

SZERVEZETFEJLESZTÉSI KÉZIKÖNYV

EGYHÁZI FENNTARTÁSÚ IDŐSOTTHONOK
ÉS MÁS SZOCIÁLIS INTÉZMÉNYEK SZÁMÁRA

SZÉCHENYI 2020 



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

SZERVEZETFEJLESZTÉSI KÉZIKÖNYV

EGYHÁZI FENNTARTÁSÚ IDŐSOTTHONOK
ÉS MÁS SZOCIÁLIS INTÉZMÉNYEK SZÁMÁRA

Szerkesztette:
Dr. Váry Annamária

Katolikus Szeretetszolgálat

A jelen kézikönyv az EFOP-1.9.8-17-2017-00009
„Szervezet- és működésfejlesztés, módszertani megújulás
a Katolikus Szeretetszolgálat és a Bálint Sándor Egyházmegyei
Szeretetszolgálat együttműködésében”
című projekt keretében készült el.

A kötetet szerkesztette: Dr. Váry Annamária

Szakmai lektor: Dr. Vajda Norbert

A szöveget gondozta: Medgyesy Zsófia

ISBN: 978-615-81556-5-6

Minden jog fenntartva.

© Balog Józsefné, Baranyi Éva, Kocsis Edina, Kovács Ferenc,
Korsós Sándor, Küsmödi Teréz, Lőrincz Jánosné, Szalai Zsuzsanna,
Tuba-Kovácsné Holczmann Mónika, Vargáné Deme Katalin,
Dr. Váry Annamária, 2020

© Katolikus Szeretetszolgálat, 2020

Nyomdai előkészítés: Folprint Zöldnyomda Kft.

Az ábrákat rajzolta: Németh Hajnalka

Nyomás és kötés: Folprint Zöldnyomda Kft.

Felelős vezető: Dr. Szabó Tímea

TARTALOM

| | | |
|--------|--|----|
| 1. | BEVEZETÉS (Váry Annamária) | 7 |
| | <i>A szervezetfejlesztési kézikönyv célja</i> | 7 |
| | <i>Kiknek szól ez a könyv?</i> | 8 |
| | <i>A kézikönyv struktúrája</i> | 8 |
| | <i>Hogyan használjuk ezt a könyvet?</i> | 10 |
| | <i>A szakkifejezések és rövidítések használatáról</i> | 10 |
| 1.1. | Az intézmények kialakulásának történeti háttere | 11 |
| 2. | A VEZETÉS FELELŐSSÉGE | 13 |
| 2.1. | Alapismeretek (Kovács Ferenc) | 17 |
| 2.2. | Módszerek és modellek (Váry Annamária) | 24 |
| 2.2.1. | <i>Richard Beckhard modellje a teamműködésről</i> | 26 |
| 2.2.2. | <i>A vezetők magatartása a csoportfejlődés különböző fázisaiban</i> | 29 |
| 2.3. | Jó gyakorlatok | 32 |
| 2.3.1. | <i>A Jézusi vezetési modell</i> (Balog Józsefné) | 32 |
| 2.3.2. | <i>Külső és belső kapcsolattartás: Önkéntesek fogadása az otthonban</i> (Szalai Zsuzsanna) | 37 |
| 2.4. | Fejezetzáró kérdések | 42 |
| 2.5. | Javasolt olvasmányok | 42 |
| 3. | A SZERVEZETI HELYZETFELMÉRÉS FOLYAMATA ÉS MÓDSZEREI | 43 |
| 3.1. | Alapismeretek (Kovács Ferenc) | 45 |
| 3.2. | Módszerek és modellek (Váry Annamária) | 50 |
| 3.2.1. | <i>Szervezeti blokkoló tényezők kérdőíve</i> | 50 |
| 3.3. | Jó gyakorlatok | 58 |
| 3.3.1. | <i>Környezeti tényezők hatása a tiszalpäri PAX Otthon működésére</i> (Baranyi Éva) | 58 |
| 3.3.2. | <i>Konfliktusok kezelése mint vezetői feladat</i> (Tuba-Kovácsné Holczmann Mónika) | 64 |
| 3.4. | Fejezetzáró kérdések | 66 |
| 3.5. | Javasolt olvasmányok | 67 |
| 4. | STRATÉGIAI ÉS OPERATÍV TERVEZÉS | 68 |
| 4.1. | Alapismeretek (Balog Józsefné) | 68 |
| 4.2. | Módszerek és modellek (Váry Annamária) | 74 |
| 4.2.1. | <i>Operatív tervezés: a RACI mátrix különböző változatai</i> | 75 |
| 4.3. | Jó gyakorlatok | 77 |
| 4.3.1. | <i>Környezeti adottságokra épülő tervezés – öko-gazdálkodás</i> (Vargáné Deme Katalin) | 77 |

| | |
|---|-----|
| 4.3.2. <i>Az intézményi integrációhoz kapcsolódó tervezés kérdései</i> (Balog Józsefné) | 81 |
| 4.3.3. <i>Ellátásbővítés, de hogyan?</i> (Korsós Sándor) | 85 |
| 4.4. Fejezetzáró kérdések | 88 |
| 4.5. Javasolt olvasmányok | 88 |
| | |
| 5. A SZERVEZETI KULTÚRA SAJÁTOSSÁGAI | 89 |
| 5.1. Alapismeretek (Váry Annamária) | 90 |
| 5.2. Módszerek és modellek (Váry Annamária) | 96 |
| 5.2.1. <i>A szervezet mérete és a kultúra összefüggései</i> <i>Charles Handy modelljében</i> | 96 |
| 5.3. Jó gyakorlatok | 100 |
| 5.3.1. <i>Szabó Erna nővér gondolatai vezetőknek:</i> <i>„Élni a mindennapi életet”</i> (Lőrincz Jánosné) | 101 |
| 5.3.2. <i>Csapatépítés és kiégés-megelőzés Tiszaalpáron</i> (Baranyi Éva) | 104 |
| 5.4. Fejezetzáró kérdések | 108 |
| 5.5. Javasolt olvasmányok | 109 |
| | |
| 6. AZ ÜGYFÉLKÖZPONTÚ SZEMLÉLET ÉS MAGATARTÁS KÉRDÉSEI IDŐSOTTHONOKBAN | 110 |
| 6.1. Alapismeretek (Váry Annamária) | 112 |
| 6.2. Módszerek és modellek | 118 |
| 6.2.1. <i>Frederick Herzberg kéttényezős modellje</i> <i>a motivációról</i> (Váry Annamária) | 118 |
| 6.2.2. <i>Kérdőív a munkahelyi motivációs és elégedettség vizsgálathoz</i> <i>Herzberg modellje alapján</i> (Kocsis Edina) | 120 |
| 6.2.3. <i>Az adatgyűjtés módszerei az ügyfélközpontú</i> <i>szervezet/csoport értékeléséhez</i> (Váry Annamária) | 129 |
| 6.3. Jó gyakorlatok | 130 |
| 6.3.1. <i>Családmodell</i> (Baranyi Éva) | 131 |
| 6.3.2. <i>Haldoklók és halálesetek kezelése</i> (Lőrincz Jánosné) | 134 |
| 6.3.3. <i>KávéHáz – Csoportfoglalkozás</i> (Küsmödi Teréz) | 137 |
| 6.4. Fejezetzáró kérdések | 140 |
| 6.5. Javasolt olvasmányok | 140 |
| | |
| 7. SZUBJEKTÍV JÓLLÉT IDŐSKORBAN | 141 |
| 7.1. Alapismeretek (Váry Annamária) | 142 |
| 7.2. Módszerek és modellek (Váry Annamária) | 148 |
| 7.2.1. <i>Cantril-létra: A létra melyik fokán áll?</i> | 148 |
| 7.2.2. <i>HA7 – Hangulati Arc-skála</i> | 149 |
| 7.2.3. <i>Az Élettel való Elégedettség Skála</i> | 150 |
| 7.3. Jó gyakorlatok | 151 |
| 7.3.1. <i>Egyházi értékek, tradíciók és mindennapi hitélet</i> (Lőrincz Jánosné) | 151 |

| | | |
|--------|---|-----|
| 7.3.2 | <i>Tánc és feszültségoldás – Zenés-táncos foglalkozás a demenciával élők részlegén</i> (Küsmödi Teréz) | 156 |
| 7.3.3. | <i>Tapasztalatok a motivációs és elégedettségi kérdőíves felmérésről</i> (Kocsis Edina) | 159 |
| 7.4. | Fejezetzáró kérdések | 163 |
| 7.5. | Javasolt olvasmányok | 163 |
| 8. | TELJESÍTMÉNY- ÉS TUDÁSMENEDZSMENT | 164 |
| 8.1. | Alapismeretek (Szalai Zsuzsanna) | 165 |
| 8.2. | Módszerek és modellek (Váry Annamária) | 171 |
| 8.2.1. | <i>Teljesítményértékelés – Értékelő technikák</i> | 171 |
| 8.3. | Jó gyakorlatok | 174 |
| 8.3.1. | <i>Jól dolgozunk? Teljesítményünk értékelése az ellátottak megalégedettségének tükrében</i> (Korsós Sándor) | 174 |
| 8.3.2. | <i>A tudásmenedzselés kritikus kérdései a jászberényi Szent Klára Otthonban</i> (Vargáné Deme Katalin) | 177 |
| 8.3.3. | <i>A dolgozókkal kapcsolatos elvárások kialakítása és a teljesítmény értékelése</i> (Kovács Ferenc) | 184 |
| 8.4. | Fejezetzáró kérdések | 188 |
| 8.5. | Javasolt olvasmányok | 188 |
| 9. | ÖSSZEFOGLALÁS (Váry Annamária) | 189 |
| 9.1. | A műhelymunkák és a vezetőképzés tapasztalatai | 189 |
| 9.2. | Javaslatok a fejlődés érdekében | 191 |
| 9.3. | Záró gondolatok | 193 |
| | A szerzők bemutatkozása | 195 |
| | Felhasznált irodalom | 202 |

1. BEVEZETÉS

(Váry Annamária)

A szervezetfejlesztési kézikönyv célja

Az „Egyházi és civil szervezetek szociális közfeladat ellátásának támogatása” program keretében most megalkotott szervezetfejlesztési kézikönyv célja, hogy támogassa az egyházi fenntartású intézményekben a szervezeti változások megvalósítását. Olyan ismereteket gyűjtöttünk össze, amelyek segítséget nyújtanak korszerű vezetési, szervezési eljárások kialakításához, és elősegítik a Szeretetszolgálatok intézményeiben a hatékonyabb teljesítmény- és tudásmenedzselést, a problémamegoldást, az ösztönzést, a teammunkát stb. – mindezt a lakók elégedettségének növelése érdekében.

Ugyanakkor a változásokra való felkészülés mellett fontos szempont a hit által megalapozott tradicionális értékrend és kultúra fenntartása¹, amely ezeknek az intézményeknek a működésében és szervezeti kultúrájában ma is jelen van, így jelentősen hozzájárul a lakók élettel való elégedettségéhez.

A kézikönyv az említett projekt² keretében, közel 11 hónap alatt csoportmunkában megvalósuló szervezetfejlesztési folyamat során feldolgozott szakmai területeket foglalja egységes keretbe, és illusztrációként bemutat jó gyakorlatokat az egyházi szociális otthonok életéből.

A jelen kézikönyv hiánypótló, mivel specifikusan egyház által fenntartott intézményeknek szóló, tradicionális keresztény értékeket hangsúlyozó, ugyanakkor gyakorlatias szemléletű szakirodalom magyar nyelven igen kevés van. Ahogyan egyre több szervezet kerül egyházi fenntartásba, úgy válik egyre fontosabbá, hogy e szervezetek felkészüljenek a változásokra, amelyek alkalmazkodásukat és fejlődésüket előmozdítják.

Megközelítésünk rendszerszemléletű, az adott intézményt elemezzük sajátos környezetében, adott időszakban, hangsúlyozva annak misszióját és jövőképét. Ennek a megközelítésnek elsődleges célja olyan változási szükségletek azonosítása, amelyek a szervezet alkalmazkodását segítik elő, és amelyek esetében a megvalósítás eredményei egyértelműen kimutathatók és fenntarthatók. A változási szükségletek érintik egyrészt a lakók állapotát és a hozzátartozók igényeit, másrészt pedig a társadalmi környezetben felépő aktuális szükségleteket.

¹ A kézikönyv „Jó gyakorlatok” című egységeiben tárolnak fel az egyházi intézményekben feltételezhető szervezeti kultúra sajátosságai, a hitélet megnyilvánulása a vezetésben és mindennapi feladatok ellátásában.

² EFOP-1.9.8-17-2017-00009 „Szervezet- és működésfejlesztés, módszertani megújulás a Katolikus Szeretetszolgálat és a Bálint Sándor Egyházmegyei Szeretetszolgálat együttműködésében” című projekt keretében készült el.

Kiknek szól ez a könyv?

A szervezetfejlesztési kézikönyv azoknak szól, akik ismereteket, gyakorlatban megvalósítható módszereket szeretnének kapni a szervezetfejlesztés területéről. Szól mindazoknak – vezetőknak és munkatársaknak –, akiket érdekelnek a szervezeti jelenségek, de még nem tanultak azokról. Számukra ezek az írások betekintést nyújthatnak a szervezettudomány elméleti és módszertani kérdéseibe, ugyanakkor bepillantást engednek a mindennapi működés gyakorlatába is.

Ajánljuk még e kézikönyvet más egyházi – illetve civil vagy állami fenntartású – szociális intézményekben dolgozók számára is, főleg ott, ahol az ügyfélközpontúság megvalósítása és a szubjektív jóllét optimális szintjének biztosítása a napi gyakorlatban is prioritás.

Azoknak a vezetőknak és kollégáinknak is ajánljuk a kötetet, akik részt vettek az említett (vagy valamilyen más) szervezetfejlesztési folyamatban, és az ott tanultakat szeretnék a gyakorlatba átültetni, továbbvinni. Szintén ők azok, akik a kézikönyvet belső képzések során is hasznosíthatják, új munkatársak vagy olyan kollégák esetében, akiknek szükségük lehet egy vagy több tárgyalási téma ismeretére.

A kézikönyv struktúrája

A szervezetfejlesztés interdiszciplináris, széles terület, a jelen kézikönyvben az ide vonatkozó szakirodalomnak csak egy célirányosan szelektált töredéke jelenik meg. Elsősorban **a szervezeti kultúra sajátosságai, ezen belül a bentlakásos szociális intézményekben élő lakók és az ott dolgozó munkatársak elégedettsége áll a fókuszban.**

A fejezetek témái azonos logikai fonalat követnek: a helyzetfeltárástól és a tervezéstől, illetve a vezetés szerepétől indulva eljutunk a szervezeti kultúra fontos jellemzőihez, az ügyfélközpontúsághoz, a lakók és dolgozók szubjektív jóllétéhez, a teljesítménymenedzsmenthez és az értékeléshez.

A fejezetek felépítése (a bevezetés és az összefoglalás kivételével) egyéges és a következő szekvenciákat tartalmazza:

- míg az említett szervezetfejlesztési csoportmunka során a problémák gyakorlati oldalának feldolgozását részesítettük előnyben, addig a könyv mindegyik fejezetében rövid elméleti alapozással kezdjük a témák bemutatását,
- majd egy-két könnyen alkalmazható módszert vagy modellt javasolunk,
- ezután az intézmények életéből vett gyakorlati példákkal illusztráljuk a bemutatott szakmai ismereteket,
- végül az összefoglaló rész a szervezetfejlesztés során kibontakozó változási szükségleteket mutatja be, valamint tartalmazza a résztvevők által tett javaslatokat is.

Az *első fejezetben* a bevezető rész után **az intézmények kialakulásának rövid történetét** foglaltuk össze. A szervezet múltja megalapozza az értékrendet, az alapítók személyiségének sajátosságai pedig beépülnek a szervezeti kultúrába és még sokáig fennmaradnak. Kevés szervezet esetében látható ez a jelenség olyan tisztán, mint például a szerzetesnővérek által alapított idősothonoknál, ahol a rend és a szorgalom egymás megbecsülésével és a szellemi értékek gyakorlatba ültetésével ötvöződött.³

A *második fejezet a vezetés sajátosságaival foglalkozik*. A szervezeti kultúra kialakulásában és fejlődésében a vezetőknek kiemelkedő szerepük van, az ő értékrendjük, szellemi beállítódásuk rányomja bélyegét a működésre. Ezért igyekeztünk minél több oldalról megvilágítani a vezetés összetett műveleteit és a vezetők személyiségre vonatkozó ismereteket.

A *harmadik fejezet* témája **a szervezeti helyzetfeltárás**, az úgynevezett „**diagnózis**”⁴. Ebben a részben is fontosnak tartottuk hangsúlyozni, hogy az intézményeket a környezetükkel szoros összefüggésben érdemes vizsgálni, hiszen a környezeti szükségletek alapján dőlhet csak el, merre van a fejlődés útja. Az átvilágítás, a problémák azonosítása alapozza meg a tervezést.

A *negyedik fejezet a tervezésről* szól, arról, hogy a **helyzetfeltárásból kiindulva** milyen irányba szükséges és érdemes változásokról gondolkodni, azokat megtervezni és megvalósítani. A fejezetben néhány példát olvashatnak arról, miképpen látják a tervezést, a változást az idősothonok vezetői.

Az *ötödik fejezet* témája **a szervezeti kultúra**, amely a mindennapi működés keretét adja. Az egyházi szervezetek feltételezhetően ebben különböznek a leginkább más szervezetektől, hiszen az egyház – mint az egyik legrégebben létező szervezet – erős tradicionális szellemi értékekkel rendelkezik, amelyek beépülnek az adott intézmények mindennapi működésébe és amelyek a változó körülmények dacára is fennmaradtak. A fejezet írásai hangsúlyozzák a tradicionális keresztény értékeket és bemutatják, miképpen jelennek meg ezek az idősothonok mindennapjaiban.

A *hatodik fejezet* szintén a szervezeti kultúrához kapcsolódik, célja, hogy betekintést nyújtson **a kliensközpontú szemlélet és magatartás** kérdéskörébe, elsősorban a bentlakásos idősellátás területén. A szervezeti szintű jelenségeket követtük, azokat az ismérveket mutatjuk be, amelyek kliensbaráttá tesznek egy szervezetet.

A *hetedik fejezet* szerves folytatása az előzőnek, ott a teljes szervezet szintjén vizsgáltuk az ügyfélbarát jelleget, itt az egyéni szinten van a hangsúly, **a lakók és a dolgozók szubjektív jólléte** a téma. Azt követjük, mi teheti elégedetté a lakókat/hozzátartozókat, illetve a dolgozókat. Ebben a fejezetben bemutatjuk azokat az eszközöket is, amelyekkel az egyéni szinten mérni lehet a szubjektív jóllétet.

³ Lásd Lőrincz Jánosné írását az 5. fejezetben!

⁴ A diagnózis görög eredetű szó, jelentése átvilágítás.

A *nyolcadik fejezet a teljesítménymenedzsment* területére vezet el. Azt vázolja, hogyan tervezhető és mérhető a teljesítmény szociális területen. A bemutatott jó gyakorlatokból azt láthatjuk, hogy milyen mértékig sikerült ezt megvalósítani egy-egy *intézményben*.

Az összefoglaló rész azokat a **meglátásokat és javaslatokat** tartalmazza, amelyek a szervezetfejlesztési csoportmunka során fogalmazódtak meg, az egymástól és a szakértőktől való tanulás folyamatában.

Hogyan használjuk ezt a könyvet?

A kézikönyv fejezeteinek témái nem függetlenek egymástól, ám nem feltétlenül szükséges sorban haladni, az egyes fejezetek önállóan is érthetőek. Azt javasoljuk, kezdjék az olvasást azoknál a részeknél, melyeket a „Jó gyakorlatok” címszó alatt találnak mindegyik fejezetben. Itt idősothtonok és más egyházi fenntartású szociális intézmények vezetői, munkatársai mutatják be azt, hogy ők miképpen dolgoznak a keresztény hit szellemében.

Amennyiben csupán módszert keresnek valamely jelenség vizsgálatára, akkor a fejezetek második pontját, a „Módszerek és modellek” részt ajánljuk, melyekben kérdőívet, önbecslő skálát, vagy gondolkodási modell leírást találhatnak. Ezek a módszerek többnyire ismert eszközök, példák arra nézve, hogy egy-egy jelenség mivel vizsgálható. Különösebb adaptálást nem igényelnek, könnyen és gyorsan alkalmazhatók.

Azoknak, akik először lépnek a szervezetfejlesztés rögzös útjára, azt javasoljuk, kezdjék az elején.

A szakkifejezések és rövidítések használatáról

A kézikönyv megírása során az olvasmányos jelleg érdekében igyekeztünk a szakkifejezések magyar nyelvű megfelelőit használni. Ahol szükségesnek tartottuk, ott lábjegyzetben megjelennek az eredeti idegen nyelvű kifejezések is.

A szóismétlések elkerülése érdekében bizonyos szavakat szinonimaként alkalmaztunk, bár tudatában vagyunk a jelentésbeli különbségeknek.

Például:

Katolikus Szeretetszolgálat: a Fenntartó

lakó: ügyfél, kliens, vevő

munkatársak: alkalmazottak, dolgozók, kollégák

ügyfélközpontú: klienscentrikus, ügyfélbarát, lakóközpontú

szervezet: intézmény, intézet, cég, vállalat

szervezeti diagnózis: helyzetfeltárás, átvilágítás, helyzetelemzés

szervezeti kultúra: kultúra

1.1. Az intézmények kialakulásának történeti háttere

Az intézmények alapításának történelmi körülményei és az alapítók személyisége, értékrendje, nagymértékben és hosszú ideig befolyásolhatja a szervezeti kultúrát, amelyet a dolgozók és az ügyfelek nap mint nap megélnék. Ezért a szervezetek vizsgálatát a történelmi hagyományok rövid összegzésével kezdjük.

A Katolikus Szeretetszolgálatot 1950-ben alapította a Magyar Katolikus Püspöki Konferencia, hogy gondoskodjon a szerzetesrendek feloszlása miatt ellátás nélkül maradt, idős, beteg szerzetesekről és apácákról. A szervezet élére Szabó Erna szatmári irgalmas nővér és Szörényi Gábor jezsuita atya került.⁵

A felszámolás úgy kezdődött, hogy a szerzetesek egy részét kényszer-tartózkodási helyre szállították. A rendek feloszlása hozzávetőlegesen tízezer szerzetest érintett, akik közül mintegy 2000 fő koránál vagy betegségénél fogva munkaképtelennek minősült. Róluk addig a rendjük gondoskodott, akár egy nagy családban.

Az állam és az egyház között 1950. augusztus 29-én aláírt megállapodás egyik pontja úgy szövelt, hogy a kormány a munkaképtelen, rokkant és öreg szerzetesek – 440 személy – rendelkezésére bocsátott a szerzetesrendektől elvett, több mint 600 épületből mindösszesen ötöt. 1950-ben megalakult Bakonybél, Csákvár, Gyón, Jászberény állami fenntartású szociális otthona a szerzetesnővérek számára, Jánoshida volt premontrei rendháza pedig a férfi szerzetesek részére.

Ezután alakult a többi otthon: a székesfehérvári papi otthon 1953-ban, a verőcsemarosi szociális otthon (Migazzi-kastély) 1955-ben, majd ezeket követték a többiek. Az átalakulás folyamatában, a szocializmus éveiben került sor 1981-ben a XXIII. János Szeretetotthon megnyitására, amely 1945 óta az *első új katolikus idősek otthona* volt Magyarországon.

Ezeket az otthonokat az egykori szerzetesnővérek vezették. Fenntartásukra a kezdetektől fogva jellemző volt az egyház és az állam együttműködése. Az otthonokban élő szerzetesnők minden munkát maguk végeztek, biztosították a saját megélhetésüket és az otthon fennmaradását, közben gondozták beteg társaikat. A fenntartás pénzügyi forrásai többnyire szűkösek voltak, állami támogatás bevezetésére csak jóval később, 1990-ben került sor.

A viselkedéskultúrát a keresztény értékek határozták meg, a gondoskodás, a szeretet, a támogatás és a spirituális irányultság jelen volt a mindennapi tevékenységekben. Emellett viszont meglehetősen szigorú szabályozás alapján éltek, mindenki tudta, mi a dolga és el is végezte azt. Ez a működési rend hosszú ideig, több mint 50 éven keresztül fennállt, és al-

⁵ Részletesen lásd a Katolikus Szeretetszolgálat honlapján. (<https://www.szeretetszolgalat.hu/tortenetunk/>)!

kalmas volt arra, hogy megalapozza az intézmények keresztény értékekben bővelkedő kultúráját. A hajdani szerzetesnővérekből lett vezetők ma már nem élnek, közvetlen utódaik is leköszöntek, az intézmények dolgozói ma világi személyek, és a lakók nagy része is az. Felvetődik a kérdés, hogy az új vezetőknek milyen mértékben sikerül fenntartaniuk az intézmények alapvető értékrendjét a változó világban.

2. A VEZETÉS FELELŐSSÉGE

Ebben a fejezetben azokat a vezetői kihívásokat és felelősségi területeket foglaljuk össze, amelyek a 21. század változásaiból következnek a szociális szférában. Napjaink sokrétű, gyors technikai és társadalmi változásai fokozott figyelmet és megfelelő alkalmazkodást követelnek a szervezetekért felelős személyektől. A szociális intézményeknek is reagálniuk kell az informatika, a gazdaság és a társadalom nagymértékű változásaira. Ezek a trendek természetszerűek és megállíthatatlanok. A vezetők felelőssége, hogy nyitottak legyenek, figyelemmel kísérjék a különböző külső és belső folyamatokat, és azokra időben, megfelelően reagáljanak intézményi szinten is.

A szociális ágazat kihívásainak való megfelelés közben nemcsak a saját szakterület specifikus tudását és készségeit kell hasznosítani, hanem célszerű igénybe venni más társtudományok eredményeit, így például a versenyszférában már régóta elterjedt szervezetfejlesztési és változásmenedzselési modelleket. A jó vezető felelőssége, hogy ezeket megismerje, és a gyakorlatban a saját szakterületére átültesse.

A témát még aktuálisabbá és fontosabbá teszi az a tény, hogy az elmúlt években megváltozott a szociális vezetői szerepekről való gondolkodásunk. Ezen a területen a vezetőknek nem „csak” szociális szakembereknek kellene lenniük, hanem menedzsereknek is. A merőben új felfogás sokkal nagyobb kihívást és felelősséget jelent.

A klasszikus vezetői felelősségeket négy pontban foglalhatjuk össze:

- A szociális intézmények esetében a vezető **felelősséget vállal a rábízott ellátottakért**, hiszen a szervezetnek ez a társadalmi missziója. A vezetőknek képviselniük kell a rájuk bízott emberek jóllétét, érdekeit, hogy élethelyzetükhöz és állapotukhoz képest biztonságban, szubjektív jóllétben éljék meg az intézményben eltöltött időt.
- A vezető feladata elérni, hogy **a munkatársak testi, lelki és szellemi épységben tudják a feladatukat végezni**. A szociális területre fokozottan érvényes, hogy az ott dolgozók nemcsak fizikai terhelés, hanem komoly lelki nyomás alatt is állnak, hiszen a legelesettebbek segítésére vállalkoztak. A vezetőknek olyan munkahelyi légkör kialakulását kell támogatniuk, amelyben a munkatársak komfortérzete megfelelő.
- Ugyanakkor **fontos szempont a hatékonyság is**, a fenntartó (finanszírozó) számára az intézmény működtetése nem jelenthet nagyobb mértékű erőforrás-ráfordítást, mint amit szerződésben vállalt. A szociális és gyermekjóléti intézményeket önkormányzatok, egyházi és civil szervezetek tartják fenn, amelyek szűkös erőforrások közepette igyekeznek egy-egy egységet működtetni. A vezetés felelőssége, hogy a tevékenységek szervezésénél a **költséghatékonyság** szempontjai is előtérben legyenek,

a fenntartó számára egy-egy intézmény ne igényeljen többlet ráfordítást, és ennek érdekében a vezetőknek kutatniuk kell az egyéb források felhasználásának, bevonásának lehetőségeit.

- A változások egy része a *jogszabályi környezetre* vonatkozik, az intézmények esetében kihívást jelenthet az ehhez való alkalmazkodás. A vezetőknek **tájékozottnak kell lenniük**, olyan információkövetési módokat kell alkalmazniuk, amelyek biztosítják az új jogi keretek gyors elérését és beépítését. Az intézményvezetőnek jogi, pénzügyi és szakmai döntési jogköre van, a döntéseiért teljes felelősség terheli. Jó döntéseket csak körültekintő módon lehet hozni, ezért pedig szükséges a személyes fejlődés.

A mindennapok feladatainak sodrában előfordul, hogy kevés figyelmet fordítanak az intézményvezetők a vezetői viselkedésre, arra, hogy milyen készségekkel és stílussal kell rendelkezni ahhoz, hogy a korábban leírt kihívásoknak meg lehessen felelni. Sikeres intézmény csak sikeres vezetővel képzelhető el. Ennek titka, hogy a vezető felelősséget vállaljon önmagáért, és folyamatosan gondoskodik saját fejlődéséről.

Stephen Covey munkáiban a kiemelkedően sikeres emberek/vezetők tulajdonságait írta le. Hét sajátosságot tart szükségesnek, a továbbiakban ezeket a mutatjuk be.⁶

► **Legyünk proaktívak!**

Covey szerint ez az első lépcső. Nem szabad megvárni, amíg kritikus helyzet adódik, lehetőleg meg kell előzni azt. Ez az elképzelés egybevág Charles Handy 2015-ben kiadott könyvének üzenetével: a gyorsan változó, átmeneti társadalomban még a hanyatlás előtt, akkor kell elindítani az új elképzeléseket, amikor a szervezet „csúcson van”, vagyis jól teljesít.⁷

A vezető nem engedheti el a szervezet „kormánykerékét”, folyamatosan fürkésznie kell a környezetét és meg kell hoznia döntéseket. A döntéseiért viszont végső soron csak saját magát tarthatja felelősnek. Mindig szem előtt kell tartania, hogy felelős a rábízott ellátottakért, a vele együtt dolgozókért és az intézményért! A feladat nagy energiákat kíván meg a vezetőtől, gyakran új tudást és készségeket kell szereznie – ilyen a proaktivitás is, amely segít abban, hogy jól alkalmazkodjon és sokáig fennmaradjon a szervezet, amelyet vezetünk.

► **A végső célra gondoljuk, amikor elkezdünk valamit!**

Covey arra tanít: úgy kell elkezdni valamit, hogy a végcél lebegjen a szemünk előtt. A vezetőnek mindig tudna kell, mit szeretne valójában, mi a legfontosabb, amire akár hosszú évek múlva is büszke lehet. Covey második pontja erre szeretne rávilágítani, *a vezetői munka során célokban, részcé-*

⁶ HAVE, S. TEN–HAVE, W. TEN–STEVENS, F.–ELST, M. VAN DER–POL–COYNE, F. (2009)

⁷ HANDY, C. (2015)

lokban kell gondolkozni, és mindig a végeredménynek kell a középpontban lennie. A mindennapi rohanás nem kedvez az ilyen típusú elmélkedésnek, de egy vezetőnek felelőssége van abban, hogy időt szakítson a célok és a haladási irány rendszeres felülvizsgálatára.

► **A legfontosabb dolgokat vegyük előre!**

A vezetőket a mindennapi munkájuk során számos olyan feladattal keresik meg, amelyek sürgősek, rövid határidősek. Tudnia kell rangsorolni, prioritásokat megállapítani – nem feltétlenül a legsürgősebb feladatok a legfontosabbak is. Például: a fontos kategóriájába tartozik az ellátás minősége, a lakók elégedettsége, az intézmény megítélése, a költség- és „energia”-hatékony működés, de a sürgős feladatok közé inkább a jelentések megírását vagy egy felújítás megvalósítását soroljuk. A vezetőnek a legfontosabb dolgokkal kell foglalkoznia, mondja Covey. Miközben az egyes tevékenységeket rangsorolja, figyelembe kell vennie az intézmények értékrendszerét is (keresztényi, szociális, civil), hiszen ennek függvényében a prioritások is mások lehetnek.

► **„Nyertes–Nyertes”-ben gondolkodjunk!**

Az angolul „win-win”-ként ismert tárgyalástechnikai megközelítés azt jelenti, hogy nem dominanciára törekszünk, hanem a másik fél igényeinek megértésére építünk, s ettől a felek végül úgy érzik, hogy többet kapnak, mint amire számítottak – vagyis nyertesként kerülnek ki a szituációból. E technikának a vezetői stílus részévé kell válnia.

A szociális ellátás területén emberekkel foglalkozunk, ami nagymértékű lelki terhelést jelent a munkatársaknak. A vezető felelőssége, hogy képes legyen meghallgatni őket és megérteni az ő álláspontjukat. Ennek egyik eszköze a „nyertes–nyertes” technika, ami nem kompromisszumot jelent, hiszen egyik félnek sem kell feladnia álláspontjából valamit, hanem a kölcsönös nyereség keresése és elérése a cél.

► **Értsük meg előbb mások szempontjait, hogy aztán bennünket is megértsenek!**

Minden vezetőnek törekednie kell arra, hogy be tudja fogadni a másoktól érkező üzeneteket, egyrészt empátiával, másrészt rációval. El kell fogadnia, hogy nem nála van a bölcsék köve. Vezetőként tudnia kell, hogy a különböző munkafolyamatokban dolgozó munkatársaknak nagyobb rálátása van bizonyos munkatevékenységekre. Nyitottnak kell lennie a munkatársak által hozott ötletekre, és nem árt néha átértékelni saját szempontjait.

► **Aknázzuk ki a szinergiahatásokat!**

A *szinergia* görög eredetű a szó, együttműködést, együtt, egy időben fellépő hatásokat jelent. A szervezetek rendszerszemléletű megközelítésében akkor beszélünk szinergiáról, ha egy probléma megoldása érdekében különböző erők egy időben ugyanabba az irányba mutatnak és így valamilyen többlet keletkezik. Gondoljunk például a lakók étellel való elégedettségére egy intézményben! Nem mindegy, mi mindennel tudunk ehhez hozzájárulni, a jó minőségű étkezés, a szép környezet nem valószínű, hogy elég. Több esetben is kiderült, hogy a személyzet kedvessége az egyik fontos tényező az elégedettségben. A vezetőnek fel kell fedeznie a közvetlen külső és belső környezetében a lehetséges szinergikus hatásokat, az eredmény így több lesz, mint a részek összege.

► **Ne üljünk a babérjainkon!**

Célokat tűzünk ki magunk elé, és ha ezeket elértük, sikeresek lehetünk. Ám nem állhatunk meg, meg kell ragadnunk minden olyan lehetőséget, melynek során valami újat sajátíthatunk el. A 21. századi vezetőknek rendelkezniük kell tudással, készségekkel, illetve a fejlődés és együttműködés vágyával. Mindegy, milyen úton tanul valaki – formális felsőfokú képzésben, továbbképzéseken, tréningeken, belföldön vagy külföldön –, a lényeg, hogy bővítse tudását. Egymástól és a tapasztalatból is tanulhatunk.

A jó vezetőnek képessé kell válnia arra, hogy feldolgozza a benyomásokat, amelyek nap mint nap érik a munkában és a környezetében. Olyan készségeket kell fejlesztenie, mint az értelmezés, illetve a kritikai és analitikus gondolkodás. Az értelmezés a jövő szempontjából az egyik legfontosabb készség: mindig érdemes azon elgondolkodnia, mit jelent számára vezetőként az, amit megélt/megismert.

Összegezve, a vezetői felelősség nemcsak a rábízott feladatok súlyának elviseléséről szól, hanem egy sokrétű kihívásról, szakmai, vezetői identitásról, valamint a helytállásról. A hatékony működés feltétele a versenyhelyzetekhez való alkalmazkodás.⁸ Az intézményekben és a fenntartóknál dolgozó vezetők felelőssége, hogy saját maguk fejlesztésével, tanulással azokat a szervezetfejlesztési modelleket hasznosítsák, melyek megoldást jelentenek a ma kihívásaira.

⁸ A versenyhelyzetet illusztrálja a 3. fejezetben Baranyi Éva írásában: „A környezeti tényezők hatása a tisztaalpári PAX Otthon működésére”.

2.1 Alapismeretek (Kovács Ferenc)

❖ Elköteleződés

Az elköteleződés, elkötelezettség és a kötődés szinonim szavak, melyek egységesen jelentik, hogy valamilyen ügy, jelenség, szervezet mellett leteszünk a voksunkat, kitartunk mellette és hiszünk benne. Fontos, hogy szociális területen a vezető kifejezze elköteleződését az ügyfélcentrikus szemlélet és magatartás irányában. Az elkötelezettséghez szorosan kapcsolódó érték a bizalom, aminek kiépítésén dolgozni kell.

❖ Külső-belső kapcsolattartás és képviselet

A szervezet életben maradása folyamatos kapcsolatot és állandó kommunikációt igényel mind a külső szereplők (más intézmények, társszervezetek), mind a belső tagok (fenntartó, telephely-intézmények) felé. A képviseleti funkciót a legtöbb esetben a vezetők látják el.

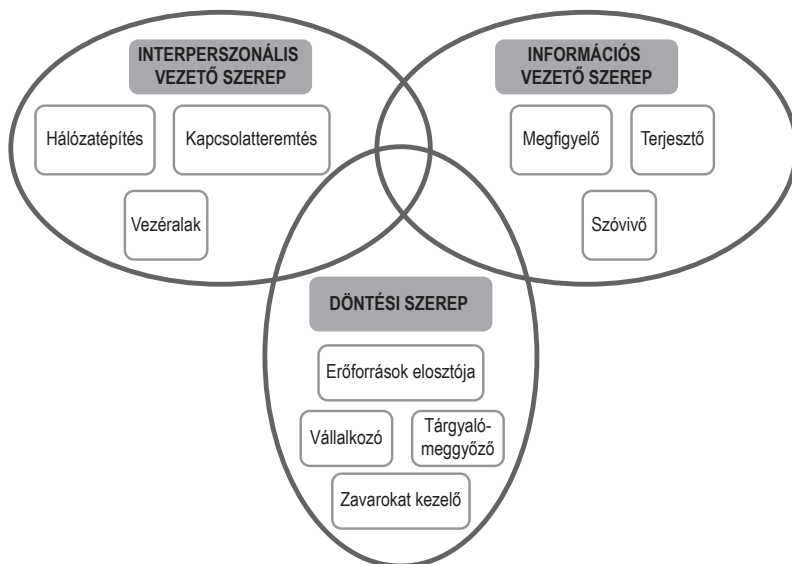
Vezetői szerepek

Az egyik legismertebb szerepfelsorolás Henry Mintzberg nevéhez fűződik, és tízféle szerepet állapít meg. A tíz szerepet összesen három csoportba lehet sorolni.⁹

- **Interperszonális vezetői szerep:** A vezető a szervezet feje – *vezéralak* –, ő képviseli a szervezetet, ő annak a szimbóluma is. Ebbe a csoportba tartozik a külső és belső *kapcsolatteremtés* is, a *hálózatépítés*.
- **Információs vezetői szerep:** E szerepkör tartalmazza a *megfigyelő* szerepet, vagyis azt a feladatot, hogy a hivatalos és a nem hivatalos úton érkező információáramlást figyelemmel kövesse és hasznosítsa. Ide tartozik az információ áramoltatásának és közzétételének biztosítása, vagyis a *terjesztő* szerep. A *szóvivő* mint vezetői szerep a vélemények, problémák közvetítését jelenti, mind a felsőbb vezetés, mind a szervezet kliensei felé.
- **Döntési szerepek:** Ide tartozik a *vállalkozó* szerep, amiben a vezető kockázatvállalási készsége megnyilvánul. A *zavarok elhárítójaként* a váratlan eseményektől kell megvédenie a szervezetet és a dolgozókat. A vezető az *erőforrások elosztója*, akár pénzről, akár időről vagy emberi erőforrásról legyen is szó. A *tárgyaló–meggyőző* szerepben a vezető képes másokat meggyőzni, ámbár ez jellegzetesen interperszonális feladat – ebből is jól látható, hogy átfedés van a kategóriák között, amint azt az alábbi ábra szemlélteti.

⁹ Szűcs E.–RÁDY E.–MATKÓ A. (2013)

A vezetői szerepek Mintzberg szerint



Mintzberg arra is figyelmeztet, hogy ezek a szerepek nem mindegyik vezetői pozícióban kapnak teret egyenlő arányban, de megtalálhatók mindenütt. A szociális intézményvezetők esetében különösen fontos, hogy az interperszonális és döntési szerepkörök mellett hangsúlyt fektessenek az információ áramoltatására a szervezet különböző szintjei és részlegei között.

Vezetői stílusok

A vezetési stílus alapvetően a felettes és a beosztott közötti interakciókat jellemzi, azt a kapcsolatrendszert, amelyből megállapítható, hogy mekkora a vezetés és a beosztottak úgynevezett „döntési játéktere”. A stílust meghatározzák a vezetők személyiségjegyei is.¹⁰

Ismert Robert R. Blake és Jane Mouton vezetési stílus mátrixa (lásd a következő ábrát). Ők a vezetői viselkedés két dimenzióját vették figyelembe: a mátrix egyik tengelye a beosztottakra fordított figyelem, a másik tengely pedig a feladatra (termelés) való odafigyelés.

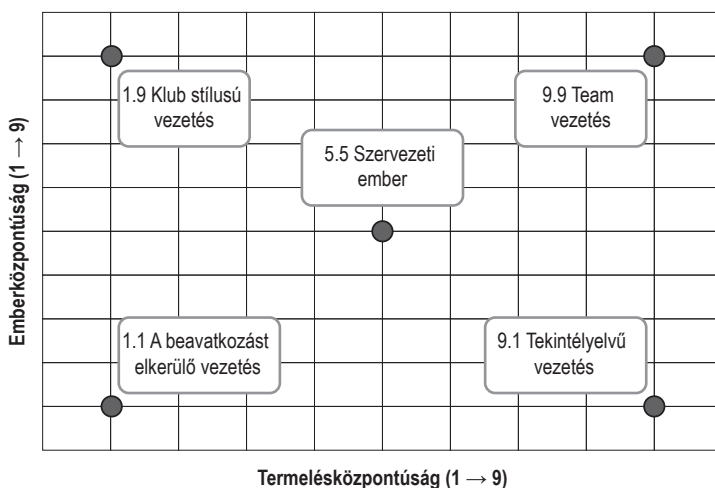
Mindkét dimenziót 1-től 9-ig terjedő skálán mérték. A modellben öt jellegzetes pontot, azaz vezetői stílust azonosítottak:

- *Beavatkozást kerülő, erőtlen vezetői stílus:* A vezető igazán sem a beosztottakra, sem a feladatra nem fordít kellő energiát, kevés erőfeszítést és törődést mutat a beosztottak és a munkacélok iránt.

¹⁰ DOBÁK M. (2006)

- *Klub stílusú, emberközpontú vezetés:* Az emberi kapcsolatokon van a hangsúly, barátságos munkahelyi légkört biztosít, egyben kellemes munkatempóhoz vezet.
- *Szervezeti szemléletű, személyközpontú menedzsment (arany középút):* A munkateljesítmény és a kapcsolatok közti egyensúly fenntartásával egyik dimenzió sem kerül különösebben előtérbe, viszont háttérbe sem szorul.
- *Tekintélyelvű vezetés:* A munkateljesítmény fokozása érdekében a vezető szeme előtt csupán a feladat véghezvitele lebeg, a humán tényezők háttérbe szorulnak.
- *Team vezetés:* Ebben a kapcsolatok a kölcsönös bizalom és elismerés alapján alakulnak. Az alkalmazottak a szervezet céljaival teljes mértékben azonosulnak. A modell által bemutatott lehetőségek közül ez tűnik a legeredményesebbnek. Viszont csak ott lehet alkalmazni, ahol a munka jellegéből adódóan szükség van teamekre.

Vezetői mátrix (Blake-Mouton)



A szociális intézményekben célszerű figyelembe venni azt a megfigyélést, hogy az elégedetlen dolgozók nem teszik elégedetté a bentlakókat. Vagyis csak olyan vezetői stílus lehet hatékony, amely az alkalmazottakra tekintettel van, miközben a feladatvégzés sem szorul háttérbe. Így a személyközpontú menedzsment, illetve a teamvezetés lehet hatékony, ha ebben a modellben gondolkodunk.

Vezetői feladatok

A vezetők feladatainak rendszerezése és leírása több mint egy évszázadra tekint vissza. A feladatokat tartalmazó listák idővel egyre hosszabbak és differenciáltabbak lettek, ám ezekből soha nem marad ki a tervezés, a szervezés, az irányítás és az ellenőrzés.

Különbség van a menedzserek mint középvezetők és a felsővezetők feladatai között. Az utóbbiak esetében hangsúlyt kap a cél elérésére való összpontosítás, az emberek ösztönzése, fejlődésük biztosítása, valamint a csoportok/csapatok kialakítása. A középvezetés esetében a szervezési feladatok hangsúlyosabbak, a menedzser szervez, irányít, gondoskodik a cél eléréshez szükséges munkafeltételek biztosításáról.

Az alábbi fogalmak azokat a vezetői feladatokat mutatják be, amelyekkel egy szociális intézményvezető munkája során találkozik.¹¹

- **Tájékozódás:** A vezetőnek a konkrét tervezési szakasz előtt helyzet-elemzést¹² kell készíteni, amely választ ad arra, hogy milyenek az aktuális állapotok az intézményben és mik a környezeti feltételek.
- **Tervezés:** A jövő és a jövőkép kidolgozása áll a tervezés középpontjában. A tervezés során kitűzik a célokat és azok eléréséhez szükséges elgondolások is megszületnek. Időtartamát tekintve lehet hosszú távú (5 év), középtávú (2–4 év) és rövid távú (1 hónap). Jellege szerint megkülönböztethető a stratégiai tervezés, a taktikai tervezés és az operatív tervezés.

A *stratégiai tervezés* az irányra vonatkozik, mely felé a vállalat egésze halad, a *taktikai tervezés* pedig egy adott eredmény eléréséhez szükséges tevékenységeket is tartalmazza. Végül az *operatív tervezés* a végrehajtás feladatait határozza meg.

- **Szervezés:** A munkamegosztási rend kidolgozását jelenti. A vezető folyamatosan biztosítja az adott feladatok megoldásának legkedvezőbb feltételeit.
- **Döntés:** Döntési helyzet akkor áll fenn, amikor a vezető a problémamegoldás során legalább két cselekvési alternatíva között választhat. Tartalmát tekintve a vezetői döntés lehet műszaki (például akadálymentesítés, amely külső szakember segítségét igényli), szervezési (pl. egy részleg felújítása során a munkafolyamat biztosítása) és szervezeti (az egész intézményt érinti).¹³ Ez utóbbira példa lehet: integráció, költözés, vagy járvány esetében történő korlátozások. A vezetői döntést kommunikálni kell, a megfelelő időben és célzottan a megfelelő személyeknek.
- **Irányítás:** A vezető napi szinten ad utasításokat, amelyeknek egyértel-

¹¹ Szűcs E.–RÁDY E.–MATKÓ A. (2013).

¹² A helyzetelemzés módszereivel a következő, 3. fejezetben foglalkozunk.

¹³ MÁRKUS B. (2011)

műnek és reálisnak kell lenniük. Az irányítás módját, hangnemét befolyásolhatja a vezető stílusa, amely szoros összefüggésben van személyiségének jellemzőivel. Másrészt az irányítás stílusa befolyásolja a vezetők és a beosztottak közötti kapcsolatot. Valódi vezetői autoritással csak az rendelkezik, akinek utasításait követik az emberek.

- **Összehangolás:** A vezető a különböző munkafolyamatokat úgy szervezi, hogy azok egymásra épüljenek. Ez azt is jelenti, hogy képes áttekinteni és elemezni a teljes szervezetben zajló folyamatokat.
- **Ellenőrzés:** Az ellenőrzésnek több célja is lehet: egyrészt a vezető információt szerez a feladat elvégzéséről, másrészt az ellenőrzött személy/ részleg képzési, fejlesztési szükségleteinek megállapítását, illetve a dolgozók ösztönzési rendszerének kialakítását segíti.
- **Ösztönzés:** A jó vezető tudja, hogy a dolgozók nem csak a pénzért dolgoznak, más nyereség is keletkezik abból, ha valakinek munkahelye van. Az irányításhoz tartozik az emberek ösztönzése, fejlődési lehetőségek biztosítása.
- **Értékelés:** A vezetők már az ipari kapitalizmus lelegején is foglalkoztak a dolgozók értékelésével, ám napjainkban a vezetésnek ez az oldala nagyobb jelentőséget kapott. Különböző teljesítményértékelési módszereket dolgoztak ki, és ma már rendszeresen kapnak visszajelzést a dolgozók.¹⁴
- **Csapatépítés:** Ennek elsődleges célja a bizalom és a személyes kapcsolatok erősítése egy munkacsoportban. A szociális intézményben a műszakok hosszúak, a munka megterhelő, ezért fontos, hogy jól érezzék magukat a dolgozók. Ugyanakkor a jó csapat hatékony a kiégés megelőzésében, a fluktuáció csökkentésében is.

Hatáskörök és felelősség tisztázása

Minden pozícióhoz, munkakörhöz, tartozik egy illetékességi terület, egy intézkedési jogosultság, ezt nevezzük hatáskörnek. A munkatársak a hatáskörükbe tartozó feladatok végrehajtásáért számonkérhetők, ugyanígy a hatáskör átlépéséért is. Fontos, hogy a hatáskör egyértelműen legyen megadva, ez általában a munkaköri leírásban szerepel. A ködös, nem pontosan körülhatárolt hatáskör gyakran vezet konfliktusokhoz.

Vezetői készségek

A vezetői és a menedzseri munkakör hatékony gyakorlása feltételezi bizonyos személyiségjellemzők meglétét. Régi kérdés, hogy ezek a jellemzők velünk születettek-e vagy tanulhatók. Mindkettőre lehet példát találni. A dinamikus jelleg, a pszichés tempó, úgy tűnik velünk született, már nagyon

¹⁴ Erről a témáról részletesebben a 8. fejezetben olvashat.

hamar látható az emberpalánta energiatöltete. A kommunikációs készségek viszont tanulás útján fejlődnek, bár itt is megfigyelhető egy hozott alap.

