

„A legjobb otthon...”

**– A Dévai Szent Ferenc Alapítvány szervezetszociológiai
elemzése**

Jelige: NAA 002

Tartalomjegyzék

BEVEZETŐ.....	4
AZ ALAPÍTVÁNY RÖVID TÖRTÉNETE.....	8
A kezdeti időszak (1992-2002).....	8
2002-től napjainkig.....	10
A DÉVAI SZENT FERENC ALAPÍTVÁNY	13
Az Alapítvány célja és tevékenysége.....	13
A kuratórium	14
A felügyelőbizottság.....	16
Döntéshozatal az alapítványban.....	17
Anyagi háttér	18
ELLÁTÁSI TERÜLETEK ÉS AZ OPERATÍV SZERVEZET	21
Ellátási területek.....	21
Szervezeti felépítés: lapos hierarchia	23
Munkatársak	25
Állandó munkatársak.....	26
GYEREKEK ÉS NEVELÉS.....	31
A gyerekek származása, szociális helyzete	31
Egy nap az alapítványnál	34
Nevelési alapelvek	35
Életút, jövő.....	36
NÖVEKEDÉS, ELLÁTÁS, ÖNÁLLÓSODÁS – DILEMMÁK A FEJLŐDÉSSEL KAPCSOLATBAN.....	37
Növekedés és változások	37
Növekedés a jövőben	39
Élet a karizmatikus vezető után	40

ÖSSZEFOGLALÁS, TANULSÁGOK.....	43
IRODALOM.....	46

Bevezető

A mélyszegénységben élők helyzetén mind magánszemélyek, mind szervezetek igyekeznek segíteni, különösen igaz ez a gyermekszegénységre. Dolgozatomban azt kívánom vizsgálni, hogy a Bőjte Csaba¹ által kezdett erdélyi gyerekmentés hogyan alakult át magánszemélyek tevékenységéből intézményes, hivatalos tevékenységgé. A kérdés az, hogy milyen átalakulások mentek végbe, a munka minősége változott-e az ellátott gyermekek és az ellátó helyek számának növekedésével, illetve hogy milyen feszültségeket keltett, ha volt ilyen, az intézményesülés folyamata. Érdekel továbbá, hogy a szervezet szellemisége mennyiben módosult az intézményi átalakulások során.

Bőjte Csaba először 1992-ben kezdett el gyermekvédelemmel² foglalkozni, amikor Déván néhány gyermeket befogadott az ottani, akkor még romokban álló ferences kolostorba. Az általa létrehozott Dévai Szent Ferenc Alapítvány százharminc munkatársa és az önkéntesek ma hozzávetőleg 2300 gyermeket látnak el a Székelyföldön és a Partiumban. A szervezet folyamatosan bővült, a dévai keretek nagyon hamar szűkek lettek, és különösen az utóbbi öt évben folyamatosan új bentlakásos otthonok, valamint újfajta ellátó intézményként napközis otthonok létesülnek.

A növekedés természetesen felvet kérdéseket, melyek a szervezet munkatársaiban is megfogalmazódtak. Az egyik legfontosabb kérdéskör a növekedés további tempójához és a gyermekmentés és gyermekvédelem professzionalizálódásához kapcsolódik. Többféle álláspont megfogalmazható: ha az alapítvány úgy definiálja magát, hogy az erdélyi gyermekszegénység ellen küzd, akkor a felső határt akkor éri el a szervezet, amikor már nem

¹ Bőjte Csaba erdélyi ferences szerzetes, 1959-ben született. 1992 óta foglalkozik nehéz sorsú gyerekekkel, jelenleg körülbelül 2300 gyermek kap ellátást az általa létrehozott Dévai Szent Ferenc Alapítvány különféle intézményeiben.

² „Tágabb értelemben vett általános gyermekvédelem alatt értendő minden olyan tevékenység, amit a gyermek harmonikus fejlődése, fejlődő képességeinek kibontakoztatása érdekében a család, az egészségügyi, oktatási és minden más ágazat, illetve bármely intézmény, szolgáltató, szakember tesz. [...] A szűkebb értelemben vett speciális gyermekvédelem a bármilyen okból veszélyeztetett, árva, elhagyott, bűnelkövető, és speciális szükségletű [...], vagy más okból fokozottan védelemre szoruló gyermek támogatását és védelmét szolgálja” (Katonáné-Herczog, 2011:21). A továbbiakban a fenti két definíció közül a másodikat értem gyermekvédelmen. fogom érteni gyermekvédelme gygyermekvédelmen.

létezik éhező, fázó gyermek Erdélyben. Ugyanakkor érvényes álláspont az is, hogy az eddigi növekedési fázist egy stabilizálódási szakasz kellene, hogy kövesse, amikor az újonnan létrehozott otthonok helyzete megszilárdul. Ugyanígy megfontolandó az a szempont is, hogy csak akkor szabad új otthont indítani, ha megfelelő munkatársi gárda is van hozzá. Azzal kapcsolatban, hogy mi a megfelelő szint, az idők során enyhe változások figyelhetők meg, hiszen egyre inkább érvényesül az államilag és az Európai Unió által meghatározott követelményrendszer hatása, valamilyen előképzettségre való igény. Emellett nem szabad figyelmen kívül hagyni a kérdés anyagi vonzatát sem: egy nagy részben adományokból fenntartott szervezet vajon meddig növekedhet úgy, hogy ne nője túl támogatóinak lehetőségeit?

A növekedésről folytatott beszélgetéseknek van egy másik dimenziója is, ez pedig az ellátás minősége. Itt egyfelől az alapítvány szeretne elhatárolódni attól, hogy szolgáltatóként definiálják, mintha az állam által delegált feladatot végeznék és kellene végeznie, szívesebben hívja magát „szolgáltató” szervezetnek. Más mércék érvényesülnek, mint az állami gyermekellátásban, más elvárásokkal. Ennek ellenére az alapítványon belül is megjelenik a dilemma: cél-e, hogy az egyes otthonokban a gyerekek ugyanazt kapják és ugyanolyan körülmények között éljenek, vagy pedig inkább azt kell ösztönözni, hogy az egyes otthonok egyre önállóbbak legyenek, gazdasági értelemben is, vállalva az ezzel járó ellátásbeli egyenlenségeket. Ebben a részben fogom vizsgálni azt is, hogy mi az, ami mégis azonos minden otthonban: melyek azok a szempontok, melyek akár a fizikai ellátásban, akár a nevelésben azonosak. A nevelési elveket illetően meghatározó, hogy vallásos szervezetről beszélünk, erre a szegmensre azonban csak nagyon röviden fogok kitérni, hiszen a különféle hittartalmak elemzése szétfeszítené a jelen dolgozat kereteit. A mi szempontunkból csak az a fontos, hogy ez mennyiben határozza meg, ha meghatározza egyáltalán, a befogadott gyermekek és az alkalmazott munkatársak, nevelők körét.

A fenti növekedési dilemmák értékelésében az alapítvány történetéhez fogok fordulni: egyrészt az eddigi döntések alapján elemzem majd a mostani helyzetet, másrészt az alapítvány szellemiségéből és működési, döntéshozatali mechanizmusait és általános céljait vetem össze a most felmerülő kérdésekkel. A döntéshozatali mechanizmusok vizsgálatakor kitérek a szervezeti szervek feladatának és hatáskörének vizsgálatára, és hogy ezek a hivatalos feladatkörök mennyiben felelnek meg a tényleges döntéshozatali gyakorlatnak. Ezen a ponton megkerülhetetlen, hogy beszéljünk az alapítvány alapítójának, Bőjte Csabának az alapítványnál betöltött szerepéről.

A növekedésnek van még egy dimenziója, amit érdemes vizsgálni, ez pedig az ellátási területek terjeszkedése. Különbő módokon lehet megkísérelni a szegények helyzetének javítását, és ezek a kezelési módok összefüggnek. Az alapítvánnyal kapcsolatban látható, hogy a munkatársak soha nem kezelték a gyermekszegénységet elszigetelt problémaként, és a döntéshozók egyre inkább keresik a lehetőségeket és módokat arra, hogy ne csak a gyerekeken, hanem környezetükön, és egyáltalán, a nehéz sorsú erdélyieken segítsenek. Ez látszik már abból is, hogy a kezdet kezdetétől fogva nem csak fizikai szükségletek kielégítésével, étellel és ruhával segítették a gyerekeket, hanem tanították őket. Az alapítvány jelenleg erőteljesen dolgozik egy szakiskola létrehozásán, ahol a fiatalok hasznos szakmát sajátíthatnak el. Emellett azonban az alapítvány egyre inkább odafigyel a gyerekek családjára. Vannak kísérletek arra, hogy a szülőkkel közös foglalkozásokat hozzanak létre, egy-két héti tartó táborokat, ahol egyrészt valamilyen fizikai munkát végeznek együtt a munkatársak és a gyakran munkanélküliségben élő szülők, másrészt pszichológusi segítséggel közös beszélgetéseken vesznek részt. Ez utóbbi azért is szükséges, mert az alkoholizmus, a családon belüli erőszak olyan probléma, amelytől a gyerekeket szinte csak a családtól való távoltartással lehet megvédeni, az elszakítást viszont az alapítvány, összhangban a jóléti államok gyermekvédelmi politikájával, határozottan ellenzi³. Böjte Csaba mindig nagy súlyt fektetett a családok összetartására, egyértelműen amellel foglalva állást, hogy a gyermekek számára létfontosságú a családi kötelékben való megmaradás, szemben azzal, hogy nevelőcsaládokhoz kerüljenek. Az új, szülőket bevonó fejlesztési irány nagy lehetőségeket rejthet eme koncepció sikeres megvalósításában.

Dolgozatom utolsó nagyobb témája a munkatársak összetételének, ezen belül is a nők helyzetének vizsgálata az alapítványon belül. Ezt két szempont miatt tartom fontosnak. Egyrészt a gyereknevelés, főleg a tradicionálisabb értékrendű társadalmakban, elsősorban női feladat. Érdemes megvizsgálni, hogy a munkatársak körén belül mekkora az aránya a férfiaknak és nőknek, és hogy ezzel összevetve a vezető pozíciók mekkora részében fordulnak elő a nők – azonos-e az arány. A női szereppel kapcsolatos attitűdök vizsgálata is megfontolandó e témában. Másrészt, mint azt már korábban említettem, az alapítvány a gyermekszegénységet soha nem tekintette elszigetelt problémának, és ez a munkatársak rekrutációjában is megjelenik. A női szegénység Erdélyben is jelentős probléma, gyakoriak az egyszülős háztartások, ahol az anya négy-öt-hat gyermekkel egyedül marad. Az alapítvány,

³ Az ENSZ 1989-es Gyermekjogi Egyezményének alapelvei szerint a család a társadalom egyik alapvető sejtje, ez „biztosítja a legmegfelelőbb környezetet a gyermek születéséhez, neveléséhez. [...] A gyermeket nem szabad szüleitől ezek akarata ellenére elválasztani, kivéve, ha ez a gyermek mindenek felett álló érdekében szükséges” (Katonáné-Herczog, 2011:54).

anélkül, hogy az alapító okiratban konkrét célként jelölte volna meg ezeknek a nőknek a segítségét, mégis két oldalról is ad támogatást. Egyik oldalról a gyerekek otthonba vételével, másrésztől viszont az anyák közvetlen segítségével. Van rá lehetőség, hogy nehéz helyzetben lévő asszonyok az alapítvány alapsejtjének, a szociális családnak a családfőjeként együtt maradjanak a gyermekeikkel valamelyik otthonban, úgy, hogy a saját gyermekek mellé kapnak még néhány gyereket – egy szociális családba általában kilenc-tíz gyerek és egy nevelő tartozik. Ezt a berendezkedést vizsgálva ki fogok térni rá, hogy mennyiben tekinthető kényszermegoldásnak és mennyiben elkötelezett együttműködésnek ez a lehetőség, valamint hogy hogyan élik meg mindezt az alapítványi dolgozók. Ez azért is fontos, mert, mint a korábbiakban megjegyeztem, a házak önállósága napirenden lévő kérdés, és azzal mindenki egyetért, hogy egy-egy ház hangulatát, működését a ház vezetője igen nagy mértékben meghatározza.

Dolgozatomban kvalitatív és kvantitatív módszereket egyaránt alkalmazok. Kvalitatív oldalról tíz gyengén strukturált interjút végeztem az alapítvány különféle szintjein dolgozó munkatársaival, valamint egy fókuszcsoporthoz tartozó interjút is készítettem az alapítványból már kikerült egyetemistákkal: ezekre az interjúkra 2011 novembere és 2012 januárja között került sor, készítésük során két állandó otthonban, egy középiskolai és egy egyetemi kollégiumban valamint egy napközi otthonban jártam. 2012 januárjában részt vettem Csaba testvér négy napos körútján, melynek során a székelőföldi otthonok és napközis nevelőivel tartott megbeszéléseket, számos adatom innen származik. Ezen kívül az alapítvány különféle anyagainak elemzéséből is származnak információim: kiadványokat, kimutatásokat, közhasznúsági jelentéseket használtam fel dolgozatom kvantitatív részéhez. Fontos szem előtt tartani, hogy az alapítvány viszonylag sokáig, a kétezres évek elejéig nem vezetett elektronikus nyilvántartást a különféle adatokról, így ebből az időszakból jórészt szóbeli közlésekre kell hagyatkoznom. Az utóbbi pár évvel kapcsolatban már valamivel részletesebb és pontosabb adatok is hozzáférhetőek, ám itt is akadnak hiányosságok.

A következőkben rátérek az alapítvány rövid történetének bemutatására.

Az alapítvány rövid története

Dolgozatom első fejezetében az alapítvány történetét fogom röviden bemutatni. Mielőtt erre rátérnék, szeretném tisztázni, hogy a következőkben mit is értek az alapítványon. Mint azt a bevezetőben már említettem, Böjte Csaba ferences szerzetes 1992 óta foglalkozik azzal, hogy gyerekek sorsán javítson. Tevékenységét Déván kezdte, s jó pár évig itt fogadta be a rászoruló gyerekeket. Ahhoz azonban, hogy munkáját hatékonyabban végezze, 1993-ban egy szerzetestársával Romániában bejegyzett alapítványt hoztak létre, melynek Böjte Csaba az elnöke. Ahogy a gyerekek száma egyre nőtt, úgy egyre inkább szükségessé vált a nagyobb anyagi biztonság megteremtése. 2002-ben létrejött a Magyarországon bejegyzett Dévai Szent Ferenc Alapítvány, melynek Böjte Csaba az alapítója volt. A két alapítvány együttesen működteti a szervezetet, melyet vizsgálódásaim tárgyává teszek. A továbbiakban, amikor az alapítványról írok, alapvetően a Csaba testvér irányítása alatt álló szervezetről beszélek, mely 1992 óta létezik és fejlődik. Amikor kiemelten egyik vagy másik jogi személyről beszélek, az 1993-ban vagy a 2002-ben létrejött alapítványokról, azt külön jelezni fogom.

Ennek tisztázása után rátérek az alapítvány történetének rövid ismertetésére.

A kezdeti időszak (1992-2002)

Mint már említettem, Böjte Csaba 1992-ben került Dévára, ferences rendfőnöke utasítására. Déva Dél-Erdélyben található, Hunyad megyében, ami a magyarság szempontjából szórványvidéknek tekinthető⁴. Hunyad megyében, és általában Romániában a Ceaușescu által fémjelezett szocialista korszak végén igen nagy szegénység volt jellemző. Déván is rengeteg kallódó utcagyerek volt, illetve olyan gyerekek is, akiknek ugyan volt családjuk, de a szülők a gyermekek tisztas felneveléséről nem voltak képesek vagy hajlandók a társadalmi

⁴ Románia fejlesztési régiói közül a középső és az északnyugati régióban fordul elő a magyarság nagyobb arányban, átlagosan 24,63% volt ez az érték a 2002-es népszámlálási adatok alapján. A harmadik régió, ahol még nagyobb a magyar lakosság aránya, a nyugati régió, az itt lakók 6,69%-a magyar. A nyugati régióba tartozó Hunyad megyében 5,23% volt a magyar lakosság aránya 2002-ben. (Az adatok a Román Nemzeti Statisztikai Hivatal 2002-es népszámlást feldolgozó dokumentumából származnak.)

normáknak megfelelően gondoskodni⁵ (Krémer, 2009:233). Bőjte atya először ezeknek a kallódó gyermekeknek szervezett nyári táborát Déván, 1992-ben, a már korábban csoportba szerveződő és az ő lelki vezetése alatt álló, erdélyi magyar egyetemista fiatalok segítségével. Még 1992-ben fogalmazódott meg benne a gondolat, hogy az igazán rászoruló gyerekeknek tartós segítséget kéne nyújtani. Bőjte Csaba a dévai ferences rendi kolostorban találta meg a helyet, ahol a mélyszegénységben élő gyerekek otthont találhatnak: a szocializmus időszakában államosított és a rendszerváltás után a rendnek visszaadott, igen leromlott állapotú épületet a fent említett egyetemista fiatalok segítségével kezdték el felújítani, tatarozni. Ugyanezek közül a fiatalok közül kerültek ki az első nevelők, akik a kolostorba beköltözve együtt laktak a kezdetben tucatnyi, majd egyre növekvő számú, szegény sorsú gyermekkel⁶.

