

Vezetők a válságban – válságban a vezetők. A kiégés jelenségének ismerete a for-profit és a non-profit szféra vezetőinél, a szervezeti oldalról kínált protektív tényezők

Leaders in crisis: A comparative study of for-profit and non-profit organizations leaders regarding “burnout”

GÁSPÁR GABRIELLA

Összefoglaló

A tanulmány a SOTE-MI szociális munka mesterképzés lezáráshoz, 2010-ben készített szakdolgozat főbb eredményinek és tanulságainak összegzése. A szakdolgozat fókuszában a for- és a non-profit szervezeti vezetők potenciális „kiégési” jelensége és empirikus vizsgálata állt, kvalitatív mélyinterjúk és önértékelő kérdőívek alkalmazásával. A cikk a szakdolgozat gyakorlati vonatkozású eredményeit foglalja össze, kiemelve azon tanulságot, miszerint a szervezeti vezetők mindkét csoportja a munkahelyi stresszek számottevő sokaságának van kitéve, amelyeknek ártó hatásai idejekorán megelőzhetők és ellensúlyozhatók a szervezeti oldalról kínált protektív tényezők beépítésével a szervezeti vezetés mindennapi gyakorlatába.

Kulcsszavak: munkaköri stressz, stressz kezelés, protektív tényezők, egészséges szervezet

Abstract

The article is summary of the author’s MA thesis prepared for graduation at the Semmelweis Medical University (SOTE-MI) in 2010. In the focus of the original research the vulnerability from potential professional “burnout” was placed, specific for two target groups of organizational leader were places, whereas one working in the for-profit (business) sector, as compared to peers working in the non- profit (civil) sector, both surveyed in the combination of personal (qualitative) interviews and by the means structured questionnaires. The present article summarizes the main results and lessons learned from the qualitative approach, in highlighting the fact that both target groups are equally exposed to a host of work stressors conducive to professional “burnout”, yet the risk of their harming effects could be prevented and counterbalanced by building into the organizational environment specific protective factors, most importantly into the context of every-day work.

Keywords: job stress, stress management, protective factors, healthy organization

Bevezetés

Az alábbi írás egy szakdolgozat gyakorlati része, annak átdolgozott leírása. Ily módon az írás témájához kapcsolódó elméleti részek hiányoznak, mivel a cél nem a stressz elméleti bemutatása, valamint a munkavégzés során megélt stressz hatásokra adott egyéni és szervezeti reakciók összefoglalása volt, hanem a dolgozat céljából felvett és elemzett életútinterjúk bemutatása. A cikkbe azokat az elméleti vonatkozásokat emeltem be, amelyek az interjúk elemzésének szempontjai voltak.

A dolgozat eredeti címe megegyezik a jelen írás címével, a címet a dolgozat készítésekor jellemző és az egész országot, társadalmat, a szervezeti világot, valamint az egyéneket meghatározó jelenség ihlette.

A vizsgálatban hasonló mintavételi aránnyal szerepel a két, egymástól jól megkülönböztethető szervezeti működésmód, a for-profit és non-profit szféra. Vezetőkkel készült, strukturált kérdésekkel kiegészített életútinterjúkat készítettem.

Az elemzés megtervezésekor a feltételezésem az volt, hogy a for-profit szféra szélesebb spektrumból és tudatosabban kialakított fejlesztési terv és koncepció alapján kínál protektív tényezőket a munkatársak számára, ugyanakkor a non-profit szféra az önreflexió szintjét mélyebben megélt módon használja és alkalmazza. Feltételeztem azt is, hogy a szervezeti szinten kínált technikák biztosításánál a legfőbb szempont a vezető személyes hozzáállása, szemléletmódja.

Arra is kíváncsi voltam, hogy felismerhető-e bármilyen különbség a szervezeti kultúrában megjelenő technikák sikerességében, az elfogadottságban és a fontosság megítélésében.

Mindezen témák végiggondolása során azt a célt tűztem ki, hogy olyan embereket szólítok meg, akik személyiségük, szakmaiságuk, szakmai életútjuk mentén hitelesek számomra, vezetői szerepben vannak, s ezt a vezetői szerepet az adott munkahely ranglétráját végigjárva, az egyes munkalépések mindegyikén tapasztalatot szerezve jutottak el jelenlegi pozíciójukhoz. Ez utóbbi jellemző számomra kiemelt fontossággal bírt, mert tapasztalatom szerint Magyarországon a vezetővé válás szokása, rendszere, kultúrája nagyon sokszínű képet mutat. Egyszerre van jelen hazánkban a régről ismert és megmaradt rendszer, amelyben a kapcsolati tőke a legmeghatározóbb, s ennek is az a formája, amelyben a szakképzettség, egy adott feladatkör betöltéséhez szükséges kompetencia, tudás és tapasztalat másodlagossá válik, mert az ismeretség, a „valakinek a valakije” rendszerben egyéb előnyöket jelent egy-egy hely megszerzése, vagy megadása. E rendszert egészíti ki az a mód, amely leginkább a profit orientált szervezetek sajátja, ahol a szervezet, vagy az adott terület iránti lojalitás elenyésző, ahol a fejtűk egy-egy pozícióra forintosított motivációkkal szerzik meg a „legalkalmasabb” személyeket.

Ezzel ellentétben, leginkább Amerikában jellemző az ún. „McDonald’s rendszer”, ahol minden egyes vezetőről biztosan tudható nemcsak a rendszeren befelé, a munkatársak számára, hanem kifelé, akár az ügyfelek számára is, hogy az adott pozíciót betöltő kolléga végigjárta a ranglétra minden egyes fokát. Tudható, hogy alulról kezdte, s tapasztalata, kitartása, szorgalma, pontossága, elkötelezettsége, feladat tudata segítette őt abban, hogy egyre feljebb jutva emelkedjen vezetői pozícióba.

Számomra ebben a rendszerben fontos és kiemelendő az átláthatóság, a transzparencia, amely a szervezet egészét jellemzi.

Mindezen saját preferenciák okán olyan interjúalanyokat kerestem, akik tágabban értelmezve az adott szakterületen, szűkebben vizsgálva, akár az adott munkahelyen kezdték el szakmai életútjukat, s jutottak mára vezetői posztra.

Mivel interjúalanyaim mindegyikét személyesen és közelről ismerem, kutatási módszernek egy speciális, összetett interjú technikát választottam. Feltételeztem, hogy a korábbi személyes munkakapcsolat, amely velük összekötött vagy összeköt, megadja azt a kapcsolati stabilitást, biztonságot és intimitást, amely a témáról, a téma összetettségéből fakadóan szükséges a nyílt beszélgetéshez és fontos alap a dolgozathoz elengedhetetlen mélységhez.

Azokat a témákat – saját szakmai életút, szervezeti stressz faktorok és az ezekre adott személyes és szervezeti kezelési technikák, vezetői hozzáállása a munkatársakat ért megterhelésre –, amelyeket az interjúban körbe kívántam járni, saját logika szerint raktam sorba, s ezekhez a pontokhoz rendeltem hozzá kérdéseket, amelyek az interjú vezérfonalát jelentették.

Az interjúk elemzési szempontjai

Az interjúk elemzéséhez az egyik szempont, a stressz megélésének negatív következményeit, s azok súlyosságát meghatározó tényezők összefoglalása, mint a *bejósolhatóság*, *befolyásolhatóság* és a *próbatétel erőssége*. E szempont érdekessége számomra, hogy mindhárom tényező olyan mértékű szubjektív kategóriának minősül, amely lehetlenné tesz bármilyen mérhetőséget vagy akár összehasonlítást. Ugyanakkor érdekes lehet abból a szempontból, hogy van-e, felismerhető-e bármilyen összefüggés az interjúalanyok életkora, tapasztalata, végzettsége, önismereti szintje és e kategóriák szubjektív megélése között. Ugyanakkor – nem feltétlenül kutatási alapként – a legfontosabbnak a szubjektív megélést tartom, hiszen érzelmi szinten egy helyzet súlyosságát nem egy objektív, külső mérce, hanem a helyzet által az egyénben keltett belső élmények határozzák meg.

