



CTF

A MAGYAR TERMÉSZETBARÁT SZÖVETSÉG MŰKÖDÉSÉNEK ÉS TEVÉKENYSÉGEINEK KOMPLEX SZERVEZETI ÁTVILÁGÍTÁSA

Ambrus Kiry Noémi
Mura Mészáros Levente

Budapest, 2006. május 25.

**A CIVIL TÁRSADALOM FEJLŐDÉSÉÉRT
ALAPÍTVÁNY**

1117 Budapest, Mészöly u. 4. III. 3.
Tel: 06-1/385-2966, 06-1/385-3938
Fax: 06-1/381-0011
ctf@ctf.hu, www.ctf.hu

A MAGYAR TERMÉSZETBARÁT SZÖVETSÉG (TOVÁBBIAKBAN: MTSZ) MŰKÖDÉSÉNEK ÉS TEVÉKENYSÉGEINEK KOMPLEX SZERVEZETI ÁTVILÁGÍTÁSA

Az átvilágítás célja

A CTF Alapítvány által elvégzett szervezeti elemzés célja az volt, hogy feltárja az MTSZ szervezeti fenntarthatóságának dilemmáit, kihívásait, megalapozza a hosszú távú szervezetfejlesztés irányait, kijelölje a fejlesztő munka prioritásait. Ennek érdekében vizsgáltuk a szervezeti stratégiaalkotás és a különböző menedzsmentterületek meglévő és hiányzó elemeit, a szervezetben alkalmazott munkamódszerek eredményességét, a kommunikációs rendszer hatékonyságát.

Vizsgálódásaink kisebb mértékben irányultak a szervezet szakmai tevékenységére, hiszen a természetjárás szakmaiságát a tagszervezetek és az MTSZ ismeri leginkább. Sokkal inkább foglalkoztunk annak a keretrendszernek a nonprofit szakmaiságával, amelynek megalkotása, tisztázása elengedhetetlen feltétele a további szakmai munka magas színvonalon való kivitelezésének.

A vizsgálat menete

Személyes interjúk

- Bársony András
- Nagy Gábor
- Baronek Jenő
- Kovács Lajos
- Bognár Mária
- Farkas György
- Dr. Nagy Sándor
- Kovalik András
- Quit András
- Vámos Péter

Fókuszcsoportos megbeszélések

- 2006. április 28.
- 2006. május 6.

Kérdőívek összegzése

A szervezeti átvilágítás részeként a Magyar Természetbarát Szövetség 2006. februári elnök-főtitkári gyűlésén megjelenteket kértük kérdőív kitöltésére, amely az MTSZ **Gyengeségeire, Erősségeire, Lehetőségeire** és a **Veszélyekre** vonatkozó kérdéseket tartalmazott. A 70-80 résztvevő közül 46-an töltötték ki, és adták le a kérdőívet.

Szervezeti dokumentumok áttekintése

Történet

A 130 éves múltra visszatekintő MTSZ, a szervezett természetjárás méltó képviselőjének vallja magát. Az interjúk során egyhangúlag elmondott, hogy a szervezet legnagyobb erőssége az a presztízs, amit az elmúlt évszázadban kiépített magának. Szembesülnünk kell azonban azzal a ténnyel is, hogy ez mára jelentősen kopott. A reprezentatív múlt és a sok eredmény, amit maga mögött tud az MTSZ, már nem rendelkezik akkora erővel, amely versenyképessé tenné a mai kor kihívásaira válaszolni tudó civil és üzleti szervezetekkel, hacsak nem teszi meg a szükséges változtatásokat.

Az interjúk során a szervezeti mérföldköveket inkább csak a rendszerváltás óta tekintettük át, és a kérdezettek egyöntetűen egy fontos szakaszt említenek ebben az időszakban, Szabó Imre főtitkárságának idejét. Ez az időszak annyira meghatározó volt a szervezet életében, az akkori főtitkár vezetése annyira koncentrált, hogy kialakultak olyan normák, olyan jegyei a szervezeti kultúrának, amelyek igen nehéz a ma vezető pozícióban lévő embereknek megváltoztatni. Szabó Imre főtitkársága alatt az MTSZ dinamikus fejlődött, főleg a stabil állami források tekintetében, kiváló kapcsolatrendszerrel rendelkező ember volt, ezért vannak, akik ezt a korszakot fénykornak is emlegetik, és ezeket – nonprofit szakmaiság szempontjából nem feltétlenül professzionális – mintákat követelik megvalósulni ma is.

Talán éppen Szabó Imre főtitkárságának időszaka lett volna legalkalmasabb arra, hogy a szervezet átessen első stratégiai tervezésén, hiszen mindenki elismeri, hogy Szabó Imre fejében volt stratégia, voltak kiváló elképzelések, ezt azonban nem osztotta meg társaival. 2002-ben történt távozása törést okozott, távozott vele együtt egy óriási tudásanyag és egy jó elképzelés is, amire nem volt felkészülve a szövetség. Van, aki az azóta tartó korszakot a szövetség süllyedéseként éli meg, tény az, hogy az azóta történt gyakori főtitkár-váltások nem segítettek egy határozott szakmaiság mentén történő kiegyensúlyozott, tudatos, következetes vezetés kialakulásában.

A nonprofit szervezetek életciklusának görbén az MTSZ a növekedési szakasz előtt, bizonyos mértékű turbulenciában tart, és ezzel együtt a stagnálás jeleit magán viseli.

(A nonprofit szervezetek életciklusának görbéje, rajta az MTSZ pozíciójával, megtalálható a jelentés mellékletében.)

A szervezet életciklusáról nem az elmúlt 130 év vonatkozásában beszélünk, hanem a rendszerváltás óta eltelt időszakot tekintjük egy új életciklusnak. Ez azért fontos, mert a rendszerváltást követő időszak, amikor megszülettek a törvényi lehetőségei a civil szervezetek bejegyzésének és működtetésének, akkora mértékű változást hozott (vagy kellett volna hoznia) a szövetség működésébe, ami majdhogynem egy új szervezet születését feltételezi.