Kadocsa György szerint a jó menedzser fontosnak tartott jellemzői a következők:¹⁵

- előrelátás képessége,
- kreativitás,
- pozitív gondolkodásmód,
- önismeret, önkontroll képessége,
- segítőkészség,
- időérzék,
- operativitás,
- döntésképeség,
- delegáló készség,
- együttműködés és hatalomgyakorlás,
- személyes példamutatás,
- tanulás és továbbfejlődés képessége,
- változásmenedzselés képessége,
- kommunikációs képesség
- alapműveltségi „plusz” (tájékozottság több területen is)

A hatalom forrásai¹⁶

A hatalom és az autoritás szinonimák, ám az utóbbi inkább a szervezeti pozícióhoz kapcsolódik, míg az előbbi a személyiség sajátossága. Az autoritás a csoportban vagy szervezetben arra a jogra vonatkozik, hogy olyan döntéseket hozzunk, amely másokat megköt.

Tradicionalisan, a hatalom eredhet:

- *fentről*, vagyis a kinevezésből,
- *bentről*, a személyiség sajátosságaiból, illetve
- *lentől*, ha megválasztanak, delegálnak valakit egy feladatra, pozícióba.

Az intézményben elfoglalt pozíció különböző autoritásszinteket jelent, de ennél jóval több forrásból származhat az a hatalom, amivel egy adott dolgozó rendelkezik a munkahelyén. Gareth Morgan szerint *a hatalom legfontosabb forrásai egy intézményben a következők:*

¹⁵ KADOCSA G. (2013).

¹⁶ Vö. MORGAN, G. (1986). Gareth Morgan (1943–) brit/kanadai teoretikus a vezetéstudomány szervezeti kultúra irányzatának jeles képviselője.

- formális autoritás (a pozíció amire a kinevezés szól)
- szűkös erőforrások feletti ellenőrzés (aki dönthet szabadnapokról, jutalomról stb.)
- a szervezeti struktúra, a szabályozásokból eredő autoritás (pl. kinek mi a jogosultsága a munkakörében)
- a döntési folyamatok feletti ellenőrzés (pl. dönthet az étrendről)
- a tudás és információ feletti kontroll (pl. speciális ismeretek, amiket csak egy-két munkatárs ért)
- a határok ellenőrzése (pl. a portaszolgálat)
- a bizonytalanság menedzselése (a jelenségeket értelmezni tudja, például jó állapotú lakó időnként hallucinál, az egyik ápoló érti, mi lehet a háttérben és tudja, mi a teendő)
- a technológia feletti rendelkezés (ismeri az új technológiákat, szoftvereket, nélküle nem boldogulnak)
- szövetségesek (összefogás) és az informális jelenségek uralása (informális vezetők, akik gyakran ütköznek a kinevezett vezetővel)
- szimbólumok és a jelentések felismerése (érti a metakommunikációt, olyan helyzeteket tud értelmezni, amiket mások nem, például felismeri az ellenállást a korai jelek alapján)
- a nemi szerepből eredő hatalom, erő (bizonyos helyzetekben a férfiúi erős magatartás, más helyzetekben a női kedvesség, simulékonyság hatalmat jelent)
- a hatalom, amit már megszerzett valaki (ha elismert a tudásom, valószínű, hogy hamarabb lépek előre)

Fontos egy vezetőnek felismernie, hogy az egyes hatalmi befolyások milyen forrásból származnak, ennek alapján jobban kezelhető a munkatársakkal kapcsolatos egészséges hatalmi viszony.

A vezetés szintjei

A jó vezetőnek ismernie kell azokat a szinteket, amelyeken a leghatékonyabban tud beavatkozni. A szintekhez különböző feladatok társulnak, ezek a következők:

- **stratégiai vezetés:** a környezet igényeire reagálva kitűzi a célokat és figyel arra, hogy ezek megvalósuljanak;
- **operatív vezetés:** biztosítja a feltételeket a megvalósításhoz;
- **csoportvezetők:** menedzselik a beosztottak munkáját, szemmel tartják a csoportjukban zajló folyamatokat.

Ösztönzési eszközök

A tradicionális elméletek szerint, melyek egyidősek az ipari kapitalizmussal, a munkás akkor fog dolgozni, ha a jutalom (a fizetés) elég magas, illetve ha a munka elkerülését követő fájdalom (büntetés) eléggé kellemetlen. Ezt nevezik „répa és bot” megközelítésnek és vannak olyan munkáltatók, akik ma is így gondolkodnak, minden motivációs elméletben feltételezik valamilyen „mézesmadzag” létezését. Ez gyakran pénzt jelent, jutalmat, bónuszokat.

Ámbár a pénz nem az egyetlen motiváló erő, mégis a legfontosabbak egyike. Azonban ha a jutalmazást kizárólag pénzben képzeljük, akkor rögtön szembe-sülünk azzal a problémával, hogy gyakorlatilag minden munkában álló kapja ezt a „répát” fizetés formájában, gyakran függetlenül attól, hogy mennyit teljesített.¹⁷

Az újabb elméletek közül megemlíjtjük Frederick Herzberg két faktor elméletét,¹⁸ amely jóval bonyolultabb az előzőekben ismertetett modellnél, és azt mondja ki, hogy a dolgozók elégedettségéért, illetve az elégedetlenségért nem ugyanazok a tényezők felelnek. A szociális intézményekben nagymértékű probléma a munkaerőhiány, a fluktuáció és a szakképzetlenség. Annak érdekében, hogy a munkatársakat megtartsuk és megfelelő minőségű szociális szolgáltatást nyújtsunk, a munkavállalók elégedettségére kell koncentrálnunk.¹⁹

Daniel H. Pink megközelítése az új évszázad emberének ösztönzéséről 2009-ben jelent meg először.²⁰ Nézete szerint a jutalmazás és büntetés napjainkban már nem hatékony, a „répa és bot” típusú motivációs elméleteket ideje volna lecserélni. Szerinte a régi elméletek csupán azért működtek, mert az emberek tömegei a futószalag mellett rutinfeladatokat hajtottak végre. Ma már egészen más eszközöket szükséges tervezni, és valós példák segítségével illusztrálja nézetét, mely szerint „*az önállóság, a szakmai igényesség és a céltudatosság*” válik napjainkban motiváló erővé. A szerző azt is kijelenti, hogy az ilyen típusú motiválás akkor működik jól, ha az emberek rendszeren meg vannak fizetve! Ám a javasolt új motivációs rendszer elsősorban a kreativitást és új megoldásokat kívánó helyzetekben sikeres. A rutinszerű működés esetében a munkatársakat érdekeltté kell tenni abban a segítőtevékenységben, amit végeznek.

2.2. Módszerek és modellek (Váry Annamária)

Ebben a részben a csoportok működésére vonatkozó modelleket mutatunk be. A vezetők feladatai között napi szinten jelen van a csoportokkal folytatott munka, ezért tartjuk fontosnak, hogy kitérjünk a működésüknek, illetve a csoport és a vezető kapcsolatának néhány kérdésére. A szervezeti szakiroda-

¹⁷ VÁRY A. (2011)

¹⁸ Erről részletesebben e könyv 7.3.3 fejezetében olvasható Kocsis Edina írása (159–163. oldal).

¹⁹ Herzberg elméletéről bővebben a 6. fejezet „Módszerek és modellek” részében olvashat.

²⁰ VÁRY A. (2013b)

lomban napjainkban kiemelt jelentőségű, a vezetés egyik hangsúlyos területe a „people management”, vagyis az emberekkel és csoportokkal folyó munka.

A csoport mint önálló egység, mint nyílt rendszer, nem azonos az egyéni viselkedések pusztá összegével, hanem több és más ennél, egy új minőséget képvisel. Ezt az új minőséget, amit csoporttöbbségnek is neveznek, nem könnyű felismerni. Hajlamosak vagyunk arra, hogy az egyénnek tulajdonítsuk a történéseket, annak, aki kimondja vagy végrehajtja a csoport üzenetét.

Minden csoportnak megvan a maga alapvető feladata. Az iskolai csoportok esetében ez a tanulás, a kórházi csoportoknál a gyógyítás, az idősellátásban a gondozás, a mentális foglalkoztatás stb. De nem csak ennyi történik a csoportban. Amellett, hogy igyekszik ellátni ezt a feladatot, a csoportban mindenki részt vesz a maga érzelmeivel, indulataival, naponta szövődő és újrászövődő társas kapcsolataival. Ez a folyamat állandóan jelen van a csoport életében, ugyanúgy, mint a tevékenység vagy a munka. A csoport érzelmi folyamatai nagyban befolyásolják a csoport eredményességét, teljesítményét.

Két modellt mutatunk be az alábbiakban, mindkettő a kiscsoport vezetésére vonatkozik. A kiscsoport nem feltétlenül „kicsi”, hiszen, ha csak egy iskolára gondolunk, ott sem ritka a 25–30 diákból álló osztály. Ugyanígy egy 30 emberből álló kis cég is lehet egyetlen kiscsoport.²¹ A kiscsoportok megkülönböztetése általános jellemzői alapján történik, ezek a következők:

- a tagok közvetlen személyes kapcsolatban állnak egymással
- közös célokkal rendelkeznek
- kialakul a „mi” tudat (ezt csoportkohézióknak vagy összetartozásnak nevezzük)
- közös normák, szokások, értékek és hagyományok alakulnak ki – az egyén csoporttagnak éli meg önmagát és a csoport is úgy tekinti őt
- a tagok kölcsönös függésbe kerülnek egymással.

Az első modell – Richard Beckham GRPI²² modellje – a teammunka hatékonyságának javításához ad támpontokat, rámutatva arra, melyek azok a tényezők, amelyek által a vezető befolyásolni tudja a folyamatok hatékony megvalósítását és az emberi kapcsolatokat.

A második modell Bruce W. Tuckman nevéhez fűződik, ő írta le először a csoportfejlődés szakaszait, több mint 50 évvel ezelőtt. A fejlődési szakaszok leírását kibővítettük vezetőknek szóló útmutatásokkal arra vonat-

²¹ Itt jegyezzük meg a félreértések elkerülése végett azt, hogy a pszichológiai szaknyelvben a különböző irányzatok csoportos foglalkozásainál a kis- és nagycsoport kifejezés számhoz kötött. 8–16 fő esetében még kiscsoportról beszélünk, 24–30 fő körül már nagycsoportról. A továbbiakban a kiscsoportokkal foglalkozunk akkor is, ha a nyelvi könnyebbség kedvéért csak csoportot írunk.

²² A modell eredeti neve (GRPI) a *Growth* („növekedés”), a *Roles* („szerepek”), a *Processes* („folyamatok”) és az *Interpersonal* („kapcsolatok”) szavak rövidítéséből álló betűszó. Lásd TARTELL, R. (2016)

kozóan, hogy melyik fejlődési szakaszban milyen vezetői viselkedés lehet hatékony. Ez utóbbi megközelítés Petruska Clarkson leírása alapján készült.

2.2.1. Richard Beckhard modellje a teamműködésről

Richard Beckhard (1918–1999) amerikai elméletalkotó volt, őt tekintik a szervezeti tudományok egyik atyjának. Legismertebb műve a szervezetek fejlesztésének stratégiáiról és modelljeiről 1969-ben jelent meg.²³ Beckhard munkái elsősorban nagyobb szervezetekben segítik a változások elérését. Szintén híres a teamek hatékonyságának növelését célzó modellje, amely a változások bevezetésének időszakára vonatkozik. Amennyiben a vezetés az alábbiakban bemutatott jellemzők kialakulását nem támogatja, akkor erősebb ellenállásra lehet számítani.

Beckhard javaslatai praktikusak, a tennivalók négy csoportokba sorolása is segíti, hogy a vezető minden lényes szempontot figyelembe vegyen. Az alábbiakban ezt a modellt mutatjuk be, néhány saját példával.

1. Világos célok, feladatok és prioritások

- ▶ A vezetőnek biztosítania kell, hogy a team minden tagja ismerje, megértse azokat a célokkal, amelyek megvalósítása a csoport feladata, és azonosuljon ezekkel.
- ▶ A céloknak a szervezet missziójával és a környezet elvárásaival összhangban kell lenniük, és a pontos határidőket is mindenkinek ismernie kell.
- ▶ Segíteni kell abban, hogy a team tagjai elfogadják a közös normákat és az elvárásaik is szinte azonosak legyenek.

Úgy tűnik, mintha a célok pontos ismerete természetes lenne, és nem kellene ezt külön hangsúlyozni, de a tapasztalat azt mutatja, hogy sok esetben a célok ködösek, illetve a folyamatokat összetévesztik a céllal. Példaként gondoljunk olyan csapatmunkára, melynek során bizonyos szoftverek használatát vezetik be az intézményekben. Eleinte senki sem örül az ilyen típusú változásoknak. A dolgozók betanulással szembeni attitűdjét meghatározhatja, hogy mit kommunikál a vezetés, miért van erre szükség, mi a bevezetés célja? Hogyan áll ez kapcsolatban a misszióval és a környezet elvárásaival? Hogyan illeszkedik be a munkafolyamatok és normák közé?

A támogató vezetői üzenet hangsúlyozza, hogy a korszerű technológia bevezetése a munkát megkönnyíti, rendszerezi, gyorsabbá és átláthatóbbá, követhetőbbé teszi. Ugyanakkor a dolgozó készségeinek fejlődése is fontos szempont, mert ezekre a készségekre máshol, más munkakörben alapozhat, továbbfejlődhet általuk.

²³ BECKHARD, R. (1969)

2. Szerepek

A szervezeti szerep fogalma azt a keresztmetszetet írja le, amely az egyén és az adott szervezet között fennáll. Az egyén személyiségének, tudásának, készségeinek, idejének, kapcsolatainak egy részét hozza a szerepbe, míg a szervezet a sajátos kultúráját, céljait, misszióját, infrastruktúráját stb. biztosítja.

- ▶ A teammunkában a hierarchia jelentősége kisebb, ezért fontos, hogy *a szerepek és a hozzájuk kapcsolódó hatáskörök egyértelműek legyenek*. Ennek kommunikálása szintén vezetői feladat. A szerephatárok tisztázatlansága gyakran vezet konfliktusokhoz. Olyan problémák vetődnek fel ilyenkor, mint például: „Nem az én dolgom”, „Kinek a feladata lett volna?” stb.
- ▶ Az egyéni felelősségnek összhangban kell állnia a csoport céljával, ugyanakkor minden tagnak tisztában kell lennie, hogy a többiek közül kinek mi a felelőssége. Az ösztönzés egyik összetevője lehet az, hogy a dolgozó tudja, mivel járul hozzá az eredményességhez és hogyan kapcsolódik a mások munkájához.
- ▶ A vezetésnek meg kell bizonyosodnia arról, hogy az alkalmazottak értik a határokat, határkérdéseket.

Jellemzően szerephatár-kérdésről szól az a példa, amelyben az éjszakai ápoló korán végzett és nekilátott néhány feladatnak, amely a következő műszaké lett volna, majd üzenetet hagyott, melyben jelezte, hogy: „Volt időm és elvégeztem a te dolgodat is.” Ebből a határátlépésből ún. „megmentősi” játszma²⁴ alakult ki, amely egyúttal arra is figyelmeztetett, hogy a dolgozók nem értették jól a határkérdéseket. Hasonló eset az is, amikor az intézmény egyik lakója, volt egészségügyi dolgozó, gyakran úgy lépett fel, mint aki „gyógyítóként” van jelen az intézményben. Előző szerepét hozta magával és nem tisztázódott, hogy milyen esetekben teheti ezt meg. Például tarthatna kis ismertető előadásokat bizonyos egészségügyi témákról, betegségekről stb., de semmiképpen nem az ő felelőssége a napi szintű egészségügyi kérdések megoldása.

3. Eljárások, folyamatok

A munkahelyi csoport életében nem csupán feladatvégrehajtás történik, hanem az emberek teljes személyiségükkel részt vesznek benne, vagyis formálódik énképük, egyéni terveik, kapcsolataik. Beckhard a következő jellemzők biztosítását tartja fontosnak a munkafolyamatokban:

²⁴ A tranzakcióanalízis játszma-fogalma ismétlődő és minden szereplő számára rossz érzéssel végződő kommunikációs helyzetet jelent. Ezen belül a „megmentősi” játszma felismerhető arról, hogy valaki kéretlenül, kérdés nélkül segít vagy avatkozik mások dolgába, és ez sértődéshez vezet – a másik úgy éli meg, hogy kétségbe vonták képességét a helyzet megoldására.

- ▶ Az autoritásszintek és a munkaterhelés eloszlása legyen átlátható.

Ez a jellemző kapcsolódik a szerephatárok és hatáskörök kérdéshez, melyet már érintettünk. Ha a munkaterhelés nem átlátható, fantáziák és hiedelmek alakulhatnak ki arra nézve, hogy ki mennyit dolgozik – ki lazásal és ki túlterhelt –, és ez gátolhatja a hatékonyságot. Ilyen és hasonló esetekben tudni kell, kinek van autoritása dönteni a terhelésről egy adott ügyben, kihez lehet fordulni vele.

- ▶ Együttműködés
 - a problémamegoldásban,
 - a konfliktuskezelésben,
 - nyílt/jó kommunikáció,
 - hatékony döntéshozatal.

A munkavégzés során a nyílt kommunikáció az az összetevő, amely nélkül a fentiekben felsorolt többi követelmény aligha valósítható meg. Konfliktust kezelni csak úgy lehet, ha az felszínre kerül, kimondják és foglalkoznak vele. A teamben a problémamegoldás feltétele a megbeszélés, és a döntések esetében is tudni kell, hogy mi az, amiről kollektíven döntenek, és mi az, amiről nem. Például ritkán fordul elő, hogy egy tag távozása kollektív döntésen alapulna, ezt többnyire a vezető dönti el, vagy az egyén kíván távozni.

4. Személyes kapcsolatok

Az élet jelentős részét munkával töltik az emberek, és ennek során nem kerülhető el a másokkal való kapcsolattartás. A teammunka során az emberi kapcsolatok gyakran jelentenek gondot. A vezetőknek ezzel is foglalkozniuk kellene, bár súrlódások kapcsán gyakran hangzik el: „oldják meg maguk, felnőtt emberek”. Beckhard a kapcsolatok kezeléshez az alábbi elvárásokat fogalmazza meg:

- egészséges munkahelyi légkör, kollegiális tisztelet,
- bizalom és rugalmasság,
- a szervezeti kultúra visszajelzésekben gazdag.

Ezekből az elvárásokból a visszajelzéseket lehet könnyebben megvalósítani, egyrészt formális értékelések során, másrészt pedig gyakori informális visszajelzésekkel, például dicsérettel, szóbeli elismeréssel, a problémákra való azonnali reagálással stb.

A szervezeti kultúra és ezen belül az egészséges munkahelyi légkör kialakítása, a rugalmasság, a bizalom megteremtése és fenntartása hosz-

szabb időt vesz igénybe²⁵ – és tegyük hozzá, hogy a vezető személyiség-jellemzőinek is függvénye, hogy ezt mennyiben tudja és kívánja támogatni. Például egy túlszabályozó vezető személyisége feltehetően nem rugalmas, egy gyanakvó embernek pedig a bizalom nehéz kihívás.

Bár ez a modell gyakorlatias jellegénél fogva felhívja a figyelmet arra, hogy mi mindennel kell számolnia a vezetőnek a teammunka kapcsán, ugyanakkor, mint minden modell, ez is bonyolult összefüggéseket egyszerűsít és ebből erednek a korlátai. Egyrészt, racionális és szabályozott egységnek tekinti a csoportot, nem veszi figyelembe, hogy mennyire nehéz befolyásolni olyan komplex és folyamatosan változó jelenségeket, mint amilyen a „kollegiális tisztelet”.

Másrészt a modell nincs tekintettel azokra a fejlődési szakaszokra, amelyek egy csoport élete során keresztülmegy és amelyek befolyásolják a csoport mint egész működését.

A következő részben ezeket a jellegzetes fejlődési szakaszokat mutatjuk be, Bruce W. Tuckman leírása alapján.

2.2.2. A vezetők magatartása a csoportfejlődés különböző fázisaiban

A csoportok fejlődési szakaszai ²⁶

Azt, hogy hogyan működik egy csoport, nagymértékben befolyásolja, hogy a csoport mely fejlődési fázisban van éppen. Egyértelmű, hogy minden csoport *kialakul és felbomlik*, ám e két végpont közt más jellemző szakaszok is azonosíthatók. Úgy tűnik, a csoport fejlődése univerzális jelenség, nyíltabb vagy rejtettebb megnyilvánulásokban mindig felismerhető.

- Az *alakulás* azt jelenti, hogy a létrejövő csoport tagjai kapcsolatba lépnek egymással, megismerkednek, kinyilvánítják részvételi szándékukat, valamint azt, hogy vállalják a csoporthoz való tartozást és elfogadják a csoport célját. A kezdeti és végső szakasz között további három fázist szoktak elkülöníteni.
- Feltétlenül sor kerül egy *forrongási szakaszra*, egy viharos időszakra, amely a tagok nyílt vagy rejtett rivalizációjával, konfliktusaival jellemezhető. Ennek során alakulnak ki az informális, nem előírt szerepek és létrejönnek a különböző alcsoportok.
- A *normaképződés szakaszában* elcsitulnak a harcok, és a csoport kidolgozza a feladatok végrehajtásának mikéntjét. Kialakulnak a csoportnormák, a szokások, az együttműködés mindenki számára el-

²⁵ Lásd a szervezeti kultúrára vonatkozó 5. fejezetben, e könyv 89–100. oldalán.

²⁶ TUCKMAN, B. W.–JENSEN, M. A. C. (1977)

fogadható szabályai. Fontos, hogy a normák „valódiak” legyenek, a csoport termelje ki őket, és ne érje be az előírt szabályrendszer elfogadásával.

- A tulajdonképpeni *munka vagy megvalósítás szakasza* során a csoport hatékonyan együttműködve teljesíti feladatait. Ebben a szakaszban is fontosak az érzelmi folyamatok, de ha ezek túl erősek, akkor romboló hatásuk lehet. Elakadás esetén erős bűnbakképződési folyamat lehet jelen, ilyenkor a csoport valószínűleg nem keresi a problémák valódi okát, hanem beéri vádaskodással, gyűlölködéssel. Például, ha a gazdasági osztály nem készül el a tervezéssel időben, vádolhat egy személyt, aki akadékoskodásával, „kekeckedésével” lassította a folyamatot.
- A *felbomlás* fázisa nagy jelentőséggel bír a csoport számára. Érzelmileg az egyik legnehezebb szakasz ez, különösen akkor, ha az intézményes vagy spontán felbomlás ténye nem tudatos, csak a szétbomlás feszültségét érzik. A csoport felbomlása komoly gyászmunkával jár.

A bemutatott jelenségek megfigyelésekre alapozódnak, ezekből alakult ki a modell. A valóságban viszont ennél bonyolultabb a helyzet. A csoportok életében ezek a szakaszok nem feltétlenül így követik egymás, hanem vissza-vissza térhetnek korábbi állapotokba – például az alakuláshoz, ha változik a tagság, vagy a forrongáshoz, amikor erős konfliktusok keletkeznek.

Nem mindegy, hogy a vezető ismeri-e ezeket a szakaszokat és tekintettel van-e rájuk. Az itt következő táblázatban a vezetők konstruktív, illetve destruktív viselkedésmintáit foglaltuk össze a fejlődési szakaszok szerint.²⁷

A csoportfejlődés és a csoportfolyamatok megismerésének vannak hangsúlyozandó előnyei. Például a fenti folyamatokból következik, hogy egy csoport életének első időszakában az alakuláshoz kapcsolódó, csak részben tudatos folyamatok/feszültségek miatt a hatékonyság többnyire kívánnivalót hagy maga után. Ezért is fontosak a ma már elterjedt csapatépítések, beilleszkedést segítő eljárások, melyek célja, hogy a csoport minél hamarabb eljusson az optimális teljesítményhez, a „munka” fázisba.

Vagyis, ha a vezető az első periódusban túlságosan eredményorientált, a természetes emberi folyamatokat nem veszi figyelembe, akkor az alakulás és forrongás szakasza elhúzódhat, illetve többször visszatérhet.

Ugyanígy a felbomlás előtti szakasz is nagy feszültségekkel jár. A leggyakrabban végzős iskolai osztályok esetében figyelhető ez meg, hogy az elszakadás és az új helyzettől való félelem nem tudatosult feszültsége már hónapokkal a tényleges elszakadás előtt megjelenik és rontja a teljesítményt. Az intézményekben ez a jelenség leginkább átszervezések, a szervezeti struktúra átalakítása, integráció vagy felbomlás esetében rajzolódik ki jól.

²⁷ A táblázat kivonat CLARKSON, P. (1995) 9. fejezete alapján.

A vezetők viselkedése a csoportfejlődés különböző fázisaiban

| Fejlődési szakasz | Destruktív | Konstruktív |
|------------------------------|---|---|
| 1. Megalakulás | fokozott szorongás, csábítás; szerepkonfúzió, agresszió; túlszabályozás, túlzott feladatcentrikusság | egyértelmű szabályozás, világos határok; optimális szorongás; a tagok ismerkedésének elősegítése; pontos információk |
| 2. Forrongás | a vezető tagadja az agresszív késztetéseket, sziruposítás; gyenge vezető, játszmázás, konfliktustagadás; bűnbakképzés támogatása, igazságtalan szankciók vagy teljes szankcióhiány | visszajelzések fogadása, szembenezés a kritikával; elismerni a tagok jogát érzéseikhez, kölcsönös tisztelet; flexibilitás a csoport saját kultúrájának kialakulásával szemben |
| 3. Normázás | a rigiditás támogatása; nem szánnak időt a normák kialakítására, normák helyett túlszabályozás; az egyéni különbségek elhanyagolása; a destruktív hatású tagok megtűrése | a normaképzésben nyíltan szerepet vállaló tagok jutalmazása; flexibilitás a normák ügyében; értékelés; a csoport egyediségének tisztelete, a vezető értékeinek nyílt hangoztatása |
| 4. Munka | destruktív bírálatok, a tagok leértékelése, sötét alakok hitelesnek ítéltése; a csoport megfosztása az autonómiától, túl szigorú napirend; hibáztatás, több a büntetés, mint a jutalom; a feladat hangsúlyozása a folyamat elhanyagolása mellett; személytelenség és távolságtartás | hagyja a tagokat érvényesülni, teret enged a kezdeményezésnek; pozitív visszajelzéseket, jutalmakat alkalmaz; minimális kontroll a megfelelő határok betartásával; lehetőséget ad a csoportnak a döntésekre; nyugodt, jó hangulat, jókedv; bátorítja az autonómiát és a spontaneitást, a tudást és az érzéseket |
| 5. Felbomlás és gyász | az információ visszatartása; a gyással való túlzott törődés; tagadás, védekező magatartás hibáztatáskor; túl szentimentális gyász; túl elnéző magatartás vagy a múlt idealizálása; túl meredek befejezés | megengedi a tagoknak, hogy a maguk módján gyászoljanak; megfelelő idővel előtte tudomásukra hozza a felbomlást; megengedi az ambivalens érzések kifejezését; segíti a csoportot abban, hogy a befejezés egy tanulási folyamat legyen |

2.3. Jó gyakorlatok

A fejezet utolsó részének írásai a vezetés gyakorlatát mutatják be, két egymástól eltérő területen. Az első, Balog Józsefné „Jézusi vezetési modell” című írása egy olyan vezetési módot vázol fel, amelyet keresztény közösségekben dolgozva szerzett tapasztalatai alapoztak meg, illetve amelyet Jézus és tanítványai ihlettek. A szerzői elképzelés szerint a vezetés koncentrikus körökben valósul meg, ezzel hangsúlyozza a felelősség vállalását és a delegálás szükségességét is egyben.

A második írás, Szalai Zsuzsanna tollából, az önkéntesek fogadását írja le az ipolytölgyesi fogatékkal élő fiatalok bentlakásos otthonában (Szent Erzsébet Otthon) mint olyan módszert, amelynek alkalmazásával a vezetés a külső és belső kapcsolattartást egyaránt támogatja. Az önkéntesség – az ügyfelekre gyakorolt hatáson túl – segíti a szervezet jó hírnevének terjedését, érdeklődést kelt nemcsak a közvetlen, hanem a tágabb környezetben is, érzékenyít, felhívja a figyelmet e speciális csoport helyzetére.

2.3.1. A Jézusi vezetési modell (Balog Józsefné)

Huszonkét éves vezetői munkám során érlelődött, formálódott személyes életemben egy vezetési stílus, melyet elneveztem „*Jézusi vezetési modellnek*”. Ezt szeretném ebben az írásban közkinccsá tenni, mintegy hitvallásként. Meggyőződésem, hogy keresztény szociális szakemberekként mindennapjainkban építhetjük Isten Országát munkahelyünkön is. Bibliai értékek alapján dolgozva hozzájárulunk a mai magyar társadalom értékeesebbé tételéhez, a világ jobbításához.

Vezetőként azt tapasztaltam, hogy az intézményvezetés ismert modelljei mellett jól alkalmazható a „Jézusi vezetési modell”, ahol **koncentrikus körökben vonjuk be a munkatársakat – elsősorban a vezető munkatársakat – és az ellátottakat** a javaslatételbe és döntéshozatal előkészítésébe. Ugyanezek az útvonalakon történik a szervezeti értékrend átadása, erősítése és ezáltal a tradicionális keresztény szervezeti kultúra fenntartása.

A modell eredete és struktúrája

A modell bibliai alapokra épül. Az evangéliumból ismert, hogy Jézus *három apostolával* – Péter, Jakab, János – felment a Tábor hegyére, ahol kinyilatkoztatta isteni dicsőségét (vö. Mk. 9,2–7). Tudjuk, hogy *tizenkét apostolt* választott ki, akikkel három éven keresztül dolgozott egy szűkebb körben (vö. Lk. 6,12–16). Ismert, hogy kiválasztott *hetvenkettő tanítványt* is a szélesebb körből, akiket kettesével küldött maga előtt utat készíteni evangéliumának, majd *szólt a tömeghez* és hirdette Isten országát (vö. Lk. 10,1).

Ez a modell egy szociális intézmény struktúrájában metaforikus módon alkalmazható: **az intézményvezető mellett van a szűkebb „felsővezetői**

kör²⁸, esetünkben a gazdasági vezető és a vezetőápoló, ők vesznek részt az intézmény életével kapcsolatos legfontosabb döntések meghozatalában.

A következő szintet a „tizenkettőt”, a **részleglek csoportvezetői** adják. Ők a „középvezetők”, mint a telephelyvezetők, a gondozási egységek vezetőápolói, a mentálhigiénés csoportvezetők, az élelmezésvezetők, a műszaki vezetők stb., akiket szintén bevon a vezető az intézmény életének szervezésébe, meghallgatja ötleteiket, tanácsait. Ez a „tizenkét apostol” a napi munka során a tradicionális értékrend szerint dolgozik, ezáltal átadja ezeket az értékeket a **munkatársaknak**, akik ebben a modellben a „hetvenkettő” tanítvány mintájára végzik az egyházi szociális szolgálatot az intézményben. Ezáltal az intézményvezető „üzenete” eljut a „tömeghez”, akik ebben a modellben **az ellátottak, a hozzátartozók, illetve az érdeklődők**.

A modell megvalósítása a mindennapi vezetői gyakorlatban

A modell mindennapi alkalmazásának legfontosabb eszköze, hogy az intézményvezető folyamatos párbeszédben van a **középvezetőkkel** a heti rendszeres vezetői értekezleteken, ami támogatja a szervezeti kommunikációt. Az értekezleten minden csoportvezetője részt vesz (kb. 10–12 fő), így az egész intézmény működtetése egy közös szemléletben történik. Ez heti rendszerességgel egy–másfél órát vesz igénybe.

Lényeges a „tanítványokkal” – középvezetőkkel – való intenzív kapcsolat, ennek érdekében szervezett csapatépítés történik évente legalább egy alkalommal a csoportvezetők részére. A tréning szentmisével kezdődik, ami keresztény életünk forrása. Ezt követi egy elmélkedéssel egybekötött előadás, amely a keresztény értékekből fakadó szociális munkára mutat rá, életteli, gyakorlatias példákkal alátámasztva. A tréning második részénél elhagyjuk az intézmény területét, kivonulunk a természetbe, ahol egy szervezett közösségépítő csapatjáték zajlik, majd közös vacsora, beszélgetés következik egy-két pohár bor mellett, oldott hangulatban. A gyakorlati tapasztalatunk az, hogy jó, ha az éjszakai szállás is biztosított és a közös reggeli után zárjuk a tréninget. Egy ilyen együtt töltött nap a spiritualitásra épít, de a „lazább” időben találkozik az ember az emberrel, ahol a *főnök–beosztott kapcsolat krisztusi testvéri kapcsolattá alakul*.

A következő lépés a **munkatársakkal** tartott összdolgozói és részlegenkénti munkaértekezletek. Az előbbi évente háromszor szervezzük meg: a karácsony előtti alkalom egyúttal évzárás és köszönetmondás, értékelés és jutalmazás is. Az év eleji összdolgozói értekezlet alkalmával – februárban – az új feladatok és kihívások vannak a fókuszban. Ugyanígy ősszel is sor kerül egy összdolgozói értekezletre, a nyári szabadságolások után. Ez alkalommal többnyire a változások, az azokra való felkészülés a téma. A középvezetőkkel – telephelyvezetők, vezetőápolók, élelmezésvezető, gazdasági vezető, műszaki vezetők – heti rendszerességgel találkozunk.

²⁸ A szervezeti irodalomban több kifejezés is létezik a felsővezetésre, például Henry Mintzberg modelljében a „Strategic apex”.

A **lakókkal** a vezetés kapcsolata a lakógyűlések, közös kirándulások, ünnepek által is erősödik, melyeket évente több alkalommal is megszervezünk. A lakók, hozzátartozók bevonására jogszabályi kötelezettsége van minden intézménynek. Ennek keretei az érdekképviseleti fórum, illetve a lakógyűlések. Ebben a vezetési stílusban nem csupán formáság a fenti fórumok működése, hanem a lakók véleménye a gyakorlatban is érvényesül, meghallgatásra talál, valóban döntést befolyásoló tényező a véleményük. Idősoththoni ellátásnál problémaként jelentkezik a demenciával élő lakók bevonása a döntésekbe, akik sokszor térben-időben dezorientáltak, így a racionális döntési folyamatokba nem, vagy korlátozottan vonhatók be. Itt nagyon fontos a szakmai programban is megfogalmazott missziós küldetésünk életre váltása: „Úgy bánjatok az emberekkel, ahogy akarjátok, hogy veletek is bánjanak.” (Lk. 6,31)

A modell működésének feltételei

❖ A „Jézusi vezetési modellben” legfontosabb – és egyben a legnagyobb kihívás – olyan *szakemberek kiválasztása*, akik elfogadják az egyházi fenntartású szociális intézmény értékrendjét, és saját területükön képesek professzionális munkát végezni. A humánerőforrás kiválasztásánál fő szempont, hogy legyenek nyitottak keresztény értékekre, akik tudnak közösségben dolgozni. Nagyon fontos, hogy ez nem minden esetben azonos a vallását rendszeresen gyakorló, templomba járó emberrel. Természetesen nagyszerű, ha mindkettő jelen van a szakembernél, de **a jézusi értékekre való nyitottság az alap**. Ennyi az elvárás, nem több, de ennek hiányában a rendszer aligha képes működni.²⁹

Egyházi fenntartású intézményben a kiindulópont az, hogy *legalább a középvezetők elfogadják a krisztusi normákat* és eszerint végezzék mindennapi munkájukat. **Az első számú vezetőnek** pedig nyilvánvalóan **elkötelezett keresztény vezetőnek kell lennie**³⁰, aki jól ismeri a „jézusi értékeket és módszereket”, mert enélkül a modell nem működőképes.

❖ Egy másik fontos feltétele a modell működésének a választott szakemberek **személyiségének érettsége**.³¹ Az érettség fogalmának több fontos összetevője is van,³² ezeket az alábbiakban foglaltuk össze:

²⁹ Az egyházi értékekről és ezek gyakorlati megvalósításáról Lőrinc Jánosné írásai szólnak az 5. illetve 7. fejezetben: „Szabó Erna nővér gondolatai vezetőknek”, „Egyházi értékek, tradíciók és mindennapi hitélet”.

³⁰ Lásd a „Szabó Erna nővér gondolatai vezetőknek” című írást az 5. fejezetben.

³¹ A személyiség érettsége Gordon Allport által bevezetett fogalom, aki a terület egyik fontos kutatója, a vonáselméletek megalapozója volt. 1961-ben New Yorkban megjelent könyvében – *Pattern and Growth in Personality* – az érettség hat fontos összetevőjét írta le. Vallásos hitben nevelték, mélyen spirituális ember volt, az általa leírt elvárások összhangban vannak a keresztény értékrenddel.

³² Az érettség összetevőit a *Személyiséglélektani szöveggyűjtemény* vonatkozó fejezete – HJELLE, L. A.–ZIEGLER, D. J. (1985) – alapján mutatjuk be.

- az érett egyén rendelkezik széles én-tudattal, ám el tud szakadni saját igényeitől, hogy mások vágyait is figyelembe vegye
- beilleszkedésében képes arra, hogy meleg, bizalmi kapcsolatokat alakítson ki másokkal
- elfogadja önmagát, ez az alapja érzelmi biztonságának; saját maga és mások hibáit vagy a kellemetlen eseményeket elfogadja, feldolgozza magában anélkül, hogy ebből másokat is érintő „balhé” keletkezne
- realista szemléletű, problémamegoldó beállítottságú
- rendelkezik önreflexióval, képes arra, hogy kívülről szemlélje, objektivizálja önmagát, ugyanakkor humorral dolgozza fel az önreflektív és másokra vonatkozó kínos tartalmakat – a humor a feszültségek kezelésének egyik leghatékonyabb eszköze
- van egységes életfilozófiája, látja élete értelmét, célját, és értékrendje ezzel a céllal összhangban van – életszemléletének egységességét éppen az értékrend adja.

Dióhéjban, az érettség azt jelenti, hogy az illető vezető alkalmazkodása rugalmas, személyisége egészséges, zavaroktól mentes, egyébként aligha tudna működni ebben a modellben. Ugyanakkor szembe kell nézni azzal is, hogy a kiválasztás folyamatában nehéz felismerni, hogy érett-e egy jelentkező személyisége.

Szintén a *Szentírásból* ismerjük, hogy Jézus elvonult imádkozni a fontos döntések előtt (vö. Lk. 6,12). Vannak olyan helyzetek, amikor a felelős vezetőnek meg kell hoznia azt a döntést is, hogy az adott munkatárs nem képes ebben a jézusi modellben produktívan részt venni.

❖ A harmadik feltétele a modell működésének a **jó kommunikáció**. Ha csupán formális, hivatalos módon zajlanak a beszélgetések, nem biztos, hogy az értékekre vonatkozó üzenetek átmennek. Úgy kell megszólítani az embereket, ahogy megszólíthatók. Jézus nem teológiai szónoklatot tartott Péternek, amikor meghívta, hanem arra kérte, vesse ki a hálóját, ami megtelt hallal. A „halászat nyelvén” szólt Péterhez, aki halász volt (vö. Lk. 5,1–9). Nekünk vezetőknek is meg kell találni azt a módszert, azt a „nyelvezetet”, amellyel megszólíthatom a gazdasági vezetőt, a vezetőápolót, az élelmészvezetőt, a műszaki vezetőt, az ápolót, a takarítót, a lakót, a hozzátartozót stb. Nem „megtérítenem” kell őket, hanem úgy élni közöttük, hogy nekik kedvük legyen csatlakozni.

❖ Ez a modell **önerőből nem megy, csak Jézus erejével**. Ezért elengedhetetlen a Jézussal való személyes imakapcsolat. Fontos a minőségi idő, ahol az intézményvezető és csoportvezetők egy lelki ráhangolódásból kiindulva közös élményeket szereznek. Itt helye van az elmélkedésnek, de a vidám együttlétnek is, ahogy a csapatépítő tréningnél bemutatásra került. Mottó: *„Ha nagy rajtad a nyomás, panaszkodás helyett csatlakozz rá Isten erejére és töltsd fel akkumulátorodat.”*

Ha a vezetés a keresztény értékekre épít, akkor ez a szervezeti kultúra alapja. Ugyanakkor fontos, hogy ez a modell elsősorban egyházi fenntartású intézményekben alkalmazható, ahol az intézmény történetének és tradíciójának is ez az alapja.

A modell működésének eredményei

A bemutatott modell egy **közösségi vezetést hoz létre**, kiegészítve a megszokott egyszemélyű vezetést. A vezetői feladatok jelentős része delegálásra kerül a csoportvezetőkhez, például a szakmai munka rendszeres ellenőrzése, távollétek engedélyezése a beosztott munkavállalóknak, szakmai beszámolók készítése, önálló tárgyalás a hozzátartozókkal, szakemberekkel stb.

Ily módon nem csupán alkalomszerűen valósul meg a feladatdelegálás, hanem a csoportvezetők valós hatáskörrel vannak felruházva. Természetesen ebben a modellben is megvan az intézményvezető felelőssége a fenntartó és hatóságok felé, ezért a rendszeres szakmai ellenőrzés és a konzultáció elengedhetetlen a részéről.

Ebben a modellben a javaslatok meghallgatásra találnak, azokat figyelembe véve születik meg az intézményvezetői döntés. Így a középvezető is „bevonódik” és sajátjaként képviseli a szervezeti értékeket, ezáltal erősödik a megfelelő szervezeti kommunikáció.

A középvezetők fontosnak érzik magukat a szervezet életében, mert javaslataikkal befolyásolják a felsővezetés döntését, ugyanakkor a munkatársak, ellátottak véleményét is közvetítik, képviselik. Ebben a munkamódban, tapasztalatom alapján, **elkötelezettebbé válnak a középvezetők**, a munkatársak, sőt az ellátottak is a keresztény értékrendből fakadó közösségi élet megélésére, mely azonos a szervezeti célokkal is. Erősödik mindenkiben a *közösséghez tartozás élménye* és az, hogy építőtagja ő is a szervezetnek.

Ennek a vezetési módnak az egyik legfontosabb értéke, hogy nem csupán a felsővezető „okossága vagy oktalansága” szüli a döntéseket, hanem figyelembe veszi a munkatársak érveit is, így a **konszenzuson alapuló döntéshozatal** dominál.

Ily módon egy krisztusi közösségben született döntések alapján történik az irányítás, ami nem jelenti az első számú vezető felelősségének hiányát, sőt! Ebben a modellben is kiemelkedő az első számú vezető felelőssége, ennek ellenére nem autokrata módon irányít, hanem közösségben. A *Bibliából* ismert számunkra, hogy a rangidős apostolt, Pétert is visszautasítja Jézus, ha ez ellene van Isten akaratának (vö. Mt. 16,16–23).

Jövőképünk: idősothonunk – a keresztény normákból fakadó szociális munka eszközeivel dolgozva – egy olyan intézmény szeretne lenni, ahol minden ember megpihenhet és felüdülést lelhet. „*Jöjjetek hozzám mindnyájan, akik elfáradtatok, én felüldítelek titeket.*” (Mt. 11,28)

2.3.2. Külső és belső kapcsolattartás: Önkéntesek fogadása az otthonban (Szalai Zsuzsanna)

„Az élet egyik legszebb jutalma,
hogy miközben az ember másokon segít,
egyben önmagán is segít.” (Ralph W. Emerson)

A fogyatékos ellátást igénylők számára képest sajnos nagyon kevés szervezet létesült, amely ezt a feladatot felvállalja. A Katolikus Szeretetszolgálat ipolytölgyesi Szent Erzsébet Otthona az egyik legnagyobb katolikus fenntartású, fogyatékos személyeket ellátó, tartós bentlakásos intézmény. Erre az ellátási formára továbbra is nagy a kereslet, hiszen nem minden fogyatékossgal élő embertársunknak adatik meg, hogy családjában éljen élete végéig.

A fogyatékos személyek elfogadása sokat fejlődött az utóbbi évtizedekben, de van még teendő. **A társadalom érzékenyítése fontos feladatunk, aminek egyik lehetősége az önkéntesek fogadása.**

A Katolikus Szeretetszolgálat Szent Erzsébet Otthonában 150 fogyatékossgal élő lakó él, akik közül 40 fő középsúlyos értelmi, továbbá 110 fő súlyos értelmi és/vagy halmozott fogyatékossgal élő felnőtt személy. Jelenleg 114 munkatárs látja el a teljes körű gondoskodást, ebből 72 fő az ápoló/gonozzó munkatárs.

Az a meggyőződésünk, hogy lakóink számára biztosítanunk kell a személyközpontú minőségi gondoskodást, a családi szemléletet, az egyéni szükségletekre való odafigyelést, és ösztönözni, támogatni szükséges az egyéni aktivitást az otthonban.

Ugyanakkor nyitottak vagyunk, kapcsolatokat ápolunk a minket körülvevő világgal is. Ennek egyik formája az önkéntesek fogadása, az abban rejlő értékek kamatoztatása. Minőségi működéshez elengedhetetlen a jó „PR”, a folyamatos külső és belső kapcsolattartás, amihez nagyban hozzájárul az önkéntesek fogadása. Meggyőződésünk, hogy az intézményünkben végzett önkéntes munka révén elindul egy társadalmi szemléletváltás, ami elősegíti a fogyatékos személyek társadalmi elfogadását-befogadását.

A megvalósítás lépései

Az első önkéntesek már az intézmény megalakulása után is jelen voltak, de a tervezett, szervezett önkéntesprogramunk az 1980-as évek vége felé kezdődött el, belga középiskolások fogadásával. A 15–20 fős diákcsoporttal tanárok is érkeztek. Az első alkalmat követően 15 éven át minden évben eljöttek a tavaszi szünetben. Az itt töltött idő tulajdonképpen gyakorlat is volt számukra, hiszen a későbbiekben gonozókként tevékenykedtek, vagy ezen a pályán tanultak tovább. Az önkéntes diákok a lakók körül segítettek, színesítették a mindennapjaikat.

A diákokat még Belgiumban felkészítették egy kisebb szótárral, amely a munkájuk során szükséges legfontosabb szavakat, rövid kérdéseket, utasításokat tartalmazta.

A lakóink körében sosem jelentett nehézséget a nyelvi különbség, hiszen ők a metakommunikáció eszköztárát nagyon jól értelmezik és elegendő, ha érzik a feljükk áradó kedvességét, nyitottságot és szeretetet.

A munkatársak esetében már más volt a helyzet, főleg a zárkózottabb dolgozóknál. Nekik feszültséget, frusztrációt okozott ez a helyzet, hiszen az önkéntes diákok a közös munkavégzés során láthatták a tevékenységeket, azok időnkénti nehézségét, és mindehhez még hozzáadódott a nyelvi különbség. Úgy próbáltunk meg segíteni ezen a helyzeten, hogy a közeli Nagyborzsönyben letelepedett két holland családot is bevontuk az önkéntes programunkba. Ők már tanultak magyarul, de még szükségük van a gyakorlásra, flamand és angol nyelvből tolmácsoltak, segítettek a munkát. Egy kis szótárat is összeállítottak a leggyakoribb kifejezésekkel, hogy megkönnyítsék a személyzettel és a lakókkal való kommunikációt. Ez nem egyszeri alkalom volt, hanem heti rendszerességgel járnak hozzánk. Időnként más, idegen nyelveket beszélő segítőköt is szereztünk, akik szintén részt vettek az önkéntes munkában és közben tolmácsoltak is, ha szükséges volt. Valójában a mélyebb kapcsolatok, a szív nyelvét használták.

Tulajdonképpen ez volt a kezdet, aztán egyre tágult a kör, katolikus közösségek fiataljai, a környékbeli iskolák diákjai és a határon túli iskolák diákjai is bevonódtak ebbe a programba. Kezdetekben a nyelvi akadályok nélkül sem volt egyszerű az önkéntes fiatalok számára a fogyatékos személyekkel való találkozás, majd a velük való segítő munka. Eleinte a fiatalok rászódkoztak a különböző fogyatékkal élők embertársuk jelenlétére, lehet, hogy döbbenet ült a tekintetekben egy-egy korábban még nem tapasztalt viselkedésminta láttán, némi félelem is tapasztalható volt, de láttuk a szemükben az együttérzést is. Mindezek az ismerethiány következményei voltak, így az intézményvezetőnek és a vezetőtársaknak át kellett gondolni, hogy miként készítsék fel a fiatalokat az önkéntes munkára, a fogyatékos személyekkel való találkozásra, a megfelelő kommunikációra.

Ezután elkészült egy felkészítő előadás és egy írott tananyag, amely bemutatja magát az intézményt, a fogyatékos személyek sajátosságait, az alapvető ismereteket, hogy tudják, kik vagyunk, mi a fő tevékenységünk, hová tartozunk, kik az ellátottjaink, kiknek kell segíteniük, és felhívja a figyelmet a legfontosabb szabályokra is.

Fontos, hogy az önkéntes fiatalok megtapasztalhassák a fogyatékkal élők emberek különböző élethelyzeteit, hogy milyen problémákkal találkoznak életük során és ezeket hogyan élék meg. Nagyon sok mindent kellett megtanulniuk a fiataloknak, mint például a helyes kommunikációt is a mozgássérült személyekkel. A fő szabályok:

- Mindig tekintsük egyenrangú partnernek a mozgáskorlátozott személyt!
- Forduljunk mindig szembe vele, ha kerekesszéket használ!

- Kerüljünk vele egy magasságba, hogy ne „felülről” kommunikáljunk vele!
- Ne kiabáljunk, ne használjunk túlzott artikulációt!

Természetesen mindig követjük az önkéntes munka folyamatát, a végén pedig minden alkalommal van egy **lezáró beszélgetés a tapasztalatokról** és arról, hogy mit visznek magukkal a fiatalok ebből a tapasztalatból, hiszen ebből mi magunk is tanulhatunk.

A szervezett önkéntesek fogadásához az alábbi lépésekre van szükség.