1993-ban létrejött a romániai Szent Ferenc Alapítvány, valamiféle jogi keretet adva Bőjte Csabának és segítőinek tevékenységéhez. A kolostor, valamint a későbbiekben bentlakó otthonná alakított ingatlanok is a romániai alapítvány tulajdonába kerültek, valamint a romániai adományok is ide csatornázódnak be. Fontos leszögezni, hogy a kezdet kezdetén a gyerekek kizárólag magánszemélyek adományaiból éltek, ami miatt a szervezet működése és jövője meglehetősen bizonytalan és kiszámíthatatlan volt – ezen változtat majd a magyarországi alapítvány létrejötte és jóval később, a kétezres évek végén a házak akkreditációja után a román államtól pályázati úton érkező pénzek.

A befogadott gyerekeket először a dévai általános iskolába kezdték járattani (korábban többen egyáltalán nem jártak iskolába), miközben a kolostor kollégiumként működött. 1995-ben a gyenge magyar oktatás miatt a kolostor falain belül magániskola indult a bentlakó gyerekek számára, mely 2005-ig működött. Ebben az évben azonban a román állam oktatáspolitikai döntései⁷ és egy Hunyad megyei önálló magyar iskola létrehozása folytán Csaba testvér és az iskola akkori vezetője, K.R.⁸ úgy döntöttek, hogy kiszállnak a versenyből és a gyerekeket a központi iskolába íratják be inkább. Azóta a dévai kolostor kollégiumként működik.

⁵ Krémer Balázs definíciója szerint a gyermekvédelem alapvető feladata az ilyen gyermekek tisztas felnevelése. (Krémer, 2009:233).

⁶ Ebből a kezdeti szervezeti felépítésből következik, hogy az alapítványnak nagyon erős informális szervezeti hagyományai vannak. Dolgozatomból szempontjából ennek van egy jelentős hátránya: az alapítvány ügyeinek adminisztrációja meglehetősen későn kezdett hivatalos és lekövethető formát ölteni. Ebből kifolyólag számos kérdésben szóbeli és írásbeli visszaemlékezésekre vagyok kénytelen hagyatkozni, nem pedig pontos statisztikákra, legyen szó a gyerekek számáról vagy az egyes gyermekvédelmi intézmények indulási dátumáról.

⁷ Például a pedagógusi fizetések jelentős emelése.

⁸ A dolgozatban monogrammal jelölöm azokat, akikre hivatkozom.

Az évek folyamán a gyerekek száma egyre nőtt. Csaba testvér és munkatársai úgynevezett „missziókat” folytattak: ez azt jelentette, hogy a város és a környék gettóit járva keresték meg és karolták fel a gyerekeket. A szocialista korszakban épült, de azóta fantomházzá vált tömbökből, összetákolt kalyibákból vagy éppen az út széléről szedték össze a rászorulókat. Ahogy egyre nőtt a gyerekek száma, úgy terjeszkedett az alapítvány: a kolostor környékén lévő lakótelepi lakások egy részét megvásárolták és oda költöztették be a szociális családba illesztett gyerekeket és nevelőiket⁹. Egy idő után nem csak a missziók során kerültek új gyerekek az alapítványhoz: gyakran előfordult, hogy a helyi rendőrök, sőt, a gyermekvédelem is inkább az alapítványhoz hozta az utcán kallódó gyerekeket az állami árvaház helyett.

A terjeszkedés egy újabb lépcsőjét jelentette a Déváról való kilépés: 1999-ben létrejött a szászvárosi bentlakó otthon is. Időközben Böjte Csaba tevékenységének híre Magyarországon is egyre terjedt, főleg magánszemélyeken keresztül. A Dévára és Szászvárosba látogatók közül mind többen kezdték támogatni az alapítványt, és megszületett a gondolat, hogy a segítő szándéknak jó lenne Magyarországon is intézményes keretet adni. Így jött létre 2002-ben a Dévai Szent Ferenc Alapítvány, és ezzel a szervezet történetében új fejezet nyílt.

2002-től napjainkig

A Dévai Szent Ferenc Alapítvány létrehozása mellett több érv szólt. Egyrészt a kilencvenes évek végén és a kétezres évek elején sok magyarországi potenciális adományozóban (feltehetően alaptalan) bizalmatlanság élt a román bankrendszerbe bekerülő pénzek sorsát illetően: szívesebben juttatták volna el pénzüket a gyerekekhez egy Magyarországon bejegyzett alapítványon keresztül. Másrészt Csaba testvér és azok, akikkel a döntéseket meghozta¹⁰, szerették volna kihasználni azt, hogy a magyarországi adófizetők rendelkezhetnek az adójuk 1%-áról, ezt pedig csak Magyarországon bejegyzett alapítvány kaphatta meg. Mint később kiderült, ez a terv nagyon is bevált: a Dévai Szent Ferenc Alapítvány pár év alatt közhasznú, majd kiemelten közhasznú alapítvánnyá vált és az 1%-ot megkapó szervezetek közül az első közé került.

⁹ A szociális család koncepciójával a későbbiekben részletesebben foglalkozom.

¹⁰ A döntésekben résztvevő személyek körére és a döntéshozás mikéntjére a későbbiekben fogok kitérni.

Az alapítvány létrehozásának harmadik oka az alapítvány szerveihez, illetve e szervek tagjaihoz kapcsolódik. Az alapítvány vagyonáról hét kurátor rendelkezik, munkájukat pedig három felügyelőbizottsági tag ellenőrzi. Ennek a kilenc (illetve a személycserét is figyelembe véve tucatnyi) embernek nagy jelentősége volt az alapítvány terjeszkedésében. Mind különféle területeken dolgoztak és dolgoznak, akad közöttük gyerekpszichiáter, mérnök, pénzügyi szakember, nyelviskola-vezető, és mindannyian viszonylag magas társadalmi státusszal és kiterjedt kapcsolathálóval rendelkeztek. Több kurátorral készített interjúmban megjelent az a szempont a kuratórium céljai között, hogy a tagok a kapcsolataik mozgósításával növeljék az alapítvány ismertségét és vegyenek részt a pénzgyűjtésben. Jótékonyági esteket, rendezvényeket, gyűjtéseket szerveztek, vagy egyszerűen csak erdélyi útjaikra magukkal vitték olyan ismerőseiket, akik granovetteri fogalmakkal élve gyenge kötéseket jelentettek (Granovetter, 1983). Így folyamatosan növekedett Bőjte Csaba tevékenységének ismertsége, magyarországi és nemzetközi szintén is – Cs.J. felügyelőbizottsági tag például norvég diákokat ismertetett meg az alapítvánnyal, akik több éven keresztül adományokkal és önkéntesekkel segítették Csaba testvér munkáját. Egy másik példa M.Á., aki a 2002 után létrejövő otthonok közül kettőnek is nagy-britanniai kapcsolatai révén támogató testvértelepüléseket talált. Jelentősnek tekinthető a keresztszülő-program is, melyről szintén szó lesz a későbbiekben.

2002 után gyors egymásutánban jöttek létre az újabb otthonok, majd kiegészítő megoldásként 2006-tól napközik. Jelenleg 20 erdélyi és két magyarországi bentlakó otthona és kollégiuma és 20 fölötti napközi otthona van az alapítványnak, melyekben körülbelül 2300 gyermek kap teljes körű vagy napközi ellátást¹¹. Az alapítvány működtet egy anyaotthont is, ahol egyedülálló terhes nők és fiatal anyák laknak. Ők epizodikus támogatást kapnak az alapítványtól (Rácz, 2009).

A következő ábrán az alapítvány bentlakó otthonait és napközijeit jelöltem¹², a mellékelt táblázat pedig a jelmagyarázatot és a bentlakó otthonok beindításának évét mutatja¹³.

¹¹ Az alapítvány eddig körülbelül 3800 erdélyi gyermeket részesített segítségben, ezek egy része érettségi, vagy akár egyetemi diploma megszerzése után került ki az alapítványból, míg mások lemorzsolódtak, szüleik újra magukhoz vették őket, esetenként pedig nem tudtak vagy nem akartak beilleszkedni az alapítvány által meghatározott rendbe és ezért kerültek el az alapítványtól. K.K. dévai irodában alkalmazott alapítványi dolgozó szóban körülbelül 60%-ra becsülte azok arányát, akik bent is maradnak az intézményeiben.

¹² Ismét utalnék a 4. látjegyzetben leírtakra: a szervezet erős informális hagyományai folytán az indulási dátumok közelítő jellegűek, főleg a napközik esetében. Az egyes napközik az akkreditáció különböző fokain állnak, vannak épületek, ahol nevelők segítik a rászoruló gyerekeket és a munka már az engedélyeztetés előtt megkezdődik, másokban az akkreditáció ellenére esetleg már nincsenek gyerekek, a napközi átmenetileg zárva tart.

¹³ Az adatok az alapítvány honlapjáról származnak, a térkép saját szerkesztésű.



A Dévai Szent Ferenc Alapítvány bentlakó otthonai és napközijei, 2011

	Bentlakó otthon/kollégium	Alapítva		Napközi otthon
1	Zsombolya	2007	A	Erdőhegy
2	Majlát		B	Ágya
3	Arad	2011	C	Zerind
4	Kisiratos	2007	D	Simonyifalva
5	Nagyszalonta	2007	E	Bihardiószeg
6	Gálospetri	2007	F	Székelyhid
7	Déva	1993	G	Búzásbesenyő
8	Szászváros	1999	H	Udvarfalva
9	Petrozsény	2005	I	Nyárádszereda
10	Gyulafehérvár	2007	J	Nyárádremete
11	Torockó	2004	K	Illyésmező
12	Kolozsvár	2007	L	Parajdbánya
13	Dózsa György	2010	M	Parajd
14	Szováta	2003	N	Alsósóf falva
15	Gyergyószárhegy	2008	O	Felsősóf falva
16	Csíkсомlyó	2009	P	Székelyvarság
17	Tusnádfürdő	2005	Q	Farkaslaka
18	Árkos	2006	R	Oroszhegy
19	Kovászna	2006	S	Szentkirály
20	Gyimesbükk	2007	T	Zetelaka
			U	Máréfalva
			V	Kápolnás

1. A Dévai Szent Ferenc Alapítvány bentlakó otthonai és napközijei, 2011

Látható, hogy a terjeszkedés először a szórványvidéken, Hunyad megyében indult meg, azonban a kétezres években igen hamar áttért a Székelyföldre is, Maros, Hargita és Kovászna megyére. Itt igen nagy számú napközit hozott létre az alapítvány, egyes területeken szinte minden faluban van egy, és ezek a napközik a hozzájuk legközelebbi bentlakó otthonhoz kapcsolódnak szorosabban. Ilyen módon például Gyergyószarhegyhez tartozik Illyésmező, Parajdbánya, Parajd, Alsó- és Felsősófalva.

A következőkben rátérek a magyarországi alapítvány alapító oklevelében szereplő céljaira, szervezeti felépítésére és döntéshozatali mechanizmusaira, valamint arra, hogy milyen anyagi háttérrel bír az alapítvány. Ezeknek a szerveknek a megismerése szükséges ahhoz, hogy az alapítvány ügyeivel kapcsolatos döntéshozatali mechanizmusokat megértsük.

A Dévai Szent Ferenc Alapítvány

Az Alapítvány célja és tevékenysége

A Bőjte Csaba által 2002. március 18-án aláírt Alapító Okiratban az alapítvány céljaként jelenik meg az erdélyi ferencesek által működtetett gyermekvédelmi intézmények működtetése, a gyerekek nevelése és a nemzeti értékek ápolása, hangsúlyozva az önkormányzatokkal való együttműködés fontosságát. Az alapítvány tevékenységei közé tartozik a nevelésen és az intézmények fenntartásán kívül például a gyerekek számára különféle ösztöndíjak biztosítása, táborok szervezése. Közhasznúnak minősül többek között az alapítvány szociális tevékenysége, a családmegőrzés, a gyermek- és ifjúságvédelem, és talán meglepő módon a műemlékvédelem is (a Dévai Szent Ferenc Alapítvány Alapító Okirata, 2002).

A fentiekből is látszik, hogy noha az alapítás idején a szervezet tevékenysége elsősorban a gyermekjóléti szolgáltatások körébe tartozott, a jövőbeni tevékenységek körénél jóval szélesebb területet ölel fel az Alapító Okirat a célok és tevékenységek körének kijelölésekor. Ez a rugalmasság, a keretek tágabb kijelölése a későbbi fejlődési irányok kijelölésekor, (felnőttrehabilitáció, vagy az alapítványnak adományozott, gyakran műemlékvédelmi kategóriába tartozó ingatlanok kezelése) hasznosnak bizonyul.

A fenti célok megvalósítása érdekében az alapító okirat életre hívta a kuratóriumot és a felügyelőbizottságot, a következőkben ezeket a szerveket ismertetem, először jogköreiket, feladataikat, majd és tényleges működését vizsgálva.

A kuratórium

A héttagú kuratórium tagjait és elnökét az alapító, azaz Böjte Csaba jelöli ki, az elnök megbízása három évre szól. A kurátorok díjazásban és semmilyen más kompenzációban nem részesülnek, ezt több kurátor is kiemelte, mint általa fontosnak tartott körülményt az interjúk során. A kuratórium, mint fő döntéshozó és képviseleti szerv, dönt az alapítvány éves költségvetési tervéről, a közhasznúsági jelentés elfogadásáról és a rendelkezésre álló vagyon felhasználásáról, valamint a Szervezeti és Működési Szabályzat meghatározásáról és módosításáról, csak hogy a legfontosabbakat említsem. Évente legalább két kuratóriumi ülést ír elő az okirat, melyről jegyzőkönyv kell, hogy készüljön, valamint a kuratórium köteles az alapítót évente egyszer a gazdálkodás legfontosabb adatairól tájékoztatni.

A fent leírtakból az szűrhető le, hogy az alapítvány ügyeivel kapcsolatos döntések a kuratóriumi üléseken születnek, melyekről az alapítót, azaz Böjte Csabát évente tájékoztatják. Azonban ez a kép nem teljesen felel meg a valóságnak. A kurátorok egy részével készített interjúk során világossá vált: a döntések jórészt az alapítón múlnak. Cs.J. felügyelőbizottsági tag így beszél erről:

„A magyarországi kuratórium [...] sounding board-ként működik, ami magyarul körülbelül annyit jelent, hogy mindenféle ötletet elő lehet hozni, és az ésszerűségét, megvalósíthatóságát az ideáknak megvizsgálják. Ilyen ideákat a karizmatikus vezető, Csaba testvér, de mások is hoznak, volt rengeteg ilyen ügy, a keresztszülő-projekt vagy a csángó projekt, rengeteg dolog van, amit az ember fölvet. Ugye a kurátorok is rengeteg emberrel találkoznak, főleg a kuratórium elnöke és a felesége, és ott nagyon sok ötlet előkerül, hogy mi mindent kéne még csinálni. Az is téma, hogy mit ne csináljon a kuratórium, és az is téma, hogy ha úgy döntünk, hogy belevágunk, akkor pontosan hogyan lehet a leghatékonyabban megcsinálni. [...] Mindenki hozzáteszi a saját speciális szaktudását. [...] Ezek általában elég közvetlen megbeszélések. [...] Mindenki elmondja azt, amit gondol, [...] végül a kuratórium elnöke az, aki összefoglalja, hogy miben is maradtunk. [...] Nagyon sokszor van, hogy elnapolódik egy kérdés, mert egyszerűen nem érett még meg a válasz. És megint, a karizmatikus vezetőnek, Csaba testvérnek van a leg súlyosabb szava, még azt is mondhatom, hogy ha ő nagyon akar valamit, akkor

megpróbáljuk létrehozni azt a feltételcsoportot, feltételrendszert, hogy ez meg tudjon valósulni, illetve hogyha ő nagyon nem akar valamit, azt általában el szoktuk vetni. Mert végül is ő az, aki a hátán hordozza ezt az egész működő organizmust.”

