

FARKAS Ferenc

VÁLTOZÁSOK MENEDZSELÉSE NONPROFIT SZERVEZETEK BEN

Tanulmányában a szerző azt kívánja bizonyítani, hogy a változásmenedzsment fogalomrendszere és eszközkészlete a nem nyereségre törekvő szervezeteknél is használható. A környezeti kihívások és a szervezeti identitás változásai megújulásra készítetik a nonprofit szervezeteket. A változások ügynökei és mesterei az ügyvezetés és a kuratóriumok tagjainak köréből kerülnek ki, akiket képessé kell tenni ilyen jellegű feladataik ellátására.

A nem nyereségre törekvő (nonprofit) szervezetek sajátos képződményei a szervezetek diverzifikált világának. Nemzetközileg is, magyar vonatkozásban is számosan (köztük a szerző) próbálták már feltárni és bemutatni e szervezettípus működésének és főként menedzsmentjének sajátosságait.¹ A kutatások és publikációk eredményeként a nonprofit szervezetek menedzsmentjére irányuló diszciplína

- túljutott a definíciós problémákon,
- identifikálta önmagát,
- kialakította saját módszertanát,
- és kellő számú vezetőt tett képessé a tudományos eredmények befogadására és alkalmazására.

A változások természete és hajtóerői

A változásmenedzsment legtöbb koncepciójának kulcskérdése a változások természetének feltárása. Az üzleti szektor vállalkozásainál végbement változásokról már könyvtárnyi szakirodalmat írtak – mondhatjuk, hogy az alábbi két szélsőséget jelentő vélemény különböző kombinációjaként:

- „Vannak olyan cégek, amelyek a változtatásokat kezdeményezik, vannak olyanok, amelyek figyelik, hogy milyen változások zajlanak a környezetükben, és vannak olyanok is, amelyek csodálkoznak a bekövetkezett változások miatt. Tartós sikerre csak azok a cégek számíthatnak, amelyek az első csoportban vannak.”²

- „A változtatás nem tekinthető a cégek természetes állapotának. A cégeket ugyanis úgy alakították ki, hogy azokban folyamatos munka legyen, ne pedig állandóan változzanak. A cég valódi célja az, hogy termeljen, eladjon, elégítse ki a vevők igényeit, és hozzon profitot a tulajdonosoknak. A cégek tehát azért vannak, hogy dolgozzanak, és nem azért, hogy változzanak. Ezért minden abba az irányba viszi őket, hogy a „status quo” megtartásához ragaszkodjanak.”³

A nonprofit szektor szervezeteire nézve a változásokhoz való viszony megjelenítése kevésbé szélsőséges; köszönhetően talán a szűkebben rendelkezésre álló szakirodalmi forrásoknak is. Paul Salipante és Karen Golden-Biddle egy jelentős, az adott területen úttörőnek minősíthető írásukban⁴ a szervezeti változások típusait nonprofit szervezeteknél az 1. ábra szerint különítik el.

A környezeti kihívás (mint külső hatás) és a szervezeti identitás változása (mint belső hatás) alapján megnevezhetünk néhány tipikus hatást, amelyek napjainkban érik a nonprofit szervezeteket, és amelyek a változások kényszerét jelenítik meg azok számára.

Környezeti kihívások

A nonprofit világ kommercializálódása magas pozíciójú környezeti kihívás. Világjelenség (de erőteljesen megfigyelhető Magyarországon is), hogy az alapítványok emelkedő költségekkel, nagyobb versennyel a kevesebb

1. ábra

A szervezeti változások típusai

		Környezeti kihívások	
		Magas	Alacsony
A szervezeti identitás változó nézőpontja	Magas	Alapvető	Mérsékelt
	Alacsony	Lényeges	Csekély

