

### Lantos Tamás: Nonprofit mítosz

Témák: civiltársadalom, etika, formalizálódás, gazdaság, képviselet, legitimizálódás, mérés, konformizálódás, nonprofit, stratégia, szervezet, színlelés, társadalom

A mai Magyarország polgára nehéz helyzetben van, ha biztonságban akarja érezni magát. Anyagi-fizikai biztonsága igen labilis, hiszen a természeti erőket nem teljes mértékben uralja, szinte bármikor elveszítheti munkahelyét, megbetegedhet, kirabolhatják, elhagyhatják, elveszítheti lakását stb. Az anyagi-fizikai biztonság mellett lelki-szellemi biztonságra is szüksége lenne, de ezzel is rosszul áll. Nehéz e talajtalanság tartós elviselése kapaszkodók felkutatása nélkül, s ha ilyeneket nem találunk, akkor teremtésük nélkül.

A bizonytalanság csökkentésére jól bevált módszer a gondolkodás oly mértékben történő leegyszerűsítése, hogy beszűkített gondolatvilágunkból ne legyünk képesek kilátni, sőt, erre irányuló igényünk is szűnjön meg. Így egyáltalán nem kell szembesülnünk a csúnya, kiszámíthatatlan és félelmetes valósággal. Ez manapság igen népszerű, támogatott és meglehetősen kényelmes stratégia, amely csak véletlenszerűen vezethet olyan cselekvéshez, ami a problémákat valóban meg is oldja.

Egy másik, régi módszer az, amikor egész gondolati vagy hitrendszereket hozunk létre, amelyek kapaszkodókat nyújtanak, szebbnek és biztonságosabbnak állítják be a világot. „*A félelem és a szorongás kínzó élménye arra készítette s készíti az embereket* – írja Hankiss Elemér –, *hogy szimbólumok védőpajzsával, mítoszokkal, hitrendszerekkel és eszmékkel vegyék körül magukat.*” (Hankiss □ 1997□, 43. o.) Megalkotjuk azokat a szellemi, szimbolikus teremtményeket, amelyek védelmében biztosak lehetünk, amelyek pusztán léte alapján hisszük, hogy csak idő kérdése, és gondjaink, bizonytalanságaink megoldódnak. Ha holnap nem, akkor majd holnapután, ha idén nem, akkor majd jövőre, ha ebben az évszázadban nem, akkor majd a következőben. A lényeg az, hogy elhitessük magunkkal: bajaink és a veszélyek csak átmenetiek, amelyek előbb-utóbb elmúlnak, hiszen létezik egy minket szolgáló védelmi szféra.

Ebben a tanulmányban a nonprofit szektor példáján szeretném bemutatni, hogy a mítoszteremtés a mai ember számára milyen mértékben jelent fontos védelmi tevékenységet, még annak árán is, hogy a mítosszal esetleg azoknak a bajoknak az újratermelődését segíti elő, amelyek ellen a mítosz védeni hivatott.

Nonprofit mítosznak nevezem azt az általánosan elfogadott véleményt, hogy a nonprofit szervezeteknek jelentős funkciójuk van a demokratikus társadalom kialakításában és az emberi, környezeti problémák csökkentésében. Ez a nézet ma sokak lelkesedését váltja ki, és hűen szolgálja az elvárt, amerikai stílusú optimizmust. Eközben a nonprofit szervezetek egyre távolabb kerülnek eredeti küldetésüktől, az általuk megcélzott problémák megoldásától. Mind a nonprofit szervezetek által érintett, mind az azoktól független emberek nem veszik észre, hogy a szektor már nemcsak problémákat old meg, hanem sok esetben haszontalan tevékenységet is végez, sőt, hozzájárul a problémák fennmaradásához, újratermeléséhez, s eközben növekvő mértékben fogyasztja a pénzügyi, az emberi, a lelki, a társadalmi és a környezeti erőforrásokat. A nonprofit szektor kényszerpályái általában olyan viselkedésre készítetik a benne tevékenykedőket, hogy vagy kétarcú életet kell élniük, vagy meg kell tagadniuk korábbi értékeiket, viselkedési normáikat és elveiket. A folyamat végső kimenetele súlyos kulturális leromláshoz, lélekromboláshoz,

értékvesztéshez, s – a kommunikáció hiteltelenné válásával – társadalmi működési zavarokhoz vezethet.

A nonprofit mítosz azonban nem épül szervesen kultúránkba, a rendszerváltozás előtti időszakban nem is beszélhettünk a jelenlétéről. Az 1990-es évek tapasztalata tehát nem szerves fejlődés, hanem egy igen erőteljes külső hatás, támogatásokkal és csábításokkal megerősített átalakító törekvés eredménye. Lehet, hogy jobb lenne szembenézni mindezzel, és ennek megfelelően cselekedni.

A társadalom nonprofit szektora kellően megfoghatatlan és meghatározhatatlan ahhoz, hogy mindenkinek olyan sajátos képe alakuljon ki róla, amely nagy valószínűséggel lényegesen különbözik a másokban kialakult képtől. Ráadásul a szektor elég heterogén ahhoz, hogy rá gondolva az emberek – sőt, akár ugyanaz a személy is – különböző helyzetekben más és más szervezetek körére gondoljon. Már maga a szektorkénti kezelés is erőltetett, hiszen a szektorhoz tartozó szervezetek között gyakran nagyobb különbség mutatkozik, mint egyes nonprofitnak nevezett és egyes állami, illetve piaci szervezetek között. Sokféle statisztikai adatot közölnek a nonprofit szektor egészéről, amelyek segítségével értékelnek, érvelnek, terveznek, jogszabályokat alkotnak és pályázati kiírásokat fogalmaznak. A baj csak az, hogy a nonprofit szervezetek – mint a szektor elemei – közötti óriási lényegi különbségek miatt az adatok csak nagyon jelentős megszorításokkal értelmezhetők.

Ezen problémák fölött nagyvonalúan szemet hunyva alakult ki a nonprofit mítosz táptalaja. A magágyból kiserkenő mítoszt a szektor dicshimnuszát zengő – globális, európai és országos szintű – politikai propaganda, a szektor önmagát igazoló sikerpropagandája, a média szolgálalkú híradásai és értelmezései, valamint a szektor kutatóinak a támogatóikhoz, a társadalmi-szakmai elvárásokhoz simuló véleménye tartja fenn. A mítosz pozitív pszichés hatása kétségtelen. Mégis érdemes kritikusan is szemügyre venni mindezt, hiszen a jelenség kárt is okozhat, amennyiben megakadályoz bennünket abban, hogy megoldható problémáinkra tartós és valódi megoldásokat keressünk.

A tanulmányban néhány Magyarországon tapasztalható „nonprofit jelenség” leírásával és elemzésével szeretném alátámasztani a fenti állításaimat. A támogatási rendszerre vonatkozó tapasztalatok és az azokból levonható általános következtetések bizonyára nemcsak a nonprofit, hanem az állami intézmények és a piaci szervezetek esetében is érvényesek. Szeretném érzékeltetni azt, hogy a szektor kapcsán űzött társadalmi játszmáink, struccpolitikáink, szelektív észleléseink, racionalizációink és álszenteskedéseink veszélyessé is válhatnak.

A tanulmány állításait a közepes méretű nonprofit szervezetek számára tartott nonprofit-menedzsment, azon belül elsősorban a stratégiai tervezés „tréningeken”, valamint az egyes szervezeteknél végzett stratégiai tervezéseken szerzett tapasztalataimra alapozom. Ezen alkalmak során több mint száz szervezet „intim” szférájába és problémáiba pillanthatam be. A szervezetek között egy olyan sem akadt, amelynek ne lettek volna súlyos problémáik, és amely a problémáinak megoldásánál ne támaszkodott volna alapvetően a színlelés és a csalás stratégiájára. Saját alapítványom vezetése közben is bőséges tapasztalatot szereztem. Ez a tapasztalati háttér kétségtelenül a nonprofit szervezetek egy sajátos körével kapcsolatos, ugyanis azokról a szereplőkről van szó, amelyek problémákkal küzdenek és ennek tudatában is vannak. Probléma alatt sokféle és nagyon súlyos gondot kell érteni: pénzügyi nehézségeket, elégedetlenséget a szervezet eredményeivel, passzív tagságot, rossz kapcsolatot a társadalom más egységeivel, értetlen társadalmi környezetet, személyes és szakmai konfliktusokat stb. Az

ilyen problémás szervezetek száma azonban olyan magas, hogy érdemes elgondolkodni azon, hogy vajon ezek képezik-e a kivételeket, avagy inkább a „problémáság” a szabály, és a problémamentesség a kivétel. Azt is szükséges még leszögezni, hogy a szervezeteknek akkor is lehetnek – akár nagyon súlyos – problémáik, ha azoknak sem ők, sem társadalmi környezetük nincsen tudatában.

### **Mire gondolunk, amikor nonprofit szektorról beszélünk?**

A nonprofit szektor, illetve a nonprofit szervezetek különféle, magyarra esetenként csak sután fordítható elnevezései is jelzik a szektorhatárok bizonytalanságát. Például beszélhetünk nonprofit szektorról/szervezetről (non-profit sector/organisation), karitatív szervezetről (charitable organisation), társadalmi hasznot nyújtó szervezetről/szektorról (social-profit sector/organisation), harmadik szektorról (third sector), önkéntes szektorról/szervezetről (voluntary sector/organisation), nem állami szervezetről (non-governmental organisation – NGO), társadalmi szervezetről, civil szektorról/szervezetről (civil sector/organisation) stb. A szervezetek, illetve a szektor definíciójáról – a már említett heterogenitás miatt – hosszan lehetne értekezni.

Lester *Salamon* szerint például a nonprofit szervezetet az alábbi tulajdonságok jellemzik. (1) Formális, azaz bíróságon bejegyzett és jogi személyiséggel rendelkezik. (2) Magánjellegű, azaz határozottan elkülönül az államtól, az állami intézményektől. (3) Nonprofit jellegű, azaz a szervezetnek nem célja a profittermelés, és ha termel is profitot, azt nem osztja föl a „tulajdonosok” között, hanem a szervezet céljára fordítja. (4) Önálló, azaz saját magát irányítja, cselekedeteit maga kontrollálja. (5) Önkéntes, azaz a szervezetet önkéntesen hozzák létre és gyakori a szervezetnek végzett önkéntes munka. (6) Közhasznú, azaz közcélokat szolgál és hozzájárul a közjóhoz (Salamon □1992□, 6–7. o.).

A tanulmány következtetései alighanem alá fogják támasztani azt a véleményemet, hogy a formális státuszon és a nonprofit jellegén kívül egyik fönti jellemző (magánjellegű, önálló, önkéntes, közhasznú) sem sajátja a magyarországi nonprofit szervezeteknek, ennek feltételezése csak a nonprofit mítosz része. A formális státusz egyébként különösen fontos mondanivalóm szempontjából, mert az számos, később kifejtett kényszerpálya forrása.

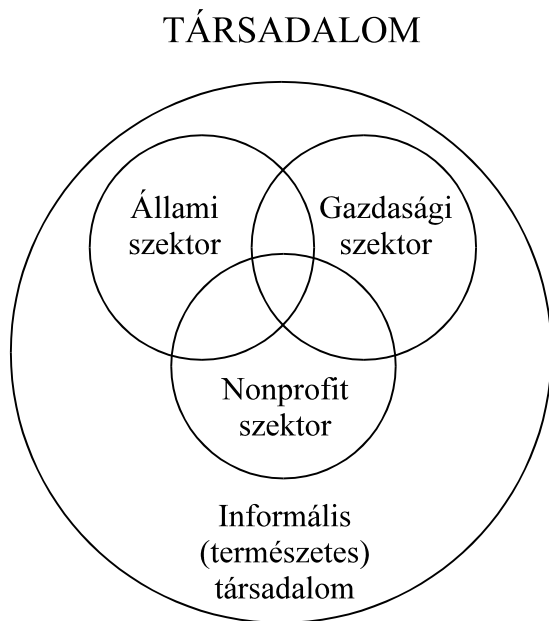
A nonprofit szervezeteket a szakemberek, az érintett hivatalnokok és az átlagemberek sok más, általában pozitív tulajdonsággal is felruhazzák. Ezek közül a következőkre külön is kitérünk még: aránylag kis adminisztrációs költség; rugalmasság, újítóképesség; a szektor és az egyes szervezetek sokfélesége; radikális, a problémákat nem elkendőző magatartás.