A növekedési szakaszba való átlépés, mint ahogy minden fejlődési szakaszba való átlépés turbulenciával, krízishelyzetekkel jár. Ezt a turbulenciát csak akkor tudja áthidalni a szervezet, ha módszeresen és sikeresen elvégzi a

jelentésben foglalt javaslatokat, feladatokat, egyébként félő, hogy stagnáló, szervezetté válik, s ennek a stagnálásnak a tünetei már látszanak.

Például:

- fogynak a kliensek, azaz fogy a tagság
- egyre erősödnek a szakmai viták, szakmai szekértáborba merevedik a szervezet
- versenyeznek egymással a programok
- iránytalanság; nincs, vagy nem úgy érzik az emberek, hogy van felfelé út
- forrásvezéreltség jellemzi
- cash-flow krízisek
- minden teher állandóan a vezetőre (főtitkár) esik vissza
- az irányítás és az operatív vezetés közötti viszony, feladat- és felelősségi körök nem tiszták
- keveset hallani a szervezetről a külvilágban, kiszámíthatatlan a viselkedése és ezzel együtt csökken a szervezetről kiadott hírek fontossága
- mindenki úgy érzi, jobban tudja, mit kellene csinálni, mint a vezető
- általános türelmetlenség jellemzi a szervezet tagjait, túl sok a szervezeti „fecsegés”
- a kimondott és gyakorolt értékek nem esnek egybe

Az alábbiakban megpróbáljuk vázolni, hogy a különböző menedzsment területeken mi az elfogadott az aktuális életszakaszban, illetve ezekhez képest, hol tart az MTSZ. A táblázat tartalmazza egy előző, az álomszakasz jellemzőit is, hiszen egy szervezet esetében sem vegytisztán kimondható, hogy az összes területe egyszerre, ugyanazon a fejlettségi szinten, ugyanabban az életszakaszban tartana, ezért fontos az összehasonlítás lehetősége is.

Ez egy kezdeti átfogó kép, az egyes menedzsment területek részletes vizsgálata a jelentés további részében olvasható.

Terület	Standard	MTSZ diagnózis
Szakmaiság, programok, szolgáltatások	<p>Álomszakasz Szakmai elképzelés tiszta, és van néhány alapelv, hogy mi mentén végzik a feladatokat.</p> <p>Növekedés A szervezet szakmaiságát a célokhoz és a várt eredményekhez igazítja, egyre strukturáltabb szakmai dokumentációval. Egyre több programot kezd futtatni a szervezet, nem feltétlenül tudatos választások alapján. Egyre több a kliens.</p>	<p><i>Van szakmai elképzelés, kidolgozott alapelvekkel, de ez sajnos nem illeszkedik a kliensek igényeihez, hiszen akkor nem fordulhatna elő, hogy a fiatal korosztály teljesen hiányozna a programokról. Sokféle alaptevékenység van meghatározva az alapszabályban, azonban ezek túl globálisan, általánosan megfogalmazott elnevezések, azzal a céllal, hogy minél tágabb legyen a keret.</i></p>
Stratégia, misszió	<p>Álomszakasz Van társadalmi jövőkép. A szervezeti misszió más szervezet missziójához képest fogalmazódik meg, és az alaptevékenység meghatározásra kerül.</p> <p>Növekedés Stratégiai tervezésen megy át a szervezet, meghatározódnak alapprioritások a következő tervezési szakasz (1-2 év) végére és van egy kialakult szervezeti jövőkép.</p>	<p><i>Stratégiai tervezési folyamaton nem esett át még a szervezet, hosszú távú stratégiai elképzelések is csak 1-2 ember fejében vannak, de ezek nem megosztottak és leírtak. A misszió is csak elemeiben lelhető fel, mely elemek a SWOT analízis kitöltésekor születtek.</i></p>
Forrásteremtés, pénzügy, infrastruktúra	<p>Álomszakasz Felméri a lehetséges forrásokat, az adományszervezési eszköztárat bővebben értelmezi (nem csak pályázatokban gondolkodik). Külvilág számára tudható ismert helysége van.</p> <p>Növekedés Van éves költségvetés, a bevételek magasabbak, mint a kiadások, van tartalék és lehetnek minimális saját bevételek. Egyre több pályázat megy ki célzottan a szervezetből. A szakmai pénzügyi dokumentáció elválik. Körvonalazódik az adminisztrációs rendszer. A Növekedési szakasz végére kialakul a több lábon állás.</p>	<p><i>Az MTSZ-ben nincs előre lekutatott, biztosított minimális pénzügyi alap. A költségvetés tervezése nehézkes a kiszámíthatatlan pályázati pénzek miatt. A cégek felé történő adományszervezés nem tervezetten és célzottan történik, hanem most már a túlélést segítő, a likviditási problémákat áthidaló kétségbeesett próbálkozás. Pozitív és biztonságot adó az az infrastrukturális háttér, amivel az MTSZ rendelkezik (székház).</i></p>

<p>Vezetés, HR, struktúra</p>	<p>Álomszakasz A jogi forma és a szervezet társadalmi funkciója összhangban van. Az irányítás és az operatív vezetés elválik, nincsenek összeférhetetlenségek a struktúrában. A vezető testület „jól” működik.</p> <p>Növekedés Néhány fizetett alkalmazott van, és van fluktuáció. A munkakörök és feladatok tisztázódnak, a munkatársak ellátják a feladatokat Egyszemélyi vezetés van, erős vezetővel, gyors és hatékony döntésekkel. Ezzel együtt az információk egy kézben összpontosulnak. A korszak végére kiforrnak a vezetési készségek, körvonalazódik a menedzsment oldal.</p>	<p><i>Ezen a területen nagy elmaradásai vannak a szövetségnek, hiszen az apparátus kapacitása egyáltalán nem a menedzsment területek ellátásához igazított. A szervezetre egyáltalán nem jellemző a fluktuáció, az alkalmazottak több éve/évtizede vannak alkalmazásban. Ideális lenne, ha a munkakörök pozíciókra szólnának, a meglévő emberek képződhetnének, és az apparátus szintjén is történne szakmai megújulás. Az elnökség szintjén elérendő cél az, hogy ténylegesen, hatékonyan irányítson, és megbeszélései sokkal inkább stratégiai kérdésekről szóljanak, mint operatív ügyek intézéséről.</i></p>
<p>Külkapcsolatok, PR</p>	<p>Álomszakasz Nem izolált a tevékenységét érintő kapcsolati elemektől. Könnyen érthető névvel és logo-val rendelkezik.</p> <p>Növekedés Egyre több szakmai külkapcsolat, egyre többen keresik a szervezetet. A szervezet pedig a kooperációs lehetőségeket keresi. Elindul a külső kommunikáció, írásos anyagok, de nem feltétlenül egységes a design mellett.</p>	<p><i>Többen említették az interjúk során, hogy a logóban elcsépeelt szimbólumok vannak, nem egyediek, sőt kicsit lejáratott. Tény, hogy szükség lenne az MTSZ megjelenésének, imidzsének az újragondolására, modernizálására, ami nem feltétlenül jelenti a régi elvetését, csupán a korhoz igazítását. Vannak szórólapok, kiadványok, de nem egységes a design ugyanakkor például hiányoznak az éves jelentések (azaz a közhasznúsági jelentésen túlmenő szép PR-kiadványok).</i></p>