A második elemzési szempontot a stresszre adott megküzdési módok vizsgálatára építem, mint a *probléma orientált*-, *érzelmi központú*-, valamint a *segítségkérés orientált* megküzdési módok. Amikor ezekről az orientációkról gondolkodom, az jut eszembe, hogy van-e bármilyen szinten jó és jobb megküzdési mód, vagy mi az, ami meghatározza, hogy egy adott helyzetben

egy adott megküzdési mód használata adekvátnak minősül-e vagy sem. A legfontosabb mégis az a kérdés számomra, hogy ezeket a megküzdési módokat a szocializációs folyamatunk eredményeképpen sajátítjuk-e el és válunk probléma-, vagy érzelmi központú, esetleg segítségkérés orientált megküzdővé? Vagy az önismereti jártasság, az egyre erősödő tudatosság és tudatosítás lehet segítségünkre abban, hogy egy adott helyzethez a legmegfelelőbb kombinációkat válasszuk? Véleményem szerint nem egyik vagy másik kategóriába tartozóak vagyunk, hanem preferenciáink vannak, amelyek domináns megküzdési módként jellemeznek minket, s emellett a helyzetek értelmezése, dekódolása az, amelyhez megküzdési módot választunk. Mindezek sikere – a belsőleg érzett haszon vagy környezeti visszajelzés – határozza meg, hogy egy adott módot milyen gyakran használunk. Kíváncsi voltam, hogy beszélgetőpartnereim elmondásából mennyire derül (het) ki, hogy milyen orientáció mentén élik szakmai életüket. Bár az általam levont következtetések is „csak” szubjektív következtetések lehetnek.

Elemzésem harmadik sarokkövét az *egészséges szervezeti jellemzők* adják. Ebben az elemzési pontban megpróbálom az interjúalanyaim által bemutatott szervezeti világukat e szempontsor mentén elemezni, megkeresni azokat a pontokat, amelyek mentén a bemutatott szervezetek egészségesnek minősíthetőek, s azokat is, amelyekben hiányok figyelhetőek meg.

Az interjúk témájából, a feltett kérdések mélységéből következően az interjúk felvételekor minden alanyt megkérdeztem, hogy hozzájárulnak-e ahhoz, hogy nevüket, szervezetük nevét és egyéb konkrét adatokat, információkat megemlítsék. Mivel összesen 1 fő jelezte, hogy „ő nem zavarja”, ha használom a nevét, úgy döntöttem, hogy mindegyikük nevét megváltoztatom, s az általuk képviselt szervezet nevét sem használom, csak a területet azonosítom be. Később, az elemzési szempontoknál kétféle módszert használok, egyrészt az interjúkból általam készített kivonatokból idézek, illetve több esetben, számomra fontos mondatokat illeszték a szövegbe.

Az interjúkra 6 főt kértem fel, közülük 3-an a for-profit területről érkeztek, 3-an pedig a non-profit szférát képviselték.

A for-profit szféra megkérdezettjei:

- 50 körüli nő, aki közgazdászként egy közlekedéssel foglalkozó nagyvállalatnál, mint területi igazgató dolgozik (Enikő),
- 34 éves nő, aki újságíró végzettséggel egy lapkiadó vállalat művészeti vezetője (Anna),
- 62 éves férfi, igazgatóként dolgozott – ma már nyugdíjas – egy 2500 főt foglalkoztató cégnél (Ferenc).

A non-profit szféra interjúalanyai:

- 40 éves férfi, aki felsőfokú végzettség nélkül dolgozik a hajléktalan ellátásban, vezető pozícióban (Ede),

- 38 éves férfi, aki addiktológiai konzultáns végzettséggel egy alapítványnál tevékenykedik, ami szenvedélybeteg ellátással foglalkozik (Sándor),
- 28 éves nő, aki szociális munkás diplomával egy értelmi sérültekkel foglalkozó szervezetet irányít (Nikolett).

Befolyásolhatóság, bejósolhatóság, próbatétel erőssége

A stresszel való megküzdés egyik meghatározó tényezője, hogy a stresszorként értelmezett jelenség káros következményeinek csökkentésére vagy megszüntetésére van-e és lehet-e az egyénnek befolyása, a másik meghatározó tényező, hogy az érintettnek lehetősége van-e bejósolni, hogy az adott terhelés várhatóan meddig fog tartani. Harmadrészt pedig az segíti a stresszel való megküzdést, hogy a stresszhelyzetben megélt próbatételt az egyén milyen intenzitásúnak érzi, vagyis, hogy van-e tapasztalata az adott helyzetre vonatkozóan, ismerős-e a helyzet, vagy tanult-e olyan megküzdési technikát, amely az adott helyzetben segítségére lehet. Ha az egyén befolyással bír, bejósolhatja a helyzetet, vagy a megterhelés szintje számára még elviselhető, akkor a stressz megélésének intenzitása alacsonyabb lesz, ezáltal a testet és lelket ért negatív következmények is csökkennek. (Török, 2009.)

Az interjúk során a beszélgetések több ponton is érintettek olyan kérdést, amely a stressz megélésére kérdezett rá egy speciális időhorizonton keresztül. Az első kérdéscsoportban az alany múltjában – mint kezdő munkatárs – megélt stressz helyzetekre kérdeztem rá, később pedig minderre a jelenben betöltött vezetői szerepében.

E speciális keresztmetszet az idő szempontjából két dologra engedhet következtetni. Az egyik ilyen szempont, hogy az érintett saját maga által – mint munkatárs – megélt nehézségei, mennyiben és hogyan befolyásolják a jelenkori vezetőt, ha a munkatársait érintő stressz helyzetekre gondol. A másik szempont teljes mértékben külső, ami említésre méltó, fontos momentum, ugyanakkor interjúalanyaim, vagy az általuk vezetett terület, illetve szervezeti szempontból nem enged messzemenő következtetések levonására, ez pedig a változó külső világ.

Több interjúalanyom szájából is konkrét utalást hallottam arra vonatkozóan, hogy a múltban – leginkább a rendszerváltozás előtti időkben – a stressz fogalma teljesen mást, a maitól nagyon eltérő helyzeteket jelentett, és a helyzetek kezelésére, megoldására kínált eszközök tekintetében is óriási különbségek figyelhetők meg.

A rendszerváltozás óriási hatással volt a szervezeti struktúrákra, a munka világára, a munkához való viszonyra, a munkáltatói rendszerre és a munkavállalói hozzáállásra is. Ezek a nehézségek újfajta dinamikák megjelenéséhez vezettek, amelyben az emberek addig számukra nem ismert jelenségekkel találták szembe magukat. Az akkor munkában lévő szakembereknek gyorsan kellett alkalmazkodniuk egy addig ismeretlen elvárás rendszerhez, ami önmagában is kimeríti jelen szempontom mindhárom tényezőjét.

A jelenben mindez újabb nehézségeket jelent a már több mint 2 éve húzódó válság okán. A válság országunkat nagymértékben érinti, sújtja, aminek a gazdasági mellett komoly morális következményei is vannak.

A múlt felidézése, a fiatal, kezdő kollégaként való helytállás nehézségei két beszélgetőtársamnak jelentett valódi időutazást, hisz interjúalanyaim korát tekintve ketten voltak azok, akik már gyakorló szakemberként, vagy akár vezetőként is tevékenykedtek a rendszerváltás előtti időkben.