### **A nonprofit szektor funkciója**

A nonprofit szektor funkciójának áttekintéséhez induljunk ki a társadalom immár széles körben elterjedt fölosztásából. Eszerint három egymásba fonódó szektor különíthető el: állami, gazdasági és nonprofit. Az 1. ábra ennek megfelelően azt szemlélteti, hogy miféle összhang és munkamegosztás, illetve milyen átfedések vannak e három fő szektor között, amelyek egymással vállvetve működnek. (Egyébként ezt a szemléletet szolgálja és fejezi ki a szektorok közötti partnerség emlegetésének divatja is.)

A rendszeren belül a nonprofit szektornak két fő funkciója különíthető el. Az egyik a *megelőző és korrekciós funkció*, amely az állam és a gazdaság működésének hibáit és hiányosságait előzi meg vagy korrigálja, míg a másik a *fejlesztő funkció*, amely a civil társadalom építését, kibontakozását, végső soron a társadalom tartós fejlődését szolgálja a civil értékek védelmével,

az együttműködés erősítésével, a közös tevékenységek formális kereteinek megadásával. Ha elfogadjuk e két, általánosan megfogalmazott funkciót, akkor – a nonprofit menedzsment szakma szóhasználata szerint – azokat akár a nonprofit szektor küldetésének is tekinthetjük, s az értékelés során a civil szektor eredményeit ennek fényében kell vizsgálni.



1. ábra A társadalom szektorokra tagolása

### **A nonprofit szektor méret és erőforrás-ellátottság szerinti tagolása**

A civil szervezetek közötti különbség sok jellemző mentén nyilvánul meg. Ezek közül egyet külön is érdemes kiemelni, ez pedig a *méret*. A szervezetek mérete több kritériummal is meghatározható, így például erőforrás-ellátottságuk, illetve költségvetésük; alkalmazottaik, illetve önkénteseik száma; programjaik és projektjeik száma vagy kiterjedése; célcsoportjuk vagy célterületük mérete alapján. A szervezetek többségének szinte folyamatosan fennálló erőforráshiánya – azon belül is elsősorban a pénzhiány – a megfelelő működés szűk keresztmetszete. Így a költségvetés nagysága összefügg a szervezetek lehetőségeivel, betöltött funkcióival. Költségvetésük alapján megkülönböztethetünk kis, közepes és nagy méretű szervezeteket. Elkülönítésüket az indokolja, hogy az eltérő költségvetésű szervezetek alapvetően más feltételekkel működnek.

*Kis nonprofit szervezetek.* Költségvetésükből gyakorlatilag hiányzik a személyi kifizetés, mert minden tevékenységet önkéntesen, elkötelezettségből vagy más – nem pénzügyi – érdekből végeznek. Egyéb kiadásai sem számottevők. Nem is lehetnek nagyok, mert amint nagyobb támogatásokra vagy vállalkozói bevételekre tennének szert, fejleszteniük kellene ügyvitelüket (növekvő bürokrácia), ami igencsak költséges lenne, és további forrásokat emésztene föl, így – kinőve a kis méretből – közepessé vagy nagygyá válnának. Céljaik elsősorban helyiek, általában adott, nem túl nagy (áttekinthető méretű) területhez, illetve közösséghez kötődnek, amelyek

bizonyos kontroll alatt tartják őket. Formális tagságuk és célcsoportjuk között gyakran elmosódik a határ. Közel állnak az informális szerveződésekhez, kisméretű bürokráciájuk összes tevékenységükön belül alacsony arányú (idő, munkamennyiség, költség és lelkesedés tekintetében egyaránt). Céljaik és tevékenységeik többnyire harmonizálnak az informális civil társadalommal. Szellemiségük, közösségi erényeik, emberi potenciáljuk nem sokban különbözik az egészen kis méretű vállalkozásoktól és az önkormányzatoktól. Kezdeményezéseik általában belülről indulnak, s ezt a közös tevékenység előnyeinek fölismerése táplálja (beleértve a közösségi élményt mint hasznot is). Magas szintű személyes részvétel és felelősségvállalás, valamint a működő demokrácia jellemzi még akkor is, ha a demokrácia formális keretei kialakulatlanok a szervezetben.

*Közepes nonprofit szervezetek.* Ez a nonprofit szervezetek veszélyeztetett kategóriája. Általában állandó, de legalábbis fizetett dolgozók vannak, így költségeik között megjelennek a személyi kiadások. Költségvetésük eléri azt a szintet, hogy nagy bürokrácia működtetésére kényszerüljenek, ugyanakkor általában nincs annyi pénzük, hogy biztonságosan tervezhessenek és be is fejezhessenek adott projekteket. Erőforrásaik jelentős részét elvonja a bürokrácia, így szervezeti hatékonyságuk alacsony szintű, de ez nem derül ki, mert megtanulták (kénytelenek voltak megtanulni) hatékony szervezatként „eladni” magukat, papíron tehát minden rendben van. Ez az önmarketing is költségnövelő tényező, ami tovább gyöngíti a hatékonyságot.<sup>1</sup> E szervezetek tartalékhányosak, ami pénzügyi kiszolgáltatottsághoz vezet. Ez a kiszolgáltatottság, valamint az, hogy a szervezet állandó és alkalmi megbízottjainak egzisztenciája függő viszonyba kerül a szervezet pénzügyi helyzetétől, erős nyomást gyakorol a szervezetre, hogy konformistává, illetve diszfunkcionálissá váljon. Bizonytalan és kiszolgáltatott helyzetükből növekedéssel, vagy – nagyon ritkán – kisméretűvé válással igyekeznek szabadulni.

*Nagy nonprofit szervezetek.* Ezek a szervezetek általában már kialakulásukkor nagyok, és fő támogatójuk érdekeit képviselik. A konformizmus mellett gyakran egyfajta kulturális „elferdülés” (konformista tudatváltozás) és korrupció is megjelenik. A nagy és drága bürokrácia ellenére is viszonylag alacsony annak aránya az összes költséghez viszonyítva, mert a projektek végrehajtására is van elegendő forrás. Ezekben a szervezetekben megalapozott tervek készíthetők, lehetőség van a projektek befejezésére. Függetlenségük jelentős részét föladván a fő támogató(k) igényeinek rendelik alá magukat, így azok árnyékszervezeteivé válnak. Esélyük van arra, hogy – megfelelően lavírozva – jó célok megvalósítása érdekében váljanak hasznossá, de arra is, hogy jelenlétük társadalmilag károsná váljon (például azzal, hogy a kisebb szervezetek előtt aránytalanul nagy forrásokat vonnak el, hogy „ráteszik kezüket” a fontos kül- és belföldi kapcsolatokra, vagy hogy álcélokért dolgozva látszateredményeket érnek el stb.).

A fenti, költségvetés alapján készült csoportosítás igencsak elnagyolt, aminél a valóság természetesen sokkal árnyaltabb, és vannak kivételek. De arra talán alkalmas, hogy nagyjából meghatározhassam, mely méretkategóriával foglalkozik ez az elemzés. A továbbiakban tehát csak azokról a közepes méretű szervezetekről lesz szó, amelyek a legtöbb esetben valamilyen hosszabb távú ügy mellett kötelezték el magukat, és amelyek vagyonnal (ingatlan, gépekkel stb.) rendelkeznek. Tevékenységük kényszerpályákon mozog, mert elkötelezettségük miatt nem hagyhatják abba elkezdett programjaikat, a vagyon birtoklása pedig folyamatos adminisztrációt és kiadásokat ró rájuk. A nonprofit szervezetek „középosztályaként” talán ezek a szervezetek rendelkeznek a legnagyobb lehetőségekkel arra, hogy a szektort stabilizálják és hogy számottevő szerepük legyen a társadalomban. Stabilitásuk és eredményességük éppen ezért a nonprofit

---

<sup>1</sup> A hatékonyságot itt az egységnyi hasznos szolgáltatásra jutó bürokratikus és marketing-ráfördítással mérem. Minél kisebb ez, annál hatékonyabb a szervezet.

szektor egészére meghatározó. A kis és a nagy szervezetek kicsit kilógnak a nonprofit kategóriából. A nagyok inkább az állam vagy a vállalatok, gazdasági társaságok nyúlványainak – és szolgálóinak – tekinthetők, míg a kicsik inkább az informális civil társadalom jegyeivel rendelkeznek.

Nemcsak az erőforrások mennyisége és összetétele, de az is meghatározó, hogy azok mennyire felelnek meg a tervezett és végrehajtani kívánt projektek igényeinek, azaz hogy milyen *a projektek és az erőforrások közötti összhang*. Eszerint négy típust különíthetünk el: az erőforráshiányos szervezetet, az erőforrással ellátott szervezetet, az erőforrással túlzottan ellátott szervezetet és az inadekvát erőforrás-ellátottsággal rendelkező szervezetet.

*Az erőforráshiányos szervezet* a következő jellemzők alapján ismerhető föl: folyamatosak a pénzügyi gondok; befejezetlenek, felületesek vagy hiányosan kivitelezettek a projektek; esetlegesek a bevételek; a dolgozók egzisztenciális nehézségekkel küzdenek; jellemző az egy – általában karizmatikus jellemű – személyhez kötődés; állandó a bizonytalanság, illetve a kiszámíthatatlanság és a kilátástalanság érzése; a napi ügyek intézése elsorvasztja a stratégiai gondolkodást; a szervezetet az elkötelezettség és a lelkesedés tartja fenn; az eredményeket kozmetikázzák; az éppen futó projektek forráshiányának pótlásához a következő projektek pénzügyi keretéből vonnak el, amihez újabb és újabb projekteket kell vállalni, akár áron alul is (a forráshiány fölszámolása növekedéssel). A szervezet nehezen tudja elkerülni, hogy működése előbb-utóbb forrásvezéreltté váljon. A közepes méretű szervezetek nagy része ebbe a csoportba tartozik.

*Az erőforrással ellátott szervezetben* lehetőség van tartalékképzésre; a dolgozók egzisztenciális biztonsága éppen elfogadható; a szervezeti működés közösségibb jellegű; hatékony a bevétel-szervezés (adományok és vállalkozói bevétel) és az adományszerzés nem esetleges; lehetőség van a tervezésre és a minőségi projektvégrehajtásra; lehetséges a növekedés elkerülése, és esély van az értékorientált működésre.

*Az erőforrással túlzottan ellátott szervezet* esetében állandó adományozó(ka)t találunk, ami maga után vonja a fő adományozó(k) elvárásainak való behódolást; a nagyméretű, de jól szervezett bürokráciát. Az egzisztenciális biztonság mellett megjelenik az anyagi jólét növelésének csábítása, az ellustulás és az alacsony egyéni munkahatékonyság. Jellemző az eredeti küldetésnek ritkán megfelelő működés (eltérülés az eredeti funkciótól), valamint a csábítás a növekedésre.

*Inadekvát erőforrás-ellátottság* esetén a szervezet ugyan rendelkezik erőforrásokkal, de annak szerkezete nem felel meg a projekt végrehajtásához szükséges erőforrás-szerkezettel (például a szervezetnek sok jó szakembere van, de azokat csak több pénzzel tudná megfelelően felhasználni, vagy sok az önkéntes, de nincs helyiség, ahol az önkéntesek dolgozhatnak stb.). A szervezet tevékenysége eltérülhet erőforrásainak irányába, és megvan az esélye, hogy erőforrással ellátott szervezetté váljon. Amíg nem jut el ideig, addig jellemzői a forráshiányos szervezetéhez hasonlóak.

### **Nonprofit problémák**

A továbbiakban többnyire csak a közepes méretű, erőforráshiányos nonprofit szervezetekről lesz szó, amelyek általában egy vagy több tevékenység mellett köteleződnek el. Ezek a szervezetek mind számuk, mind lehetőségeik és társadalomra gyakorolt hatásuk alapján meghatározóak a nonprofit szektor egészén belül.

