben is.

Nem mindegy, mikor, és milyen szervezeti környezetben épülnek ki e rendszerek. Előbb-utóbb minden szervezet elér fejlődésének egy olyan szakaszába, amikor ezek (egy részének) kiépítése nélkül működésképtelenné válna. Irreális és felesleges elvárás azonban pl. egy induló szervezet esetében, hogy a bejegyzés napjáig minden a helyén legyen. Az sem ritka, hogy a szervezetben jelentkező konfliktusok, válságok idején az érintettek a minél formalizáltabb, minél rendszeresebb, személytelen szervezeti eljárásoktól várják a megoldást. Azonban hiába épül ki minden rendszer technikailag hibátlanul, ha továbbra is ugyanazok az attitűdök, szokások, tudattalan normák érvényesülnek a működtetésükben, amelyek válságba juttatták a szervezetet. Ilyenkor a szervezet egésze lassúvá és rugalmatlanná válhat a bürokrácia miatt, miközben az emberek továbbra is elégedetlenek - tehát más szinten kell változtatni a szervezeten belül.

3. A szervezeti szerepek és funkciók

Az eddigiekben láttuk, hogy milyen alapvető struktúrák és eljárások szükségesek a szervezet napi működésének biztosításához. Ahhoz, hogy ez a működés eredményes legyen, a szervezeten belüli alapvető funkciók ellátása is szükséges. Az alapvető funkciók: az irányítás (felügyelet), a menedzsment (ügyvezetés), a szakmai tevékenység és a segítő funkciók. Ezeket rendszerint a szervezeti struktúra különböző posztjain álló szereplők töltik be. Előfordul, hogy az egyes funkciókkal járó feladatokat nem a hozzárendelt szerepben álló személy látja el (pl. a kuratórium napi ügyvezetői munkát végez, a főtitkár adminisztratív funkciót is betölt, az önkéntesek szakmai döntést hoznak, stb). Ez sok esetben komoly működési zavarokhoz vezethet. Ezért fontos az adott funkciókhoz a megfelelő szerepkört rendelni egy szervezetben.

<u>Funkció</u>	<u>Szerepkör</u>	
	<u>Alapítvány</u>	<u>Egyesület</u>
Irányítás	Kuratórium	Közyűlés, választmány
Menedzsment	Ügyvezető igazgató, főtitkár	Elnök(ség), főtitkár

Szakmai/Céltevékenység Stáb, szakmai munkatársak Tagság, szakmai munkatársak

Segítő funkciók Adminisztráció, önkéntesek Adminisztráció, önkéntesek

3.1 Irányítás

Az irányító testület, mint arról már szó volt, a nonprofit szervezet őrangyala: annak folyamatos és a küldetésének megfelelő működését kell biztosítania.

Az irányító testület kiválasztásakor a legfontosabb szempontok: kik közül kerüljenek ki a tagok, hány tag legyen, mennyi ideig szolgáljanak a testületben, milyen legyen a testület belső struktúrája, döntéshozatali módszere. E kérdésekre nincsenek általános érvényű válaszok. Részben törvény szabja meg őket (pl. az alapítók vagy hozzátartozóik nem lehetnek többségben, ill. nem tölthetnek be tisztséget a kuratóriumban; a kuratórium összetételét csak az alapító változtathatja meg), részben a gyakorlati tapasztalat ad ésszerű választ (pl. hogy a tagok száma páratlan legyen, hogy elég nagy legyen a testület a feladatai ellátásához, de elég kicsi a hatékony döntéshozatalhoz). Néhány kérdésben etikai vagy praktikus megfontolások alapján dönthetünk (pl. arról, hogy a szervezet ügyvezetője kuratóriumi tag legyen-e vagy sem).