Forrás: Salipante–Golden-Biddle: Managing Traditionality and Strategic Change in Nonprofit Organizations. Nonprofit Management & Leadership, Vol. 6. no.1. Fall 1995

adományért vagy támogatásért pályáznak, miközben a szektorba belépő profitérdekelt vállalkozások konkurenciájával is szembe kell nézniük. Ezért ezek a szervezetek maguk is a nyereségérdekelt világ felé fordulnak, hogy pótolják vagy emeljék tradicionális pénzforrásaikat. A nonprofit vállalkozások vezetői abban a meggyőződésben keresik a kereskedelmi finanszírozást, hogy a piaci alapú bevételt könnyebb növelni és az rugalmasabb is, mint az emberbaráti pénzalapok.⁵ Holott ebben a szociális vállalkozási spektrumban számos környezeti hatás van jelen. (2. ábra). Ezek mindegyike egyenként értékelendő a változás típusának azonosításához.

Az állam és a kormányzat szerepértelmezése a környezeti kihívásoknak további fontos összetevője. Bár a nonprofit szervezetek definitíve függetlenek a politikai pártoktól és a kormányzattól, a valóságban ez a követelmény nehezen produkálható. Magyarországon az állam és a civil társadalom kapcsolatai fontos elemzések tárgyát képezik.⁶ Ezen kapcsolatok jelene és jövője „árnyaltnak” nevezhető, de mindenképpen összetett. Benne szerepet játszanak a törvényhozás, a kormányhivatalok, a helyi önkormányzatok, a civil szektor és az egyes alszektorok (pl. „ernyőszerzetek”) képviselői. A szereplők felfogása, értelmezése az általuk ellátott szerepről igen jelentős módon befolyásolja a nonprofit szervezetek változásra való hajlandóságát vagy éppen a változás kényszerének megjelenését. Például, és az előbbieken bemutatott környezeti kihívással összecsengően, ha a nonprofit szervezetek olcsó szolgáltatókká válnak, és nem kapják meg azokat a civil társadalmi szerepeket – mint a jogvédelem, az érdekképviselet és a kormányzat feladatainak ellenőrzése –, akkor az együttműködés erősítése irányába mutató változások kockázatot hordoznak a nonprofit szervezetek számára.

A szervezeti identitás változó nézőpontjai

Valamennyi nonprofit szervezetnek indulásakor van

2. ábra

A szociális vállalkozási spektrum

		Tisztán emberbaráti	↔	Tisztán kereskedelmi
Motívumok, módszerek és célok		Együttérzésre hivatkozik Küldetés hajtja Szociális érték	Vegyes motívumok Küldetés és piac hajtja	Önérdekre hivatkozik Piac hajtja Gazdasági érték
Alapvető érdekcsoportok	Kedvezményezettek	Nem fizet semmit	Szubvencionált érték, vagy a teljes értéket és semmit nem fizetők keveréke	Piaci árak
	Tőke	Adományok és támogatások	Piaci érték alatti tőke, vagy adományok és piaci tőke keveréke	Piaci értékű tőke
	Munkaerő	Önkéntesek	Piaci alatti bérek, vagy önkéntesek és teljes fizetésű személyzet keveréke	Piaci értékű fizetés
	Szállítók	Természetbeni adományokat tesz	Speciális árengedmények, vagy természetbeni és teljes árú adományok keveréke	Piaci árak

Forrás: J. Gregory Dees: Enterprising Nonprofits. Harvard Business Review. January-February 1998

küldetése, még abban az esetben is, ha ez nincs pontosan meghatározva és publikálva. Az alapítók vagy kurátorok által körülhatárolt az a szolgáltatás vagy célcsoport, amelyre, vagy amelynek szolgálatára a szervezet létrejön. Közismert, hogy a nonprofit szervezetek létrehozásának motívumai igen sokfélék lehetnek. A rendkívül heterogén intézményegyüttes magyarországi helyzetének legjobb elemzését Kuti Éva könyve⁷ adja. E munka 139–141. oldalán 22 egymástól eltérő motívumot olvashatunk nonprofit szervezet létrehozására. Ezek talán ugyanennyi szervezeti identitást hordoznak.