Enikő megemlítette az interjúban, hogy kezdőként nehéz volt megtartania az egyensúlyt a család és a szakmai munkája között, hisz két gyermeket nevelt fel, s mindkét gyermeke születésekor, s a gyes-gyed lejártakor ugyanarra a munkahelyre tért vissza. Ezért a legnagyobb kihívást az jelentette számára, hogy a feladatait jól, korrektül, magas szakmai színvonalon lássa el a gyermekneveléssel járó nehézségek mellett is. Szerencsére akkori közvetlen vezetői – többek között a főnöknője, aki gyermektelen asszonyként él – segítettek neki kezelni és megoldani a helyzetet. Emellett utalt arra is, hogy egyéb stressz forrásról nem tud beszámolni, mert visszanézve az akkori időket, igen nyugodtnak, kiegyensúlyozottnak élte meg a szakmai mindennapokat, amiben nem jelent meg akkora stressz, mint manapság.

Ez az élmény vezetői gondolkodásmódjára is kihat, s a fiatal kollégákra utalva többször megjegyezte, hogy „sokkal nehezebb nekik, mint nekünk volt. Teljesen más a világ, sokkal nagyobb a létbizonytalanság, s többet, akár erőn felül, hosszútávon kell teljesíteni a fennmaradásért.”

A jelen helyzetre vonatkozóan Enikő megemlíti, hogy jelen napjait, akár mint szervezeti alkalmazott, akár, mint vezető a leginkább az terheli, hogy folyamatosan változó elvárásokkal találja szemben magát és sokszor érzi azt, hogy munkája értelmetlen, hisz úgysem fogadják el valamilyen indíték miatt. Ezen a ponton tetten érhető a stressz befolyásolhatatlanságának, bejósolhatatlanságának nehezítő hatása.

A múlt és jelen összehasonlítása mellett, az idő fókuszta elengedve több interjúalanyom is utalt – leginkább közvetve – a befolyásolhatóság, bejósolhatóság és próbatétel erőssége címszavakra, mint nehezítő, stressz fokozó tényezőkre, mint személyes jellemzőkből, szemléletmódból, viszonyulásból fakadó nehézségekre.

Nagyon meghatározó, s egyben szomorú volt az egyik non-profit szférából érkező interjúalanyom válasza, amikor arról kérdeztem, hogy a munkahelyi stressz jelenségéhez hogyan viszonyult az akkori vezetőség, amikor ő kezdő munkatársként kezdett el dolgozni. Sándor felsorolásszerű válaszát konkrétan idézem. „Autoritással, erősebb nyomásgyakorlással, dominanciával, kioktatással, merevebb struktúrákkal, bizonytalanságban tartással. Tulajdonképpen nem kezelte ezeket a nehézségeket.”

A befolyásolhatóság és bejósolhatóság, mint alapvetően stressz növelő tényezők nagyon kiütözköznek ebben a válaszban. Ez már önmagában is ellentmond annak,

hogy a szervezetekben megjelenő demokratikus légkör önmagában is protektív tényezőnek tekinthető.

Ennek a szempontnak a másik oldalát, s egyben egyik prekonceptiómat is, Ferenc válasza erősítette meg, illetve támasztotta alá, amelyben egy korábbi vezetőjére utalt, valamint ennek kapcsán a vezetésről vallott elméletéről. Első főnöke örök példaképe maradt egész vezetői pályafutása során. Mindig kollegiálisan gondolkodott, mindenkinek lehetőséget adva arra, hogy kifejtse a véleményét, ami kedvezett a konstruktív vitáknak és a fejlődésnek. Azt tartja fontosnak, hogy olyan vezetők irányítsák az embereket, akik hitelesek mind szakmai mind emberi szempontból.

Egyik feltételezésem, amelyre választ kerestem az volt, hogy a szervezeti szinten kínált technikák biztosításánál a legfőbb szempont a vezető személyes hozzáállása, szemléletmódja.

A konkrét technikákra a későbbiekben még részletesebben visszatérek a kapott válaszok alapján, de az már ezen a ponton fontos megállapításnak tűnik, hogy a vezető személyisége, gondolkodásmódja, hozzáállása alapvetően befolyásoló hatással van közvetetten és közvetlenül is az irányítása alatt dolgozók hogylétére. S a leginkább, már önmagában is protektív hatású tényező, ha ez a szemléletmód tudatos.

Érdekes volt számomra, hogy azok a beszélgetőpartnereim említettek – területtől függetlenül – mentorokat, akik segítettek, támogatták, egyengették az útjukat, akikkel kapcsolatban a beszélgetés ideje alatt végig azt éreztem, hogy hivatásként tekintenek a munkájukra, elkötelezetten, teljes személyiségükkel élik meg szakmai hétköznapjaikat.

Ennek a gondolatnak egy érdekes aspektusa, hogy a stressz önmagában, mint teljesítményre sarkalló, kihívásokat generáló helyzet is megjelenhet, s ez által a helyzetre vonatkozó befolyásolhatóság, bejósolhatóság egyéni motiváló tényezőként is megjelenik.

Erre utalt Nikolett válasza, aki hajléktalan ellátásban kezdett el fiatal, kezdő szociális munkásként dolgozni, s ott lett vezető, mielőtt jelenlegi területén elhelyezkedett, majd két évig dolgozott, s a kezdeti nehézségekkel való megküzdés után, önmagával elégedetten lépett tovább.

Akkori munkahelyén „mostoha körülmények” fogadták, üres iroda, az elődei „kifosztottak mindent”, rossz légkör, és két ember munkáját kellett elvégeznie. Eredménye nem sok volt, és már itt megkérdőjeleződött benne, hogy vajon érdemes-e csinálni ezt a munkát, lesz-e elég ereje a sikertelenséget hordozni.

Az általa itt megfogalmazottak több szempontból érdekesek, hisz mondataiban felismerhető több olyan utalás, ami az egészséges – jelen esetben egészségtelen – munkahely jellemzői közé tartozik, s amelyre később még visszatérek.

A bejósolhatóság szempontjából érdekes Anna véleménye, aki munkáját tekintve ciklikus ritmusban dolgozik. Amikor a kiadónál lapleadás van, akkor sokkal

intenzívebb, akár mennyiségileg is hosszabb munkanapok várnak rájuk, ugyanakkor a köztes időszakokban lazább munkaritmussal dolgoznak. Vagyis szakmai életében előre bejósolható a terhelés ideje, hossza, intenzitása, ami csökkenti a megélt stresszt. Ezt segíti az is, hogy a köztes időszakokban kötetlen, akár rövidebb munkaidővel kompenzálják a terheltebb időszakokat.

A befolyásolhatóság, bejósolhatóság, próbatétel erőssége szempontjai kapcsán összefoglalóan elmondható, hogy mindhárom tényezőnek több oldala van. Egyrészt az idő, mint strukturáló tényező befolyásolja e tényezők szubjektív megélését. A másik az említett szempontok külső és belső mivolta, ami alatt külső esetben a külvilág által keltett, okozott hatások s ezek következményeire adott reakciók jelennek meg, másrészt egy személy – akár a munkatárs, kollégák, akár a vezető – személyéből fakadó belső, hozzáállásból eredő működésmódja. Ezek együttesen hatnak a munkavállalók által megélt stresszhelyzetek szubjektív megélésére.

Probléma-, érzelmi- és segítségkérés fókuszú orientáció

Számomra ez a szempont nagyon izgalmas, érdekes és elgondolkodtató. Ahogy arra már korábban utaltam, véleményem szerint ez a szempont teljes mértékben szubjektivitásra épül, ezért nem lehet egyik megküzdési módot sem minősíteni, értékelni. Úgy látom, hogy ha erre mégis kísérletet teszek, akkor azt nem csak az egyén felől, hanem – a rendszerszemléletet szem előtt tartva – mindig több dimenzió együttes figyelembevételével lehet megtenni, amely dimenziók az egyén – élettörténetével, személyiségével, önismereti szintjével –, az adott szituáció és más személyekre tett hatása és következményei.

A vezetők válaszai nem mérhetőek, de tudatos vagy nem tudatos döntéseik, működésmódjuk, vezetői stílusuk következményeket eredményeznek, amelyek lehetnek pozitívan és negatívan megélt következmények akár önmaguk, vagy az általuk vezetett munkatársak szempontjából.