Emberi viszonyok, szervezeti kultúra	<p>Álomszakasz Az első munkatársi gárda alap szakmai nézete alapvetően megegyezik, és időt fordítanak alapértékeik tisztázására.</p> <p>Növekedés A stáb befelé fordul, önmagát építi, pszichologizál a növekedés miatti frusztráció elkerülésére. A szakasz végére kialakul a proaktív szemlélet- „mi keressük az infokat”, a stratégiai gondolkodást internalizálja a szervezet. Egyre növekvő munkaidő, túlterheltség, túlórázás van.</p>	<p><i>Az MTSZ-ben az egyéni érdekek, motiváció rejtve maradnak, tehát nem tudható, hogy szakmai nézetek megegyeznek-e. Jellemző a konfliktuskerülő magatartás, főleg a vezető irányába bizalmatlanági hangulat uralkodik. Kétségtelen, hogy nehéz rövid idő alatt mindig új emberekhez alkalmazkodni, biztos, hogy a gyakori főtitkárváltások okán a stáb óvatosabb, bizalmatlanabb. Egyáltalán nem jellemző az apparátusra a proaktív szemlélet és stratégiai gondolkodásra való törekvés sincs jelen.</i></p>
---	--	---

Erőteljes igény nemcsak a szervezetben tevékenykedők részéről, hanem a tágabb környezet felől is, a minőségibb, célcsoportra szabott működés meghirdetése. Ez a törekvés azonban önmagában nem elegendő, ugyanis lehetnek kiváló minőségű programjai, projektjei, szolgáltatásai az MTSZ-nek, ha azok nem illeszthetők egységes stratégiai célok alá, a szervezet nem tudja elérni a kívánt eredményeket és társadalmi hatásokat.

A tudatos szervezeti működtetés, a szervezeti menedzsment kialakulása a szakmaisághoz képest jelentős lemaradásban van. Van olyan funkció, amely már működik (pénzügyi vezetés), de szükséges a fejlesztése, és vannak olyan funkciók is (forrásteremtés, marketing, emberi erőforrás-fejlesztés, PR), amelyek működése szinte nem is érzékelhető, így ezek esetében elsősorban a funkció megteremtése és feladatokra bontása a cél. Úgy gondoljuk, hogy a szervezet most jutott el arra a pontra, amikor már érzékelhető, hogy a szakmai munka további fejlesztése nem érhető el az operatív menedzsment funkciók fejlesztése nélkül. Ha ez nem történik meg, az visszahat a szakmai munka minőségére is, ezáltal pedig a szervezet hatékonyságára és hatásosságára. Többen ezt úgy fogalmazták meg az interjúk során, hogy elérkezett a kihívások időszaka, és mindenképpen szükséges újragondolni a Szövetséget.

Azt javasoljuk, hogy a fejlesztés ezen megfontolások alapján ne csak a stratégiai tervezésből álljon, hanem ezzel majdnem párhuzamosan kezdődjék el a menedzsmentfeladatok számbavétele, és az ennek megfelelő munkakörök kialakítása is. (Ez nagyban megkönnyítené a stratégiai tervezési folyamat részstratégiák kidolgozására vonatkozó részét.) Mindez természetesen nem plusz munkatársak felvételét jelenti elsősorban, hanem a meglévő munkakörök és feladatkörök újragondolását, kompetenciák egymáshoz rendelését és a kompetenciaszintek elhatárolását. Fontos lenne

átgondolni, hogy a jelenlegi apparátusi létszám megtartása mellett, mik azok a feladatok, amelyek az elnökség tagjainak vagy az elnökség tagjaiból (akár nem elnökségi tagokkal kiegészítve) kialakított munkacsoportoknak delegálhatók.

Szervezeti stratégia

A sokféle célkitűzés következtében nem lehet tisztán meghatározni a szövetség alaptevékenységét. Ez azért okoz problémát, mivel így a szolgáltatások, programok nem érik el a kívánt eredményt, hatást és ez kedvezőtlenül hat vissza a szervezet megítélésére. A szervezet jelenleg elérhető programjaival, szolgáltatásaival kapcsolatban nagyon ellentmondóak a vélemények.

Arra a kérdésre, hogy „Mi lenne, ha holnap megszűnne a szövetség?“, többen azt válaszolták az interjúk során, hogy észre sem lehetne venni... Alsóbb szinteken is megkérdőjeleződik, hogy egyáltalán miért van szükség „központra”, mivel az egyesületek, helyben önállóan is jól tudnak működni.

Társadalmi, hosszú távú jövőkép

Az interjúk alapján megállapítható, hogy a MTSZ jövőképe teljesen hiányzik, a megkérdezettek közül kevesen látják azt a 30-50 év múlva bekövetkező társadalmi hatást, amiért ma dolgozik a szövetség, illetve többen nem is jósnak már ilyen hosszú távú működést a szervezetnek. A társadalmi jövőképnek azért néhány eleme létezik a vezetők és a tagság fejében, azonban hiányzik a szintézise mindannak, amit a vezetés és a tagság gondol arról, hogy mi az a távlati cél, amelyet az MTSZ-nek be kellene töltenie, így természetesen leírva sincs.