▶ Az önkéntesek *toborzása*, például:

- iskolai közösségi szolgálatra jelentkezők megnyerése az intézmény bemutatkozásával az iskolákban,
- az otthon lakóival minél több közösségi rendezvényen való részvétel,
- a médiában a „jó hír” terjesztése az intézményről stb.

▶ Az önkéntesek *fogadása, felkészítésük* diavetítéses előadással, bemutatkozással, hogy tudják, kik vagyunk, mi a fő tevékenységünk, hová tartozunk, kik az ellátottjaink, kiknek kell segíteniük, továbbá az alapvető ismeretek átadása.

▶ *A tevékenységük kísérése* az önkéntesség ideje alatt.

▶ Az önkéntes *munka lezárása*, visszacsatolási lehetőség, a tapasztalatok átbeszélése, tanulás, akár egymástól is.

▶ *A kapcsolatok ápolása* a korábbi önkéntesekkel.

Eredményeink

Tapasztalataink azt mutatják, hogy minden résztvevő fejlődik, mindenki kap valami csodás dolgot az önkéntes munka következtében. Az alábbiakban bemutatjuk, hogy a folyamat részesei milyen jótékony hatásokra számíthatnak.

❖ A bentlakó fiatalok élményei

A lakóink több egyéni, értékes időt, foglalkozást, törődést kapnak. Amikor az önkéntes segítő egy lakóval foglalkozik, akkor ő van a középpontban, csak rá figyelnek, hiszen a gondozás során nem mindig jut erre elegendő idő.

Az intézményben élők kétharmadának nincs, vagy már nincs élő, családi kapcsolata, így nagyon fontos számukra új emberek megismerése, barátságok kialakulása, a kapcsolatok építése, hiszen sokkal kevesebb lehetőségük van az intézményen kívüli ismerkedésre.

Lakóink megtapasztalhatják, hogy együtt minden sokkal könnyebb és vidámabb, illetve azt, hogy az élet barátokkal mindig szebb.

❖ A szervezetre gyakorolt hatások

Az otthonban évente 190–200 magyar, belga, holland, német, spanyol önkéntes diák, felnőtt, szakember és laikus fordul meg, legyőzve a nyelvi nehézségeket, segítve az otthonban élőket.

Az intézménynek fontos a kapcsolatépítés, melynek eredményeként új szakmai támogatás, tapasztalatcsere, vagy egyéb támogatási lehetőség jöhet létre. Ezekben a kapcsolatokon keresztül valósul meg az intézmény jó hírének közvetítése az országban és a határon túl.

Nagyon fontosnak tartjuk azoknak a tradicionális értékeknek a közvetítését, amelyek egyházi intézményként szervezeti kultúránk alapját képezik. Ezekből külön kiemelendőnek tartom a következőket: az emberközpontú erkölcs, a lelkiismeretesség, a rászoruló embereken való segítség, az emberhez méltó élet biztosítása, a szociális gondoskodás, az emberi és bizalmi kapcsolatok építése, a közösségteremtés, a hitelesség és a megbízhatóság.

A fiatalabb önkéntesek esetében az itt végzett munka segíti a pályorientációt a segítő szakmák felé. Ettől azt is remélhetjük, hogy a munkakerő-utánpótlás biztosítása a jövőben könnyebb lesz az otthon számára, hosszú távon is.

Ahhoz, hogy egy szervezetben az önkéntes munkát folyamatosan és magas szinten valósítsuk meg, a szervezetnek fejlődnie kell, mivel szükségszerű bizonyos feltételek teljesítése:

- ▶ Elsősorban egy olyan fogadóintézmény tudja ezt megvalósítani, amelyre jellemző a *nyitottság, a szakmai felkészültség*. Az úgynevezett „gondoskodó” szervezeti kultúra alapfeltétel.
- ▶ Létfontosságú a *vezető elköteleződése* az egész önkéntes program során, hiszen ő szervezi és koordinálja a programot. Megszervezi az önkéntesek toborzását, az iskolai közösségekkel való közös programokat, lehetőség szerint mindezek megjelentetését a médiában, és bevonódik a közös pályázati projektekbe is. Irányítja az önkéntesek fogadását, felkészítését, majd koordinálja az egész programot a befejezéséig. Külföldi önkéntesek esetén fontos lehet olyan egyéb önkéntesek felkutatása és megnyerése fordítási feladatokra, akik segítik a nyelvi nehézségek feloldását és megkönnyítik főleg a dolgozók és az önkéntesek közötti megfelelő kommunikációt és a közös munkát. A vezető kiemelkedő feladata még a kapcsolatok ápolása a programban résztvevő közösségekkel, az önkéntesekkel.
- ▶ Az alkalmas vezető mellett ugyanakkor kell hozzá egy jó csapat, *team-munka és rugalmasság*.
- ▶ Fontos, hogy kidolgozzák az önkéntesekkel kapcsolatos protokollt és készítsenek önkéntes szerződést, hiszen *megfelelő kereteket*, szabályokat kell adniuk a munkához.

- ▶ Az önkéntes tevékenység *nyilvántartásba vétele* – A közérdekű önkéntes tevékenységről szóló 2005. évi LXXXVIII. törvény alapján – az Emberi Erőforrások Minisztériuma adott hivatalánál.
- ▶ Az intézmény földrajzi elhelyezkedésétől függően a *szálláslehetőség kialakítása* nagy előnyt jelenthet a rendszeres, akár több napos önkéntes munkát vállalók és visszatérő önkéntesek esetében. Amennyiben külföldi önkénteseket is tud fogadni az adott intézmény, abban az esetben elengedhetetlen az *idegen nyelvek ismerete* a munkatársak többségénél. Minden alkalomra igyekszünk olyan személyeket is toborozni, akik jól beszélnek magyarul és angolul/flamandul, akik szintén önkéntesek.

Ezeknek a feltételeknek a kialakítása nem egyszerű, intézményünkben 20 év alatt alakult ki a megfelelő környezet.

❖ **Az önkéntesek tapasztalatai, élményei**

A kezdetektől számolva az önkéntesek létszáma intézményünkben meghaladja az 2000 főt. 2012-től kibővült a belga csoportok száma, a Hollandiából érkezők néhány évben kétszer is jöttek, ugyanígy a pannonhalmi csoportok. Évente 150 fő vagy még több az önkéntes segítők száma.

Kiemelendő eredménynek tartjuk, hogy az önkéntesek a saját élményű tanuláson keresztül fejleszthetik a szociális érzékenységüket. Az önkéntes munka folyamán szeretetet adnak és kapnak.

Ugyanakkor a folyamat hozzájárul szemléletük (át)formálásához, hiszen megtapasztalják a fogyatékos emberek mindennapi kihívásait, a nyitottságukat és a feltétel nélküli szeretetüket.

Az önkéntesek munkájuk által szerepet vállalnak a társadalmi szolidaritásban, és rajtuk keresztül javul a fogyatékossgal élő emberek társadalmi elfogadása, befogadása.

Sok fiatal és felnőtt ebben a szerepben megtapasztalhatja a saját fontosságát és ezzel az önértékelése is jó irányba tud formálódni, át tudják értékelni az életüket és értékelni tudják a saját talentumaikat.

Nem utolsó sorban, az önkéntes munka felkészíti a fiatalokat az aktív állampolgári létre.

Egyik önkéntesünk, Neruda Károly plébános szavait idézzük e munka jelentőségéről:

„Lelkipásztorként és gyógypedagógus növendékként megtiszteltetést jelent számomra, hogy majd két évtized óta részt vehetek a Szent Erzsébet Otthon lakóinak életében. A tisztelet, a köszönet és a szeretet az a három szó, amelyik megjelenik gondolat- és érzésvilágomban, amikor az ott élő emberekre gondolok.

Meggyőződésem, hogy az értelmi akadályozottsággal (fogyatékos-sággal) élő embereknek különleges küldetésük van az egyház és a társadalom életében. Amikor belépünk az ő világukba, akkor az evangélium üzenete életközeli módon tárul fel előttünk.

Bár az ő személyiségük értelmi oldala deficitet szenved, azok az ősi lelki képességek, amelyek egy boldog élet alapjait jelenthetik, sokszor nagy erővel jelennek meg előttünk. A tisztelet, a köszönet és a szeretet szavak az ő világukban feltárják előttünk az eredeti, Istentől jövő értelmüket. Szeretettel hívom azokat az embereket az otthonba, akik szeretnék az élet valódi, szeretetre épülő arcát megismerni!”

Sokéves gyakorlatunk alapján biztatni tudok mindenkit, hogy tapasztalja meg: jót tenni jó! Bizonyosan feledhetetlen élményekkel gazdagodva térhetnek haza. És akik az Otthonban várják őket, Csodálatos Emberek! Ők a Testvéreink, akik sok szeretetet adnak és fogadnak el, érzékenyek, hálásak, a lelki tisztaság ragyog bennük. Ők azok, akiken keresztül Isten megajándékoz minket!

2.4. Fejezetzáró kérdések

- Gondolkozott-e már azon, hogy Ön milyen stílusú vezető?
- Munkája közben szokta-e mások szempontjait figyelembe venni?
- Szokott-e azon gondolkodni, hogy megelőzhető lett volna egy adott probléma?
- Hogyan ösztönzi a munkavállalóit? Ösztönözték-e már Önt a felettesei?
- Milyen külső erőforrásokat használ fel a szervezet működése során?
- Kik a külső együttműködő partnerek a kötelezően előírtakon kívül?

2.5. Javasolt olvasmányok

FINZEL, HANS (2004): *A vezetők tíz leggyakoribb hibája*. Budapest: Keresztény Ismeretterjesztő Alapítvány

KLEIN SÁNDOR (2001): *Vezetés és szervezetpszichológia*. Budapest: SHL Hungary. I. rész: „A vezető”, II. rész: „A csoport”.

PINK, DANIEL H. (2010): *Motiváció 3.0. Ösztönzés másképp*. Budapest: HVG Könyvek

VÁRY ANNAMÁRIA (2005b): „Csoportok mélyén. Tanulás a csoportról csoportban.” In: *Sors mint döntés. Az érzelmek felfedezése és felszabadítása*. Szerk. Járó Katalin, Budapest: Helikon Kiadó

3. A SZERVEZETI HELYZETFELMÉRÉS FOLYAMATA ÉS MÓDSZEREI

A szervezeti diagnózis azt a célt szolgálja, hogy megvizsgáljuk egy intézmény egészének, vagy egy részének aktuális helyzetét, erősségeit és nehézségeit – és megállapítsuk, hogy az elvárásoknak megfelelően működik-e, illetve eléri-e a céljait. Többnyire olyan esetekben kerül sor helyzetfeltárára, amikor valamilyen probléma jelentkezik a működésben, és ennek gyökereit szeretnék az illetékesek tisztán látni és orvosolni. A helyzetfelmérés adatgyűjtést feltételez, a szerzett információ feldolgozásából pedig világgossá válnak az adott szervezet/terület erősségei és gyenge pontjai, illetve a szükséges változások.

A fejezet célja, hogy felkészítse a szociális intézményekben dolgozó vezetőket és mindazokat, akik a változásokat facilitálják³³ arra, hogy részt vegyenek a szervezeti problémák feltárában, „diagnózisok” megállapításában. Ezt elsősorban olyan területeken érdemes elvégezni, amelyekre a szervezetnek van ráhatása, például érintheti a munkatársak hatékonyságának növelését, a kommunikáció és együttműködés fejlesztését, a tanulást és tudásmegosztást, a készségfejlesztést, az elköteleződést, az ösztönzést stb.

A téma aktualitását az adja, hogy számos szociális szolgáltatás válik elérhetővé az országban, és egyre több intézmény kerül egyházi fenntartásba. Ilyenkor szükségszerűek a változások az intézmény stratégiájában, a struktúrájában és a folyamatokban, amihez helyzetelemzés szükséges.

Egy működő intézményben rengeteg adatot lehet felhalmozni, elemezni, éppen ezért gondosan meg kell tervezni, milyen helyzetfeltárási modellben gondolkodunk, milyen konkrét területre fókuszálunk, és mi az, amire biztosítani tudjuk a pénzügyi és humán erőforrást. Ebben a fejezetben is a rendszerszemléletű megközelítés mellett döntöttünk, amelynek fő erőssége, hogy az elemzés során a szervezet és a környezet közötti kölcsönhatásra nagy hangsúlyt helyez, ugyanakkor az eredményességet mindig a társadalmi misszióval összefüggésben értelmezi.

Jean Hutton elmélete³⁴ szerint minden szervezet, így az egyházi fenntartású szociális intézmények is nyílt rendszerek, melyek állandó kapcsolatban vannak környezetükkel, energia-, anyag-, ember- és információcsere zajlik közöttük. A nyílt rendszerek sajátosságai a következők³⁵:

- A rendszernek vannak *külső határai*, amelyek lehetővé teszik, hogy elkülönüljön a kint és bent. Érdekes kérdés, hogyan gondolkodunk egy otthonban

³³ A facilitálás latin eredetű szó, a változás folyamatának elősegítését és levezénylését is jelenti.

³⁴ Vö. HUTTON, J. (2000)

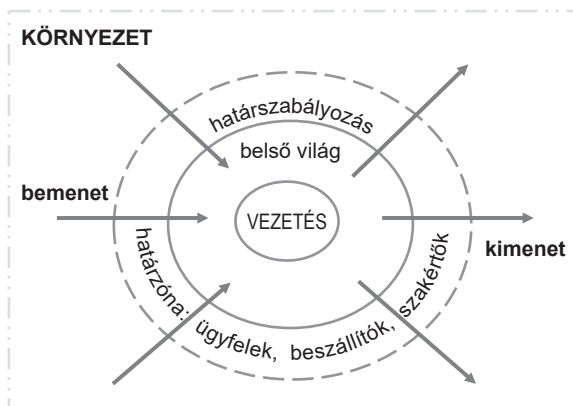
³⁵ REED, B. D.–PALMER, B. W. M. (1972)

a lakókról: bent vannak a szervezetben, részei a hierarchiának, vagy ügyfelek? A hozzájuk való viszony szempontjából ez lényeges kérdés. A fenti kérdést a vezetés válaszolja meg. Ha a lakókat ügyfeleknek tekinti, akkor a szervezetben minden róluk szól, az igényeiket igyekeznek az elvárásokon felül teljesíteni és támogatják az ügyfélbarát szervezet kialakítását.

- A rendszernek vannak *belső határai* is, alrendszerekből áll, az azokban végbemenő folyamatok kihatnak a teljes rendszerre. Ha egyikben változás következik be, annak hatása a teljes rendszerben is leképeződik. Például, ha a vezetési alrendszerben változás áll be, s ezzel összefüggésben új középvezetői pozíciókat hoznak létre, az egyértelműen kihat az egész szervezetre.
- Minden cégben, de a szolgáltatásokban különösen fontos a *határzóna*, a potenciális ügyfelek elérése, tájékoztatása, illetve az a kép, amit egy intézmény kialakít magáról.
- Minden rendszer túlélése és fejlődése a környezettel folytatott ellenőrzött és szabályozott *cserefolyamatoktól* függ. A határok és a cserefolyamatok szabályozását tekintjük vezetésnek.

Az alábbi ábra a rendszerszemlélet elemeit tünteti fel.

Szervezetek rendszerszemléletű ábrázolása



A helyzetfeltárás vonatkozhat az intézmények egészére, vagy egyes részterületekre, például magára a vezetésre, a stratégiára és a struktúrára. Újabban a szervezeti kultúra kerül fókuszba, illetve az ügyfélbarát jelleg, a tudásmenedzsment stb.

Az átvilágítás magatartástudományi szakismereteket és tapasztalatot igényel, általában külső szakértők bevonásával végzik. A gyűjtött adatok értelmezése, az eredmények megfejtése, jelentések feltárása arra szolgál, hogy azokat a változásokat megtervezzék, amelyek révén a szervezet hatékonyabban tudja ellátni társadalmi misszióját és mindennapi feladatait.

3.1. Alapismeretek (Kovács Ferenc)

Mikor lehet szükség szervezeti diagnózisra?

- Ha szervezeti döntésekhez nincs elég információ, például amikor bizonyos munkafolyamatokat át szeretnénk szervezni.
- Ha az észlelhető problémák okai nem egyértelműek: miért nem elégedettek a lakók és a hozzátartozók?
- Ha gond van az eredményességgel és az okok nem egyértelműek: csökken a jelentkezők száma, az idősök más intézményeket preferálnak, rossz a munkahelyi hangulat stb.
- Amikor a fejlesztési folyamatba szeretnénk bevonni a munkatársakat, az elköteleződésüket segíti, ha helyzetfeltárásban vehetnek részt.

A szervezeti diagnózis lépései

- ▶ **A probléma azonosítása:** például kiégés veszélye az ápoló-gondozó személyzetnél.
- ▶ **A vizsgált terület behatárolása:** például mi okozza a korábban jól teljesítő kollégák viselkedésének változását, mennyire elégedettek munkájukkal, mely tényezők felelősek az elégedetlenségért stb.
- ▶ **A helyzetfeltárásban résztvevők kiválasztása:** azoknak a személyeknek az azonosítása, akiket megkérdezzük az adatgyűjtés során. Kisebb szervezetek esetén ez lehet a teljes ápoló-gondozó team. Nagyobb szervezeteknél megcélozhatjuk a 75 % bevonását. Ezzel párhuzamosan ki kell választani a folyamatot koordináló külső vagy belső szakembereket is.
- ▶ **Döntés az adatgyűjtés módszereiről és felkészülés az alkalmazásukra:** egy terület felmérésekor mindig több módszert alkalmazunk. Meg kell határozni, mire futja az időből. Kisebb létszám esetében alkalmazhatók időigényesebb módszerek, például megfigyelés, egyéni interjú. Nagyobb létszám esetében célszerűbb kérdőíveket, skálákat alkalmazni, és ezeket kiegészíteni néhány mélyinterjúval. Ezekről a módszerekről a következő pontban olvashat.
- ▶ **Információgyűjtés tervezése és megvalósítása:** gondosan meg kell határozni a munka időtartamát és folyamatát, mivel ez nem mehet a szakmai tevékenység rovására.
- ▶ **Az adatok feldolgozása és értelmezése, javaslatok készítése:** adatfeldolgozásban, alapvető statisztikai módszerekben járatos szakembernek kell végeznie. Az eredmények értelmezése igen fontos feladat, ez adja meg a választ azokra a kérdésekre, amiért a helyzetfeltárást elvégeztük.

A helyzetelemzés fontosabb módszerei a szociális szektorban

- **Megfigyelés:** A megfigyelés elsősorban olyan jellemzők esetében fontos, amelyek kvalitatív, minőségi jellegűek. Ahhoz, hogy megbízható eredményeket nyújtson, előre rögzíteni szükséges a szempontokat és a megfigyelések gyakoriságát. Például megfigyelhetjük a reggeliztetést, vagy egy csoportfoglalkozás menetét, hogy azonosítsuk a problémákat. Fontos a megfigyelő személye is – javasolt olyan munkatárs felkérése a feladatra, aki nem érintett az adott folyamatban és meg tudja őrizni semleges, objektív beállítódását.
- **Dokumentumelemzés:** Alap- (jogszámban meghatározott) és egyéb, az ügyfelekre vonatkozó szakmai dokumentumok elemzése, mennyiségi és tartalmi megfelelés szempontjából.
- **Interjú:** Az interjú történhet egyéni vagy csoportos formában. A szervezetben elfoglalt szerepét fontos szem előtt tartani, amikor egy munkatárs interjút vezető szerepbe kerül. Javasolt, hogy ne a megkérdezett hierarchikus vezetője legyen az, aki az interjút végzi.
- **Kérdőíves adatgyűjtés:**³⁶ Többnyire előre kidolgozott eszközzel történik, amely vonatkozhat a teljes szervezetre vagy egy-egy területre. A teljes szervezet felmérése esetében a kérdőív több dimenziót tartalmaz, amelyek a működés különböző oldalaira vonatkoznak. Egyetlen terület összetevőit vizsgálja például egy kiegészítőre vonatkozó vagy a szervezeti kultúrát vizsgáló kérdőív.
- **Becslőskálák:** A becslőskálák egy sor állításból állnak, amelyeket a vizsgált személy önmagára vagy másra nézve értékel. Azt kell eldöntenie, mennyire érvényes rá az adott állítás egy ötfokú skálán: az 1-es érték az „egyáltalán nem ért egyet”, az 5-ös a „teljes mértékben egyetért”, a 3-as pedig a „semleges”, vagy „nem tudom eldönteni”. Az ilyen skálákat általában attitűdök (hozzáállás, viszonyulás) mérésére használják, népszerűségüket annak köszönhetik, hogy viszonylag könnyű összeállítani őket. Az eredményeket azonban torzíthatja az, hogy a vizsgált személy nem feltétlenül őszinte, igyekszik olyan képet festeni, amiről azt hiszi, megfelel az elvárásoknak. Ezt a jelenséget szociális kívánatosság irányába történő torzításnak nevezzük és nem csak skálák, de kérdőívek esetében is előfordulhat.³⁷

A szerzett információk hitelességét mindig meg kell vizsgálni. Általában egy téma kapcsán több információforrást alkalmazunk, az ezekből nyert adatok erősítik vagy gyengítik a szerzett információ megbízhatóságát.

³⁶ A következő részben majd bemutatunk egy szervezeti diagnózisban használt kérdőívet.

³⁷ A jól kidolgozott, sztenderdizált kérdőíveknél a torzítást is méri, egy magunk által összeállított skála ezt nem tudja.

A helyzetfelmérés során gyakran vizsgált területek

- **Az alapfeladat és a fő technológia:**³⁸ Az alapfeladat az intézmény társadalmi küldetését jelenti, ezt többnyire az alapidokumentáció tartalmazza. Az idősothtonok esetében az alapfeladat az, hogy biztonságot és szubjektív jóllétet nyújtsanak a lakóknak életük utolsó szakaszára. A fő technológia pedig az ennek a feladatnak az ellátása során alkalmazott legfontosabb tevékenységeket jelenti, az előbbi példát folytatva, ez a minőségi ellátás, gondozás, ápolás. A szervezet szerződhet egy vagy több szociális feladat ellátására az egyes rászoruló csoportok esetében. A környezeti változások függvényében időnként felül kell vizsgálni az alapfeladattal összefüggő változó igényeket/szükségleteket és a kapcsolódó fő feladatokat.³⁹
- **A szervezeti felépítés, struktúra, vezetés:** A szervezeti struktúra vizsgálata azt jelenti, hogy elemezzük az intézményben lévő hierarchikus szinteket⁴⁰, ennek függvényében a hierarchia magasságát, a részlegek egymáshoz viszonyított helyzetét, és értelmezzük, hogy ez mit jelent a szervezet vezetésének és működésének szempontjából. A szervezetek mérete, struktúrája és vezetése közötti összefüggést is feltérképezzük, és vizsgáljuk, hogy ezek összhangban vannak-e egymással.⁴¹
- Ugyancsak biztosítani kell adatokat **a szakmai munkáról**, idősothtonok esetében a gondozás, ápolás, foglalkoztatás, segítség menetéről. Adatok szükségesek azokról a kulcsszereplőkről is, akik a szervezetben dolgoznak (szakképzettség, szakmai tapasztalat, továbbképzések, egészségi állapot, hiányzások, fluktuáció stb.).
- Adatokat gyűjthetünk **a szervezeti kultúráról**, ezen belül az intézmény ügyfélcentrikus jellegéről, a vezetés stílusáról, a kliensek és a dolgozók elégedettségéről, szubjektív jóllétéről, az előforduló panaszokról és konfliktushelyzetekről stb.
- Az intézményben zajló **kommunikáció sajátosságairól** szintén gyűjtünk adatokat. Ez vonatkozik az ügyfelekkel való kapcsolattartásra éppúgy, mint az alkalmazottak és a vezetés kommunikációjára. Egyre gyakrabban vizsgálják a **tudásmegosztás** sajátosságait is.
- **A jogszabályoknak való megfelelés:** A szociális intézmények működését erősen meghatározza a jogszabályi környezet. Ennek megfelelően adatokat gyűjtünk a törvényeknek való megfelelésről, például létszámfeltetelekről, az infrastruktúra sajátosságairól stb.

³⁸ Ez a megközelítés szintén rendszerszemléletű, vö. REED, B. D.–PALMER, B. W. M. (1972)

³⁹ Példaként lásd Baranyi Éva írását a 3. fejezetben!

⁴⁰ A szervezeti struktúra leggyakoribb típusait lásd a következő fejezetben, a 70–72. oldalon!

⁴¹ Bővebben ezekről a kérdésekről e fejezet „Módszerek és modellek” című részében olvashat. A leggyakoribb szervezeti struktúra formákat pedig a következő fejezet „Alapismeretek” című részében mutatjuk be.

A felmerülő problémák alapján bármely speciális területről gyűjthetünk adatokat, ehhez általában megfigyelésekből indulunk ki. Például követhetjük a gyógyszerellátási szükségletek ciklikus különbségeit az influenzaszезonban, látogatási tilalom időszakában és azon kívül. Egy véletlenszerű megfigyelés azt mutatta, hogy kijárási tilalom és látogatási tilalom esetében⁴² drasztikusan csökkent a gyógyszerfelhasználás az intézmények egyikében.

Az adatok összegyűjtése és feldolgozása azonban nem elegendő. Értelmezni is kell azokat. Meg kell érteni, mit jelentenek a belőlük kiolvasható összefüggések a szervezet szempontjából és milyen változási szükségletek azonosíthatók az elemzésből. A fenti példát folytatva, arra a következtetésre juthatunk (ha megfigyelésünk többször, több intézményben ismétlődik és így alátámasztást nyer), hogy alaposabban meg kellene fontolni az „intézményi határok” átjárhatóságát akár kisebb járványok esetében is.

Külső és belső környezet

Belső környezetként értékelhetünk minden olyan tényezőt, amelyek az intézményen belül hatást gyakorolnak a szervezet folyamataira. Ilyen lehet a vezetés stílusa, a rendelkezésre álló infrastruktúra, az erőforrások, a belső szabályozás stb. Egy idősothton esetében a belső környezet egyik tényezőjét maguk a lakók jelentik, akiknek változó sajátosságai jelentős hatást gyakorolnak a szervezeti folyamatokra.

A külső környezet esetében beszélünk mikro-, makro- és globális szintekről. A mikrokörnyezet az a közvetlen környezet – például a beszállítók, a fenntartó –, amely direkt módon hat az intézményre. A makrokörnyezet közvetve hat, ilyenek bizonyos szabályozások vagy környezeti jellemzők, például fizetésbeli eltérések a szociális szféra és az egészségügy között stb. A globális környezet azokat a megatrendeket tartalmazza, amelyek tágabb környezetünkben, az egész Földön hatnak, ilyen például a lakosság elöregedése.

Szervezeti szükségletek meghatározása

A szociális szervezetek esetében a felmerülő szükségletek hármastagozódásúak:

- a szolgáltatást igénybe vevők és hozzátartozóik köre,
- a munkatársak és
- a szervezet szociális-gazdasági, működési szükségletei.

⁴² A megfigyelés a 2020. évi koronavírus-járvány (Covid-19) időszakában történt, amikor a szociális intézményeket viszonylag hamar lezárták.

Versenyelőny a szociális intézmények esetében

A versenyelőny a profitorientált szektorban elterjedt fogalom. A szociális ágazatban versenyelőnyként tekinthetünk a más szolgáltatókhoz képest magasabb minőségben nyújtott szolgáltatásra, illetve a szervezeti kultúra sajátosságaira. A szolgáltatás anyagi vonzata is része a versenyelőnynek, de önmagában nem feltétlenül elegendő.

Az egyházi szervezetek működési sajátosságai

Az egyházi szervezeteknek alaptevékenységük mellett fontos feladatuk, hogy munkájukat az egyetemes keresztény értékek alapján végezzék, ezeket beépítsék a mindennapi cselekedetekbe. Ezért az ilyen intézmények várhatóan szervezeti kultúrájuk sajátosságaiban különböznek lényegesen más, jellemzően állami, önkormányzati fenntartású szervezetektől. Például az egyházi fenntartású időszothonokban a munkában és a viselkedésben megnyilvánuló segítőkészség, hitélet, tisztelet, szeretet és gondoskodás tükrözik a tradicionális keresztény értékeket.⁴³

Az elmúlt időszakban Magyarországon megfigyelhető, hogy az egyházi szervezetek nagyobb támogatást, feladatot kapnak a szociális szektorban és az intézmények fenntartásában, mint a korábbi évtizedekben, ezért is fontos figyelni arra, hogy szervezeti kultúrájuknak ezeket a sajátosságait megtartsák.⁴⁴

Összefoglalva, a szervezeti munkának napjainkban fontos részévé vált az intézmények vizsgálata, ez jelenti az első lépést a fejlődés tervezéséhez.

⁴³ Lásd Lőrincz Jánosné írását az 5. és 7. fejezet jó gyakorlatai között!

⁴⁴ Vö. a *Magyar Kurír – Katolikus Hírportál* cikkét: „A közfeladatokat ellátó egyházi intézmények támogatása is biztosított a jövő évi költségvetésben” (2019. augusztus 8., forrás: MTI) <https://www.magyarKurir.hu/hazai/a-kozfeladatokat-ellato-egyhazi-intezmenyek-tamogatasa-is-biztosított-jovo-evi-koltsegvetesben> – letöltés dátuma: 2019. november 18.)

3.2. Módszerek és modellek (Váry Annamária)

A szervezetek elemzéséhez ma már változatos módszerek állnak a rendelkezésünkre, ahogyan azt az előző részben már vázoltuk. A módszerek egy része leíró jellegű, például a jól ismert erősségek–gyengeségek–lehetőségek–veszélyek mátrixa (SWOT-mátrix)⁴⁵, más módszerek, számszerűsített eredményeket nyújtanak, ezek közé tartoznak a kérdőívek, a becslőskálák.

Ebben a részben egy olyan kérdőívet mutatunk be, amely 12 dimenzió alapján vizsgálja a fejlődést akadályozó tényezőket. Mike Woodcock és Dave Francis 30 éve megalkotott kérdőíve, az OBI – Organisational Blockage Inventory⁴⁶– inspiráló hatású, ma is használják különböző, az eredeténél valamivel rövidebb változatait.

Ez a kérdőív a szervezet belső világára vonatkozik. A mért dimenziók egyrészt az alkalmazottak készségeihez, beállítódásához kapcsolódnak, másrészt pedig vezetői magatartásra és kommunikációra vonatkoznak. Olyan esetekben javasoljuk az alkalmazását, amikor nagy a fluktuáció, gyakori az elégedetlenség, az új dolgozók hamar elmennek, sok a panasz és a munkahelyi légkör javításra szorul.

Fontos megjegyezni azt, hogy a kérdőívekből csak akkor vonhatunk le megbízható következtetéseket a vizsgált szervezet vagy szervezeti egység vonatkozásában, ha megfelelő számú munkatárs töltötte ki, vagyis ha a vizsgálati mintánk elég nagy.⁴⁷ Egyébként, egy-egy alkalmazott véleményét tudjuk csak meg, bár az is lehet fontos számunkra. Kisebb szervezeteknél javasolt a teljes osztály vagy szervezet lekérdezése, nagyobb egységeknél pedig szerencsés, ha a dolgozók 70–75 százaléka kitölti a kérdőívet.

Az alábbiakban a kérdőívre vonatkozó instrukciókat, a válaszlapot és a dimenziókat tartalmazó értékelő lapot mutatjuk be. Ezek segítségével el lehet kezdeni a felmérést.

3.2.1. Szervezeti blokkoló tényezők kérdőíve

Egy olyan kérdőívet tart a kezében, amely segít abban, hogy azokra a problémákra koncentrálhasson, amelyek jelenleg akadályozó tényezőket jelentenek a szervezet fejlődésében. A kérdőív 120 kérdésből áll, amelyek a jelenlegi helyzetet világítják meg. Mindegyik állítás esetében azt kell eldöntenie, hogy az illik-e az Ön szervezetére vagy sem. Néha nehéz lehet ezt eldönteni, de az a legfontosabb, hogy őszintén válaszoljon.

⁴⁵ A SWOT betűszó, az angol **St**rengths ('erősségek'), **W**eaknesses ('gyengeségek'), **O**pportunities ('lehetőségek') és **T**hreats ('veszélyek') szavak kezdőbetűiből. Az 1960–1970-es évekből származik, nem egyértelmű, hogy ki fejlesztette ki ezt a módszert.

⁴⁶ Woodcock, M.–Francis, D. (1990)

⁴⁷ Statisztikai adatfeldolgozást 20 fő alatt nem szoktak végezni, de megbízható adatokhoz ennél is jóval nagyobb minta szüksége, ha van mód rá.

Instrukciók és kérdéssor

Ha Ön intézményvezető, a kérdőívet a teljes szervezet vonatkozásában töltse ki. Ha nem, akkor az a legjobb, ha arra a részlegre koncentrálnak, amelyben dolgozik, és ahol önnek a legnagyobb befolyása van.

Amikor eldöntötte, melyik részlegre gondol, akkor ezt írja be az alábbi üres négyzetbe.

- Használja a válaszlapot a kérdőív kitöltéséhez!
 - Sorrendben menjen végig a kérdéseken, és írjon X-et a válaszlap (ld. az 56. oldalon) megfelelő négyzetébe, ha úgy érzi, hogy az állítás nagyjából ráillik az intézményre. Ha az állítás nem jellemző, akkor hagyja üresen a négyzetet.
 - Ne gondolkozzon sokat, néhány másodperc elég a válaszhoz.
 - Ne feledje, csak akkor kaphat megbízható eredményt, ha őszintén válaszol!
1. Ugyanannyi alkalmatlan embert vettek fel, mint amennyi hatékony munkatársat.
 2. A felelősségi körök nem egyértelműek.
 3. Úgy tűnik, senkinek sem világos, mi okozza a gondokat a szervezetben.
 4. Készségek vannak, de nem a megfelelő fajtából.
 5. Ha az embereket jobban érdekelné a munkájuk, akkor jobb eredményeket érnének el.
 6. A jó javaslatokat/ötleteket nem veszik komolyan.
 7. Mindegyik részleg úgy működik, mintha külön birodalom lenne.
 8. A vezetők azt hiszik, hogy az emberek csak a pénzért járnak be dolgozni.
 9. Nem világos, hogy kik lesznek a kulcsfontosságú emberek utódai.
 10. Az alkalmazottak nem töltenek elég időt a jövő tervezésével.
 11. Sok a nézeteltérés a fizetésekkel kapcsolatban.
 12. Az emberek nem tanulnak a hibáikból.
 13. Túl hosszú időre van szükség ahhoz, hogy a dolgozók eljussanak egy elfogadható teljesítményszintre.
 14. A munkakörök nincsenek világosan meghatározva.
 15. Nincs elég delegálás.
 16. Úgy tűnik, hogy a középvezetőknek nincs idejük arra, hogy a képzéseket komolyan vegyék.

17. Nincs kellő ösztönzés arra, hogy javítsuk a teljesítményt, ezért az emberek nem törődnek vele.
18. A szokatlan ötleteket meg se hallják.
19. A csoportok nem gyűlnek össze, hogy a közös problémákon dolgozzanak.
20. A középvezetők azt hiszik, hogy a szigorúbb ellenőrzés jobb eredményekhez vezet.
21. Gyakran van szükség arra, hogy kívülről hozzanak be új vezetőket.
22. Egyik fő problémám az, hogy nem tudom, mit várnak el tőlem.
23. Az emberek gyakran elmennek, a magasabb fizetésért.
24. Az emberek kerülik a konstruktív kritikát.
25. Úgy tűnik, hogy a pályázók végzettsége évről évre alacsonyabb.
26. A szervezet elavult standardok szerint dolgozik, korszerűsíteni kellene.
27. Csak a felsővezetés vesz részt a fontos döntésekben.
28. A részlegek hozzáállása a képzéshez különböző, egyesek komolyan veszik, mások nem.
29. Úgy tűnik, gyakrabban kapunk büntetést, mint jutalmat.
30. Sikereesebbek lennénk, ha több kockázatot vállalnánk.
31. Az emberek nem mondják meg, hogy valójában mit gondolnak.
32. A vezetők azt hiszik, hogy az emberek alapján véve lusták.
33. Az embereket nem fejlesztik annak érdekében, hogy el tudják végezni a jövőbeli feladatokat.
34. Az alkalmazottaknak mást mondanak, és más szerint ítélik meg őket.
35. Úgy tűnik, a konformizmus⁴⁸ fizetődik ki a legjobban.
36. Az emberek a maguk módján működnek és nem szeretnék, ha ebben megzavarnák őket.
37. Túl sok új ember volt, aki hamar felmondott.
38. A részlegek széthúznak.
39. A rendelkezésre álló tehetség alig van kihasználva.
40. A készségek inkább csak úgy ráragadnak az emberekre, mintsem rendszeresen sajátítanak el azokat.
41. Az embereket kizsákmányolják, nem fizetik meg annak mértékében, amekkora erőfeszítést tesznek.
42. Az újítást gyakran nem jutalmazták.
43. Ebben a szervezetben mindenki csak magával törődik, amikor nyomást gyakorolnak ránk.

⁴⁸ Konformizmus: megalkuvás, a fennálló rendszerhez való elvtelen alkalmazkodás.

44. A vezetők azt szeretnék, ha visszatérne az az idő, amikor a fegyelem volt az úr.
45. A középvezető nem választja ki és képezi azokat, akik potenciálisan magas teljesítményt tudnának nyújtani.
46. A személyes céloknak nem sok közülük van a szervezet céljához.
47. A fizetési rendszer akadályozza azt, hogy a munkát a lehető legjobban szervezzék.
48. Az időt és energiát rosszul használják fel.
49. Sok alkalmazott kevésbé hatékony.
50. A magasabb beosztású vezetőknek annyi a dolga, hogy képtelen mindennel foglalkozni.
51. A döntéshozáshoz szükséges információk nem szerezhetők be egykönnyen.
52. A vezetőknek szembe kell nézniük a nehézségekkel, és úgy gondolják, hogy másoknak is ezt kell tenniük.
53. Az emberek nem kapnak pontos tájékoztatást arról, hogy miképpen értékelik a teljesítményüket.
54. A piaci versenytársaknak, úgy tűnik, jobb ötleteik vannak.
55. Mindegyik vezető a saját részlegéért felel, és nem szereti, ha ebbe beleszólnak.
56. Csak azért vagyunk, hogy másokon segítsünk, velünk senki sem törődik.
57. Az emberek nem tudják, mi vár rájuk a jövőben.
58. Az embereket inkább a személyes tulajdonságaik alapján ítélik meg és nem annak alapján, hogy mit tesznek le az asztalra.
59. Egészsében véve, nincs megfelelő módszer arra, hogy a különleges erőfeszítést jutalmazza.
60. Túl sok ember dönt úgy, hogy elmegy, amikor a dolgok nehezzé válnak.
61. Ellenérzés alakult ki amiatt, hogy az új emberek mintha a jobb állásokat kapták volna.
62. Némely osztályon többen vannak, mint azt a munkájuk indokolná.
63. Többnyire a régi ötletek győznek, nem az újak.
64. A részlegvezetők nem képesek másokat tanítani.
65. Ha döntésre kerülne a sor, a vezetők nem lennének felkészülve arra, hogy erőfeszítést tegyenek a cégért.
66. Ha valami egyszer már gyakorlattá vált, akkor nehezen lehet azt megkérdőjelezni.
67. A gyűlések nem népszerűek, mert általában nincs hatásuk.

68. A vezetés nem törődik azzal, hogy az emberek jól érzik-e magukat a munkahelyen.
69. A vezetés utódlását és fejlesztését nem lehet tervezni, túl sok tényezőtől függ.
70. A szervezet jövőre vonatkozó céljai alacsony szintűek.
71. A szervezet nem fizet olyan jól, hogy megfelelő, kompetens embereket vonzzon.
72. A vezetőink nem egyenesek és nem őszinték.
73. Valójában nincs túl sok tehetséges ember nálunk.
74. Túl gyakran történik meg, hogy a fontos dolgokat vagy nem csinálják meg, vagy kétszer végzik el.
75. A fluktuáció mértékét nem számolják ki.
76. Jobban lehetne dolgozni, ha a megfelelő készségek rendelkezésre állnának.
77. Nem érzem, hogy támogatnának abban, amit csinálok.
78. Dinamikus időket élünk, de az intézmény nem mozog elég gyorsan.
79. A tanulságot, amit egyik részleg levon, nem adják át a másiknak.
80. Igen kevés erőfeszítést tesznek azért, hogy a munkát érdekessé és értelmessé tegyék.
81. Sokszor előfordul, hogy kiképezzük az embereket, akik később átmennek más hasonló intézménybe.
82. A célokat homályosan fogalmazzák meg.
83. Az embereknek sokat kell pluszban dolgozniuk azért, hogy elérjék azt a fizetést, amiből meg lehet élni.
84. Jól járnánk, ha az elfogadott rendet több kihívás érné.
85. Felvesznek olyan embereket, akiknek alig van tapasztalatuk és tehetségük.
86. Néhány ember túlterhelt, másoknak meg könnyű dolguk van.
87. Az alkalmazottak nem tudják, hogy a jövedelmük mennyire tér el a szektorban szokásostól, mert nem rendelkeznek összehasonlító adatokkal.
88. Az embereket nem ösztönzik arra, hogy korszerűsítsék a készségeiket.
89. Az embereknek nincs lehetőségük arra, hogy valamit felmutassanak, így nem érzik elkötelezettnek magukat.
90. Az emberek nem szeretik megváltoztatni azt, ami ismert, a „régit utat”.
91. A versengés a szervezeten belül olyan erős, hogy az már káros.
92. A részlegvezetők nem feltételezik, hogy az embereket érdekli a munkában töltött idő minősége.
93. A magasabb szintű vezetőknek nincs elég széles körű tapasztalatuk.
94. A prioritások nem egyértelműek.

95. Az emberek úgy érzik, mintha egy másodrendű szervezetben dolgoznának.
96. A standardok túl alacsonyak.
97. Amikor felvétel van, nehéz kiválasztani a szervezet számára értékes munkatársat.
98. Nem érdemes átszervezésről beszélni, a hozzáállás rögzült.
99. A vezetés ellenőrzéséről nincs információ, pedig erre szükség volna.
100. A minőség javulna, ha a személyzet képzetesebb volna.
101. A fizetés átlagon aluli és az emberek elégedetlenek.
102. A vezetők nem veszik eléggé figyelembe a külső környezet változásait.
103. Az emberek többet segíthetnének egymásnak, de úgy tűnik, nem tördnek ezzel.
104. A vezetők nem szólítják egymást a keresztnévükön.
105. A menedzserek úgy gondolják, hogy a menedzsmentképzések nem nyújtanak túl sok használható tudást számukra.
106. A tervek irreálisaknak tűnnek.
107. A szervezet javadalmazási rendszere nem állja ki az összehasonlítást a hasonló szervezetekével.
108. Az erős egyéniségek ellenérzést váltanak ki.
109. A szervezet nem rendelkezik hatékony toborzási módszerekkel – a vezetők saját belátásuk szerint döntenek.
110. Az osztályok nem tisztelik a többi csoport munkáját.
111. A vezetés nem ismeri fel azt, hogy az elégedetlen munkaerő sokba kerül.
112. Nem meglepő, hogy az újakra nem tesz jó benyomást az intézmény, ha figyelembe vesszük, hogyan bánnak velük az első napokban.
113. Az emberek több kihívást szeretnének a munkájukban.
114. A problémákat nem kezelik korrekt és őszinte módon.
115. A csoportok nem tesznek lépéseket azért, hogy jobban dolgozzanak együtt.
116. A vezetők között sok a rejtett harc.
117. A vezetők nem beszélnek nyíltan a hozzájuk tartozó alkalmazottak jövőjéről.
118. Azokat a döntéseket hozzák meg ma, amelyeket hónapokkal ezelőtt kellett volna meghozni.
119. Én személyesen azt gondolom, hogy alul vagyok fizetve.
120. Az embereket nem készítetik arra, hogy használják összes képességeiket.

Értékelési rács

Az alábbi táblázatban 120 négyzet van, az ezekben szereplő számok megfelelnek a kérdőív beszámozott kérdéseinek. Sorrendben menjen végig a kérdéseken, és írjon X-et a megfelelő négyzetbe, **ha úgy érzi, hogy az állítás nagyjából ráillik a szervezetre**. Ha az állítás nem jellemző, akkor hagyja üresen a négyzetet. Kezdje az első sorral, és haladjon balról jobbra. Vigyázzon, nehogy kimaradjon egy kérdés!

| A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L |
|-----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 |
| 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 |
| 37 | 38 | 39 | 40 | 41 | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | 48 |
| 49 | 50 | 51 | 52 | 53 | 54 | 55 | 56 | 57 | 58 | 59 | 60 |
| 61 | 62 | 63 | 64 | 65 | 66 | 67 | 68 | 69 | 70 | 71 | 72 |
| 73 | 74 | 75 | 76 | 77 | 78 | 79 | 80 | 81 | 82 | 83 | 84 |
| 85 | 86 | 87 | 88 | 89 | 90 | 91 | 92 | 93 | 94 | 95 | 96 |
| 97 | 98 | 99 | 100 | 101 | 102 | 103 | 104 | 105 | 106 | 107 | 108 |
| 109 | 110 | 111 | 112 | 113 | 114 | 115 | 116 | 117 | 118 | 119 | 120 |
| Összesen: | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |

Amikor mind a 120 kérdésre adott választ bejelölte, számolja össze az X-eket a függőleges oszlopokban, az eredményt írja az oszlop alatti négyzetbe.

A következő táblázat azt a 12 tényezőt tartalmazza, amely a leggyakrabban gátolja az emberi erőforrások hatékony felhasználását. A betűjelek az előbbi értékelési lap oszlopait jelölik, az egyes tényezők pontértékét az oszlopokba írt X-ek összesített száma mutatja, amely az adott oszlop legalacsony sorába került.

| | Blokkoló tényezők pontértéke (írja be az adott betűjelű oszlopba került X-ek számát) | |
|---|---|---------------------------------------|
| A | | Nem megfelelő toborzás és kiválasztás |
| B | | Zavaros szervezeti struktúra |
| C | | Nem megfelelő ellenőrzés |
| D | | Hiányos kiképzés/készségek |
| E | | Alacsony motiváció |
| F | | Alacsony szintű kreativitás |

| | | |
|---|--|---|
| G | | Gyenge csoportmunka |
| H | | Nem megfelelő menedzselési elvek |
| I | | Az utánpótlás és a középvezetőképítés hiányos tervezése |
| J | | Nem világos célok |
| K | | Nem megfelelő javadalmazás |
| L | | Személyes stagnálás, a fejlődési lehetőség hiánya |

Azokat a tényezőket érdemes tovább elemezni, amelyek a legmagasabb pontszámokat kapták. A dimenziók a szerint is csoportosíthatók, hogy melyik vonatkozik a vezetésre és melyik az alkalmazottakra. Például a szervezeti struktúra, a célok nem megfelelő kommunikálása, a nem megfelelő javadalmazás stb. mind vezetéshez kapcsolódó problémák. Az alacsony kreativitás és motiváció, a személyes stagnálás, a gyenge csoportmunka, a hiányos kiképzés/készségek az alkalmazottak sajátosságaihoz kötődik. Az elemzés szempontja lehet az is, hogy milyen kapcsolat van a három legmagasabb pontszámot elérő dimenzió között.

Megjegyzés: Az eredmények egy aktuális állapot pillanatfelvételét mutatják, nem vonatkoznak a múltira, sem a jövőre. Ez a kép annyira pontos, amennyire őszintén és korrekt, elfogulatlan módon töltötték ki a kérdőívet. Ha úgy érzik, hogy az eredmény nem pontos, akkor további vizsgálódásra van szükség.

A kérdőív alkalmazható változások követésére is. Amennyiben a szervezetben a vezetés reagált a feltárt problémákra, intézkedések történtek azok kiküszöbölésére, megismételhető a kérdőíves vizsgálat. Mivel a változások ezen a területen jellemzően lassúak, egy évnél korábban semmiképpen sem célszerű a mérés ismétlésével próbálkozni.

További lehetséges lépések⁴⁹

- ▶ A további elemzés érdekében írjon konkrét példákat azokban a dimenziókban, ahol a legmagasabb pontszámokat rögzítette!
- ▶ Gondolkodjon azon, miért jöhettek létre a felidézett helyzetek, kiknek van felelőssége benne!
- ▶ Gondolja végig, milyen következményei lehetnek hosszabb távon, ha az akadályozó tényezők fennmaradnak!
- ▶ Vázoljon alternatívákat a változtatásra, és ezeket beszélje meg a kollégákkal is, ha felmerül a kérdés!

⁴⁹ Ez a rész a szerkesztő kiegészítése az eredeti kérdőívhez.

3.3. Jó gyakorlatok

Ebben a részben olyan gyakorlati megoldásokat mutatunk be, amelyek az intézmények külső és belső környezetében megfigyelt jelenségekre, változásokra válaszként jelentek meg. Mindkét írásban láthatjuk a probléma azonosítását, „diagnosztizálását”, majd a vezetői erőfeszítést arra, hogy az optimális megoldást kialakítsák.

Az első munka, Baranyi Éva írása, arra a megfigyelésre épül, mely szerint a jelentkezők egyre idősebb korban és egyre rosszabb állapotban kérik felvételüket az otthonba, így a személyzetnek megváltozott igényekre kell reagálnia. A rendszerszemléletű szervezeti megközelítés szempontjából példamutató az a mód, ahogyan Tiszaalpáron folyamatosan figyelik környezetüket és keresik a válaszlépéseket a külső változásokból fakadó szükségletek minél magasabb szintű kielégítésére.

A második írás, Tuba-Kovácsné Holczmann Mónika dolgozata a belső környezet egy kényes kérdéshez nyúl, a dolgozói konfliktusok és játszmák megoldását tárgyalja az Országos Papi Otthon székesfehérvári példáján keresztül. Ez a kérdés azért fontos, mert a munkahelyi légkör mind a munkatársak, mind pedig a lakók szubjektív jóllétének egyik meghatározó eleme, a mindennapokban az életézés fontos meghatározója.