Az interjúrészeletről és más, házvezetőkkel, kurátorokkal folytatott beszélgetéseimből kiderül és a döntésekről összességében elmondható, hogy Csaba testvér nem csak hogy a szervezet „arca”, de karizmatikus vezető is¹⁴. A szervezet működésének irányításában, legyen szó operatív vagy stratégiai döntésekről, új otthon létrehozásáról, kulcsszerepet tölt be, és a szervezet tagjai általában Csaba testvér meglátásainak megfelelően cselekednek. A formális szervezeti forma csak kevéssé befolyásolja azt, hogy ki mennyire vesz részt az ötletek felvetésében és megvitatásában: egyesek informálisan vesznek részt a döntések meghozatalában, mások a hivatalos pozíciójuknál fogva is.

A kuratórium működésének egy másik sajátossága is megfigyelhető, melyre többen utaltak, ez pedig a szerv aktivitásának csökkenése. Az alapító okirat évi két gyűlést ír elő. Az interjúalanyok visszaemlékezéseiből kiderül, hogy az alapítás környékén a tagok sokkal aktívabbak voltak, körülbelül kéthavonta találkoztak, és gyakran jártak Erdélybe, meglátogatni a házakat, missziózni, vagy adományokat kézbesíteni. Azóta ritkultak a gyűlések, a szerv az előírt gyakorisághoz tartja magát. Az operatív munkatársak közül többen úgy érzik, hogy a kuratórium tagjainak aktivitása csökken, a szerv és a házak közötti távolság nő. Ezt be lehet tudni a kezdeti lendület csökkenésének és a tagok egyéb területeken való elfoglaltságának, ezzel együtt a kuratóriumi tagok a rendszeressé vált programokat továbbra is megszervezik.

A magyarországi és az erdélyi munkatársakkal való interjúim során kiderült, hogy a kurátorok és felügyelőbizottsági tagok, valamint azok, akik az operatív szervezeti hierarchiában nagyobb rálátással rendelkeznek a szervezetre, érzékelik a rutinizálódást és hogy ritkúlnak a találkozások, de nem gondolják, hogy ez komoly problémát jelentene. Inkább a házakban dolgozó munkatársak érzik úgy, hogy az alapítvány szerveinek tagjai valamiféle elérhetetlen távolságban vannak – ez részben összefügghet azzal, hogy az első években a méretbeli adottságok miatt a személyes kapcsolatok és ismeretségek jóval erősebbek voltak a szervezetben.

Úgy vélem azonban, hogy a lendület csökkenésének más vetületei is vannak, melyek a karizmatikus vezetésből fakadnak. Mivel a szervezet informális, kis csoportként indult, a vezető és a csoport tagjai is hozzászórtak, hogy a döntő szó Csaba testvére, és ez a fajta

¹⁴ A karizmatikus vezető weberi fogalmának értelmezéséről lásd Tucker, 1968.

vezetési stílus nem feltétlenül fér össze a kuratóriummal való együttműködéssel¹⁵. Ezért aztán a kezdeti kezdeményezőkészség háttérbe szorult, a kurátorok kevésbé kaptak megerősítést, amikor aktívan szerepet vállaltak. Ez elképzelhető módon időnként az új ötletek és megoldások rovására ment és megy, azonban az tény és való, hogy az operatív ügyek eldöntéséhez Csaba testvér rendelkezik a legtöbb információval. Név szerint ismeri a szinte az összes munkatársat és több száz gyereket, a történetükkel együtt. Az alapítvány fejlődésének kulcskérdése, hogy az egy kézben összpontosuló információt valahogy ki lehet-e terjeszteni és át lehet-e adni másoknak, vagy másként fogalmazva: helyettesíthető, pótolható-e a vezető, a szerep fontos, vagy a személy (Csepeli, 2003). Ez a szervezetek formalizálódásának egyik fordulópontja, melyet lassan az alapítvány is érzékel és kezelni próbál.

A felügyelőbizottság

A kuratórium mellett a másik fontos szerv az alapítvány három tagú felügyelőbizottsága, ahol az egyik tag öt évre elnöki feladatot tölt be. A felügyelőbizottság, mely évente legalább egyszer ülésezik, köteles teljes körűen ellenőrizni az alapítvány működését és gazdálkodását, és hogy a kuratóriumi döntések összhangban állnak-e az alapító okiratban foglalt célokkal, az alapítvány szellemiségével. A tagok tanácskozási joggal rendelkeznek a kuratóriumban.

A felügyelőbizottság, ugyanúgy, ahogy a kuratórium is, valamivel lazább keretek között működik, mint ahogy azt az alapító okirat vonatkozó rendelkezései alapján gondolnánk. A tagok az éves gyűlést gyakran telefonon bonyolítják és elektronikus úton kommunikálnak.

Összességében elmondható, hogy a Dévai Szent Ferenc alapítvány két szerve, a kuratórium és a felügyelőbizottság az alapító okirathoz képest kevésbé kötött keretek között működik. A tagokat az alapító, Bőjte Csaba kéri fel, és ők az idők folyamán némiképpen csökkenő aktivitással vesznek részt az ügyek vitelében. Alapvetően lojálisak Csaba testvérhez, a tagok a saját szakmájuk tudását és kapcsolati tőkéjét mozgósítva igyekeznek elősegíteni az alapítvány munkáját, valamint a szervezetet a Csaba testvér által kijelölt irányba mozdítani. A szervek működése az évek során rutinizálódott, a gyűlések ritkultak, a kapcsolat viszont a tagok között egyéb, alternatív kommunikációs csatornákon tovább működik. Csaba testvér a döntések meghozatalában egyes emberekkel, kuratóriumi, felügyelőbizottsági, illetve a később említendő területi koordinátorokkal vagy házvezetőkkel konzultál.

¹⁵ Fontos azonban megjegyezni, hogy Csaba testvér mint ferences szerzetes egy erősen hierarchizált egyházi szervezet tagja. Részben ebből is fakadhat a vezetési stílus és az egy személy kezében összpontosuló irányítás.

A következőkben a már többször említett döntéshozatali mechanizmusokra térek ki részletesebben, hiszen ez magyarázza, hogy később a növekedéssel kapcsolatos kérdésekben milyen befolyásoló tényezők léphetnek fel.

Döntéshozatal az alapítványban

Az alapítvány alapvetően lapos szervezeti struktúrával rendelkezik: a kezdet kezdetén a hierarchia mondhatni, még két szintes sem volt. A szervezet méretének növekedésével persze egyfajta hierarchia is elkezdett kiépülni, ám soha nem alakult ki például a bürokratikus szervezetekre jellemző személytelen szervezet és döntéshozatali mechanizmus (Csepeli, 2003). Csaba testvér központi szerepe egyértelmű a döntéshozásban¹⁶, azonban számos, informális csatornán érkező befolyás és vélemény is szerepet játszik a végső eredményben. Ennek szemléltetésére egy személyi kérdéssel kapcsolatos esetet mutatok be¹⁷.

É. 2010-ben csatlakozott az alapítványhoz, mint frissen diplomázott pszichopedagógus. Csaba testvérnél jelentkezett, és fel is vették nevelőnek. Azonban egy másik településen lévő bentlakó otthonban panaszok voltak a házvezetőre. Ezekre az ottani nevelők hívták fel a figyelmet, valamint Csaba testvér is érintette az otthont egyik körútja során. Mikor látta, hogy valóban változásokra van szükség az otthonban, az alig egy hónapja alkalmazásban lévő É.-t áthelyezte ebbe az otthonba, aki saját hatáskörén belül átalakította a házban működő rendszert¹⁸. Az előző házvezető távozott, és É. egyedül vezette tovább a bentlakó otthont. Azonban az otthonban nagyon megcsappant a gyerekek száma: egyeseknek a szülei jobb helyzetbe kerültek és visszavették magukhoz a gyerekeket, és így, tíznél kevesebb gyerekkel a házban Csaba testvér úgy gondolta, hogy nem lesz jövője ennek az otthonnak, nem biztos, hogy van rá igény. Noha É. ellenkezett, végül a gyerekeket áthelyezték egy másik otthonba, É. pedig visszatért Dévára, és találkozott Csaba testvérral. Csaba testvér elhívta őt a 2012 januárjában tartott körútjára¹⁹, amelyen többek között a dévai iroda munkatársai közül ketten is részt vettek. A több órás, sokszor megszakított utazás alatt megbeszélték É. ügyét, hogy miért kellett bezárni az otthont, és hogy hol lenne É.-re a legnagyobb szükség jelen

¹⁶ Csaba testvér központi szerepének negatív és pozitív aspektusaira is utaltam már korábban.

¹⁷ A kérdéssel kapcsolatos döntési folyamatnak a 2012 januárjában tett utam során voltam tanúja.

¹⁸ Csaba testvér és az alapítvány nagy hangsúlyt helyez a belső autonómiára és a szubszidiaritásra – erre a későbbiekben még ki fogok térni.

¹⁹ Megszokott módon ilyenkor szokott a munkatársakkal megtárgyalni dolgokat, noha a tárgyalás szó a folyamat informális menete folytán túl erősnek tűnik. Az otthonok közötti nagy távolság miatt igen gyakran az ilyen utak alatt szoktak döntések születni.

pillanatban az alapítványnál. Csaba testvér mondott ötleteket, lehetőségeket, a titkárságon dolgozó Zs.É. és K.K. is hozzáfűzték a munkájuk során szerzett információikat az egyes otthonokról és az ottani problémákról. Az egyik este az egyik bentlakó otthonban szálltunk meg, amelyet Csaba testvér mint lehetséges új munkahelyet jelölt meg É. számára. Csaba testvér találkozott az ottani nevelőkkel, meghallgatta az otthonban felmerülő problémákat és tapasztalatokat, és aznap este szólt É.-nek, hogy az lenne a jó, ha nem jönne velünk tovább, hanem elkezdene berendezkedni, mert itt van rá szükség.

A fenti epizódból is látszik, hogy a végső szót Csaba testvér mondja ki, de számos informális csatornán keresztül gyűjti össze az információkat, és a munkatársak nagy száma ellenére igyekszik a személyes kapcsolatot is fenntartani minél több emberrel. Feltételezhető, hogy enélkül nem is lenne fenntartható az általa létrehozott rendszer, mely kívülről meglehetősen önkényesnek tűnhet, vagy ha annak nem is, legalábbis kiszámíthatatlannak. A Csaba testvér irányában megmutatkozó nagyfokú bizalom és elköteleződés, mely részben a vezető karizmájából, részben vezetői stílusából fakad, teszi lehetővé, hogy a fenti és ehhez hasonló módokon meghozott döntéseket a közösség elfogadja.

A döntési folyamatok bemutatása után rátérek arra, hogy milyen anyagi forrásokból gazdálkodik az alapítvány. Ebben a fejezetben is megjelenik majd a vezető szerepe, hiszen egy jórészt adományokból gazdálkodó szervezetről beszélünk.

Anyagi háttér

A szervezet működése megkezdésekor, mint azt már említettem, igen bizonytalan anyagi helyzetben volt. Alapvetően magánadományokból tartotta fenn magát, legyen szó pénzbeli vagy természetbeli juttatásokról. A helyzet főként a Dévai Szent Ferenc Alapítvány létrejöttétől kezdve változott meg. Most a következő forrásokat különíthetjük el²⁰:

- Továbbra is lényeges szerepet töltenek be a direkt támogatások. Nagyon gyakran azok a magyarországi magyarok, akik Erdélybe mennek és tudnak az alapítványról vagy a vezetőjéről, út közben megállnak valamelyik háznál és akár régi vagy új használati tárgyakat, ruhákat, akár pénzt hagynak ott a házak vezetőinél.
- Az alapítvány és Csaba testvér ismertségének növekedésével megjelent a hagyatéki támogatások köre. A rendszerváltás után korábban államosított épületek, például régi kúriák, lakóházak, stb. visszakerültek eredeti tulajdonosaikhoz, esetleg idős, a házukat

²⁰ Az alábbi csoportosítás a Cs.J. felügyelőbizottsági taggal készített interjú alapján készült.

már fenntartani nem tudó emberek döntenek úgy, hogy az alapítványnak adják ezeket az ingatlanokat. Megint mások végrendeletben hagyják a szervezetre házukat. Az otthonok, napközik egy része alapos tatarozás és gyakran műemlékvédelmi szempontokat is figyelembe vevő újjáépítés után ilyen épületekbe költözik – jó példa erre a Gálospetriben lévő Szentháromság Gyermekvédelmi Központ²¹.

- Ugyancsak lényeges a magyarországi adófizetők 1%-os adófelajánlása, mely igen jelentős összeget hoz évente az alapítványnak.
- Az alapítvány számlájára sokszor egészen kis összegű adományok érkeznek: az ezzel foglalkozó alapítványi dolgozók állítása szerint nagyon sok nyugdíjas, illetve mérsékelt anyagi lehetőségekkel rendelkező személy támogatja az alapítványt évi pár ezer forinttal.
- Fontos pillért jelent a keresztszülő-program. A program keretén belül az örökbefogadó egy bizonyos havi összeget egy adott gyermek neveltetésére tud felajánlani, akár anonim módon, akár a gyerekekkel kapcsolatot tartva. A keresztszülőséget legkevesebb egy évre lehet vállalni, azért, hogy viszonylagosan kiszámíthatóvá váljon a rendszer. Van, aki rendszeresen látogatja keresztyermekét, levelezik vele, nyaralni viszi, mások inkább a névtelenséget választják. Jelenleg szinte az összes gyermeknek van keresztszülője²², és ez jelentős támogatást jelent a szervezetnek.
- Időnként nagyobb vállalati támogatásokat is kap az alapítvány – itt nyilvánvalóan nagy szerepe van a kuratóriumi és felügyelőbizottsági tagok kapcsolathálójának. A Corporate Social Responsibility programok keretében többször is jelentős összegeket adományoztak cégek a szervezetnek.
- Szintén a kurátorok és a felügyelőbizottsági tagok kapcsolathálója folytán külföldi (például svéd és norvég) támogatók is hozzájárulnak az alapítvány munkájához.
- Végül meg kell említeni a főleg az utóbbi időben megjelenő, román államtól érkező támogatásokat. A már akkreditáltot házak pályázhatnak elsősorban nagy összegű élelmiszertámogatásokra, és az alapítvány házai rendszeresen jutnak ilyen forrásokhoz.

²¹ A terjeszkedésről szóló fejezetben visszatérek rá, hogy a hagyatéki támogatások hogyan befolyásolják az alapítvány növekedését.

²² Az alapítványhoz újonnan bekerült gyerekek azok, akiknek nincs személyes támogatójuk. Az információ a dévai központ vezetőjétől származik, aki egyben az alapítvány főkönyvelője.