Misszió

A társadalmi jövőkép hiánya és tisztázatlansága miatt a szervezeti misszió sem egységesen átgondolt. Jelenleg az alapszabályban rögzítve vannak célok, célkitűzések, azonban ezek nagyon szerteágazóak, és semmiképp nem mondható el, hogy egyazon társadalmi jövőképnek az irányába mutatnak.

Ezen belül a széles körű és hatékony tájékoztatás, valamint az érdekérvényesítő tevékenység is megjelenik, mint a szervezet lehetséges alaptevékenysége. Ezek a bizonytalanságok ebben az életszakaszban, jól kiforrott stratégia nélküli állapotban természetesen mondhatók, azonban mint már utaltunk rá a hatékonyabb működés érdekében tisztázni kell a társadalmi jövőkép eléréséhez választott MTSZ utat is. Ha ez megtörténik, egyértelműen meg lehet fogalmazni stratégiai prioritásokat, amelyek ma még nem léteznek. Ebből következően a Szövetség tevékenységének a célcsoportja is bizonytalan, hisz a kisgyerekektől a nyugdíjasokig mindenkinek szól, azonban szolgáltatásai egyáltalán nem célcsoportra szabottak. Az interjúk során

előkerült néhány olyan átfogó célkitűzés, elképzelés, amely magában hordoz stratégiai célokat. Ezek elsősorban a főtitkár és az elnökség néhány tagja által megfogalmazottak, de meghatározó mértékben a tagság elképzelései is a következő néhány évről. Ilyenek:

- Megszerettetni az emberekkel az értelmes, egészséges kikapcsolódást adó szabadidő eltöltését, emberi barátságokat, összetartást, minden lehetséges fórumon, hogy minél többen ismerjék meg, válasszák ezt az időtöltést. Megszerettetni minden emberrel a természetjárást (az iskolástól a nyugdíjasig – különböző formái adottak) és rávenni az embereket, hogy az egészséges élethez mozgás kell, és ennek a legérdekesebb és legszebb formája a túrázás.
- Szép környezetben – egészségesen – jó társaságban – hasznosan.
- A magyar természetjárás vezető társadalmi szervezete Magyarországon, az egész társadalom számára a rekreáció, az egészségmegőrzés, a testi-lelki megújulás terén.
- Szervezett természetjárók maguknak és barátaiknak, saját és mások kedvéért szervezzük a szabadidőnket.
- Minden magyar állampolgár megszólítása, rávenni, ránevelni a természet szeretetére, védelmére. Városban, kisebb helyen. Fontos, hogy személyes példamutatással járjunk elől.
- Országos érdekképviselő saját szervezetei, valamint a természetjáró társadalom érdekeiben (területi szinten ugyanez) olyan szakmailag kitűnő szakemberek és vezetők kiképzése (akik a profi szinthez is közel állnak) és ezeknek az Országostól az alsó szintig összehangolt programok kialakításába való bevonása.

Szervezeti alapértékek

A szervezeti alapértékek a majdani stratégiai tervezés leginkább átgondolt és értelmezett eleme kell, hogy legyen. Az alapértékek biztosítják a szervezeti működéshez szükséges alapelvek, policy-k (irányelvek, politikák) alapját. Ugyancsak az alapszabályban olvashatjuk a Szövetség által vallott és vállalt értékeket, amelyekből az interjúk során egy sem köszönt vissza. Ez leginkább azt jelenti, hogy ezek az alapértékek inkább deklarált, semmint közösen vallott és gyakorolt alapértékek, amiknek tisztázása elengedhetetlen a folyamat során. Feltétlenül tisztázni kell majd azt, hogy az egyes alapértékeket, ki hogyan definiálja, értelmezi.

Az alapszabályban a következő vállalt és vallott értékek jelentek meg (a teljesség igénye nélkül):

- Humanista erkölcs, természet iránti szeretet;
- Az ember, a természet, a környezet és a technika harmonikus egységének megőrzése és fenntartása;
- Közösségi élet igénye;
- Fenntartható fejlődés elve;
- Szülőföld szeretete;
- Egészséges életmód.

Ha megnézzük, hogy pontosan miként definiálhatók az alapértékek, akkor kiderül, hogy ezek sokkal inkább lehetnének a társadalmi jövőkép elemei, mint szervezeti alapértékek, hiszen az egészséges életmódra vágyó egyének, vagy a természet, a környezet és a technika harmonikus egységének megőrzése lehetnek egy ideális, 30-50 év múlva elérendő társadalmi kép részei.

A szervezeti alapértékek a szervezet működéséhez szükséges olyan erkölcsi, etikai, morális szabályok, amik mentén a szervezetnek lehet/szabad gondolkodni. Olyan tartópillérek és irányelvek, amelyek a társadalmi jövőkép és a misszió mellett meghatározzák a szervezet és a benne élők viszonyulását a bel- és külvilághoz (szakmaiság és menedzsment).

Az alapértékek újradefiniálása óhatatlanul a szervezeti kultúra kisebb-nagyobb változásával fog járni. Nem tartom szükségszerűnek, hogy a régi értékek elveszenek, bár a szervezetben dolgozók ezt gyakran így élik meg. Ez a stratégiai tervezési folyamatnak egy nagy kihívása lesz.

Programok, szolgáltatások

A szövetség, mint központ egyesek szerint kevés programmal, szolgáltatással, mások szerint meg gazdag programkínálattal szolgál. Ezeket az ország különböző pontjain működő tagszervezetek és tagszervezetek tagszervezetei sok helyismerettel, jó szakmai színvonalon és rendszeresen bonyolítják.

Nagy kihívás a szövetség számára olyan szolgáltatási portfóliót meghatározni, kidolgozni, amely elég modern a mai kor elvárásaihoz, nincs érdekütközésben a régiók, megyék által nyújtottakkal, hanem sokkal inkább koordinálja és szolgálja ezek megvalósulását.