*Az adományozó elvárásai, az adományozott céljai és a kedvezményezettek igényei közötti eltérés*

A nonprofit szervezetek termékeinek és szolgáltatásainak élvezői (a célcsoport tagjai) nem tudják azok ellenértékét megfizetni, ezért a szervezeteknek a tartós és eredményes működés érdekében máshonnan, az adományozóktól kell erőforrásaikat megszerezniük. A támogató szervezet képviselője (az adományozó), a támogatandó szervezet képviselője (a nonprofit szervezet) és a kedvezményezett célcsoport (akiért a nonprofit szervezet létezik) szükségszerűen más és más élethelyzetben, döntési pozícióban van, ezért nem lehetséges, hogy teljesen azonos módon határozzák meg a problémákat, azonos cselekvéseket tartsanak szükségesnek a konkrét helyzetben, vagyis azonos elvárásaik legyenek a nonprofit szervezet tevékenységével szemben.

A jelenlegi támogatási rendszernek tehát elkerülhetetlen belső sajátossága az, hogy a támogatást kilátásba helyező szervezetet képviselő személyek többé-kevésbé másra akarják fordíttatni támogatásukat, mint amire a támogatott szervezet képviselői fordítani szeretnék. Ez a probléma kétszeresen is jelentkezik. Először akkor, amikor a nonprofit szervezet, hogy minél nagyobb eséllyel szerezze meg a támogatást, megpróbálja maximális mértékben a támogató elvárásaihoz igazítani a pályázati tervét. Másodszor akkor, amikor fölhasználja a pénzt: a támogató az általános gyakorlat szerint 0–20 százalékos eltérést engedélyez az eredeti tervhez képest. Az adományozó és az adományozott céljai közti eltérés tehát csak akkor okoz problémát, ha az meghaladja a tervtől való eltérés megengedett mértékét. A jellemző az, hogy az esetek többségében meghaladja.<sup>2</sup> Az adományozó és az adományozott szándékai közötti törvényszerű eltérés súlyos és tovagyűrűző következményekkel jár.

A középmeretű nonprofit szervezetek pénzügyi helyzetét és bürokratikus terheit jelentősen meghatározza a támogatási rendszer. A pénzkezelés (nyilvántartás, adózás, jelentések stb.) és a személyzeti ügyek intézésének törvényben meghatározott rendje, valamint a támogatók felé fennálló kötelezettségek vagy ajánlatos eljárások (nyilvántartás, dokumentálás, beszámolók, kimutatások, tájékoztatások stb.) óriási irodai jellegű terheket rónak a szervezetek vállára. Hozzáadódnak még ezekhez azok a munkák, amelyek azáltal keletkeznek, hogy a nonprofit szervezetek nem teljesítették, illetve nem tudták teljesíteni az állami hivatalok vagy a támogatók iránti kötelezettségeiket, s ekkor megkezdődik a kikapuk keresése a jogszabálydzsungelben, a még elfogadható mértékű kockázattal járó csalások kigondolása és végrehajtása, a hamis dokumentumok gyártása stb. Ezekhez a tevékenységekhez nagy szakértelem és „megfelelő személyiség” kell – az ilyen ember viszont nagyon drága, költsége nem tervezhető, foglalkoztatása nem vállalható nyíltan a támogatóknak írt pénzügyi tervekben.

Ha a nonprofit szervezet ragaszkodik ahhoz a tevékenységhez, amelyet fontosnak és hasznosnak tart, akkor „kiterjesztett cselekvés” jön létre. Ez azt jelenti, hogy a szervezet egy kicsit mást tesz, mint amit a támogatói elvárnak tőle, és egy kicsit mást tesz, mint amit a kedvezményezett emberek igényelnének. A kiterjesztett cselekvést a 2. ábra mutatja.

Illegális a cselekvés akkor, ha a nonprofit szervezet nem tartja be a támogatóval kötött (támogatói) szerződést, és illegitim akkor, ha a szervezet által végzett tevékenység nem merül föl igényként a kedvezményezett célcsoport vagy a célcsoport képviselője részéről. A vizsgált nonprofit szervezetek többsége azonban úgy ítéli meg, hogy a támogató nem látja (nem láthatja) tisztán azt, hogy mi az adott helyzetben a fontos teendő, illetve érdekei és beállítottsága arra

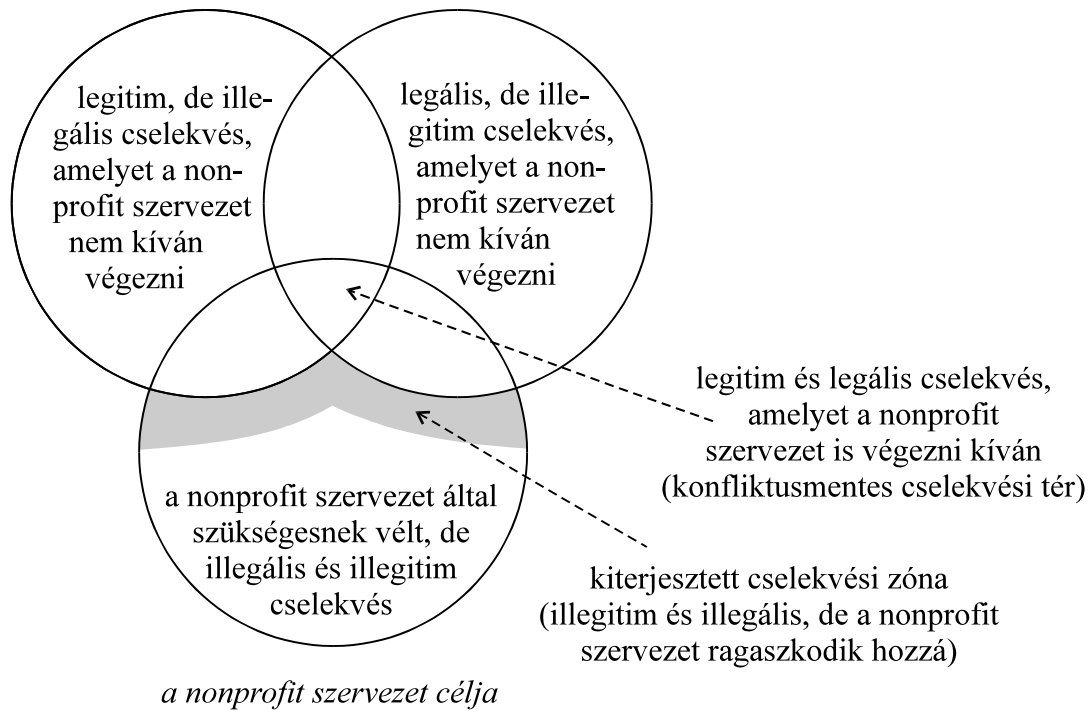
---

<sup>2</sup> Ugyanilyen jellegű különbség van a nonprofit szervezet és a célcsoportja céljai között is, de ennek mértéke – feltételezésem szerint – lényegesen kisebb, esetleg elhanyagolható.

készítetik, hogy más cselekvést várjon el, mint ami fontos lenne; valamint hogy a kedvezményezettek köre nem mindig ismeri föl a saját érdekeit, illetve egyes esetekben nincs lehetősége igényei kifejezésére (lásd például a jövőben megszületendő generációk vagy a távoli társadalmak tagjainak igényeit). Az értékorientált nonprofit szervezetek számára a konfliktusmentes cselekvési tér – az a cselekvési zóna, amely egy-

*a kedvezményezett igénye*

*a támogató elvárásai*



2. ábra A nonprofit szervezet kiterjesztett cselekvési zónája

szere felel meg a támogatók elvárásainak és a kedvezményezettek igényeinek – nagyon szűk. A nonprofit szervezet tehát olyan területekre is igyekszik kiterjeszteni cselekvését, amelyekkel kapcsolatban valamilyen feladat elvégzését tartja szükségesnek, és ahol az elvárásoktól és az igényektől való eltérés még eltitkolható, így nem váltja ki sem a támogató, sem a kedvezményezettek rosszallását. Ezek azok a cselekvések, amelyek a nonprofit szervezeteket színlelésre kényszerítik.

### *Hiány*

Alapvető feltételezésem szerint a közepes méretű nonprofit szervezetek szükségszerűen küzdenek a pénzügyi, az idő, az energia és az erkölcsi támogató háttér hiányával. Különösen azokra a szervezetekre érvényes ez (a közepes méretű nonprofit szervezetek többsége ilyen), amelyek valamilyen fönntartandó (őrzés, karbantartás, adózás stb.) és működtetendő tőkével már rendelkeznek. Ilyen tőke lehet például az ingatlan (iroda, raktár, kert stb.), a gépek és az eszközök, a szakemberek összeszokott csapata, a kiépített társadalmi kapcsolatok, a bel- és a külföldi partnerek, sőt, még a társadalmi elvárások is, amelyeket a szervezet a korábbi munkájával váltott ki. Ez a tőke nem profittermelési célokat szolgál, mint a gazdasági társaságokban, hanem a feltételeket biztosítja a szervezet küldetéséhez (ami persze nem zárja ki a profit termelését sem). A hiányt több, egymást is erősítő folyamat tartja fenn, sőt növeli.

(1) *Az adminisztrációs költségek csapdája.* A támogatók körében az a hiedelem járja, hogy a nonprofit szervezetek hatékonyan, alacsony adminisztrációs költséggel képesek dolgozni. (Ezt szokták a szektor egyik legjelentősebb előnyének tekinteni.) Emiatt egy támogatási kérelemből nem illik 5–15 százaléknál nagyobb adminisztrációs költséggel kalkulálni, bár a valóságban az

*adminisztrációs költségek aránya meghaladhatja az 50 százalékot is.*<sup>3</sup> A kialakuló hiány pótlását természetesen a projektektől kényszerül a szervezet elvenni, hiszen a támogatási rendszer az úgynevezett projektfinanszírozást részesíti előnyben. Az általános, adminisztratív költségek nyílt és közvetlen finanszírozása igen ritka és elhanyagolható mértékű.

(2) *A saját forrás csapdája.* A pályázati kiírások többsége az addicionalitás elvét érvényesíti, miszerint egy bizonyos mennyiségű saját forrást várnak el a pályázó szervezettől. Ezzel az összeggel a nonprofit szervezetek többsége nem rendelkezik (éppen a hiány miatt), ezért fölmutatása a csalás első lépése (például másik projekt bankszámlán fekvő pénzéről kér banki igazolást, vagy egy-két napra, amíg a bank az igazolást kiadja, kölcsönkéri a hiányzó összeget egy másik szervezettől – ami persze pénzbe kerül). Mivel a támogatás elszámolásakor bizonyítani kell a saját rész fölhasználását, ezért azt vagy ténylegesen fölhasználja a szervezet úgy, hogy a másik projekt pénzéből veszi el (és akkor ott okoz újabb és növekvő hiányt), vagy ismét csal (például ugyanazokat a számlákat többfelé számolja el). A csalás viszont munkaigényes, lelkileg megterhelő és drága; jogász vagy adótanácsadó igénybevétele, illetve magas bérrel alkalmazott szakember fölvétele válik szükségessé (újabb kiadás, még több hiány).

(3) *A növekedési kényszer csapdája.* A szükségszerűen kialakuló hiány nonprofit szervezetek tömegénél jelentkezik. A hiányt mindegyik szervezet újabb támogatásokkal igyekszik kiküszöbölni, következésképpen óriási támogatási igény jelenik meg a támogatások piacán, ami óhatatlanul versenyhelyzetbe kényszeríti a szervezeteket. Ugyanakkor egyre több pályázati kiírásban cinikus módon kényszerítik együttműködésre a szervezeteket, ami látszólagos (papíron igazolt) együttműködések tömeges megjelenését eredményezi. (Ismét csalni kell, ami újabb adminisztrációs, pénzügyi és lelki terhet jelent.) A verseny ahhoz vezet, hogy a nonprofit szervezetek – hogy nagyobb eséllyel nyerhessék meg, illetve el mások előtt a támogatást – áron alul vállalják a feladatok elvégzését. Többek között ezért olyan irritálóan alacsony a szervezetekben a munkabér (a minimálbérrel megegyező, vagy azt alig meghaladó mértékű).<sup>4</sup> Minél több újabb projektet vesz a nyakába a szervezet a pillanatnyi hiány pótlására, annál inkább nő a hiánya az alulkalkulált költségvetés és az adminisztrációs csapda miatt.