Az alábbiakban egy táblázatot közlök, mely nagy vonalakban jelzi az alapítvány kiadásainak fő kategóriáit, illetve az ezekre fordított összegeket. A táblázatot a Dévai Szent Ferenc Alapítvány éves közhasznúsági jelentése alapján készítettem²³.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
A. Összes közhasznú tevékenység bevétele	487730	361348	421318	377149	451010	396272
1. Közhasznú célú működésre kapott támogatás	47191	68055	76829	87724	86152	83639
<i>a. ebből 1%</i>	46722	67691	76829	87724	86152	83639
2. Pályázati úton nyert támogatás			0			5500
3. Közhasznú tevékenységből származó bevétel	429595	273215	266432	223971	271994	206154
4. Egyéb bevétel	10944	20078	78057	65454	92864	100979
B. Összes bevétel	487730	361348	421318	377149	451010	396272
C. Közhasznú tevékenység ráfordításai	195689	136239	211017	258177	339761	167929
1. Anyagjellegű ráfordítások	15305	10887	18695	15362	16392	16296
2. Személyi jellegű ráfordítások	4199	7400	7986	10937	11773	11026
3. Egyéb ráfordítások	172634	113165	177321	224590	264482	133308
4. Pénzügyi műveletek ráfordításai	0	0	2	1600	40568	1035
D. Tárgyévi közhasznú eredmény	292041	225109	210301	118972	111249	228343
E. Személyi jellegű ráfordítások		7367	7986	10937	11773	11026
1. Bérköltségek		4047	5592	7737	8501	8239
2. Bérjárulékok		2052	1793	2649	2690	2254
F. Szervezet által nyújtott támogatások		108528	119855	223475	263807	90747

2. Összefoglaló táblázat az alapítvány éves közhasznúsági jelentéséből, 2005-2010

Látható, hogy például az 1%-os adófelajánlások összege 2005-től 2008-ig stabilan nőtt, utána azonban talán a gazdasági válság hatására enyhe csökkenés figyelhető meg. 2010-ben jelenik meg először a pályázati forrásokból származó támogatás. A „B” és „C” pontokban látható összes bevétel és a közhasznú tevékenység ráfordításai sorokat vizsgálva látható, hogy, noha a kezdeti években jóval kiszámíthatóbbak voltak az alapítvány pénzügyei, továbbra is nagyon nagy ingadozások vannak az egyes évek között, mind a bevételi, mind a kiadási oldalakon²⁴.

Viszonylag egyértelműen növekvő tendenciát mutatnak a közhasznú tevékenység ráfordításai kategórián belül a személyi jellegű ráfordítások, valamint a szervezet által nyújtott támogatások: előbbihez tartoznak a bérköltségek és járulékok, utóbbihoz pedig

²³ Az összegek ezer forintban értendők.

²⁴ A ráfordításokat illetően az ingadozást az egyes években elindított új otthonok és napközik építése és felújítása jelentheti.

például a kollégisták számára kiutalt ösztöndíjak²⁵. A pénzügyi műveletek sor értékei arra utalnak, összhangban a felügyelőbizottság egy tagjának közlésével, hogy az alapítvány igyekszik tartalékokat képezni és befektetni, a stabilitás érdekében.

A következőkben rátérek az alapítvány operatív szervezetére, a különféle ellátási területek fejlődésére és a munkatársak összetételének elemzésére.

Ellátási területek és az operatív szervezet

Ellátási területek

Az alapítvány többféle tevékenység végzésével kívánja teljesíteni az alapító okiratban vállalt feladatokat. A különféle kiadványok megjelentetése, a táborok szervezése és a pénzgyűjtés céljából szervezett jótékonyági estek és koncertek mellett nyilvánvalóan a gyermek- és egyéb intézmények működtetése jelenti az alapítvány fő tevékenységét. Az otthonokat több csoportba sorolhatjuk: vannak huszonnégy órás otthonok, napközi otthonok és kollégiumok, melyek a különböző korú gyerekek részére jöttek létre, ezen kívül egy anyaothton is található az alapítvány intézményei között. Az utóbbi időben új területek is körvonalazódnak a döntéshozók előtt: megjelent az igény a szülők rehabilitációját célzó foglalkozások szervezésére, szakiskolák létrehozására azok számára, akik elméleti tudás helyett gyakorlati, kétkézi munkához szükséges képzésen szeretnének részt venni, valamint megfontolandó az otthonok gazdasági egységekké való átalakítása és így az önfenntartás megcélzása is. Ez stratégiai fontosságú irány az alapítvány hosszú távú fennmaradását illetően.

A gyermekotthonokban nevelők dolgoznak, akik huszonnégy órában a gyerekek mellett vannak – ezeket az alapítvány családi típusú otthonoknak nevezi. A gyerekek úgynevezett szociális családokban élnek: nemek szerint különválasztva nyolc-tizenegy fős családok jönnek létre egy nevelő vagy nevelő házaspár vezetésével²⁶. A szociális családok általában háromszobás lakrészekben laknak, két szobát a gyerekek foglalnak el, egyben pedig a nevelő lakik. Ez a rendszer összhangban áll a Rácz Andrea által megfogalmazott, a gyermekvédelem funkcionális szakaszához köthető felfogással, mely szerint „a funkcionális családmodell mesterséges környezetben való megvalósítása a gyereket arra hivatott

²⁵ Ez összhangban áll a munkatársak és a gyerekek folyamatosan növekvő számával.

²⁶ Ez persze nem azt jelenti, hogy a különböző nemű gyerekek nem érintkezhetnének, pusztán azt, hogy fiúk és lányok nem laknak együtt egy szobában, lakásban.

felkészíteni, hogy képes legyen az önálló életre, be tudjon illeszkedni a közösségbe” (Rácz, 2010:6). A gyermekotthonokba általában rendezetlen családi és anyagi háttérű gyermekek kerülnek, akiket a szülő vagy gondviselő kérésére helyeznek el itt, hiszen saját otthonuk és körülményeik nem alkalmasak egy gyerek egészséges felneveléséhez.

A napközi otthonokba olyan gyerekek járnak, akiknek ugyan általában van rendezett családi háttérük, de a család anyagi körülményei meglehetősen rosszak. A napköziben a gyerekek segítséget kapnak a tanulásban, hisz saját szüleik gyakran a nyolc osztályt sem végezték el és így nem tudnak nekik segíteni, ezen kívül alapvető viselkedési, higiéniai és egyéb nevelésben is részesülnek²⁷. A nevelők uzsonnát is adnak nekik, valamint az alapítványhoz kerülő adományok egy részét, ruhákat, tanszereket is szétosztanak. A napközi otthonokban egy csoportba általában húsz-huszonöt gyerek jár, és velük egy-két nevelő foglalkozik.

A kollégiumoknak két típusuk van: a gimnázium évei alatt igénybe vehető és a jóval kisebb keretszámmal kialakított egyetemista kollégiumok. A gimnáziumi kollégiumok, mint amilyen a csíksomlyói például, teljes ellátást nyújtanak. Itt körülbelül száz fiatalra jut négy nevelő, szintén nemek szerint különválasztva helyezik el őket. Az egyetemista kollégiumok, mint amilyen a két kolozsvári intézmény, nem biztosítanak teljes ellátást: az itthoni kollégiumokhoz hasonlóan havi díj ellenében az egyetemisták bent laknak a kollégiumban, de élelemről például nekik kell gondoskodniuk.

Végezetül az anyaothton Árkoson olyan nehéz helyzetű terhes nők számára jött létre, akik egyedül, családjuk és partnerük támogatása nélkül fogják világra hozni és nevelni gyermeküket. Az árkosi anyaothtonban a ház felügyeletét apácák látják el.

A továbbiakban a fent leírt szervezeti egységek egymáshoz való viszonyát és a szervezeti hierarchiát tárgyalom.

²⁷ Általában a napközis nevelő szokta észrevenni, hogy egy-egy gyerek családjában súlyosabb gondok vannak, így is átkerülhet valaki bentlakásos otthonba. A legkisebb beavatkozás elvének követése érdekében (Rácz, 2010) ha lehetséges, a gyerekeket igyekeznek a nevelők a családi kötelékben megtartani.

Szervezeti felépítés: lapos hierarchia

Az alapítvány hosszú ideig egészen egyszerű rendszerben működött: az egyetlen otthonban, Déván a gyerekekre nevelők vigyáztak, akiket a házvezető fogott össze, a legfőbb kérdésekben pedig Csaba testvér és a kuratórium döntött. Mindeközben Csaba testvér és az alapítvány tagjai között közvetlen kapcsolat állt fenn, és minden munkatárs napi kapcsolatban állt a gyerekekkel is. Az alapítvány növekedésével azonban a helyzet megváltozott, legfőképpen azért, mert az új házak létrejöttével egyre kevésbé vált lehetővé, hogy egy ember tartsa fenn a kapcsolatot mindenkivel. Kialakult egyfajta hierarchia, noha interjúalanyaim határozottan lapos hierarchiaként definiálták a viszonyokat.

2008-ban jelentős változás következett be az alapítvány felépítésében. Ebben az évben létrehoztak egy új szintet a hierarchiában, az úgynevezett területi koordinátor tisztségének bevezetésével. Mint ahogy az az első térképmellékletben is látszik, az alapítvány otthonai egymástól meglehetősen nagy távolságra és szétagoltan helyezkednek el. 2008-ban kettéosztották az alapítvány épületeit, a dél-erdélyi és a székelyföldi területre. A korábbi gyakorlattal ellentétben, amely szerint Csaba testvér járta körbe rendszeresen a házakat, ellenőrizve, hogy minden rendben van-e és tartva a kapcsolatot a munkatársakkal, innentől kezdve egészen 2011-ig a két területi koordinátor, K.R. és D.B. intézkedtek a mindennapi kérdésekkel kapcsolatban.

Fontos megjegyezni, hogy ezek a pozíciók szorosan az őket betöltő személyekhez kötődtek. K.R. már 2000 óta az alapítványnál dolgozott, évekig volt a dévai központ igazgatója és gyakran helyettesítette Csaba testvért különféle eseményeken, rendezvényeken. D.B. sikeres erdélyi vállalkozó volt az alapítványhoz való csatlakozása előtt, így jelentős vezetői tapasztalattal és kiterjedt kapcsolathálóval rendelkezett, s önkéntes módon évek óta segítette az alapítványt. Abból látható, hogy az új hierarchikus szint, ahogy az informális szervezeteknél szokott lenni, személyekhez kötődött (Csepi, 2003), hogy amikor K.R. 2011-ben lemondott, a pozícióra alkalmas új személy keresése helyett az egész rendszert megszüntették.

Természetesen egyéb okai is voltak a tisztség megszűnésének. A pozíció azért jött létre, mert Csaba testvér és a környezetében lévő munkatársak is érezték, hogy lassan túl nagy teher nehezedik rá a növekvő szervezetben, amikor az egyes otthonok mindennapjainak

menetét ellenőrizni akarja (Tóth, 2005). Másrészről az alapítvány növekedése miatt szükségessé vált a korábban meglehetősen lazán kezelt adminisztráció rendbetétele, a gyerekek kartonjainak rendszerezése – ellenkező esetben a hatósági ellenőrzésekkor nagyon komoly büntetéseket kapott az alapítvány. A pontos dokumentáció a növekvő szervezetekben előbb-utóbb felmerülő igény (Kieser, 2003). Azonban K.R. és D.B. is inkább kapcsolattartóként értelmezték a szerepüket, nem pedig adminisztrációs felelősként, ezért aztán kölcsönös feszültségek támadtak abból, hogy ki hogyan látja el a feladatát.

Ez a fajta bizonytalanság a gyengén definiált szerepkörökből következik, valamint abból, hogy a házvezetők, munkatársak és nevelők Csaba testvért ismerik el elsősorban olyannak, akinek az utasításait követni kell. Ezért volt stratégiai jelentőségű döntés a területi koordinátori tisztség megszüntetése, hiszen ez részben a fenti probléma beismerését jelentette. A két területi koordinátor nem tudta átvenni a Csaba testvér által ellátott feladatokat, adminisztrációs kérdésekben nem tudták a kellő fegyelmet elérni például a gyerekekkel kapcsolatos dokumentációt illetően. Végül az egyik vezető lemondásával Csaba testvér magát a rendszert szüntette meg, és az adminisztrációs feladatokat regionális központok helyett dévai irányítás alá helyezte. Csaba testvér 2011 decemberében és 2012 januárjában szinte az összes bentlakó otthont végigjárta és a napközik vezetőivel is találkozott, hogy nyomatékosítsa a változást: rögzül a lapos hierarchia, dévai központtal, és mostantól mindenféle kérdéssel az ottani szociális munkásokhoz és más munkatársakhoz kell fordulni. Nagy jelentőségűnek tartom, hogy Csaba testvér útjára magával vitt két dévai irodai munkatársat, hogy a nevelők és házvezetők személyesen is megismerjék őket, és a bemutatás után bizalommal forduljanak hozzájuk. Ezzel a tervek szerint elkerülhető, hogy ugyanolyan félreértések forduljanak elő a hatáskörökkel kapcsolatban, mint a területi koordinátorok rendszerének esetében.

Fontos megemlíteni, hogy alapvetően nem a pozíció határozza meg, hogy kinek mi a feladatköre, sokkal inkább az adott személy kezdeményezőképesége. E mögött az a Csaba testvér által hangoztatott felfogás áll, hogy az ember akkor gondoskodik jól a rá bízott javakról, ha a felelősség is az övé. A szociális családban a döntések felelőssége a nevelőé, egy adott otthonban a házvezetőé. Ezt a felfogást szeretnék közvetíteni a gyerekeknek is, hiszen önállóságra akarják őket szoktatni, nem pedig függőségre. Ezzel együtt természetesen a szabadságból és az egyéni kezdeményezőképeségbeli különbségekből következik, hogy az egyes házak között is jelentős különbségek jöhetnek létre.

Visszatérve a szervezeti struktúrára, az egyes házak egymáshoz való viszonyában és a házakon belül is megfigyelhető egyfajta gyenge hierarchikus rend. Amikor egy új ház elindul,

a kezdeti nehézségek elhárításakor gyakran kér és kap segítséget a környezetben lévő régebbi házaktól és azok vezetőitől, ilyen módon a régebbi házak regionális központokként funkcionálnak, ameddig az új ház teljesen a saját lábára nem áll. A napközik esetében is egyértelmű ez a kapcsolat. A modell világosan megjelenik a tusnádi ház és környezete esetében. Tusnád az első házak közé tartozik, és a környezetében létrejövő új házak informális módon alá tartoznak, már csak azért is, mert a nevelők és vezetők nagy része a tusnádi házból származik²⁸. A hierarchia következő szintje a házvezetők alatt elhelyezkedő nevelőké, akik alatt a szociális családokban rendeződött gyerekek helyezkednek el az otthonok rendszerében.

Fontos megjegyezni azonban, hogy ezek a hierarchikus szintek könnyen átléphetők: leginkább a felmerülő kérdések súlya határozza meg azt, hogy a gyermek valamilyen problémával a nevelőjéhez vagy a házvezetőhöz fordul, illetve hogy a házvezető a területi koordinátortól kért segítséget és tanácsot, vagy közvetlenül Csaba testvértől. Az egyes pozíciókhoz kapcsolódó feladatkörök képlékenyek, részben ezért is lehetséges, hogy az egyes házak között esetenként jelentős különbségek figyelhetők meg. Ezt a fajta rugalmasságot az alapítvány dolgozói jellemzően erősségként említik, noha egyesekben felmerül, hogy az átláthatóság sérül azáltal, hogy az egyes munkatársak feladatkörei nincsenek világosan kijelölve.

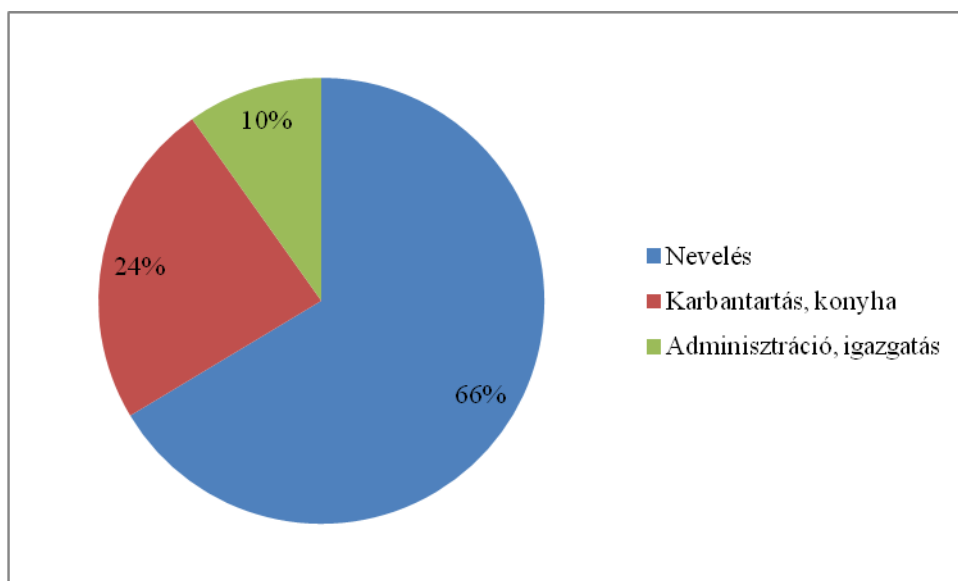
A következő alfejezetben a munkatársak összetételéről, toborzásáról és a velük kapcsolatos követelményekről, valamint ezek változásáról írok.