Az interjúk azon válaszaiban figyelhető meg egy adott helyzettel való megküzdési orientáció, amelyek az interjúalanyok által használt stressz kezelő technikákra vonatkoznak.

Először a Sándorral készült interjúból idézek, mivel az ő válasza több gondolatot is alátámasztja. Sándor életútjának fontos pillére, hogy sajátélményű segítő, talpra állt szenvedélybeteg. Válaszában felismerhető a fejlődési potenciál, az általa használt technikák terén: „terápia, képzés, önismereti csoport, szupervízió, baráti beszélgetések, korábban, szeszek, szerek, szenvedélyek, és a zene...”. Korábbi életszakaszában a problémákkal, stresszhelyzetekkel való megbirkózás önpusztító életmódot jelentett, ami egyik – általam a jelen szempontban felsorolt – megküzdési mód közé sem tartozik. Később, józan életmódja, a szenvedélybetegségből való kiút keresése nagyfokú önreflexió mentén történhetett csak meg, amelyben egy ponton felismerte a helyzetben, hogy a segítségkérésre fókuszáló megküzdési mód lehet a leghatékonyabb. Válaszában több

olyan technikát is ismertet, amely csak a másoktól való segítségkérés, önmagunkhoz és az általunk megélt helyzetekhez való alázatos hozzáállás mentén kezelhető. Későbbi válaszaiban ugyanakkor felsorol olyan technikákat is, amelyek a probléma megoldására, valamint az érzelmi fókuszra engednek következtetni: „a világ felfedezése, elemzése, helyzetek kezelése, autogén tréning, relaxáció, kiegyensúlyozott privát élet hangsúlyozása”.

Enikő válaszaiban is tetten érhető a tudatosság, mint véleményem szerint az egyik legfontosabb tényező, a sikeres megküzdéshez. Tudatossága az életmódjában jelent meg, amelyben igyekezett úgy megosztani energiáit, hogy életét mindvégig teljesnek érezze – emberi-, családi kapcsolatok –, valamint saját magára – testi-lelki jól létére is – elegendő időt szánt. Később, amikor a szervezeti kultúrában megjelentek a professzionális technikák – tréningek, képzések, coaching – ezeken is szívesen vett részt, felismerte azok hasznát, sőt az újonnan bevezetett egyéni coaching folyamatot is önként igényelte.

Nikolett válasza is mély önreflexiót mutatott, amikor arról beszélt, hogy munkahelyén kezdetben olyan problémákkal találta szemben magát, amelyekhez úgy érezte, nincs kellő kompetenciája és ez erősítette a kudarc érzését. Ebben felismerhető mind a probléma orientált megküzdés, mind az érzelmi fókuszú, hiszen energiákat fektetett abba, hogy az előtte álló helyzetben azonosítsa, felismerje a problémákat, s ahhoz keressen megoldási módot, még akkor is, ha végül ez nem vezetett eredményre. Az eredménytelenség szülte a kudarcérzést, amelynek megszüntetésére szintén próbálkozásokat tett, kezdetben még a munkahely elhagyására is gondolt. A helyzet nem oldódott meg, hanem – a stressz megélése szempontjából szintén nagyon érdekesen – idővel csökkent a számára frusztráló helyzet szubjektív erőssége, illetve önmaga is fejlődött, amelynek eredményeképpen másként látta a helyzetet. Az ő hozzáállásában azonban a harmadik megküzdési mód is felismerhető, mert az interjú egy későbbi pontján említi, hogy nagy segítséget jelentene számára és nem érezné magát egyedül egy adott helyzetben, ha a döntéshozó vezetők biztosítanának számára szupervíziót.

Ennél a pontnál még egy interjúalanyom válaszát kiemelném. Ede a saját maga által használt stressz kezelő technikák kapcsán nevetve, viccesen azt mondta, hogy különböző legális és illegális szerekek csökkentette a benne lévő feszültséget. Válasza számomra nagyon fontos üzenetet közvetített. Egyrészt annak fontosságát – amelyre hipotézisem konkrétan nem –, de közvetetten utalt, hogy szerepe, védő hatása lehet a speciális végzettségnek egy adott területen való működéshez. Számomra nagyon érdekes, hogy a for-profit szférában elképzelhetetlen, hogy egy adott munkakörhöz szükséges, vagy akár előírt végzettség nélkül tevékenykedjen valaki, de ez a non-profit szférában többször előfordulhat. Alapvetés számomra az, hogy segítőként nem a diplomáink azok, amelyek – esetleg jól – segítenek a másoknak, hanem a személyiségünk, tehát Ede alkalmazása számomra elfogadható. Ugyanakkor azt érzem, vallom, hogy a személyiség önmagában nem elegendő. A folyamatos képzés, fejlődés, tanulás biztosítása önmagunk, vagy munkatársaink számára az, amely garanciát jelenthet a

hosszútávon egészséges működéshez. Ebből az aspektusból Ede alkalmazása számomra elfogadható, de az nem, hogy speciális önismereti és szakmai tudás megszerzésére nem érez önmaga motivációt, s ezt a munkahely sem erősíti. Ennek hiánya bizonyítottan kiégéshez vezethet.

Korábban azt fogalmaztam meg, hogy a non-profit szféra szakemberei mélyebb önreflexió mentén, nagyobb tudatossággal élik meg a szakmai helyzeteket, s ennek fényében – amennyiben lehetőségük van rá – választanak támogató technikát.

Ha az interjúkat számszerűsítve elemzem, akkor megállapítható, hogy a non-profit szféra képviselői közül többen fogalmaztak meg olyan gondolatot, amelyben a tudatosság, önreflexió „alapként” jelenik meg. E mentén tehát meg erősítést nyer a feltételezésem.

Ám mivel vizsgálatom kvalitatív kutatási módszer és elemzés mentén végeztem, nem bocsátkoznék a kisszámú interjú alapján levont következtetésekbe. E ponton inkább azt fogalmazom meg, hogy a legmeghatározóbbnak a személyiséget, az érett személyiséget gondolom, ami kellő alázattal viszonyul saját sebezhetőségéhez, teherviseléséhez. A non-profit szféra képviselői, főleg a segítő szféra szakemberei nagyobb eséllyel jutnak el erre a szintre, mivel ezt képződésük folyamata is segíti, erősíti. Ezt a gondolatot támasztja alá Ede példája is.

Ennél a szempontonál két fogalomköré fűzöm összefoglalásomat, az egyik a tudatosság, a másik pedig az önismeret. Mindezek hiánya nagyban felerősíti a mindennapi munkavégzés során megélt stresszhelyzetek megbetegítő oldalát.

A leghatékonyabb stressz kezelési módnak azt látom, ha az egyén egyszerre mindhárom orientáció mentén gondolkodik, s tudatos mérlegelés eredményeképpen használja ezek kombinációját.

Egészséges szervezeti minták megjelenése

Egy szervezet működése többféleképpen monitorozható. Schmidt, E.R. 1995. munkájában 9 pontban gyűjtötte össze azokat a kritériumokat, amelyek megléte esetén egy szervezet működése lelkileg egészségesnek mondható.

A kritériumok az alábbiak:

- Céljai világosak és megvalósíthatóak, és ezekkel a tagok azonosulhatnak.
- A hatalom elosztása olyan, hogy mindenki felelősségének megfelelően vesz részt a döntésben és a problémamegoldásban.
- A munkatársak teljesítőképességének igénybevételénél az egyén és az intézmény érdekeit is mérlegelik.
- Az intézményen belüli (fölről lefelé és alulról felfelé), valamint a környezettel folytatott kommunikáció effektív. az alrendszerek kom-

munikációjának célja nem a szembenállás, az egyéni érdekek elsődleges képviselése.