A nonprofit szervezetek azonban számos esetben adósak maradnak a küldetés meghatározásával. Mindkét esetben a küldetés a működés során változhat, és új azonosulást kíván a szervezet tagjaitól.

Az USA-ban működő nonprofit szervezetekben végbemenő változások legnagyobb indukátora az utóbbi évtizedben a küldetéshez kötődő identitás területén megfigyelhető elbizonytalanodás volt. Korábban pedig (a '80-as évtizedben) úgy tűnt, hogy a nonprofitok identitása jól magyarázható a szektorral foglalkozó uralkodó elméletekkel.⁸

A „kudarcelméleteket” azonban új látkép váltotta fel.⁹ Az új látképen együtt vannak jelen a szolgáltatásokért folyó versenyben a for-profit és a non-profit szervezetek. Az első lökést a változások felé az a hír okozta (1996. szeptember 15-én a New York Times címlapján), hogy a Lockheed Martin IMS – a védelmi ipar óriásának egyik divíziója –, az Electronic Data Systems és az Andersen Consulting 563 millió \$-os ajánlatot tettek a jóléti tevékenységek menedzselésére Texas Államban. A Lockheed Martin nonprofit területre történő belépésének valódi üzenete az, hogy csaknem minden, ami befolyásolja a szociális szektor ellátását – a kormányhivatalok, amelyek a szerződéseket odaítélik, a politikai környezet, amelyben működnek és az ügyfelek preferenciái – alapvetően megváltozott. Maradhatnak-e változatlanok a nonprofit szervezetek ilyen körülmények között? A jótékonyság, szociális ellátás, közösségteremtés stb. hagyományos céljai kompatibilisek-e a sikeres verseny céljaival a piacon? A nonprofit szervezetek arra kényszerülnek, hogy felülvizsgálják létezésük értelmét a piaci körülmények között. Új menedzserekre van szükség, akik tudásuknak és kultúrájuknak alapjait az üzleti világban szerezték. (Holott korábban maga Peter Drucker is úgy gondolta, hogy a másfél millió amerikai nonprofit szervezet lehet a jövő vállalati menedzsereinek gyakorló iskolája).

Az új realitások új válaszokat kívánnak arra az alapvető kérdésre, hogy „Kik vagyunk mi?” A korábban

is sokszínű identitást kifejező válasz tovább differenciálódik erre a kérdésre. Dennis Young, a téma élenjáró kutatója például csak a forráselosztó (grant-making) alapítványok azonosságtudatát (kik vagyunk mi?) négy kategóriába sorolja legújabb írásában.¹⁰ Empirikus kutatásai szerint vannak:

- kedélyes emberbaráti,
- küldetés által vezérelt társaság,
- problémamegoldást elősegítő, és
- kapitalista vállalkozó.

A típusok részletezése nélkül, csupán a megnevezésükből is belátható, hogy a négy típus szervezeti tagsága merőben eltérő identitással kell, hogy rendelkezzen. A szervezeti típusok közötti váltás a változások természetét mutatja. Ezeknek alapvető – mérsékelt – lényeges – vagy csekély jellege a környezeti kihívás és identitás változás intenzitásától függ – ahogyan ezt az 1. ábrán korábban láthattuk. A változásoknak ezen hajtóerői hasonlatosak ahhoz, amit brit kutatók tapasztaltak skóciai ernyőszerzetek vizsgálatakor.¹¹ Itt három tényező volt azonosítható. A politikai erők, elsősorban az önkormányzatok át-szervezése, az alapok (elsősorban az EU-s alapok) megszerzése iránti szükségletek és harmadikként, általában az önkéntes (nonprofit) szektor változó szerepe.