Munkatársak

Az alapítvány operatív működtetésében többféle státusban dolgoznak munkatársak. Egyfelől el lehet különíteni állandó munkatársakat és önkénteseket. Az előbbiek azok, akik hivatalosan is az alapítvány alkalmazásában állnak, míg az önkéntes szerződést kötők meghatározott vagy meghatározatlan időre, fizetés nélkül dolgoznak az alapítványnak. Másrészt a munka típusa szerint vannak, akik napi huszonnégy órában a gyerekekkel vannak, mások a napközikben délutáni foglalkozásokat vezetnek. Ezen kívül meg kell említeni a karbantartó és konyhán dolgozó munkatársakat, a gondnokokat, és azokat, akik az adminisztratív tevékenységeket végzik.

²⁸ Nagyon gyakran a régebbi házak vezetői tesznek javaslatokat Csaba testvérnek arra vonatkozóan, hogy ki lenne alkalmas egy új ház vezetésére. Ez azért is lényeges, mert a terjeszkedéssel kapcsolatban a megfelelő munkaerő jelenti a kritikus pontot.

Az alábbi diagramon a munkatársak munkaterülete szerinti megoszlását láthatjuk, a 2011-es, 122 főt számláló alkalmazotti lista alapján.



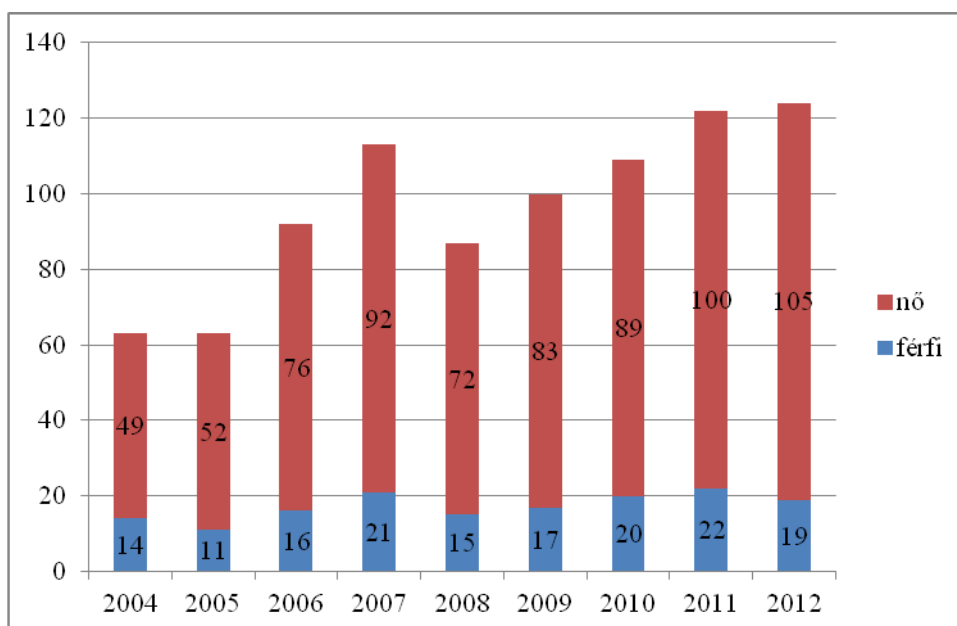
3. Az alapítvány munkatársainak munkaterület szerinti megoszlása, 2011

Látható, hogy az alkalmazottak döntő többségét, mintegy kétharmadát a nevelők teszik ki. A karbantartással foglalkozkodó vagy a bentlakó otthonok konyháján alkalmazott munkatársak az összes alkalmazott körülbelül negyedét alkotják. A bérstruktúra is körülbelül ezeket a kategóriákat követi, a karbantartási és konyhai feladatok ellátók kapják a legalacsonyabb fizetést, őket követik a nevelők, és végül az adminisztrációban dolgozók és a vezetők kapják a legmagasabb fizetést, mely így sem haladja meg a nevelők fizetésének körülbelül kétszeresét.

Állandó munkatársak

Az alapítványnak körülbelül százharminc állandó munkatársa van²⁹, akiknek körülbelül 85%-a nő és 15%-a férfi. Ez az arány, mint ahogy az alábbi ábra is mutatja, az évek során meglehetősen stabilnak mondható és megfelel a szociális ellátásban, nevelésben és oktatásban megfigyelhető trendnek. Ezeknek a munkatársaknak a rekrutációjáról, képzettségi szintjétől, a fluktuációról és az otthontípusok közötti eltérésekről írok a továbbiakban.

²⁹ 2012-es adat.



4. Nők és férfiak aránya az alapítványnál, 2004-2012

A teljes ellátást nyújtó otthonokban való munka az interjúalanyok egybehangzó véleménye szerint nagyon igénybevevő, kimerítő hivatás, ahol igen magas a kiégés veszélye. Az itt dolgozó embereket alapvetően két fő csoportba lehet sorolni. Az első csoportot azok képezik, akik az alapítvány küldetésébe vetett hitük vagy Csaba testvér karizmájára támaszkodva döntenek úgy, hogy hivatásként választják a nevelőséget. Gyakran előfordul körükben a pedagógiai előképzettség, tanári vagy hitoktatói diploma. A másik csoportot főként olyan nehéz helyzetben élő, kiskorú gyermekkel rendelkező nők alkotják, akik számára a megélhetés napi szinten gondot jelent. Ők általában saját gyermekeik mellé kapnak valamelyik otthonban még gyerekeket és alkotnak innentől kezdve szociális családot. Képzettségi szintjük jellemzően alacsonyabb, és rászorultságból kerülnek az alapítványhoz, talán hasonló motivációkkal, mint a nevelőszülői rendszerben résztvevők egy része (Herczog, 1995) – azt is mondhatnánk, hogy gyermekmentés mellett az alapítvány felnőttmentést is végez.

Ezen a ponton hívnám fel a figyelmet a munka minőségével kapcsolatos változásokra. Egyrészt a kezdetben döntő többséget jelentő személyükben elkötelezett munkatársak és az újabban megjelenő, inkább rászoruló réteg felkészültsége között megfigyelhető valamilyen különbség. Másrészt viszont a rutinizálódás révén olyan nevelési gyakorlatok alakultak ki, melyek egyenletesebbé tudják tenni a gyerekekkel való bánásmódot. A különféle tanfolyamok és képzések, melyeket részben az alapítvány magának szervez, részint külső szervezőkkel közösen bonyolít le, hozzásegítik a nevelőket ahhoz, hogy az intuitív gyereknevelési technikák mellé tudatosabb, professzionálisabb nézőpont is társuljon (Weinbach, 1998c). Az

alapítvány a professzionális és a karitatív szociális munka dilemmáját tekintve egyre inkább a pusztán karitatív oldal felől az erős karitatív hagyományokkal rendelkező, de a professzionalizálódás útján megindult szervezetnek tekinthető (Andok-Tímár, 2002). A gyerekek összetételének változásával, melyre a következő fejezetben térek vissza, még nagyobb szükség lehet a jól képzett nevelőkre.

Megfigyelhető a nők jelentős felülreprezentáltsága az alapítvány munkatársai között, ez több oknak is betudható. Egyrészt Erdélyben a mai napig inkább a tradicionális nemi szerepfelfogás dominál, másrészt, mint arra már fent is utaltam, az alacsonyabb fizetéssel járó, szociális szférában való elhelyezkedés kevésbé lehet vonzó a férfiak számára, harmadrészt pedig a rászorultságból az alapítványhoz csatlakozók körében több a nő – jellemzően ők azok, akik egyedül maradnak gyermekükkel és így támogatásra szorulnak.

Azzal kapcsolatban, hogy ez utóbbi, rászoruló csoport mennyire válik be, mint munkaerő, eltérőek a vélemények. Egyesek tapasztalatai szerint a segítség miatti hála és a rászorultság tudata gyakran kemény munkára serkenti az említett nőket, de előfordul a saját gyerekek iránti elfogultság vagy felkészületlenség. Sokszor pedig olyan szinten kimerült, testileg és lelkileg megviselt asszonyok érkeznek az alapítványhoz, akik ebben az állapotukban nem képesek dolgozni³⁰.

Az alapítvány terjeszkedésével, növekedésével természetesen felmerült a képzettségi előfeltételek kérdése. Csaba testvér felfogása főleg a kezdeti időszakban az volt, amint ezt többen is idézték, hogy egy édesanyának sincs szüksége semmilyen képzettségre ahhoz, hogy felnevelje a gyermekét. Ezt a felfogást, részben állami nyomásra, lassan kezdi felváltani a kötelező előképzettség követelménye. A felvételi folyamatban nem kizárólagos szabállyá, de erős elvárássá válik az, hogy a jelentkező rendelkezzen érettségivel. Emellett az elmúlt két évben az alapítvány külön képzést is beindított az erdélyi Caritassal való együttműködésben, annak érdekében, hogy az alapítvány nevelői valamilyen alapvető pedagógiai ismeretekkel rendelkezzenek.

De hogyan is zajlik a felvétel? Hogy lesz valaki az alapítvány állandó munkatársa? Amint az a korábbi fejezetekből is kiderült, a szervezet működésében ritkán találhatóak köbe vésett szabályok, inkább csak az informális szervezetekre jellemző tendenciákról beszélhetünk. A következőkben egy jellemzőnek nevezhető forgatókönyvet mutatok be a felvételi eljárásról. Az új munkatársak rekrutációja azért is nagyon hangsúlyos eleme az

³⁰ Erre a problémára nyújtana megoldást Csaba testvér olyan irányú terve, hogy ezeknek az asszonyoknak és gyermekeiknek hozzon létre egy rehabilitációs otthont, ahol pár hónap alatt valamennyire felépülhetnek és összeszedhetik magukat. Ebben a szándékban is megfigyelhető az alapítvány szükségén alapuló működési elve.

alapítvány működésének, mert szinte egybehangzó vélemények szerint a terjeszkedés „szűk keresztmetszetét” a rendelkezésre álló munkaerő adja.

Az érdeklődők többféle módon juthatnak el az alapítványhoz. Vannak, akik közvetlenül Csaba testvérrel lépnek kapcsolatba, ez számos média-megjelenése folytán egyre egyszerűbbé válik. Mások az alapítvány honlapján vagy egyéb fórumokon megjelenő felhívásokra reagálnak. Nagy csoportot tesznek ki azonban azok is, akik az egyes otthonok környékéről érkeznek és a házvezetőknél jelentkeznek munkatársnak: általában ők azok, akiket előzőleg rászorulókként jelöltem meg.

Miután az érdeklődők valamilyen úton eljutnak akár a házvezetőkhez, akár Csaba testvérhez, tipikusan két dolog történhet. Nyaranta Csaba testvér szokott rendezni egy pár napos együttlétet az érdeklődők számára, amikor jobban megismerik egymást és az alapítványt, és ezután irányítják őket az egyes otthonokhoz. De az is előfordulhat, hogy a jelölt rögtön az egyik házhoz kerül, úgynevezett próbaidőszakra. Ez az időszak pár héttől pár hónapig terjedhet³¹, amikor a leendő munkatárs megismerkedik a különféle feladatokkal, kapcsolatba kerül a gyerekekkel és beleilleszkedik az adott ház rendjébe. Ha a jelölt és a házvezető is úgy ítéli meg, hogy a jelölt alkalmas a nevelőségre³², az illető állandó munkatárssá válik és nyolc-tíz gyerekkel beköltözik egy saját lakrészbe, szociális családot alapítva. A házvezetők személyi kérdésekben önállóan dönthetnek, de jellemzően kikérik Csaba testvér véleményét is³³. Ez a kommunikáció jórészt az interneten bonyolódik, amely lehetővé tette, hogy az alapítvány növekedésével párhuzamosan a személyes kapcsolatok valamilyen szinten fennmaradjanak³⁴.

Az alapítvány munkatársainak körében természetesen megfigyelhető a fluktuáció. A 2004-től 2012-ig rendelkezésemre álló éves munkatársi listák összesítése szerint ezek alatt az évek alatt összesen 241 állandó munkatársa volt az alapítványnak. Azok között, akik már nem dolgoznak az alapítványnál, az átlagosan ledolgozott évek száma 3,04, míg azoknál, akik máig is alkalmazva vannak, ez az érték 5,11. Ebből is látszik, hogy az évek során kialakult

³¹ Ezalatt a jelentkező önkéntesi státuszban van.

³² Az alkalmasság kritériumai közül első helyen van a gyerekek szeretete és a csapatban való együttműködés képessége, ezek az elvárások összhangban állnak a Domszky által megfogalmazottakkal (Domszky, 2004), ezen kívül a gyakorlatiasság és a vallásos beállítottság – ez utóbbi általában jellemző a jelentkezőkre.

³³ Az elutasítottokról és az elbocsátásokról a fejezet végén írok bővebben.

³⁴ 2009 táján indult el az alapítvány munkatársi levelezőlistája, mely Csaba testvér fő kommunikációs csatornája lett, legyen szó gyakorlati tennivalók hirdetéséről, az éves beszámoló elküldéséről, melyet minden háznak kötelező leadnia, vagy éppen a különféle prédikációk és lelki vezetői szövegek terjesztéséről. Lényeges adalék a szervezet felépítését és Csaba testvér szerepét és feladatainak halmozódását illetően, hogy továbbra is ő az, aki például a munkatársi levelezőlistára felveszi az új munkatársakat – egy ilyen típusú feladatot nem szervezett ki.

egy kemény mag, akik közül többen még a kilencvenes években csatlakoztak az alapítványhoz.

A fluktuáció az egyes házakban eltérő mértékben mutatkozik meg, ez több tényezőtől függ³⁵. Egyrészt egyes munkatársak, jellemzően a fiatal nők életüknek egy bizonyos szakaszában tudják és szeretnék vállalni a munkával járó kötelezettségeket. Sokan döntenek úgy, például miután megházasodnak vagy férjhez mennek, hogy önálló családot szeretnének alapítani, és otthagyják az alapítványt. Fontos befolyásoló tényező lehet ezen kívül a házvezető személye. Ahogy már korábban is jeleztem, a házvezető személye kulcsfontosságú abban, hogy egy ház hogyan fejlődik, milyen a hangulata és mennyire önálló. Nyilvánvalóan személyi kérdésekben is sokat számít az, hogy egy házvezető milyen vezetési képességekkel rendelkezik és mennyire tudja megtartani a kollégákat. A házvezetők összetétele több szempontból is eltér a nevelőkétől, úgyhogy rájuk érdemes külön is kitérni.

A házvezetőket illetően az első feltűnő jelenség az, hogy sokkal többen vannak közöttük azok, akik az egész életüket ennek a hivatásnak szentelték, vagyis azok, akik nem csak rászorultságból kerültek az alapítvány munkatársai közé. Emellett megfigyelhető, hogy a vezetők körében a férfi-női arány megváltozik. Szemben a munkatársak körében jellemző 15% férfi és 85% nő aránnyal a vezetők között ez az arány 35% és 65%, vagyis a férfiak felülreprezentáltak a vezetői szinten. Ez betudható a tradicionálisabb értékrendű társadalmakban megfigyelhető nemi egyenlőtlenségeknek³⁶, de akár annak is, hogy a nem rászoruló munkatársak között nagyobb a férfiak aránya, és közülük talán többeknek van lehetőségük a hierarchiában való feljebb lépésre, már csak magasabb képzettségi szintjük miatt is³⁷.

A bentlakó otthonokhoz képest alapvetően más demográfiai összetételű a napközi otthonokban dolgozók köre. Itt is döntő többségükben nők dolgoznak, azonban főleg idősebb, nyugdíjas korhoz közelítő asszonyok, akik az adott faluban laknak, ahol a napközi indul. A korösszetételben megmutatkozó eltérés betudható annak, hogy kisebb igénybevételt jelent a napközihez kapcsolódó feladatok ellátása. Az itteni nevelőnők általánosságban rendelkeznek valamilyen pedagógiai előképzettséggel, korábban óvodában vagy általános iskolában dolgoztak. Erről a 2012 januári körút során is meggyőződhettem, amikor Csaba testvér a

³⁵ Az egyes házakra vonatkozó eltéréseket illetően csak szóbeli közlésekre támaszkodhatom, nincs külön kimutatás ezzel kapcsolatban.