Mindebben jelentős szerepe van a szervezet kialakulatlan céljainak, meglévő céljai ellentmondásosságának, tisztázatlan alaptervékenységének. Emellett jelentősen befolyásolja a programok megítélését a szervezet teljes megítélése. A tagok részéről szinte az egyetlen visszajelzési forma a programokon való megjelenés, vagy meg nem jelenés. Számos esetben a szervezet bizalmi tőkéjének csökkenését mutatja a szövetségi programokon való megjelenések alacsony száma. Ezekkel, az alapproblémákkal nagyon nehéz, szinte lehetetlen jó minőségű, valós igényeken alapuló programokat kialakítani.

Számos ötlet felmerült, amellyel tovább lehetne lépni a programok és szolgáltatások szintjén, azonban ezek végleges kialakítása előtt a szervezeti stratégiát kell pontosan lefektetni. Ellenkező esetben továbbra is esetleges, nehezen tervezhető és nem igazán igény- és szükségletközpontú programok jönnek létre. Hiába készítene a főtitkárság igényfelméréseket, kutatásokat a tagság körében, hiszen a tagság nagyobb része nem rendelkezik olyan tudással, információkkal, motivációkkal, hogy mire volna szüksége programok, szolgáltatások tekintetében. Először a szervezet szakmai tekintélyeinek,

tapasztalt szakembereinek kellene bemutatni a fejlesztés, fejlődés alternatíváit, lehetséges programötleteit. Ezt követően lehet csak a tagságot, mint megrendelőt megszólítani. A cél feltétlenül ez kell, hogy legyen, de előbb „vásárlói, megrendelői” szemlélettel kellene felruházni a tagokat.

Azzal a problémával is szembesülnünk kell, hogy tisztázatlan a szervezet működésének célja, nem körvonalazott, hogy a különböző tagsági csoportok hogyan kapcsolódnak egymáshoz, illetve a szolgáltatási palettán mit kínálnak nekik a szervezet.

Néhány konkrét elképzelés a programkínálat bővítésére:

- területi kedvezmények kiterjesztése országos szintre és a különböző kedvezmények bővítése, a belső kedvezmény-rendszer erősítése;
- élesztő szerep a tagszervezetek együttműködésének folyamatos generálásában;
- információs csatornák fejlesztése a hatékonyabb belső kommunikáció érdekében;
- túravezető képzés reformja és ezzel együtt a túravezetők továbbképzési rendszerének kidolgozása;
- túravezetők országos listájának összeállítása és közzététele, hogy rendelkezzen a Szövetség egy kizárható túravezetők listájával, amelyről bármikor „rendelhető” túravezetők az ország bármely pontjáról;
- túravezető képzés bevezetése a felsőoktatásban;
- speciális rendezvények szervezése fogyatékkal élőknek, vagy problémásoknak;
- bolthálózat létrehozása; turisztikai portál létrehozása
- utazási iroda létrehozása (pl. vándortábor, külföldi cserekapcsolatok)
- könyv, térképkiadás

A MENEDZSMENT TERÜLETEK

A szervezet jelenlegi helyzetében nem beszélhetünk professzionálisan kialakult menedzsmentről. Az egyes menedzsment területek más-más hangsúllyal és fejlettséggel jelennek meg a szervezet működtetésében. Összességében elmondható, hogy a tudatos, tervezett, szervezeti menedzsment még nem alakult ki. Az egyes területeket vizsgálva a következő megállapításokat tehetjük.

Pénzügyi vezetés, forrásteremtés

A szervezetben van elkülönített felelősségkör a pénzügyi vezetésre. Az elnökségben nincs önálló pénzügyi irányítási kompetenciával és felelősséggel rendelkező tag, aki kontrollálná az apparátus napi szintű pénzügyi vezetési tevékenységét. Az ellenőrző bizottság jelenlegi működésével, jogosítványainak és felhatalmazásával nem képes a pénzügyi kontroll elvárásainak megfelelni.

Éves beszámolók készülnek, azonban továbbra is nagy hiányosság a hosszú távú pénzügyi tervezés és beszámolás. Az éves költségvetés tervezésekor, a pályázatokból származó kiszámíthatatlan források miatt, a bevételi oldal csak megbecsülhető, ez bizonytalanná teszi a tervezést.

Fontos megemlíteni, hogy az utóbbi időszakban derült fény arra, hogy a szervezet likviditási problémákkal küzd, ami egy projektalapon működő szervezet esetében nem egyedi. A pályázatok útján elnyerhető támogatások rendszerint utófinanszírozottak, így a szervezet saját tartalékainak felhasználására kényszerül. A Strukturális Alapokból érkező Uniók támogatások nem kihasználhatók a Szövetség számára, nemcsak újszerűségük miatt, hanem mert a szerződéskötés nehézkes, rendszerint késik, és ami a legfontosabb – az MTSZ pillanatnyilag nem rendelkezik olyan tartalékalappal, amely ezek áthidalását finanszírozni tudná.

Hiányoznak a szervezetből a különböző forrásteremtési technikák. Kérdéses ugyanakkor, hogy a szervezet jelenlegi összetételében, jelenlegi céljaival egyáltalán alkalmas-e arra, hogy más bevételtermelő tevékenységet sikeresen megvalósítson. Úgy gondolom, hogy a nagyszámú nyilvántartott tagság ellenére is elég kicsi az esélye például az 1 % gyűjtésének. Reálisan az üzleti támogatások megszerzésére, növekvő szolgáltatási bevételre és esetleg, a későbbiek során, vállalkozási bevételre lehetne alapozni a szervezet működtetését. Mindennek azonban alapfeltétele egy átláthatóbb, tervezettebb, nyilvános, elszámoltatható pénzügyi vezetés.

A költségvetési sarokszámokból is megállapítható, hogy a szervezet erősen forrásvezérelt, elsődlegesen állami forrásokra támaszkodik, ezekért száll versenybe. Jelentős még emellett a tagdíjakból befolyó hányad is, azonban fontos, úgy tekinteni ezekre a sarokszámokra, hogy a „címkézetlen”, nem projektalapú pénzek százaléka magas, ez megköti a szövetség kezét a pénzeszközökkel való jobb gazdálkodásban.