A változás folyamata

A változásmenedzsment szakirodalma modellek sokaságát kínálja a változás folyamatának végigvitelére. A modelleket természetesen a versenyszektor vállalataira dolgozták ki. Kellő tapasztalattal feltárhatóak a nonprofit szervezetekre vonatkozó legfontosabb utalások.

● Radikális avagy inkrementális változási folyamat

A változási folyamat nonprofit szervezet esetében is végbemeget gyorsan, radikálisan. Például a forrásgyűjtő alapítvány elveszíti egyetlen külföldi támogatóját és azonnal szerződésekkel fedi le tevékenységének hiányzó alapjait: küldetését és stratégiáját gyökeresen megváltoztatja. A példa elképzelhető, de az átalakulások fokozatos jellege gyakoribb. Ugyanis a nonprofit szervezeteknél:

- a tudatosság és az elkötelezettség fokozatosan alakul ki,
- folyamatosan új nézőpontok legitimizálódnak,
- taktikai és parciális érdekeket szolgáló megoldások születnek,
- a politikai jellegű támogatással több szereplő is rendelkezhet,

- az önkénteseken alapuló struktúra elbírja a flexibilitást,
- mód van a koalíciók alakítására és újraalakítására.¹²

● *A hatalommal való felruházás kérdése*

A változások sikeres továbbvitele az érintettek közreműködését igényli. A közös cél – amely sokszor erkölcsileg magasabb, mint például a hátrányos helyzetűek vagy a fogyatékosok segítése – megkönnyíti a közreműködést. Ez esetben az elkötelezettség valóságos, belső lehet, a formális, külső elkötelezettséggel szemben. Ezek összehasonlítása Chris Argyris nyomán¹³ a 3. ábra szerint lehetséges.

3. ábra

Miben különbözik a kétfajta elkötelezettség?

Külső elkötelezettség	Belső elkötelezettség
A feladatokat mások határozzák meg	A feladatokat egyének határozzák meg
A feladatok elvégzéséhez szükséges magatartást mások határozzák meg	A feladatok elvégzéséhez szükséges magatartást egyének határozzák meg
A teljesítménycélok a menedzsment határozza meg	A teljesítménycélok a menedzsment és az egyének együtt határozzák meg
Az adott cél fontosságát mások határozzák meg	Az adott cél fontosságát az egyének határozzák meg

Forrás: Chris Argyris: Az alkalmazottak felhatalmazása. A császár új ruhája. Harvard Business Manager I. évf. 1. szám 1/1999 41. o.

● *A korai győzelmek szerepe*

Az átalakítási folyamatok előrehaladtával eredmények felmutatására van szükség. A hosszú távra kitűzött célok motiváló ereje egyre csökken, ha eredmények nem jelentkeznek menet közben is.

Az országos hálózattal rendelkező magyarországi civil szervezet 1999-ben új jogi formát öltött. Az újszülött szervezet tulajdonképpen az egyik veteránja a magyar civil társadalomnak. Sokévi sikeres közös munka és hosszús tervezés után jelentős stratégiai irányváltás következett be a szervezet életében. A vezetők elhatározták, hogy új alapokra helyezik tevékenységüket. Igazodván a világ számos országában működő azonos nevű szervezetek célkitűzéseire, a szervezet az adománygyűjtés és támogatás területén vezető szerepet kíván betölteni Magyarországon.

Emellett, magas szakmai követelményt állítanak önmaguk elé és mindazok elé, akik a hálózat tagjai kívánnak lenni és jogosultak a névhasználatra. A név a világon mindehol a professzionális és átlátható adományozás védjegye.

A példaként hozott változás által kínált, mégoly magasabb célhoz vezető út a korai szakaszban győzelmeket kíván. A rövid távú, gyors győzelmek három legfontosabb sajátossága, hogy

- látványosak: sok ember meggyőződhet róla, hogy az eredmény valós,
- egyértelműek: kevés ellenérvet lehet felsorakoztatni velük szemben,
- világosak: látható összefüggésben vannak a változtatásokkal.