³⁶ Az interjúk során gyakran lehetett olyan megjegyzéseket hallani, hogy „mégiscsak más az, hogyha egy férfi vezeti a házat”.

³⁷ A végzettségekre vonatkozóan is csak szóbeli közlésekre hagyatkozhatom, azonban, mivel házvezetői posztot jellemzően magasabb végzettségűek kapnak (ez egyre inkább elvárás a hatóságok felől is), feltételezhető, hogy valóban a férfiak esetében jellemzőbb a felsőfokú végzettség az alapítvány munkatársai között.

központi otthonokba összehívta a környék nevelőit. Az a körülbelül 60 munkatárs, akikkel így találkoztam, egy-két kivételtől eltekintve megfelelt a fenti paramétereknek. Többen önkéntes státusúak, és ellenszolgáltatás nélkül segítik az alapítványt.

A fejezet végén arról írok még röviden, hogy az alkalmatlannak ítélt jelentkezők elküldése és a munkatársak elbocsátása hogyan zajlik. Az interjúk és beszélgetések során egyre inkább nyilvánvalóvá vált, hogy ez egy érzékeny téma, és hogy az elbocsátások a szervezet nem kiforrott gyakorlatai és kerülendő témái közé tartoznak. Általánosságban véve interjúalanyaim döntő többsége úgy nyilatkozott, hogy a jelentkezők nagy része észreveszi, ha alkalmatlan, és ő maga mondja, hogy távozni szeretne. Ennél valamivel bonyolultabb a helyzet, ha egy már felvett munkatársról derül ki, hogy nem felel meg a feladatnak. Az erős személyi kötődések és a bizalmi légkör miatt válik kifejezetten nehézé az elbocsátás, azon felül, hogy tulajdonképpen egy családot foszt meg ilyenkor a házvezető a családfőjétől. Érzésem szerint egyelőre a vezetők úgy igyekeznek megoldani a kérdést, hogy ne nekik kelljen kimondani a végső szót, hanem a munkatárs ébredjen rá arra, hogy nem az alapítvány a megfelelő hely számára. Ha a szervezet valóban a professzionalizálódás útjára lép vagy szeretne lépni, ezzel kapcsolatban mindenképpen szerencsés lenne valamilyen követhető gyakorlatot kialakítania.

Az előzőekben áttekintettem, milyen körülmények közül és tipikusan milyen úton jut el valaki odáig, hogy nevelővé váljon az alapítványnál, illetve hogyan távozik valaki. A következő részben arra térek rá, hogy milyen háttérűek és honnan érkeznek a nevelt gyerekek.

Gyerekek és nevelés

Az előzőekben leírtam, tipikusan honnan és milyen háttérű emberek vállalják a körülbelül kétezer-háromszáz gyerek nevelését az alapítványban. A következőkben arra térek rá, hogy honnan származnak maguk a gyerekek, hogyan kerül be valaki az alapítvány egyes intézményeibe, hogyan telnek ott a napjai, illetve milyen jövő vár rá.

A gyerekek származása, szociális helyzete

Az első és legfontosabb tény, amit fontos leszögezni, az, hogy az alapítvány a gyerekek befogadásakor nem veti alá a gyerek családját semmilyen hivatalos séma szerint bonyolódó

felmérésnek. Nincsenek olyan követelmények, mint például, hogy a szülők jövedelemnek egy adott szint alatt kell lennie, vagy hogy csak bizonyos kor alatt gondoskodnak fiatalokról. Ez a fajta rugalmasság azért is szerencsés, mert szemben az állami szervektől érkező segélyekkel, a megsegítetteknek nem kell átesniük egy a magánéletükbe betolakodó vizsgálati procedúrával (Szalai, 2005), ami megerősíti a bizalmi légkört, amit az alapítvány áraszt³⁸. Ezt a bizalmat tükrözi az is, hogy az alapítvány nem szokott hirdetni, hanem nagyrészt szájhagyomány útján terjed a rászorulók között a szervezet híre.

A gyerekek alapvetően kétféle módon kerülhetnek az alapítványhoz. Egyrészt régebben főleg Csaba testvér, ma inkább az egyes házvezetők szoktak úgynevezett missziókat szervezni egy-egy régióban, főleg, ahol új otthont vagy napközit terveznek indítani. Gyakran előfordul, hogy a helyi polgármester, tanító vagy pap³⁹ irányítja az alapítvány munkatársait azokhoz a családokhoz, akik nagy szükségben élnek. Másrészt sokszor megesik, hogy az alapítvány és Csaba testvér híre eljut a rászoruló családokhoz, és a szülők keresik fel valamelyik otthont, kérve a gyerekük befogadását. Ismételten ki szeretném emelni, milyen sokat számít a rugalmasság és a hivatalos procedúrák mellőzése, mely némiképpen szembemegy a Tomison által propagált formális, racionális gyermekvédelmi gyakorlatnak (idézi Rácz, 2010): ha például egy gyermek az állami gyermekvédelmi szervezetekbe nyer felvételt, a szülők számára sokkal nehezebb gyermekük visszaszerzése, miután anyagi és egyéb viszonyaik rendeződnek. Csaba testvér kiemelt szerepet helyez arra, hogy a gyerekeket ne elszakítsák a családjuktól, hanem ellenkezőleg, a kapcsolatok élők maradjanak és ha lehetséges, a gyerekek visszakerüljenek a családjukba.

Mivel erdélyi alapítványról van szó, felmerül a gyerekek nemzeti és etnikai hovatartozásának és nevelésének kérdése. Dél-Erdélyben, Déva környékén a magyar népesség aránya viszonylag alacsony, s főleg ezeken a területeken fordul elő az, hogy az otthonokban nem csak magyar, hanem részben román és cigány gyerekek is nevelkednek⁴⁰. Székelyföldön más a helyzet, ott nyilvánvalóan nagyobb arányú a magyar gyerekek száma. A nevelők a

³⁸ Időnként előfordul természetesen az ezzel való visszaélés. Főleg a napközikben fordul elő, hogy a gyerekek családjá csak elvárásokkal fordul az alapítványhoz és szolgáltatásként tekint a segítségre. Ez ellentétes az alapítvány céljaival, hiszen Csaba testvér elképzelése szerint a szervezet nem a rászorulókat *helyett* old meg problémáikat, hanem velük *együtt*, segítve őket.

³⁹ A helyi önkormányzattal és közösséggel való együttműködés az alapítvány kiemelt szempontja – úgy is lehet mondani, hogy ahol a közösség nem együttműködő, arra nem terjeszkedik az alapítvány. A barátságos és támogató környezet alapvető kritérium (Weinbach, 1998a).

⁴⁰ A fő szabály az, hogy az alapítvány csak valamilyen mértékben magyar származású gyerekeket támogat – általában, még ha román ajkú gyerekről van is szó, akkor is legalább az egyik nagyszülő magyar volt. Ez azért is szükséges, hogy ne érhesse az alapítványt az a vád, hogy kiszolgáltatott román gyerekeket elmagyarosít.

származástól függetlenül odakerülésük után egy-két kivételtől eltekintve magyar nyelven beszélnek a gyerekekkel, hisz jó részük nem is tudna rendesen románul kommunikálni⁴¹.

Mint korábban említettem, a gyerekek bekerülési kora nincs megszabva. Ugyan jellemzőbb az, hogy fiatal, óvodás vagy kisiskolás korú gyerekek érkeznek, részben azért is, mert ők könnyebben igazodnak egy-egy ház házirendjéhez, mint a kamaszkorú vagy annál nagyobb fiatalok, ez mégse tekinthető szabálynak. A nagyobbak számára fenntartott intézményekbe, mint amilyenek a csiksomlyói középiskolai vagy a kolozsvári egyetemi kollégium, szép számmal fordulnak elő olyanok, akik nem az alapítványban nőttek fel, hanem később kerültek be a rendszerbe, rendszerint azért, mert a családjuk nem tudta volna előteremteni a kollégiumi lakhatás költségeit.

Fontos megemlíteni, hogy hogyan változott a gyerekek összetétele az évek során. Természetes, hogy a kezdeti időkhöz képest egyre nőtt az idősebb gyermekek aránya, ehhez alkalmazkodott az alapítvány struktúrája is, amikor a nagyobb településeken kollégiumokat hoztak létre a középiskolás és egyetemista nevelteknek. Azonban az alapítvány növekedésével még egy lényeges változás következett be. Míg a kezdeti időszakban olyan kallódó gyerekek kerültek az alapítványhoz, akiknek a családjával voltak problémák, a terjeszkedéssel párhuzamosan egyre nagyobb számban érkeztek a valamilyen tanulási nehézséggel⁴² vagy viselkedési rendellenességgel, esetleg mozgásszervi problémával rendelkező gyerekek. Az egyik otthonban, ahol januári utunk során jártunk és Csaba testvér elbeszélgetett a nevelőkkel, az derült ki, hogy tíz gyerekből, azaz egy szociális családból átlagosan ketten valamilyen hasonló nehézséggel küzdenek.

Ez a helyzet még problematikusabbá teszi a nevelők képzetlenségét, hiszen fenti problémákkal rendelkező gyerekek gyakran speciális nevelésre szorulnak. Erre a nevelők többsége nincs felkészülve, hiszen nem gyógypedagógusokat alkalmaz az alapítvány. A speciális igényű gyerekek arányának növekedése alapvetően megváltoztatta az alapítvány céljait és terveit. Míg a kezdet kezdetén célként jelent meg, hogy minél többen jussanak liceumba, egyetemre, mostanra realisabb célkitűzések jelentek meg: az alapítvány a különféle mezőgazdasági vagy más szakmát adó szakiskolák létrehozatalát és az ide való bekerülést szorgalmazza. Ezen kívül, felismerve a felkészületlenséget, az alapítvány arra a döntésre

⁴¹ Ez különféle aggályokra adhat okot, azonban azok a fiatalok, akikkel dévai utamon találkoztam és hasonló helyzetben voltak – az alapítványhoz kerülésükkor nem, vagy csak kicsit beszéltek magyarul, - visszaemlékezéseikben nem találták sérelmesnek ezt a gyakorlatot.

⁴² Olyan nehézségekről van szó, mint például a diszlexia, diszgráfia vagy a diszkalkulia.

jutott, hogy a súlyosabb problémákkal rendelkező gyerekeket nem fogadja be, hiszen az infrastrukturális berendezkedés nem teszi lehetővé ilyen gyerekek ellátását és ápolását⁴³.

Egy nap az alapítványnál

Az alapítványhoz bekerült gyerekek napjai kiszámítható rend szerint telnek. Kor szerint nyilvánvalóan vannak eltérések, de a következőkben szemléltetésképpen egy tipikus hétköznapot írok le egy csíksomlyói kollégista életéből. A kollégista reggel hatkor kel, felöltözik, rendbe rakja az ágát és 6.15-kor a kollégium étkezőjében megreggelizik. 6.30-kor reggeli imaórára megy, mely körülbelül negyed órát tart, 7.30-ra pedig a kollégium közelében lévő középiskolában kezdetét veszi a tanítás. Ennek befejezése után a kollégista visszatér a kollégium étkezőjébe és megebédel, 14.45 és 15.15 között. Ebéd utántól 17.00-ig a kollégisták napok szerint egymást váltva közmunkán vesznek részt, mely a közvetlen környezet rendben tartását jelenti: a szobák, a konyha, az udvar, a kert és az állatok tisztán tartását és rendbe szedését. Aki épp nem soros, az szabadon elfoglalhatja magát. 17.00-tól 19.00-ig szilencium van érvényben, mely időszakban a kollégista a szobák előtti folyosón berendezett tanulóasztalok egyikénél tanul. 19.00 és 19.45 között következik a vacsoraszünet, majd ismét szilencium veszi kezdetét, mely 20.45-ig tart. 21.00-kor negyed órás esti ima következik, 22.00-kor pedig villanyoltás – a köztes idő szabadon eltölthető. 22.00 és 23.00 között a nagyobbak még fakultatív módon fennmaradhatnak tanulni.⁴⁴

Látható, hogy a csíksomlyói gyerekek igen szigorú rendben élik napjaikat. Fontos azonban megjegyezni, hogy a fenti napirend korántsem érvényes az összes otthonra. Ismét meg kell jegyezni, hogy jórészt a házvezetőtől függ, bevezet-e valamilyen belső szabályzatot. Azokban az otthonokban, ahol jórészt kisebb gyerekek laknak, természetesen lazább a napi rend, de bizonyos elemek mindenképpen megjelennek: ilyen például a vallási szellemű nevelés. Erről a későbbiekben, a nevelési elvek között írok részletesebben.

Ebben az alfejezetben utolsóként az iskolai szünidők eltöltéséről írok. Mint már korábban is említettem, az alapítvány nagy hangsúlyt fektet arra, hogy a gyerekek olyan szoros kapcsolatot tartsanak fenn a családjukkal, amilyen szorosat csak lehet. Akiknél ez

⁴³ Ez a döntés okozott belső feszültségeket, hiszen az alapítvány szellemiségéhez nem tartozik hozzá a személyválogatás, és sokaknak nehézséget okoz a fokozottan rászoruló elküldése.

⁴⁴ A fenti napirendet tartalmazó belső szabályzatot B.Zs. csíksomlyói házvezető bocsátotta rendelkezésemre. A szabályzat különlegessége, hogy a kollégiumban működő Diáktanáccsal egyetértésben hozták létre a nevelők, s ilyen módon a diákoknak is beleszólásuk van a kollégium ügyeibe. Tudtommal ez az alapítványon belül egyedülálló megoldás.

megoldható, hazamennek a szünidőkre, mások, akiknek a családi helyzete annyira zilált, hogy a gyerekek veszélyben lennének otthon, egész évben az otthonokban tartózkodnak. A nyári periódusban ezzel együtt szinte minden gyerek eljut valamilyen táborba: egyes táborok rendszeresen évek óta megrendezésre kerülnek, míg másokat magánszemélyek vagy szervezetek felajánlásképpen egy-egy évre hirdetnek meg. Így sok gyermek külföldre is eljutott, Magyarországon kívül Németországba, Franciaországba, Ausztriába, különféle támogatók jóvoltából⁴⁵.

Nevelési alapelvek

Interjúalanyaim, noha különbözőképpen fogalmazták meg az alapítvány nevelési alapelveit, a nevelés fő vonalaiban, kulcskérdésekben egyetértettek. Ezeket a következőképpen rendszerezhetjük: a nevelés első és legfontosabb szempontja a szeretet. Az alapítványba bekerülő gyerekek sokszor terhelt családi háttérűek és vágnak a kötődésre, biztonságra. Az első feladat megmutatni a gyerekeknek, hogy van, akinek ő fontos, és aki számon tartja. A nevelők, már csak abból kifolyólag is, hogy nem váltásban vannak a gyerekek mellett, hanem éjjel-nappal, nagyon szoros kapcsolatba kerülnek a gyerekekkel és támogatást nyújtanak nekik⁴⁶.

A második kiemelt fontosságú pont az életre való nevelés. Többen jelölték meg az alapítvány fő céljaként, hogy a gyerekeket képessé tegye arra, hogy megállják a helyüket az életben, miután elhagyják az otthont. Ez részben azzal is jár, hogy az ellátást olyan szinten tartják a házvezetők, amilyen szintet előreláthatóan a gyerekek felnőtt korukban önmaguk számára meg tudnak teremteni, miközben ránevelik őket arra is, például a konyhán és a ház körül való munkával, hogy el tudják látni magukat. Új iránynak tekinthető, hogy az otthonok körül az alapítvány valamilyen gazdálkodó tevékenységbe fog, és ezáltal az állattartás, növénytermesztés alapvető ismereteit megismertetik a gyerekekkel.