Mivel azonban a pályázati források végesek, illetve érzékelhetően egyre nehezebb a hozzájutás, ezért fontos lenne egy átfogó forrásteremtési koncepció kidolgozása, amely egyik célja a pályázati pénzek kiváltása, helyettesítése új forráslehetőségekkel. Egyáltalán nem garancia, hogy a pályázatok további erősítése biztosítani tudja a szervezet hosszú távú működését.

Szinte teljesen hiányzik az üzleti és egyéni adományozók köre, valamint a saját bevételek termelése, ami szintén kiaknázható lehetne. Ezek a forrásteremtési lábak hosszú távon nem nélkülözhetők, ugyanis csak együttes meglétük biztosíthatja a szervezet likviditását, hosszú távú kötelezettségeinek való megfelelést, valamint a megtakarításra, tartalékképzésre alkalmas profittermelő képességet. A pénzügyi stabilitás megteremtése természetesen nem rövidtávon megvalósítható terv. Ezért is fontos a stratégiai tervezés és azon belül a pénzügyi stratégiai célok kijelölése, hogy a szervezet elkezdhesse megtenni hosszú távú anyagi stabilitásának kezdő lépéseit.

További fontos bevétel lehet a szervezet saját, vagy később akár vállalkozási bevétele. Az akkreditált képzési, továbbképzési programok erre valós esélyt, lehetőséget kínálnak. Ennek feltétele, hogy alapos piaci ismeretekkel rendelkezzen az MTSZ arról, hogy az általa kidolgozott know-how milyen értéket képvisel, és kik jelenthetik a fizetőképes keresletet erre a tudásra. További profiltisztulás újabb piacképes termékek kidolgozását is ösztönözheti, ehhez azonban ismét a stratégiai tervezés elvégzése az előfeltétel.

Szervezeti kommunikáció (PR)

A kommunikáción belül elsősorban a belső kapcsolattartás mennyiségi és minőségi elemei kaptak sok kritikát.

A belső kommunikációról több szinten beszélnünk kell.

Az apparátus szintjén, a kommunikáció kérdéskörén belül a belső kapcsolattartás kapott kritikát. A belső információáramlásnak nincs kialakult rendszere, és felelőse. A meglévő kommunikációs eszközök – heti értekezletek – nem elég hatékonyak, talán az is elmondható, hogy sematikussá, funkciótlanná váltak, sőt hosszú ideje elmaradoznak. Jelenleg a legbiztosabb információszerzés a személyes kapcsolatok kihasználása, ez azonban együtt jár az információ torzulásával. Ez gyakran azzal is jár, hogy az információk nem szemtől szembe, hanem egymás háta mögött áramlanak, ennek következtében pedig konfliktusok alakulhatnak ki. Érezhető hangulat az apparátus szintjén egyfajta bizalmatlanság, őszintétlenség.

A belső kommunikációs rendszer legnagyobb kritikája, (a tagság viszonylatában) hogy a tagok keveset tudnak egymásról. Annak ellenére, hogy többször is felmerült, hogy hiányoznak a személyes találkozások a tagok között, amelyek igazából hatékonyak, eredményesek lehetnének, mégis úgy

tűnik, hogy a meglévő kapcsolatteremtési alkalmakat sem használják ki teljes mértékben a tagok.

A szervezet külső kapcsolataiban (ezt elsősorban a Szövetség és vezetése, valamint a tagság viszonylatában említem) a bonyolult szervezeti felépítés miatt elvész sok információ. Az is előfordul, hogy a természetjárók nem az MTSZ rendszeréből szereznek információkat, hanem egyéb helyekről.

Nehezíti a helyzetet, hogy a tisztázatlan szervezeti célok és a hozzákapcsolódó szervezeti tevékenységek miatt, a külső kapcsolatok kialakításában többször is megjelentek a versenyhelyzet hátrányos következményei. Nincs egységes mérce arra vonatkozóan, hogy egy-egy tag/tagszervezet meddig kezelheti saját kapcsolatként azokat az ügyfeleket, partnereket, akikkel MTSZ-tagként kerül kapcsolatba. Így csak az egyes tagok arányérzékére, önmérsékletére van bízva, hogy mikor, kinek a hasznára működnek együtt, kérnek támogatást, vagy éppen nyújtanak segítséget külső kapcsolataiknak. Ez számos etikai dilemmát vet fel a szervezetben.

Elmondható ugyanakkor az is, hogy a széles nyilvánosságot nem éri el a szervezet. A fórumokon, rendezvényeken, médiában való megjelenés egyre gyakoribb, azonban még mindig hiányzik a tudatosság, tervezettség.

A szervezet növekedéséhez elengedhetetlenül fontos lenne az egyes tagok által birtokolt kapcsolati tőke mobilizálása. Azonban ennek konkrét és tiszta szabályok között kell végbemennie, ezek hiánya ugyanis egyesek számára rendkívüli hasznot, míg másoknak ugyanekkora veszteséget okozhatna. Lennének, akik csak profitálnak a mások által felajánlott kapcsolatokból, míg néhányan elveszthetnék meglévő versenyelőnyüket, piaci pozíciójukat.

Rendelkezésre állnak írott anyagok, publikált anyagok, sorozatok, az interjúk során a Természetbarát Híradó kapott kritikát. Egyrészt azt, hogy mint írott információs csatorna nem jut el mindenkihez, kevés példányszámban jelenik meg. A tagság sérelmezi ennek rendszertelen megjelenését is, valamint azt, hogy az utóbbi időben csak címszerűen ad információkat.

Dicséretes, hogy egyes megyéknek színvonalas kiadványai vannak, már-már a versengés szintjén is, mindazonáltal hiányoltunk több olyan megjelenésbeli külső jegyet, amelyekről egyértelműen felismerhető lenne, hogy ugyanannak a Szövetségnek a tagjai.

Ha a szervezeti kommunikációról beszélünk, említést kell tennünk e szervezeti kultúráról is. Megismeréséhez nem elegendő annyi idő, amennyit az átvilágítás során az MTSZ-el töltöttünk. Visszatérő, szembetűnő szervezeti jegyként fontosnak tartjuk kiemelni az interjúk során megemlítették közül a **hitelesség és őszinteség hiányát**. A vélemények nem kerülnek elő, vagy nem nyílt és nyilvános fórumokon, így ütköztetni is igen nehéz őket. A szervezeti kultúra másik meghatározó eleme, a **funkcióhalmozás**. Például, igen nehéz úgy megválaszolni szövetséggel és annak munkájával kapcsolatos kérdéseket úgy, hogy az egyén nincs tisztában azzal, hogy éppen melyik

funkciójában ül ott, abban a pillanatban: területi vezető, regionális vezető, az elnökség tagja, vagy éppen egy helyi egyesület vezetője.