Az előbbi esetben a korai győzelem az első országos adománygyűjtő kampány volt. Ezáltal sikerült átlépni egy lélektani határt: vállalati alkalmazottként dolgozó hétköznapi emberek adományoztak az első munkahelyi kampány során. Ez azt bizonyítja, hogy az adományozók megbíznak az alapítványban.

A rövid távon elért eredményjavulás legalább hatféle módon segíti elő az átalakítást.¹⁴

- Tanúsítják, hogy érdemes áldozatokat hozni: a győzelmek igazolják a rövid távon felmerülő költségeket.
- Büszkeséggel töltik el a változás mozgatóit: a sok, kemény munka után a pozitív visszacsatolás erősíti a munkamorált és a motivációt.
- Segítik a jövőkép és a stratégiák „finomhangolását”: a gyors győzelmek konkrét adatokat szolgáltatnak az irányító csapat számára elképzeléseik megvalósíthatóságáról.
- Aláássák a cinikusok és önérdékvényesítő pozícióit: a teljesítmények szemmel látható javulása megnehezíti ezeknek az embereknek, hogy akadályokat gördítsenek a szükséges változások útjába.
- Fenntartják a főnökök egyetértését: a hierarchia magasabb szintjein levőknek bizonyítják, hogy az átalakítás jó nyomon halad.
- Lendítőerőként hatnak: a semlegeseket támogatóvá, a tétova támogatókat aktív segítőknek teszik.

● *A változtatás – tanulási folyamat*

A változások tanulása tanulási elméletnek is értelmezhető.¹⁵ A tudatos vagy éppen tudattalan hozzá-

értésünket módosítani vagy sokszor újjal helyettesíteni kell. A megszokottól való eltérés váltja ki a változásokkal szembeni ellenállást, amelynek leküzdése a változások menedzselésének egyik kulcskérdése. A változásvezetési taktikák között jól ismert felvilágosító-oktató taktika a nonprofit szervezeteknél erős megoldóképeségű módszer lehet, mert:

- az elkötelezettség magas foka e szervezettípusban könnyebben biztosítható (3. ábra),
- az érintetteknek kellő önállóságot biztosít, amely az önkéntes munkatársak esetében motiváló tényező,
- a szervezettől való fizikai távolság (önkéntesek, rész-munkaidősök, kurátorok esetében ez gyakori) információhiányt okozhat, amely a tudati ráhatással (az oktatási elemekkel) jól pótolható e taktika alkalmazásával.

A nonprofit szervezetek esetében a feltételezésünk az, hogy a képességek építése összefüggő láncolatot alkot a legkisebb egységtől a legnagyobbig.¹⁶



A képességek fejlesztése a nonprofit világban a tanulás sokszínű lehetőségeit jelenti. A nonprofit szervezetekre és azok menedzsmentjére irányított képzési programok világszerte az üzleti jellegű képzés szignifikáns részét alkotják. Az e területen megnyilvánuló magyarországi elmaradottsággal szemben az USA-ban 2000 júniusi állapot szerint 1791 egyetem és főiskola kínál diplomát adó képzést a nonprofit területen. Nem felesleges talán citálni az US News and World Report 1998-as „Top Ten” listáját a nonprofit orientációjú programokról. (4. ábra)

A változások ügynökei és mesterei

A nonprofit szervezetek menedzsmentjét tárgyaló szakirodalom egységes abban, hogy ezek az intézmények személyorientáltak. Érvényes ez a vezetési rendszerre, a koordináció módszereire, a munkavégzés szabályaira egyaránt. A legújabb hazai empirikus kutatások¹⁸ kimutatták, hogy a vezetők személyiségének kiemelkedően erős hatása van a szervezetek működésére. A személyorientáltság a változások menedzselésekor is érezteti hatását. A változások menedzsere (ügynöke, mestere) jellemzően a vezetés tagjainak köréből (a vezetőség, fizetett alkalmazott ügyvezető, kuratórium) kerül ki.