- Az intézményben olyan légkör van, melyben helyet kap az öröm és az elismerés.
- Jelen van a változás, az újítás, a fejlesztés szándéka.
- Az intézmény autonóm, azaz nem kényszernek engedelmeskedik, hanem saját célja és motivációja szerint cselekszik.
- Az intézmény alkalmazkodóképes, azaz tárgyszerűen reagál a környezet változásaira.
- Minden rendszerben természetes a feszültség. Képes azonban arra, hogy a problémákról kommunikáljon, a konfliktusokat kihordja és tanuljon belőlük. Ha ezek hosszabb távon nem megoldhatóak, megtörténik a kapcsolat megfelelő megszakítása és a tapasztalatok reflektálása.

Az alábbiakban az egészséges szervezetre vonatkozó – *dőlt betűvel szedett* – kritériumokat veszem sorra, s azokat az interjúalanyok válaszai alapján bontom ki.

Az első kritérium *a szervezeti célok, és az azokkal való azonosulás képessége*. A reális, teljesíthető célmeghatározás önmagában nem egy eldöntendő kategória, hanem véleményem szerint ez az egyéni és szervezeti értékorientáció mentén meghatározható. Vagyis az, hogy egy munkatárs tud-e azonosulni a szervezeti célokkal, erősen az értékorientációja által meghatározott. Ily módon másodlagos, hogy a szervezeti célként meghatározott cél a profit termelése, lapkiadás, vagy drogbetegek támogatása, kérdés, hogy az ott dolgozók egyéni szakmai célja és a szervezeti célok mennyire találkoznak.

Ebből a szempontból interjúalanyaim homogén csoportot alkotnak, hiszen mindannyian elégedettek azzal a szervezettel, vagy területtel ahol tevékenykednek.

Mindkét szféra esetében elmondható, hogy a személyiség az, amely meghatározó a szervezeti célokkal való azonosulás képességében, hiszen mindkét szféra képviselői között találtam erre példát az interjúkban. Legkiemelkedőbb Sándor története, aki több évi egészségügyi és szociális szférában eltöltött év után saját alapítvány létrehozása mellett döntött és Ferenc szakmai életútja, aki egy vállalatnál kezdett el dolgozni, majd később saját vállalkozást hozott létre, s működtet sikeresen évek óta.

Az egészséges szervezet szempontjából mindegyik interjúalanyom elégedettnek mondható, az általuk megfogalmazott kritikák nem a célok és az azokkal való azonosulásban rejlenek.

A következő ismerv *a hatalom* kérdésköre. A hatalom kérdése nagyon összetett, a szervezeti működést alapvetően meghatározó kulcskérdés. Minden szervezet – a demokratikus légkör jelenléte ellenére – hierarchikus rendezettségben működik, ami azt jelenti, hogy a hatalom a hierarchia csúcsán lévőknél a legnagyobb.

Mai világunkban a hatalom pozitív töltetű „birtok”, a fontosság, a hasznosság, az elismertség fokmérője. Bár ez gyakran tévutakra vezet, mivel a hatalom birtoklása komoly következményekkel jár, mint a felelősség, felelősségre vonás, a döntések szintje és azok másokra gyakorolt következményeinek a felvállalása. Ezen a ponton fontosnak tartom beilleszteni az egészséges személy jellemzésének gondolatát, hiszen önmagunkról alkotott reális kép, a reális önismeret az, amely meghatározza, hogy milyen mértékű hatalmat szeretnénk gyakorolni, illetve birtokolni. Ugyanakkor a fejlett önismeret biztosítja az egyén számára azt a fajta tudást is, hogy minden feladatvállalás megában hordoz valamiféle hatalmat, s az ezzel való megküzdés egyéni feladat.

Interjúalanyaim mindegyike maga is vezető, különbség közöttük, hogy van, aki egyszemélyű vezetője az általa képviselt szervezetnek, mint pl. Sándor és Ferenc, akik a maguk által létrehozott szervezetekben vezetők, és vannak, akik egy nagyobb struktúra bizonyos területeinek vezetői. Ilyen Enikő, aki controlling igazgatóként dolgozik és Anna, aki egy lapkiadó vállalatnál művészeti vezető. Mindannyian tisztában vannak vezetői hatalmukkal, azokkal a felelőségekkel, amik ezzel járnak, amely nemcsak a feladataikban, hanem a munkatársaik irányában, mint kötelességek is megnyilvánulnak.

Minden interjúalanyom megfogalmazott olyan gondolatokat, amelyek a munkatársak iránti felelősségről szólnak.

Sándor válaszából az derül ki, hogy a mély önismeret, amely jellemzi őt, nagy segítséget jelent a munkatársaira való odafigyelésben is. Amikor azt kérdeztem, hogy honnan és hogyan veszi észre a munkatársaira nehezedő nyomást az alábbiakat említette: „metakommunikációjukból, adott reakciókból, interakciókból, a kommunikáció milyenségéből, minőségéből, személyközi kapcsolatokból, kölcsönhatásokból, elégedettségükből, kérdésekre adott válaszokból, vállalt feladatokból, és azok teljesítéséből, megoldásából, azokhoz való hozzáállásból, visszajelzésekből, személyes élményeikből, motivációjukból, attitűdjükből, vállalkozási kedvükből, napi közérzetükből”. Válaszából a nagyfokú érzékenység, odafigyelés és felelősségvállalás sugárzik.

Ezt a tudatosságot több interjúalany nál tapasztaltam, Ferenc, Anna és Enikő is hasonlóakat fogalmazott meg. A vezető hatalommal való éretlen működésnek értelmeztem Ede válaszát, aki a munkatársi konfliktusok esetében – saját szavai szerint – hangjának erejét használja.

A hatalom kritériumának másik aspektusa az, hogy a munkatársak mindegyike rendelkezzen hatalommal, legyen döntési kompetenciája, s ebben egyéni képességei határozzák meg a szintet. Ehhez ugyanígy az szükséges, hogy a vezető ismerje munkatársait, velük folyamatos kommunikációban legyen, s közösen jelöljék ki a kompetenciahatárokat.

A harmadik kritérium *a szervezetben megjelenő érdekviszonyokról* szól. Vagyis egy szervezet sikeres működését meghatározza az, hogy a szervezeti és az egyéni érdekek mennyire tudnak harmonikusan illeszkedni egymáshoz.

Interjúim két ponton találkoznak ezzel a kritériummal, egyrészt az általam megkérdezettek vezetővé válása az, amelyben megjelenik az egyéni érdek, másrészt szintén vezetőként az alkalmazottaiknak kínált fejlődési, továbblépési lehetőségek. Ezen a ponton már a hipotézisem is megjelenik az elemzésben, hiszen a munkatársak számára kínált protektív tényezők önmagukban is fejlesztő hatásúak, ezért képzésként is értelmezhetőek. Másik pont, ahol az elemzés a hipotézisekhez kapcsolódik, a szervezeti tudatosság, az érdekek mentén.

Hipotézisemben megfogalmaztam, hogy a for-profit szféra nagyobb tudatossággal kínál strukturált képzési rendet a munkatársaknak. Itt az érdek definiálása meghatározó.

Az első ponthoz visszatérve elmondható, hogy a vezetővé válására egyik interjúalanyom sem úgy tekint, mint egy korábban már jól meghatározható célra, érdekre, hanem a célok megvalósításának egyik eszközére. Nagyon frappáns megfogalmazást erre Enikő adott, vezetői megbízását nem kinevezésként élt meg, hanem úgy, hogy „ő maradt a helyén, szinte ugyanazt csinálta, csak köré került egy igazgatóság”.

A második pont az érdek értelmezése, amely számomra azt jelenti, hogy egy szervezet az érdekei megvalósulását rövidtávon vagy hosszú távon akarja elérni. Számomra a hosszú távú megvalósulás egyik legfontosabb tényezője, hogy egy szervezet felismeri-e azt, hogy érdekei megvalósulásának egyik legfontosabb bázisa a munkatársak hogyléte, és hogy a munkatársaiba való idő, energia és pénz befektetése hosszú távon ugyan, de biztosan megtérül, amely visszahat a szervezeti érdekekre is. Ennek megvalósítása nemcsak a tudatosságon múlik, hiszen a felismerés, a fontosság, a szükségszerűség belátása személyes szinten realizálódik, viszont az ehhez rendelt eszközök biztosítása külső akadályokba is ütközhet.