(4) *A céltámogatás csapdája.* Ahogy azt már korábban leírtam, a támogató – törvénytől függetlenül – mindig többé-kevésbé másra szánja a pénzét, mint amire a nonprofit szervezet azt használni szeretné. Mivel a támogatott és a támogató elképzelései szükségszerűen eltérnek egymástól, a szervezet vagy arra használja a pénzt, amire kapja (konfliktusmentes cselekvési zóna), és ezzel forrásvezéreltté válik, vagy kitart az eredeti, általa helyesnek tartott elképzelés mellett (kiterjesztett cselekvési zóna). Ez utóbbi esetben azonban az eltérés mértékének megfelelően színlelnie kell, azaz úgy kell tennie, mintha nem tért volna el az elvárásoktól és az igényektől. Ebben az esetben egyrészt maga a színlelés jelent többletköltséget, másrészt pedig a szükségszerű kompromisszumok megkötése, ugyanis akármennyire profi szinten csal is a

---

<sup>3</sup> Több tényező járul hozzá ahhoz, hogy az adminisztrációs költségek aránya ilyen magasra nőhet, de azok közül is maga a hiány a legfontosabb: a rendelkezésre álló pénzt fölemészti a szervezet pusztán fönntartása (a könyvelő bére, a jogász tiszteletdíja, az állandó alkalmazottak bére, az irodabérlet, a javítási és karbantartási költségek, a büntetések, az útiköltségek stb.). A hasznos tevékenységekre (projektekre) már csak a maradék pénz jut, ha jut egyáltalán. A hiány oka is és következménye is a magas adminisztrációs költségeknek.

<sup>4</sup> A fent jelzett verseny nem tévesztendő össze azzal az esettel, amikor a szervezetek azért nyújtják be tömegesen támogatási igényeiket, mert sok a megoldandó feladat. A helyzet sajnos rosszabb: a támogatási kérelem elsődleges motivációja a hiány pótlása, azaz a szervezet értékorientált cselekvése forrásvezéreltté válik.

szervezet, olyasmire is költenie kell, amit a támogató elvár, de egyébként értelmetlen kiadás (például fiktív tender kiírása bizonyos beruházásoknál, szükségtelen szakértő megbízása stb.).

(5) *A lassú bürokrácia csapdája.* A támogatást nyújtó intézmények és szervezetek sem kevésbé bürokratikusak a nonprofit szervezeteknél. Ügyintézésük olyan lassú, hogy mire az esetleg elnyert támogatás eljut a projektet végrehajtó kedvezményezett szervezethez, addigra már – különös tekintettel gyorsan változó társadalmunkra – a projekt elveszítheti jelentőségét, okafogyottá válhat vagy jelentős módosításokat igényelhet. A pályázati dokumentumban szereplő projektterv módosítása azonban igen nehézkes, újabb időhúzással jár, és sok esetben lehetetlen is. Ezekben a szinte törvényszerűen előforduló esetekben a „céltámogatás csapdjához” hasonló helyzet alakul ki: más projektet, másféleképpen kellene végrehajtani, mint amire a támogatást adják, vagyis fölösleges kiadásokra, bizonyos csalásokra kényszerül a jóhiszemű szervezet, amennyiben fontosnak tartja azt az ügyet, amelynek érdekében eredetileg cselekedni akart.

(6) *A pénzhiány pótlásának csapdája.* A fenti okok miatt állandósuló pénzhiány máshonnan elvett pénzekkel csak átmenetileg enyhíthető. A pénzhiány elleni győztes csaták egyre csökkentik a háború megnyerésének esélyét, ahogy a szervezet egyre jobban belebonyolódik saját pénzügyi manővereibe és csalásaiba, általában kellően dörzsölt szakemberek segítségével. A szervezet szorult helyzetében az egyik legfontosabb tartalékához nyúl, az emberi erőforráshoz. Fizetett dolgozóinak tovább csökkenti a bérét és növeli a munkaidejét, valamint igyekszik emelni az „önkéntesek” számát és fokozni munkájuk hatékonyságát. A magyar társadalomban azonban nagyon ritkák az olyan emberek, akik tartós alulfizetettséget vagy fizetésnélküliséget is elviselő egyéni tartalékokkal rendelkeznek, hiszen magánéletükben is munkaerejükkel igyekeznek pótolni a pénzhiányt. Egy rókáról két bőrt azonban ezúttal sem lehet lehúzni. A nagy hajtásban a szervezet azt sem tudja nyújtani a dolgozóinak, amit fizetés helyett igényelnének: a közösséghez tartozás érzését, az értelmes munkát, dicséretet és megbecsülést stb.<sup>5</sup>

Fontos itt hangsúlyozni azt, hogy az eddig emlegetett ügyeskedések, színlelések, csalások a közepméretű szervezet dolgozóinak nem a saját hasznát szolgálják, hanem egy olyan ügyet, amit saját értékeik alapján tartanak fontosnak, a társadalom fejlődése, a társadalmi és emberi problémák enyhítése érdekében.<sup>6</sup> A hiányt okozó és a hiány következtében kiépülő fönti csapdák

---

<sup>5</sup> Itt érdemes utalni a nonprofit szervezetek Lester Salamontól idézett kritériumai közül az önkéntességre. Magyarországon a közepméretű szervezeteknél pénzügyi ellenszolgáltatás nélkül végzett munka az esetek túlnyomó többségében nem az önkéntesség kategóriájába tartozik. A dolgozó nem önként mond le a munkabéréről, hanem azért, mert nincs más lehetősége. A folyamat kimeríti az emberi erőforrás kizsákmányolásának és túlhasználatának a fogalmát, és előbb-utóbb mind a szervezet egészének, mind az ott dolgozóknak a kiegészéséhez vezet. A hiány tehát tovább növekszik, és ekkor már nemcsak a pénz hiányáról van szó.

<sup>6</sup> A saját zsebre történő csalásra a nagy méretű szervezetekben nagyobb az esély a következő két ok miatt. (1) A nagyméretű szervezet képviselői általában távol, de legalábbis távolabb vannak azoktól a problémáktól, amelyek megoldása a feladatuk. A „diszkontálás elve” szerint (lásd Juhász-Nagy-Zsolnai □ 1992 □, 9–10. o.) az ő elkötelezettségük és lelki-érzelmi bevonódásuk – személyüktől függetlenül – sokkal kisebb, mint a kis- és közepes szervezetek esetében. (2) A nagy szervezetek képviselői a kis és közepes nonprofit szervezetek fizetéseihez képest általában jól megfizetett alkalmazottak, de nagyon alulfizetettek a gazdasági szervezetek hasonló beosztású dolgozóikhoz képest. Ugyanakkor az elegendő mértékű fizetés „funkcionális ekvivalensei”, úgymint a segítségnyújtás öröme, a sikeres szakmai munkáért járó megbecsülés, az értékek alapján berendezett élet, maga a jól végzett munka öröme, a helyi társadalom elismerésének és szeretetének élvezete stb. alig elérhetők a számukra. Nem marad más, mint a pénz és a saját zseb.

egymást erősítő hatásúak, és végső soron tovább növelik a hiányt. Ilyen helyzetben nagyon kevés nonprofit szervezetnek adatik meg az, hogy hiányát fölszámolja, netalán még valamilyen tartalékot is képezzen. Összefoglalva az eddig elmondottakat: *a közép méretű szervezetek – a nonprofit lét rendszersajátosságai miatt sokszor növekvő mértékben – erőforrás- és tartalékhányosak.*

A növekvő hiány az alábbi egészen különböző szervezeti stratégiákra, reformokra készíthet.

(1) *A szervezet fölbomlik*, mert nem tudja fölszámolni a hiányt. Ezzel a szervezet szintjén megszűnik a probléma, de nem szűnik meg az a társadalmi vagy környezeti probléma, amiért a szervezet létezett. Ráadásul a szervezet kudarca csökkentheti a nonprofit tevékenység hitelét és megbízhatóságát.

(2) *A szervezet alapvetően forrásvezéreltté válik*, vagyis pontosan azt teszi, amire támogatást kap (cselekvései a konfliktusmentes zónán belül maradnak). Előbb-utóbb – a „kognitív disszonanciájából” adódó feszültség csökkentése érdekében – hinni is fogja, hogy az a helyes, és eredendően azt akarta. Ebben az esetben nagy az esélye annak, hogy sok pénz fog haszontalan dolgokra elfolyni, de ez nem fog megjelenni a köztudatban, mert a pénz arra is elegendő lesz, hogy a haszontalant hasznosnak fesse át a társadalmi környezet felé. A támogatók is gondoskodnak arról, hogy a felesleges tevékenységek megfelelő nyilvánosságot és megbecsülést kapjanak.

(3) *A szervezet értékorientált marad, és egyúttal csalásorientálttá válik*. Tudomásul veszi a hiányból adódó – főnt elemzett – ellentmondásos helyzetet, és ahhoz úgy alkalmazkodik, hogy az „ügy”, azaz a nonprofit szervezet – és nem a támogatók – értékei iránti tisztességet és lojalitást választja. A kettő együttes megvalósítása ugyanis nem lehetséges. A nonprofit szervezet társadalmi hasznosságának megőrzéséhez ez a választás tűnik megfelelőnek. Nem lehet azonban büntetlenül a rendszer ellen dolgozni. A tartós csalásnak, mint stratégiai választásnak, számos veszélye van, amelyekre a kulturális problémák taglalásánál térek ki részletesen.

### *Eredménytelenség*

A nonprofit szervezetek eredménytelensége nemcsak a közepes méretűekre vonatkozik, hanem a szektor egészére is. A nonprofit szektor eredményessége úgy mérhető, hogy tevékenységének következményeit összevetjük a szektor funkciójával, küldetésével. Ha elfogadjuk *a nonprofit szektor funkciója* című részben meghatározott megelőző, korrekciós és fejlesztő funkciót, akkor semmiképpen sem korlátozhatjuk e szervezetek szerepét „karitatív” jellegű munkára, tehát közvetlen segítségnyújtásra. Nem dughatja a szektor homokba a fejét a problémák keletkezése kapcsán, mondván, hogy őt csak a bajbajutottak segítése érdekli. A problémák megelőzése és a fejlesztés mindenképpen holisztikus szemléletet igényel, ami a gyökerénél akarja a problémákat megszüntetni. Ha csak a korrekcióval törődne (ami egyébként nagyon látványos és emberileg szép), akkor azokhoz a társadalmi folyamatokhoz asszisztálna, amelyek a problémák újratermelődését eredményezik. Figyelembe kell vennünk azt is, hogy az állami és a piaci szektorok által okozott problémák sokkal súlyosabbak annál, mint amit a nonprofit szektor ellensúlyozni lenne képes. Így egyre nő a teher a nonprofit szektor vállán, hiszen egyre szélesedik a szakadék a megoldandó problémák és a nonprofit szektor problémamegoldó-képessége között.

Eszerint a nonprofit szervezetek nem képesek „strukturális” változást előidézni az emberiség egészének és a társadalmak fejlődésében. Tevékenységük csak a tünetek szintjén vezet eredményre, és ott is csak igen kis mértékben. Gondoljunk csak arra, meghatározó-e a

hajléktalanoknak nyújtott karitatív segítség a hajléktalanság vonatkozásában (csökken-e a hajléktalanság mértéke társadalmunkban); tudnak-e mélyreható eredményeket elérni a környezetvédő szervezetek akár Magyarországon, akár világviszonylatban (csökkennek-e a környezeti problémák, lassul-e az erőforrások fölélése); képesek-e a devianciák és a betegségek özőnét meghatározó mértékben csökkenteni az ezzel foglalkozó szervezetek; befolyásolják-e érdemben az erőszakos társadalmi jelenségeket az erőszakmentességgel foglalkozó szervezetek (csökken-e a háborúk, a terrorizmus, a bűnözés mértéke, jövőbeli veszélye) stb. A válasz sajnos nemleges – a hatás szinte elhanyagolható, felszínes, a változás csak átmeneti és tüneti.