Amennyiben sor kerül a fejlesztő munkára, abban hangsúlyos szerepet kell kapnia a szervezeti kultúra elemzésének, áttekintésének. Elengedhetetlen lépés az is, hogy legalább az elnökség és apparátus vonatkozásában összeférhetetlenségi alapelvek szülessenek, és e két grémium tagjai nyilatkozzanak erről. (Az elnökség diszfunkcionális működésére a későbbiekben visszatérünk.)

A külső kommunikáció

Szükségesnek gondolom az éves jelentések készítését és megjelentetését is. Ezek egyrészt évente tájékoztatnák a nyilvánosságot a szervezet által végzett munkáról, elért eredményekről, másrészt biztosíthatná a szervezet átláthatóságát, nyilvánosságát. Jelenleg a honlap tekinthető az elsődleges, nem kizárólag szakmai jellegű információt továbbító eszköznek. Lendületes, fiatalos és a kor kihívásainak megfelelő. Az már csak álom, hogy egy olyan - a honlaphoz hasonló, fiatalos, dinamikus - szervezetet kellene felépíteni, amelyet az sugall. A honlap funkciójáról azonban fontos tudni, hogy csak egyirányú kommunikációt tesz lehetővé, főleg abban az esetben, ha a fent lévő fórumok „némák” maradnak.

A további PR munka személyeken keresztül zajlik, helyi újságban, informális csatornákon keresztül, de nem tudatos, átgondolt, tervezett módon.

Emberi erőforrás-fejlesztés (HR)

Az emberi erőforrás-fejlesztés egyik kulcskérdése, hogy miként határozza meg a szervezet saját magát, hol húzza meg a szervezet határát, kiket tekint a szervezet tagjainak és kiket külső partnereknek. Ez jelentősen befolyásolja a HR további feladatait.

Jelenleg a szövetség a budapesti irodában dolgozókat, az elnökség és a felügyelő szerv tagjait jelenti.

A jelenlegi apparátus felelősségi- és feladatkörét érdemes lenne átgondolni, megvizsgálni. Ehhez először fontos lenne átgondolni, újragondolni a szervezeti struktúrát, számba venni a hiányzó pozíciókat, a pozíciókat pedig feltölteni szakmai feladatokkal. Ehhez kell majd hozzámérni a jelenlegi munkatársak tudását és képességeit, majd dönteni arról, hogy a jelenlegi stáb alkalmas-e az új feladatok ellátására, szükség van-e cserékre, új munkatársak felvételére.

Nem kialakult a szövetségben az értékelés rendszere, és ezzel együtt hiányoznak a jutalmazási és szankcionálási rendszerek is. Ez elmondható a főtitkár, mint az apparátus munkáltatója, de az elnökség, mint a főtitkár munkáltatója vonatkozásában is.

Marketing

Jól érzékelhető a szervezetben a marketingmunka hiánya. Ez a stratégiai tervezés következtében változni fog és ez együtt jár azzal, hogy stratégiai szinten és a mindennapi munkavégzés szintjén is számos marketing-megfontolást és konkrét feladatot kell beépíteni a működésbe. A legjelentősebb kihívásnak nem is az egyes tevékenységek elvégzését látom, hanem a piaci, marketingszemlélet meghonosítását a szervezetben. A legélesebben ezen a területen fog jelentkezni a korábbi „non-profitos” működés és a professzionális működés összeütközése. Erre fontos külön is figyelmet fordítani a fejlesztés során, hogy a fokozatosság és a kitartás érvényesüljön a menedzsmentfunkció kialakulásában.

Irodamenedzsment, adminisztráció

Ez az a menedzsment terület, ami a legtöbb dicséretet kapta, azt is mondhatnánk, hogy teljesen hatékonyan és naprakészen működik. Példaértékű az a felhalmozott írásos anyag, ami az évek során felgyűlt. Jelentősen javult a döntés-előkészítés rendszere, az elnökség tagjai határidőre jutnak az ülések anyagaihoz, ezek előkészítése precíz és kellő szakmaisággal elkészített.

Az egész szervezet szempontjából nagyon fontos fejlesztésnek tartom az adatbázis-építést a tagságról, képzések résztvevőiről, események résztvevőiről, ami nélkül a minőségbiztosítási, minőségfejlesztési törekvések elképzelhetetlenek. A hatalmas számú tagság csak úgy lenne hatékonyan elérhető, ha olyan profi, különböző szempontok szerinti leválogatást lehetővé tevő adatbázisok állnak rendelkezésre, amelyek segítségével kor, érdeklődés és egyéb szempontok szerint tudja az MTSZ „megszólítani” a tagságot.

Az infrastrukturális háttér (saját tulajdonú iroda, személyes munkateretek) lehetővé teszi a magas színvonalon végezhető munkát. Ehhez a számítógépes hálózat stabilitása is hozzájárul, ami javít a munkafeltételeken. Az infrastrukturális háttér fejlettségén jól érzékelhető a szervezet korábbi stabil pénzügyi helyzete, természetesen ezen a területen fejlesztésekre mindig szükség van, azonban semmiképpen nem tartom problémás területnek.

Vezető testület, elnökség

Az MTSZ jelenleg egy meghaladott, kinőtt szervezeti keretben működik. Problémáinak jó része orvosolható lenne az elnökség és a menedzsment feladatainak, felelősségének, jogkörének tisztázásával.