E mentén sajnos alátámasztást nyer a hipotézisem, hogy a for-profit szféra tudatosabb módon kínált képzési rendet a munkatársainak, hisz sokszor az éves szervezeti költségvetésben külön költségcímen szerepelnek ezek a kiadások. A non-profit szektorban a szervezetek fenntartása mindennapi nehézségekbe ütközik, a protektív tényezők biztosítása bizonytalan, leginkább pályázatfüggő.

A negyedik és ötödik kritérium – *kommunikáció, elismerés* – szervesen kapcsolódik az érdek kritériumához, hisz mindez az érdek manifeszt megjelenése. Emellett a kommunikáció szintjén meghatározó az is, hogy a munkatársak közötti, és a hierarchia különböző szintjeit összekapcsoló kommunikáció mennyire zavartalan. A megfelelő kommunikáció mellett komoly egészségvédő tényező az elismerés jelenléte a szervezetben.

A pozitív elismerés, a kellemes munkahelyi légkör az elégedettség egyik legfontosabb összetevője. Az interjúk alapján azt a következtetést vontam le, hogy

a vezetők működését nagymértékben meghatározza az a tapasztalat, amit korábban munkatársként szereztek. Ha ez a tapasztalat pozitív, akkor ez mintaként beépül, s ezt próbálják a működésükben követni, ha pedig negatív, akkor ennek az élménynek káros tapasztalata az, amelyik jelentős befolyással bír.

A szervezeten belüli kommunikáció fontosságát mindegyik vezető kiemelte, mint az egyik olyan vezérelvet, amely segíti a szervezeten belüli konfliktusok azonnali s sok esetben legkézenfekvőbb megoldását. Több interjúalanyom utalt a rendszeres team-megbeszélések megtartására, s emellett több olyan technika is megjelent, amely a kommunikáció révén a társas kapcsolatokat erősíti, mint a közös kirándulások, a közös rekreációs alkalmak, ünneplések szervezése.

A negatív példa is alátámasztást jelent, Enikő megfogalmazta azt is, hogy a megbeszéléseket nagyon fontosnak tartja, ezeket a saját munkatársaival, heti rendszerességgel meg is szervezik, de más területi igazgatókkal, vagy magával a szervezet igazgatójával történő megbeszélések elmaradnak, s „ennek hiánya sokszor elkerülhető feszültségeket szül a területek között, akik csak szoros együttműködésben tudnának jól működni”.

A változás és a konfliktusokhoz való viszony kritériuma az, amelyekben a leginkább megjelenik a tanuláshoz, fejlődéshez, változáshoz való viszony, amely a külső szakemberek által megtartott technikák igénybevételében is megnyilvánul. E két kritérium együttes elemzése ugyanakkor egy harmadik kritérium meglétét is alátámaszthatja, az *alkalmazkodó-készség* kritériumát. Véleményem szerint a normális, mindennapi működésnek szerves velejárója a konfliktus, amely hatékony, asszertív és kooperatív együttműködés esetén is szükséges módon megjelenhet egy szervezetben, amelyet az elemzési szempont is megerősít. Az elmélet azt is kifejti, hogy a konfliktusokkal való viszony, az azokkal való bánásmód, a megfelelő következmények és következtetések levonása is az egészséges szervezet jellemzői.

Ez a három kritérium egy logikai sorba fűzhető fel. A változások a rendszer minden pontjában, az alrendszer között, a rendszeren belül és kívülről jöve is megjelenik. A mindehhez való viszonyulás a szervezet tagjaiban, a szervezeti struktúrában és kultúrában meghatározott módon az alkalmazkodó készség mi-benlétére utal, amely adekvát és építő szinten a szempont szerinti egészséges konfliktuskezeléshez vezet.

Ehhez a kritériumhoz szervesen kapcsolódik az első elemzési szempontom, a befolyásolhatóság, bejósolhatóság, próbatétel erőssége. A folyamatos változás normális, de ennek mértéke sok szempontból meghatározó. Egyrészt függ az egyén tűrésszélvességétől, frusztrációs toleranciájától, másrészt a szervezet oldaláról megjelenő kiszámíthatóságtól, a változások átláthatóságától. Változás nélkül nincs fejlődés, de ha a változások újabb és újabb, átláthatatlan, előre nem látható módon hatnak az egyének életére, akkor ellenállást válthatnak ki. Ugyanakkor a változások megsegítése, az egyének támogatása abban, hogy a változásokkal együtt járó következményekhez hatékonyan alkalmazkodhassanak,

alapvető szervezeti feladat kell, hogy legyen. Ezt segíti minden olyan technika, amely többféle fókusszal erősíti a változásokhoz való hatékony alkalmazkodást, a megküzdési stratégiák átgondolását, a probléma és konfliktuskezelési technikák repertoárjának bővülését, ezáltal a munkatársi kapcsolatok megerősítését. Ide tartozik minden olyan technika, ami akár egyéni fókusszal – szupervízió, coaching – akár csoport, vagy team fókusszal – tréningek, képzések, teamszupervízió – igénybe vehetők a szervezetek oldaláról.

Interjúalanyaim elmondásából kiderült, hogy alapvetően kétféle módon találkoztak valamilyen technikával. Azok a szakemberek, akik korábbi tanulmányaikban hallottak vagy akár sajátélményt szereztek valamilyen protektív munkamódban, vezetőként is törekszenek arra – még ha nem is mindig sikerrel –, hogy biztosíthassák ezeket a munkatársaiknak. A másik példa, amely leginkább for-profit szektor egyes szervezetire igaz, hogy a vezető személye vagy elismert szakemberek ajánlása alapján kerül be egy-egy technika a szervezeti kultúrába. Ahol ezek megjelenhetnek, ott a vezetőség mindent megtesz azért, hogy rendszeresen elérhető legyen.

Tehát a protektív technikák fontossága, szükségessége alapvető mindkét oldalon. Ahol nincs, vagy nem jutottak el ezek a technikák, ott a feszültségcsökkenés más módozatait használják, mint pl. a rugalmas munkaidő, pótszabadság, üdülési lehetőségek. Számomra kérdés azonban az, hogy ezek a technikák milyen módon, milyen úton biztosítják a feszültségcsökkenést, a stressz kezelését? Önismereti-, tudatosítás és személyes fejlődés által érnek el egy tanulást – mint oki folyamat – vagy a jelentkező stressz tüneteit hivatottak csökkenteni.

Utolsó kritériumnak az *autonómiát* hagytam, mivel véleményem szerint ez az a jelenség, ami csak akkor jelenik meg a szervezetet alkotók és a szervezet egészében, ha a többi is jelen van, vagyis úgy tekintek erre, mint egy átfogó kritériumra.

Az autonómia függetlenséget jelent. Egy szakember szervezeti beágyazottságában nagyon érdekes ennek a megértése, hiszen többszintű autonómia megléte, akár ezek ütközése lehetséges. Egyrészt az egyén saját autonómiája, másrészt a szervezet egészének az autonómiáját érdemes megemlíteni. Hogyan élhet meg egy egyén teljes autonómiát – ha megélhet egyáltalán –, ha egy nála nagyobb rendszer egészének egy része? Külön érdekes ez a szempont egy vezető esetében, aki vagy a fenntartó vagy, mint területi igazgató egy közbülső szinten mozog.