● A kuratórium szerepe

Az irányító csapat létrehozása minden változáskezelési modellben meghatározó fontosságú. Nonprofit szervezeteknél a társaság irányítás (Corporate Governance) alapítói („tulajdonosi”) képviselője az alapítvány kuratóriuma (Board of Trustees), vagy az egyesület vezetőisége.

Tapasztalataink szerint a változási projekteket végrehajtó nonprofit szervezetek kuratóriumainak szerepét a szervezet eltérő céljai szerint lehet meghatározni. Ha a cél:

4. ábra

Az US News and World Report 1998-as „Top Ten” listája a nonprofit orientációjú programokról

<i>MBA Nonprofit Management Programs</i>	<i>Nonprofit Masters Programs</i>
Yale University (1)	University of Michigan – Ann Arbor (1)
Harvard University (2)	Washington University (1)
Stanford University (3)	University of California – Berkeley (3)
Northwestern University (4)	University of Chicago (3)
University of California – Los Angeles (5)	Columbia University (5)
University of California – Berkeley (6)	University of Washington (6)
Case Western Reserve University (7)	Case Western Reserve University (7)
Columbia University (7)	University of Southern California (8)
Cornell University (7)	University of North Carolina – Chapel Hill (9)
University of Pennsylvania (7)	University of Wisconsin – Madison (9)

- az állami kapcsolatok erősítése vagy megóvása, akkor a kuratóriumok politikai közbenjáró és facilitátori szerepet játszanak, hogy segítsék azokat a változásokat, amelyek a kormányzati kapcsolatokban rejlő hasznokat realizálják;
- az innováció és a megújulás, akkor a tudást transzferáló szerep kerül előtérbe: megtalálni a változást szolgáló tudáselemeket;
- a nonprofit autonómia és a függetlenség megőrzése, akkor a szerepek az értékek és tradíciók megőrzésére és az ütközések kivédésére irányul: meg kell védeni az alapítványokat attól, hogy a pályázat elbírálók igényeit kiszolgálva feladják függetlenségüket.

A drogfüggő nőekkel foglalkozó alapítvány kuratóriumának elnöke önkéntesként töltötte be posztját. Az ügynökség csaknem 15 éve működött, de az utóbbi időben egyre nagyobb zavarokkal. Az évek során kialakított struktúra egyre jobban bürokratizálódott, a szervezet tagjai: a szolgáltatók mind távolabb kerültek a szolgáltatók igénybevevőitől. Az ügyvezetés makacs ragaszkodása a nemek szerinti megkülönböztetéshez nem talált egyetértésre a kliensek körében. A klinikákkal kialakított kapcsolatok irreleváns kutatási eredményekre alapozódtak, mert a kutatások többsége a férfi betegek jellemzőit tárták fel. A kuratórium – elsősorban az elnöknő kezdeményezésére – az alapítvány megújításáról döntött. Laposabb szervezeti struktúrát, ügyfélorientált szolgáltatást terveztek bevezetni. A vezetőség ugyan ellenállt a változásoknak, az igazgatóság mégis a következő ülés napirendjére tűzte az átalakítás tervének megtárgyalását.

A nyereségre törekvő vállalkozások tulajdonosi irányító területeivel összehasonlítva a nonprofit kuratóriumok szerepe eltéréseket mutat. Az eltérések feltárására az alábbi jellemzők szolgálhatnak:¹⁹

- a misszió,
- a mérőszámok,
- a vezetési láncolat,
- a testület összetétele,
- a testületi tagokkal szembeni elvárások.

Az utóbbi jellemző alapján a nonprofit kuratóriumok tagjai eltérő profillal rendelkeznek (gyakran olyan intézmények képviselőiben, amelyek anyagi támogatást tudnak nyújtani a szervezetnek), szerepeik széles spektrumúak, munkájuk valójában időadományozás és elvárás tőlük a donáció. Mi áll ezzel szemben az előny oldalon?