A félreértés elkerülése végett hangsúlyozom, hogy *a problémák tüneti kezelése igen fontos feladata a nonprofit szektornak*. A fájdalmat, a szenvedést, a természeti és a kulturális veszteségeket a lehető legnagyobb mértékben csökkenteni kell. Ám amíg az egyes szervezetek megengedhetik maguknak azt, hogy tüneti, és csak tüneti problémákkal foglalkozzanak, addig az egész szektor nem. A szektornak a tüneti kezelés mellé mindig okokat megszüntető tevékenységet is rendelnie kell. A kettő együtt hoz létre elfogadható eredményeket. Az „elfogadható eredmény” azt jelenti, hogy enyhülnek a jelenben tapasztalható problémák, növekszik a jövőben várható problémák enyhítésének az esélye és egyre csökken az újonnan keletkező problémák száma/súlyossága. A nonprofit szervezetek rendszerre összekapcsolódó együttese, azaz a nonprofit szektor éppen itt nyer fontos funkciót.

A kérdés tehát az, hogy vajon a szinte csak tüneti kezelést nyújtó nonprofit szektor léte átmeneti probléma-e, amely magától megoldódik a szektor fejlődésével, vagy pedig a nonprofit szektor immanens sajátossága, rendszerhibája? A következő „nonprofit jelenségekkel” azt szeretném érzékeltetni, hogy a felszínesség rendszerhiba, tehát hiába várakozunk arra, hogy azt rendszeren belüli hatások fogják megszüntetni.

(1) *A felszínesség részben kultúránk jellemzőjévé vált*, részben a „túlhajtottság” következménye – így az nemcsak a nonprofit szektor, de társadalmunk egészének is immanens jellemzője. A kultúránkban egyre terjedő redukcionalizmus és szingularizmus ódivatúvá tette az oknyomozó gondolkodást: az emberek nem szívesen fecsérlik idejüket a problémákon való hosszas töprengésre (redukcionalizmus), és szívesen alkalmaznak egyszerű gondolati sémákat döntéseik megalapozására (szingularizmus) (Juhász-Nagy-Zsolnai □1992□, 37–38. o.). Nincs is idő az efféle töprengésekre, különösen a nonprofit szektorban, ahol a folytonos forráshiány miatt mindig több a feladat, mint az emberek kapacitása. Nem elhanyagolható az a – szerintem a magyar kultúrától idegen – pragmatista viselkedési minta sem, amely a nonprofit szektorban dolgozó embereknek tartott tréningeken süt át. Hadd illusztráljam ezt a szemléletet néhány gyakori szófordulattal: „legyünk hatékonyak”, „törekedjünk gyors, látványos és mérhető eredményekre”, „végezzünk igényfölmérést, és az igényeknek megfelelően tervezzük meg tevékenységünket” (vagyis tegyük azt, amivel kielégíthetjük „célcsoportunkat”, akkor is, ha a probléma – esetleg miáltalunk – újratermelődik), „mindig gondolkodjunk projekteken” stb. A fenti néhány kijelentés önmagában helyes törekvéseket jelent, de ha kiragadjuk őket abból a rendszerből, amelynek fontos részét képezik, akkor túlegyszerűsített és hamis mintákat közvetítenek. A hatékonyság például igen fontos, de nem mindegy, hogy milyen célok érdekében végzett tevékenységnél és a célhierarchia milyen szintjén. A média eszközeivel például rendkívül hatékonyan lehet reklámozni a cigarettát, terjeszteni a fogyasztói értékrend által vezérelt (és soha el nem érhető) életcélokat stb. Ha tehát a hatékonyság elvárását elválasztjuk a kitűzött céloktól, akkor kárt is okozhatunk.

(2) *A támogatóknak való kiszolgáltatottság* a felszínesség másik oka. Bár Lester Salamon szerint a nonprofit szervezetek alapvető jellemzője az, hogy saját magukat irányítják (self-governing),

tevékenységeik fölött az ellenőrzést maguk gyakorolják (Salamon □ 1992□, 6–7. o.), a magyar tapasztalatok ezt nem támasztják alá. Mivel a közepes méretű nonprofit szervezetek támogatásainak meghatározó része pályázatok útján szereshető meg, a tevékenységeket a pályázati kiírás elvárásainak kell megfeleltetni. Különösen igaz ez a cselekvési tervre és a költségvetésre, amelyekre a legnagyobb hangsúlyt szokás helyezni. Az adományozó és az adományozott céljai közötti eltérés már említett következménye szerint a szervezet választás elé kerül: a maga útját járva nem engedi eltéríteni tevékenységét az általa helyesnek tartott iránytól, vagy behódol a támogatók elvárásainak. Az első esetben a források hiánya miatt nem tudja követni az általa helyesnek vélt célt, a második esetben ugyan követni fog egy célt, de az nem a helyesnek tartott cél lesz, s ez még a nem-cselekvésnél is rosszabb lehet. A pályázatok írásában gyakorlott szakemberek legfőbb erőfeszítése az, hogy hogyan tudják „belehazudni” a szükséges tevékenységeket az elvárt tevékenységek közé – és mire elkészül az írásmű, azon veszik észre magukat, hogy valami egészen másról szól a pályázati projekt, mint amit szükségesnek gondolnak. Ez a „másság” valamilyen gyors, látványos és mérhető – és ezért felszínes – tevékenységben ölt testet, amivel el lehet számolni a támogató felé, és a támogató el tud számolni az őt támogató felé, legyen az az állam, a pénzosztó alapítvány vagy valamelyik gazdasági társaság.

(3) Felszínességre sarkall az az egyre terjedő gyakorlat is, amely szerint *a tevékenység eredményét kizárólag a projekt értékelésével mérik*. A projektek értékelése önmagában helyes is volna, ha az kiegészülne annak értékelésével, hogy a projekt mennyiben járult hozzá a „magasabb rendű” célok, a küldetés, a jövőkép megvalósításához. Ez azonban már nem történik meg, egyrészt azért, mert a támogatót ezek a szintek rendszerint már nem érdeklik, másrészt pedig azért, mert kinek van ideje elméleti fejtegetésekre, következménylancolatok végiggondolására? Ehhez a redukcionista értékeléshez tehát egyrészt a támogatók elvárásának hiánya, másrészt pedig a tevékenységet végzők igénytelensége és időhiánya vezet.<sup>7</sup>

Ha a nonprofit szervezet a problémák alapvető okainak megszüntetése nélkül végez tüneti kezelést, akkor azzal megszakít egy fontos visszacsatolást, amivel csökkenti a rendszer regenerációs-képességét. Ennek megvan az az „előnye”, hogy a szervezet folyamatosan biztosítja magának a problémákat, és ezzel nagyszerűen beigazolódik nélkülözhetetlensége, sőt,

---

<sup>7</sup> Hadd világítsam meg egy példával, hogyan működik a főszovegben említett (2) és a (3) jelenség együttesen! Tegyük föl, hogy célunk egy faluban a lakosok ökológiai tudatosságának növelése. Stratégiánk szerint a cél azzal lenne elérhető, hogy a lakosokat rádöbbsentjük arra, hogy a falu határában föllelhető természeti értékek tartós használata jelentős bevételhez juttathatja őket, ezért erre alkalmas vállalkozásokra szövetkezünk velük. Alapos feltételezésünk szerint ha ezek a vállalkozások jövedelemhez juttatnák a lakosokat, akkor várhatóan fölértékelődne a természeti környezet a szemükben, és a lakosok táj iránti felelősségérzete növekedne. Támogatói körökben azonban ekkor éppen az a szakmai nézet, hogy az ökológiai tudatosság tréningekkel fokozható. Ezért ugyanarra a célra, de más tevékenységre (vállalkozás helyett tréningre) adnának pénzt. A növekedési kényszer csapdája miatt nem tehetjük meg azt, hogy ne kezdjünk bele az ökológiai tudatosság formálásába. Jobb híján tehát tréningekre szerzünk pénzt, és meg is tartjuk azokat. A tréningeken azonban a területhasználók sajnos nem, csak a háziasszonyok jelennek meg, ugyanis a területhasználók úgy ítélik meg, hogy fontosabb a gazdálkodásra fordítaniuk az idejüket, mint tréningeken üldögélni. Az elszámolásnál kimutatjuk, hogy hány órás tréningen, milyen tematikával, hányan vettek részt a falusiak, és hogy mindez mennyibe került (amit számlákkal pontosan alátámasztunk). A számok és az összevonások pontosak, a jelenléti ívek, dokumentumok és fényképek precízek és látványosak, tehát a projekt eredményesnek fogadtatik el. Az ökológiai tudatosság azonban nem nőtt a faluban. Elterjed viszont az a nézet a lakosok között, hogy az ökológiai tudatosság az értelmiségiek rózsaszín ködben úszó álma, ami a falusiak számára teljességgel értelmetlen és haszontalan.

esetleg még bizonyos szintű tartós megélhetést is nyújthat a szervezetnél dolgozók számára. Ez a szervezet működésének egyfajta önigazolása.

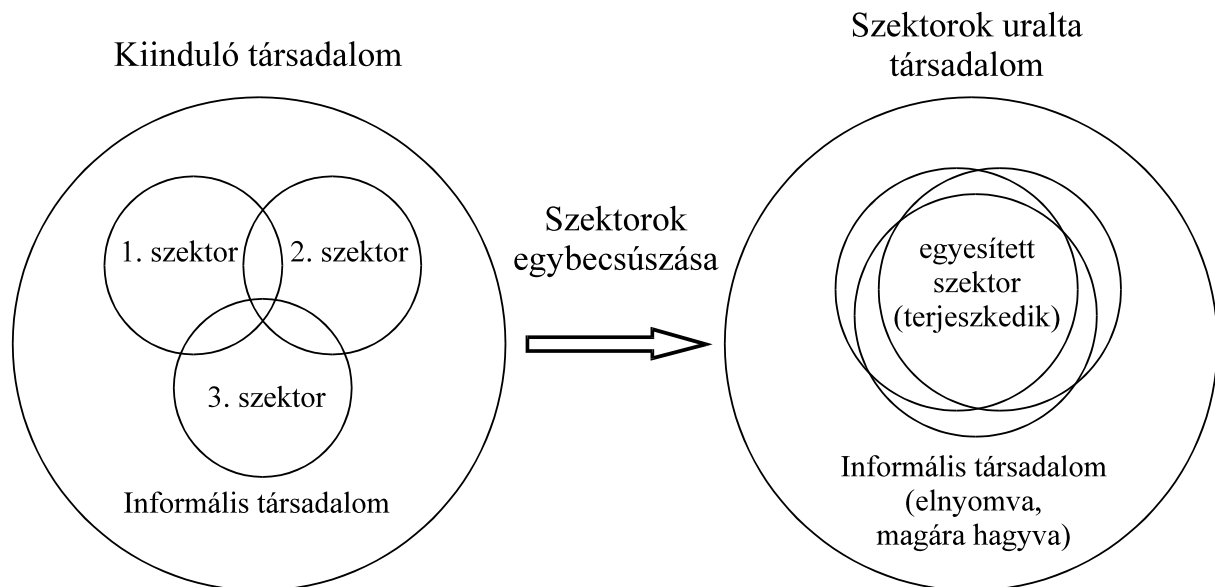
A számos vonatkozó példa közül az egyre elviselhetetlenebb méreteket öltő hajléktalanságon mutatom be, mivel jár a negatív visszacsatolás megszakítása. A hajléktalanok segítése érdekében a nonprofit szervezet például hajléktalanszállást rendezhet be, vagy meleg ételt osztó akciókat szervezhet. Az első esetben sikeresen eltünteti a hajléktalanokat a járókelők szeme elől, akiknek már nagyon terhes ez a látvány. Ha elég sikeresen dolgozik a szervezet, akkor olyan küszöbérték alá tudja szorítani a hajléktalanok zavaró látványát, ahol a jelenség már senkit sem zavar, így nem is fog szélesebb társadalmi nyomás kialakulni a hajléktalanság valódi fölszámolására. A második esetben – a meleg étel osztogatásával – sikeresen lehet enyhíteni a jobb módúak büntudatát azzal, hogy ugyan rossz dolog ez a hajléktalanság, de mi, a társadalom, mindent megteszünk a szenvedés enyhítésére. A példához hasonló jellegű akciók, illetve felszínes beavatkozások valóban jelentős segítségek, de oki kezelés híján több kárt is okozhatnak, mint hasznot. Nem az tehát a baj, ha a beavatkozás tüneti szintű (fájdalomcsillapítás), hanem az, ha azzal egy időben nem folyik a társadalom betegségét előidéző okok fölszámolása is. Sőt, az is baj, sok esetben erkölcsileg is elfogadhatatlan lenne, ha csak az okok fölszámolása folyna a tünetek enyhítése nélkül (erre azonban jóval kevesebb példát tudnánk találni).