Szervezeti szinten a függőségi viszony sérti az autonómiát, amelyre mindkét szféra képviselői között található példa. Enikő – mint területi igazgató – mesélt a vezérigazgató és a fenntartó által képviselt esetleges érdekellentétről. Anna megemlítette, hogy az igazgatót a profit, a lapszám érdekli, s az nem, hogy ezt milyen áron érik el, hogy ennek milyen kára van a munkatársakra nézve. Sándor beszámolt a pályázatoktól való függésről, amely a szervezeti működést is meghatározza, s folyamatos bizonytalanságban, vagy akár kiszolgáltatottságban

tartja őket. Minderre ráakodik az a külvilág által meghatározott függőség, ami napjainkban a válság túléléséről szól.

Vagyis az autonómia megléte, s a vezetők általi megteremtése igen nagyfokú rugalmasságot igényel, amelyben a legnagyobb teher azokon van, akik közbülső szinten tevékenykednek.

Összességében elmondható, hogy az egészséges szervezet kritériumai, interjú alanyaim többségénél megjelenik. Az mindenkire igaz, hogy a legfontosabb tényező nem az anyagiak, hanem a személyes hozzáállásuk, a szemléletmód, amellyel vezetői feladataikra tekintenek, s amely meghatározó a munkatársaik felé irányuló interakciók minőségében. Ezzel alátámasztották ez irányú hipotézisemet.

Összefoglalás, záró gondolatok

A témában való elmélyülés és az interjúk feldolgozása során különböző – *dőlt betűvel írt* – kulcsszavak mentén fogalmazódtak meg bennem az összegző gondolatok.

Szociális munkásként sokat tanultam arról, hogy mit jelent a szociális munka mikro szintje, ahol a közvetlen kliens munkára vonatkozó ismereteket, gondolatokat összegezzük. A SOTE-MI szociális munka mesterképzésében megismerkedhettem a szociális munka makroszintjével, ami társadalmi szinten vizsgálja a különböző szociális problémákat. Írásom a szociális munka *mezo szintjében* tapasztalható jelenségekre fókuszál, ahol a kliensekkel foglalkozó segítők, szakemberek, vezetők, valamint a szervezeti szint található. Jelen tanulmányban és a szakdolgozatomban olyan aktuális jelenségeket kívántam összefoglalni, olyan technikákat és problémákat jártam körül, amelyek ismerete, az azokra való tudatos felkészülés, alternatívákkal való felszerelkezés elengedhetetlen egy szociális területen tevékenykedő vezető számára. Ezen a szinten a for-profit szféra tapasztalatainak, tudatos, szervezett működésrendjének beillesztése elengedhetetlen tapasztalatokat jelent.

Szociális munkás alapképzettségem, a rendszerszemléletben való gondolkodás, a szerteágazó tudás, ismeretek integrálása pozitív és jól használható alapot jelent a munkámban. Akár egyénnel, akár csoportokkal, akár szociális munkásokkal vagy szervezeti vezetőkkel, akár tréning vagy szupervíziós munkaformában dolgozom, sokat jelent a szakmai háttér, olyan alapot, amely biztonsággal támogat.

A SOTE mesterképzését azért választottam, mert két olyan gondolatot közvetített a képzés, amely számomra alapvetés: az egyik a mesterképzés célja, a jövőbeni *szociális vezetők képzése*, valamint a *személyiségfejlesztés*, a sajátélmény fontossága.

E két kulcsszó dolgozatomat is végigkíséri. Vallom – és ebben az interjúk is megerősítettek –, hogy sikeres, kiegyensúlyozott, hatékony munkavégzés csak *tudatos és tudatosan fejlesztett*, mélyített *önismeret* mentén valósulhat meg. Nem gondolom, hogy minden szakembernek terápiára kell járnia – bár a kliensekkel foglalkozó, szociális területen tevékenykedők számára ez nagyon is indokolt –, de az önmagunkkal való viszony, az életünk egyensúlyának megteremtése és megtartása, a tudatos töltekezés alapja a sikeres, kiegyensúlyozott életnek, másokkal való kapcsolatainknak.

A *tanulás*, nemcsak a modern világ folyamatos elvárása, hanem egy elkerülhetetlen történet, aminek az esetében a cél, a mód, a módszer mind meghatározó. De ez nemcsak a képzettségünk, ismereteink bővítését jelenti, hanem az önmagunkról való tanulást is. Ahhoz, hogy ezt felismerjük, ahhoz, hogy ez igényként jelenjen meg bennünk, alázatra van szükség. Az *alázat* segít abban, hogy saját korlátainkat, hibáinkat, gyengeségeinket felismerjük, tudatosítsuk, ami az első lépés ahhoz, hogy változtatni tudjunk rajta. Számomra ez az igazi élethosszig tartó tanulás.

Az általam felvett interjúk közvetlenül megerősítettek abban, hogy azok a szakemberek, akik életük és munkájuk során vagy személyiségükből, érettségükből fakadóan felismerik az önmagukra való odafigyelés fontosságát, vagy azok, akiknek módjuk van arra, hogy szakmai életükben megismerhessenek olyan technikákat, amik szupportív funkciót töltenek be, szívesen élnek e lehetőségekkel. Közvetlen visszajelzéseket adnak arra, hogy mindaz, amivel szembesülnek, lehet, hogy kezdetben fájdalmas, de hosszútávon gondolkodva mindenképp minőségi változásokat eredményez.

A változásra való igény alapvetően meglévő igény kell(ene), hogy legyen a szociális szakemberek számára is. Interjúmban a non-profit szektort szociális munkások képviselték. Közülük ketten több diplomás szakemberek, egy fő viszont felsőfokú speciális végzettség nélkül tölti be munkakörét. A külvilág adminisztratív elvárásai miatt egyre ritkább az – főleg az állami vagy önkormányzati intézményeknél –, hogy végzettség nélkül dolgozzon valaki, de a civil szférában gyakoribb ez a jelenség. Ezzel kapcsolatban kissé kettős és ellentmondásosnak tűnő az álláspontom: egyrészt hiszek abban, hogy nem a diploma az, ami segít, vagy akár gyógyít, de pusztán a végzettség sem jelent professzionalizmust. Ha abból az alapfeltevésekből indulok ki, hogy a szakmai személyiségünkkel dolgozunk, akkor egyértelmű, hogy a „nem megdolgozott”, „nem tudatosított” személyiségbeli vonások sokszor ártanak a legnagyobb jóindulat mellett is. A másik oldal viszonylag ritkán fordul elő tapasztalatom szerint, mert azok, akik mély önismerettel – akár személyes érintettség okán – rendelkeznek, már személyiségükből fakadóan motivációt éreznek arra, hogy elméleti tudásukat is bővítsék. Interjúalanyaim között Ede ennek ellentmondó példa. Egyrészt örültem őszinteségének, másrészt szomorúan hallgattam szavait, amelyben nem éreztem az önreflexiót, az introspekciót. Ahogy azt már korábban leírtam, rossz volt a példáján keresztül szembesülni azzal, hogy 2010-ben Magyarországon működhet úgy önkormányzati intézmény, ahol vezetői pozíciót tölthet be egy

olyan személy, aki nemhogy nem rendelkezik képzettséggel, de még motivációt sem érez erre, s munkáltatója sem várja el a képzettség mielőbbi megszerzését.

Ehhez a gondolathoz kapcsolódnak a következő kulcsszavaim, a *képzések fontosság*, valamint ezek *hosszútávon megtérülő* volta.

Fontos tanulság, megerősítés volt az interjúalanyaim véleménye abban, hogy akik önmaguk megtapasztalták a képzések, személyiségfejlesztésre irányuló technikák hasznát, azok vezetőként is mindent megtesznek azért, hogy mindezt alkalmazottaiknak is biztosítsák.

Ez a fajta hozzáállás azért is fontos, mert a személyiségfejlesztő módszerek nem feltétlenül járnak azonnali eredménnyel, hanem hosszú távon fejtik ki hatásukat, amely sok esetben nem kézzel fogható. Szakmai viszonyulásomban – ahogy ezzel az írással is – azt kívánom közvetíteni, hogy egy szakmailag tudatos, időben perspektivikusan gondolkodó vezető időt, energiát és pénzt fektet a munkatársaiba.