3.3.1. Környezeti tényezők hatása a tiszalpäri PAX Otthon működésére (Baranyi Éva)

*„A hit látja a láthatatlant, elhiszi a hihetlent, és eléri a lehetlent!”
(Ismeretlen szerző)*

Tiszaalpár nagyközség Kecskemét, Kiskunfélegyháza és Csongrád hármának metszéspontjában helyezkedik el. Bács-Kiskun és Csongrád megye területén több mint 75 idősek otthona található. Ezek között vannak önkormányzati, egyházi, civil szervezet és magánszemélyek által működtetett otthonok is.

Szűkebb környezetünkben, a község területén három időseket ellátó intézmény működik, köztük a PAX Otthon is, mely külterületen helyezkedik el. Intézményünk az engedélyezett férőhelyek száma 87. A beköltözők nagy része az aktuális felmérések szerint Kecskemét, Tiszakécske, Kiskunfélegyháza vonzáskörzetéből, kis hányada pedig az ország más régióiból kerül be. Ilyen versenyhelyzetben kell helytállnia az intézménynek, illetve komplex minőségi gondozási és ápolási szolgáltatást nyújtania, ami működésünk tradicionális alapja. Ebbe az alábbiak tartoznak:

- biztonságos és családias légkör,
- jó szakmai háttér, színvonalas szolgáltatások a szubjektív jóllét érdekében,

- egyéni szükségletek és igények figyelembevétele,
- személyközpontú értékrend és szemlélet,
- a lelki és a spirituális szükségletek kielégítése.

Írásunkban szeretnénk bemutatni, hogyan reagált a PAX Otthon az intézményünket ért külső és belső változásokra. Hogyan használta ki a lehetőségeket, hogyan formálódott, hogyan sikerült megfelelnie az elvárásoknak, igényeknek, valamint milyen külső és belső tényezők voltak/vannak hatással az intézmény működésére.

Néhány szó a múlttól

A tiszaaipári PAX Otthon története az 1980-as évek elejére nyúlik vissza. Először az Egyház tulajdonát képező Szerzetesházban fogyatékos gyerekeket üdültettek, majd 1985-ben megállapodott az Állami Egyházügyi Hivatal⁵⁰ az Egészségügyi Minisztériummal, és az üdülőotthont idősek otthonává minősítette.

Az akkori szabályozások szerint *az intézményi felvétel nem volt életkorhoz és egészségügyi állapothoz kötve*. A beköltözőket szoros családi kötelék jellemezte (házaspárok, egyedül maradt testvérpárok, idős édesanya sérült gyermekével stb.).

1999-ben az otthon megkapta végleges működési engedélyét, 84 férőhelyre. Erre a célra 44 szoba és ehhez tartozó 32 fürdőszoba állt rendelkezésre. A szobák berendezése ekkor megújult, kényelmes heverők, fotelok, szekrények váltották fel a régi bútorokat, természetesen figyelembe véve az egyéni igényeket. Összehasonlítva a mai helyzettel, az akkori beköltözők sajátosságai egészen más jellegűek voltak:

- az ország egész területéről érkeztek,
- kórházi ápolást nem igénylő, de romló egészségügyi állapotban voltak,
- önálló döntés alapján, saját elhatározásból jelentkeztek,
- családi háttér hiányzott (pl. árva, özvegy),
- fogyatékkal élők, pszichiátriai betegek is felvételre kerültek.

2007-ben a törvényi szabályozás megváltozott,⁵¹ azóta a szociális ellátás iránti kérelem esetében adott szempontok szerint *mérlegelni kell a je-*

⁵⁰ Az Állami Egyházügyi Hivatal az állam és az egyházak közötti egyezményeket végrehajtó és a vallásokkal kapcsolatos egyéb feladatokat ellátó államigazgatási szerv volt a Magyar Népköztársaságban 1951 és 1989 között.

⁵¹ 36/2007. (XII. 22.) SZMM rendelet. Ennek 3. számú mellékletét kell kitölteni az előgondozás során. Ez tulajdonképpen egy mérőtábla, amely különböző tevékenységeket sorol fel, és ezt kell pontosítani a háziornosnak, illetve az intézményvezetőnek. Az előgondozást a személyes gondoskodást nyújtó szociális ellátások igénybevételéről szóló 9/1999. (XI. 24.) SzCsM rendelet írja elő és teszi kötelezővé.

lentkezők egészségügyi állapotát. Ennek eredménye határozza meg, hogy indokolt-e a kérelmező intézményi elhelyezése, vagy elegendő a házi segítségnyújtás biztosítása. Csak olyan esetekben indokolt az intézményi elhelyezés, ha a jelentkező gondozási szükségletei a napi 4 órát meghaladják. Bizonyos esetekben alanyi jogon jár a felvétel, például ha a kérelmező már betöltötte a 80. életévét és egyedül él, vagy elmúlt 70 éves és nincs közművesítve a lakóingatlan, amelyben él, illetve ha középsúlyos vagy súlyos demencia szakvéleménnyel rendelkezik.

A megújulás szükségességét ugyanakkor nem csupán külső tényezők – a jogi keretek – változása indokolja, hanem a már bent élők folyamatosan változó igényei is.

A *környezeti változások* közül meg kell említenünk még a budapesti Országos Pszichiátriai és Neurológiai Intézet bezárását, amelyben korábban helyet kapott a szellemi leépüléssel küzdő betegek egy része. Erre ugyanabban az évben (2007-ben) került sor, amikor a már említett rendelet megjelent és amely szerint mérlegelnünk kell az intézményünkbe jelentkezők egészségi állapotát. Az új rendelkezések hatására ezután már csak demenciával élő vagy idős, beteg, elmagányosodott embereket vehettünk fel.

Azt tapasztaltuk, hogy:

- növekvő igény van a demens-ellátásra,
- hosszabb várólista alakult ki,
- az előgondozás részévé vált az egészségügyi állapot mérlegelése,
- jellemző a biztos családi és anyagi háttér,
- a lakók nemek szerinti megoszlása az otthonban évek óta állandó: nők 80%, férfiak 20%, ámbár az utóbbi időben nő az igény a férfi férőhelyek bővítésére.

Párhuzamosan azzal, hogy az új felvételi rend következtében **rosszabb egészségi állapotban lévő lakók** érkeztek, korábbi lakóink állapota is romlott az idő múlásával, az ő gondozási szükségleteik is megváltoztak, nőttek. Az állapotuknak megfelelő ellátás nyújtásához változtatnunk kellett, és büszkék vagyunk arra, hogy a szükségleteikhez történő folyamatos alkalmazkodásnak is köszönhetően vannak 100 év körüli és afeletti lakóink a jelenben is. Ők azok, akik még 2007 előtt kerültek az intézménybe.

Felkészülés a demenciával élők fogadására

A lakók összetételének változása 2007 után hamar elkezdődött, ezért úgy döntöttünk, hogy a demenciával élőkre specializálódtunk, ám az első időkben néhány más jellegű pszichiátriai beteg is elhelyezést nyert nálunk. Az új beköltözőkre jellemző volt a szellemi leépülés, és az is előfordult, hogy magasan kvalifikált emberek korán, akár már 60 éves koruk alatt Alzheimer

típusú demenciával éltek intézményünkben. A betegségből kifolyólag egyéni bánásmód vált szükségessé.

Figyelembe vettük, hogy a környezet nagy hatással van a demenciával élőkre, és úgy döntöttünk, hogy a földszinten 10 szobát és a hozzájuk tartozó fürdőszobákat tartjuk legalkalmasabbnak a feladat ellátására. A szobák 3 ágyasak, hálószoba jellegűek. A heverőket betegágyra cseréltük, a helyiségek otthonos jellegét a színes falak, a képek, a függöny és ágytakarók összhangja biztosítja. A bútorzat könnyen tisztítható, biztonságos és stabil. Két szobához tartozik egy vizesblokk, a fürdőkádat zuhanyzóra cseréltük, a küszöb kiiktatásával megtörtént az akadálymentesítés.

Jól és könnyen megközelíthető lett az orvosi szoba, amely a folyosó közepén helyezkedik el, valamint a közösségi helyiség, a télikert, ami nővérpihenőként is funkcionál mind a mai napig. Ez az elhelyezés biztosítja a lehetőséget az állandó felügyeletre. A télikert tágas, világos és virágos, ahonnan ki lehet jutni a kertbe is. A folyosó zárható, mindkét oldalfalán kapaszkodók segítik a biztonságosabb közlekedést, valamint székeket is elhelyeztünk, hogy a „kóborlók” megpihenhessenek, ha elfáradnak.

Nem csupán a helyiségeket kellett átalakítani, hanem szükség volt megfelelő szakirányú képzésekre, továbbképzésekre, folyamatos tanulásra, tréningekre, tapasztalatcserére is. Ezekre a Katolikus Szeretetszolgálat Módszertani Központja biztosított lehetőséget, munkatársaik – Kovacsics Zsuzsa, Endrődy Zsuzsa, Csoó Lászlóné – nagy hangsúlyt fektettek a demens-ellátás „kultúrájának” bevezetésére, megtanítására. Nekik köszönhetően tettük magunkévá a személyközpontú gondozás szükségességét és sajátítottuk el alapjait.

Az átalakítás és a változások új irányelveket, protokollt, szemléletváltást, teljes megújulást hoztak. Erre szükség van, hiszen napjainkban a beköltözők nagy része esetében már az alábbi sajátosságokat kell figyelembe vennünk:

- A jelentkezők nagy része krónikus beteg.
- A beköltözők 90%-a demencia valamely fokozatával diagnosztizált.
- A jelentkezők önálló életvitelre nem alkalmasak, nagy számban mozgásukban korlátozottak, állandó felügyeletet igényelnek.
- Az életkor évről évre emelkedik. Egyre idősebb korban és egyre rosszabb fizikális, egészségi, és mentális állapotban kerülnek be lakóink.
- Egyre inkább megjelennek az egyéni igények, szükségletek (pl. speciális diéta).

Mára lakóink 90 százaléka demenciával élő idős ember, és ennek megfelelő szolgáltatásokra van szükségük. Ez a munka nehéz, szükségeltetik hozzá elhivatottság, segíteni akarás, magas fokú empátia, türelem és elkötelezettség. A mindennapi ellátás az ápolás-gondozás mellett magában

foglalja az aktív, tevékeny élet biztosítását is. Lehetővé tesszük a hitélet gyakorlását és biztosítjuk a lelki segítségnyújtást, nemcsak a lakók, de (ha igény van rá) a hozzátartozók számára is.

Új idők, új rend

Az elmúlt időszakban megfigyelhető volt bizonyos *periodikus jelleg* is. Minden ciklusra más volt a jellemző, de közös volt bennük a fejlődés.

1. Az Otthon eredeti funkciójához képest változott, a kezdeti időszakban erőteljesebben érvényesült katolikus küldetés kiegészült.

2. A második ciklust a felújítás, az infrastrukturális megújulás jellemezte, a férőhelyek bővítésével egy időben került sor az elavult berendezések és eszközök cseréjére.

3. A harmadik ciklusban szemléletváltásra és arculatváltásra volt szükség, mivel a demens-ellátásra való igény rohamosan fokozódott.

Most egy újabb fordulóponthoz érkeztünk! Szükség van arra, hogy igazodjunk a „piaci igényekhez”, a potenciális lakók és hozzátartozók elvárásaihoz. Fontossá és szükségessé vált az emeleti rész átalakítása és egy nővérpult kialakítása – az állandó felügyelet igénye miatt –, illetve a lépcsőfeljárók biztonságosabbá tétele. Ugyancsak meg kell oldanunk a füst- és tűzgátló ajtók biztosítását. Ismét felújításra, az épület korszerűsítésre van szükség, ami lényegesen javítani fogja az Otthon által kínált színvonalat.

A változó igények követését és ehhez való alkalmazkodást kérdőíves felmérések, valamint a jó személyes kapcsolatok segítik. A szerzett információ alapján tudjuk indokolni és tervezni a változásokat, amelyek a szükségletek minőségi kielégítéséhez vezetnek.

De nem elég az épület felújítása, a dolgozóknak is meg kell újulniuk! Szakmailag jól felkészült munkatársaink vannak, de indokolt lenne az ápoló-gondozó személyzet további szakirányú képzése. Ennek érdekében már többen beiratkoztak a Katolikus Szeretetszolgálat által indított belső képzésre, amely a demenciával élők gondozásához szükséges készségeket és ismereteket nyújt.

A megnövekedett gondozási igények indokolttá teszik a létszámbővítést, ugyanakkor fontosnak tartanánk a munkatársak jobb erkölcsi és anyagi megbecsülését az egyre nehezebb munkakörülmények miatt.

Mi a versenyelőnyünk ezen a kompetitív piacon?

Tapasztalataink szerint az otthonválasztásnál az érintett családok az alábbi szempontokat tartják fontosnak:

- a templom közelségét, a hitélet gyakorlását,
- a Szent Benedek Leányai Szerzetes Rend közelségét – a bencés nővérek szoros kapcsolatot ápolnak lakóinkkal segítő beszélgetések formájában, a feljük való kitárulkozás lelki megújulást jelent lakóink számára,
- az aktív, tevékeny élet biztosítását,
- a magas szakmai színvonalat,
- a családi és barátságos légkört.

Az első két szempont kiemelt jelentőségű. Az idős kor életfeladata a megbékélés, az elfogadás, egy belső utazás az életút feldolgozására.

Az idős emberek az élethelyzet és a betegségek miatt felmerülő kérdésekre a hitben találják meg a belső békét adó válaszokat. Kimondott és kimondatlan igény, hogy a lelki életükhöz kapjanak támogatást, segítséget. Alapvető egyházi tanítás, hogy az Isten képére teremtett embert megilleti a méltóság. E keresztény értékrend köré szerveződik a gondozás és ápolás, s a PAX Otthon szellemisége is. Ez nem változott az idők során.

A jó bornak is kell cégér

Feltettük magunknak azt a kérdést, honnan értesülnek az emberek a PAX otthonról? Milyen ajánlással jönnek hozzánk? A választ egy kérdőíves felmérés adta, amelynek eredményei arra mutatnak rá, hogy a legtöbb esetben ismerős ajánlása alapján keresik fel intézményünket.

Az első beszélgetés rendkívül fontos, hiszen az otthon bemutatása személyes benyomást biztosít, sokszor már ekkor eldőlt a választás kérdése. A hozzátartozók megemlítik a segítőkészséget, a barátságos fogadtatást, hogy „élet van a falak között”.

Mindig nagy gondot fordítunk arra, hogy már az érdeklődés alkalmával elnyerjük a leendő lakóink és hozzátartozóik bizalmát, s folyamatosan tartjuk velük a kapcsolatot. Bár intézményünk megtalálható a Katolikus Szeretetszolgálat honlapján (www.szeretszolgálat.hu) is, a környékbeliek mégis a személyes ajánlásokat veszik figyelembe, amelyek végül a legtöbb esetben meghatározzák az érintettek döntését. Ennek oka, hogy sokan közülük nem feltétlenül használják még az internetes tájékozódást, a személyességre nagyobb szükségük van.

A lakóink szeretetteljes fogadása, a figyelmesség, a kedvesség a munkatársak részéről nagyban hozzájárul a beilleszkedés sikeréhez. Intézményi elvárás a keresztény értékrend képviselése, az empátia, a közös gondolkodás, a csapatmunka.

3.3.2. *Konfliktusok kezelése mint vezetői feladat* (Tuba-Kovácsné Holczmann Mónika)

Az intézményünkről

Székesfehérvár központjában található a Katolikus Szeretetszolgálat Országos Papi Otthona, amelyben férfiakat, elsősorban nyugdíjas korú atyákat gondozunk, de világi ellátottakat is fogadunk. Intézményünk speciális jellegét az atyák jelenléte biztosítja. Kis intézmény vagyunk, mindösszesen 30 dolgozóval látjuk el feladatainkat.

Bár működésünk alapját a tradicionális egyházi értékek jelentik, nehézségek ebben a szervezetben is előfordulnak, mind a lakók, mind a dolgozók között. Ugyanakkor az intézmény lelkisége, szellemisége miatt ezek nagyon nehezen kerülnek felszínre.

A rejtett problémák esetében a vezetők későn, többnyire közvetve – az alkalmazottakon vagy a hozzátartozókon keresztül – értesülnek a gondokról, ráadásul gyakran hiányos, pontatlan információ jut el hozzájuk, ami jelentősen befolyásolhatja az adott helyzet megoldását.

Gyakori helyzet az, amikor a dolgozók sem vállalják fel panaszukat. Talán a szervezeti kultúra keresztény értékrendjéből ered az, hogy a problémák nehezen kerülnek felszínre? Az egyéni sajátosságokban keressük az okot, vagy a szervezetben/csoportban?

Vezetőként jóval egyszerűbb dolgunk lenne, ha az alkalmazottak nyíltan közölnék, mi teszi őket időnként elégedetlenné. A vezetői feladatok között egyébként is gyakran háttérbe szorul az emberi viszonyok kezelése, az úgynevezett „people management”, hiszen mindig vannak határidős feladatok, amelyek adott pillanatban halaszthatatlanok. A vezető munkájában azonban az alkalmazottak közötti kapcsolatok kezelése szintén szakmai feladat, mert az elégedetlen, feszült dolgozó aligha képes úgy viselkedni, hogy az jó érzéseket keltsen a lakókban.

A jelen írásban azokkal az elégedetlenséget okozó helyzetekkel foglalkozunk, amelyek az intézmény munkatársai között alakultak ki, és megoldásukhoz az ellentétek felszínre hozatalára van szükség. Hatékony megoldást ugyanis csak a valós okok feltárása alapján lehet kidolgozni.

Beépített konfliktusok

Az ápoló-gondozó munkakörben *az alkalmazottak váltott műszakban dolgoznak*, így mindig felmerül a beosztás kérdése. Ez szervezeti szinten „beépített” konfliktusforrásnak tekinthető, vagyis olyannak, amely a változó műszakokban történő munkavégzés esetében előbb-utóbb fellép. Ritka eset, hogy valaki mindig ugyanabban a műszakban dolgozzon, a beosztás havonta változik. Ezt a vezető ápoló készíti el – a jogszabályok figye-

lembévételével –, és intézményünkben van egy füzet is, amibe be lehet írni az egyéni kéréseket, amelyeket ő igyekszik figyelembe venni. Ám ez nem mindig sikerül, nem sikerülhet, hiszen az egyes munkatársak kívánságai ütközhetnek, illetve a kérések a jogi kereteket is feszegethetik.

Például van, aki sokat szeretne éjszakázni, és van, aki egyáltalán nem kíván éjszakai műszakot vállalni. Az is gond lehet, hogy kialakulnak baráti párok, akik ragaszkodnak ahhoz, hogy együtt dolgozzanak. Sőt az is előfordul, hogy olyan új munkatárs kerül az otthonba, akivel senki nem szeretne egy műszakba kerülni. A helyzet minden beosztás elkészítésekor megismétlődik, az érdekellentét tartósan fennáll. „A konfliktus folyamat, mely akkor kezdődik, amikor az egyik fél úgy látja, hogy a másik frusztrációnak fogja őt kitenni.” (K. W. Thomas)⁵²

Minél kisebb számú a csapat, annál inkább követik egymás beosztását is az emberek. Vélt vagy valós „igazságtalanságokat”, „kedvezéseket” fedeznek fel, ám ezek egy ideig nem kerülnek felszínre, leginkább a kommunikáció sajátosságaiban érhetők tetten – „pusmognak” vagy „nem állnak szóba” egymással. Testbeszédük is sokat elárul ellenséges érzéseikről, az aktuális kapcsolati jellemzőkről, a vihar előtti csendről, míg végül kirobban az elégedetlenség. A jeleket vagy a vezető veszi észre, vagy akad egy „jóakarátú” kolléga, aki mindenről beszámol, de az is előfordul, hogy hozzátartozó szól a feszültségről. Természetes, hogy a lakók egy részét sem hagyja érintetlenül az ilyen ügy, „titokzatos módon” tudnak mindenről, bevonódnak az ellentétekbe, hiszen a szervezeti kultúrában ők is megmerítkeznek.

Az ilyen esetek megoldása az lehet, hogy a természetesnek tekinthető ütközéseket problémaként kezeljük és megtárgyaljuk, mi legyen a hosszú távú megoldás. Ha volna nyílt panasz az illetékes vezető felé, akkor ez jóval korábban lehetővé tenné, hogy foglalkozzunk a problémával.

Intézményünkben úgy próbáltuk felszínre hozni a lappangó feszültséget, megelőzni a vihart, hogy az elégedetlenkedőket arra kértük, egy hónapra maguk készítsék el a beosztásukat teammunkában. Természetesen a jogszabályi rendelkezéseket nekik is be kellett tartaniuk. Nagyon bizalmatlanok voltak a munkatársak, valószínű, hogy fantáziák keletkeztek arra nézve is, hogy mi a célja ennek az új próbálkozásnak. Ahogyan a beosztást készítették, maguk is nehézségekbe ütköztek, látták azokat a buktatókat, amelyek lehetetlenné teszik, hogy az összes ápoló-gondozó a számára legkedvezőbb időbeosztás szerint dolgozzon.

A beosztással való elégedetlenség így már nem a vezető döntése alapján állt elő, mindenkinek szembe kellett néznie azzal, hogy bizonyos időszakonként vállalnia kell olyan műszakot is, amelynek nem örül. Meg kel-

⁵² Kenneth W. Thomas és Ralph H. Kilmann a konfliktuskezelés ismert kutatói, nevükhöz fűződik a Thomas–Kilmann-kérdőív az öt konfliktuskezelési mód feltárására, melyet 1974-ben alkottak meg és azóta is népszerű.

lett tapasztalniuk, hogy maguk sem tudnak olyan munkabeosztást tervezni, amely mindenkinek és minden héten „tökéletesen” megfelel. Végző soron **a bizalom helyreállítása történt meg** ezzel a módszerrel, megcáfolták az „igazságtalanságról” szőtt fantáziák. Ezeknek a felismeréseknek az alapján remélhető, hogy a kapcsolatok javulnak, a munkatársak pedig jobban alkalmazkodnak a frusztráló szituációhoz. Valójában nincs más lehetőség, mint megismerni, elfogadni a többiek érveit, helyzetét és megtanulni együtt élni azokkal.

A műszakbeosztás problémájában a bizalom kulcstényező – nem az számít, ki készítette el, hanem az, hogy a munkatársak bíznak-e abban, hogy az illető(k) a legjobb tudása szerint, jóindulattal mérlegelve járt el. Hogy miért harapódzik el a bizalmatlanság egy keresztény szellemiségű intézményben, arra nem rendelkezünk kész és pontos válaszokkal. Feltételezzük, hogy a „beépített” konfliktus hozadéka, amely a dolgozók korábbi munkahelyein is jellemző volt, illetve a kis szervezetek vezetési stílusából is eredhet, hiszen az intézmény méretéből következően a vezető „mindent lát, mindent tud”.

A teamben történő problémamegoldást sok más esetben is alkalmazni lehet, akkor működik jól, ha van nyilvánvaló érdekellentét és a team minden tagja érdekelt a megoldásban. Kis szervezetekben, amelyeknél feltételezhető, hogy úgynevezett „hatalomkultúra” alakul ki, a vezető „kézi vezérléssel” irányít.⁵³ Ilyenkor a teammunka a „feladatcultúra”⁵⁴ sajátosságait hozza be a szervezetbe, ahol a problémamegoldás áll a fókuszban, nem a hierarchia.

Mivel kis szervezetben dolgozunk, erre a működési sajátosságra a vezetőknél folyamatosan, tudatosan figyelniük kell.

3.4. Fejezetzáró kérdések

- Az Ön intézményében milyen területen érdemes helyzetfeltárást végezni?
- A szervezetre, amelyben dolgozik, milyen külső (környezeti) és belső erők, tényezők hatnak? Ön szerint melyeket lenne szükséges vizsgálni?
- Jellemző-e a versenyhelyzet az intézmény környezetében? Ismerik-e a versenytársak piaci előnyeit?
- Milyen kapcsolati problémákat fedezett fel az intézményben, amelyben dolgozik, és hogyan kezelik azokat?
- Milyen típusú konfliktusok fordulnak elő az intézményében? Mi történt, ha nem foglalkoztak a konfliktushelyzettel? Van-e kialakult módszere az intézmény vezetésének a konfliktusok kezelésére?

⁵³ Lásd Charles Handy modelljét az 5.2.1 fejezetben, a 96–101. oldalon!

⁵⁴ Lásd ugyanott!

3.5. Javasolt olvasmányok

- IMREH SZABOLCS, KÜRTÖSI ZSÓFIA, MAJÓ ZOLTÁN, VILMÁNYI MÁRTON (2008): *Menedzsment I.* Szeged: Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar
- KLEIN SÁNDOR (szerk.) (2001): *Vezetés és szervezetpszichológia.* Budapest: SHL Hungary. III. rész: A szervezet elemzésének és fejlesztésének célja: a hatékony szervezet (pp. 365–381.)
- Magyar Kurír – Katolikus Hírportál* (2019): „A közfeladatokat ellátó egyházi intézmények támogatása is biztosított a jövő évi költségvetésben” (2019. augusztus 8., forrás: MTI; <https://www.magyardurir.hu/hazai/a-kozfeladatokat-ellato-egyhazi-intezmenyek-tamogatasa-is-biztosított-jovo-évi-költségvetésben> – letöltve: 2019. november 18.)
- MCLEISH, BARRY J. (1997): *Siker marketing stratégiák nonprofit szervezetek részére.* Budapest: Co-Nex Könyvkiadó Kft. Második rész: A külső elemzés.
- SEDEVINÉ BALASSA ILDIKÓ, DR. – PÖLÖSKEINÉ HEGEDÜS HELÉN (2010): *Szervezési ismeretek II.* Budapest: Centroszet Szakképzés-szervezési Nonprofit Kft.
- WAGNER JÁNOS (2001): „Konfliktuskezelés a szervezetben” In: Klein Sándor (szerk.): *Vezetés és szervezetpszichológia*, III. rész, 18. fejezet (pp. 509–532.)

4. STRATÉGIAI ÉS OPERATÍV TERVEZÉS

A stratégiai és operatív tervezés bemutatásával, értelmezésével célunk, hogy az egyházi fenntartású szociális intézményekben segítsük a felkészülést a versenyképes működésre. Az egyházi intézmények sajátosságai és egyben legfőbb értékei, hogy a nyújtott szolgáltatás mellett minőségi többletet adnak az igénybe vevőknek. Ez a minőségi többlet a keresztény értékrendünkéből fakadó elkötelezettség, amely a szakmai tudásunkat átnemesíti.

A téma aktualitását, fontosságát megalapozza, hogy a rendszerváltozás után a lelkiismereti és vallásszabadságról, valamint az egyházakról szóló *1990. évi IV. törvény* lehetővé tette, hogy az egyházak szociális feladatokat is ellássanak, szemben a korábbi időszakkal, amikor is ez tiltva volt. Az egyházak visszaigényelhették a szocializmusban elvett ingatlanjaikat, melyek nagy része az oktatás, nevelés, egészségügy és szociális ellátás területén szolgálta a feladatellátást. A jogszabályi környezet lehetővé tette az állami támogatás igénybevételét is.

Az utóbbi 30 év tapasztalatai alapján talán nem túlzás az a következtetés, hogy a rendszerváltozás után minden feltétel biztosított volt az új feladatok ellátására, de nagyon kevés volt a szociális szakember, az intézményeket „csak” jó szándékú önkéntesek és egyházi személyek, főleg lelkipásztorok vezették. Korábban ezt a tevékenységet ellátó szerzetesrendek hiányoztak a rendszerből, mert működésüket betiltotta a szocializmus. A legtöbb esetben főleg lelkipásztorok kezdték meg a visszakapott egyházi ingatlanokban az ellátás megszervezését, de hiányzott a szociális területen szükséges szakértelem, jogszabályismeret és a vezetéssel, tervezéssel kapcsolatos ismeret is.

Az elmúlt közel három évtizedben nagy fejlődésen ment át az egyházi felsőoktatási és szakirányú képzés is, mégis kiemelten fontosnak tartjuk, hogy az egyházi fenntartású szociális intézmények élére állított vezetők ismerjék és alkalmazzák a szervezetirányítás és szervezetfejlesztés, valamint a tervezés módszereit, hogy versenyképesek legyenek az állami és nem állami fenntartású ellátórendszerben működő intézmények között.

4.1. Alapismeretek (Balog Józsefné)

Misszió

A latin eredetű szó jelentése küldés, küldetés. Elsősorban a kereszténységhez kötődő fogalom, de ma már a szervezeti szakirodalomban is használják annak megfogalmazására, hogy mi a küldetése az adott társadalomban valamely intézménynek. Tömör, érthető meghatározást értünk alatta, amely rámutat a társadalmi szintű szükségletekre és azok kielégítésére. Például az otthonok missziója „az idős emberek ápolása-gondozása, az utolsó életszakasz emberhez méltó körülményeinek biztosítása”.

Jövőkép (vízió)

Az intézményben a jövőkép *olyan, mint égen a fénylő csillag, mely irányt mutat*. Mindenki számára kijelöli a követendő irányt, hogy merre haladunk, erősíti az elkötelezettséget a stratégia célok megvalósítására. Az egyénekben belső mércét alakít ki, amely alapján el tudják dönteni, hogy mennyire ösztönző számukra a feladat és a munkahely.

A jövőkép részei azok az alapvető hitek és értékek, amelyek a gondolkodást és viselkedést irányítják:

- Az egyén tisztelete.
- A tanulási lehetőség állandó biztosítása.
- A kiemelkedő teljesítmény elvárása a munkatársaktól.
- A kiemelkedő minőségre való törekvés.
- A szolgáltatás gyorsaságára és pontosságára való törekvés.

Stratégiai terv

A stratégia görög eredetű szó, eredeti jelentése a hadvezetés tudománya. Mai értelemben a stratégiai terv fókuszában a jövőre vonatkozó elképzelések, célok megvalósítása áll. Ezek hosszabb távú célok, a jövő távlati és komplex tervezésére irányulnak, azt határozzák meg, merre kell mennie az intézménynek.

A stratégiai tervezés mindig a környezethez való alkalmazkodást és a társadalmi küldetés teljesítését szolgálja. Többnyire összefüggő célok együttese, amely egy kitűzött idő alatt teljesíthető. Stratégiai tervet akkor készítünk, amikor valamely területen változást kívánunk bevezetni. Jellemzői:

- *jövőorientált*, a környezet várható változásai alapján tervezi a sikeres működést;
- a *környezeti változások* és az intézmény lehetőségeinek összevetésére épít;
- *időtartama* attól függ, mennyire gyorsak a változások – turbulens környezetben nem ajánlott hosszú távra tervezni;
- a múlt hasznosítható tapasztalataira épít, de *változás- és megújulás-orientált*;
- *hangsúlyos az értékelés tervezése* és a megvalósítás feltételeinek megteremtése;
- a stratégiai tervezés az intézményvezetés feladata, de mind a tervezés, mind a megvalósítás során *erőteljesen kell támaszkodni az intézmény valamennyi munkatársára*.

Minden vezető készít tervek, ez azonban nem minden esetben jelenik meg írott formában.⁵⁵ Ebben az esetben *informális tervezésről* beszélünk. *Formális a tervezés*, ha a terv rendszerezett folyamatban, tudományos módszerek felhasználásával készül.

⁵⁵ Vö. SZABÓ M. (2011)

Operatív terv

Amíg a stratégia terv hosszú távú, addig az operatív terv rendszerint *rövidebb időtávra szól*, körülbelül egy évre. A tervezéskor *konkrét felelőségek, feladatok és költségek jelennek meg* a különböző folyamatokhoz rendelve, valamint időben is részletes bontásban rögzítjük a különböző részfolyamatokat: a tervezési eljárás a „stratégia aktualizálása”. Fontos elemei a felelősök, a források és a határidők meghatározása.

Szervezeti struktúra

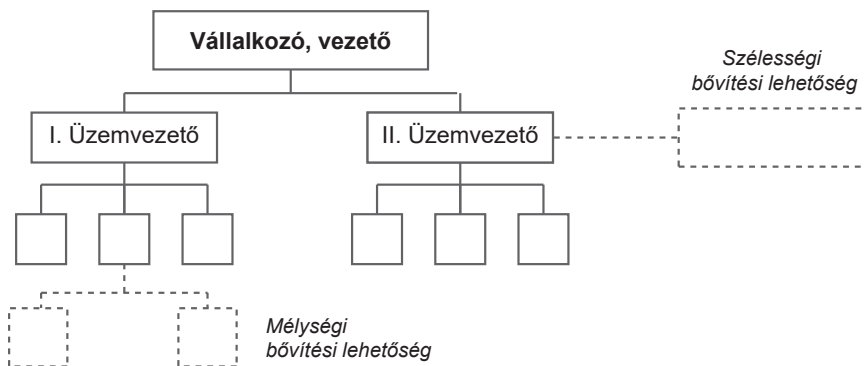
A szervezetek struktúrája azt jelenti, hogy az elvégzendő feladatokat egy-egy szervezeti egységbe csoportosítják. Ahhoz, hogy az intézmény eredményes és hatékony legyen, a struktúrának mindig összhangban kell lennie az intézmény feladataival.

A struktúra a versenyképesség egyik meghatározó tényezője: a célszerű, a vezetést támogató és ezáltal hatékony struktúra a versenyképességre pozitívan hat. A szervezetfejlesztés gyakran érinti a szervezeti struktúra átalakítását.

A szervezeti struktúrának 4 fő típusát különböztetjük meg, amelyeket itt diagramok segítségével is szemléltetünk.⁵⁶

- ❖ A **lineáris szervezet** könnyen áttekinthető szervezeti forma, ebben az alá-fölé rendeltségi viszonyok egyértelműen szabályozottak. A dolgozóknak jellemzően egy főnökük van, ez kisebb szervezetek esetében jellemző: például egy kisebb családok átmeneti otthona, ahol kézi vezéréssel működik a szervezet. Az ilyen struktúra többnyire a munkafeladatok mentén szerveződik. Előnye, hogy jól átláthatók a felelősségi körök; hátránya, hogy a vertikális oszlopok (részlegek) között nincs együttműködés.

Lineáris szervezeti struktúra

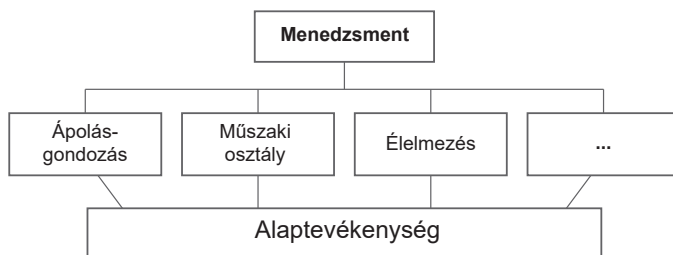


⁵⁶ Ábrák forrása: SEDIVINÉ BALASSA I.–PÖLÖSKEINÉ HEGEDÜS H. (2010)

- ❖ A **funkcionális struktúra** jellemzője, hogy a szervezeti részlegek különböző feladatokat hajtanak végre, más-más a funkciójuk. Például egy nagyobb intézményben az ápolás-gondozás lehet az egyik funkció, az ételmezés/főzőkonyha a másik, a műszaki karbantartás egy harmadik. Ez a specializáció növelheti a költségeket, ha minden oszlophoz vezetőt és középvezetőket stb. rendelnek.

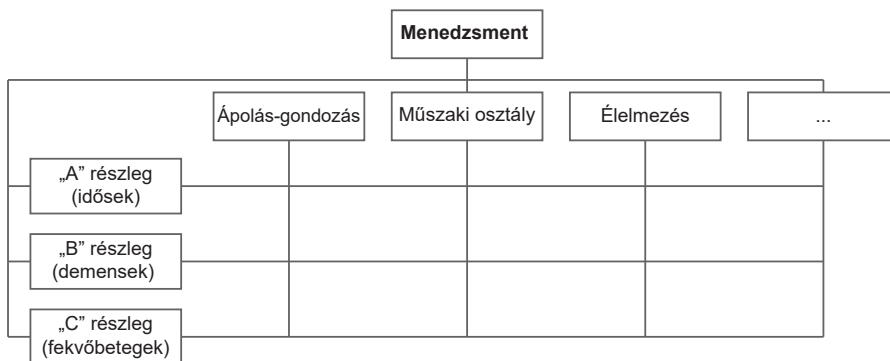
Az ilyen intézményekben a döntési jogkörök centralizáltak, a felsővezetés alá tartoznak – a szervezet a fentről jövő szabályozás alapján működik, nehezebben valósul meg az alulról jövő kezdeményezés (amely többnyire szabálycentrikus).⁵⁷

Funkcionális szervezeti struktúra



- ❖ A **mátrix struktúrájú szervezetekben** úgynevezett projekt-teameket állítanak fel, amelyekben a résztvevők különböző részlegeket/szakterületeket képviselnek. A teamek adott ideig léteznek, addig, amíg a projektet megvalósítják. Erre az időszakra kineveznek egy teamvezetőt. Napjainkban ez sikeres szervezeti struktúrának számít, mivel lehetővé teszi a gyors alkalmazkodást a környezet kihívásaira.⁵⁸

Mátrix szervezeti struktúra



⁵⁷ Erről lásd az 5. fejezet „Módszerek és modellek” részét, Charles Handy tipológiájában az *apollói* vezetést!

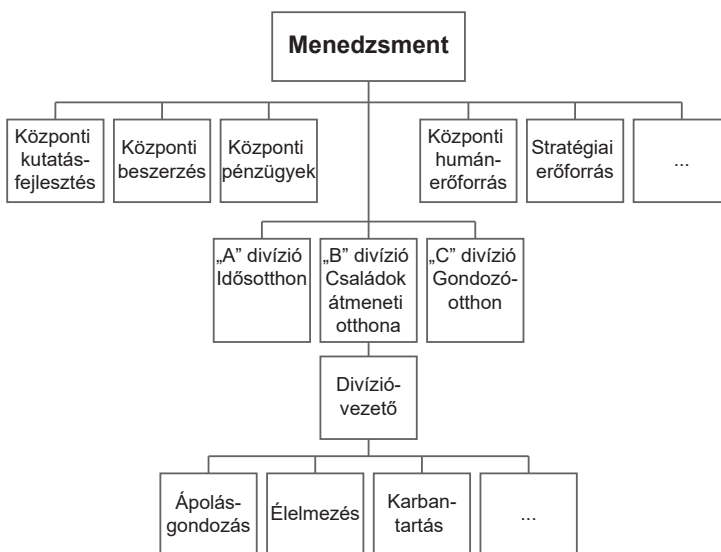
⁵⁸ Erről a struktúráról olvashat az 5. fejezetben is, a „Módszerek és modellek” című részben.

❖ A **divizionális szervezeti struktúra** egymástól földrajzilag is elkülönülő szervezeti egységekből és egy központi irányító rendszerből áll. Több változata létezik. Van, ahol az egyes divíziók más-más szolgáltatást nyújtanak – például a Katolikus Szeretetszolgálat esetében létezik családok átmeneti otthona, illetve idősek bentlakásos otthona, gondozó otthon stb. Ez utóbbi példa arra is, hogy e divizionális struktúra nem csupán profit-orientált nagyvállalatok esetében működik, hanem akár egyházi, akár civil szervezetben is.

Az ilyen szervezetek jellemzői a következők:

- bizonyos funkciók a központban vannak, mint például az irányítás, az ellenőrzés, a fejlesztés, a HR vezetés stb.;
- más döntések, általában a szakmai döntések, helyi szinten történnek, ám helyi szinten is centralizált a vezetés;
- mivel jellemzően nagyobb szervezetekről van szó, pénzügyi és kontrolling-rendszereket⁵⁹ alkalmaznak;
- előfordul, hogy a horizontális egységek között nincs kapcsolat, illetve gyakori, hogy a divíziók között nincs együttműködés.

Divizionális szervezeti struktúra



⁵⁹ A kontrolling rendszer egy olyan eszközrendszer, melynek alapvető rendeltetése a tervezés és a kontroll (irányítás és szabályozás), valamint a vezetői döntésekhez szükséges információellátás összehangolása és támogatása.

Sikeres szervezetek jellemzői

Az intézmények vonatkozásában a siker azt jelenti, hogy elérik a kitűzött célt, teljesítik a missziót. Több tanulmány arra mutat rá, hogy a sikeres működés alapvető feltételei:

- a külső feltételekhez való gyors alkalmazkodás,
- a klienscentrikus működés,
- a hatékonyság,
- az innováció,
- a rendszeres tudásbővítés,
- az alkalmazottak elköteleződése.

Változásmenedzselés⁶⁰

A változásmenedzselés célja, hogy felkészítse és alkalmassá tegye a szervezetet valamilyen lehetőség kihasználására vagy fenyegetettség elhárítására. A változtatás vezetői döntés, amely jellemzően nyílt vagy rejtett ellenállást kelt a munkatársakban. Ennek oka a bizonytalanságtól való félelem, melynek konkrét formái lehetnek: idegenkedés az új munkamódszertől, félelem az elbocsátástól, húzódozás a várható többletmunkától stb.

A változtatás első, döntő szakasza a **diagnóziskészítés**. Ebben a folyamatban azonosítjuk a problémákat, elemezzük a hatásokat, amelyek kívülről vagy belülről a szervezetet érik. Ezek lehetnek *hajtóerők*, amelyek segítik a változást, illetve *fékezőerők*, melyek nehezítik azt.

Ezután meg kell tervezni a változást, amihez **tisztázni kell** a változással elérni kívánt **célokat**, továbbá azokat a **korlátokat**, amelyek között a változás reálisan megvalósítható.

► A változtatási tervnek tartalmaznia kell:

- az elvégzendő tevékenységeket (kinek, mikor, mit kell tennie stb.);
- a szükséges erőforrásokat (eszközök, emberek, pénz stb.);
- a ráfordítási költségeket és forrásaikat;
- a visszacsatolási módszert az előrehaladás ellenőrzéséhez és a fellépő akadályok elhárításához;
- a végrehajtás időütemezését;
- a kivitelezés szervezését, felelősökkel, mérföldkövekkel, technikai tervekkel;
- az új működés intézményesítését, betanítását stb.

⁶⁰ Vö. *Vezetés és vezetők* honlap (é. n.): „A változások vezetése (menedzselése)”

Az előzőekben vázolt változtatásmenedzsment folyamat legtöbb esetben *konfliktusokat okoz* a munkatársak és a vezetők között, ezért különös figyelmet kell fordítani az emberekre. A változások kezelése az *egyik legbonyolultabb feladat* a vezető számára: a siker elérése érdekében a vezetőnek nemcsak a megoldásokra, hanem *az emberekre is koncentrálnia kell*.

A változások levezénylésének léteznek sikeres modelljei. Ilyen például Kurt Lewin,⁶¹ illetve Elizabeth Kübler-Ross⁶² elmélete. Az alábbiakban egy olyan **változásmenedzselési modellt** mutatunk be, amely a változások emberi folyamatait hangsúlyozza.

John Kotter az 1990-es években alkotta meg rendszerszemléletű modelljét, melynek lényege, hogy a vezetőnek fel kell készítenie a munkatársakat a változásra, és „kísérni” kell őket, amíg az új rend kialakul. Ez a folyamat időigényes, ugyanakkor olyan lépéseken vezet keresztül, amelyeket – a siker érdekében – nem célszerű kihagyni.

❖ Kotter változásmenedzselési lépései a következők:

- ▶ A változás halaszthatatlanságának érzékeltetése – veszélyérzet kialakítása.
- ▶ A változást irányító csapat létrehozása.
- ▶ Jövőkép és stratégia kidolgozása.
- ▶ A jövőkép kommunikálása, hogy mások is értsék és elfogadják.
- ▶ A munkatársak autoritással való felruházása.
- ▶ Gyors győzelmek (akár kisebb eredmények) megünneplése.
- ▶ Az eredmények megszilárdítása és további változások kitűzése.
- ▶ Az új megoldások meggyökereztetése a szervezeti kultúrában.

Kotter modelljének népszerűségét nagyban növelte, hogy elméletét *Olvad a jéghegyünk!* címmel egy pingvinkolónia történetének formájában írta meg, közérthetően, humorosan.⁶³ Ebből adódik az a tanulság is, hogy nem mindegy, miképpen kommunikáljuk a szervezet különböző tagjai felé a változás szükségességét.

4.2. Módszerek és modellek (Váry Annamária)

A menedzsmenttudomány fejlődése során igen sok gyakorlati jellegű modell és eszköz jelent meg, ezek közül az egyik legnépszerűbb a felelősség leosztására vonatkozó RACI mátrix, illetve ennek különböző változatai.

⁶¹ Kurt Lewin (1890–1947) német származású, később Amerikában élő és dolgozó pszichológus, akit a társadalompszichológia atyjának is tekintenek.

⁶² Elisabeth Kübler-Ross (1926–2004) svájci származású pszichiáter, aki a halállal és az ahhoz kapcsolódó jelenségekkel foglalkozott. Híres az általa vázolt görbe, amely a változások elfogadásához kapcsolódik.

⁶³ KOTTER, J.–RATHGEBER, H. (2007).

4.2.1 Operatív tervezés: a RACI mátrix különböző változatai

A mátrix egy táblázat, amelyben egyértelműen megjelennek egy adott terület/részleg/projekt/ folyamat szereplői, valamint e szereplők felelőssége. Bár széles körben elterjedt, a RACI mátrix eredete nem tisztázott.

Mit takar a RACI?

A RACI betűszó, amely a négy kulcsfontosságú felelősségi szint angol nyelvű megnevezéseinek kezdőbetűiből áll össze:

R („responsible”) – **az adott munkafeladat elvégzéséért felelős személy.** Vagy maga végzi el, „csinálja”, vagy megcsináltatja a munkát, illetve döntéseket hoz az adott projekt/feladat kapcsán. Azért felel, hogy a feladat el legyen végezve. *Minden feladat esetében kell lennie LEGALÁBB EGY felelősnek!* Egyszerű példa egy nagytakarítás/lomtalanítás az intézményben. Nem valószínű, hogy egyetlen személy végzi el, de kijelölhető például a gondnok, aki elvégezteti a munkát. Ugyanilyen példa lehet egy ünnepély vagy családi nap megtervezése, de egy állandó foglalkozáshoz is készíthetünk mátrixot, amennyiben több terület érintett benne.

A („accountable”) – **az elszámoltatható személy.** *Egy feladatnál CSAK EGY elszámoltatható lehet!* Magyar nyelven van egy kis kavarodás, mert ezt a pozíciót szoktuk felelősnek nevezni. Az elszámoltatható személy a „főfelelős”, rajta kérik számon, miért nem volt időben nagytakarítás, vagy miért nem volt megfelelő a munka. Ennek a főfelelősnek számol be a „csináló”, ő hagyja jóvá, amit az elvégzett.

C („consulted”) – **akivel konzultálunk vagy akitől tanácsot kérünk.** Őt be kell vonni, egyeztetni kell vele. A tőle kapott információt, *véleményét figyelembe kell venni*, de nem dönthet. Például a főnövért és a mentálhigiénés munkatársat meg kell kérdezni, mi lehetne a program a lakókkal a nagytakarítás alatt, milyen sorrendben célszerű haladni, hogy kíméljék a lakókat, a gazdasági vezetővel az árajánlatokról vagy pénzügyi megoldásról célszerű konzultálni stb.

I („informed”) – **akit informálni kell.** A feladat elvégzéséről, előtte és közben vagy utána, egyirányú kommunikációval *tudatni kell vele, ami történik* – példánkban, a nagytakarítás esetében, a lakók és hozzátartozók, a környezeti dolgozók stb. alkotják ezt a kört.

Mikor és hogyan használjuk a RACI mátrixot?

Ezt a mátrixot **akkor érdemes használni, ha beépül a vezetés eszköztárába**, nem csupán egyetlen alkalommal próbálkozunk vele. A RACI teljeskörű használatába beletartozik *a felelősség tervezése és a felelősök kijelölése, a feladatok leosztása, a megvalósítás, a számonkérés és a visszajelzés.*

Érdemes teammunkával kezdeni, ahol a vezetés néhány tagja elmélyül az eszköz megismerésében és dönt arról, hogy mely esetekben lehet rá szükség.

- ▶ Kis és átlátható feladatok esetében valószínűleg nincs szükség arra, hogy használjuk ezt a mátrixot. Viszont **komplex és nagyobb létszámot érintő folyamatok** esetében fontos, hogy mindenki tudja, mi az ő felelőssége a dologban.
- ▶ Olyan esetekben is javasolt a használata, **amikor a szerephatárok és a hozzájuk tartozó felelősségi szintek nem tisztázottak**. Különösen fontos a pontos hatáskörök, feladatok és felelősségi körök meghatározása, ha nem hierarchikus rendszerben dolgozunk, hanem projekteknél, amelyekben szakértők dolgoznak együtt különböző területekről.
- ▶ Vigyázzunk arra, hogy a jó áttekinthetőség érdekében készült **mátrix ne legyen túlságosan nagy!** Ilyen esetekben érdemes **a részfolyamatokra külön mátrixokat** készíteni. A mátrixkészítés nem lehet annyira bonyolult, hogy ne érje meg.
- ▶ **Fontos**, hogy a rögzített szerepek és feladatok kapcsán megtörténjen **a számonkérés is, és kapjanak visszajelzést** az érintett munkatársak.

Az alábbiakban példaként látható egy ilyen mátrix, az oszlopok száma és a sorok száma tetszőlegesen bővíthető. A példa az intézményi nagytakarítás.

Intézményi nagytakarítás feladatkiosztása

| Feladatok | Pozíciók | | | | | | |
|---|------------------|------------------|--------------|------------------|------------------|-------|---------------|
| | intézmény-vezető | gazdasági vezető | vezető-ápoló | telephely-vezető | segítő szakember | lakók | hozzátartozók |
| Döntés a megvalósításról és az időpontról | A | C | C | R | C | I | I |
| A végrehajtó cég kiválasztása | A | R | C | R | I | | |
| Döntés alternatív programokról a lakóknak a takarítás idejére | A | C | R | C | R | I | I |
| Egynapos kirándulás szervezése | A | C | R | C | R | I | I |

A RACI változatai

A mátrix változataiban több más lehetőség is szerepel, nem csupán az előbbieken bemutatott négy felelősségi kör. Nagyon sok változat létezik, csak néhányat mutatunk be példaképpen arra, hogy *a szükségleteknek megfelelően lehet és szabad alakítani* az eszközt.