Harmadik pillérként említendő a vallásos nevelés, mely érthető egy papi személy által vezetett szervezetnél. A gyerekek hetente járnak misére és imádkoznak közösen, és főleg a kezdeti időszakban, amikor Csaba testvérnek több ideje volt, illetve amíg a gyerekek száma megengedte, hittanórákat és lelkigyakorlatokat is tartott nekik.

⁴⁵ Az, hogy kinek van lehetősége külföldre utazni, függ egyrészt a tanulmányi előmeneteltől, másrészt a családi helyzettől és a szülőkkel való kapcsolattól, hiszen Románia elhagyásához mindkét szülő írásos engedélyére van szükség kiskorúak esetén.

⁴⁶ Már utaltam rá korábban, hogy részben ezért problematikus a munkatársak távozása, elbocsátásuk pedig még inkább.

Ezek az elvek nincsenek lejegyezve semmilyen szabályzatban vagy hivatalos dokumentumban, mégis egyformán megjelennek az interjúalanyok beszámolóiban. Azonban azt is megjegyezték az interjúalanyok, hogy a gyakorlatban jelentős különbségek is megjelenhetnek a nevelést illetően. Ahogy az egyik kuratóriumi tag megjegyezte, nagyon nagy szerepe van annak, hogy kit hogyan neveltek – ezen múlik az is, hogy milyen ellátási szintet tart kívánatosnak, ahogy az is, hogy például milyen büntetéssel szokott élni, ha egy gyerek nem fogad szót például. Konzervatívabb és modernebb gyakorlatok is megjelennek, sarokba állítástól az engedetlenség okának megbeszéléséig, ebben Csaba testvér meglehetősen nagy szabadságot enged a nevelőknek. A kétezres évek elején, a Dévai Szent Ferenc Alapítvány létrejöttékor létezett olyan kezdeményezés, hogy alkossanak egy egyetemes szabályzatot, ám ez a próbálkozás végül kudarcot vallott, feltehetően az erős informális hagyományok miatt.

Életút, jövő

Felmerül a kérdés, hogy milyen jövő vár azokra a gyerekekre, fiatalokra, akik az alapítványnál nőttek fel. Ezzel kapcsolatban csak korlátozottan állnak rendelkezésre adatok, hiszen az első befogadott gyerekek most kezdenek húszas éveik közepére érni. A kolozsvári kollégiumban tett látogatásomon és az ottani beszélgetésekből kiderült, hogy többen az alapítványnál képzelik el a jövőjüket⁴⁷, de akadnak jó néhányan, akik külföldön dolgoznak, vagy visszatértek a falujukba gazdálkodni. A gyerekek összetételének változásából és a szakiskolák beindulásának függvényében feltehetően nőni fog azoknak az aránya, akik a középszintű oktatásból való kikerülés után földműveléssel, gazdálkodással keresik majd a kenyerüket.

⁴⁷ Az egyik újonnan nyílt bentlakásos otthont az alapítvány egyik volt neveltje vezeti, ezen kívül három másik otthonról tudok, melyeket volt alapítványi gyerekek vezetnek. Ezen kívül a dévai iroda szociális munkásai között is található volt nevelt.

Növekedés, ellátás, önállósodás – dilemmák a fejlődéssel kapcsolatban

Dolgozatom utolsó fejezetében a növekedés kérdéseire térek rá. Mint ahogy az az első térképen is látszik, 2005 után hirtelen és nagy számban jöttek létre bentlakó otthonok és napközik is. Az állandó munkatársak száma 2005-ről 2010-re több, mint a duplájára nőtt, a gyerekek számáról nem is beszélve⁴⁸. Már többször érintettem a kérdést, hogy ez a növekedés milyen változásokkal járt, illetve hogy ez az iram meddig folytatható az ellátás minőségének fenntartásával. A következőkben ezeket a tényezőket rendszerezem.

Növekedés és változások

Először is a növekedéssel megváltozott az alapítvány szerkezete. Bár erős informális hagyományokkal rendelkezik a szervezet, elkerülhetetlenné vált valamilyen hierarchikus rend kiépülése. A lapos hierarchia feje az alapítvány alapítója, Bőjte Csaba, közte és a házak vezetői között csak átmenetileg jött létre egy szint a hierarchiában, mely inkább személyekhez kötődött, mint amennyire önmagában is érvényes pozíció volt. Az azonban az alapítvány munkatársai számára nyilvánvaló, hogy valamilyen átszervezésre lesz szükség, ha a továbbiakban is növekszik az alapítvány, ugyanis jelen pillanatban nagyon nagy teher és sok feladat hárul Csaba testvérré, a pénzügyűjtéstől és a reprezentációtól kezdve az ellenőrzésen át a munkatársak összetartásáig és a lelki vezetésig. A problémát részben az jelenti, hogy a vezető a vállára nehezedő felelősség miatt mintha nem szívesen engedne döntési hatásköréből és módszereiből, ahogy ez a kuratórium szerepének csökkenéséből is látszik.

A növekedéssel együtt jár, hogy Csaba testvér kevesebb időt és figyelmet tud az egyes munkatársaknak és gyerekeknek szentelni. Erre főleg azoknak lenne igényük, akik még a korai időszakban kerültek az alapítványhoz, hiányzik a Csaba testvérhez fűződő közvetlen kapcsolat és igénylik a gyakoribb találkozást. Ez azonban egyre kevésbé válik lehetővé a szervezet méretei miatt. Davis és Newstrom Tóth Györgyi által idézett tipológiájában megkülönbözteti az informális ismeretségek körét, melyet 30 főben maximál, a személyesen megismerhető emberek körétől, mely legfeljebb 200 főre terjedhet ki. A szerzők szerint eddig

⁴⁸ Az egy nevelőre jutó gyerekek száma jelentősen nőtt, hiszen a napközikben egy nevelőre 20 gyerek jut, míg egy bentlakásos otthonban legfeljebb 10.

terjed az emberi léptékű szervezet mérete. Ezen felül a névemlékezet működhet, 1000 főig, az arcemlékezet pedig 3000-4000 főt ölel fel (Tóth, 2005). Látható, hogy az alapítvány mérete most éri el a kritikus határt, amikor már túl nagy az alapítványnál dolgozók száma ahhoz, hogy a vezető személyes ismeretségére igényt tarthassanak.

Strukturális változásnak tekinthető az otthonok és napközik rendszerének kiépülése. Az alapítvány az egyenlősítő tendenciákkal szemben annak a pártján van, hogy minél erősebb autonómiát élvezzenek az egyes otthonok és a hozzájuk kapcsolódó napközik, érezve a ház fenntartásával járó felelősséget. Az önállóság felé tett lépések a házak akkreditációja, melynek révén pályázni lehet állami támogatásokra, valamint a helyi közösségekkel és a támogatókkal való személyes kapcsolatok kiépítése. A dévai központ és az ottani munkatársak feladata az új, területi koordinátorok nélküli rendszerben, hogy a kevesebb forrással rendelkező, például a keletebbre eső otthonok, napközik megfelelő körülmények között tudjanak fejlődni.

Érdemes ezen a ponton megjegyezni, hogy az ellátási területek bővülésével és a méret növekedésével sem jelent meg az a növekvő szervezeteknél jellemző tendencia, hogy az önálló döntéshozatalra való lehetőségek beszűkülnek, vagy hogy a szervezet tagjai kevésbé látnák át a folyamat teljességét (Tóth, 2005). Ezt az eltérést én a munka természetének tulajdonítom, mely a nevelők, azaz az alkalmazottak többségének az esetében szinte semmit nem változott: továbbra is gyerekek nevelésével foglalkoznak, a kezdeti állapotokhoz hasonló méretű otthonokban és szociális családokban. Tehát az egyes otthonokon belüli rendszer az évek folyamán állandóságot képvisel, még a szervezet horizontális növekedése mellett is.

Ilyen mértékű növekedés nem jöhetett volna létre az alapítvány anyagi helyzetének stabilizálódása nélkül. Az 1%-os adófelajánlások, a keresztszülő-program, a közösségek támogatása és a jövőben előre látható módon egyre jelentősebbé váló állami támogatások, valamint a felügyelőbizottság tartalékképző intézkedései hozzájárulhatnak a hosszú távú fenntarthatósághoz.

Változás jelent meg a gyerekek összetételében is. Az alapítvány felismerte, hogy mind több tanulási nehézséggel rendelkező vagy nem egyetemorientált gyerek kerül be az otthonokba, és ezért elkezdte szorgalmazni a szakiskolák létrehozását. Ezzel párhuzamosan fontosabbá vált, hogy az otthonokban demonstratív, oktató jellegű gazdálkodó tevékenység folyjon.

Növekedés a jövőben

Felmerül a kérdés, hogy a növekedés meddig folytatódhat. Ahogy azt a bevezetőben is jeleztem, léteznek szükséglet-alapú és lehetőséghez kötött megközelítések. A szükséglet-alapú hozzáállás nem ültethető át a gyakorlatba, hiszen túl nagy feladat lenne az összes rászoruló erdélyi magyar gyermeket ellátni.

A lehetőségeket és korlátokat vizsgálva egyrészt megfontolandó, hogy mekkora anyagi és egyéb típusú terhet ró egy új otthon létrehozása. Az alapítvány jelen pillanatban nem anyagi korlátokkal áll szemközt: jóval inkább a megfelelő munkatársak fellelése a kérdéses, hiszen a gyors növekedés miatt Csaba testvérnek kevesebb lehetősége van arra, hogy felmérje, melyik nevelőkből válhatnának jó vezetők. Itt érezhető az egyszemélyes vezetés korlátja: egy száznál több állandó munkatárssal dolgozó szervezetnél egy fő nem tud mély személyes kapcsolatot kiépíteni mindenkivel – bármennyire is igényként jelenik ez meg a tagokban. A növekedéssel együtt jár az interakciók ritkulása, mely sokakban hiányérzetet kelt. Ezt a hiányt valamilyen szinten pótolhatná a középszintű vezetés, még ha a lelki irányítást, melyre szintén nagy az igény, nem is vehetné át egy területi vezető. A növekedés másik lényeges szempontja, hogy ameddig a munkaerő-felvétel és elbocsátás nem professzionalizálódik, nehéz lesz a mostani kereteket túllépni.

Ez nem változtat azon, hogy egyre újabb megkeresések érkeznek az alapítványhoz. Gyakran fordul elő, hogy egy településen egy telket, házat ráhagynak az alapítványra, és a település vezetősége is üdvözlőné, ha napközi vagy bentlakásos otthon segítené a rászorulókat, azonban a megfelelő munkatársak hiánya az elé a dilemma elé állítja gyakran Csaba testvért, hogy ne létesítsen otthont, vagy ha igen, akkor nem feltétlenül a megfelelő emberekkel. A kuratórium tagjai már évek óta hangsúlyozzák egy stabilizációs periódus szükségességét, azonban az egyre adódó lehetőségek és az egyszemélyes vezetés gyakran más kimenetelt eredményez.

Összességében a jövőbeli növekedéssel kapcsolatban valószínűsíthető a bentlakó otthonok számának állandósulása, vagy legalábbis a növekedés mérséklődése. A napközi otthonok esetében, ahol a nevelőket más típusú, könnyebb terhelés éri, és ahol a kevésbé rászorulók kapnak segítséget, inkább növekedést lehet előre jelezni, abban az esetben, ha a települések politikai, oktatási és vallási vezetői partnerek ebben. Ezzel együtt valószínű, hogy a regionális (megyei vagy ennél kisebb hatókörű) központokként működő bentlakásos

otthonok fontossága és autonómiája erősödni fog. Többen ebben látják az alapítvány fennmaradásának és hosszú távú, akár egy vezetőváltás utáni létének zálogát.

A következő és egyben utolsó részben arra térek ki, hogy a munkatársak hogyan viszonyulnak a vezető potenciális távozásához – ez, ahogy már többször is jeleztem, kulcskérdése egy karizmatikus szervezetnek.

Élet a karizmatikus vezető után

Többféle vélemény fogalmazódott meg az interjúk során azzal kapcsolatban, hogy mi lesz az alapítvány sorsa Csaba testvér távozása után. A kérdezettek vérmérsékletüktől, helyzetüktől függően különféleképpen látják a helyzetet, ki derűlátóan, ki inkább pesszimistán. A lehetőségeket D.B. egykori területi vezető foglalta rendszerbe, szerintem ez a kategorizálás elég jó keretet ad a munkatársak véleményének.

„Arra gondoltál, hogy mi lesz az alapítvánnyal, hogyha adott esetben mit tudom én, Csaba testvér már nem... Tehát milyen jövőkép van? [...] Én azt gondolom, hogy nagy mértékben számít, hogy mennyire hiszel a gondviselésben. Az aggodalmaskodás, az nem megoldás. Egyrészt megbénít a munkavégzésben, másrészt nem hiszem, hogy ezt előre lehetne vázolni. Tehát egyik lehetséges út az pont az lenne, hogy ezek a házak az önállóság útján annyira megerősödjenek, hogy képesek legyenek fennmaradni később is. A másik lehetséges forgatókönyv az, hogy bár tudjuk, hogy az alapítvány Csaba testvérré épül, az ő személyes karizmájára, de miért ne lehetne valahol, csak még nem tudjuk, hogy hol, egy Csaba testvér kettő, aki képes ugyanerre? Vagy azt is el tudom gondolni, hogy annyira fontos lesz ez a munka, hogy költségvetési támogatásba belefoglalva [folytatódik], végül is egy állami feladatot végez el. Van erre törvény, szóval vegyük úgy, hogy ez egy szolgáltatás, amit az állam saját magának elég pancser módon old meg. Mert ha jól megoldaná, akkor én nem kapnék olyan tizenkét éves gyereket, aki még nem járt iskolában. Azt is el tudom gondolni, hogy hosszú távon, ha ez a gazdasági válság még sokáig tart, akár költség oldaláról közelítem meg, egy nagyságrenddel hatékonyabb ez a megoldás, hát miért ne adhatná ki az állam a kezéből ezt a feladatkört? Amit én meg tudok oldani tízből, ti azt ha meg tudjátok csinálni kettő-háromból, ötből, még az is jobb, mint... A legpesszimistább forgatókönyv, hogy a gyerekeknek azt mondjuk, hogy eddig tartott a vakáció. Legfeljebb visszakerülnek abba a helyzetbe, ahonnan elindultak. Illetve oda már biztos nem kerülnek, mert annál előrelépés mindenképpen van az életükben. De én ezt már hangosan ki sem merem mondani, mert ez a hitetlen ember megközelítése.”

A fentiekből világosan látható, hogy a jövővel kapcsolatos kérdés kezdetben zavart okozott – az interjúalanyaim többsége nem szívesen kezdett el beszélni a Csaba testvér utáni jövőről, vagy pedig tanácstalanok voltak a válasszal kapcsolatban. D.B. három fő irányt vázol fel az alapítvány jövőjével kapcsolatban: a területi önállósodást, a régi vezető újjal való pótlását és az alapítvány feloszlását. Látható, hogy a növekedésnek és az önállóságnak kulcsszerepe van az alapítvány jövőjén való gondolkodásban.

A három lehetőség mindegyikének vannak hívei. P.Gy. önkéntes, aki a budapesti szervezést intézi, a pesszimistábbak, vagy inkább a tanácstalanok táborába tartozik:

„Mi lesz az alapítvánnyal? Nem tudom, fogalmam sincs. Nem tudom, Csaba testvér meddig bírja. [...] Ha ne adj Isten, és illet még mondani is szörnyű, Csaba testvért elüti holnap egy autó, akkor... akkor vége. Anyagilag tudjuk egy pár évig még csinálni, de nincs ember. Nincs aki ezt folytassa. Aki ennyire tudja vezetni. Tehát főleg a vezetésről van szó. Minden háznak megvan a maga házvezetője, aki nem egy önálló ember. Azért nem önálló, mert Csaba testvér mindenbe beleszól, és ezért le is szoknak az önállóságról. Meg hát ezt tényleg össze kell fogni, az nem elég, hogy valaki Kovásznán jól csinálja. Össze kell fogni, ennek egy csomó része van, az adminisztrációtól az akkreditáción keresztül minden. [...] Ez egy nagyon egyszemélyes vállalkozás.”