Az elnökség létszáma, szerepe, döntési szokásai jelenleg neuralgikus pontnak számítanak az MTSZ hétköznapjaiban. Bátran kijelenthető, hogy a 23 fős (honlapon nyilvánosságra hozott adatok szerint) elnökség létszáma messze meghaladja azt a határt, ami mellett még hatékonyan, átláthatóan és felelősséggel lehet döntéseket hozni. A létszám ahhoz képest is magas, hogy az elnökségi tagok nem segítenek be a szakmai munkába, nincsenek részükre konkrét felelősségek delegálva, nem működnek az elnökségen belül munkacsoportok, amelyek bizonyos feladatok átvállalásával segíthetnék, előmozdíthatnák az MTSZ munkáját.

Problémaként jelentkezik az is, hogy mivel nincs stratégia, különálló programokról és akciókról gondolkodik és dönt az elnökség. Ezek helyett szükség lenne egy világos célrendszer irányába mutató, egymásra épülő és egymást erősítő döntéssorozatra. Ezzel együtt hiányzik az elnökségnek az a nagyon fontos szerepe, hogy stratégiai irányokat szabjon a szövetség számára, ezeket ellenőrizze és betartassa.

Hiányoznak az érdekkonfliktusok tisztázására vonatkozó nyilatkozatok, amelyek elengedhetetlenül szükségesek lennének az átlátható működéshez. A funkcióhalmaz az elnökség tagjainak többségére érvényes, ez jelentősen megnehezíti a döntést, a döntésekkel való személyi szintű egyetértést, ezek hiteles közvetítését az alsóbb szintek felé, valamint ezek betartatását.

Amennyiben ilyen nyilatkozatok lennének gyakorlatban, nem fordulhatna elő, hogy például az apparátus alkalmazottja (mint döntés-végrehajtó) vezetője egy döntés előkészítő bizottságnak, miközben az elnökség tagjaként tulajdonképpen közvetve saját maga, és egyben főnöke, azaz a főtitkár főnöke. A fenti, jogi–etikai elvárások tisztázása mellett fontos változásokra van szükség az elnökség működésének hatékonyságát növelő „jó gyakorlat” kialakításához. Ilyenek például a részvételre, a rotációra, bizottságok létrehozására, megszüntetésére vonatkozó irányelvek kialakítása, az elnökség munkájának értékelésére, valamint fejlesztésére vonatkozó tervek magalkotása, stb.

Megállapítások, javaslatok

Az elemzés alapján azt mondhatjuk, hogy a szervezetnek szüksége van a stratégiai tervezésre, különösen a szervezeti hosszú, közép- és rövidtávú célok megfogalmazása miatt. Mindezek segíthetik tisztázni az MTSZ szerepét, alapfeladatát, amely révén képes lesz hatékonyan elérni kitűzött céljait. A konkrét, kézzel fogható eredmény mellett az apparátuson belüli kohézió erősítését és az egyes emberek szervezet iránti elköteleződését is szolgálhatja a közösen végiggondolt, megtervezett szervezeti stratégia. Várható azonban az is, hogy lesznek olyan munkatársak, tagok, akik a pontosabb irányok láttán rájönnek, hogy ezt máshogy képzelték és eltávolodnak a szervezettől. Ebben az időszakban, amikor érzékelhető a szervezet és a szervezeti kultúra változása, amelyet a professzionalizálódás okoz, fontos a közösséghez tartozás érzésének újbóli megalapozása. Ennek egyik eszköze lehet a stratégiai tervezési folyamat.

A stratégiai tervezés olyan folyamat, amelybe a szervezethez tartozókat a lehető legszélesebb körben érdemes és ajánlott bevonni. Folyamatról lévén szó nem csak az eredménye fontos, hanem a tervezés során elvégzett közös gondolkodás, konszenzuskeresés és döntéshozatal is. A folyamat több lépésből áll. Először abban kell megállapodásra jutnia a szervezetnek, elnökségnek, vezetőknek, apparátusnak, hogy kik azok az emberek, akik tagjai lehetnek a stratégiát tervező csapatnak, munkacsoportoknak.

A stratégiai tervezés lépései a következők:

- Társadalmi jövőkép tisztázása
- Misszióalkotás
- Szervezeti alapértékek definiálása
- Környezetelemzés (SWOT)
- Stratégiai kérdések feltevése és válaszok megadása
- Stratégiai prioritások kidolgozása 2-3 évre
- Részstratégiai célok megfogalmazása
- 2-3 évre szóló szervezeti jövőkép megalkotása
- A részstratégiák lebontása, cselekvési tervek elkészítése
- Ütemterv
- Stratégiai terv dokumentálása

A folyamat elvégzéséért a főtitkár lehet felelős. Ez elsősorban koordinációs feladatokat jelent, hiszen a megoldás az egy stratégiai csapat (team) által közösen végigmunkált időszak eredménye lesz. Vannak olyan lépések, amelyeknél az elnökség jelenléte elengedhetetlen: ilyen a társadalmi jövőkép és a misszió megalkotása, valamint a stratégiai kérdések eldöntése. Emellett legalább elnökségi döntéssel szükséges jóváhagyni a 2-3 évre szóló stratégiai prioritásokat és a stratégiai terv végső dokumentumát. A köztes lépések megvitatását a menedzsment és a stáb is megteheti, bár célszerű, hogy azokban is vegyen részt az elnökség.

Különösen fontos annak tisztázása, ki dönt a stratégiai terv elfogadásáról. Általánosságban elmondható, hogy a legjobb alapelv a konszenzusra való törekvés, amennyiben nincs konszenzus, akkor az elnökség, vagy az elnökség és a főtitkár dönt.

Amennyiben sikerül az MTSZ-nek kimunkálni a szervezet stratégiáját és elkezdődik ennek sikeres megvalósítása, gyakorlatba ültetése, a szervezet képessé válik a mai kor kihívásainak könnyen megfelelő szövetséggé lenni, megújult, „megfiatalodott” és tenni akaró, tagsággal. Ezzel együtt, új dinamizmussal és lendülettel tud majd dolgozni azért, hogy Magyarországon a természetjárás sokak kedvenc időtöltése legyen, fejlődjék a környezettudatosság és megteremtődhessen az ember és a természet közötti harmónia, valamint azért, hogy a természetjárók, és szervezeteik hatékony érdekképviselői szerve legyen, amely egyenlő partnerként tud tárgyalni a kormánnyal, üzleti szektorral és más civil szervezetekkel egyaránt.