- ❖ **RACIO: O** („omitted”), vagyis **kihagyott**. – Ebben a változatban azt is rögzítjük, ki marad ki a folyamatból.
- ❖ **RASCI: S** („support”), vagyis **támogatás**. – Azt jelzi, milyen támogatókat szerezhetünk a folyamat számára.
- ❖ **RACIQ: Q** („quality review”), vagyis **minőségellenőrzés**. – A minőségért felelős személyeket is jelölik a mátrixban.

4.3. Jó gyakorlatok

A problémák feltárása után a tervezés az a lépés, amely a gyakorlatban is elindíthatja a változásokat. Három olyan írást olvashatnak ebben a részben, amelyek a szervezet missziójával és jövőképével összhangban álló terveket mutatnak be, ám nagyon különböző területeken.

Az első írásban meglepőnek tűnhet a téma, az ökológia bevezetése az idősellátás témaköréhez kapcsolódva. Vargáné Deme Katalin azt írja le, hogyan gondolkodnak a jászberényi intézmény területi adottságainak optimális kihasználásáról a jövőben. Arra a kérdésre is választ kapunk, hogy miképpen javíthatja az ökológia az életminőséget az idősek otthonában.

A második cikkben Balog Józsefné olyan tervezési folyamatot mutat be, melyet az intézmény-fenntartó kezdeményezett, mégpedig két nagyobb budapesti időszalon szervezeti integrációját. A 7S modell alkalmazásával elemzi, mely területeket érinti a leginkább a változás.

A harmadik jó gyakorlat, Korszós Sándor tollából, a bővítésről szól: a demensellátás bevezetéséről a Csongrád megyei Badalik Bertalan Szociális Szolgáltató intézményben, amelyet a helyi szükségletekre válaszként terveznek indítani. Az írás sorra veszi, mi mindent kell fontolóra venni egy ilyen jellegű változás kapcsán.

4.3.1. Környezeti adottságokra épülő tervezés – ökológia (Vargáné Deme Katalin)

Adottságaink és az ötlet

A Szent Klára Otthon Jászberényben több mint 2,5 hektáron helyezkedik el, zöld övezet, földművelésre alkalmas terület veszi körbe. Természeti adottságai, elhelyezkedése, városhoz való közelsége igen kedvezőek.

Az épületkomplexumhoz tartozó földterület adott volt, parkként funkcionált, amelyet hajdan – amikor az intézmény még kolostorként működött – a szerzetesnővérek, később az ellátottak igyekeztek gondozni. Az övezet rendben tartása nagy feladatot jelentett, és sajnos nem volt folyamatosan megoldott, ciklikusság jellemezte. Az idők során elhanyagolttá vált kb.

1 hektár terület. Nem szeretttük volna, ha „gazdátlan” marad. Parkként, virágos területként nem tudtuk hasznosítani – mert többnyire rossz egészségi állapotban lévő lakóink számára túlságosan nagy ez a terület egy sétához –, ezért más lehetőségben kellett gondolkoznunk.

Saját főzőkonyhával rendelkezünk, s mindig fontosnak tartottuk a lakók és a dolgozók számára a házias ízek, az egészséges táplálkozás biztosítását. Körülbelül hat évvel ezelőtt elkezdtünk gondolkodni azon, hogyan tudnánk a területet ökogazdálkodásra⁶⁴ kihasználni, ezzel is megsegíteni a konyhánkat. Fontos szempont volt, hogy prosperáló, rentábilis rendszert építsünk ki. Ugyanakkor az új tevékenységgel elő akartuk segíteni **az ellátottak és dolgozók vitalitásának megőrzését, fejlesztését** is. A vezetői teammal való együttgondolkodás során egyre inkább körvonalazódott az ökogazdálkodás kialakítása.

Az ilyen típusú gazdálkodás ötlete meglepőnek tűnhet, de *ez a szemlélet a hagyományainkban gyökerezik*. Az egyházi intézmények történetének első szakaszában az otthonokban élő szerzetes nővérek megtermelték, amire szükségük volt, gazdálkodtak, sőt a fölösleget értékesítették is.⁶⁵ Akkoriban még nem volt állami normatíva. A tervezett ökogazdálkodás a tradíció erejét hozza intézményünkbe. A döntés tehát megszületett, már „csak” megfelelő szakemberekre, eszközökre és nem utolsósorban tervekre volt szükség.

Erőforrások

A tervezés folyamatában feltérképeztük, hogy mely munkaterületeket érintheti a gazdálkodás bevezetése. A konyhai csoport szerepe egyértelmű. A dietetikus munkatárs tanácsokkal segít, szakirányú meglátásaival szintén aktív szereplője ennek a projektnek. Ő a termékek felhasználásnak mikéntjére tesz javaslatot a szükséges diéták szem előtt tartásával.

Ugyanakkor a terápiás munkát végző kolléganőket is érinti az új tevékenység. Úgy gondoltuk, hogy – szezonálisan – a lakókat is bevonhatják egy-egy feladatba, természetesen nem kötelező jelleggel, hanem önkéntes alapon, rekreációs céllal. A lakók olyan könnyebb munkákban vehetnek részt, amelyben **hasznosnak érzik magukat és örömet lelik** (ültetés, palántázás, nyári virágok, biofűszernövények és gyógynövények termesztése, borsófejtés, borsócsövezés, zöldbab tisztítás, alma, szilva, sárgabarack szedése stb.). Csak addig végzik a kerti munkát, ameddig kedvük van hozzá és csak azok, akiket ez érdekel. A lakók ezáltal az intézmény hagyományait is fel tudják eleveníteni, miközben részt vesznek a gazdálkodásban vagy a termés begyűjtésében, feldolgozásában.

⁶⁴ Az ökológiai gazdálkodás rendszeréből származó termékek megnevezésben az „öko” előtag, valamint szinonimái, a „bio” és az „organic”, azaz organikus gazdálkodás használatosak. Lásd a Nemzeti Élelmiszerlánc-biztonsági Hivatal (NÉBIH) honlapát! (<https://portal.nebih.gov.hu/-/okologiai-gazdalkodas>)

⁶⁵ Lásd Lőrincz Mihályné írását az 7. fejezetben!

Ezenkívül a foglalkozások színesítésében is jelentős szerepe van a gazdálkodásnak. **A súlyos demensek gondozásában** – akik jelentős számban vannak az intézményünkben – szintén fontos **terápiás szerepe van** az öko-gazdálkodásnak. Örömforrás számukra, ha egy-egy gyümölcs vagy termés megkóstolásával fel tudják idézni az ízelet, meg tudják nevezni a termést.

A lakók várják azt az időszakot, amikor jó idő esetén kint lehetnek a kertben és bekapcsolódhatnak a gazdálkodásba. Aktívan részt vesznek ezeken a foglalkozásokon. Az ellátottak számára nagy örömet adó tevékenység ez, hiszen felidézük azokat a munkafolyamatokat, amelyeket azelőtt hosszú évtizedeken át végeztek. Hasznos a kerekesszékes ellátottak szempontjából is, akiket a terápiás munkát végző kolléganők kiviszenek a kertbe, levegőn vannak, ők is szívesen meglekintik a termést, élvezik a friss levegőn való tartózkodást.

A gazdálkodás bevezetése és működtetése miatt a szervezetben lévő különböző munkacsoportokat nem kellett megbontani, átcsoportosítani.

A professzionális gazdálkodáshoz szükséges volt a hozzáértő, kertészeti, földművelési, zöldség-gyümölcs termesztési ismeretekkel rendelkező szakember alkalmazása, aki tudásával, hozzáértésével irányítja a munkafolyamatokat. Úgy döntöttünk, hogy külső szakembereket is bevonunk a munkafolyamatokba. Ma már a fő gazdálkodónk, aki az ökogazdálkodásban a segítségünkre van, kertészeti végzettséggel rendelkezik. Vállalkozói szerződéssel dolgozik velünk, külső bedolgozókat is biztosít, így az intézményünkben mára kifejezetten komplex gazdálkodási folyamatokat tudunk megtervezni és megvalósítani.

Az **intézményünk népszerűsítése**, bemutatása során (helyi és megyei sajtóban való megjelenések, illetve személyes találkozások, rendezvényeink alkalmával) a tevékenységeink között feltüntetjük és *bemutatjuk az ökogazdálkodást is*, felkeltve ezzel az intézményt választani szándékozók figyelmét. A folyamatos fejlődés és innováció elengedhetetlen ahhoz, hogy versenyképes intézmény legyünk ebben a szolgáltatási szegmensben, mind országos, mind pedig regionális szinten.

Teammunka

Ennek a komplex elképzelésnek a *jó kommunikáció, az összehangolt tevékenységek* jelentik az alapját, a fő mozgatórugó a teammunka. Az információk áramoltatása elengedhetetlen részét jelenti az ökogazdálkodás bevezetésének. Úgy tapasztaltuk, hogy az együtt-gondolkodás, igénye és a folyamatos kommunikáció megvan a résztvevő felekben. A gazdálkodáshoz kapcsolódó lehetőségeket, aktivitást a napi feladatok szerint kell strukturálni, a napirendhez kell igazítani. Nem csupán a belső segítőkkel működünk együtt, de segítséget kapunk külső mezőgazdászoktól is, eszközök, szakértelem, ötletek formájában.

Az ökögazdálkodás eddigi tapasztalatairól

Elégedettek vagyunk azzal, amit eddig elértünk. Három nagy fóliasátor működik, szezonális zöldségeket termelünk, hagymát, retket, salátát, paprikát, paradicsomot, majd padlizsánt. Magunk neveljük a palántákat is az egyik fóliasátorban. Borsót, babot, levezöldséget, burgonyát és uborkát szabadföldi ültetéssel termelünk.

A földterület hasznosítását és a bő termést vegyszermentesen tudjuk megvalósítani. A megmaradt régi szokások, ötletek összeadódásával eredményeket érünk el. Kialakult a biogazdaság, amelyben a különböző munkacsoportoknak és az ellátottaknak is öröme van tavasztól ősziig (sorol a répa, zöldség, borsó, zöldül a hagyma, érnek a gyümölcsök). A pontosság kedvéért meg kell jegyeznünk, hogy a teljes élelmezési szükségleteket ebből a gazdálkodásból nem tudjuk biztosítani, és nem is ez a célunk.

A valódi cél: a gondozáson, ápoláson túl **szélesíteni a szolgáltatási palettát**, amit nyújtani tudunk. Az ellátottjainkat új lehetőségekhez, élményekhez juttatjuk. Emellett **közösségé formálódunk**, ami nemcsak az ellátottak körében fontos, hanem a terápiás munkacsoport, a konyhai dolgozók, a dietetikus és sok más munkatársunk számára is.

Ide kapcsolódik szorosan a Magyarok Vására rendezvénysorozat, amelynek minden hónap első vasárnapján a mi intézményünk ad otthont. Östermelők hozzák el termékeiket, árulják azokat, minőséget, megbízhatóságot képviselve. Az évek során kialakultak kapcsolatok a vásárban jelenlévők, az ellátottak, a hozzátartozók, az érdeklődők között. A lakók és hozzátartozók is szívesen részt vesznek a vásárokon, ismeretségeket kötnek, illetve ötleteket, tanácsokat kapunk arra nézve is, hogy mit érdemes termelnünk. A diétás nővér a konyhai dolgozókkal együtt felméri ezeken az alkalmakon, hogy az ellátottaknak mire van szüksége, mi ízlett nekik, miből termeljünk többet, milyen termékből kevesebbet, mit lehetne még tervezni. Például a vásárokon felmerült a homoktövis-sűrítmény, -lekvár beszerzése. Illetve a legrégebbi magyar sütemény, a csíramalé készítése is örömet szerezhet lakóinknak.

A gazdáktól, akik ezen alkalmak résztvevői, sok segítséget kaptunk az ökögazdálkodásban. Szükségünk volt mezőgazdasági gépekre, amelyekkel a mi számunkra nagyon tekinthető földterületet művelni tudjuk, s ebben kértünk a Magyarok Vásárán megjelenő mezőgazdászoktól segítséget. Egyes munkálatoknál nagyobb gépekkel segítenek, mi pedig vásárolunk a termékeikből, *folyamatos a kölcsönös együttműködés.*

A Magyarok Vására egyre népszerűbb, sokan látogatják hónapról hónapra – családok is, gyerekekkel együtt –, ezáltal a mi intézményünket is jobban megismeri a város lakossága és a távolabbról érkezők. Erről a rendezvényről a helyi médiából, újságból, rádióból, televízióból, szórólapokról is tájékozódhatnak az érdeklődők, az adott havi vásár sajátosságairól (bio kecskesajt, mangalica húсарu, házi készítésű rétesek, de kézimunkák is megjelennek: mézeskalács, termelői bioméz).

Ezt a hagyományt szeretnénk a jövőben is megtartani, mivel jól kiegészíti az ökögazdálkodást. *Jól működő rendszer alakult ki, amely bővíti a gondozás-szakápolás palettáját.*

Összegzés

Az egykor elhanyagolt terület új életre kelt, új értelmet nyert. Nem hagytuk, hogy az enyészeté legyen, hanem együttes erővel ki tudtunk alakítani rajta egy olyan gazdálkodási formát, amely növeli az intézményünk szolgáltatásának színvonalát, a programjaink változatosságát, a dolgozók és lakók aktivitását, tevékenységi körük szélesedett ezáltal. Közös „kincs” vált a területből, a benne rejlő értéket a munkatársakkal együtt kiválóan tudjuk hasznosítani.

4.3.2. Az intézményi integrációhoz kapcsolódó tervezés kérdései (Balog Józsefné)

Előzmények

A Katolikus Szeretetszolgálat fenntartásában működő XXIII. János Otthon máriaremetei székhelyén és kettő telephelyén, a szintén máriaremetei Názáret Házban és a XI. kerületi Okos Gizella Házban összesen 265 fő számára nyújt tartós bentlakásos idősothtoni elhelyezést és 10 fő számára időskorúak nappali ellátását.

Az egyházi fenntartású intézmény az 1980-as években jött létre: elsőként a Dayka Gábor utcában felépült az Okos Gizella Ház, majd a bővítések során további három Házat alakítottak ki meglévő épületekből Máriaremetén.

Az intézmény valamennyi háza az első időkben közös vezetés alatt működött, de az utóbbi néhány évben, 2018 decemberéig más volt a helyzet. A XI. kerületben az Okos Gizella Ház és Máriaremetén (II. kerület) a Názáret Ház, valamint az Emmausz és Jerikó Házak önálló gazdasági és szakmai egységként működtek, külön intézményvezetővel, de közös könyveléssel és közös adószámmal. Mindez nagyon sok anomáliát okozott a hatóságok és a Fenntartó⁶⁶ felé történő adatszolgáltatásnál, beszámolóknál.

Fentiek megoldására a Fenntartó teljes szervezeti integráció mellett döntött 2019. évtől. Ennek értelmében a székhely Máriaremetén az Emmausz és Jerikó Házak lett, itt található az intézményvezető, a gazdasági vezető és a vezetőápoló. Két telephely van, élükön telephelyvezetőkkel: a Názáret Ház a II. kerületi Szent József utcában (Máriaremetén) és az Okos Gizella Ház a XI. kerületi Dayka Gábor utcában.

⁶⁶ A Katolikus Szeretetszolgálat, továbbiakban a Fenntartó

A tervezés lépései, megtett intézkedések

A két otthon integrációját az intézményvezetés nézőpontjából mutatjuk be. A teljességhez hozzátartozik, hogy a Fenntartó részéről is komoly szervezési, menedzselési munkák folytak/folynak a feladatok koordinálása érdekében.

Az új intézményvezetés stratégiai tervet állított össze, hogy az otthonokat a kialakult szükségletekhez igazítsa, a változásokat menedzselje. Ezt a tervezési munkát mutatjuk be a jelen írásban, miközben már a folyamat maga zajlik és a megvalósulás szakaszának kiteljesedése felé tartunk.

Első lépésben megfogalmaztuk a problémát, melynek lényege, hogy a szervezeti integráció előkészítését hiányosnak észleltük. Ez tovább bonyolította a változások elfogadását az integrált intézményen belül, kiemelten az Okos Gizella Ház telephely tekintetében, amelyet leginkább érintett a változás. Erős ellenállást tapasztaltunk a változással szemben, elsősorban a telephelyvezetés részéről, de a munkavállalók egy részét is bizonytalansággal töltötte el a változások megélése.

Ezen a telephelyen – a vélt vagy valós sérelmek következtében – *a szervezeten belüli kommunikációban súlyos deficitek jelentkeztek*, ami az új és a régi intézményvezetés számára is komoly kihívást jelentett.

Kiemelt célunk a teljes intézményen belüli kommunikáció javítása, elsősorban az intézményvezetés és a felelős csoportvezetők között, továbbá a munkatársak, az ellátottak és a hozzátartozók irányában. Tapasztalatunk, hogy a kommunikáció hiánya tovább erősíti a változások miatt törvényszerűen jelentkező természetes ellenállást, ami a munkatársak bizonytalanságából táplálkozik, és joggal feltételezhető, hogy ez a nyugtalanság a lakókra is áterjed.

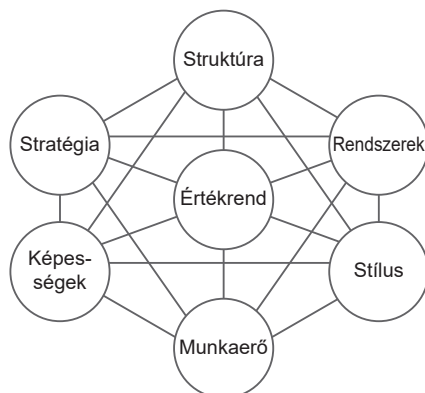
A kommunikáció javításának egyik legfontosabb eszköze a **személyes kapcsolat**, ezért heti rendszerességgel *közös munkaértekezletet* tartunk a székhely és a telephelyek középvezetőivel. Itt a formális keretek között zajló stratégiai megbeszéléseken túl a közös kávézás, beszélgetés is erősíti a munkatársi kapcsolatokat. Ugyancsak nagyon fontosnak érzékeljük a telephelyeken a rendszeres személyes jelenléte az intézményvezető, gazdasági vezető részéről, bár ennek megvalósítása a fizikai távolság miatt kihívást jelent.

A minden szervezet életében fontos **informális kapcsolatok értéke a változások idején felerősödik.** A személytől személyig kiépített kapcsolat segít átvezetni a szervezetet a változás okozta feszültségen, ezért tudatosan olyan *közös programokat* is szervezünk, amelyek nem kapcsolódnak közvetlenül a szervezeti integrációhoz, de segítik az emberei kapcsolatok elmélyülését. Például nyári gyermektábort szervezünk az Otthonban. Ide az összes dolgozó és lakó gyermekei, unokái meghívást kapnak. További példák: kirándulások, szüreti bál, országos rendezvényeken való részvétel stb. Ezek a közös élmények nagyban erősítik egymás elfogadását, ami felerősíti a székhely és telephelyek közötti esetleges korábbi ellentéteket.

Változások azonosításához alkalmazott módszer

A szükséges változások azonosításához a **7S modellt** használtuk,⁶⁷ amely a teljes szervezet vonatkozásban vizsgálja a változások hatásait. A hét vizsgált tényező mindegyike kapcsolatban van az összes többivel, és a modell közepén áll a szervezeti értékek állnak.

A 7S modell



- ❖ Az *értékrend* közös az integrált intézményen belül: a keresztény normákra épülő szociális munka. Az értékrend alapvető változást nem igényel, de elengedhetetlen, hogy az együttműködés kultúráját kialakítsuk a székhelyen, a két telephelyen, valamint az összintézményi szinten is.
- ❖ A *készségek* szintén azonosak a székhely és a telephelyek között, mert az egyházi fenntartású intézményeket alapvetően megkülönbözteti az állami vagy civil fenntartású hasonló intézményektől az, hogy egyházi küldetésből, az emberek szolgálatára elhivatottan végzik a szociális munkát, mely többletet ad számukra.
- ❖ A *struktúrát* jelen változások erősen érintik, mert a korábban önálló vezetés alatt álló Okos Gizella Ház az új szervezeti struktúrában elveszítette önállóságát, telephellyé vált, a gazdasági önállósága is megszűnt. Megváltoztak az alá-fölé rendeltségi viszonyok, ennek tisztázása jelen stratégiai folyamat fontos része. Elkészült az alapidokumentum, valamint a Szervezeti és működési szabályzat, és ezeket az érintett munkavállalókkal megismertettük. Megvalósult a munkaköri leírások átdolgozása pontos feladatkörök megjelölésével és az alárendeltségi viszonyok tisztázásával.
- ❖ A *rendszeren belüli változások* is jelentősek. Kritikus pont volt a gazdaság és munkaügy területe, mert ezek lettek alárendelve a székhelynek. Megol-

⁶⁷ A *7S modell* megalkotása Thomas Peters és Robert Waterman nevéhez fűződik, 1982-ben publikálták *In Search of Excellence* című könyvükben, amely azóta számos kiadást ért meg.

dásként itt alkalmaztuk a munkafolyamatok le szabályozását és a felelős szakemberek kompetenciáinak kijelölését. Egy év távlatából visszatekintve ez a konfliktusforrás feloldódott, és megszületett a jó munkakapcsolat.

- ❖ *Vezetési stílus*ként a „Jézusi vezetési modell” került meghatározásra, melynek lényege, hogy a javaslatételbe és döntéshozatal előkészítésébe egyre táguló koncentrikus körök mentén kerülnek bevonásra a vezető munkatársak, a munkatársak, az ellátottak és a hozzátartozók.⁶⁸
- ❖ A *munkaerőt* szintén érintik a változások, főleg az Okos Gizella Ház telephelyen, mert a munkáltatói jogkört gyakorló vezető személye megváltozott a szervezeti integráció következtében.

A kezdeti ellenállás fokozatosan feloldódott, aki nem tudta elfogadni a változást, az elment, de ez néhány főt jelentett csupán a rendszerben. Jöttek új munkavállalók, akik számára az új működés volt a természetes, mert így ismerték meg a szervezetet.

Elért eredmények, tanulságok

A teljes szervezeti integrációra egy év távlatából tekinthetünk vissza. A kisebb-nagyobb rögökkel szegélyezett útszakasz eredményesnek tekinthető, mivel megvalósult a középvezetők és az általuk vezetett részlegek együttműködése. Ez egyrészt köszönhető a fentebb bemutatott 7S modell következetes alkalmazásának, amely a mindennapi munkaszervezést és működést érinti.

Tanulság, hogy **a változást tervezetten, szervezeten elő kell készíteni** mind a vezetés, mind a munkavállalók és az ellátottak szintjén. Ez az előkészítő folyamat jelen esetben hiányos volt, ami bizonytalanságot szült az 1. sz. telephely érintett személyeinél, de a székhely vezetőinél is sok konfliktus forrása volt.

A változásmenedzselés fő célja a **személyes kapcsolatépítés** a vezetőkkel, a munkavállalókkal, a lakókkal, a hozzátartozókkal, sőt egyházi személyekkel is, akik különböző szolgáltatásokat teljesítenek az Otthonban.

Az intézmény vezetőjeként meggyőződésem, hogy Istentől eredő hitünk, keresztény értékrendünk segített át ezen a nem könnyű változáson.

A változás a fejlődés forrása, ugyanakkor kihívás is minden ember számára, különösen igaz ez időskorban. Ebből fakadóan az idősök otthona lakóinál komoly odafigyelést igényelt a változás menedzselése, bár írásomban erre a nagyon fontos gondolatra külön nem tértem ki.

Reményünk alapja és jövőképünk is, hogy *„az Istent szeretőknak minden a javukra válik”*, amint azt a *Bibliában*, Szent Pál apostol rómaiakhoz

⁶⁸ Ezt a vezetési stílust e kézikönyv 2. fejezetében, a „Jó gyakorlatok” egységben már részletesen bemutattuk.

írott levelének 8,28 szakaszában olvashatjuk. A hitből forraszó erővel és a változásmenedzselés tudatos alkalmazásával a szervezeti integráció megszilárdult a XXIII. János Otthon életében.

4.3.3. *Ellátásbővítés, de hogyan?* (Korsós Sándor)

A szociális szolgáltatóknak és szociális intézményeknek is törekedniük kell a szolgáltatásaikat, valamint az ellátásaikat igénybe vevők szükségleteinek gondos megismerésére, ezzel együtt felkészültnek kell lenniük azok változásaira, amihez rendkívüli rugalmasságra van szükség. Tehát folyamatosan törekedniük kell a szolgáltatások, a mindennapi működés fejlesztésére, hogy az ellátottak számára azt a szolgáltatást nyújtsuk, amire szükségük van.

Az ellátotti és ezzel együtt a hozzátartozói igényekhez való alkalmazkodás elengedhetetlen ahhoz, hogy az ellátásra szoruló eljusson a számára megfelelő szolgáltatásainkhoz. Célunk, hogy küldetésünket az egyházi fenntartó értékrendjével összhangban teljesítsük.

Mivel folyamatos igazodunk az igénybe vevők szükségleteihez, mind szolgáltatási palettánk bővítése, mind az ellátás színvonalának emelése indokoltá vált. Hódmezővásárhely Megyei Jogú Város demográfiai helyzetét az országos átlaghoz hasonló előregedés jellemzi. A város területén a Szeged-Csanádi Egyházmegye fenntartásában működtetett szolgáltatások közül a házi segítségnyújtás, a jelzőrendszeres házi segítségnyújtás és az időskorúak nappali ellátása közvetlenül ezt a célcsoportot kívánja kiszolgálni.

Az idősek nappali ellátása során az utóbbi néhány évben egyre gyakrabban azzal a problémával szembesültünk, hogy a már ellátásban részesülők, illetve az ellátás iránt érdeklődők között **nagy számban jelennek meg demenciával élő emberek**. Mivel városunkban az általunk működtetett intézmény egyedülként nyújt időskorúak nappali ellátását, a szakmai felelősségünk hangsúlyos. Az a kérdés vetődik fel, hogyan oldjuk meg a demenciával élő időskorúak gondozását, segítségét, hiszen a megfelelő szakmai és emberi odafigyelés, az elköteleződés és az elhatározás fontos, de önmagában kevés az ellátás beindításához, végzéséhez. Amennyiben új szolgáltatást vezetünk be az említett célcsoport számára, a változás kiemelten érinteni fogja a fenntartón és a munkatársainkon túl a már ellátásunkat igénybe vevőket.

Két lehetőség közül választhattunk:

- létrehozunk egy új, demens személyek nappali ellátását nyújtó intézményt;
- a meglévő nappali ellátásunk keretein belül a szolgáltatás bővítésével és az épület átalakításával végezzük a demensek ellátását.

Nagyon fontosnak tartottuk, hogy a szolgáltatásunkat jelenleg igénybe vevő ellátottak véleményét is megismerjük, illetve elnyerjük az együttműködésüket. Egyéni beszélgetések keretében mondtuk el, mit szeretnénk, és ismer-

tettük velük azokat az ismérveket, amelyek a demens betegek életét jellemzik. Az idősek többsége megértette és elfogadta a várható új helyzetet, annál is inkább, mert most is több demenciával élő ellátottunk van.

A fentebb leírt lehetőségek közül gazdaságossági és szakmai/etikai szempontok figyelembevételével választottuk ki legjobb megoldásként *a meglévő szolgáltatás bővítését, a már működő nappali ellátás fejlesztését.*

Miután az elhatározás döntéssé vált, **megterveztük a megvalósítás lépéseit.**

- ▶ **Első lépésként** a Mini Mentál Teszt segítségével felmértük a már ellátásban részesülők állapotát. Felkerestük a háziorvosokat, kikértük a véleményüket a szolgáltatásbővítéssel kapcsolatban. A háziorvosokkal történő folyamatos kapcsolattartás fontos eleme a szolgáltatás nyújtásának. Ők látják, kinek lehet rá szüksége, és ők tudják ajánlani a szolgáltatást, mivel a páciéntúrájukból kerül/kerülhet ki a legtöbb ellátott. Lehet egy szolgáltatás bármilyen jó, szükséges, hogy megfelelően legyen propagálva és hiteles emberek ajánlják, például a háziorvos.

Tapasztalataink alapján a településen élő emberek „szemérmesek, szégyenlősek”, mert nem szeretnék, hogy a külvilág bármilyen betekintést nyerjen a magán-, illetve családi életükbe. Különösen vonakodtak attól, hogy valamelyik családtagjuk demenciája nyilvánosságra kerüljön az idősek nappali ellátásának vagy a demensellátásnak az igénybevétele során. Ez a probléma már most előrevetítette azt a feladatot, hogy *az előítéletek oldásával, enyhítésével is foglalkoznunk kell.*

- ▶ **Második lépésben** tapasztalatszerzés céljából felkerestünk néhány, már működő intézményt, ahol demens-ellátást nyújtanak. A szakmai munka megfigyelése mellett fontosnak tartottuk a fizikai környezet és a gazdasági szempontok érvényesülésének tanulmányozását is.

Rákérdeztünk a működés során felmerülő problémákra, különösképpen azokra, amelyeket az előzetes tervezésnél nem lehetett látni. A szakmai munkában különös figyelmet szenteltünk az ellátott és a gondozó személyes kapcsolatának. A legjobban az érdekelt bennünket, hogyan lehet, hogyan érdemes a demenciával élővel kommunikálni, mivel az eddigi tapasztalatunk alapján ezt éreztük a legnagyobb kihívásnak. Megfigyeltük, milyen foglalkozásokat szeretnek, mi köti le őket, mivel lehet az érdeklődésüket felkelteni. Azt is követtük, hogy mennyi ideig érdemes közös tevékenységekben maradni, mikor kell egy kicsit távolból figyelve egyedül hagyni őket.

- ▶ **Harmadik lépésben** felmértük a rendelkezésre álló épületet. A leggazdaságosabb és legkevesebb átalakítást igénylő műszaki megoldásokat találtuk ki. Például elektromos ajtózárs és néhány megfelelő pontban elhelyezett kamera biztonságossá teheti a ki- és bejutás ellenőrzését. A helyiségekben átrendeztük, eltávolítottuk a demenciával élő ellátottakra esetlegesen veszélyt jelentő tárgyakat, bútorokat.

► **Negyedik lépésben** adatokat, információkat gyűjtöttünk. Hódmezővásárhely és kistérsége 60 év feletti lakosainak száma 13 462 fő. Ebből a házi orvosok körében végzett – nem hivatalos – felmérésünk szerint 240–270 fő közötti a demenciával élők száma.

Készítettünk egy tervet arra vonatkozóan, hogy

- mennyi lehet a várható ellátotti létszám,
- hány új munkatárs felvételére lenne szükség a működéshez.

► **Ötödik lépésben** kerestünk egy neurológust, aki azt vállalta, hogy biztosítja az ellátáshoz szükséges egészségügyi háttérrel (ellátottak vizsgálata, szakvélemény kiállítása).

► **Hatodik lépésben** a megváltozott szakmai munkára figyelemmel átirtuk a „Szakmai programot” és mellékleteit, a „Szervezeti és Működési Szabályzatot”, a „Megállapodást”, a „Házirendet” az I./2000. SZCSM rendeletben és a Szociális törvényben előírtak szerint. Részletesen kitérünk az orvosi vizsgálatra, valamint a humán erőforrásra. Meghatároztuk a foglalkoztatás célját és módszereit.

Cél: az ellátottak meglévő készségeinek fenntartása, fejlesztése, helyreállítása.

Módszerek: elsősorban fejlesztő programokban gondolkodtunk, és mivel az esztétikai élmények – az eddigi kutatások szerint – pozitív hatással vannak a demenciával élőkre, beterveztünk zenehallgatást, éneklést, ritmizáló gyakorlatok végzését, illetve a testmozgásnak az állapotuknak legjobban megfelelő formáit (séta szabadlevegőn, ülőtorna, ülőtánc foglalkozások).

► **Hetedik lépésben** be kell majd nyújtanunk a kapacitásbővítés befogadására irányuló aláírt kérelmet – ezt kizárólag elektronikus úton, skennelve, Fülöp Attila szociális ügyekért és társadalmi felzárkózásért felelős államtitkárnak a „befogadas2019@emmi.gov.hu” címre kell benyújtani.

► **Nyolcadik lépés** – a folyamat utolsó lépése – a meglévő működési engedély, továbbá a szolgáltatói nyilvántartás adatainak módosítása iránti fenntartói kérelem benyújtása lesz. Ehhez az elektronikus úton előterjesztendő kérelemhez szükséges a változással érintett szakmai dokumentumok elkészítése.

A megvalósítás lépései közül több párhuzamosan, azaz egymással egyidőben zajlik. Jelenleg a hármas és a hatos lépés közötti feladatoknál tartunk. Lassan, körültekintően haladunk, mert próbálunk minden várható és váratlan helyzetre felkészülni. Munkánk során a keresztény értékek és szellemiség követésére, a színvonalas, magas minőségű, szükségletekhez igazodó szolgáltatás nyújtására törekszünk.

„Mert amikor éhes voltam, enni adtatok nekem.
Amikor szomjas voltam, inni adtatok. [...]
Amikor nem volt ruhám, adtatok nekem.
Amikor beteg voltam, gondoskodtatok rólam.”
(Mt. 25,35-36)

4.4. Fejezetzáró kérdések

- Milyen elképzelése van arról, hogy az Ön(ök) intézménye milyenné akar válni a jövőben? Változik-e a jövőképük?
- Milyen külső hatások miatt lép fel a változtatás szükségessége?
- Kiket vonnak be a tervezésbe?
- Melyek lesznek az elsődleges szolgáltatások, milyen új szolgáltatást lehet bevezetni?
- Kiknek szólnak az új szolgáltatások?
- Miben kíván jobb lenni az Ön(ök) intézménye a versenytársaknál? Hogyan kommunikálják előnyeiket a környezet felé?
- Milyen információi vannak a versenytársak helyzetéről, szolgáltatásairól?

4.5. Javasolt olvasmányok

BARANYAI LIZA (2014): „RACI, avagy ki miért felelős?” *Nonprofit menedzsment* honlap. (<https://nonprofitconsultancy.wordpress.com/2014/11/18/raci-avagy-ki-miert-felelos/>)

McKENNA, EUGENE–BEECH, Nic (2000): *Emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: Panem Könyvkiadó Kft. Stratégia és struktúra, Kultúra és változás című fejezetek

VÁRY ANNAMÁRIA (2005a): „Szervezetek a századfordulón. A változás szelleme és démonjai.” In: *Sors mint döntés. Az érzelmek felfedezése és felszabadítása*. Szerk. Járó Katalin, Budapest: Helikon Kiadó

5. A SZERVEZETI KULTÚRA SAJÁTÓSÁGAI

A szervezeti kultúra fogalma már 1951-ben megszületett, ám 30 évnek kellett eltelnie Deal és Kennedy⁶⁹ könyvének megjelenése után ahhoz, hogy igazán híressé váljon, kutatásokat inspiráljon, és a vezetők úgy tekintsenek rá, mint a siker és a hatékonyság egyik fontos tényezőjére. A nyolcvanas évektől kezdődően napjainkig, egymást követően jelentek meg cikkek, könyvek, elméletek arról, mit kell érteni a szervezeti kultúra – meglehetősen elvont – fogalmán.

Ez a kifejezés nem egyetlen jelenséget fed le, hanem folyamatok összességét, ezért nehéz a helyzet, ha feltárni vagy mérni próbáljuk. Ráadásul, többféleképpen értelmezik magát a koncepciót is:

- Egyik megközelítése szerint a szervezeti kultúra a kívülállóknak szóló üzenet, azt körvonalazza, amit egy szervezet elvár és kifelé is megmutat, önmagáról állít.
- A másik⁷⁰ szerint a szervezeti kultúrát az intézményben élő és dolgozó emberek szokás- és érzésvilága, értékrendje, gondolkodásmódja alkotja, amely a mindennapi átélésekben és a munkafolyamatokban tükröződik.

Napjainkban egyre inkább az utóbbi nézet terjedt el, ugyanakkor az is a kultúra része, amit egy szervezet önmagáról megmutat. Bármelyik megközelítést is nézzük, a szervezeti kultúrának alapvető szerepe van abban, hogy a csoportok sajátos jellemzőik alapján különbözzenek egymástól és kialakítsák a csoporttudatot, egyéni identitásuk támogatására. Ugyanakkor idealizmus volna azt állítani, hogy a kultúra minden esetben egységes. Egy nagyobb intézményen belül például létezhetnek eltérések az egyes részlegek között, úgynevezett szubkultúrák jöhetnek létre a különböző területi vagy funkcionális egységekben.

Bár maga jelenség – az, hogy egy cégen belül az emberek közös értékrendhez idomulnak, szokásokat, rituálékat, alakítanak ki – azóta létezik, amióta vannak szervezetek, mégis csak az utóbbi évtizedekben tekintik úgy, hogy a szervezeti kultúra a hatékonyság és a versenyképesség egyik fontos meghatározója. Egy intézményben a kultúra több összetevő mentén is hat: például az erős és etikus szervezeti kultúra növeli a munkatársak elkötelezettségét, támogatja az innovációt, a kommunikációt és együttműködést, ösztönzi a fejlődést. Kialakulása hosszabb időt igényel, de ha már létrejött, akkor hatékony eszköz lehet a stratégiai vezetők kezében.⁷¹

Ennek a fejezetnek a célja, hogy bevezesse az Olvasót a szervezeti kultúra összetett világába. Bemutatjuk a legfontosabb alapfogalmakat, a kialakulást befolyásoló tényezőket, a kultúra szintjeit és típusait.

⁶⁹ DEAL, T. E.–KENNEDY, A. A. (1982)

⁷⁰ Vö. COHN-SHERBOK, D.–IRWIN, M. (ed.) (1987), p. 7.

⁷¹ Vö. SCHEIN, E. H. (1999)

5.1. Alapismeretek (Váry Annamária)

Definíciók:

Edgar H. Schein szerint *a szervezeti kultúra alapvető feltételezések rendszere*, amelynek nyomán a viselkedés átalakul, és amely a belső és külső változások hatására maga is változik.⁷²

Bruce Buchowicz megfogalmazásában a „vállalati kultúrát úgy lehet fogalmilag meghatározni, hogy az nem más, mint az *alkalmazottak – szervezetükkel kapcsolatos – véleményének, szokásainak, értékítéletének, magatartásának, gondolkodási és cselekvési módjainak összessége*”.⁷³

A fentieknél egyszerűbb, frappáns meghatározások is népszerűek, például *„ahogy mi itt a dolgunkat tesszük” vagy „a ragasztó, ami összetartja a vállalatot”*.⁷⁴

A szervezeti kultúra gyökerei, kialakulása

Hosszabb időre és független szervezetre van szükség ahhoz, hogy a kultúra kialakuljon. Egyházi szervezetek esetében egyértelmű, hogy igen hosszú történelem áll mögöttük, és a kialakult értékrend az újabb szervezetekben is megjelenik.⁷⁵ Ebben a folyamatban három tényező hatásával szoktak számolni:

- *Külső hatások*: a környezet, amelyben az intézmény működik, például nagyváros vagy vidék; fejlett régió vagy ellenkezőleg; állami szabályozás változásai; piaci versenyhelyzet kialakulása stb.
- *Szervezetspecifikus tényezők*: a szervezet mérete, a társadalmi misszió, az alaptechnológia (a fő folyamat a misszió teljesítésében), a hierarchia szintjei.
- *A szervezet történelme*, az alapítók személyes példája.⁷⁶ Egyes irányzatok hangsúlyt fektetnek az alapító személyiségére is. Például a tranzakcióanalízis szerint az alapító „sorskönyve” meghatározó a szervezeti kultúra szempontjából.⁷⁷

⁷² SCHEIN, E. H. (1985), p. 9.

⁷³ BUCHOVICZ, B. (1990)

⁷⁴ Deal és Kennedy idézett könyve alapján vált ismertté ez a meghatározás.

⁷⁵ Erre vonatkozó példát lásd e fejezet végén, Lőrinc Jánosné írásában!

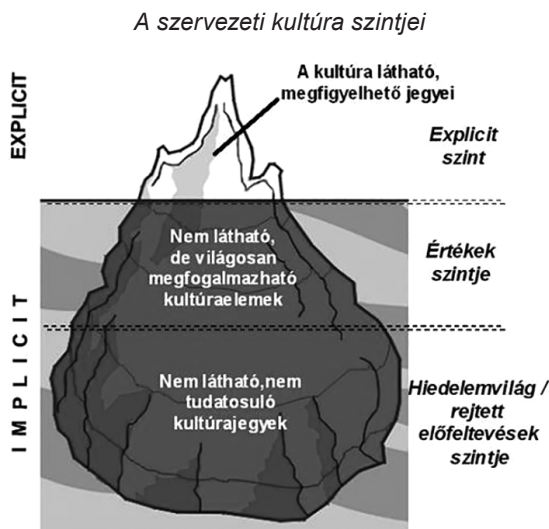
⁷⁶ Lásd Szabó Erna nővér gondolatait a vezetésről a következő részben!

⁷⁷ A tranzakcióanalízis Eric Berne pszichiáter nevéhez fűződő, az 1970-es években Amerikából indult pszichológiai iskola. Egyik fogalma a sorskönyv. Eric Berne szerint a fejlődés során ért hatások alapján már gyermekkorban kialakítunk egy élettervet, melynek vannak tudatos elemei, de egészében inkább tudattalan, ez a sorskönyv. Lásd Berne *Sorskönyv* című kötetét (1997)!

A szervezeti kultúra szintjei

A szervezeti kultúra szintjeire vonatkozó legismertebb elképzelés Edgar H. Schein amerikai professzor nevéhez fűződik, akinek megközelítése hasonlít a jéghegy-metaforához⁷⁸, amelyben három szintet különböztetünk meg.

Az alábbi ábra összefoglalja az említett szinteket.⁷⁹



- ❖ **Tudatos, explicit szint:** *A kultúra észlelhető összetevői.* Ide tartoznak a logók, az épületek stílusa és elhelyezkedése, a szervezeti struktúra, a folyamatok, az öltözködési szabályok. Ezek a szervezeten kívüli szemlélő számára is láthatók, ugyanakkor némi értelmezésre is szükség lehet. Például, mit jelent az, hogy egy szervezet székhelye a belváros legdrágább utcájában van?
- ❖ **Az elfogadott értékek szintje:** *Kevésbé tudatos, de jól megfogalmazható elemeket tartalmaz.* Olyanokat, amelyek általában nincsenek a gondolatainkban, de bármikor felidézhetjük őket. Bár nem merül fel nap mint nap beszédtemaként, az értékrend, a tradíciók mégis irányítják a viselkedést. Ehhez a szinthez tartoznak a szabályok, normák is.

Ugyancsak itt merül fel a kérdés, hogy miképpen fogalmazza meg egy szervezet a misszióját, a céljait, a stratégiáját, és hogyan táralja ezeket a környezet számára?

⁷⁸ A jéghegy-metaforát a pszichoanalízisben használják annak illusztrálására, hogy a viselkedésben milyen kevés a tudatos jelenségek aránya. A viselkedésben megkülönböztetnek tudatos, tudat-előttés és tudatlan jelenségeket.

⁷⁹ Az ábra forrása: BAKACSI GY. (2010), p. 191.

Az elfogadott értékek működésére egy egyházi intézményben jó példát olvashatnak e könyv 7. fejezetében, Lőrinc Jánosné „Egyházi értékek, tradíciók és mindennapi hitélet” című írásában.

- ❖ **A rejtett alapfeltevések szintje:** *A tudattalan előfeltevéseket* tartalmazza. Ezek hiedelmek, amelyek meghatározzák a viszonyulásokat a szervezeten belül.⁸⁰ Ha a vezetők ezeket nem veszik figyelembe, minden erőfeszítés ellenére sem sikerül komoly változásokat elérni a szervezeti kultúrában. Schein példája erre nézve az, hogy az erősen individualista, rivalizáló tradícióval rendelkező szervezetekben tréningek sorozatával sem lehet elérni a csapatmunkához szükséges együttműködést.

A szervezeti kultúra összetevői

Többféle felsorolás létezik arra nézve, hogy mi mindent tartalmaz a szervezeti kultúra. Az alábbiakban Deal és Kennedy alapján mutatjuk be az összetevőket.

- ❖ **Történelem** – A múltra vonatkozó narratívák, amelyeket mindenki ismer a szervezetben, megalapozzák a kultúrát. Ezek a tradíciók hordozzák az alapvető értékeket, amelyek mentén a szervezet létrejött. Ebben a kötetben az első fejezet tartalmazza a történelmi részt, amely jól illusztrálja a múlt szerepét a jelen szervezeti kultúrájában az egyházi fenntartású idősothtonok esetében.
- ❖ **Értékek és hiedelmek** – Közös elképzelések léteznek arra nézve, hogy mi igazán fontos a cél szempontjából, amiért a szervezet létrejött.
- ❖ **Rituálék és ceremóniák** – Ezek ismétlődő viselkedésminták, amelyeket minden alkalmazott követ. Például a mód, ahogyan üdvözölik egymást vagy elbúcsúznak a nap végén, illetve közös ünnepek, névnapok stb. lebonyolítása.
- ❖ **Sztorik** – A történetek elemzése és értelmezése fontos információforrás a szervezeti kultúra vonatkozásában. A „sztorik” illusztrálják az alapvető értékeket és hiedelmeket, némelykor drámai történeken keresztül. A sztorikból lehet tanulni, meg lehet érteni belőlük merre tart a szervezet, mit szabad, és mit nem tolerálnak.
- ❖ **Hősök** – Minden szervezetben vannak kiemelkedő szereplők, akár beosztottak, akár vezetők, akik a szervezet alapjául szolgáló értékek megtestesítői. Ezek a „hősök” példaképek lehetnek, olyan ideálok, akik inspirálják a munkatársakat.

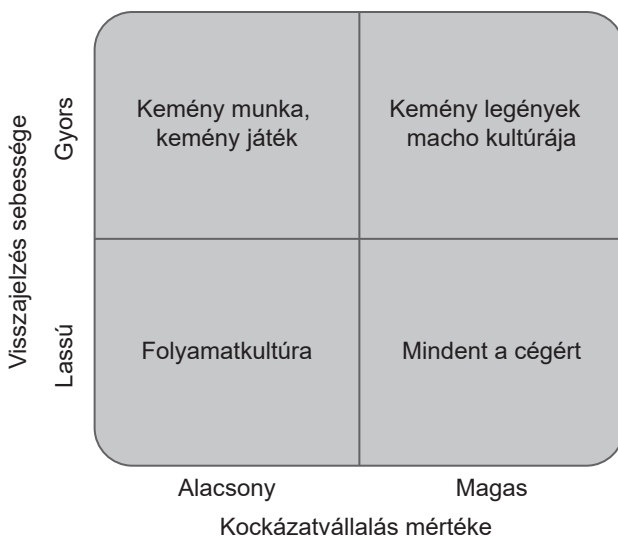
⁸⁰ Az alapfeltevések kifejezés a csoportdinamika atyjától, Wilfred Biontól származik, aki szerint a csoportok mindig rendelkeznek tudattalan mentalitásokkal, amelyeknek fontos szerepük van a csoport céljának elérésében. Vö. BION, W. (1991).

- ❖ **Hálózat** – Az intézményekben mindig létezik egy informális hálózat, ahol a legfontosabb információk is elérhetőek. Ebben különböző szerepek alakulnak ki, mint például: a mesélő, a besúgó, a pletykafészek, a kém, illetve „papok és papnők”. Ez utóbbiak a szervezeti értékek őrzői, lehet rájuk számítani a tradíciók megtartásában.

A szervezeti kultúra típusai

Deal és Kennedy⁸¹ két összetevőt vizsgált, az egyik az volt, hogyan viszonyul a szervezet a kockázatvállaláshoz, a másik pedig az, hogy milyen gyorsan ismerik fel kezdeményezéseik és tetteik eredményeit. Ezek alapján négy kultúrátípust különítettek el, ezeket egy mátrixban ábrázolták, vízszintesen a kockázatvállalás mértéke, függőlegesen pedig a visszajelzés sebessége szerepel.⁸² A következő négy típust határozták meg:

A szervezeti kultúra típusai (Deal–Kennedy)



- ❖ **„Kemény munka, kemény játék kultúra”,** ahol a hangsúly nemcsak a kemény munkára esik, hanem az öröme és szórakozásra is. A leggyakrabban az értékesítésben, kereskedelemben láthatjuk ezt a típust. Az alkalmazottak nem vállalnak túl nagy kockázatot, viszont a visszajelzések gyorsak. A „hősök” ebben a kultúrában a nagyon jól teljesítő értékesítők. Bár gyakran rivalizálnak, mégis egyértelmű számukra, hogy

⁸¹ Idézi GABRIEL, Y. (1999), p. 203.

⁸² DEAL, T. E.–KENNEDY, A. A. (1982). Az ábra forrása: https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_86.htm (Letöltés: 2019. 10. 10.)

egyedül nem lehet eredményt elérni, csapatban gondolkodnak, ahol mindenkinek jól kell teljesítenie.

- ❖ **„Kemény legények macho kultúrája”**, ahol szeretik a kockázatokat, nemigen kötnek kompromisszumot és fontos a határozott magatartás. Nagyon hamar felismerik kezdeményezéseik és tetteik következményeit. Ez egy „mindent vagy semmit” típusú beállítódás, ahol a sikerre hajtanak és ezt élvezik is. Erősen individualista kultúra, a csapatmunka nehezen ver gyökeret, nagy a fluktuáció is. Elsősorban a sportban, a művészeti világban és marketingcégeknél fordul elő.
- ❖ **„Mindent a cégért típusú kultúra”**, ahol a hosszú távú tervezés, a komoly gondolkodás és a felelősség megosztása a jellemző. A kockázatvállalás magas ezekben a szervezetekben, de sokszor évekig kell várni, amíg kiderül, hogy milyen eredményt hozott egy-egy döntés. Ez a típus a tőkeerős iparágakban gyakori, például gyógyszergyártó cégek, energetikai ipar stb.
- ❖ **„Folyamat-kultúra”**, amelyben alacsony a kockázat, és a visszajelzések is lassúak. A viselkedés elsősorban szabálykövető, és nagyfokú a szervezettség. Nagyobb intézmények, bankok, biztosítók, egyes állami intézmények tartoznak ebbe a csoportba. Mivel a visszajelzés nagyon lassú, a munkatársak nem látják saját eredményeiket, így arra koncentrálnak, hogy hogyan végzik a munkát. Ebben a kultúrában nagyra értékelik a „technikai” kiválóságot, nagy hangsúlyt fektetnek a részletekre, ám az eredményt mérni csak későn tudják.