Egyik feltételezésemben azt fogalmaztam meg, hogy a for-profit szféra tudatosabban, előre felállított képzési rend szerint biztosít protektív technikákat a munkatársak számára.

Állításomat részben látom igazoltnak, mert igaz, hogy a for-profit szféra működéséből, szervezeti struktúrájából fakadóan, valamint a szélesebb és nagyobb biztonsággal rendelkezésre álló források miatt rendszeresebben biztosítja a munkatársak mentálhigiénéjét szolgáló technikákat. A non-profit szféra működésére jellemző, hogy a szervezet alapvető szükségleteinek biztosítása is nagy erőfeszítések árán biztosított, ezért a protektív tényezők biztosítása sokszor luxus kiadásnak tűnik. Amennyiben erre mégis igény van, ezt a pályázati rendszerből próbálják finanszírozni, ami kiszámíthatatlanságot és kiszolgáltatottságot eredményez.

Ez a kiszolgáltatottság az állami szektorban is érvényesül. Annak ellenére, hogy pl. a szupervízió biztosításának szükségességét a szociális szférában rendelet is alátámasztja – mint fontos minőségbiztosítási elem –, találkoztam olyan önkormányzattal, ahol a rendeletben megfogalmazott „rendszeres” biztosítását a szupervízió saját értelmezésben – a szakma hazai és nemzetközi ajánlásaitól függetlenül – negyedévente engedi, ami a szakma alapvető elveivel ellentétes.

A dolgozat megírásakor az első feltételezésem az volt, hogy a for-profit szféra szélesebb spektrumából és tudatosabban kialakított fejlesztési terv és koncepció alapján kínál protektív tényezőket. Ezt a gondolatot az interjúk elemzése után úgy módosítanám, hogy azokban a szervezetekben, ahol a vezető rendelkezik saját élménnyel valamelyik munkamódról, vagy elkötelezett valamelyik felé, saját, személyes hozzáállása miatt is megtesz mindent annak érdekében, hogy munkatársainak hasonló lehetőséget biztosítson.

Az elemzés alapját adó gondolat második része arra vonatkozott, hogy a protektív tényezők elfogadottságában a legfőbb szempont a vezető személye, s személyes hozzáállása.

Ez, az az interjúk alapján alátámasztást nyert. *A vezető személyét, személyiségbeli érettségét, alázatos tudatosságát, fejlődési szándékát és szükségszerű, önmagával való elégedetlenségét, nyitottságát* látom garanciának a szervezeti szinten megjelenő mentálhigiénés szemléletre.

A szervezeti dinamikák vizsgálatának harmadik gondolata arra vonatkozott, hogy van-e bármilyen felismerhető különbség a két szféra képviselőinél a technikák elfogadottságában, hogy mi alapján választanak, mik a preferált munkamódok. A válaszok alapján megfogalmazható, hogy a *tapasztalatok* a leginkább befolyásolóak. Ha a szakemberek pozitív, hasznos tapasztalatokat szereznek – akár a munka világában akár képzésük folyamán – a protektív technikák terén, ez meghatározóvá válik számukra. Ugyanakkor a negatív tapasztalat is befolyásoló, ami nehezíti egy technika megjelenését a szervezetben. Ez a kérdés egy újabb gondolatot indít el bennem, ami a protektív technikákat művelők hozzáértéséről, szakmaiságáról és személyiségéről szól, de ez egy újabb dolgozat témája lehet.

A két szféra egymástól nagyon eltérő logika mentén működik, más a szervezetek által meghatározott cél, más az út, amelyen ezt eléri és más a szervezeti kultúra, amely meghatározza a működését.

Mindkét szféra rendelkezik olyan sajátosságokkal, amelyek fontosak, s amelyeket érdemes átvenniük egymástól, de jelen írásomban a szociális szféra számára átvehető jellemzőket kívánom zárásként megfogalmazni.

Alapvető, hogy a személyiség gondozása, bárminemű fejlesztése protektív tényezőként hat, amely a minőségi munkavégzés garanciája. Fontos, hogy a szociális szakemberek ebben éljen járjanak, mintát, modellt jelentsenek másoknak is. A szakképzettség megszerzése nem jelenti a személyes fejlődési út végét, hanem egy fontos állomást, ami után a rájuk nehezedő érzelmi terhek állandó kihívásként jelennek meg.

Ma Magyarországon kevés az olyan szociális szakember, aki olyan erős motivációt érez a személyisége folyamatos fejlesztésére, hogy ezért anyagi áldozatot is vállal, vagy vállalni tud. Így hazánkban ez a feladat a munkahelyre és a vezetőre hárul. Sok esetben a vezető személye, szakmaisága támogatást jelent, de sokszor találkozunk azzal, hogy a fenntartói kiszolgáltatottság befolyásoló erővé nézve.

Fontos lenne, hogy a for-profit szférára jellemző tudatosan felépített éves képzési rendszer meghonosodjon a szociális szakmában is, és a továbbképzések ne csak a kötelező jelleggel előírt – bár ez sem mindig tud megvalósulni – továbbképzésekre terjedjenek ki.

Irodalom

- Allport, G.W. (1997): A személyiség alakulása, Kairosz, 301.
Babbie, E. (2001): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata, Balassi Kiadó, Budapest

- Ciarrochi, J., Forgas, J. P., Mayer, J. D. (2001): Érzelmi intelligencia a mindennapi életben, Kairosz Kiadó
- Coleman, G. D., Stetar, B. & Costa, J. (2004): The Measurer of performance, *Industrial Engineering* Vol 36 (11) 40-44.
- Csernus, I., Mohás, L., Popper, P. (2006): Egészséges egyén- beteg társadalom? Saxum Kiadó
- Fatzer, G. (2005): A szupervízió intézményi és rendszer dinamikája, in: *Supervisio Hungarica* IV., Bagdy E., Wiesner E. (szerk.), Print-X Budapesti Kiadó, 195.
- Fekete, S. (1991): Segítő foglalkozások kockázatai – helper szindróma és burn-out jelenség. In: *Pszichiátria Hungarica*. 1991. március, VI. évf. 1. sz. 25.
- Goleman, D. (2007): A társas intelligencia, Nyitott Könyvműhely kiadó, Budapest
- Hézsér, G. (1996): Miért?, Rendszerszemlélet és lelkipozíciós gyakorlat, *Pasztorálszociológiai tanulmányok*, MRE Kálvin János Kiadója, Budapest, 85-90.
- Jávör, I. (1993): A szervezetszociológia gondolati rendszerei, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- Killinger, B. (2006): Munkamániaiások, Atheneum 2000 Kiadó, Budapest
- Kovács, M. (2006): Orvoslás és társadalom. A kiégés jelensége a kutatások tükrében, *SOTE-MI, LAM* 2006;16(11):981-7.
- Kulcsár, Zs. (1998): Egészségpszichológia, ELTE Eötvös Kiadó, Budapest
- Pasmore, W.A. & Purser, R.E. (1993): Designing work systems for knowledge workers. *The Journal for Quality participation*, Vol. 16 (4). 78-85.
- Selye, J. (1978): Életünk és a stressz, Akadémiai Kiadó, Budapest
- Selye, J. (1983): Stressz, distressz nélkül, Akadémiai kiadó, Budapest
- Suhai, G., Jaskó, M. (2006): Stresszkezelés. Vezetői tréning segédanyag. Kézirat.
- Takács, I. (1974): A tréningek módszertana, egyetemi előadás anyag, letöltés: www.erg.bme.hu/szakkepzes/2006-2007/gt521470/trening.pdf [hivatkozva Lewin –Beckhard-ra 1974.](#)
- Török Sz. (2009): Gyakorlati mentálhigiéné – Prevenció c. előadás összefoglaló anyaga SOTE-MI szociális munka MA képzés