Kezdeményező és támogató részvétel egy szervezet eredményes tevékenységében, szükség esetén megújításában. Lehetőség arra, hogy a profit világban megtanult dolgok jótékonyági, szociális, kulturális, oktatási stb. célból hasznosulhassanak. Lehetőség a 3 W (wealth, wisdom, work = gazdagság, bölcsesség, munka) érvényre juttatására.

● *A nonprofit szervezet vezetője mint a változás ügynöke*

Bár egy, találónan cinikus megfogalmazás szerint a nonprofit szervezet halálát az első fizetett alkalmazott megjelenése jelenti, ezek a szervezetek mégsem nélkülözhetik a fizetett munkatársak alkalmazását. (A szektor teljes munkaidős alkalmazottainak száma Magyarországon ma mintegy 50 000.) A főállásúak nagy része vezetői (tipikusan első számú vezetői) posztot tölt be. Részvételük a szervezeti változások menedzselésében nélkülözhetetlen.

A változásmenedzsmentben a változás ügynökének általában azt a személyt tartjuk, aki beosztástól, pozíciótól függetlenül képes a szervezetben változtatásokat kezdeményezni, támogatni, szponzorálni, megvalósítani és szolgáltatni. Nonprofit szervezetekben ez az ügynök kézfekvően az alapítvány vagy egyesület ügyvezetője, képviselője lehet, hiszen az emberi erőforrások korlátozott volta a széles körű választás lehetőségét kizárja. E szervezetek személyorientált jellege még inkább leszűkíti a változás mestereinek lehetséges körét. A változás mesterének profilját Rosabeth Moss Kanter írta le először 1983-ban,²⁰ hasonló című könyvének 8. fejezetében. Bár a kompetenciaprofil a versenyszektor csúcán lévő vállalati tapasztalatok alapján készült, meglepő, hogy az mennyire alkalmas a nonprofit szervezetekben való felhasználásra. Vegyük sorra:

- legyen képes:
 - önállóan dolgozni, a menedzsment, a hierarchia támogatása nélkül is,
 - hatékonyan együttműködni másokkal,
 - magas bizalmon alapuló kapcsolatokat kiépíteni az etikai standardokra alapozva,
 - figyelembe venni a változásban érintettek eltérő érdekeit,
 - az elégedettséget az eredmények és a siker alapján megítélni és ehhez rendelni a jutalmakat.

Az előbbieken megadott listán szereplő együttműködési készségre irányuló vizsgálatról számol be Samuel Goldman és William Kahnweiler.²¹ A kutatók 91 USA-beli nonprofit szervezet ügyvezetőjének kö-

rében keresték a kollaboráció sikerének titkát. Az együttműködési készség vizsgálata kiterjedt a szervezet belüli emberi kapcsolatokra, továbbá a szervezeti és társadalmi kapcsolatokra egyaránt. A kutatás eredményei szerint azonosítani lehetett öt vizsgált változót, amelyek összefüggésbe hozhatóak a sikeres vagy sikertelen együttműködési készséggel, továbbá öt vizsgált változó hatása nem volt kimutatható. A szignifikáns jellemzők:

- a vezető neme,
- extravertált vagy intravertált személyiségjellemzője,
- racionális vagy érzelmi beállítottsága,
- a szerep-képtelműség és,
- a foglalkoztatási kompetencia határai által kiváltott stressz.

A kutatás végső tanulságai szerint a sikeres együttműködő nonprofit vezető profiljának összetevői: a rugalmasság, az udvariasság, a mások álláspontjának megértésére való képesség, a másság iránti érzékenység és a kooperációs szellem.

Ha a nonprofit szervezetek túl akarják élni a minden napok változásait, akkor ehhez hasonló vezetőkre van – és még inkább lesz – szükségük.