Egy idősothton esetében valószínűleg ez az a kultúrátípus, amely jól működhet. A technikai kiválóság az idős lakók gondozásában, ápolásában, foglalkoztatásában nyilvánulhat meg, és igen fontos az is, miképpen, milyen kommunikációs stílusban történik a lakókkal és hozzátartozóikkal folytatott együttműködés.

Ezekből a típusokból jól látható, hogy a kultúra nem független a szervezetek specifikus feladatától és az alaptechnológiától (a fő tevékenységektől) sem.

A szervezeti kultúra patológiás változatai

A szervezeti kultúrát napjainkban több pszichológiai és szociálpszichológiai irányzat is vizsgálja, és mindegyikben más-más jelenségre esik a hangsúly. Például az előző elméletben a kockázatvállalás és a következmények felismerése volt a fókuszban, Schein a kultúra szintjeire összpontosított, Gareth Morgan pedig metaforákon keresztül közelíti meg a szervezeti kultúrát.⁸³ Az alábbiakban egy olyan megközelítést mutatunk be, amely patológiás jelenségek viszonylag jól felismerhető mintázatait írja le.⁸⁴

⁸³ MORGAN, G. (1986)

⁸⁴ GABRIEL, Y. (1999)

- **Nárcisztikus kultúra:** Ezekben a szervezetekben a teljesítményt a verhetetlenség illúziója helyettesíti. A tagok mintha eltávolodnának a realitástól és utópiába menekülnének. Teljesítik a szervezet legfontosabb feladatát, és ez a tagok mindegyikében önelégültséget kelt. Előfordul, hogy a vezető saját nárcizmusát terjeszti ki a szervezetre, és idealizálja azokat a munkatársakat, akik megfelelnek az elvárásainak, ugyanakkor tagadja a szervezetben megjelenő nehézségeket és a fájdalmat. Más esetben a vezetőre vetíthetik a „jó anya” képét, aki a pillanatnyi teljesítménytől függetlenül is kényezteti, idealizálja gyermekeit.

A nárcizmus reális veszélyt jelent napjaink szervezeteire. A hivatásos imázssépítők, a reklámszakemberek idealizált képet alakítanak ki a szervezetekről. Könnyen létrejöhethet a nárcisztikus önbecsapás, amely hanyatláshoz vezethet. Ugyanezekben a kultúrákban nem ritka a cinikus alcsoportok kialakulása, amelyekben jellemző a kiábrándultság és a saját nagyság neveltségessé tétele. Ugyanakkor ezek általában nem konfrontálódnak a nárcisztikus egész illúzióival.

- **Kollegiális kultúra:** Egy másik típusú patológia a „kollegiális” kultúra nevet kapta.⁸⁵ Ebben a tagok makacsul ragaszkodnak ahhoz a nézetükhöz, hogy mindenki egyenlő és senki nem lehet jobb, mint a másik. Ha egyáltalán elismerik a vezetőt, akkor is csak koordinátorként fogadják el, mint egyenlők közül az elsőt. A nárcisztikus kultúrával összehasonlítva, ahol a vezetőt gyakran idealizálják, itt az egyenlőségbe és kollegialitásba vetett hitet eszményítik. Ezekben a kultúrákban az a legfontosabb, hogy visszatartsák az agressziót vagy bármi mást, ami kockáztathatja a testvériség és egyenlőség érzéseit. Ezek a kultúrák képesek arra, hogy meggátolják a szervezeten belüli versengést vagy az agresszió kimutatását.

Ez a kultúra inkább olyan szervezetekben jöhet létre, amelyekben tradicionálisan szakmai alapokon működik, ahol az egyenlőségnek is hagyományai vannak. Azt a látszatot is kelthetik, hogy laissez-fair⁸⁶ stílusú a vezetés, miközben valójában nem hagyják érvényesülni a vezető autoritását. Ennek következménye pedig a fejlődés és a változások lelassulása vagy hiánya. Ugyanis a változások kezdeményezésében a vezetőknek és követőiknek alapvető szerepük van.

⁸⁵ I. m., p. 208.

⁸⁶ Kurt Lewin az 1930-as években végzett kísérleteire alapozott elméletében három vezetői típust különböztetett meg. A laissez-fair jelöli az engedékeny, elnéző, nemtörődöm vezetést, a másik két típus az autoriter és a demokratikus.

5.2. Módszerek és modellek (Váry Annamária)

5.2.1. A szervezet mérete és a kultúra összefüggései Charles Handy modelljében

A szervezeti kultúra népszerű, ismert modellje, amely egységes és jól alátámasztott keretbe foglalja a különböző szervezetek jellegzetességeit és az ezekből fakadó kultúra sajátosságait, Charles Handy nevéhez fűződik. Az ő meghatározásában a szervezeti kultúra *a vállalatoknál és intézményeknél mélyen gyökerező hiedelmek azzal kapcsolatban, ahogyan a munkát szervezni, a hatalmat gyakorolni, az embereket jutalmazni és irányítani kell.*⁸⁷

Handy szerint szoros összefüggés van a szervezetek struktúrája, mérete, a vezetés típusa és a szervezet kultúrája, illetve az erre jellemző viselkedésformák között. Leírásából jól érthető, hogy *nincs egyetlen, ideálisnak tekinthető vezetési stílus* – a különböző méretű és struktúrájú szervezetek esetében más-más vezetés működik hatékonyabban. Fontos, hogy a vállalatok irányítói mérlegelni tudják, milyen az a vezetési mód és szervezeti kultúra, amely az általuk vezetett intézmény céljainak elérését segíti. Az alábbiakban részletesebben is bemutatjuk Handy leírásait a különböző szervezeti struktúrákról és a hozzájuk tartozó kultúrák sajátosságairól.

❖ A hatalomkultúra

Kisebb vállalkozói szervezetek esetében gyakori ez a típus, főleg ott, ahol a cég vezetője maga a tulajdonos. A struktúra leginkább pókhálóhoz hasonlít. A központi figurából, a vezetőből sugárzik ki a hatalom és a befolyásolás. Ezt a típust Handy a vezetés sajátosságai alapján **zeuszi kultúrának** nevezi. Az egyes személyeket szakmai és hatásköri kapcsolatok is összekötik, de ezek kevésbé fontosak, mint a hatalom alapján szövődő szálak.

A hatalom az ilyen szervezeteknél mindig a vezetőből ered, aki Zeuszhoz hasonlóan igazi „személyiség”, az istenek királya. Szereti a hatalmat, impulzív, aranyáporral jutalmaz, mennydörgéssel és villámokkal büntet. Saját belső hatalma által vezet. Karizmatikus személyiségnek tartják őt, de ha a karizma kimerül, akkor ígéretes és erőszak lesz az eszköze.

A Zeuszok nem szeretik a rutinszerű tevékenységeket. A gyűlések rövidek és határozottak. A jegyzőkönyveket és emlékeztetőket sem kedveli. Amit mondani akar, azt megmondja szemtől szemben, esetleg telefonon, annál is inkább, mert így azonnal láthatja, hallhatja a reakciókat. *Zeusz egyformán gondolkodó munkatársakat keres, akik neki és érte dolgoznak.* Az embereket eszköznek tekintti arra, hogy valamit megvalósítson általuk. Csak azoknak delegál hatalmat, akikben megbízik, és csak a magához hasonlóknak bízik meg. Minél közelebb van valaki Zeuszhoz, annál nagyobb a hatalma.

⁸⁷ HANDY, C. (1986), p. 73.

A zeuszi kultúra olyan, mint egy klub, ahol a hasonlóan gondolkodók gyűltek össze. A tagok ösztönösen teszik, amit kell. Politikai jellegű szervezet ez, mert a döntéseket nem a felállított szabályok vagy tisztán logikai alapon hozzák, hanem az erőviszonyok alakulásának eredményeképpen. Az ilyen kultúrában alapvető érték a lojalitás.

A zeuszi kultúrák büszkék és erősek. Képesek gyorsan reagálni a környezet kihívásaira. Az, hogy reagálnak-e egyáltalán vagy jól lépnek-e, Zeusztól és belső körétől függ, mert ezek személyisége meghatározó jelentőségű. Az ilyen kultúrákban hisznek az egyénben, az embereket az elért eredmények alapján ítélik meg, és rájuk bízzák az eszközök megválasztását. Bár eredményesek, ezek a kultúrák gyakran kemények, ugyanakkor gyenge lehet a munkamorál és nagy a fluktuáció, mert az emberek nem bírják az erős rivalizálást és elmenekülnek előle.

❖ A szerepkultúra

A szerepkultúrával jellemezhető szervezetek struktúrája hangsúlyozottan hierarchikus. Elsősorban a bürokratikus szervezetek tartoznak ebbe a típusba. Struktúrájuk jól szimbolizálható az oszlopokon nyugvó épülettel. Az oszlopok – amelyek az egyes részlegeknek, osztályoknak felelnek meg – önmagukban is erősek. Az oszlopok munkáját és a köztük levő kapcsolatokat pedig fentről, a tetőről, a szűk körű felső vezetés irányítja.

Ezekben a kultúrákban – amelyeket Handy **apollói kultúrának** nevez – a szerep vagy a munkaköri leírás gyakran fontosabb, mint maga a személy, aki azt betölti. Az embereket úgy válogatják ki, hogy el tudják végezni azokat a feladatokat, amelyeket az adott munkakör megkíván, de nincs szükség e fölött nyújtott, kimagasló teljesítményre. Itt a szervezetben betöltött pozícióból eredő hatalom a fő – a tudás hatalmát gyanakvással figyelik, a személyiségből eredő hatalmat pedig nemigen tűrik meg.

A szerepkultúrájú szervezet állandó környezetben jól működik. Amíg a szabályok megfelelnek a környezetnek, addig mindig ugyanúgy ismétlődik a munkavégzés, például egy minisztériumban, iskolában, kórházban vagy egy termékeket gyártó vállalatnál. A változásokhoz viszont csak lassan és nehezen tudnak alkalmazkodni. Az egyén számára ez a kultúra biztonságot nyújt, a legtöbbször előre látható ütemben lépkedhet felfelé a hierarchiában. Ugyanakkor a szerepkultúra nem teszi elégedetté azokat az embereket, akikben erős a becsvág, hatalomcentrikusak, vagy akiket jobban érdekelnek az eredmények, mint a módszerek és ügyrendek. Ezek csak vezető szerepben tudnak megmaradni a bürokratikus szervezetekben. A kevésbé ambiciózus emberek viszont jól érzik benne magukat, mert biztonságérzetet kelt bennük az ügyrendekkel pontosan szabályozott munkavégzés és az előrelépés lehetősége.

Az apollói kultúrában nem fontos az egyén, a személyiség: ha valaki elmegy, jön majd helyette másik, aki ugyanúgy eleget tesz a szerep köve-

telményeinek. A kommunikáció formalizált. Emlékeztetők és feljegyzések vándorolnak szerepről szerepre. A szervezetnek biztosan van naprakész működési szabályzata és eljárásrendjei, amelyek leírják, ki mit és hogyan tegyen. Minden előrelátható és biztonságos, mindenki pontosan tudja, hol tart. Jól boldogulnak a rutinfeladatokkal, és nem szeretik a kivételes, szabálytalan eseteket. Szinte órarend szerint működnek.

A vezetés itt a logika és az észszerűség alapján működik. Apolló a logika, a harmónia és a juhok istene, és vezetői pozícióban szeret úgy dolgozni, ahogy az „írva van”. Nem érdekli őt az egyes ember, csak a szerep, amit az betölt. A kezdeményezésért sincs oda, főleg akkor nem szereti az ötleteket, ha azok nincsenek összhangban a fennálló szabályokkal és renddel. Szerinte a rutin kívánatos és kellemes, a hatékonyság biztosítéka.

❖ A feladatcultúra

Vannak olyan szervezetek, amelyek munka-, illetve tervcentrikusak, a hangsúly teljes egészében a munka elvégzésén és a teljesítményen van. Az ilyen cégek egyik megjelenési formája az úgynevezett mátrix típusú szervezet. A struktúra itt kevésbé hierarchikus, leginkább rugalmas hálózathoz hasonlítható. Ennek csomópontjaiban alakul ki a befolyás és a hatalom. A szervezetet a feladat függvényében építik fel, ezért nagyon fontos a flexibilitás. Ez a gyakorlatban úgy valósul meg, hogy a szervezet a feladat jellegének megfelelő szinten koncentrálja az erőforrásokat és csoportokat, operatív alrendszereket hoz létre meghatározott célok elérésére. Feladatcentrikus teameket állítanak össze, vagy éppen szétszedik őket a pillanatnyi igények szerint. Ezek a szervezetek rugalmasak és gyors reagálásúak, hamar alkalmazkodnak a változásokhoz.

Ebben a szervezeti kultúrában, amelyet Handy **athéni kultúrájának** nevez, a befolyásolás alapja elsősorban a szaktudás hatalma, nem a beosztásból vagy a személyiségből fakadó hatalom, bár az utóbbiak is éreztetik hatásukat. A befolyás jobban szóródik, mint a többi kultúrában – mindenki azt hiszi, hogy befolyásosabb, mint a többiek.

Az ilyen kultúrákban szívesen dolgoznak csoportban, és elismerik, hogy a bonyolult problémák megoldásához sokféle készségre és tudásra van szükség. A közös cél elhalványítja a státusz- és stílusbeli különbségek nagy részét is. Mulatságosnak és izgalmasnak tartják a csoportmunkát, szeretnek abban az összetartó és stimuláló légkörben dolgozni, amit a csoport biztosít.

Örülnek az újdonságnak és annak is, ha a megoldandó probléma valódi kihívás. Szeretik, ha szabadon kísérletezhetnek, és ha a maguk útját járhatják. A teljesítmény fontosabb a számukra, mint a hatalom, vagy a ranglétra. Keményen dolgoznak és kemény játékosok. Ellenállnak a teamen kívüli vezetésnek és szeretik maguk kitérni a feladatokat. Fontos számukra, hogy minden feladatnak legyen valamilyen „hozama” számukra, mert ellenkező esetben az eredmény nem biztos, hogy összhangban lesz a szervezeti célokkal.

Athéné mint vezető *úgy válogatja össze csapatát, hogy az képes legyen megoldani a problémákat.* Nem véletlen, hiszen ő Odüsszeusz, a világ leghíresebb kalandorának védőistennője volt, aki a legfurcsább helyzetekben is megtalálta a kiutat. Az ilyen kultúrákban az emberek jelentős mértékben irányítják saját munkájukat, és az értékelés többnyire az eredmények alapján történik. Az itt dolgozók kevésbé tudnak beszűkülni, mert gyakran kerülnek szembe új feladatokkal, ahol különböző újabb területekkel is meg kell ismerkedniük.

Az athénai kultúrában nem esik akkora hangsúly a személyiségre, mint Zeuszéknál és nem olyan lassú a mozgás, mint Apollóéknál. A csapat, a „team” a főszereplő, és erőforrás szerepet tölt be. Ezek a „team”-ek általában támogató és barátságos csoportok, ahol az egyéneket arra biztatják, hogy értékesítsék tehetségüket. A hierarchia nem különösebben érdekli őket, barátként viselkednek egymással. A tervek fontosabbak, mint az eljárások és a haladás fontosabb, mint a teljesítmény értékelése. Az athénai csapat jól boldogul problémamegoldó munkahelyeken.

❖ A személyiség kultúrája

Viszonylag ritkábbak az olyan szervezetek, amelyekben az egyén a közép-ponti alak. Ezt a típust Handy **dionüszoszi kultúrájának** nevezi. Dionüszosz az álmodozás és az iszákosok istene, ugyanakkor az egyéniség és a szabad szellem védője is. Így hát nem meglepő, hogy nem szereti a szervezeteket, csak elviseli őket, ha muszáj. Ilyen szervezetekben általában magasan képzett emberek dolgoznak, például műépítész, ügyvéd, pszichológus vagy más olyan szakember, aki ha lehet, egyedül dolgozik. A struktúra egyszerű halmaznak tekinthető, amelyben az elemek egy része „csillagként tündököl”.

Az adminisztráció itt minimális, *vezetés szinte nincs is.* Ha alkalmaznak is irodavezetőt, ez a legtöbbször alacsonyabb rangú, mint Dionüszosz, a csillag. Felülről diktált cél alig látható, a közös cél többnyire csak a szervezet fenntartása, hogy az egyéni célok hatékonyabb megvalósítását szolgálja. Az ilyen kultúrában semmilyen irányító mechanizmus sincs, de különösen a vezetői hierarchia kialakítása nem lehetséges, így az egyetlen megoldás a közös megegyezés. Bár meg lehet kérdőjelezni, hogy egyáltalán szervezetnek tekinthető-e egy ilyen közösség, úgy tűnik, bizonyos foglalkozások ilyen struktúrában tudnak a legjobban működni. A vállalatok, intézmények rosszul tűrik a dionüszoszi kultúrából érkező szakembereket, mivel azok nehezen alkalmazkodnak a mások által felállított szabályokhoz, nehezen illeszkednek be. Alkalmazásuk akkor lehet hosszabb távú, ha tudásukra feltétlenül szükség van.

A dionüszoszi kultúra alaptétele az, hogy a szervezet csak második, megtört helyen van – *aki fontos, az Dionüszosz és senki más.* Nemigen kötnék kompromisszumot, megpróbálják érvényesíteni az igazságot. A munka minősége fontos számukra. Nem érdekli őket a politika és a hatalom, a bü-

rokratikus adminisztrációt pedig akadálynak tekintik. Azért annyi hatalmat megpróbálnak összeszedni, amennyi ahhoz kell, hogy szabadon és autonóm módon cselekedjenek.

Az előző három kultúrában a szervezet jelentős szerepet játszott. Valójában a Dionüszoszok olyan kicsi szervezetekben működnek, mint amilyen egy ügyvédi iroda vagy tanácsadó betéti társaság. Többnyire nyugdíjazásig megtartják pozíciójukat. A szervezeti vezetőknek az ő esetükben alig van esélyük arra, hogy bármiféle kontrollt gyakoroljanak ezekre a szakmai istenségekre. Az egyetlen testület, amely „kirúghatja” őket, az a saját szakmai kamarájuk, de ez csak lényeges szakmai hiba esetén következik be. Néha csatlakoznak a feladatorientált szervezetekhez, vagyis Athénéékhez, főleg akkor, ha olyan feladatot kapnak, ami túl sok egy embernek és egyedül nem tudják elvégezni. Nagyon ritkán történik meg az, hogy jól kijönnék Zeusszal vagy Apollóval.

Megfigyelések

Általában a szervezetek nemcsak egyetlen kultúra jeleit hordozzák, de az előbbi négy alaptípus viszonylag kevés információ segítségével is megkülönböztethető egymástól. Handy szerint **a struktúra vagy kultúra típusát alapvetően befolyásoló legfontosabb tényező a szervezet mérete.** Nyilvánvaló, hogy minél nagyobb egy szervezet, annál merevebb és hivatalosabb, bürokratikusabb. Ezért könnyen átlátható, hogy a nagy méret szerepkultúrák kialakulásához vezethet. De adott feladat (projekt) céljából létrejöhetnek csoportok, és ilyenkor az egész a mátrix szervezet sajátosságait is mutathatja.

Az egyházi szociális intézmények esetében is lényeges méretbeli különbségek vannak. Handy elméletének ismeretében a vezetőknek el kell gondolkodniuk azon, hogy a rájuk bízott intézményekben a vezetési mód és a szervezeti kultúra összhangban van-e a szervezet méretével, illetve a missziójával. Egy kis szervezetet „kézi vezérléssel” is lehet jól működtetni, a spontán személyes utasításnak, ad-hoc kommunikációnak jóval nagyobb szerepe van. A nagyobb, több részlegről álló és 30–40 embernél többet foglalkoztató intézményekben azonban a szó könnyen elszáll, ezért elengedhetetlen a tervezett, rendszeres formális kommunikáció és együttműködés.

5.3. Jó gyakorlatok

A fejezet utolsó részében két olyan példát olvashatnak, amelyek az egyházi szervezetek kultúrájának specifikus sajátosságait illusztrálják.

Először a Katolikus Szeretetszolgálat egyik első igazgatójának, Szabó Erna nővérnek a Szeretetszolgálat fennállásának 10. évfordulóján elhangzott, vezetőknek szóló intelmeit idézzük, melyeket Lőrincz Jánosné bocsájított rendelkezésünkre. A sorokból kiolvashatjuk, mekkora felelőssége van a vezetőnek – különösképpen az első vezetőknek – a szervezeti kultúra megalapozásában. Az írás érdekessége, hogy a több mint fél évszázaddal ezelőtt elhangzott gondolatok mit sem veszítettek aktualitásukból.

A második jó gyakorlat, Baranyi Éva írása, az intézmény dolgozóira teszi a hangsúlyt. Azt mutatja be, hogy Tiszaalpáron az idősothonban milyen csapatépítési eszközöket használnak, miképpen erősítik az összetartozás érzését és előzik meg a dolgozók kiegészését.

5.3.1. Szabó Erna nővér gondolatai vezetőknek: „Élni a mindennapi életet” (Lőrincz Jánosné)

„A benső közösséget a mindennapi apró cselekedetekben éljük meg.”

Erna nővér gondolatait a vezetésről Szántó Kató nővér, angolkisasszonytól⁸⁸ kaptam, intézményvezetői kinevezésem alkalmából. A következő szavakkal nyújtotta át: „Vésd mélyen szívedbe és fejedbe ezeket a gondolatokat és próbálj eszerint élni és vezetni a reád bízottakat.”

Szolgálatom immár közel 40 éve alatt igyekeztem Erna nővér vezetői gondolatait irányítúként követni és „anyai” intelmének legjobb tudásom és lelkiismeretem szerint szolgálni. Mélyen megértettem és átéreztem a vezetői hatalom felelősségét, és ebben szerepe volt annak is, hogy személyesen ismertem Erna nővért – ő volt az, aki a felvételi beszélgetést vezette, és döntött arról, hogy felvesz az intézménybe „gazdasági mindenestnek”, amikor Szántó Kató nővér nyugdíjba vonult. Erna nővér sugárzó tekintetét nem tudom ma sem elfelejteni, mint ahogy azt sem, ahogy a temetésén (Verőcén) a koporsójára szokatlan fehér fény vetült.

Az írás keletkezésének időpontja valószínűleg 1960 augusztusa, akkor volt a Szeretetszolgálat 10 éves. Nincs információm arról, hogy ezek a javaslatok és intelmek, amelyek a keresztény értékrend mindennapi munkában való megtestesülését írják le, valaha megjelentek volna nyomtatásban.

⁸⁸ Az angolkisasszonyok szerzetesrend (angol nyelvterületen: *Loreto Sisters*) katolikus, pápai jogú női szerzetesintézmény. A közösség hivatása: apostoli tevékenység, oktatás-nevelés, szociális-egészségügyi, lelkiismereti-pasztorális szolgálatok. Szántó Kató nővér a Migazzi Otthon első gazdasági vezetője volt, igen jó gazdasági tudással rendelkezett. Valószínűleg ő jegyezte le Szabó Erna nővér gondolatait a vezetésről.

Az évek során rájöttem, hogy nincs egyetlen olyan sor sem ebben a felsorolásban, amely ne lenne ma is érvényes. Talán a „csendes szívós törekvés” ma kevésbé hatékony, kevésbé csendesen kell küzdeni a céljainkért, de a szívós kitartásnak megvan a helye. A lista utolsó tételére, bizonyos hibák határozott elkerülésére pedig fokozottan figyelni kell.

Az elsárgult papírlap bekerült emlékeim közé egy fiókba, és ott pihent éveken keresztül, amíg napjainkban rá nem találtam. Miközben szorongattam kezemben a vezetőknek szóló „útmutatást”, arra gondoltam, eljött az idő, hogy megosszam azokkal, akik jelenleg intézményekben vezetők, illetve az utódoknak is szolgáljon útmutatásul.

Szabó Erna Szatmári Irgalmas nővér gondolatai a vezetésről
Elhangzottak a Katolikus Szeretetszolgálat fennállásának
10. évfordulója alkalmából

El kell érünk, hogy az otthonok belső szellemét hassa át:

*a lelkiesség,
a családiasság,
a szeretet,
a derűs kedélyvilág,
a szellemi emelkedettség.*

Ez nyilvánuljon meg:

*az érintkezési modorban,
a stílusban,
a szellemi érdeklődésben,
a korszerűségben.*

A VEZETŐK ERÉNYEI:

*tűrelem – az alkalmas pillanat kivárása,
csendes, szívós törekvés,
összeütközések elsimítása, áthidalása,
okosság, előrelátással párosult megfontoltság,
szabálytalanságok elkerülése – mindig az egyenes út a legrövidebb.*

A VEZETŐK FONTOS TULAJDONSÁGAI:

Éleslátás, mert sokan már nem tudnak helyesen gondolkozni és a gondozottak helyett is kell tudni dönteni, de ez nem jelentheti azt, hogy csak ő lát mindent jól.

Szívjóság, mert az otthonuktól megvált, új életkörülmények közé került idős emberek úgy vágyódnak megértő szeretet után, mint a virág a fényre, de ez nem jelentheti, hogy mindent megenged csak azért, hogy jó legyen.

Szolgálat, mely életeleme, s amely állandó készenlétet jelent, de nem emésztheti el magát az állandó munkában. Nem lehet, hogy ne legyen ideje a gondolatokra, alkalmazottakra és megérdemelt pihenésre.

Derűs kedély: a test nyomorúsága és a lélek fáradtsága között a mosoly, kiegyensúlyozottság, a jóság melege nem hiányozhat, ehhez kell kikapcsolódás, lelki és szellemi töltekezés, mert csak így tud mindenkinek mindene lenni.

Gondosság, mely mindent meglát – örvendezőt és szenvedőt, rendezettséget, rendetlenséget – és tesz mindent a maga helyére.

Kiegyenlítő-készség, mely a megfáradt, öregedő és idegzetileg megviselt emberek köré harmonikus légkört teremt, és azt állandósítja.

Személyes kapcsolat: egyéni foglalkozás, törődés a gondozottakkal, problémákkal, munkával, életvitellel. Figyelmeztetés helyett megbeszélés, a helyes megoldás közös keresése legyen célja.

Tájékozottság: kulturális érdeklődés, szellemi töltekezés, a múlt ébrentartása és a jelen ismerete, önképzés állandósága.

Lelki élet, mely imádságos lelkületet jelent, hitbéli meggyőződést, vallásos világnézetet, rendszeres szentségekhez járulást és példamutató életet.

Határozottság, mellyel távol tartja magától és övéitől az alábbi hibákat:

- Anyagiasság: saját szempontjai a döntők, nem a rábízottaké, én jövök először, csak azután a gondozottak;
- Tisztelethiány, mely néha mások lenézéséig fokozódhat, modortalanság a munkatársakkal és otthonlakókkal szemben, illemszabályok mellőzése vagy nem ismerése;
- Munkamódszerekben maradás;
- Laza munkafegyelem, gyakori hiábavaló beszélgetés munka közben vagy helyett.

„Otthonaink akkor fogják betölteni igazi hivatásukat, ha az otthonokban lévő idős kedves nővérek (asszonyok és férfiak, tisztelendő atyák) érezni fogják az öregkor békéjét. Ha életüknek ebben az utolsó szakaszában megpihenhetnek és elcsodálkozhatnak Isten szépségén, jóságán és irgalmán. Igazában minden vezető nem tesz mást, mint segíti, a rábízottakat Istentől elgondolt végső céljuk eléréséhez.

Adjon a jó Isten sok erőt és kegyelmet minden Vezetőnek, hogy ezt megvalósíthassák!”

Erna nővér javaslatait különösen értékesé teszi, hogy konkrét célokat, tennivalókat, jellemvonásokat nevezett meg, amelyekkel a vezetőknek rendelkezniük kell, mintegy lefordította a vezetésben megnyilvánuló keresztény értékrendet a mindennapi tettek „nyelvére”. Ma ezt úgy mondanánk, hogy „operacionalizálta” a keresztény értékekre alapozódó vezetési modellt. Útmutatásai több, ma elismert vezetési modellel összecsempesülnek, például az EFQM⁸⁹ elvei között szintén szerepel az ügyfélközpontúság, a vezetői kiválóság, a folyamatos tanulás, az innováció, a társadalmi felelősségvállalás.

Erna nővér 60 évvel ezelőtt írt gondolatai nemcsak a múlt, de a jelenkor számára is fontos üzeneteket közvetítenek, a „keresztény” vezetői autoritás „emberarcú” gyakorlásához nélkülözhetetlen tudást tartalmaznak. Ha vezetőink a múltat kitörlik az emlékezetükből, nem érznek tiszteletet az elődök iránt, akkor a múlt értékeit nem tudják továbbvinni.

5.3.2. *Csapatépítés és kiegészés-megelőzés Tiszaalpäron* (Baranyi Éva)

*Mindenik embernek a lelkében dal van,
és a saját lelkét hallja minden dalban
És akinek szép a lelkében az ének,
az hallja a mások énekét is szépnek.”*
(Babits Mihály: A második ének)

A PAX Otthon bentlakásos, 24 órás felügyeletet biztosító intézmény, ahol 87 főnek biztosítunk szeretetteljes gondozást és ápolást. Szervezeti felépítését tekintve három részre tagozódik: egészségügyi-gondozási, pénzügyi-gazdálkodási és ételmezeési részre.

Minden szervezeti egység alapvető feladata, hogy olyan szolgáltatást nyújtson, amely megfelel az otthon rendeltetésének, értékrendjének, szakmai irányelveinek. A munkarend 8 és 12 órás. A különböző munkakörökben a feladatok állandók, ismétlődnek, csak a lakók változnak. Egyre idősebb és betegebb emberek kéri felvételüket, így a munkaterhelés is folyamatosan nő. Ezért merül fel a kiegészés veszélye. A terhek csökkentésére, a feladat megosztásra igyekszünk megtalálni a legmegfelelőbb módszereket.

Vezetői feladatok a kiegészés jelenségének kapcsán

Az alábbiakban bemutatjuk azokat a lehetőségeket, amelyeket tudatosan és tervezetten használunk a munkatársak támogatására, a testi-lelki jóllétük biztosítására.

⁸⁹ EFQM – European Foundation for Quality Management = Európai Minőségmenedzsment Alapítvány

A középvezetők heti megbeszélésének egyik célja, hogy kövesse a személyzet állapotát, figyeljen a dolgozók terhelésére. Ezeken az értekezleteken részt vesz az intézményvezető, a gazdasági vezető, a vezető ápoló, a részlegvezető ápoló, a terápiás munkatárs és az élelmezésvezető. Ezek az összejövetelek kiválóan alkalmasak a felmerülő problémák megoldására, az aktuális feladatok megbeszélésére, megszervezésére, de legfőképp a közös gondolkodásra. A megbeszélésekről feljegyzés készül, így jobban nyomon követhetők az Otthon életét érintő feladatok, esetleges konfliktusok, megoldási stratégiák. A problémákat, nézeteltéréseket soha nem szabad figyelmen kívül hagyni – ha lehet, elejét kell venni ezeknek, illetve kezelni kell.

A jó munkahelyi légkört befolyásolják a munkakörülmények, a megfelelő kommunikáció, a jó együttműködés. A munkatársak tehermentesítése igen szerteágazó feladat, szükség van mind a fizikai, mind a lelki terhek figyelemmel kísérésére.

► Intézkedések a fizikai terhelés csökkentésének érdekében

A fizikai terhelés a demenciával élők és az egyre romló egészségügyi állapotú lakók ellátása miatt nagyon megnövekedtek. Ezek csökkentésére a létszám bővítés lenne hivatott, de a jelen jogszabályi háttér ezt nem teszi lehetővé. Ezért más megoldásokat kell keresni.

- *A munkába járás segítése és megkönnyítése.* Az Intézmény minimális térítés ellenében saját járművel oldja meg a dolgozók munkába jutását. Helyi adottságok (külterület, nincs közvilágítás, rossz útminőség, nincs tömegközlekedés) miatt ezzel szeretnénk motiválni és könnyíteni a munkába jutást a dolgozóknak. A munkába járásra fordított idő ezáltal lecsökken, és több idő marad a pihenésre, regenerálódásra.
- *A havi beosztás kidolgozása egyéni igények figyelembevételével.* Rugalmasság a szabadnapok kivételét illetően. Két munkanap után 2-3 szabadnapot adunk, illetve a fizetett szabadságokat és a szabadnapokat úgy csoportosítjuk, hogy havonta folyamatosan akár 6-7 napot is tudjon tölteni, pihenni a dolgozó.
- *Tehermentesítés, illetve váltakozó mértékű terhelés biztosítása.* Naponta más-más gondozási egységben látják el a feladatokat a műszakban lévő munkatársak. Öt ellátási részleget, gondozási egységet alakítottunk ki, ahol az elvégzendő feladatok köre különbözik a lakók egészségügyi állapota szerint. A vezető ápoló a különböző részlegek között osztja be a nővéreket. A rugalmasság elve itt is érvényesül, közös megegyezés esetén csere lehetséges.
- *Fizikai regeneráció lehetősége.* Lehetőséget teremtünk arra, hogy a munkatársak igénybe vegyék a mozgásterapeuta segítségét minden pénteken, ha erre igényük van.

► A lelki egészség megóvásának lehetőségei intézményünkben

A munkatársaknak a fizikai megterhelés mellett a lelki nehézségekkel is szembe kell nézniük. Ez a munka megterhelő, nem mindenki képes hosszú távon az ilyen típusú feladatok ellátására. A szociális szakmában dolgozók esetében fontos a beállítódás, az érzelmi tudatosság, az együttérzés és az empátia, illetve az elengedés készsége. A jó emberismeret is nagyon hasznos. Ugyanakkor mindenki esetében oda kell figyelni a lelki egészség védelmére. Itt nagyon fontos a prevenció, ne várjuk meg, hogy kialakuljanak ezek a problémák! A munkatársaknak az alábbi módokon igyekszünk segíteni:

- *Havi rendszerességgel megtartott nővérgyűlés, konyhás értekezlet.* Azt tapasztaltuk, hogy az egyes részlegek sokkal nyitottabbak, ha saját körben beszélhetnek a feladataikról és az esetleges problémákról. A közös feladatok és közös megoldások keresése természetesen összdolgozói szinten valósul meg.
- *Segítő beszélgetések.* Az Irodán nincs hivatalos fogadóóra, munkaidő alatt lakó, munkatárs, hozzátartozó bármikor bemehet „ügyet intézni”. A várakozási idő minimális – „az ajtó mindig nyitva áll”, a Vezetőé éppúgy, mint bármely más kollégáé. Lakóink szívesen bejárnak beszélgetni egy-egy levélfeladás vagy séta kapcsán. A terápiás munkatársak, mivel szoros munkakapcsolatban vannak az egyes munkaterület dolgozóival, igény szerint állnak rendelkezésre. A bencés nővérek és az éppen ott tartózkodó vendég atyák szintén segítségül hívhatók.
- *Szupervízió lehetősége.* Míg a költségvetésünk engedte, havi rendszerességgel megbízással külső szakember segítségét vettük igénybe. Jelenleg az EFOP pályázat keretében (7 alkalom/turnus) térítésmentesen szervezünk félévente szupervíziót a szakmai dolgozóknak.
- Ki lehet ülni a *Fénykereszthez* rövid elmélkedésre, ahol lehetőség nyílik az elcsendesedésre, az imára. Hiszen a hit ereje az, ami mássá teszi az intézményünket, és ezáltal dolgozóinkat is.
- Intézményünkben pszichiáter szakorvos rendel havi rendszerességgel, ezáltal a dolgozóknak is lehetőségük van szükség esetén *szakember segítségét* igénybe venni.
- Hatékony *csapatépítést* szervezünk, évente 1-2 alkalommal. Ezekon a kirándulásokon összekovácsolódik a csapat, jobban megismerjük egymást, egymás személyiségét, bizalmi légkör alakul ki, erősödik az elkötelezettség, növekedik a munkacsoportok hatékonysága, együttműködése.

► Kiegészítő megelőzése

Közös felelősségünk a rizikótényezők kivédése, mind a munkatársak, mind az Otthon életének nyugodt harmonikus működése érdekében. Ehhez nem elég a csapatépítés, a mindennapi munka során is fontos az állandó odafigyelés, hogy vezetőként jól megismerjük munkatársainkat.

Amikor észrevesszük, hogy egy kollégánk érdeklődése csökken, terhesé válik számára a lakóval folytatott beszélgetés, levert, rosszkedvű, amikor bizonytalanná válik abban, hogy vajon azt a munkát végzi-e, amit valóban szeretne, akkor szükség van a beavatkozásra! Ilyen esetekben a következőket tesszük, hogy segítsünk kizökkenni a kiábrándult, vagy elkeseredett állapotból:

- Keressük a társaságát, több figyelmet fordítunk rá, elhívjuk tornázni, kerékpározni, jógázni, táncolni, vagy hozunk neki egy jó könyvet.
- Megerősítjük abban, hogy jól végzi a munkáját, hogy elégedettek vagyunk vele.
- Felajánljuk számára a szupervízió lehetőségét.
- Ha szükséges, igénybe veheti az intézmény pszichiáterének segítségét.
- A bencés nővérek által nyújtott egyéni beszélgetésekre, lelki gyakorlatokon való részvételre is van lehetőség.

A fentieket általában munkaidőn belül igyekszünk megoldani.

► **Közösségi módszerek a feltöltődéshez**

Intézményünknek érdeke, hogy a munkatársaink jól érezzék magukat a munkahelyükön, mert az Ő fizikális, mentális állapotuk kihat a lakók ápolására-gondozására, és rombolhatja a munkahelyi légkört is.

- *Tánc* – Intézményünkben önkéntes alapon táncsoport (15–20 fő) működik, immáron 7 éve. Ezek a táncprodukciók elsősorban lakóinknak készülnek (Családi nap, „Tevékeny Élet” fesztivál), de számos falusi rendezvényen, óvodában is felléptünk már. Dolgozóink saját szabadidejükből, saját költségükön szakítanak időt arra, hogy az intézmény falain kívül is találkozhassanak, kikapcsolódhassanak, jókat nevehessenek, mozoghassanak.
- *Kerékpártúrák* – Többször felhívjuk egymást, akár spontán is, hogy menjünk el közösen egy rövidebb kerékpártúrára, útba ejtve egy-egy strandot vagy esetleg cukrászdát.
- *Kirándulások* – Nagy előny nemcsak lakóinknak, hanem nekünk dolgozóknak is a Szent Benedek Leányai szerzetesrend közelsége. A jó kapcsolat eredményeképpen Pesti Ágota nővér vezetésével évente 1-2 alkalommal 3 napos kirándulásokat szervezünk. Voltunk már Pannonhalmán, Tihanyban, Bakonybélen, Hejcéen, ahol megnéztük a helyi nevezetességeket, túráztunk, és részt vettünk a vasárnapi szentmisén. A kirándulások mindig önköltségesek, és felejthetetlen élményekkel gazdagítanak.
- *Közös ünneplések* – Jó kapcsolatot ápolunk a helyi nyugdíjasklubokkal, így ezekre a rendezvényekre költségmentesen igénybe vehetjük a nyugdíjasházat. Az összejövetelek mindig „batus” jellegűek, megbeszéljük,

hogy ki-mit hozzon, például nőnap, szilveszter alkalmával. Így alacsony költségen tudunk kikapcsolódni, táncolni, szórakozni, beszélgetni, lazulni.

- *Lelki gyakorlatok* – Évente két alkalommal lehetőség nyílik a bencés nővérek által szervezett 3 napos lelki tréningen való részvételre, mely megerősít és feltölt. Kéthavonta hétfőnként Dr. Korzenszky Richárd OSB tihanyi bencés atya tart előadásokat, melyre szintén nagy az érdeklődés. Előadásaiban mindig aktuális témát dolgoz fel, ahol idős és fiatal egyaránt megtalálja a válaszokat az élet dolgairól, a családról, ami lelki táplálékként is szolgál.

Évente eljuthatunk Mátraverebély-Szentkútra a Katolikus Szeretetszolgálat szervezésében, valamint Petőfiszállás-Pálos Szentkútra, melyre lakóink és dolgozóink is igényt tartanak.

Sokféleképpen telhetnek napjaink, saját magunkért is tenni kell valamit, ami fenntartja az egyensúlyt a sűrű hétköznapi sorában. Vezetőként úgy érzem, megtiszteltetés, kihívás és lehetőség, hogy tehetek a munkatársaimért, és a ránk bízott emberekért, a költő szavaival:

*„viszonylag boldog lehetek
s elégedett: hogy tehetek,
hogy eme gyönyörű kínomnak
élhetek, s hogy tiértetek
láthatok én és érthetek
s ti érettem –: mert így lehet
elejét vennem az iszonynak,
hogy boldog lehessenek viszonylag”
(Szilágyi Domokos: Viszonylag)⁹⁰*

5.4. Fejezetzáró kérdések

- Gondolja végig, milyenek tapasztalja annak az intézménynek a szervezeti kultúráját, amelyben Ön dolgozik?
- Melyek a legfontosabb prioritások a szervezetben? Összhangban vannak a prioritások a szervezet missziójával?
- A keresztény értékek hogyan válnak láthatóvá a mindennapi munka során?
- Milyen a munkahelyi légkör az Ön intézményében? Miről ismeri fel a dolgozók munkahellyel kapcsolatos érzésvilágát, hiedelmeit?
- A fejezetben ismertetett szervezeti kultúrátípusok közül melynek a jellemzői illenek a legjobban arra az intézményre, amelyben Ön dolgozik? Milyen paraméterek alapján gondolja így?

⁹⁰ SZILÁGYI DOMOKOS (1972), p. 22.

5.5. Javasolt olvasmányok

BAKACSI GYULA (2010): *A szervezeti magatartás alapjai* Budapest: AULA Kiadó, 12. fejezet (https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_543_07_A_szervezeti_magatartas_alapjai/ch12.html – letöltve: 2019. 11. 23.)

DOUGLASS, STEPHEN B. (2001): *A hétköznapok menedzsere – Gyakorlati tanácsok keresztyéneknek terv és időbeosztás készítéshez és a kellő önfegyelem megszerzéséhez.* Budapest: Keresztény Ismeretterjesztő Alapítvány.

GLÓZER RITA– GELEI ANDRÁS (szerk.) (2011): *Valóságkonstrukciók, A szervezeti jelentésvilág interpretatív megközelítései.* Pécs–Budapest: Gondolat Kiadó–PT BTK Kommunikáció- és Médiatudományi Tanszék (https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0050_Gelei-Glozer_szerk_Valosagkonstrukciok/adatok.html – letöltve: 2019. 11. 23.)

HYBELS, BILL (2004): *Légy bátor és vezess!* Budapest: Új Remény Alapítvány.

6. AZ ÜGYFÉLKÖZPONTÚ SZEMLÉLET ÉS MAGATARTÁS KÉRDÉSEI IDŐSOTTHONOKBAN

A fejezet témája a marketing világa felé vezet el, ugyanis e diszciplína fejlődése során jelent meg először a „vevőközpontúság” fogalma, melynek lényege a létező és a potenciális vevők elvárásainak, szükségleteinek kielégítése.

A gyökerek az 1960-as évekig nyúlnak vissza,⁹¹ ám csak a kilencvenes években fogalmazódott meg egyértelműen, hogy a szervezeteknek „fel kell venniük fogyasztóik szemüvegét”, hogy megértsék azok elvárásait, szempontjait.⁹² Ez az új hozzáállás kezdetben csak a marketing-osztályokon belül kapott szerepet. Még két évtizedre volt szükség ahhoz, hogy meghonosodjon a szemlélet, miszerint **az ügyfélközpontú magatartás a szervezeti kultúra fontos összetevője**, s úgy kezeljék, mint olyan ideát, amely a vállalatokat kívül-belül átjárja és a döntéseket befolyásolja. Szociális területen az ügyfélközpontú magatartás szükségessége még később terjedt el, szoros összefüggésben a minőségbiztosítás szociális intézményekbe való bevezetésével.

A téma aktualitását az az ismert „megatrend” adja, mely szerint a népesség feltartóztathatatlanul előregedik, ez a tendencia megállíthatatlan, és nem csupán hazai szinten figyelhető meg.⁹³ Három évtized múlva várhatóan minden negyedik ember 60 év fölötti lesz. Angliában már most is 2 millió szakemberre lenne szükség ezen a területen,⁹⁴ a jelenre vonatkozó hazai felmérési adatokhoz nem jutottunk hozzá. Napjainkban az idősellátás egyre égetőbb kérdés, piaci szegmense nőtte ki magát, változatos megoldásokkal, különböző színvonalú lehetőségekkel és különböző finanszírozókkal.

Mostanában az ügyfélközpontúságra való törekvés azért is került fókuszba, mert Magyarországon az elmúlt tíz évben megváltozott a lakók összetétele az idősotthonokban. Már csak azok kerülhetnek államilag támogatott idősotthonba, akik elmúltak 80 évesek és egyedül élnek, illetve azok, akiknek a gondozási szükséglete meghaladja a napi 4 órát. Több otthonban a lakók jelentős része már nem tud egyedül étkezni, tisztálkodni.

Egy hazai riport szerint: „A kedélyesen römizgető időseket jórészt ágyhoz kötött, beteg emberek váltották fel, ami új elvárásokat támaszt az idősotthonok felé.”⁹⁵ Ezeknek az új elvárásoknak a teljesítése pedig más készségeket, más típusú kapcsolatot feltételez a lakó és a dolgozók között.

Az ügyfélközpontúság összetett fogalmát nem könnyű pontosan meghatározni, és a gyakorlati megvalósítás is nehézségekbe ütközik. Elméletileg

⁹¹ Ekkoriban jelentek meg Philip Kotler (1931–) amerikai közgazdász ismert munkái, például a „Broadening the Concept of Marketing” (1969).

⁹² STERNE, J. (1996), idézi BRÄNNBACK, M. (2011)

⁹³ NÉMETH T. (2012-2013)

⁹⁴ HANDY, C. (2015)

⁹⁵ SZUROVECZ I. (2019)

azt jelenti, hogy az ügyfelek kívánságai és szükségletei a legfontosabbak, mind a menedzsment, mind a dolgozók szintjén. Vagyis egy *szervezeti jelenségről van szó, amely az egyes szintekre, részlegekre és az abban dolgozóakra egyaránt jellemző.*

A klienscentrikus magatartás csak olyan szervezeti kultúrában tud maximálisan megvalósulni, ahol az értékrend és az alapfeltevések, hiedelmek összhangban vannak ezzel a szemlélettel és az intézmény missziójával. Vagyis a vezetők és a dolgozók közös meggyőződése, hogy az ügyfelek elvárásait teljesíteni kell – sőt, ha lehet, túl kell teljesíteni. Ez utóbbi mindig feltételezi a személyességet, a kapcsolatok kiépítését és ápolását lakók és dolgozók között, a személyre szóló megoldások keresését, biztosítását, valamint a megfelelő kommunikációs stílust. A gyakorlatban ezek igen kemény követelmények, így nem meglepő, hogy sok területen nem sikerül megvalósítani.

A „vevőközpontúság” a szervezetben dolgozókat is érinti, ők az úgynevezett „belső vevők”.⁹⁶ Megfigyelések szerint azok, akik nagy számú súlyosan beteg vagy hátrányos helyzetű embert kezelnek és/vagy túl sok ügyfelük van, ki vannak téve a *kétség* veszélyének. Ebben a helyzetben vannak az idős populációval foglalkozó segítő szakemberek is. Az ő beállítódásuk, elkötelezettségük, elégedettségük alapfeltétele annak, hogy a kultúra ügyfélbarát jellege tartósan fennálljon és fennmaradjon. Ezért a dolgozók elégedettségének kérdésével ebben a fejezetben kiemelten foglalkozunk a „Módszerek és modellek” című részben.

Egyértelmű, hogy az érintett intézményekben az ügyfélcentrikus szemlélet és magatartás nem csupán a lakók elégedettségének kulcsa, hanem komoly *versenyelőny* is. Ahol ezzel a szemlélettel dolgoznak, ott az igények maximális kielégítése a cél. Ugyanakkor ez számos problémát vet fel, például azt, hogy **kinek az igényeiről és elvárásairól van szó elsősorban:** a bennlakókérről vagy a hozzátartozókérről, esetleg a fenntartóérről? Az is kérdés, mennyire ismerhetők meg és milyen módszerekkel a *valódi elvárások*. Bizonyos klienscsoportok, például súlyos demenciával vagy fogyatékkal élő emberek esetében nem várható el, hogy az ügyfél maga fogalmazza meg szükségleteit.

Ahhoz, hogy az idősek vagy más célcsoport világában az elvárásokat figyelembe vegyük, néhány alapfeltételt szem előtt kell tartani.⁹⁷

⁹⁶ A „belső vevő” kifejezés az intézmény alkalmazottjaira vonatkozik. Lényege, hogy egy szervezeten belül az egyes működési területek (pl. ápolás, konyha, foglalkoztatás) dolgozói egymás belső vevői. E koncepció szerint a külső vevők igényeit nem lehet megfelelő mértékben kielégíteni, ha a belső vevők egymásnak nyújtott szolgáltatásai nem megfelelőek. Például a gondos ápoláshoz hozzátartozik a megfelelő étrend biztosítása.