*A szektorok egybecsúszása, a szektorkonform viselkedésmód kialakulása és az informális társadalom képviselő nélkül maradása*

A piaci és az állami szektor annyira összefonódott a nonprofit szektorral, hogy az utóbbi nélkül az előbbieknél komoly veszteséggel kellene számolniuk, vagy legalábbis az állami és a gazdasági szektor sok képviselője ezt feltételezi. Ennek az állításnak a helyénvalóságát közvetve az igazolja, hogy számos gazdasági társaság jelentős összegeket fordít a nonprofit szektor támogatására, amely az adományozó szervezet érdekeit (is) képviseli. Ezek az érdekek széles skálán mozognak: a nonprofit szervezetek lehetnek a gazdasági szervezetek hirdetéshordozói, „hitelesíthetik” a gazdasági szervezet jelenlétét a helyi társadalom számára, hozzájárulhatnak a gazdasági szervezet meglévő vagy leendő alkalmazottainak magasabb emberi „erőforrásértékéhez” (például képzéssel), vagy – a legrosszabb esetben – eltüntethetik a vállalkozások „disznóságait” stb. Az állami szektor sokszor kis rabszolgákat nyer egyes nonprofit szervezetek feladatokkal való ellátása során (lásd a nonprofit szervezetek közötti verseny következtében levert alacsony szolgáltatási árakat), vagy működésének legitimitását erősíti azzal, hogy a nonprofit szervezetek támogatásával „letudja” a társadalmi kapcsolatok kiépítését. A nonprofit szektorra tehát szüksége van a másik két szektornak, és sok jel arra utal, hogy a nonprofit szektor egyre inkább szolgálja az általános szektorérdekeket (az egymásba csúszó három szektor közös érdekét), mint az egész társadalomét. A nonprofit szektort magába szippantja a társadalom formális része (a három szektor együttese), amely már egyesített szektorérdekeket szolgál. Ezzel a civil szférát képviselni hivatott nonprofit szektor akaratlanul is az egyesülő szektorokkal alkot cinkos szövetséget, s az igazán értékes civil megnyilvánulások támogatás nélkül maradnak.

A szektorok egybecsúszásával és egyesülésével új képződmény jön létre, az *egyesült szektor*, amelynek a szektorkonform viselkedés a motorja. A szektorok azonban nemcsak egybecsúsznak, de egyre nagyobb teret is nyernek a társadalom működésében az informális (egyéni, közösségi, kiscsoportos, települési stb.) cselekvésekkel szemben (3. ábra). Feltételezem, hogy a szektorok közös érdekekkel rendelkeznek, ami inkább a bürokrácia és a jelenleg uralkodó gazdasági rend elvárásainak van alávetve, mint a „természetes”, informális társadalomnak (az embereknek), amely eredetileg magából termelte ki a szektorokat. E

feltételezés szerint a társadalom formalizálódott, tehát jogi személyiséget nyert, nyilvántartott és kontrollált szervezetei egyre inkább összefonódnak egymással, és egyre távolabb kerülnek az informális civil társadalomtól – attól a társadalmi valóságtól, amely rajtuk kívül létezik, és amelyet értékesnek, védelemre méltónak tartunk.



3. ábra A szektorok egybecsúsítása és az informális társadalom képviselet nélkül maradása

A nonprofit szervezetek egyszerre élnek a bürokrácia és a folyamatos forráshiány nyomása alatt, ami arra kényszeríti őket, hogy a tényleges és a lehetséges támogatók elvárásaihoz igazítsák viselkedésüket, gondolkodásukat, szakmai elveiket, meggyőződésüket, értékeiket, döntéseiket, stratégiájukat és tevékenységüket. Már korábban bemutattam, hogy a támogatók elvárása és a szervezet eredeti szándéka (küldetése, tervezett cselekvése, módszerei stb.) többé-kevésbé elválik egymástól. A szervezet átmenetileg vagy tartósan kétarcúvá válik: szükségszerűen kell mást mutatnia, közölnie és írnia, mint amit gondol és cselekszik (amit helyesnek tart), hogy megkapja a kívánt támogatásokat (a csalás stratégiája). Ebből a tudathasadásos állapotból származó lelki teher csak egy adott határig viselhető el. Ekkor a nonprofit szervezet a *konformizálódás stratégiáját* választhatja: olyan mértékben és módon formálja át tudatát, hogy a tudati feszültség (kognitív disszonancia) elviselhető szintre csökkenjen.

A konformizálódás stratégiája a „nonprofittudat” helyébe az egyesített „szektortudatot” helyezi. Ezáltal a szervezet nagy eséllyel indul el a diszfunkcionalizálódás útján, ahol a civil társadalmat csak látszólag és annyira képviseli, amennyire az a legitimitásához feltétlenül szükséges. A konformizálódás és a csalás stratégiája két eltérő „megoldás”, amely ugyanazon probléma – tudniillik a támogató elvárásai és a szervezet szándékai közötti eltérésből eredő tudati feszültség – enyhítését szolgálja. A két stratégia egyszerre is megjelenhet, illetve át is alakulhat egymásba.

A nonprofit szervezetek a lehető legtöbb támogatást szeretnék kicsikarni a másik két szektorból. Ehhez azonban el kell fogadniuk irányításukat, lojálisnak kell lenniük hozzájuk, „partnerségre” kell törekedniük – más szóval: súlyos kompromisszumokat kell kötniük, föl kell adniuk függetlenségüket, önrendelkezésüket. A nagy gazdasági társaságok, az államok vagy az Európai Unió érthető módon csak azokat a nonprofit szervezeteket támogatják, amelyek nem

képviselnek olyan radikális álláspontot, amely az egész társadalom „fölforgatását”, paradigmaváltást, a gazdasági szabályozás és egyes nemzetközi szerződések alapvető módosítását, egyes nemzetközi intézmények átalakítását vagy megszüntetését, a tulajdonviszonyok újraértelmezését és újrendezését, nemzeti és területi autonómiát és önrendelkezést, a „szabad piac” korlátozását stb. jelentheti.<sup>8</sup>

A nonprofit szervezetek nézete és értékrendje fokozatosan átalakul, s szinte észrevétlenül csúszik át a szektorkonform tudatállapotba és viselkedésbe. Eközben elfeledkeznek arról, hogy eredendően a civil társadalmat kellene képviselniük, akár a két másik szektorral szemben is. Ettől kezdve *a három szektor egységesen, egymást támogatva, „partneri viszonyban” szolgálja önmagát, a személytelen piacgazdaságot és a bürokráciát, miközben elfogy az az erő, amelyre az emberi, a társadalmi és a környezeti érdekek képviseletekor lenne szükség.* Az egyesülő szektorok világán kívüli társadalmi szféra tehát egyre inkább magára marad és hatalmát veszíti, miközben azt hallja, hogy egyre erősödő nonprofit szektor tevékenykedik az érdekében.

#### *A formalizálódás kényszere*

Egyre bürokratikusabbá váló társadalmunkban egyedül a formális szervezetnek van esélye számottevő pénzügyi támogatáshoz jutni. A „nonprofit” kezdeményezéseknek tehát – ha tervezett tevékenységükhöz meg akarják teremteni a pénzügyi feltételeket – formális szervezettel kell alakulniuk. Ezzel elindulnak a nonprofit szervezetek bürokratikus és rögzös útján.

A demokratikus politikai rendszerű országokban a formális civil szerveződések (azaz a bíróságon bejegyzett és jogi személyiséggel rendelkező nonprofit szervezeteket) az informális társadalomhoz képest jelentős támogatásokkal ösztönzik és tartják fenn. Ilyen ösztönzők lehetnek például az adományok, az adókedvezmények, az állami megbízások, a szerződéses megállapodások, a képzések, a tanácsadás stb. Az üzleti és az állami szektor forrásellátottságához képest ez a támogatás természetesen rendkívül kismértékű. Részben a szektorok egyesülésének, részben az elmaradó támogatásoknak a hatására az informális civil szerveződések egyre jobban elszakadnak, illetve leszakadnak a formális, szektorkonformmá vált (vagyis a civil társadalom rovására az egyesült szektor érdekeit képviselő) civil szervezetektől. A jól szervezett, olajozottan működő civil társadalomnak egyébként nem is lenne különösebb külső forrásra szüksége.<sup>9</sup> Magyarországon azonban – a helyi közösségek szétesése-szétverése következtében – az informális társadalom már nem rendelkezik elegendő belső erővel és helyi forrással, így az cselekvésképtelenné válik, illetve vált, vagy legalábbis jelentősen csökken a hatásossága. Ebben a folyamatban a formális nonprofit szervezetek magára hagyják a civil társadalmat, az embereket. A formális és informális civil társadalom közötti igen egyenlőtlenre vált fejlődés az informális szerveződések mind abszolút értelemben, mind a nonprofit szervezetekhez képest elsorvasztja.

Ez a fő oka annak, hogy az informális közösségi tevékenységek a formalizálódás kényszerpályájára kerülnek. Ha nem válnak jogi személylé, akkor nem juthatnak hozzá azokhoz a

---

<sup>8</sup> A radikális álláspont szélesebb körű képviselhetetlenségére tekintsük például a dohányipar esetét! A dohánygyár jelentős támogatásokat oszthat szét például az egészséggel foglalkozó vagy a drogok ellen küzdő nonprofit szervezetek között, de csak akkor, ha azok a szív- és érrendszeri betegségek visszaszorítását nem a dohányzás csökkentésével, hanem a megfelelő táplálkozási szokások és a testmozgás népszerűsítésével szeretnék elérni, vagy ha azok a dohányzást nem droghasználatként definiálják, hanem csak „rossz szokásként”. Az adott szervezet tehát konformista módon igazíthatja szakmai álláspontját és stratégiáját a támogató elvárásaihoz.

<sup>9</sup> A sok erről tanúskodó társadalomleírás közül egy példa *Hajdú Farkas-Zoltánnak* a csíki katolikus falvokról írt kiváló elemző tanulmánya (1995).

forrásokhoz, amelyeket formális szervezetként megszerezhetnének. Sarkítottan fogalmazva az informális szerveződések előtt két út áll nyitva: vagy formalizálódnak és belépnek a nonprofit szervezetek zsákutcájába, vagy informálisak maradnak, de akkor a hozzájuk képest nagy forrással rendelkező és „hangossá” váló formális szervezetek mellett háttérbe szorulnak, elerőtlenednek és elsorvadnak. A második esetben fontos hangsúlyozni, hogy a sorvadás a nonprofit szervezetek „elnyomó”, forráselvonó hatásának következménye, nem pedig az informális szerveződések eredendő gyöngesége.

### *Kulturális leromlás*

A forráshiány, az amúgy is kevés forrás kényszerű pazarlása, a látszateredmények, a tüneti megoldások, a bürokratizálódás stb. a civil társadalom fejlődésének csak „apróbb” korlátai. Alapvető – és az egész társadalomra kisugárzó – baj azonban a kultúra, azon belül is elsősorban a kommunikáció hitelességének és az értékrendnek a deformálódása. Valamennyi eddig taglalt probléma ebben csúcsosodik ki.

Elsőként a *felelőtlenség legitimizálásáról* kell beszélnünk. Valamennyien, akik a nonprofit szektorban dolgozunk, érezzük az eddig leírt kényszereket, és próbálunk azokhoz igazodni, vagy azokon változtatni. A túlélésért folytatott szakadatlan erőfeszítésben azonban nem jut időnk vagy energiánk arra, hogy elgondolkodjunk azon, mivel járnak kis „játékaink”, amelyek segítségével az akadályok között lavírozunk. Ha tudatában vagyunk is annak, hogy tevékenységünk csak átmenetileg enyhíti a szervezetünk által megcélzott problémákat, konzerválhatja a bajokat, sőt, hozzájárulhat azok bővített újratermeléséhez, akkor is megvigasztaljuk magunkat, hogy nem tehetünk mást, hiszen nem hagyhatjuk szenvedni az embereket, vagy nem hagyhatjuk, hogy pótolhatatlan értékek menjenek veszendőbe. A cselekvés ilyen megideologizálása a jótékonyág köntösébe bújtatott általános felelőtlenség terjedésével és elfogadásával jár. Mindezt az a korábban leírt értékelési rendszer erősíti, amely nem a valódi problémamegoldást firtatja, hanem csak a projektek szintjén megjelenő látható, mérhető és gyors eredményeket tartja sikernek és támogatásra méltónak.