A kuratóriumot vagy választmányt gyakran szembeállítják a menedzsmenttel: a kuratórium határozza meg a működési irányelveket, az ügyvezető ülteti át ezeket a gyakorlatba. Ez a kettősség túlságosan leegyszerűsített, hiszen az irányító testület is ellát operatív feladatokat, egyebek között az ügyvezető munkaadójaként; pénzt szerezhet a szervezet számára, bizonyos összeghatár felett általában rendelkezési jog illeti meg, a pénzosztó alapítványok esetében pedig egyenesen az intézmény alaptevékenységét látja el. Ugyanakkor a szervezet menedzserének döntő szerepe van a stratégia és az irányelvek kialakításában is. Így viszonyukat ideális esetben partneri együttműködés jellemzi, s a különbség inkább a felelősség jellegében fogható meg: az irányító testületé a legfőbb felelősség (ultimate responsibility), az ügyvezetőé az ún. azonnali felelősség (immediate responsibility) a szervezet működtetésében.

A testületek hatásköre részben törvényben van meghatározva (pl. az anyagi felelősség, a képviselet), részben a szervezet vezetésével kapcsolatos olyan feladatokból áll, amelyeket a

magyar gyakorlatban még kevés kuratórium vagy választmány vall magáénak. Az irányító testületek fő felelősségi területei, feladatai:

- a szervezet küldetésének és céljainak meghatározása (a szervezet többi dolgozójának bevonásával);
- az ügyvezető menedzser alkalmazása és felügyelete;
- a szervezet hosszú távú stratégiájának kidolgozása (az érintettek bevonásával);
- a szervezet költségvetésének jóváhagyása és elfogadása, (nagyobb) pénzüsszegek feletti rendelkezés;
- részvétel a pénzügyi források megteremtésében;
- a szervezet fő tevékenységi területeinek meghatározása, figyelemmel a küldetésre;
- a (válságszintű) szervezeti konfliktusok, működészavarok kezelése (akár egyfajta belső fellebbezési fórumként, döntőbíróként, akár konzulens bevonásával);
- a szervezet és a saját tevékenységének az értékelése.

3.2 A menedzsment

Legelőször tisztázzuk a vezetés (leadership) és az irányítás (governance), ill. a menedzsment (management) fogalmak viszonyát! A legelfogadottabb jelentés szerint a vezetés magában foglalja az utóbbi két részterületet. Más értelmezés szerint a vezetés a menedzsmenttel rokonítható, ám annál elméletibb kategória, azaz nem a gyakorlati feladatokat, hanem az elméleti funkciókat fedi le (leadership-theories). Ismét más megközelítés szerint alapvető különbség van a menedzsment és a vezetés között: az előbbi a hatékonyságot biztosítja ("a dolgokat jól végezni"), az utóbbi a hatásos működést, eredményességet ("a megfelelő dolgokat végezni"). E felfogás szerint a vezetés maga művészet, amelynek kreatív egyensúlyt kell biztosítania a szervezetben ható különféle erők között (pl. a rutin és az újítás, a rendszeresség és a rugalmasság, a megértés és a konfrontálás, a szervezeti és az egyéni érdekek stb.). A menedzsment ezzel szemben tudomány, amely a vezetés által meghatározott keretek között a leghatékonyabb módszereket biztosítja a szervezeti célok elérésére.

A fenti szembeállításból már kitűnik, hogy a menedzser más jellegű vezetési feladatokat lát el, mint a kuratórium. Az ő feladata a szervezet napi működésének irányítása, koordinálása, a szervezet képviselője, a szakmai és pénzügyi tervek és beszámolók elkészítése, a dolgozók felügyelete stb. A menedzser a legfőbb testületnek felelős. Főként egyesületek esetében elterjedt az ún. team-menedzsment is, amikor a gyakorlati vezetés feladatait többen látják el (pl. ügyvivők vagy elnökség).