Azonban vannak mások, akik D.B. másik felvetésével, a vezető helyettesítésével számolnak. Cs.J. felügyelőbizottsági tag, aki vállalatvezetői tapasztalattal rendelkezik, így beszél erről:

„Nélküle ez nem így működne. Nem azt mondom, hogy nem működne, gördülne előre. De hogy ki volna az, aki megint életet lehel bele... [...] Ez az energiaforrás, ez Csaba testvér, és mivel ő olyan erős, lehet, hogy más is bele tudna nőni, de az, hogy egy felszentelt pap és szerzetes, aki erre adta a fejét, ezt egy világi ember nem biztos, hogy így tudná vezetni. [...] Ezért értelmetlen azon gondolkodni, hogy mi lenne, ha Csaba testvért elhelyeznék. Mert ugye a rend az úgy működik, hogy bármikor bárhova elrakhatnak. Mert az akkor dől el, hogy ki az, aki bele tud nőni abba a szerepbe, valószínűleg ugyanúgy, mint egy vállalatnál, ahol egy karizmatikus vezető van, egy átmeneti időszak lezajlik, és akkor újra kell teremteni az elkötelezettséget. Mert itt az emberek elkötelezettsége az ügy iránt van, és ez iránt az ember iránt.”

Végül a harmadik csoportba tartoznak azok, akik a házak önállósodásától teszik függővé az alapítvány fennmaradását. K.T. házvezető, akinek bentlakásos otthona fontos regionális központot képez, kérdés nélkül hozta fel a témát:

„Minél több ház felnő az önállóság bizonyos fokára, annál biztosabban fog állni az egész. Lesz néhány ház, amelyik nem csak magát fogja tudni fenntartani, hanem másokat is. Az alapítvány jövőjét kéne látni egyre világosabban, egyre többet gondolkodni rajta. Nem tud annyi pénzt felhalmozni az alapítvány, Csaba testvér, hogy az elég legyen. Biológiaiilag a

gyerekek túlélők. Cilike négy éves, Csaba testvér ötvenkettő. Elméletileg én is túléltem őt biológiailag. Én harmincnégy vagyok, ő ötvenkettő. Tudod, úgy van, hogy én már rátettem erre az életem, tudatos választással. [...] Ez azt jelenti, hogy az én sorsom és az alapítvány sorsa nagyon-nagyon összefügg. Csaba testvér nem fog tudni annyi pénzt összegyűjteni, hogy azt mondhassam, nyugi, Budapestről valaki majd küldi. A számláinkat talán egy pár évig fogjuk tudni fizetni. [...] Úgy látom, hogy megpróbál Csaba testvér egy néhány dolgot kiszervezni emberekre, de nagyon sok feladatot nem tud átruházni, túl sok van az ő fején ahhoz, hogy... szóval a jelen, a munka jelene is nagyon sok energiát leköt az ő részéről. És talán sok mindent hatékonyabbá lehetne tenni. Gondolom, amikor ő érzi, hogy több feladatot tud átruházni, akkor meg fogja tenni. Az alapítvány koherens, nincs szétesés. Akkor lenne szétesés, ha a céljaiban nem lenne biztos. [...] Csaba testvér és az alapítvány egészére jellemző a folyamatos és talán túl gyors növekedés. Megerősödni kell.”

Látható, hogy a különböző pozíciókban lévő emberek más és más szempontokat vesznek figyelembe, illetve más a tét is számukra. Az önkéntes, aki a budapesti irodában fogja össze az alapítvány ügyeit és látja, mennyire Csaba testvéren fordulnak a döntések, reménytelennek látja a helyzetet. A vállalatvezető, aki a szervezetet leginkább professzionális szemszögből nézi, változást, de nem válságot vár a vezetőváltástól. A házvezető, akinek saját sorsa mellett száz gyerek sorsáról kell gondoskodnia, a központok megerősödésében hisz.

Véleményem szerint Csaba testvér esetleges távozása után mindenképpen számolni kell egy olyan időszakkal, amire a bizonytalanság a nagyobb átalakulások lesznek jellemzőek. Ezeket a turbulenciákat annál könnyebb lesz átvészelné, minél inkább megvalósul a házak önállósága, hiszen akkor kevésbé szorulnak rá a központ és a vezető irányítására. A felügyelőbizottság és a kuratórium tartalékképző tevékenysége stratégiai fontosságú ebből a szempontból.

Összefoglalás, tanulságok

A Bőjte Csaba által alapított és vezetett Dévai Szent Ferenc Alapítvány egyre növekvő szerepet vállal a nehéz sorsú erdélyi gyerekek megsegítésében. A szervezet, mely informális keretek között indult, növekedése során is sok mindent megőrzött ezek közül az informális működési módszerek közül. Ezek egyszerre képeznek kontinuitást a szervezet kultúrájában és okoznak nehézséget a növekedés egyes problémáival való megbirkózásban. Az alapítvány vezetője, Bőjte Csaba kulcsszerepet tölt be a szervezetben, mind a munkatársak és a gyerekek, mind a külvilág szemében. Ő a szervezet arca és legfőbb hajtóereje, s karizmája miatt ez számos előnnyel jár, azonban szintén a növekedés tekintetében gyakran korlátot jelent az egy ember által irányított és átlátott szervezet igénye.

A növekedést illetően a kutatásom során megkérdezett emberek többsége úgy ítélte meg, a növekedést egy stabilizálódási szakasznak kéne követnie. Ez lehetőséget adna a már működő otthonok megerősödésére és a lokális támogatói kör kiépülésére, mely a regionális központok fejlődésének szerves részét képezi, és megteremti a körülményeket a környező napközi otthonok a csatlakozására. Ennek a szervezeti felépítésnek a megerősödése a kulcsa az alapítvány hosszú távú fennmaradásának, hiszen egyre fontosabbá válik az, hogy az otthonok szervesen kapcsolódjanak a környezetükhöz és egymáshoz.

Ezzel az igénnyel ellentétes némiképpen a mostani gyakorlat, melyet a vezető kulcsszerepe jellemez. Ő dönt nagyon sok kérdésben, és noha a házak vezetői meglehetősen nagyon önállósággal rendelkeznek, a döntési jogkörök és szerepek bizonytalansága mégis oda vezet, hogy a vezető vállára túl sok feladat nehezedik. Bőjte Csaba a kezdeti működési elvek szerint intéz sok alapítványi ügyet, azonban egyre kevésbé láthatóak el és láthatóak át a különféle feladatok egyetlen ember által. Ezzel kapcsolatban jelentett kitörési pontot a 2008-ban létrehozott területi koordinátor tisztsége, azonban épp a pozíció személyhez való kötöttsége miatt az egyik kinevezett személy lemondásával maga a szerep is megszűnt, s ezzel a probléma megoldása elnapolódott.

A feladatok pontos elosztásának hiánya tükröződik abban, ahogy a munkatársak felvétele bonyolódik. Nem alakult ki rutinfolyamat sem az alkalmazás, sem az elbocsátás kérdésében. Az informalitás ilyen maradványai kontraproduktívak a megfelelő munkaerő

kiválasztásában és rendelkezésre állásában, még akkor is, ha az alapítványi nevelői munka különleges jellegénél fogva mindig is kötődni fog az informalitáshoz. A munkatársak együtt laknak, éjjel-nappal szolgálatban vannak, a gyerekek számára pedig többet jelentenek, mint egyszerű nevelők. Éppen ezért, noha érzékeny kérdésről van szó, szerencsés lenne, ha a munkaerővel kapcsolatos döntések formálisabb mederbe terelődnének. A szabályok pontosabb kijelölésének másik előnye, hogy a szervezetbe újonnan belépőknek egyértelmű tájékoztató pontokhoz jutnának.

Noha a fentiekből úgy tűnhet, a formalizálódásnak egyértelmű előnyei vannak, fontos kiemelni, hogy az alapítvány informális gyökerei olyan rugalmasságot adnak a szervezet működésének, mely az elvégzendő munkához elengedhetetlen. Az alapítvány azért tud jól működni többek között, mert a rászoruló szülőknek nem kell hosszas hivatali procedúrákon keresztül menniük, ha segítséget kérnek. Szoros kapcsolatot ápolhatnak a gyerekekkel és helyzetük javulása esetén könnyűszerrel újra magukhoz is vehetik őket. Ezért lényeges, hogy a szervezeti kultúra ezen oldala a strukturális változások mellett is megmaradjon.

Az alapítvány viszonylagos anyagi stabilitása nagymértékű növekedésre adott lehetőséget, különösen a magyarországi Dévai Szent Ferenc Alapítvány létrejötte után. A gyerekek növekedésével és számuk emelkedésével egyre szélesült az ellátási terület, a bentlakó otthonok mellett napközik, kollégiumok, anyaothton létesült. A szervezet igény-alapon dolgozik, igyekeztén felmérni, hogy a gyerekek problémái milyen töből fakadnak és ott kísérelve meg változást indítani. Jó példa erre a szakiskolák létrejöttének támogatása, melynek kimenetele a következő években fog eldőlni. Az alapítvány támogatni kívánja a rászoruló és egyedül maradt anyákat, erre korábban a nevelővé válás volt az egyik út, az újabb tervek közé tartozik egyedülálló anyák részére felállított otthonok létrehozása.

Az ellátási területek kiterjedésével és a gyerekek számának növekedésével a munkatársak összetétele is megváltozott. A munkaerőre való egyre növekvő igény és a felnőttekre is kiterjedő valamilyen szintű szociális támogatás látható szükségessége miatt az alapítvány munkatársai közé felvettek olyanokat is, akik részben rászorultságuk miatt jelentkeztek nevelőnek. Ezeknek a jelentkezőknek egy része bevált, azonban többen nem rendelkeznek olyan képzettséggel, nevelési tapasztalattal vagy motiváltsággal, mely hosszú távon alkalmassá tenné őket a munkára. Az alapítvány ezen továbbképzésekkel próbál segíteni, részben azért is, mert a képzettség állami nyomásra egyre fontosabb kritériummá válik. A formalizálódás és a szelekciós kritériumok egyértelműbbé válása lehetővé tennék, hogy a munkatársnak nem alkalmas rászorulóknak valamilyen más csatornán keresztül jussanak segítséghez és ez a munkában ne okozzon fennakadást.

A másik fontos változás a napközi otthonok megjelenésével és elterjedésével függ össze: a könnyebb munkakörülmények miatt más társadalmi rétegből jelentkeznek a napközi nevelői pozícióba, mint a bentlakó otthonokba. Az idősebb, nyugdíjas korú, gyakran pedagógus képzettségű és az adott faluba tartozó asszonyok általában könnyen megtalálják a hangot a szülőkkel, a gyerekekkel és a falubeliekkel. A napközi hálózat kiterjesztése és a regionális központokhoz való kapcsolódás lehetővé tenné, hogy a kevésbé súlyos helyzetben lévő gyerekeket, családokat megállítsák a lecsúszás útján.

A gyerekek száma és összetétele is változott az évek során. Egyre több gyerek rendelkezik valamilyen speciális nevelési igénnyel, mely az alapítványnál irányváltást eredményezett, a szakiskolai rendszer szorgalmazása felé terelve a döntéshozókat. Az alapítvány munkatársai, noha a szellemiséggel nem feltétlenül fér össze, kénytelenek elutasítani a súlyos testi, szellemi vagy lelki problémákkal küzdőket, hiszen az alapítvány infrastruktúrája nem készült fel ilyen gyerekek fogadására. Az alapítvány céljainak munkatársakban való egyértelműsítése lenne a megoldás arra, hogy a munkatársakban ne okozzon feszültséget az olyan gyerekek elküldése, akiknek fogadására a szervezet nem készült fel.

Az ellátás minőségében az alapítvány anyagi helyzetének stabilizálódása miatt a kezdeti időszakhoz képest javulás állt be. A szellemiséget illetően sincs változás, azonban a gyerekek számának növekedésével az alapító egyre kevesebb időt tud tölteni a nevelőkkel és a neveltekkel – ez főleg azokban okoz hiányérzetet, akik korábban rendszeres és szoros kapcsolatban álltak Csaba testvérrel.

Összességében elmondható, hogy a Dévai Szent Ferenc Alapítvány, élén Böjte Csabával, jelentős eredményeket ért el az elmúlt húsz évben. A spontán, informális kezdeményezésből komoly szervezet nőtt ki magát, mely, bár számos elemet megőrzött a korai szerveződés jellemzőiből, mindezidáig sikeresen alkalmazkodott a változó körülményekhez. Az utóbbi idők strukturális változásai annak jelei, hogy az alapítvány munkatársai és döntéshozói is érzik az igényt a jövő tervezésére és ennek érdekében a mostani definiálatlan helyzetek és problémák megoldására. Ezek közül az egyik legfontosabb a karizmatikus vezetéshez való viszonyulás, mely kérdésre a regionális központok megerősítése lehet a válasz.

Irodalom

Andok Ferenc – Tímár Szilvia (2002): Dilemmák a szociális munkában. *Esély*, 2002/4: 85-98.

Bangó Jenő (1998): Menedzsment a szociális intézményekben. In Budai István – Galavits Noémi (szerk.): *Menedzsment a szociális munkában*. Győr: Széchenyi István Főiskola, 7-11.

Csepeli György (2003): *A szervezkedő ember*. Budapest: Osiris Kiadó

Dévai Szent Ferenc Alapítvány Alapító Okirata (2002).
www.devaigyerek.hu/news/download.html?id=2_49. Letöltés ideje: 2011. 11. 01.

Domszky András (2004): A gyermekvédelmi szakellátás értékháttere, a szakellátás alapértékeinek érvényesülését szolgáló biztosítékok, módszerek, technikák. In Domszky András (szerk.): *Gyermekvédelmi szakellátás – segédanyag szociális szakvizsgálóhoz*. Budapest: NCSSZI, 45-49.

Herczog Mária, Katonáné Perh Erika (szerk.) (2011): *A gyermekvédelem nagy kézikönyve*. Budapest: CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft.

Granovetter, Mark (1983): *The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited*. In: *Social Theory*, 1: 201-233.

Greiner, Larry E. (1994): Revolution and Evolution as Organizations Grow: A company's past has clues for management that are critical to future success. *Family Business Review*, 10(4): 397-409.

Herczog Mária (1995): A nevelőszülő helye és szerepe a gyermekvédelemben. *Esély*, 1995/2: 82-100.

Kieser, Alfred (2003): *Szervezetelméletek*. Budapest: BKÁE Vez. Szerv. Tanszék

Krémer Balázs (2009): *Bevezetés a szociálpolitikába*. Budapest: Napvilág Kiadó

Mechanic, David (1962): Sources of Power of Lower Participants in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 7(3): 349-364.

Rácz Andrea (2009): *Barkácsolt életutak, szekvenciális (rendszer)igények – Gyermekvédelmi szakellátásban nevelkedett fiatal felnőttek iskolai pályafutásának, munkaerő-piaci részvételének és jövőképének vizsgálata*. (Phd disszertáció, ELTE Társadalomtudományi Kar).

Rácz Andrea (2010): A hazai gyermekvédelem fejlődése a nemzetközi tendenciák tükrében. *Esély*, 2010/6: 4-21.

Román Nemzeti Statisztikai Hivatal: *2002-es népszámlálás eredményei*. <http://www.insse.ro/cms/files/RPL2002INS/vol5/tables/t16.pdf>. Letöltés ideje: 2012.03.01.

Szalai Júlia (2005): A jóléti fogda - II. *Esély*, 2005/1: 3-34.

Szöllősi Gábor (2003): A gyermekvédelmi probléma mint társadalmi konstrukció. *Esély*, 2003/2: 75-95.

Tóth Györgyi (2005): A méretnövekedésből származó konfliktusok. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 60(1): 135-156.

Tucker, Robert C. (1968): The Theory of Charismatic Leadership. *Daedalus*, 97 (3): 731-756.

Weinbach, Robert (1998a): A szociális munka menedzsmentjét befolyásoló tényezők. In Budai István – Galavits Noémi (szerk.): *Menedzsment a szociális munkában*. Győr: Széchenyi István Főiskola, 38-55.

Weinbach, Robert (1998b): A szervezeti célok tervezése. In Budai István – Galavits Noémi (szerk.): *Menedzsment a szociális munkában*. Győr: Széchenyi István Főiskola, 77-89.

Weinbach, Robert (1998c): Az alkalmazottak fejlődésének előmozdítása. In Budai István – Galavits Noémi (szerk.): *Menedzsment a szociális munkában*. Győr: Széchenyi István Főiskola, 150-166.