A felelőtlenség legitimizálását követi a *színlelés, a csalás és a hazugság legitimizálása*. Ezekről a kényszercselekvésekről már volt szó, most a kultúrára gyakorolt hatásuk szempontjából tekintjük át őket újra.

A csalás ösztársadalmi játszma keretei között zajlik, amely a következő főbb lépésekből áll. (1) A pályázatot kiíró már a pályázat szövegének megfogalmazásánál tudja vagy tudhatná, hogy csak kivételes esetben akadhat olyan pályázó szervezet, amelyiknek a célja csak a megengedett túrérszárhatáron belül tér el a pályázatóétól. A pályázató ezzel elhinti a csalás magját. (2) A pályázat megírásakor a nonprofit szervezet képviselője a projektjét a pályázató igényei szerint fogalmazza meg, akkor is, ha az lényegesen különbözik eredeti tervétől (a kiírásban szereplő kulcsszavakat, szófordulatokat alkalmazza; mérhető és látványos eredményeket produkáló tevékenységet tervez; olyan indikátorokat jelöl meg az értékeléshez, amelyeket könnyen teljesíthet, illetve amelyek nehezen ellenőrizhetők; az éppen divatos megoldásmódokat alkalmazza; olyan szakértők megbízását tervezi, akiket a pályázató előnyben részesít stb.) (3) Ha a pályázat nyer, a kedvezményezett és a pályázató szerződést köt egymással, amelynek lényege, hogy a pályázat szerinti projekt végrehajtására kell a támogatást fordítani, bizonyos beszámolási és elszámolási kötelezettségek mellett. Mire azonban erre sor kerülhet, a helyzet általában megváltozik, így a projekt egyes részleteit – vagy akár a lényegi részét is – módosítani kellene, de erre ritkán nyílik alkalom. (A lassú bürokrácia csapdája.) A szerződést tehát olyan projektről kötik meg, amelyik eleve bizonyos mértékig torzított, és amelyik ekkorra már nagy valószínűséggel

idejétmúlt is. (Itt érdemes megjegyezni, hogy épp azt tartják a nonprofit szervezetek egyik nagy előnyének, hogy a problémákra gyorsan és adekvát módon képesek reagálni.) (4) A kedvezményezett szervezet végrehajtja projektjét, egy olyan projektet, amelyik a megengedettnél jobban különbözik a szerződésben és a szerződés mellékletét képező pályázati tervben szereplőtől. (5) A szervezet elkészíti az elszámolást. Általában kedvező helyzetben van, mert bár a pénzt nem pontosan arra költötte, amire adták, mégsem valószínű, hogy erre fény derül. Egyrészt azért nem, mert nagyon ritkán érdekli az adományozót a valódi eredmény, annak elérése sokszor nem is célja. Csak a pénzügyi kimutatásokat és a bizonyító erejű dokumentumokat ellenőrzi. Másrészt azért nem, mert ha érdekelnék is az igazi eredmények, ritkán engedheti meg magának az adományozó szervezet, hogy mélyrehatóan vizsgálja azt (nincs rá ideje, embere, költségkerete). (6) Az eredményes projektvégrehajtásért és a precíz elszámolásért megdicsérik a szervezetet, amivel kiérdemesül a következő támogatásra.

Ha egy szervezet elismerné a fenti folyamatot a támogatója felé, akkor valószínűleg komoly dorgálásban részesülne. Számtalan esetben tapasztalható a támogató szervezetek arroganciája a cselekvési tervtől vagy a költségvetéstől való kis eltérés esetében is. Az arrogancia a levelek szóhasználatában, burkolt vagy nyílt fenyegetésekben stb. érhető tetten.<sup>10</sup>

Ha tehát akadna olyan szervezet, amelyik nem vállalná annak színlelését, hogy minden papír szerint zajlik, akkor annak jelentősen csökkenne az esélye arra, hogy további támogatásokhoz jusson. Dicséret helyett nehezen elviselhető erkölcsi nyomás alá is kerülne. Végző soron, ha a nonprofit szervezet az ügy iránti elkötelezettségét és tisztességét a támogató iránti becsületességgel és őszinteséggel kapcsolná össze, akkor az büntetést vonna maga után.

Az adományozók alapvetően abból indulnak ki, hogy a támogatott ha tud, akkor csal (ez az első fajta előítélet a támogató részéről). Ennek elkerülésére igen szofisztikált és szigorú értékelési, mérési, elszámolási és bizonyítási eljárásokat találnak ki. Ezek alkalmazása – bonyolultságuk és a fenti visszasságok miatt – sok időt és pénzt igényel, az elkészült dokumentumok tartalma pedig nagy valószínűséggel valótlan. Az adományozó várakozása önmagát beteljesítő: a támogatott csal, aminek egyik oka éppen az, hogy ezt eleve feltételezik róla.

A támogató és a támogatott közötti konfliktus visszavezethető arra, hogy a támogatás során nem érvényesítik a szubszidiaritás elvét. A térben és szellemiekben is messzi támogató azt hiszi, hogy jobban tudja, mit kell a támogatottnak tennie, mert nem hiszi, hogy az képes megtalálni a helyes cselekvést (ez a második fajta előítélet a támogató részéről).

Össznépi játszma zajlik tehát a támogató és a támogatott között: a támogatott többé-kevésbé hamis pályázatot, majd beszámolót ír, hamis dokumentumokat mellékel, a projekt végrehajtásának időszakában hamis leveleket fogalmaz. Ezekről a támogató tud, és a támogatott is tudja, hogy a támogató tud róla. Mégis, mindkét fél úgy tesz, mintha az egész folyamat őszinte és a valóságnak megfelelő lenne. Valódi színjáték ez, amely kötött szerepekkel és pontos forgatókönyv szerint zajlik, s kötelezően elvárt rituális eljárások is társulnak hozzá. Végző soron leértékelődik az őszinteség szerepe, a csalás pedig legitimizálódik. A probléma

---

<sup>10</sup> Csak egyetlen valóságos példát hadd idézzek, amit egy módosítási kérelemre kapott válaszként egy szervezet: „Az 543/A támogatási szerződés 3. és 6. pontjának megsértése súlyos szerződésszegésnek minősül. Engedje meg, hogy szintén az Ön által aláírt szerződésre hivatkozva, figyelmébe ajánljam a 10. pontot, amely szerződésszegés esetén fölhatalmazza a ... Alapítványt a szerződés felbontására és kötelezheti az Önök szervezetét a támogatás teljes összegének azonnali visszafizetésére. Ez magával vonja (11. pont) azt, hogy a szervezet automatikusan kizárja magát mindenféle további támogatásból, illetve a ... Alapítvány a szerződésszegésről értesíti az összes magyarországi adományozót.”

azonban még ezen is túlterjed. A csalás – és annak tudomásulvétele – előbb-utóbb olyan gyakorlattá válik, hogy elmosódik a határ a valóságos és a csak papíron szereplő fiktív tények között. Egy idő után a játszma szereplői (csaló és cinkosa) nem akarják, és nem is tudják elkülöníteni a valóságot a látszólagostól.

Azokban a társadalmakban, ahol még jelentős érték a becsület, az őszinteség, az adott szó, a következetesség, a tartás, a valódi problémamegoldás és segítségnyújtás, egy csalásra kényszerítő rendszer ezen értékek leértékelődéséhez, és végső soron a kultúra leromlásához vezet. Fölmérhető-e vajon az az értékvesztés, amit a csalás kényszere okoz a társadalomban, és hogyan viszonyul mindez a nonprofit tevékenységgel létrehozott – nem is túl jelentős – értékekhez?

A probléma megoldása valószínűleg a nonprofit szektor működésének alapos átgondolása és a nehézségek oki kezelése lenne, hogy az immanens hibák enyhíthetők vagy megszüntethetők legyenek. A nonprofit szektornak pedig vagy alapjaiban kell megváltoznia vagy föl kell számolnia önmagát, mint veszélyes társadalmi jelenséget.

#### *Társadalmi-hatalmi vonatkozások*

A nonprofit szektor működési mechanizmusa és kulturális következményei a társadalmi-hatalmi viszonyokra is hatással vannak. Az alább vázlatosan megfogalmazott – és látszólag spekulatív – következtetések helytállóságát elsősorban a nonprofit szektor képviselői igazolhatnák, ám ennek vizsgálatára ezúttal nincs lehetőség.

(1) A dolgozók és az önkéntesek *tudathasadásos* szerepet öltenek magukra, ami nagyon kikezdi, gyöngíti lelki erejüket, önbecsülésüket, munkapotenciáljukat. Nehéz olyan viselkedést (csalást) vállalni, ami szemben áll az alapvető erkölcsi normákkal, még ha mindez egy fontosabb ügy, magasabb rendű normák követése érdekében történik is. Nehéz olyan cselekedeteket is végezni, amiért – bár a cselekvő meggyőződése, hogy helyesen jár el – elismerés helyett rosszállás jár. (2) *Állandó lebukásveszély* érvényesül. A csalás stratégiája olyan folyamatos borotvaélen táncolás, ami állandó szorongáshoz vezet, és ezzel elvonja az emberek lelki energiáját. Ha a szervezet túl „radikális” (értsd: a problémákkal a gyökereknél, az okok szintjén akar foglalkozni), és ezzel a hatalom rosszállását váltja ki, könnyen lebukatható, megszegyeníthető, megbírságható. Elég egy rosszakaró, egy elbocsátott dolgozó, aki följelentést tesz, vagy egy szűrőpróbaszerű ellenőrzés, és kész a baj. Valójában a nonprofit szervezetek Lester Salamontól már idézett szabadsága látszólagossá válik, mert a szervezetek folyamatos kontroll alá helyeződnek. (3) A szervezeti politikában hivatalos rangra emelt csalás kisugárzik a teljes nonprofit szektorba és az egész társadalomba, így az *általános erkölcsi züllés és kulturális leromlás* kiváltójává válik. Ugyanakkor épp a nonprofit szektornak kell(ene) jelentős szerepet vállalnia a kultúra védelmében, mégis, a kultúra leromlásában gyakorolt szerepe ezzel ellentétes. Így nemcsak az egyes nonprofit szervezetek, de az egész nonprofit szektor diszfunkcionalizálódik, az eredmények eredőjét tekintve haszon helyett kárt okoz.

#### **Mi a kiút?**

##### *Az adományozó részéről kiinduló változás esélyei*

Járjunk végig egy gondolatsort annak vizsgálatára, hogy milyen eséllyel lehetne a nonprofit szervezetek fonák helyzetén javítani. Induljunk ki abból, hogy a nonprofit szolgáltatásért nem annak haszonélvezője fizet, hanem mások, akiket adományozóknak nevezünk. Csakhogy az adományozók megkövetelik a szabályaikkal és az intézményes rendjükkel való konformitást.

Feltételezzük azt az ideális állapotot, hogy a lehetséges adományozó személyek (akik a legtöbb esetben hivatali ügyintézők) fölismerik, hogy az elvárásaikhoz való túlzott igazodás sem nekik, sem az általuk képviselt adományozó szervezeteknek nem jó, másrészt – ha csak látszatigazodásról, tehát színlelésről vagy csalásról van szó – morális károkat is okoz. Ez a fölismerés arra készítené az adományozó személyeket, hogy az intézményesült támogatási rendszert gyökeresen alakítsák át. Az átalakítás vagy a pályázati elvárások újrafogalmazását jelentené, vagy olyan támogatási mechanizmus bevezetését, amely lehetővé tenné azt, hogy a kedvezményezett szervezet csak a végső célokra (jövőképre) vonatkozó elvárásokat rögzítse, és szabadon határozza meg az oda vezető utat (a végrehajtandó projekteket).