3.3 Szakmai munkatársak

A legtöbb nonprofit szervezetben a szakmai munka kapja a legnagyobb hangsúlyt. Azok a szervezetek, ahol a szakemberek, a tagság közül nem termelődik ki a menedzsment funkciót ellátó vezetés, hosszú távon csak nagy nehézségek árán, vagy ún. alvó periódusokkal tudnak fennmaradni, akkor is, ha az irányító testület formálisan működik. Mivel azonban a szervezet társadalmi célját a szakmai - segítő, szolgáltató, érdekvédelmi stb. - tevékenysége útján tölti be, az is gátolja működését, ha egy erős menedzser tartja kézben a szervezetet, aki nem engedi érvényesülni a szakmai munkatársak szempontjait vagy a tagság akaratát. (Még ha a menedzser maga is szakember.)

3.4 Adminisztráció, önkéntesek

Bár mindkét szerepkört a segítő funkciók körébe soroljuk, lényeges különbség van köztük. A nonprofit szervezetek többségében nincsen külön adminisztráció, amely mindig fizetett munkakör. Csak azok a szervezetek működnek az itt leírt négyes funkciómegosztás alapján, ahol legalább két fizetett alkalmazott dolgozik (minimum egy könyvelő). Az önkéntes segítők sokszor hasonló irodai, szervezési feladatokat látnak el, mint az adminisztrátorok, de nem fizetségért. A nonprofit szervezet egyik alapelve, hogy pénzeszközeinek csak minimális részét fordítja saját működésére. Állandó pénzügyi küzdelmet jelent számára, hogy a legtöbb adományozó csakprojekteket támogat, működési költséget nem. Ezért különösen fontos az önkéntes munkaerő. Különbséget kell tennünk azonban a szervezetet segítő önkéntesek és az önkéntesség más formái között, hiszen sokszor maga a szakmai stáb, sőt a vezetők is önkéntes alapon végzik munkájukat. A kuratóriumi, választmányi tagság is legfeljebb költségtérítéssel jár.

Hogy mikor tekinthető működőnek egy szervezet? Akkor, ha mérhető, számokban kimutatható eredményeket produkál arról, hogy hány klienst látott el sikerrel, hányan vették igénybe a szolgáltatásait, vagy hány törvénymódosítást sikerült kibogoznia. Akkor, ha jó híre van, az a kép alakult ki róla a köztudatban, hogy sikeresen működik? Akkor, ha rövid, intenzív időszak után teljesíti küldetését, vagy akkor, ha sok-sok éven át folyamatosan fennmarad, sikeresen kilábalva egymást követő válságok sorozatából? Ennek eldöntése a nonprofit szervezetben dolgozókra és a szolgáltatásokat igénybevevőkre vár.

Felhasznált és ajánlott irodalom:

dr. Almási Mária - Soósné dr. Lajos Ilona: *Alapítványok, társadalmi szervezetek*. Budapest, 1994, Agrocent Kiadó.

Anheier, Helmut K. - Seibel, Wolfgang (szerk.): *The Third Sector: Comparative Studies of Nonprofit Organizations*. Berlin, New York, 1990, Walter de Gruyter.

Facilitating Organizational Development - A Manual. Capetown, 1995, CDRA.

Ingram, Richard T.: *Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards*. Washington, D.C., 1994, NCNB.

Mastenbroek-Willem, F.G: *Konfliktuskezelés és szervezetfejlesztés*. Budapest, 1991, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

O'Houle, Cyrile: *Governing Boards*. San Frasco, 1989, NCNB.

Perrow, Charles: *Szervezetszociológia*. Budapest, 1994, Osiris-Századvég-Panem-McGraw-Hill.

Senge, Peter M.: *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Currency. New York, 1990, Doubleday.

Silk, Thomas: *A nonprofit szervezet kialakítása és megszervezése*. Nonprofit Menedzserképző Szeminárium. Csopak, 1992, JHU.

Tannenbaum, Robert-Schmidt, Warren H.: *How to Choose a Leadership Pattern*. Cambridge, 1994, HBR.