⁹⁷ Összefoglalás NIELSEN, C. (2015) doktori értekezése alapján

- ▶ *Mélyrehatóan fel kell tárnai az „ügyfelek” (gondozottak, hozzátartozók) sajátosságait* a teljes célcsoport vonatkozásában, illetve tisztázni kell, hogy egy adott időszakban milyen alcsoportok jelennek meg benne, amelyek speciális igényeinek, szükségleteinek meg kell felelni.⁹⁸
- ▶ *Olyan szervezeti struktúrát kell kialakítani, amely összhangban van a misszióval* és az ügyfélcentrikus szemlélettel (például a magasan hierarchizált szerepkultúrák kevésbé tekinthetők ügyfélbarátnak).
- ▶ Valamilyen módon *jutalmazni szükséges a kliensközpontú magatartást* a szervezetben; a kritérium, amely alapján erről dönteni lehet, az ügyfelek szubjektív jólléte, elégedettsége, ezt azonban valamilyen eszközzel ki is kell mutatni.
- ▶ Az alkalmazottak számára *biztosítani kell a képzést*, el kell sajátítaniuk azokat a kommunikációs és viselkedési mintákat, amelyeknek jó hatásuk van az idősekre. Ugyanakkor képessé kell válniuk az önreflexióra, arra, hogy megítéeljék cselekedeteik és kommunikációjuk hatását.

Ez a fejezet az ügyfélközpontúságot szervezeti szinten értelmezi, azt foglalja össze, milyen ismérvek alapján tekinthetünk egy intézményt ügyfélbarátnak. A következő fejezetben pedig az egyéni szinten gondolkodunk, azt elemezzük, hogy melyek azok a tényezők, amelyek a lakók szubjektív jóllétét és a dolgozók elégedettségét befolyásolhatják az intézményekben. Tulajdonképpen ugyanazt vizsgálja e két fejezet, csupán más-más oldal van a fókuszban. Az elsőben az, hogy mit nyújt a szervezet, a másodikban pedig az, hogy mit éreznek a lakók.

6.1. Alapismeretek (Váry Annamária)

Az alábbiakban az ügyfélközpontúság megvalósításához kapcsolódó alapismereteket mutatjuk be az idősek ellátó szervezetek vonatkozásában. Először az időskorú ügyfelek néhány sajátosságát ismertetjük, eltekintve a gyakran előforduló betegségekről,⁹⁹ amelynek gazdag irodalma könnyen elérhető.¹⁰⁰ Ezután az ügyfélcentrikus szervezetek jellemzőire vonatkozó ismeretek kaptak helyet, illetve a munkatársak elköteleződéséhez kapcsolódó rizikófaktorokról szólunk.

Kit tekintünk idős embernek?

Az Európai Unió és az Európa Tanács általában a 65 éves kornál húzza meg az időskor alsó határát, hiszen a legfejlettebb országokban a hivatalos

⁹⁸ Lásd Baranyi Éva írását a 3. fejezetben!

⁹⁹ TARISKA Péter (szerk.) (2002)

¹⁰⁰ Lásd például LAMPEK K.–RÉTSÁGI E. (2015)

nyugdíjkorhatár jelenleg 65 év körül van. Az Egészségügyi Világszervezet (WHO) az idősödést 50 éves kortól számolja, és „az időskor több szakaszra bontását ajánlja: 50–59 év az áthajlás kora; 60–74 év az idősödés kora; 75–89 év az időskor; 90–100 év az aggkor; 100 év felett a matuzsálemkor.”¹⁰¹

Ugyanakkor hangsúlyozzák, hogy ezen a területen igen nagy különbségek vannak az egynének között.¹⁰²

Az idősekkel kapcsolatos attitűdök

Tudomásul kell venni azt a tényt, hogy bár világszinten egyre nagyobb hangsúlyt kap a populáció előregedése, ehhez a réteghez még az egészségügyi területen belül is meglehetősen ambivalens attitűddel viszonyulnak. Az életkor miatti hátrányos megkülönböztetés három összetevője: a *kishitűség*, a *dominancia* és az *elszigetelődés*.¹⁰³ Vagyis nem bíznak az idős ember készségeiben, domináns módon lépnek fel vele szemben, és igyekeznek távol tartani magukat annak gondjaitól. Mindhárom jelenség azt a célt szolgálja, hogy az érintett szakember hátrítsa, eltávolítsa magától a probléma által keltett feszültséget. Ugyanakkor ez a megoldás sztereotípiák kialakulásának kedvez, amelyek a jövőben is befolyásolják a hozzáállását, így a bűvös kör ismétlődik.

Az életkorokhoz kötött sztereotípiák kérdése nem újkeletű, megjelenése elsősorban a fiatal felnőtt és a középkorú populációhoz kapcsolható, akik az idősebbekkel és a gyermekekkel, serdülőkkel szemben is hangoztatják előítéleteiket, azonban a megnyilvánulások elsősorban az öregekkel szemben lekezelők és erősek. A merev elutasítás mögött az öregedéstől, a betegségtől, fogyatékoságtól való félelem hátrítása áll, illetve a tehetetlenség, a haszontalanság érzése, és végső soron a haláltól való rettegettség.¹⁰⁴

Az öregedésre vonatkozó elméletek

❖ A **fejlődéseméletek** közül példaként Erik Erikson ismert elméletét vizsgáljuk az életút során bekövetkező nyolc fejlődési krízisről.¹⁰⁵ Életünk során a személyiség fejlődése folyamatos, de szakaszokra osztható. Ezek a szakaszok meghatározzák a fejlődés alakulását, mégpedig azokon a kihívásokon keresztül, amelyeket ezekben meg kell oldani. A szakaszok univerzálisak, de mindenkinél egyéni módon zajlanak le, az adottságok és a körülmények függvényében. A krízisek pozitív megoldása segíti hozzá az egyént, hogy egészségesen fejlődhessen tovább.

¹⁰¹ Lásd a meghatározást a KHS Népeségtudományi Kutatóintézet honlapján (<http://demografia.hu/hu/tudastar/fogalomtar/12-korosszetetel>)

¹⁰² Vö. WHO-jelentés összefoglalója (2015)

¹⁰³ PITT, B. (1982), idézi Sheena Blair in CREEK, J. (ed.) (1990), p. 357.

¹⁰⁴ BUTLER, R. N. MD (1969). Robert Butler nevéhez kötődik az „ageism bigotry” (életkorhoz kapcsolódó bigott álláspont) kifejezés.

¹⁰⁵ Vö. Pogácsás N. (2019)

Az Erikson által leírt szakaszok közül az utolsó az időskor krízise, melynek fő témája: „*Énintegritás a kétségbeeséssel szemben*”. Ebben az időszakban egyfajta számvetés, az életút elemzése, értékelése, összefüggések keresése jellemző. Az idős embert élete értelmének megértése foglalkoztatja, a fontosság érzésének átélését a visszaemlékezések segítik. Az elmélet szerint, minél kevésbé teljesültek az egyén élettervei, annál nehezebb az öregedés, annál inkább úgy érzi, hogy elvesztegette az életét – és ilyenkor az elkeseredés erős halálfélelemmel járhat. Akik úgy érzik, teljesítették az életfeladataikat, elérték, amit szerettek volna, képesek harmóniában lenni önmagukkal, átélik az énintegritás¹⁰⁶ érzését és békésen várják azt, ami elkerülhetetlen.

Ezt a nyolcadik szakaszt Erikson később felülvizsgálta, és saját meg tapasztalásai alapján egy kilencedik szakasszal egészítette ki elméletét. Ő maga csípőműtét után, 91 éves korában vált visszahúzódóvá, levertté. Addig aktív életet élt és nem érezte az öregedést.¹⁰⁷

- ❖ Az **elszakadáselméletek** szerint (Elaine Cumming és Warren Earl Henry)¹⁰⁸ az idősek fokozatosan *eltávolodnak* a tevékenységektől, kapcsolataik beszűkülnek és a megmaradt kötődések is gyengülnek. A szerzők szerint ez a változás elkerülhetetlen, és segít, ha ebben az életszakaszban az idős embereknek módjuk van valamilyen alternatív tevékenységre. Az ilyen típusú visszahúzódást meg kell különböztetni az olyan reaktív jellegű bezárkózástól, mint a gyász, a betegség vagy a sértődöttség.
- ❖ Az „**aktivitás**”-elméletek azt hangoztatják, hogy a tevőlegesség időskorban is megtartható, ha megfelelőek a körülmények, például a berendezés, az eszközök, illetve rendelkezésre áll kielégítő támogatás.¹⁰⁹ Az öregedéshez úgy lehet kielégítően alkalmazkodni, ha az idős embernek van valamilyen *feladata* ebben az életkorban is, amely célt ad a mindennapoknak és segít megőrizni az önbecsülést és fontosság érzését.
- ❖ A „**kontinuitás**”-elmélet¹¹⁰ azt emeli ki, hogy az öregedéssel járó nyilvánvaló változások ellenére az idős emberek jelentős része megőrzi gondolkodásmódját, tevékenységi területét, kapcsolatait és életkörülményeit. A folyamatot meghatározza az is, ahogyan az egyén korábban, az érett felnőttkor éveiben élt. A kontinuitás, a *folytonosság* elsősorban az egészséges öregedés esetében figyelhető meg. Az idősebb életkor nem feltétlenül jelenti a munkavégzés feladatását. Napjainkban a munkaerőkereslet növekedése miatt egyre több nyugdíjas, 65 év feletti ember választja azt, hogy tovább dolgozik.

¹⁰⁶ Az énintegritás kialakult identitástudatot, realiztikus elvárásokat, érett személyiséget jelent. Az érett személyiség jellemzőit lásd Balog Józsefné „A Jézusi vezetési modell” című írásában, a 2. fejezetben.

¹⁰⁷ Lásd ERIKSON, E. H.–ERIKSON, J. M. (1998), Előszó.

¹⁰⁸ CUMMING, E.–HENRY, W. E. (1961), idézi Sheena Blair in CREEK, J. (ed.) (1990), p. 351.

¹⁰⁹ HAVIGHURST, R. J. (1961)

¹¹⁰ ATCHLEY, R. C. (1999)

- ❖ A **biológiai elméletek** két fő csoportja a tradicionális, illetve a modern megközelítés. Az előbbi azt hangoztatja, hogy az öregedés nem genetikusan programozott és nem adaptív jellegű. A modern elméleteken belül két nézőpont körvonalazódik, a „program-” és a „hiba-elmélet”. Az első szerint „az öregedést valamilyen program – vagy annak hiánya – irányítja, illetve okozza. A második szerint valamilyen hiba jelentkezik a rendszerben, s ez gátolja meg az időbeni hosszabb fennmaradást”.¹¹¹ Elfogadott, egységes magyarázat az öregedésre egyelőre nincs.

Az ügyfélcentrikus szervezet szempontjából a mélyebb biológiai folyamatok megértése nem szükségszerű, ugyanakkor az e területre történő betekintés segítheti az ügyfelek állapotának megértését, felmérését, és befolyásolhatja az irányukban mutatott attitűdök kialakulását.

Pszichológiai tényezők, melyek befolyásolják az időskori alkalmazkodást

Szintén Erik Erikson nevéhez fűződik az időskor legkésőbbi szakaszának leírása, amelyet saját élettapasztalata – 92 évet élt – és a hozzá közelálló idős emberek élményei alapján fogalmazott meg. Véleménye szerint, bár az egészséges öregedés az érintegritás érzését segíti, egy idő után mégis elkerülhetetlenül gyengül a test, csökken az autonómia és ezzel párhuzamosan a saját képességekbe vetett hit. Az idős ember alkalmatlannak érezheti magát a hétköznapi tevékenységek kivitelezésére is. A testi kontrollfunkciók gyengülése, a lelassulás, a másokra való rászorultság szégyenhez és büntudathoz vezethet.¹¹²

Több más kutatás is alátámasztja, hogy időskorban az *alkalmazkodóképesség*, a *lehetőségek kihasználásnak képessége csökken*. Ez kapcsolatban van a korábbi szerepek elvesztésével, a szűkülő kapcsolati körrel és az *új kapcsolatok kiépítésének nehézségeivel*. Az életkor, amelyben ez bekövetkezik, nagyfokú egyéni különbségeket mutat.

Az ügyfélcentrikus és családcentrikus ellátás ismérvei¹¹³

Az alábbiakban azokat a jellemzőket mutatjuk be, amelyek alapján meg lehet ítélni, hogy egy szervezet működésében ügyfélcentrikus-e:

- A munkatársak *megértik és tiszteletben tartják* a kliens kulturális hátterét, egyéni értékeit és preferenciáit, családi kapcsolatait és életstílusát. Ehhez a kliens alapos ismerete szükséges.
- Lehetőséget nyújt a kliensek és a hozzátartozók számára, hogy a gondozásra vonatkozó és az ellátásra vonatkozó, bizonyos *döntésekben részt vegyenek*.

¹¹¹ SEMSEI I. (2004)

¹¹² RÉVÉSZ GY. (2007)

¹¹³ WOLFF, J. L.–BOYD, C. M. (2015)

- A lakót és a családját úgy tekintik, mint a gondozási csoport „tagjait”, akik *együttműködnek* az intézmény menedzsmentjével és az egészségügyi ellátást nyújtó szakemberekkel az optimális gondozási lehetőségek kialakításában.
- Az *önellátás egyes elemeit* az idős lakókra bízzák, biztosítják számára az ehhez szükséges támogatást és az eszközöket.
- Biztosítják a *hatékony, koordinált és tiszteletteljes átmenetet* a korábbi élettérből az intézményi ellátásba.

Ezekből az ismérvekből látható, hogy a klienscentrikus szemlélet egészen addig *támogatja az aktivitást, az autonómiát*, amíg csak lehetséges.

Szemponatok a klienscentrikus szervezet kialakításához¹¹⁴

A felsővezetés viselkedése döntő az ügyfélcentrikus szemlélet kialakításában: a vezetőknek *látható és egyértelmű módon* kell kifejezésre juttatniuk ezirányú elkötelezettségüket ahhoz, hogy kiváló eredményt érjenek el.

- ▶ *A víziót és a missziót stratégiai tervnek, rövid- és hosszútávú céloknak kell követnie*: a terveket le kell bontani folyamatokra/tevékenységekre, amelyek összhangban vannak a célokkal. A lakókkal folytatott eredményes tevékenységeket követni, mérni, elemezni szükséges, az ő szempontjukból is. Ezeket jelentések formájában össze kell foglalni.
- ▶ *Az ügyfélközpontú szolgáltatás a szervezet dolgozóinál kezdődik*: ha a „belső vevőt” elégedetté tesszük, ez többnyire az ügyfelek elégedettségéhez vezet.
- ▶ *Az egész szervezetet képessé kell tenni* arra, hogy a lehető legjobb szolgáltatást nyújtsa. A munkatársaknak meg kell érteniük, hogy a lakó minden kommunikációs helyzetben valamilyen benyomást szerez, rosszat vagy jót.
- ▶ *Azok a szervezetek, amelyek képzést biztosítottak a munkatársaknak* az időssekkel való kommunikáció és helyzetkezelés témájában, hatékonyabbnak bizonyultak.

Az ügyfélközpontú működés értékelésének céljai

Az értékelés célja, hogy elegendő információt szolgáltatson az ügyfélközpontú működéséről ahhoz, hogy a szükséges változtatásokról dönteni lehessen. Vagyis:

¹¹⁴ NIELSEN C. (2015) alapján

- Adatokat gyűjtsön *a folyamatok rendezettségéről* – az történik-e, amire az ügyfelek szerződtek, tervezett-e a folyamat és a tervezésnek megfelelően zajlik-e, milyen eltérések vannak és miért? Ezen belül felmérje
 - az intézményben dolgozók kommunikációs stílusát, beállítódását és ügyfélbarát, tisztelettudó magatartását, vagy ennek hiányát;
 - az ügyfelek szubjektív jóllétét és a hozzátartozók elégedettségét.
- Vizsgálja *az eredményességet* – azokat az eredményeket produkálja-e az értékelt részleg, amire létrehozták?
- Elemzi *a hatékonyságot* – az adott eredményhez képest milyenek a ráfordítások (ezt a szegmens ismert értékeihez lehet viszonyítani).

Az értékelés másik célja, hogy az eredmények visszajelzésével, a szükséges változások bevezetésével segítse a jövőbeni sikeresebb és hatékonyabb munkát. Az értékelésben alkalmazott eljárásokat és módszereket a 8. fejezetben mutatjuk be.

A kiégés veszélye

A *kiégés* szót – mint pszichológiai jelenséget leíró kifejezést – Herbert Freudenberger és munkatársai használták először *a szakmai viselkedés* leírására, és úgy definiálták, mint a személyiség fizikai és lelki erőforrásainak kiapadását.¹¹⁵ Kiégést jelezhet számos tünet, köztük a fáradtság, a fejfájás, az álmatlanság, az ingerlékenység, a gyanakvás, a depresszió. Freudenberger a munkahelyi helyzetet tekinti a jelenséget előidéző patogén, megbetegítő tényezőnek, főleg a segítő szakmában, amelyben *a segítési vágy és az eredményre vonatkozó túlzott elvárások együtt vezethetnek a kiégéshez*.

A kiégés, mint *szervezetpszichológiai jelenség*¹¹⁶, az egyéni és a szervezeti sajátosságok összjátékának eredménye. Az egyén ég ki, de adott szervezeti körülmények hatására. Ahol megjelenik, ott többnyire egész osztályokat, részlegeket érint. Ilyenkor egy védekező ideológia termelődhet ki, amely beépül a csoport kultúrájába. Ennek szerepe az, hogy elfogadható magyarázatot kínáljon az egyén kiégett magatartására, többnyire úgy, hogy a klienseket és/vagy a szervezetet hibáztatja a csökkenő teljesítményért és saját tünete miatt.

¹¹⁵ Vö. EDELWICH, J.–BRODSKY, A. (1980), p. 13.

¹¹⁶ VÁRY A. (2013a)

6.2. Módszerek és modellek

Ebben a részben egy elégedettség-vizsgálatot és annak elméleti hátterét mutatjuk be. Azért választottuk ezt a módszert, mert az intézmények, illetve adott osztályok ügyfélbarát jellegének legjobb mutatója az elégedettség. Az ügyfelek és hozzátartozók elégedettségét a szociális intézményekben gyakran a panaszok mennyisége alapján ítélik meg, feltételezve, hogy ha nincs panasz, akkor az elégedettséggel sincs gond. A lakók közvetlen megkérdezése nagy munka, különösen akkor, ha súlyosan beteg vagy demenciával élő idős emberekről van szó.

A fenti szempontok miatt az elégedettség *szervezeti szintű vizsgálatánál* a „belső vevő”-ből indulunk ki, elfogadva azt a minőségbiztosítási elvet, hogy a belső vevők elégedettsége meghatározó a szolgáltatást igénybe vevők elégedettsége szempontjából.

A javasolt kérdőíves módszer kiindulópontja Frederick Herzberg elmélete, amelyet az alábbiakban olvashatnak. Ezt követi a kérdőív bemutatása, melyet Kocsi Edina alakított ki az idősothonokban dolgozók elégedettségének mérésére.

6.2.1. *Frederick Herzberg kéttényezős modellje a motivációról* (Váry Annamária)

A számos motivációs elmélet¹¹⁷ közül itt most Frederick Herzberg elméletét ismertetjük röviden, melynek középpontjában az a kérdés áll, hogy valójában mit várnak az emberek a munkahelytől? Kutatásában – 1500 fő feletti mintán – azt kérte, hogy a munkában állók írják le részletesen, mely helyzetekben érzik különösen jól, illetve különösen rosszul magukat. A válaszok elemzése során arra a következtetésre jutott, hogy a munkában az elégedettség ellentéte nem az elégedetlenség. Vagyis, ha a munkahely jellemzőiből kivesszük azokat a tényezőket, amelyek elégedetlenséget szülnek, attól még az emberek nem lesznek elégedettek.

Elmélete azt sugallja, hogy a munkában kétféle tényező hat: az egyik az elégedettség forrása, míg a másik az elégedetlenségé. Ezt a két faktort motivátor, illetve mentálhigiénés faktoroknak nevezte el.

A *motivátor tényezők* tehát „csak” motiválnak – ha ezek körül valami nincs rendben, attól a dolgozók nem lesznek elkeseredettek, de különösképpen elégedettek sem. Ha a motivátor tényezők nagyszerűen működnek – például kiemelkedő teljesítmény után előrelépés vagy más elismerés jár –, akkor az emberek nagyon elégedettek lesznek.

A *mentálhigiénés tényezők* a munkával való elégedetlenségért felelősek, ez azt jelenti, hogy ha ezek körül minden rendben van, attól a dolgozók még

¹¹⁷ BAKACSI GY. (2011)

nem lesznek elégedettek, de nem lesznek elégedetlenek sem. Viszont, ha baj van a higiénés tényezők körül – például túl alacsony a fizetés és túl szigorú az ellenőrzés –, akkor az elégedetlenség riasztó méreteket ölthet.

Herzberg motivátor és higiénés faktora¹¹⁸

| Motivátorok = Ha magas szinten biztosítottak, akkor elégedettséget adnak. Magában a munkafeladatban rejlő és a fejlődési lehetőségekhez kapcsolódó tényezők. Hatókörük: Fejlődés és önmegvalósítás felé haladás | Higiénés faktorkok = Ha nincsenek elégséges mértékben biztosítva, akkor elégedetlenséget szülnék. Magához a végzett munkához viszonyítva külső; illetve a munkakörülményekhez kapcsolódó, preventív és környezeti tényezők. Hatókörük: A fájdalom és kellemetlenség elkerülése. |
|---|---|
| 1. Teljesítmény | 1. A cég politikája és adminisztratív eljárásai |
| 2. Elismerés | 2. Szupervízió |
| 3. Maga a munka | 3. Fizetés |
| 4. Felelősség | 4. Interperszonális kapcsolatok a felettesekkel, a hasonlókkal és alárendeltekkel (kommunikáció) |
| 5. Előrelépés | 5. A munka feltételei |

Herzberg elmélete ellentmond sok más motivációról szóló tanításnak¹¹⁹, amelyek a „répa és a bot” metaforára épülnek.¹²⁰ Ez utóbbi szerint az alkalmazott akkor fog dolgozni, ha a jutalom (a fizetés) elég magas, illetve ha a munka elkerülését követő fájdalom (büntetés) eléggé kellemetlen. A jutalmazást és büntetést még mindig fontos motiváló erőnek tekintik, ám ma úgy gondolják, hogy csupán ezzel nem lehet magyarázni egy olyan bonyolult rendszert, mint az emberi személyiség működését.

¹¹⁸ VÁRY A. (2011), p. 9.

¹¹⁹ A motivációs elméletekről e kézikönyv 2. fejezetében, az „Alapismeretek” részben olvashat.

¹²⁰ A metafora, amely Jeremy Bentham (1748–1832) angol filozófus nevéhez fűződik, aki az 1800 évek elején kezdett a motivációról írni, arra vonatkozik, hogy ha egy csacsit rá akarunk venni, hogy elinduljon, két lehetőségünk van: vagy egy répát tartunk eléje, vagy bökdössük/ütjük egy bottal a hátulját.

6.2.2. Kérdőív a munkahelyi motivációs és elégedettség vizsgálatához Herzberg modellje alapján (Kocsis Edina)

A kérdőív összeállítása¹²¹

A kérdőívet célszerű néhány mondatos bevezetéssel kezdeni, így lehetőség nyílik a munkatársakat tájékoztatni arról, hogy mi a kérdőíves felmérés célja és felkérni őket az anonim kérdőív kitöltésére.

A kérdéseket váltakozva, a különböző témaköröket keverve célszerű összeállítani, ügyelve arra, hogy az egymással logikailag összefüggő kérdések ne váljanak szét. A kérdéseket témakörökön belül az intézményre specifikusan érdemes megfogalmazni.

A kiértékeléshez négyfokú skálát használtunk:

0 – egyáltalán nem

1 – kis mértékben (vagy ritkán)

2 – nagyrészt (vagy gyakran)

3 – teljes mértékben.

A leadott válaszok számszerű összesítését el kell végezni, és témakörként csoportosítva ajánlott elemezni azokat.

Az alábbiakban bemutatjuk, a két témakörben milyen típusú kérdéseket lehet megfogalmazni.

¹²¹ A kérdések összeállította Kocsis Edina és Antalffy Erzsébet.

HIGIÉNÉS TÉNYEZŐK

1. Szervezet, intézményi politika:

Egyértelmű az Ön számára az intézmény küldetése, célkitűzése?

0 1 2 3

(Javasolt legalább még további egy-két kérdést megfogalmazni az intézmény konkrét küldetésével, célkitűzésével kapcsolatban, melyekből egyértelművé válik, hogy az előző kérdést reálisan értelmezi-e a válaszadó.

Elégedett az intézmény által szervezett közösségi programokkal?)

0 1 2 3

2. Főnök / vezető kompetenciája:

Jelenlegi (közvetlen) főnökét tiszteli?

0 1 2 3

Jelenlegi (közvetlen) főnökével elégedett?

0 1 2 3

3. Kapcsolat a vezetéssel / főnökkel:

Ha problémája van, a feletteséhez bármikor nyíltan fordulhat, ő meghallgatja és segít megoldást találni?

0 1 2 3

Megkapja a megfelelő tiszteletet közvetlen felettesétől?

0 1 2 3

Megkapja a megfelelő tiszteletet az intézmény vezetőjétől?

0 1 2 3

4. Munkafeltételek:

Ön számára megfelelő a munkaidő beosztása (műszak/ok)?

0 1 2 3

Ön számára megfelelő a munkatársak részére biztosított közösségi és szociális helyiségek tisztasága, minősége?

0 1 2 3

A munkahelyén végzett feladatát tekintve túlterheltnek érzi magát?

0 1 2 3

5. Bér, kereset:

Ön szerint a fizetése arányban áll az elvégzett munkájával?

0 1 2 3

Elégedett jelenlegi fizetésével?

0 1 2 3

6. Kapcsolat a munkatársakkal:

Megkapja a megfelelő tiszteletet kollégáitól?

0 1 2 3

Munkája során kollégáitól érik támadások, negatív megjegyzések?

0 1 2 3

Munkája során a közvetlen, azonos gondozási egységben/munkakörben dolgozó kollégától szükség esetén megfelelő segítséget kap?

0 1 2 3

Munkájára hatással van kollégái véleménye?

0 1 2 3

Amennyiben hatással van Önre, akkor ezt mennyire érzi ösztönzőnek, megerősítőnek?

0 1 2 3

7. Környezeti kapcsolatok:

Munkájára hatással van az ellátottak (lakók) és hozzátartozójuk véleménye?

0 1 2 3

Amennyiben hatással van Önre, akkor ezt mennyire érzi ösztönzőnek, megerősítőnek?

0 1 2 3

8. Státusz:

Tart attól, hogy könnyen munkanélkülivé válik?

0 1 2 3

9. Foglalkozási biztonság:

Minden szükséges információt és támogatást megkap ahhoz, hogy rendben elvégezhesse a munkáját?

0 1 2 3

Munkájához szükséges eszközöket, (védő)felszereléseket biztosítják az Ön részére?

0 1 2 3

MOTIVÁCIÓS TÉNYEZŐK

1. Sikerélmény:

Jelenlegi pozíciójában ki tud teljesedni, fel tudja használni az eddigi tapasztalatait?

0 1 2 3

Jelenlegi pozíciójához folyamatosan megkapja a kihívást jelentő feladatokat?

0 1 2 3

2. Teljesítmény elismerése:

Jelenleg megkapja Ön a számára fontos visszajelzést és elismerést?

0 1 2 3

3. Munka tartalmassága:

Fontosnak érzi a munkáját?

0 1 2 3

4. Felelősség:

Ön szerint munkája nagy felelősséggel jár?

0 1 2 3

Fontosnak érzi magát az intézmény életében?

0 1 2 3

Jelenleg meghallgatják az Ön véleményét, mielőtt döntés születik?

0 1 2 3

5. Előrelépési, továbbfejlődési lehetőség:

Munkahelyén van lehetősége fejlődni és előrelépni?

0 1 2 3

Tudja pontosan mit várnak el Öntől és hova fejlődhet pár év alatt?

0 1 2 3

Tisztában van az intézmény adta fejlődési lehetőségekkel / azzal, hogy az intézményen belül hova fejlődhet pár év alatt?

0 1 2 3

Javaslatok

A kérdőív utolsó 3 kérdése speciális intézményi sajátosságokat tartalmaz, értékelésük nem tartozik a kéttényezős motivációs modell elemeihez, de lényeges információkat hordoznak. A felmérést végzőknek lehetőségük van arra, hogy saját szempontjukból fontos kérdéseket beillesszenek a kérdőívbe.

Fontosnak tartjuk, hogy a modellről magáról is mélyebb ismereteket szerezzenek, ha felmérést kívánnak végezni. Ehhez a világhálón számos gyakorlati szempontú ismertetés áll rendelkezésre.¹²²

A következő oldalakon egy mintakérdőívet mutatunk be, amely akár azonnal használható. Az értelmezéshez segítséget nyújt „Tapasztalatok a motivációs és elégedettségi kérdőíves felmérésről” című írásunk e kötet 7.3.3 fejezetében (159–163. oldal).

Kedves Kolléga!

Az alábbi kérdőív az a célt szolgálja, hogy intézményünk napi működését érintő kérdésekben az Ön véleményét megismerhessük. Sikeres együttműködésük esetén – a lehetőségekhez képest – igyekszünk véleményeit figyelembe venni minden olyan döntésnél, ahol válaszai segítségével pozitív változást érhetünk el.

Minden egyes kérdésnél jelölje meg a véleményét leginkább tükröző választ!

Annak érdekében, hogy minél őszintébb és realisabb képet kaphassunk, a kérdőív kitöltése anonim.

Kérem,ig töltsse ki és helyezze el a található gyűjtőládába.

Együttműködését előre is nagyon köszönöm!

Dátum:

intézményvezető

¹²² VINCZE I. (2012); SIPOS N. (2016); ROÓZ J.–HEIDRICH B. (2010)

Ön mely munkavállalói csoportba tartozik:

Szakképzettséget NEM igénylő munkakör:

pl.: portás, konyhai kiségitő, takarító, mosodai dolgozó, kertgondozó, szakképzetlen gondozó stb.

Szakképzettséget igénylő munkakör:

pl.: gondozó, ápoló, szakács, karbantartó, könyvelő, szociális és terápiás munkatárs stb.

1. Ön számára megfelelő a munkaidő beosztása (műszak/ok)?
 egyáltalán nem ritkán gyakran teljes mértékben
2. Ön számára megfelelő a munkatársak részére biztosított közösségi és szociális helyiségek tisztasága, minősége?
 egyáltalán nem ritkán gyakran teljes mértékben
3. Jelenlegi pozíciójához folyamatosan megkapja a kihívást jelentő feladatokat?
 egyáltalán nem ritkán gyakran teljes mértékben
4. Jelenlegi pozíciójában ki tud teljesedni, fel tudja használni az eddigi tapasztalatait?
 egyáltalán nem ritkán gyakran teljes mértékben
5. Munkahelyén van lehetősége fejlődni és előre lépni?
 egyáltalán nem ritkán gyakran teljes mértékben
6. Elégedett jelenlegi fizetésével?
 egyáltalán nem ritkán gyakran teljes mértékben
- 7.a Jelenlegi (közvetlen) főnökével elégedett?
 egyáltalán nem ritkán gyakran teljes mértékben
- 7.b Jelenlegi (közvetlen) főnökét tiszteli, fel tud nézni rá?
 egyáltalán nem ritkán gyakran teljes mértékben
8. Fontosnak érzi a munkáját?
 egyáltalán nem ritkán gyakran teljes mértékben
9. Tart attól, hogy könnyen munkanélkülivé válik?
 egyáltalán nem ritkán gyakran teljes mértékben

10. Tudja pontosan mit várnak el Öntől?
 egyáltalán nem ritkán gyakran teljes mértékben
11. Tisztában van az intézmény adta fejlődési lehetőségekkel / azzal, hogy az intézményen belül hova fejlődhet pár év alatt?
 egyáltalán nem ritkán gyakran teljes mértékben
12. Jelenleg meghallgatják az Ön véleményét, mielőtt döntés születik?
 egyáltalán nem ritkán gyakran teljes mértékben
13. Jelenleg megkapja Ön a számára fontos visszajelzést?
 egyáltalán nem ritkán gyakran teljes mértékben
14. Minden szükséges információt és támogatást megkap ahhoz, hogy rendben elvégezhesse a munkáját?
 egyáltalán nem ritkán gyakran teljes mértékben
15. Ha problémája van, a feletteséhez bármikor nyíltan fordulhat, ő meghallgatja és segít megoldást találni?
 egyáltalán nem ritkán gyakran teljes mértékben
16. Fontosnak érzi magát az intézmény életében?
 egyáltalán nem ritkán gyakran teljes mértékben
- 17.a Munkájára hatással van az ellátottak (lakók) és hozzátartozójuk véleménye?
 egyáltalán nem ritkán gyakran teljes mértékben
- 17.b Amennyiben hatással van Önre, akkor ezt mennyire érzi ösztönzőnek, megerősítőnek?
 egyáltalán nem ritkán gyakran teljes mértékben
- 18.a Munkájára hatással van kollégái véleménye?
 egyáltalán nem ritkán gyakran teljes mértékben
- 18.b Amennyiben hatással van Önre, akkor ezt mennyire érzi ösztönzőnek, megerősítőnek?
 egyáltalán nem ritkán gyakran teljes mértékben
19. Elégedett az intézmény által szervezett közösségi programokkal?
 egyáltalán nem ritkán gyakran teljes mértékben

20. Munkája során a közvetlen, azonos gondozási egységben/munkakörben dolgozó kollégától szükség esetén megfelelő segítséget kap?
 egyáltalán nem ritkán gyakran teljes mértékben
21. Munkája során kollégáitól érik támadások, negatív megjegyzések?
 egyáltalán nem ritkán gyakran teljes mértékben
22. Hogy érzi, egyértelmű az Ön számára az intézmény küldetése, célkitűzése?
 egyáltalán nem ritkán gyakran teljes mértékben
23. A munkahelyén végzett feladatát tekintve túlterheltnek érzi magát?
 egyáltalán nem ritkán gyakran teljes mértékben
24. Ön szerint munkája nagy felelősséggel jár?
 egyáltalán nem ritkán gyakran teljes mértékben
25. Megkapja a megfelelő tiszteletet kollégáitól?
 egyáltalán nem ritkán gyakran teljes mértékben
26. Ajánlaná munkahelyét ismerőseinek?
 egyáltalán nem ritkán gyakran teljes mértékben
27. Megkapja a megfelelő tiszteletet közvetlen felettesétől?
 egyáltalán nem ritkán gyakran teljes mértékben
28. Megkapja a megfelelő tiszteletet az intézmény vezetőjétől?
 egyáltalán nem ritkán gyakran teljes mértékben
29. Ön szerint az elvégzett munkája arányban áll a kapott fizetésével?
 egyáltalán nem ritkán gyakran teljes mértékben
30. A munkájához szükséges eszközöket, (védő)felszereléseket biztosítják az Ön részére?
 egyáltalán nem ritkán gyakran teljes mértékben

31. Az intézményben szervezett rendezvények közül melyik(ek) veszt/venne részt szívesen? (többet is megjelölhet)

- Mátraverebéli zárándoklat
-
-
-
- Vonatos zárándoklatok (külföldre)
- Egyéb/javasolt program:

32. Melyek azok a tényezők, amely(ek) miatt munkahelyet váltana?
Többet is megjelölhet, ez esetben kérem, fontossági sorrendben számozza.

- Jobb, rugalmasabb munkaidő-beosztás
- Több kihívást jelentő feladat
- Nagyobb szakmai fejlődés (képzések, tréningek)
- Magasabb fizetés
- Egy új, jobb közvetlen felettes
- Kevesebb túlóra
- Ugyanebben a pozícióban, de kevesebb/könnyebb munka
- Előrelépés magasabb szintű pozícióba
- Egyéb:

33. Mit kívánna azonnal megváltoztatni jelenlegi munkahelyén?

1.
2.
3.

6.2.3. Az adatgyűjtés módszerei az ügyfélközpontú szervezet/ csoport értékeléséhez (Váry Annamária)

Az értékelésre fokozottan érvényes az a kijelentés, hogy „egy forrás nem forrás”. Általában ilyen témák esetében kvalitatív kutatási módszereket¹²³ használnak, ám fontos kiemelni, hogy minden esetben több forrásból szükséges információt szerezni.

Az adatgyűjtéshez különböző módszereket alkalmaznak az értékelés elvégzésével megbízott személyek. Például az előzőekben bemutatott kérdőív a dolgozók válaszai alapján vizsgálja az ügyfélbarát magatartás alapfeltételét, vagyis a dolgozók elégedettségét. Ezt azonban ki kell egészíteni más forrásokból nyert információkkal is. Az idősothonok ügyfélbarát jellegének értékelésében leginkább a dokumentumelemzés, a megfigyelés, az interjú javasolható. A dokumentumelemzésekből kiderülhet, mennyire részletesen ismerik a lakókat, mennyire személyre szabottak a foglalkozások stb. Illetve célszerű interjúkat végezni lakókkal és hozzátartozókkal, de készíthetünk adott kérdéskörök vizsgálatára összeállított becslőskálákat is, ha a lakók állapota lehetővé teszi az alkalmazásukat. Emellett alkalmazhatunk standardizált kérdőíveket is, például a kiegészítő vizsgálatára. Az idősothonok ügyfélbarát jellegének értékelésében leginkább a dokumentumelemzés, a megfigyelés és az interjú javasolható.

Feltételezhető, hogy az ügyfélközpontúság mint szervezeti dimenzió vonatkozásában **léteznek dokumentumok, amelyeket elemezhetünk**. Ilyenek például az időseket jellemző adatlapok, állapotuk változásának rögzítése, a foglalkozásokon való részvétel nyilvántartása stb.

- ❖ A **strukturált és tervezett megfigyelés** az egyik alapszerep a magatartás kérdéskörében végezhető adatgyűjtéshez. Hátránya, hogy nehéz kivitelezni, mivel mindenképpen szükséges az emberi erőforrás még akkor is, amikor rendelkezésre állnak videokamerák, mivel a felvételeket valakinek meg kell néznie és értékelnie kell. Megfigyelhetjük például az étkeztetést, a segítség stílusát, az önállóság támogatását, a kapcsolati tényezőket az étkeztetés alatt.
- ❖ Az értékelésben a **strukturált interjú** technikája szintén alapszerepnek számít, amelynek az egyéni interjú mellett létezik csoportos változata is. Ez a módszer is időigényes: a strukturált beszélgetést rögzítik, majd a szerzett információt később feldolgozzák. Interjúkat készíthetünk a munkatársakkal, a hozzátartozókkal és a lakókkal. Az eredmények feldolgozása érdekében a strukturált formát szokták előnyben részesíteni, vagyis ugyanazokat a kérdéseket teszik fel valamennyi megkérdezett-

¹²³ Kvantitatív és kvalitatív kutatási módszereket különböztetünk meg. Az első számszerűsíti az adatokat, és általában statisztikai elemzést alkalmaz. A kvalitatív kutatási módszer minőségi megközelítés, amely a vizsgált jelenség megértését célozza, nem nyújt számszerű eredményeket.

nek. Alkalmazható mélyinterjú is, amelynek során az alany szabadabban fejezheti ki a véleményét a témáról, érzelmileg jobban bevonódhat – ebben az esetben alaposabb benyomást szerezhetünk az adott témáról.

- ❖ A **becslőskálák** olyan eszközök, amelyek egy sor állítást tartalmaznak, s azokat a megkérdezettek értékelik – többnyire egy 5 fokozatú skálán, amelyhez pontszámokat is rendelhetnek. Például:

| |
|---|
| Kedvesen beszélget Önnel a gondozó, miközben segít? |
| soha (0) ritkán (1) néha (2) gyakran (3) nagyon gyakran (4) |

- ❖ Különböző területeken használhatók az **ellenőrzőlisták** (checklist), amelyek tartalmazhatják például az egyes tevékenységek lépéseit, az ellátáshoz/feladathoz szükséges eszközöket, a használt módszereket stb. A checklist alkalmazásával azt tudjuk ellenőrizni, hogy egy adott folyamatban minden szükséges és tervezett művelet/lépés megtörtént-e. Főleg olyan folyamatokban hasznos, amelyek sok elemből állnak, ezért nehezebb észben tartani azokat.

Az adatgyűjtés módszereinek kiválasztásakor mindig szem előtt kell tartani, *milyen és mennyi humán erőforrás áll rendelkezésre*. Jó megoldás, ha külső cégre bizzuk az adatgyűjtést és együttműködünk az adatok értelmezésében. Belső munkatárs számára nehéz semlegesnek maradni, az emberi viszonyok befolyásolhatják az adatgyűjtőt, pozitív és negatív irányba egyaránt.

6.3. Jó gyakorlatok

Az ügyfélcentrikus működési módot három jó gyakorlaton keresztül mutatjuk be. Mindegyikben látható a vezetés elköteleződése a lakókat középpontba állító működés mellett – ezeknek a tevékenységeknek, szervezési formáknak a hosszú távú fenntartása, a szervezeti kultúrába való beépülése vezetői támogatás nélkül aligha valósítható meg.

Az első írás, Baranyi Éva tollából, a tisztaalpári PAX Otthon által meghonosított „családszerű” gondozási formát mutatja be, amely ha nem is pótolhatja a valós családot, de segíti kiscsoportokon belüli szorosabb kapcsolatok kialakítását. Az eljárás fenntartható, „csupán” elkötelezett személyzetre és szemléletváltásra van szükség a megvalósításához.

Nehéz témával foglalkozik a második írás, Lőrincz Jánosné cikke, melyben az út végét, a haldoklók és a halálesetek keresztény szellemiségű megközelítését mutatja be a verőcei Migazzi Otthonban. A szervezet egészében megmutatkozik a rend és a felkészültség, amikor egy lakója a nagy útra indul. Az írás bepillantást enged abba, hogyan gondoskodnak az alkalmazottak a súlyos, terminális állapotú betegek szükségleteiről, és miképpen válaszolnak ezekre az emberi méltóság és kegyelet tiszteletben tartásával.

Küsmödi Teréz, a soroksári Názáret Otthon munkatársának írása olyan csoportos foglalkozásról szól, amely az aktivitás fenntartását segíti, fizikai, kapcsolati és szellemi szinten egyaránt. Az esemény a „Kávéház” címet viseli, ahová hetenként kétszer járnak az érdeklődők, belekóstolni különböző kulturális témákba. Egy-egy alkalom több, mint az ott töltött idő, hiszen készülni is kell rá, s amikor a foglalkozásnak vége van, lehet még beszélgetni, ismerkedni, szorosabbra fűzni a kapcsolatokat.

6.3.1. Családmóde11 (Baranyi Éva)

*„A másokért végzett munka, az odafigyelés, a törődés,
a szeretet olyan kincs, amelyből minél többet adunk,
annál több lesz nekünk is.”
(dr. Pap Ilona)*

A családmóde11 otthonunkban közel 20 éves múltra tekint vissza, noha pontos információnk a móde11 eredetéről nincs. Valószínűsíthető, hogy a mód-szer azzal a céllal honosodott meg az intézményünkben, hogy előkészítse a foglalkoztatást, az aktív, tevékeny életet, illetve segítse az idősothtonba való beilleszkedést.

Először a móde11 múltbeli működését mutatjuk be, majd ezt követően a jelenlegi – az újfajta követelményekhez igazodó megoldás – leírása következik.

A múlt

A családmóde11 együttélési szerkezet, gondozási forma, ami azt jelentette, hogy az intézményben 4-5 fős kiscsoportokat alakítottunk ki. Ez ideális szám egy család megjelenítésére: „mintázza” a valós családot és azokat a köte11eket, amelyeket az otthonba kerülés előtt megélték a lakók. Az elmúlt évtizedek tapasztalata azt mutatja, hogy a családmóde11 lehetőséget kínál egy mélyebb, bizalmas viszony kialakulásához. Ez pedig segíti, támogatja a beilleszkedést, a társas viszonyulást. Már a kezdeti időszakban is minden „család” élén egy ápoló-gondozó állt, aki segítette a csoport működését. Elsősorban az intézménybe való beilleszkedést, a közös programok szervezését, például a jeles napok megünneplését támogatta, illetve az otthon életében való aktív részvételt koordinálta: lehetett például teríteni az ebédlőben, bekapcsolódni a kert gondozásába stb.

A „családot” gondozó nővér az otthonba kerülés után a lakóval együtt, közösen állította össze az illető önéletrajzát. Készítettünk egy *kapcsolati térképet* is (családi, rokoni, baráti), ami azért volt fontos, hogy tudjuk, lakóink milyen társas kapcsolattal rendelkeznek, hogyan viszonyulnak egymáshoz, milyen családi köte11etek és kötődések maradtak meg. A „kapcsolati térkép” elkészítése segítségül szolgált abban a tekintetben is, hogy ezeket az értékeket lakóink megtartsák.

A kiscsoportokat úgy alakítottuk ki, hogy *az életút feldolgozása során figyelembe vettük a hasonlóságokat*. Ilyenek lehetnek az azonos érdeklődési kör, hasonló korábbi foglalkozás, hogy megegyező helyről érkeztek, esetleg ismerték egymást, vagy szimpátia, barátság alakult ki közöttük stb. Az életút felrajzolásához kidolgoztunk egy sablont, amely rendszerbe szedi az élet fontosabb állomásait.

Az így kialakított kiscsoportok összejöttek a szobákban, közösségi helyiségekben vagy az udvaron, ahol beszélgettek, kártyáztak és megünnepelték az életseményeket (névnap, születésnap). Közös programokat szerveztek, elmentek fürdőbe, cukrászdába stb.

A „családanyák” (az ápoló-gondozók) feladata az volt, hogy összetartsák ezeket a kiscsoportokat, elkészítsék a jobb megismerést segítő önéletrajzokat, amelyek magyarázatot adhattak egy-egy tag viselkedésére, sőt a veszteségek feldolgozását is megkönnyíthették. Képet kaptak a beszélgetések során az igényekről, elvárásokról, a kedvenc időtöltésről is, és mindezt írásban dokumentálták.

Fontos hangsúlyozni, hogy ez volt a múlt, az aktív időssekkel folytatott családmódel.

A jelen

Mára megváltozott lakóink egészségügyi, mentális állapota, ami még fontosabbá tette a családmódel, illetve a családanyák szerepét. A vezetés odafigyelt és a változó körülményekhez (növekvő szükségletek, romló átlagos önellátási képesség) igazította a módel működését. A családanya – a többi lakóval végzett munkája mellett – különös figyelemmel veszi körül a rá bízott 4-5 lakót, így szinte egy állandó védőhálót képes biztosítani számukra.

Intézményünkben 87 lakót 22 ápoló-gondozó lát el 12 órás munkarendben. Ez azt jelenti, hogy egy műszakban általában 5-6 nővér van beosztva, ami tulajdonképpen az ellátottak szükségleteinek kielégítésére és az adminisztráció elvégzésére elegendő. Egy-egy családanya hetente 3-4 napot dolgozik, és ezeken a napokon tud a hozzá tartozó lakókra több figyelmet fordítani: beszélgetni velük, sétáltatni őket, rendben tartani a szekrényeiket, figyelemmel kísérni ruhaneműiket. Ezáltal minden egyes lakó azonos figyelemben, törődésben részesül, és mélyebb személyes kapcsolatok jönnek létre.

A „családanyákkal” szemben támasztott elvárásaink a következők:

- **A keresztény alapelvek szem előtt tartása.** Szeretetteljes, egyénre szabott gondozást és ápolást nyújtsanak, melynek feltétele
- **az információgyűjtés:** az életút megismerése, a hozzátartozókkal minél szorosabb kapcsolattartás. (Mivel a demenciával élő lakók nem képesek valós információk átadására, ezeket a hozzátartozók által tudjuk megismerni.)

- **A mentálhigiénés munkatárssal** való együttműködés (az előgondozás során szerzett információk átadása érdekében).
- **Egyéni gondozási terv** elkészítésében való részvétel.

Ezáltal a családanyák jobban megismerik lakóink igényeit, szokásait, így sokkal könnyebb lakóink számára az intézményi lét elfogadása.

Minden jól működő intézményben kialakult napirend van, ehhez a ritmushoz viszont *alkalmazkodni kell*. Az új beköltözők többségének éppen ez okozza az első nehézségeket, de a bemutatott családmódelben ebben az esetben is segítséget nyújthat. Lakóinknak egymáshoz is alkalmazkodniuk kell, és ez is sokkal könnyebben megy, ha van olyan munkatársunk, akitől kiemelt figyelmet kaphatnak. Azt látjuk, hogy a sikeres beilleszkedést követően a lakóink jól érzik magukat, és ez az, ami számunkra nagyon fontos.

Eredmények

Lakóink jóllétét mi sem bizonyítja jobban, mint az eredményeink. Lakóink és hozzátartozóik is *elégedettek* az otthonban végzett munkával – sokszor kapunk visszajelzést tőlük, amelyben megköszönik a munkatársak áldozatos munkáját. Otthonunkból elégedetlenség miatt nincs kiköltözés. *Kevés a panasz* – intézményünk sok hatósági kontrollon esik keresztül, és nincs negatív észrevétel. A családmódel működésének köszönhetően *problémamentesebb a gondozás és az ápolás*, ami a szisztematikus információgyűjtés következménye – hiszen csak megfelelő információ alapján lehet helyes döntést hozni. Ezáltal *erősödik a közösséghez való tartozás*. Itt is igyekszünk az eredeti módel működését követni: megemlékezünk születésnapokról, névnapokról egy-egy virággal, süteménnyel, a jeles napokon – húsvétkor, karácsonykor – képeslapot küldünk a hozzátartozóknak, lakóink részére apró ajándékokat készítünk.

Hogyan valósítható meg a családmódel?

Az eredményes családmódel működéséhez nincs szükség másra, csak egyfajta *szemléletváltásra*. Fel kell tudnunk ismerni, hogy lakóink igényei megváltoztak, fokozott elfogadást, odafigyelést, törődést igényelnek.

Az idős emberek a megfelelő szakértelemmel rendelkező kollégák körében biztonságban érezhetik magukat. Családi légkör nyújtja az éltető erőt, amely a napi célban, a foglalkozásokban, a hitélet gyakorlásában teljesedik ki.