Sajnos már az alapfeltételezés teljesülése sem valószínűsíthető, miszerint az adományozók fölismerik az adományozáshoz kötődő problémákat. Ők ugyanis kutatókkal, tanácsadókkal, trénerekkel, nonprofit szervezetek segítségével foglalkozó nonprofit szervezetekkel veszik körül magukat, amelyek – az intézményes elvárásoknak megfelelően – újra és újra megerősítik az adományozóban, hogy a nonprofit szektor magától értetődő sajátja az, hogy a támogató viszonylag részletes tartalmi és formai elvárásokat támaszt a kedvezményezett szervezetekkel szemben. Ha egy adományozóban még ezek után is fölmerül annak a gyanúja, hogy valami még sincs rendben, akkor még mindig ott van a főnöke, azután annak a főnöke, a kuratórium, a „választópolgárok akarata”, illetve az adományozók adományozói, akik nem szeretik a renitenseket. Tehát az adományozó személyre is a konformitás hálója borul, ami gondolatait – valószínűleg anélkül, hogy tudna róla – az intézményes kultúrához igazítja.

Ha mindeme korlátok ellenére mégiscsak fölismerné egy adományozó a támogatási rendszer problémáját és cselekvésre szánná el magát, akkor is további, szinte leküzdhetetlen akadályokkal találná magát szemben.

Először is nem tudná sokáig képviselni reformgondolatait a döntései során, mert saját szervezete – amellyel összeegyeztethetetlen gondolatai miatt komoly konfliktusba keveredne – kivétné magából, azaz az adományozó elveszítené állását vagy megbízatását, és egy megfelelő konformitással rendelkező személy kerülne a helyére.

Másodszor elvi akadályai lennének a változtatásnak. Minél általánosabb elvárásokat fogalmaz meg az adományozó a kedvezményezett szervezet tevékenységével szemben, annál kevesebb kritérium alapján rangsorolhatja a pályázókat. Mivel a forrásigény világszerte – de különösen Magyarországon – jóval meghaladja a lehetséges adományok mértékét, a pályázók között szelektálni kell. Szelekciós kritériumok híján viszont marad az ismertség, a korrupció és a sok-sok szubjektív szelekciós tényező, vagyis a támogatások megítélése kiszámíthatatlanná válna, és a támogatott sokkal jobban ki lenne szolgáltatva a támogatónak, mint a jelenlegi rendszerben.

A forradalmi gondolkodású adományozó választhatná azt a megoldást is, hogy a nonprofit szervezetek haszonélvezőikhez (a célcsoporthoz) juttatja el a forrásokat. Ebben az esetben a célcsoport fizetne a szolgáltatásért, így az a nonprofit szervezet jutna forrásokhoz, amelynek a szolgáltatásait igénybe veszik. Ez a megoldás viszont technikailag vagy fizikailag kivitelezhetetlen. Az esetek többségében a nonprofit szervezetek szolgáltatásainak kedvezményezettjei meghatározhatatlanok és elérhetetlenek. Hogyan lehetne például pénzt adni a hajléktalanoknak, hogy fizessenek a hajléktalanszállásért; vagy hogyan lehetne pénzt adni a kövér embereknek, hogy fizetni tudjanak a fogyókúra klubokat működtető nonprofit szervezeteknek; s akkor a cigányokról, a munkanélküliekről stb. még nem is beszéltünk. Vagy hogyan lehetne pénzhez juttatni a potenciális haszonélvezőket, ha az emberiség valamennyi

tagja ebbe a körbe tartozik, lásd például a globális fölmelegedéssel foglalkozó nonprofit szervezeteket; vagy ki fizessen azoknak a nonprofit szervezeteknek, amelyek az elkövetkező, még meg sem született generációk életésélyeinek javítását, a fönntartható fejlődést tűzik a zászlajukra?

Ha a fenti elvi és gyakorlati akadályoktól el is tekintenénk, még akkor is fennmaradna az a nehézség, hogy az érintett személyek nem a nonprofit szervezeteknek adnák forrásaikat, hanem az intézményesült gyakorlatnak megfelelően (például rövidtávú szempontok alapján), vagy igényeik azonnali kielégítésére használnák föl. (Ha egy kábítószerfüggő ember pénzt kapna, hogy szokjon le a kábítószeréről, akkor a pénzt valószínűleg inkább kábítószerre költené és nem a nonprofit szervezet által nyújtott gyógykezelésre.)

Sok egymásra épülő feltételezéssel éltem a lehetőségek taglalásakor, amelyek közül egyik teljesülésére sincs igazán esély, már a legelsőre sem. A nonprofit szervezetek, és így az egész nonprofit szektor támogatási rendszere tehát egy rendkívül erős önfenntartó mechanizmussal rendelkezik, ami a jelenlegi globális és magyarországi társadalmi rend és intézményi környezet fölbomlása nélkül nem tud megváltozni. Változást tehát valószínűleg csak maguk a nonprofit szektor képviselői tudnának előidézni.

#### *A nonprofit szektor részéről kiinduló változás lehetőségei*

A nonprofit szektor is a nonprofit mítosz védőburkában él, amelyből nem lenne kis teljesítmény a kitörés. A megoldás hosszú folyamat lehet, amelynek lépései a következők. (1) A nonprofit mítosz tudatosulása, a problémátudat kialakulása a szektor képviselőiben. (2) Változtatni akarás, összefogás és erőgyűjtés. (3) Jövőkép, elvek, változtatási stratégia megfogalmazása. (4) A stratégiának megfelelő érdekérvényesítés gazdasági/politikai/hivatali körökben. (5) A nonprofit szektorban az értékorientált és etikus viselkedés rangjának növelése. (6) A versengés és az együttműködés harmóniájának megteremtése. Az etikus versengés kialakítása.

A fenti lépések közül az első érdekében nagyobb rangot kellene adni a gondolkodásnak a praktikus cselekvésekkel szemben, „divatba” kellene hozni a felelős, vívódó, kritikus és holisztikus gondolkodást. Ez a tanulmány is ehhez szeretne hozzájárulni. A lehetőségek teljes körű részletezése helyett csak néhány, a jövőképre és az elvekre vonatkozó gondolattal jelzem a kiút lehetséges irányát (a főnti felsorolás harmadik lépése).

(1) *Kis méret.* Úgy tűnik, hogy a szervezet mérete alapvetően meghatározza a működés módját és kényszerpályáit. Minél kisebb, annál nagyobb esélye van a tagok, illetve a dolgozók között közvetlen és személyes kapcsolat kialakítására, a valóban demokratikus működésre. A kis méret rugalmassá és reaktívvá teszi a cselekvést. Általában is elmondható a szervezetekről, hogy annál szabadabbak, minél kevesebb vagyonuk van, mert a vagyonnal kapcsolatos nyilvántartások, elszámolások és ügyintézés nem kényszerítik rájuk a bürokratikus eljárásokat és nem teszik szükségessé drága könyvelők, adótanácsadók, jogászok stb. alkalmazását. Végig kellene gondolni, hogy nem kellene-e külön kezelni a kis szervezeteket a nagyoktól? A méret valószínűleg jobban meghatározza a szervezeteket, mint a nonprofit működés, így a jogi szabályozást és a támogatási módszereket is ehhez kellene igazítani.

(2) *Sokféleség.* A szervezetek közötti verseny elfojtja az együttműködést, holott a kettő optimális aránya és a szabályozott (tisztességes) verseny jelentős erőforrás-tartalékokat szabadítana föl. A szektor sokfélesége lehetővé teszi azt, hogy minden valós szükségletre szervezetek jöjjenek létre, így egyrészt nem lesz ellátatlan terület, másrészt csökken a versengés kényszere, hiszen mindegyik szervezetnek megvan a maga helye egy komplex cselekvési rendszerben. Az

együtműködés természetessé és nélkülözhetetlenné válik, mert a részfeladatot ellátó szervezet csak akkor lehet sikeres, ha a többi szervezet ellátja az egészhez tartozó többi részfeladatot. A versengés pedig visszaszorul, hiszen a versengésnek csak ott van értelme, ahol ugyanazokat az erőforrásokat, ugyanazoknak az embereknek az elismerését stb. akarják a szereplők megszerezni.<sup>11</sup> A szektor differenciálódásával (a szervezetek sokféleségének növekedésével) nem lesz igazán kívül versenyezni, így a szervezetek tartalmas munkára fordíthatják forrásaikat.

A sokféleség a hatékonyság növekedését is előidéz. Minél többféle szervezet áll rendelkezésre, annál többféle probléma megoldására és annál gyorsabban lesznek képesek. Ez az előny a mérettel is összefügg: a sok kisméretű szervezet valószínűleg gyorsabban, rugalmasabban és adekvátabb módon képes reagálni az aktuális kihívásokra, mint a nagy szervezetek.

(3) *Integráltság.* A sokféle kisméretű szervezet szinte automatikusan kiváltja azok integrálódását és hálózatba rendeződését. Az egy rendszerként működő nonprofit szektor egyes szervezetei nem működhetnek más nonprofit szervezetek rovására.

(4) *Vertikális teljesség a szektorban.* Ha a nonprofit szektor korábban említett – megelőző, korrekciós és fejlesztő – funkcióját elfogadjuk, akkor nem elégedhetünk meg felszínes eredményekkel, tüneti kezeléssel. Egy szervezettől azonban – különösen a kis méret előnyben részesítése esetén – nem várható el az, hogy egy-egy problémát a maga teljességében oldjon meg: kezelje a tüneti problémákat és egyúttal a kiváltó okokat is szüntesse meg. A nonprofit szektornak viszont vállalnia kell a komplex és teljes körű problémamegoldást. Egy-egy adott probléma kapcsán a sok kis részfeladat elvégzéséből áll össze az ok-okozati hierarchia, illetve a hálózat mentén a kezelés teljes vertikuma. Nem szervezeti, hanem szektorális komplexitásra kell tehát törekedni. Ez adja meg a jelentőségét a szektornak, ami az egyes szervezetek tevékenységét egységes és a problémák tartós megoldására képes rendszerré integrálja.

(5) *Informalitás.* Bizonyos méret alatt és egyszerű működésmód mellett nem szükségszerűen kell formális szerveződést kialakítani. A bírósági bejegyzés határkő a szervezet működésében, mert egyrészt megnyitja a pénzügyi források szerzéséhez a lehetőséget, másrészt rászabadítja a bürokráciát a szervezetre. Mivel a szervezet forrásigényének, illetve hiányainak nagy része nem a feladatvégzésből, hanem a formális működésből eredeztethető, ezért törekedni kell – a kis méret mellett – az informális működés megőrzésére. Így kerülhető el az informális társadalomtól való eltávolodás, és így érhető el az informális (civil) társadalom tényleges szolgálata. Hatást kell gyakorolni az adományozókra, hogy az informális szerveződések is támogassák.

E tanulmányban elsősorban a nonprofit szektor visszasságairól, fonák, ellentmondásos helyzetéről, valamint az e körül kialakuló mítoszról volt szó. Jó lenne, ha az említett problémák a nonprofit szektor határait nem lépnék túl. Sajnos azonban a nonprofit szektor ellentmondásossága egy olyan mélyről fakadó és mélyreható tünetként is értelmezhető, ami a társadalom rossz működéséből fakad, s ezért a fenti javaslatok önmagukban aligha üdvözítőek. Valódi megoldás csak a társadalom gyökeres átalakítása esetén várható, ami már messze túlmutat – mind elméleti, mind gyakorlati szinten – a nonprofit szektorban zajló kisdud játékokon és vére menő játszmákon.

---

<sup>11</sup> A nyest versenyezhet a táplálékért a nyusztal, mert mindketten hasonlót esznek, de értelmetlen versenyeznie a nyúllal, mert akkor sem eszik el egymás elől a táplálékot, ha egy helyen élnek.

## HIVATKOZÁSOK

Hajdú F.-Z. □1995□: *Csíki kaláka*; Krónika Könyvek, Csíkszereda

Hankiss E. □1997□: *Az emberi kaland. Egy civilizáció-elmélet vázlatja*; Helikon Kiadó, Budapest

Juhász-Nagy P. – Zsolnai L. □1992□: *Humánökológia – Az ökológia reménytelen reménye*; Eötvös Loránd Tudományegyetem, Természettudományi Kar, Budapest

Salamon, L. M. □1992□: *America's nonprofit sector*; The Johns Hopkins University, The Foundation Center