Hivatkozások:

- 1 A legutóbbi időszak két fontos összefoglaló publikációjának tekinthetjük az alábbi műveket: Lester M. Salamon–Helmut K. Anheier: Szektor születik II. Összefoglaló egy nemzetközi nonprofit kutatás második szakaszáról. Civitalis Egyesület, Budapest 1999. és Harvard Business Review on Nonprofits. Harvard Business Press 1999
- 2 Igor Ansoff: Corporate Strategy. Mc-Graw-Hill, New York 1965
- 3 J. Pendlebury–G. Grouard–F. Meston: The ten keys to successful change management. John Wiley, 1995
- 4 Paul F. Salipante–Karen Golden-Biddle: Managing Traditionality and Strategic Change in Nonprofit Organizations. Nonprofit Management & Leadership, Vol.6. no.1. Fall 1995
- 5 J. Gregory Dees: Enterprising Nonprofits. Harvard Business Review January-February 1998
- 6 Lásd például: Az állam és a civil társadalom kapcsolatai Magyarországon 1999-2000 című program. CAF Consultants. A program közbenő jelentését készítették Csanády Dániel és Deborah Moss és „Dialógus a civil Magyar-

országért” Összegzés a MEH Civil Kapcsolatok Főosztálya által szervezett tanácskozás műhelyeinek munkájáról. 1999. 02. 24. és Széman Zsuzsa–Harsányi László: Halak és hálók. Kapcsolatok a helyi szociálpolitikában. Nonprofit Kutatások 8. Nonprofit Kutatócsoport – MTA Szociológiai Kutató Intézet, Budapest, 1999

- 7 Kuti Éva: Hívjuk talán nonprofitnak. Nonprofit Kutatócsoport. Budapest, 1998
- 8 Lester M. Salamon: A piac kudarca, az öntevékenység kudarca és a kormány nonprofit szektorral kialakított kapcsolatai a modern jóléti államban. in: A harmadik szektor. Tanulmányok (szerk.: Kuti Éva–Marschall Miklós) Nonprofit Kutatócsoport, Budapest, 1991
- 9 William P. Ryan: The new Landscape of Nonprofits. Harvard Business Review, January-February 1998
- 10 Dennis R. Young: Organizational Identity in Nonprofit Organizations: Strategic and Structural Implications. ISTR Conference, Dublin, Ireland, July 2000
- 11 Gillian A. M. Kellock at al.: A diverse approach: Change Management in Voluntary Organizations. ISTR Conference, Dublin, Ireland, July 2000
- 12 James Brian Quinn: Managing Strategic Change in: Managing Change 2nd edition (ed. Christopher Mabey and Bill Mayon-White) PCP 1993
- 13 Chris Argyris: Az alkalmazottak felhatalmazása. A császár új ruhája. Harvard Business Manager I. évf. 1. szám 1/1999. 41. o.
- 14 John P. Kotter: A változások irányítása. Kossuth Kiadó, Budapest, 1999. 118. o.
- 15 Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1996
- 16 Building Capacity: A Co-Creation Approach. Special issue The Nonprofit Quarterly Volume VI., Number 4, Winter 1999
- 17 Rosanne M. Mirabella–Naomi B. Wish: Nonprofit Management Education: Summary of Research on Graduate Degree Programs. ISTR Conference, Dublin, Ireland, July 2000
- 18 Az említett kutatás Vajda Ágnes irányításával kezdődött. Az ő váratlan elhunytával a kutatás megakadt, első megállapításainak publikálása eddig még nem történt meg.
- 19 F. Warren McFarlan: Working on Nonprofit Boards: Don't Assume the Shoe Fits. Harvard Business Review November-December 1999
- 20 Rosabeth Moss Kanter: The Change Masters. International Thomson Business Press 1983
- 21 Samuel Goldman–William M. Kahnweiler: A Collaborator Profile for Executives of Nonprofit Organizations. Nonprofit Management & Leadership, Vol. 10., No.4, Summer 2000