Ezt intézményünkben jó kollektíva biztosítja. Munkatársaink közel 80 százaléka állandó, több mint 20 éve dolgoznak együtt. Ebből is látható, leolvasható, hogy számunkra fontos a közös értékrend, az együttműködés, a csapatszellem, és a lakóink jólléte. Egyik mottónk így szól: *„Nem az számít, hogy mekkora a ház, hanem hogy milyen boldog az otthonod.”*

6.3.2. Haldoklók és halálesetek kezelése (Lőrincz Jánosné)

*„Bizony, bizony mondom neked:
amikor fiatalabb voltál, felövezted magad
és oda mentél ahová akartál.
Amikor azonban megöregszel,
kiterjeszted kezeidet,
más övez fel téged és oda visz, ahova nem akarod.”
(Jn 21,18)*

Az ember, amíg fiatal, nem is gondol arra, hogy életének homokórája már születése pillanatától elkezdett peregni, az emberi élet a természet különös, de törékeny és rövid időtartamú alkotása. Időskorban – életszemlélettől függetlenül – vannak, akik a halálról hallani sem akarnak. Pedig nincs kivétel: „Ki porból vétetett, porrá leszén.”

Alig akad ember, aki ne tapasztalta volna meg a testi-lelki fájdalom valamilyen formáját, az elmúlás félelmét. A halál gondolata azoknak is okozhat fájdalmat, akik hisznek az örökkévalóságban. Az idős ember élete alkonyán egyre többet gondol arra, hogy kit és mit hagy maga mögött, esetleg idős házastársát, gyermekeit, unokáit, akiket már nem láthat felcseperedni. Nem lesz ott, amikor elballag az iskolából vagy diplomát szerez.

A legtöbb ember lelki vágya, hogy szerettei körében, méltóságban haljon meg, de néha ezt a vágyat az élet felülírja. Amikor a haldokló mindentől és mindenkitől elszakad, az utolsó kapaszkodó a hite lehet. Akinek van hite, könnyebben ereszti el az életet. Hívő ember jobban elfogadja Isten kezéből a szenvedést, bár nem mindig béketűrően. Az idős szülő, családtag eltávozása a hozzátartozók számára mély gyászfájdalmat jelent, az elengedés lelki művelete sokak számára igen nehéz.

Napjainkban az idős emberek egyre súlyosabb betegséggel, a teljes ellátás és ápolás-gondozás igényével kérik felvételüket az otthonba. A Magyarországon jelenleg (2019) 87 év a jelentkezők átlagéletkora. Bizonyára sokan nem így képzelték el életük utolsó szakaszát. Az intézményes ellátás igénye többnyire nem a hozzátartozók szeretetlenségéből fakad, hanem a családi élethelyzetéből következik, ugyanis kevesen tudják megoldani az ápolás-gondozás biztosítását napi több órán keresztül.

A haldoklás napjai

Intézményünkben a súlyos betegséggel érkező és idős emberek esetében gyakran találkozunk az elmúlással. Ezt nem lehet megszokni, minden idős ember elvesztése fájdalmat okoz – a munkatársaknak is, főleg akkor, amikor az illető több időt töltött az otthonban és mélyebben megismerték, kialakult a kötődés.

Fontosnak tartjuk, hogy minden munkatárs megismerje a halottellátási protokollt, ez írott formában minden ápolási-gondozási részlegen megta-

lálható. Elsősorban szakmai előírásokat tartalmaz, de egyházi értékrendnek megfelelő elvárások is megjelennek benne. A dokumentumban minden részletesen le van írva, mit kell tenni, hogyan kell ellátni az elhunytat, de a legjobb útmutatót a szívünk adja. A Katolikus Szeretetszolgálat módszertani csoportja által kiadott „Halottellátási protokollt” intézményünk kiegészítette a sajátosságainknak megfelelően. Ezenfelül ápolói-gondozói, mentálhigiénés értekezleteken tájékoztatást nyújtunk az elhunytakkal kapcsolatos teendőkről, kegyeleti intézkedésekről, az intézmény további sajátosságairól és elvárásairól.

Amennyiben az állapotromlás és a halál nem váratlanul és hirtelen következik be, az illetékesnek szakmailag meg kell tennie mindazt, ami a haldokló számára biztonságot, megnyugvást jelent és együttérzést, békét kínál számára. Ha a folyamat fizikai fájdalommal jár, az orvos fájdalomcsökkentőt rendel el. Az ápolónak pedig empátikusnak kell lennie, sugározni kell a törődést, nem lehet a gondozást lélektelenül, mechanikusan végezni. A szenvedő fölismeri az együttérző szeretetet.

A haldoklónak szüksége van arra a bizonyosságra, hogy nem marad magára, szüksége van arra, hogy valaki elérhető legyen számára. Az otthonban ezt úgy oldjuk meg, hogy a hozzátartozó vagy a nővér, a mentálhigiénés munkatárs, illetve a lakók közül néhányan felváltva mellette vannak és együtt imádkoznak. Egy atya is bekapcsolódik a „Nagy útra” való felkészítésbe.

A vezető ápoló veszi fel a kapcsolatot a hozzátartozóval, hogy időben elbúcsúzhassanak. Az intézmény a hozzátartozók számára fenntart egy szobát, így lehetőséget biztosít arra, hogy ne kelljen naponta utazni és a beteg több időt tölthet családtagjaival. Sokat jelenthet a haldoklónak, ha képes elbúcsúzni szereteteitől és ha a hozzátartozók is elmondhatják, mennyire szeretik. A lelki béke megtalálásához az is szükséges, hogy a nagy út előtt álló ember rendezze a dolgait és a kapcsolatait, kifejezhesse ki nem mondott gondolatait.

Ebben az életszakaszban az idősek szívesen emlékeznek a múltra. Idővel a rossz élmények eltompulnak, a fájdalmak megenyhülnek, az örömteli emlékek vigaszt nyújtanak. A haldokló visszaigazolásra, visszajelzésre vár, meg kell erősíteni, hogy tartalmas volt az élete.

Intézményünkben az atyák felkészítik a súlyos beteget, haldoklót a lelki békéjének megtalálására (betegek szentségének feladása, gyóntatás–áldozás lehetőségével). Figyelembe vesszük a vallási hovatartozást (az intézménybe bekerüléskor tájékozódunk, az idős ember hogyan kíván rendelkezni betegsége és halála esetén), és kívánsága szerint járunk el.

A halál nem elengedés, hanem a kapcsolat átalakítása¹²⁴

A halottellátását az emberi méltóság és kegyelet tiszteletben tartásával végzzük. A halál tényét orvos állapítja meg.

¹²⁴ SINGER M. (2019)

A nővérek a halotti ellátás protokollja szerint – az előírások betartásával, de emberhez méltó módon – elkezdik az elhunyt ellátását, gyászruhába öltöztetését, környezetének rendbetételét. Kezére rózsafüzért tesznek, az éjjeliszekrényén gyertyát gyújtanak, majd egy atya, a lakótársak és a dolgozók együtt imádkoznak az elhunyt lelki üdvéért.

Amikor megjön a halottszállító, akkor lakók, dolgozók, hozzátartozók az intézmény kapujáig kísérik az elhunytat, a lassan haladó gépkocsi mögött vonulnak imádkozva, majd a kapuban megállva, „Nyugodjál békében!” búcsúmondattal útjára engedik. A kapu előtt is gyertya ég, miközben megszólal a lélekharang. Másnap az atya az elhunyt lelki üdvéért misét mond és a lakók közösen imádkoznak.

Amikor a hozzátartozó jelzi a temetés napját, lehetőségeink szerint a lakók és a munkatársak közül is néhányan részt vesznek a szertartáson. Gyászlapot küldünk a hozzátartozónak és együttérzésünket fejezzük ki fájaldalmukban. Eljárásunkat mutatja be az alábbi példa:

Az Örökházába készülő Judit nővér (szerzetes nővér) többnyire aluszékony és étvágytalan volt, kevesebbet mozgott, a csendet kedvelte. Amikor az ápolók bementek hozzá, hogy segítsenek neki öltözködésben, fürdetésben, szemérmesen mindig visszautasította őket, mondván: „Drágáim meg tudom én ezt még csinálni, bár lassabban megy. Majd szólok, ha már nem bírom.” Eljött hamarosan az az idő, amikor Judit nővér már ágyban kívánt maradni, nem akart felöltözni és minden nehezebbre esett. Olyan volt, mint egy kis madár, alig evett, hiába adtuk a könnyen lenyelhető táplálék-kiegészítőt, csak rázta a fejét: „Nem, nem kell.”

A főnővér már mondogatta, hogy nem lesz Judit nővér sokáig közöttünk. Ezért értesítette a keresztlányát és a rendi előljárót, hogy itt az idő a búcsúvételre. A keresztlánya külföldön élt és ő maga is beteg volt, így a látogatások elmaradtak, telefonon érintkeztek. Amikor Judit nővér meghallotta a hangját, mindig mosolygott. Rendtestvérei gyakran látogatták, együtt imádkoztak, beszélgettek.

Eltelt néhány nap és mintha Judit nővér feléledt volna, jobban lett, felült az ágyban, és azt üzent a konyhásoknak, hogy mákos gombócot kíván enni. A munkatársak hűledeztek, hogy még ilyet nem hallottak, de örömmel készítettek számára néhány gombócot és felvitték szobájába. Judit nővér jóízűen nekilátott, két nagy gombócot megevett, és közben mosolygott, azt mondta, olyan, mintha a mamája készítette volna. Reggel az a hír fogadott bennünket, hogy Judit nővér előző este végleg elaludt, szeméből egy utolsó könnycsepp gördült ki, kezében szentkép, kisimult arcán mintha mosoly ült volna. Könnyes szemmel búcsúztunk el tőle. Akkor tanultuk meg, hogy ha teljesíteni tudjuk egy Örökházába távozó utolsó földi kívánságát, azt meg kell tenni!

A hozzátartozók gyásza

Igyekszünk a hozzátartozók lelki gyászában részt venni, amennyiben ezt elfogadják. Sajnos olykor előfordul, hogy a hozzátartozók fájdalmukban másokat okolnak a veszteségért, az első haragjukat a haldoklót ellátó emberekre öntik. Ilyenkor hagyjuk, hogy kibeszéljék magukat, s reméljük, ez megkönnyebbülést jelent számukra. A kimondatlan szavak fájdalmat okozhatnak, talán azt is túl későn mondták ki, hogy „anya, szeretlek”.

A hozzátartozókat segíthetné, ha a gyász folyamatának kellő időt adnának, a gyászidő megtartása a halál elfogadását, a lélek háborgásának elcsitulását, letisztulását eredményezné. Régebben a gyászoló család jelezte gyászát: kis fekete szalagot, fekete gyászruhát viseltek, amivel kifelé is tudatták a fájdalmukat. A halotti tor is alkalmat adott arra, hogy a család, barátok szép emlékek felidézésével beszéljenek az elhunytáról. Ma már sajnos ezek a rituálék kezdenek elmaradni, így a veszteség sokszor feldolgozatlan marad.

Szeretteink távozása a földi életből nagy fájdalom, de emléük örökre szívünkben marad. Halottak napján lakóinkkal együtt kimegyünk a temetőbe, hiszen sok szerzetes nővér nyugszik ott, megállunk egy-egy sírnál és imádkozunk értük. Átéljük az elhunyttal kapcsolatos emlékeket, eszünkbe jutnak Franci nővér finom süteményei, Julcsi nővér, aki jobban féltette a kert gyümölcsseit, mint saját fejét, amikor egy nagy körte ráesett. Kálmán atya kedves vigasztaló szavai is eszünkbe jutnak – megannyi szép emlék marad az eltávozók után szívünkben.

Marie de Hennezel gondolatával zárjuk a Migazzi idősothton e tradíciójának bemutatását: *„Ha erősebben kapaszkodnánk egymás kezébe, ha jobban hinnénk a szeretet erejében, akkor talán az élet is és a halál is könnyebb lenne.”*

6.3.3. KávéHáz – Csoportfoglalkozás (Küsmödi Teréz)

Foglalkozások és tevékeny élet

A soroksári Názáret Otthon mint katolikus szeretetotthon célja, hogy a légkörével és az ellátás minőségi színvonalával gazdagítsa az ellátottak itt eltöltött éveit, hogy testileg-lelkileg egészséges környezetben élhessenek minél teljesebb életet. Lakóink kapcsolatait alakítani kell, hogy naponta hasonló ízlésű és érdeklődésű emberekkel osszák meg gondolataikat, és egymással közösségben élve emelkedjen a nyugdíjas életük minősége.

A gondozottak képességeinek, egészségi állapotuknak és egyéni adottságainak figyelembevételével szervezzük meg a foglalkozásokat, amelyek között lehet szellemi vagy fizikai jellegű tevékenység is. A jobb szellemi állapotban lévő lakóink rendszeres, jó színvonalú, igényes irodalmi, történelmi, zenei, kézműves és egyéb foglalkozások közül válogathatnak. Élnek is a lehetőséggel, sőt lakóink

maguk is kreatívan alakítják e programok szervezését, tervezését. Szívesen és lelkesen várják a következő alkalmat még a csendes megfigyelők is.

Ilyen népszerű foglalkozás a „KávéHáz”, ahol történelmi, társadalomtörténeti programok, beszélgetések, vizuális ismertetések (fotók, térképek, filmek, albumok) kapnak helyet. Különösen figyelünk hazánk nemzeti eseményeire, évfordulóira, például a „100 éve történt...” sorozatunkkal. A „KávéHázi beszélgetések” több mint 15 éve működik az otthonunkban, és azt vesszük észre, hogy egyre nagyobb érdeklődés övezi.

Hely és idő

A KávéHáz heti egy-két alkalommal „tart nyitva”, délelőttönként. A foglalkozások helyszínei: a társalgók, az ebédlő, jó időben a szabad levegőn. A csoportban 15–20 lakó vesz részt. A heti programterv az előző hét végén készül, a foglalkozások pontos idejének és helyének megjelölésével. Látható helyen függesztjük ki, hogy az ellátottak tájékozódni tudjanak a foglalkozásokról. Természetesen szóban is tájékoztatjuk a lakókat, és érdeklődés esetén a nehezen mozgó vagy tolokocsival közlekedő lakókat is a foglalkozásokra kísérfjük.

Célok

A foglalkozás egyik legfontosabb célja a szellemi frissesség megtartása, a megmaradt képességek fejlesztése, a külvilággal való kapcsolat fenntartása. Elsődleges célja mégis a kapcsolatteremtés megkönnyítése, a kommunikáció elindítása. Gondozottjainknak mindig lehet kapcsolatuk valakivel: a dolgozókkal és egymással is. Ilyenkor pozitív légkör lengi be a házat, ahol jó lenni. Az otthonba újonnan beköltöző lakóknak nagy szükségük van a pozitív környezetre, a jó légkörre, amely hozzásegíti őket az új kapcsolatok kialakításához, építéséhez.

Hatások

A foglalkozás a megfigyelőképesség és a koncentrációképesség frissítésére is jótékony hatással van. A résztvevő idős emberek érdeklődését szinten tartja, új ismereteket is nyújt számukra. A tevékenység keretét a történelmi emlékezet, a kultúra és a hagyomány, nemzeti múltunk értékei, az egyetemes kultúra kincsei, keresztény értékeink, hagyományaink, valamint a honismeret és a hazaszeretet ápolása adja. Tapasztalataink szerint nemzeti és egyetemes történelmünk, társadalomtörténetünk jobb megismerésével gazdagodik, elmélyül a résztvevők meglévő tudása. Jobban megértik a kulturális események hátterét, a televízióban látottakat, a rádióban hallottakat. Látható az élethosszig tartó tanulás jó hatása.

Törekszünk arra, hogy az otthon lakói a világról való ismereteiket meg tudják őrizni, emellett segíteni kell őket abban, hogy újabb információkhoz jussanak. Ezért fontos a felolvasás, a napi hírek megbeszélése.

A KávéHáz foglalkozás mindig nagy hatással van a résztvevőkre. A kedvetlen, betegségük körül forgó személyek is képesek aktív csoporttá alakulni. A kötetlen beszélgetéseknek is nagyon fontos a szerepük, ahol a jó és a rossz események, élmények előkerülnek és átértékelődnek.

Módszerek és eszközök

A KávéHázi beszélgetés heti két alkalommal, két csoportban történik. Figyelembe kell venni, hogy az otthonban élő emberek különböznek egymástól, más-más egyéniségek, különböző értelmi szinten állnak, különféle érdeklődésűek és különbözőek az igényeik. Ezért:

- Keddi napokon a foglalkoztató vezetésével „Régen volt, hogy is volt?” címmel néphagyományok, népszokások felelevenítésére kerül sor.
- Csütörtöki napokon történelmi múltunkra tekintünk vissza, a történelmet kedvelők részére önkéntes történelemtanár nő segítségével tartunk beszélgetést.
- Előfordul, hogy rendhagyó kávéházat szervezünk meghívott előadókkal, például Gaál Richárd görögkatolikus kispap a máriapócsi kegyhelyről tartott előadást.
- Irányított beszélgetések is zajlanak, gyakran lakóink is jelentkeznek és tartanak előadást.

Ehhez kapcsolódó kirándulásokat is szervezünk. Például: az élményekben gazdag Sváb tájház, az ócsai tájház, vagy Parlamentünk csodáinak megtekintése. Terveink között szerepel a Vajdahunyad vára és a Budai vár meglátogatása is.

A témák feldolgozásához szükségesek: projektor, szemléltető-filmek, különböző kiadványok, megfelelő, friss szakirodalom. Törekszünk a nyelv és a kultúránk mélyebb megismertetésére is.

A programot a jövőben is folytatni kívánjuk. A témaválasztásnál továbbra is figyelembe vesszük az idős emberekből álló közösségünk véleményét, javaslataikat. Legnehezebb és legszebb feladatunk megmutatni, hogy a Názáret Otthon a legjobb lehetőségeket biztosítja ahhoz, hogy életüknek ebben a szakaszában tovább bővüljenek ismereteik. Célunk, hogy megtanuljanak fontos dolgokra figyelni és testileg, lelkileg, szellemileg egészséges környezetben, boldogan élhessenek minél hosszabb és teljesebb életet. Ahhoz, hogy színesebbek legyenek a mindennapjaik, meghívottak közreműködésére is szükség van. Nagy segítség számunkra az önkéntes segítők munkája.

Miért javasoljuk?

Az utóbbi időben a „KávéHázi beszélgetések” és a Történelemóra körében végzett tevékenységünk egyre jobban felkeltették az otthon lakóinak érdek-

lődését. Nagy létszámban és szívesen látogatják a programokat. Egy finom kávé és az elsajátított ismeretek, élmények megszerzése mellett erősebbé váltak a közösségi kapcsolatok. Ennek köszönhetően már a foglalkozásokon kívül is megosztják egymás között az ismereteiket, találkoznak, barátkoznak.

Végül bemutatunk egy történetet a „KávéHáz” életéből:

Gyakran vagyunk megrázó, szomorú események tanúi, azonban mindig átélünk örömteli és vidám perceket is, amiért érdemes ebben a szakmában dolgozni, és amiből nap mint nap erőt meríthetünk. Ilyen öröm, emlék az a történet is, amikor az egyik évben az otthon legidősebb férfi lakója, a 95 éves Ottó bácsi szerelemre talált egy fiatalabb lakótárs személyében.

A KávéHázi csoportos foglalkozásokon ismerkedtek meg. Először csak helyet foglaltak egymásnak, egymás mellett, majd kéz a kézben, közösen megbeszélte témákkal készülve jöttek a foglalkozásokra. Ez a barátság a foglalkozások kapcsán jött létre. Gyakran lehetett látni őket együtt sétálni, madarakat etettek, együtt néztek tévét és énekeltek. Jó volt látni a boldogságukat. Örültek az életnek. Örülni tudtak annak, ami abból maradt. Élvezték a teraszról a szép kilátást, a madarak dalát, a levelek zöldjét, a lemenő nap színeit, sugarait. Néha hallani lehetett a szobából a dalt, amit közösen, boldogan énekeltek: „Nem az a fontos az ember hány éves, csak a szíve legyen fiatal.”

6.4. Fejezetzáró kérdések

- Mely területét ismeri a legjobban az öregedésre vonatkozó szakirodalomnak?
- Hogyan tudja ezt hasznosítani a munkájában?
- Miben érzi szükségét, hogy bővítse az ismereteit?
- Ismer-e olyan képzéseket, ahol lehetősége nyílik arra, hogy az időskor sajátosságairól tanulhasson, saját igényei szerint?
- Ismeri-e más intézmények ügyfélbarát működésre vonatkozó jellemzőit?

6.5. Javasolt olvasmányok

DONÁSZY MARIANNE (2002): „Időskori szerepek és krízishelyzetek.” In: *Kortünet vagy kórtünet? Mentális zavarok az időskorban*. Szerk. Tariska Péter, Budapest: Medicina Könyvkiadó, pp. 46–57.

MCLEISH, BARRY J. (1997): *Sikeres marketingstratégiák nonprofit szervezetek részére*. Budapest: Co-Nex Könyvkiadó Kft

RAJNA PÉTER–TARISKA PÉTER (2002): „Az életkorfüggő mentális zavarok és kezelésük.” In: *Kortünet vagy kórtünet? Mentális zavarok az időskorban*. Szerk. Tariska Péter, Budapest: Medicina Könyvkiadó, pp. 214–246.

7. SZUBJEKTÍV JÓLLÉT IDŐSKORBAN

A következő időszak, 2020–2030, az „Egészséges Öregedés” évtizede lesz. Az Egészségügyi Világszervezet (WHO) célja ezzel az, hogy felhívja a figyelmet a népesség gyors elöregedéséhez kapcsolódó problémákra és segítse azok megoldását globális szinten: *„kormányok, civil szervezetek és nemzetközi ügynökségek, akadémikusok, szakértők, a magánszektor és a média együttműködésével olyan átfogó és katalitikus intézkedéseket dolgoznak majd ki, amelyek által megkönnyítik az idős emberek és családjaik életét, illetve a közösségeket, amelyekben ők élnek.”*¹²⁵

Az egészséges öregedés meghatározásában a WHO nem a betegségek elkerülésére fókuszál, hanem *„az időskori jóllétet meghatározó funkcionális készségek kialakítására és fejlesztésére. Ez azt jelenti, hogy az idős emberek rendelkezniük kell azokkal a képességekkel, amelyek lehetővé teszik, hogy olyanná váljanak és azt tegyék, amit jó okuk van értékelni.”*¹²⁶ Különböző egészségügyi problémákkal bármely életkorban együtt lehet élni, amennyiben azok kontrollálva vannak, ezért sem indokolt az egészséges öregedést a betegségek hiányával definiálni.

Az egészséges öregedés fenti meghatározása elvezet a *szubjektív jóllét* fogalmához, mely a gazdaságpszichológia fiatal tudományának egyik központi témája. Szinonimaként gyakran a „boldogság” szót használják, bár ez utóbbi fogalom jelentésköre szűkebb.

A szubjektív jóllét az egyének sajátossága, és az erre vonatkozó kutatások azt igyekeznek kimutatni, mely tényezők felelősek az élettel való elégedettségért.¹²⁷ *„A hazai felnőtt lakosság körében a 0-tól 10-ig terjedő skálán mért érték 6,15 pont. Az életükkel nagyon elégedettek aránya az idősebb generációkban folyamatosan csökken, a legidősebb korcsoportban nem éri el az egyötödöt sem. Figyelemre méltó, hogy míg a 16–64 évesek körében a nők elégedettebbek az életükkel, ez időskorban megfordul, és a férfiak veszik át a vezetést.”*¹²⁸

A jelen fejezet célja a szubjektív jóllét összetevőinek bemutatása, elsősorban az idősellátást biztosító szervezetekben. Ez a fogalom, mint indikátor, igen fontos az intézményben lakók elégedettségének és életminőségének megítélésében.

Nem csupán az intézményben élők szubjektív jóllétét célszerű figyelembe venni ezekben a szervezetekben, hanem az alkalmazottakat is. Régóta ismert, hogy kiégett, közömbös, elégedetlen ápolók és gondozók nem tudják hatékonyan segíteni a rájuk bízott klienseket. Vagyis a személyzet jólléte

¹²⁵ Forrás a WHO honlapja: <https://www.who.int/ageing/en/>

¹²⁶ Forrás a WHO honlapja: <https://www.who.int/ageing/healthy-ageing/en/>

¹²⁷ Vö. KÖZPONTI STATISZTIKAI HIVATAL (2014)

¹²⁸ LAMPEK, K.–RÉTSÁGI, E. (2015), p. 43.

ugyanolyan fontos, mint az intézményben élő idős embereké, és az ő esetükben is több dimenziót kell figyelembe venni.¹²⁹

„Az életminőség növelését szolgáló beavatkozások már egyre inkább figyelembe veszik, hogy az emberek négydimenziós lények. A fizikai vagy testi/gazdasági dimenzió jelenti a fennmaradást, az életet. A mentális vagy értelmi dimenzióban történik a tanulás, a fejlődés, a növekedés. A társadalmi dimenzió az érzelmekért, a szeretetért, az emberi kapcsolatokért »felelős«. A spirituális vagy lelki dimenzióban pedig az értelmes cél és szolgálat történik meg, hogy mindannyian »nyomot hagyassunk a világban.«¹³⁰

E komplex dimenziók illusztrálására egy rövid példát mutatunk be:

Irénke néni 80 éves kora felett egyedül élt, gyermekei másik városban laktak, unokái néha látogatták. A család – látva a néni elmagányosodását – megoldást keresett: étkezéshez ebédet rendeltek neki, és találtak házhoz járó gyógytornászt is. Irénke néni azonban egyre rosszabb kedvű volt és halálfélelelmről panaszkodott. Ekkor fiai kerestek egy pszichoterapeutát, aki rendszeresen látogatta a nénit. Beszélgettek az életéről, a történelemről, ahogyan ő átélte, a tehetségéről, ami akkortájt elsősorban a fotózásban nyilvánult meg. Eldicsekedett legszebb könyveivel, és közben az internet világába is belekóstolt, facebook-oldat készítettek neki, feltette a fotóit, böngészett az interneten, levelezett fiaival, kutatta a távoli rokonokat. Sokkal jobban érezte magát, szépen felöltözött, várta a hozzá érkező segítőköt és látogatóba érkező gyermekeit, unokáit.

A fenti példa azt illusztrálja, hogy a dimenziók mindegyike hozzájárul az élet utolsó szakaszának megéléshez, és fontos, hogy az időseket is teljes személyiségként kezeljük, ámbár amikor erről a korosztályról van szó, elsősorban a fizikai és mentális állapotra esik a hangsúly. Ha csak ezzel a két dimenzióval foglalkozunk, azonnali eredményeket elérhetünk, csökkenthetjük a fájdalmat, javíthatjuk a mozgást, a beszédet, de ezzel a szubjektív jóllét keveset változik. Az emberi kapcsolatok, a szeretet, a barátság, az összetartozás érzése, a teljesítmény és a képességek elismerése segítik a személyiség mozgósítását, javítják az alkalmazkodást ebben az életszakaszban is.

7.1. Alapismeretek (Váry Annamária)

A szubjektív jóllét definíciója és összetevői

Amióta az emberiség létezik, a boldogság – vagy annak hiánya – gyakran került az érdeklődés középpontjába. Bár sokszor szinonimaként használják, *a szubjektív jóllét és a boldogság nem azonos fogalmak*. Az előbbi a jelenségek tágabb körét öleli fel, amelybe a boldogsághoz vezető tényezőkön

¹²⁹ A dolgozók elégedettségének vizsgálatáról lásd az előző fejezetben Kocsis Edina írását: „Kérdőív a munkahelyi motiváció és elégedettség vizsgálatához”.

¹³⁰ LAMPEK, K.–RÉTSÁGI, E. (2015), p. 44.

kívül beletartoznak az élet szélesebb területei,¹³¹ az emocionális átélések, és általában az étellel való elégedettség megítélését értik rajta¹³².

Ma már elfogadott, hogy a szubjektív jóllét két jól elkülönülő összetevővel jellemezhető: egy *érzelmi komponenssel*, amely a pozitív érzések megélésével, illetve a negatív érzések hiányával írható le. A másik összetevő a *kognitív rész*. Az érzelmi összetevőt az emóciók és az érzések uralják, míg a kognitív rész információfeldolgozásra alapozódó értékelés – ezek alapján ítéli meg az egyén, hogy milyen mértékben teljesültek az elvárásai, és mennyire került közel az elképzelt „ideális” élethez.

Felvetődik a kérdés, hogy miért van ennek a témának akkora jelentősége, hogy számos, nehezen kivitelezhető felmérést inspiráljon? Egyrészt arról van szó, hogy a népesség szubjektív jólléte olyan tényező, amely hatással lehet a politikai döntésekre. Például a fejlett országokban a gazdasági növekedés nem feltétlenül vezet a szubjektív jóllét növekedéséhez. Ebből az a következtetés vonható le, hogy többet kell törődni az emberek jóllétével. Másrészt gazdasági implikációi is vannak a szubjektív jóllétet befolyásoló tényezők feltárásának, mivel az emberek nem feltétlenül arra költenek, ami hasznos, hanem arra, ami elégedettséget, jó érzéseket kelt bennük.

A szubjektív jóllétet befolyásoló tényezők

Ebben a témában számos kutatás látott napvilágot, amelyek egy vagy több tényező hatását vizsgálták a szubjektív jóllét szempontjából. Az alábbiakban egy másodlagos kutatás adataira alapozva¹³³, hét csoportba sorolva mutatjuk be azokat a tényezőket, amelyek befolyásolják az étellel való elégedettségünket és a nap mint nap átélt érzéseinket. A szerteágazó és ellentmondásos eredmények közül néhányat mutatunk csak be, azokat, amelyek relevánsak az idősödő populáció szempontjából.

- ❖ **Jövedelem:** Úgy tűnik, elégedettebbek az életükkel azok, akiknek a jövedelme magasabb, ám ezt az érzést befolyásolják az összehasonlítások a közvetlen vagy akár a nemzetközi környezettel. Gondoljunk például egy olyan összevetésre, hogy „Mennyi lenne a nyugdíjam, ha nyugat-európai országban dolgoztam volna 45 évet védőnőként?”
- ❖ **Személyiség és genetikai adottságok:** Az életkor, a nem, az etnikum és a különféle személyiségjellemzők mind meghatározóak lehetnek. A legújabb kutatások szerint például a 65 év feletti populációban a nők kevésbé elégedettek az életükkel.¹³⁴

¹³¹ Az angol nyelvterületen használt kifejezés, a „life domains” (élettartományok) alatt a család, a munka, a személyes kapcsolatok értendők.

¹³² DIENER, ED ET AL. (1999), p. 277., idézi NIELSEN, C. (2015)

¹³³ DOLAN, P.–PEASGOOD, T.–WHITE, M. (2008)

¹³⁴ DR. KAZAI A. (2017)

- ❖ **Társadalmi hatások:** Hatással van az elégedettség-érzetre az illető iskolázottsága, testi-lelki egészsége, a végzett munka típusa, vagy épp a munkanélküliség is. Az iskolázottság esetében azt a következtetést vonták le, hogy a középfokú vagy annál valamivel magasabb végzettséggel rendelkezők elégedettebbek az életükkel, mint a nagyon magas végzettségűek. Az elégedettség pozitív kapcsolatban van az egészségi állapottal és a magasabb végzettséggel is, a kettő hatását nehéz különválasztani. Meglepőnek tűnhet, hogy a krónikus betegséggel élők nem feltétlenül elégedetlenebbek az élettel.
- ❖ **Az idő felhasználása:** Fontos tényező az egyes tevékenységekkel eltöltött idő aránya – munkaórák száma, ingázás, mások gondozása, szabadidő eltöltése, közösségi tevékenység és önkéntesség, testmozgás, hitélet. Ezek közül a tényezők közül a hit gyakorlása időskorban is pozitív összefüggést mutat az élettel való elégedettséggel. Ugyanígy, ha az idős embernek feladatai vannak, amelyek az időt is strukturálják, elégedettebb.
- ❖ **Magunk és mások életével szembeni attitűdök és hiedelmek:** Ezek a körülményekre vonatkozó attitűdök, a bizalom, a politikai meggyőződés stb. A kutatások alapján úgy tűnik, azok az (idős) emberek, akik képesek a bizalomra mind a közvetlen környezetük felé, mind a fennálló rend irányában, elégedettebbek az életükkel.
- ❖ **Kapcsolatok:** A házastársi vagy a párkapcsolat, a gyermekvállalás, a család, a barátok – vagyis a személyes és társas kapcsolatok – idős korban is az elégedettséget növelő tényezők. A 65 év feletti nők csoportjában azok a legkevésbé elégedettek, akik egyedül élnek. A gyermeküket egyedül nevelők hajlamosabbak kevésbé elégedettek lenni az életükkel, akár visszatekintve is.
- ❖ **Tágabb társadalmi környezet:** Ebbe a körbe sokféle tényező tartozik a jövedelmi egyenlőtlenségtől a munkanélküliségi rátán, az infláción, a szociális ellátások és biztosítások rendszerén és a demokrácia fokán át az éghajlati tényezőkhöz, vagy a biztonság, a nélkülözés, a nagyvárosi életforma. Ezekre a tényezőkre az idős populáció vonatkozásában nem találtunk megállapításokat.

A szubjektív jóllét mérése

Egy adott célcsoport esetében becslőskálákkal szokták felmérni a szubjektív jóllét összetevőit. A három fő területre, a boldogság átélésére (1), a negatív illetve pozitív érzésekre (2), valamint az élettel való elégedettség becslésére (3) többnyire külön skálákat használnak. Ezekből mutatunk be példákat a fejezet „Módszerek és modellek” című részében.

A szubjektív jóllétet támogató foglalkozások tervezése

Az aktivitás fenntartása idős korban kiemelten fontos, a készségek megtartását segíti, miközben ezek megvalósítása során új, támogató kapcsolatok alakulhatnak ki. Különbséget kell tenni a feladatok és az aktivitást célzó tevékenységek között: tapasztalatok azt mutatják, hogy az idősek számára ezeknek más-más jelentősége van.¹³⁵ A feladat együtt járhat a fontosság érzésével, a képességek megélésével vagy egy szereppel, melyben az adott feladatot végzi, míg az aktivitás nem feltétlenül rendelkezik ugyanezekkel a tulajdonságokkal.

A hitélet gyakorlása fontos összetevője a szubjektív jóllétnek. Ez elsősorban azokra a lakókra vonatkozik, akik korábban is napi szinten gyakorolták vallásukat, ám előfordul, hogy idősebb korban alakul ki a keresztény hit, az igény az imára és más spirituális műveletek elsajátítására.¹³⁶

A foglalkozások tervezése során figyelembe kell venni a célcsoport tipikus **viselkedésmintáit** és azok jelentését. Olyan tevékenységeket célszerű bevezetni, amelyek az adott egyén/csoport szükségleteire szabottak.

- ▶ A foglalkozások tervezésének első lépése a **felmérés**, amely magában foglalja a kognitív képességeket, az önellátást, a tájékozódást, a kapcsolati készségeket, az egészségi állapotot stb.
- ▶ A következő lépés a **célok kitűzése**, egy-két fontos területre fókuszálva egy adott időperiódusban.
- ▶ Meg kell tervezni a tevékenységek alatti **támogatás formáit**.
- ▶ A további munkához szükséges az elért **változások rögzítése**.
- ▶ A foglalkozások **lezárása az értékelés**.

A foglalkozásokat egyéni és csoportos formában lehet szervezni, a lakó(k) állapotától függően. Mindegyik esetben számítani lehet arra, hogy a kezdeti időszakban az együttműködésben zökkenők jelentkeznek. Az ilyen foglalkoztató típusú terápiák rendszeresek, hosszabb időtávon heti egy vagy több alkalomra szokták tervezni a foglalkozásokat.

A szubjektív jóllétet segítő foglalkozások típusai

Az idős korosztály számára változatos tevékenységek tervezhetők, tulajdonképpen a lakók sajátosságain kívül, az anyagi és humán erőforrásoktól függ, hogy mit vállalhat be egy intézmény és mit nem. Az idősoththonokban, a jelenleg hatályos rendeletek értelmében 80 év felettiiek kérhetik felvételüket, illetve azok, akiknek gondozási szükséglete eléri a napi 4 órát. Ezért a foglalkozások egy része a jó egészségi állapotban lévő lakóknak szól, a másik része pedig a demenciával élőknek.

¹³⁵ FLOWERS, Y. A.–KRAIEM, R. (1982), idézi CREEK, J. (ed.) (1990), p. 363.

¹³⁶ A fejezet „Jó gyakorlatok” részében Lőrincz Jánosné írása részletesen bemutatja, hogyan nyilvánul meg a hit egy idősoththonban a mindennapok cselekedeteiben.

A súlyosan beteg idős emberek számára az egyéni foglalkozás javasolható, ezek többnyire egyéni beszélgetések, kísérések, séta (kerekszék használatával), vagy fizikai kezelések például gyógytorna, masszírozás.

Az alábbiakban röviden ismertetjük a leggyakrabban alkalmazott módszereket, amelyet a lakók állapotával és igényeivel összhangban lehet alkalmazni.

❖ Szabad interakciós csoportok

A beszélgetésre alapozódó foglalkozások kiscsoportban a leghatékonyabban, ahol a közreműködés és a társas kapcsolatok alakítása a cél. Ezek az üléseken lehet előre kijelölt téma, például múltbeli emlékek, hozzátartozók, napi események, vágyak, de ez nem kötelező. A szabad interakciós csoportok sajátossága, hogy a résztvevők által elindított fonalon halad, ezáltal is ösztönzi a kezdeményezést, az aktivitást, a kapcsolódást, amely ezekben a csoportokban különösen fontos.

❖ Tematikus csoportok

A lakók érdeklődési köre, illetve a médiában felbukkanó aktuális témák, események stb. kapcsán szervezhető csoportokban a résztvevők maguk készülnek, illetve vendéglőadót/facilitátort vonnak be a hozzátartozói vagy más körből.¹³⁷

Tematikus csoport szervezhető nehezebb témák esetében is, például a dependencia, a veszteségek és a gyász feldolgozása, a konfliktusok és a játszmák kezelése kérdéskörében. Ilyenkor azonban pszichológiailag képzett facilitátorra van szükség. Ezek a csoportok többnyire állandók és nyitottak – bár szabadon lehet csatlakozni, a tagok csak időnként cserélődnek.

A beszélgetésre alapozódó csoportmunkában előfordul, hogy nagyon nehéz a kezdet. Ilyenkor javasolható a szenzoriális (érzékszervi) stimuláció, ezt követően jóval könnyebben kezdenek el beszélgetni a résztvevők. Ennek módjai változatosak: lehet fényképek, vagy képek csoportosítása, gyurmahasználat, kis kollázsok együttes elkészítése, rajzolás (például az életúté), esetleg rövid közös zenehallgatás is. Újabb a Dixit-kártyákkal¹³⁸ kapcsolatban figyeltük meg, hogy meglepő mértékben segítik a beszélgetés kialakulását és emlékek felidézését.

❖ Zenés foglalkozások

A zene nagy előnye a foglalkoztató terápiákban, hogy hangsúlyozott feszültségoldó szerepe lehet, ugyanakkor segíti az emlékek felidézését is. A közös zenehallgatás mellett közös zenélés, éneklés is alkalmazható. Másik előnye a mód-

¹³⁷ Lásd Küsmödi Teréz „Kávészék” című írását e fejezetben!

¹³⁸ A DIXIT egy újabb társasjáték, amelyben szürrealista képek sorozatához kell asszociálni. Több képsorozat van forgalomban. Csoportmunkában nem a konkrét társasjátékot, csak az elvet alkalmazzuk: a kitérőt témákhoz keresünk képeket.

szernek, hogy a demenciával élők stimulálására, bevonására is alkalmas lehet. Fontos, hogy ne erőltessünk olyan zenét, amit az idős lakók nem kedvelnek.

❖ Rendszeres mozgás

Ez a foglalkoztatás is többféle formában valósulhat meg. Fontos, hogy olyan szakember tervezze és irányítsa, aki ismeri az idősek állapotát. A gyógytorna mellett az idősek számára speciális mozgásformák is kialakultak, ilyen a szenior örömtánc vagy a meridiántorna.

A szenior örömtánc Németországból származik, az Ilse Tutt nyugdíjas tánctanárnő nevéhez kapcsolódó mozgalom 1976-ban indult.¹³⁹ Ez a mozgásforma fejleszti a mozgáskoordinációt és feltételezhetően segít a demencia és az Alzheimer-kór megelőzésében is. Gyakorlásához egy kiképzett vezető szükséges, valamint arra alkalmas terem és zene.

A meridiántornát nálunk dr. Eöry Ajándok vezette be és munkálkodott az elterjesztésén. Öngyógyító módszer, melyet a hagyományos kínai orvoslás alapján dolgoztak ki. Ennél a módszernél is kiképzett csoportvezetők irányítják a körülbelül 25 perces mozgást, amely a meridiánpontokat¹⁴⁰ stimulálva fejti ki hatását. A kínai orvoslás alapfogalma a meridián: a csí – azaz az életenergia – a meridiánnak nevezett csatornában áramlik. Ezek a bőr és a bőr alatti izmok alatt futnak. A legmegfelelőbb kezelési pontok ott vannak, ahol a meridiánok a bőrfelszínhez legközelebb futnak.

A Magyarországon elterjedt, ma már több városban is elérhető meridiántorna a vastagbél, a vékonybél és a szív meridiánpontjait stimulálja. Rendszeres alkalmazása esetén a várható hatások a következők: vérnyomáscsökkenés, asztmatikus panaszok csökkenése, erőnlét javulása, emésztőszervi problémák enyhülése, fájdalmak csökkenése stb.

❖ Szabadidős foglalkozások

Ezeknél a foglalkozásoknál a lehetőségek köre igen széles. Az előbbieken ismertetett csoportoktól eltérően a szabadidős csoportok akár ad hoc jellegűek is lehetnek, a foglalkozások nem feltétlenül ismétlődnek rendszeresen és a benne résztvevő tagok sem ugyanazok. A helyszíni adottságok alapján lehet séta, kirándulás, kertészkedés, filmnézés, társasjáték, kisebb ünneplés, piknik stb. Ugyanígy lehet klubszerű szabadidős tevékenységeket szervezni, például könyvklubot, vagy a keresztény hithez kapcsolódó témákkal foglalkozó események – ez utóbbiak a tradicionális keresztény ünnepek előtti időszakokban gyakoribbak.

¹³⁹ BODNÁR E. (2018)

¹⁴⁰ Vö. DR. LENGYEL LÁSZLÓ (é. n.): „Jó egészséget mindenkinek legalább 100 évig! Dr. Prof. Zhu Zong Xiang módszere alapján.” Kelebia község honlapja

7.2. Módszerek és modellek (Váry Annamária)

Az intézmény kliensközpontúságát az egyéni szint felől megközelítve is vizsgálhatjuk. A bentlakók szubjektív jólléte a szervezet ügyfélközpontúságnak legfontosabb indikátora – minél jobb eredményeket kapunk az étellel való elégedettség mérésekor, annál inkább feltételezhetjük, hogy lakóbarát az intézmény.

Az alábbiakban a szubjektív jóllét mérésének néhány módszerét mutatjuk be, amikor a lakókat, illetve a hozzátartozókat kérdezzük meg arról, hogyan érzik magukat az otthonban a bentlakók.

7.2.1. Cantril-létra: A létra melyik fokán áll?

Az egyik kedvelt és ismert módszer a szubjektív jóllét becslésére az Albert Hadley Cantril¹⁴¹ amerikai pszichológusról elnevezett **Cantril-létra**. A módszer önbecslő jellegű, úgynevezett önhorgonyzó skálát használ, ami azt jelenti, hogy a válaszolók a saját helyzetükre reflektálnak, ezzel elkerülhető az a probléma, hogy az egyes emberek és kultúrák különböznek annak megítélésében, hogy mitől lehet boldog valaki. Fontos, hogy a megkérdezettek a saját szempontjuk alapján értékeljék az életüket.

A Cantril-létra fő kérdései:

Kérjük, képzeljen el egy létrát, amin a lépcsőfokok 1-től 10-ig vannak megszámozva. A nullás érték a létra alját jelenti, míg a 10-es a legtetjét. A létra legfelső foka az Ön számára elképzelhető legjobb életet jelképezi, míg az alja a lehető legrosszabbat.

- Ön hogyan érzi: *most a létra melyik fokán áll az életben?* (Jelen helyzetre vonatkozó kérdés).
- Mit gondol, hogy nagyjából öt év múlva a létra melyik fokán lesz majd?

A Cantril létra
egy képi megjelenítése



A Cantril-létra azt célozza, hogy a megkérdezettek végiggondolják az életüket, valamint azt, hogy mi lehetne az elérhető legjobb állapot számukra.

A létra képi megjelenítése stimuláló hatású lehet, megkönnyíti a nyitást, a ráhangolódást a témára.

Idős populáció esetében érdemes az előző évekről kérdezni, amikor még nem élt az otthonban, illetve a jövőre vonatkozó kérdés is lehet kevesebb, mint 5 év.

¹⁴¹ Ifjabb Albert Hadley Cantril (1906–1969) amerikai pszichológus a 20. század első felében kutatott és tanított a Princeton Egyetemen, *The Pattern of Human Concerns* (1965) című munkájában vezette be a róla elnevezett mérési módszert.

Ez a módszer rendkívül elterjedté vált a társadalomtudományi kutatásokban. A vonatkozó vizsgálatok többnyire úgy találták, hogy a jóllét ilyesfajta mérése főleg az emberi élettel kapcsolatos személyes megítélést, értékelést mutatja, és kevésbé a pillanatnyi érzéseket. Egy ilyen vizsgálat esetében azt tudjuk meg, hogy a lakók mennyire jónak értékelik az életüket az intézményben.

7.2.2. HA7 – Hangulati Arc-skála

A 7 sematikus arckifejezést bemutató Hangulati Arc-skála¹⁴² ötletes és egyszerű módszer a hangulat vizsgálatára. Az önbecslő skálák csoportjába tartozik, pszichometriai¹⁴³ jellemzőit a kifejesztők hazai populáción is vizsgálták: a megkérdezetteknek a „Melyik kép mutatja az Ön legjellemzőbb hangulatát az utóbbi két hétben?” kérdésre kellett választ adniuk az arcok alatti sorszám bekarikázásával. Más információt nem adunk számára. További hazai vizsgálatok eredményeiről publikációt nem találtunk.

Hangulati Arc-skála



„Melyik kép mutatja az Ön legjellemzőbb hangulatát az utóbbi két hétben?”
Kérjük, karikázza be a kiválasztott ábra alatti sorszámot.

A skála jól alkalmazható az idősebb populáció esetében is.

Az egyéni alkalmazás során – miután megjelölte a választ – meg lehet kérdezni a vizsgált személyt, hogy milyen érzést vetít a kiválasztott ábrára, milyen magyarázatot fűz hozzá, miért éppen azt választotta. Érdekes kipróbálni egyházi szociális intézményekben, mivel az alkalmazása során a mérést végző személy beszélgetést indíthat el a lakó intézményi életéről, elégedettségéről vagy gondjairól.

Csoportos alkalmazás során feladatlapként érdemes megszerkeszteni, név, vizsgálat dátuma, osztály feltüntetésével. Ez utóbbi esetben figyelni kell arra, hogy a kitöltők önállóan végezzék el a rövid kis feladatot, ne befolyásolják egymást. Ilyenkor is érdemes beszélgetéssel folytatni a felmérést.

¹⁴² A Hangulati Arc-skálát a forrásként hivatkozott tanulmány szerzői fejlesztették ki: ITTÉS A.–MARTOS T.–BÓNÉ V.–DÁVID B. (2014).

¹⁴³ A pszichometria a pszichológiai és oktatási mérések elméleteivel és technikáival foglalkozó tudományterület

7.2.3. Az Élettel való elégedettség skála

Az alábbiakban egy olyan eszközt mutatunk be, amelyet Ed Diener és munkatársai dolgoztak ki több mint harminc évvel ezelőtt.¹⁴⁴ Ez a skála mindössze 5 állítást tartalmaz, amelyeket a vizsgált személynek értékelnie kell aszerint, hogy mennyire ért velük egyet. Annak ellenére, hogy nagyon egyszerűnek tűnik, az élettel való elégedettséget és a szubjektív jóllétet vizsgáló kutatások egyik gyakrabban használt eszköze. Az elégedettséget mint kognitív tényezőt méri, vagyis azt, amit az illető saját magáról tud/gondol.

| Élettel való elégedettség skála | |
|--|------------------------------------|
| Az alábbiakban öt állítást talál, amelyekkel kapcsolatban a véleményét kérdezzük. Arra kérjük, minden állítás esetében jelölje bekarikázással, hogy milyen mértékben ért vele egyet. | |
| <i>Egyáltalán nem értek egyet</i> | <i>Teljes mértékben egyetértek</i> |
| | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 1. Az életem a legtöbb tekintetben közel van az ideálishoz. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2. Az életkörülményeim kitűnőek. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3. Elégedett vagyok az életemmel. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4. Eddig minden fontosat megkaptam az életben, amit csak akartam. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 5. Ha újra leélhetném az életem, szinte semmin sem változtatnék. | 1 2 3 4 5 6 7 |

A skála kutatási céllal történő alkalmazása azt mutatta, hogy az élettel való elégedettség a szubjektív egészségi állapot egyik mutatója. Vagyis azok, akik elégedettek az életükkel, egészségesebbnek érzik magukat.

¹⁴⁴ DIENER, E.–EMMONS, R. A.–LARSEN, R. J.–GRIFFIN, S. (1985)

7.3. Jó gyakorlatok

Ebben a részben olyan jó gyakorlatokat veszünk sorra, amelyek idősothtonok bentlakóinak és dolgozóinak szubjektív jóllétével kapcsolatosak.

Lőrincz Jánosné írása a keresztyény hitélet megnyilvánulásait mutatja be az idősothtonok napi gyakorlatában. Láthatjuk, hogy a szerzetes nővérek által megalapozott kultúra több mint fél évszázadon át fennmaradt a verőcei Migazzi Otthonban, bár maguk a nővérek már eltávoztak az élők sorából. A szervezeti kultúra stabilitását támogatta, hogy a megalakulástól, az ötvenes évektől napjainkig mindössze két vezetője volt az intézménynek.¹⁴⁵

A második cikk, Küsmödi Teréz írása, egy olyan foglalkozást mutat be, amit demenciával élő lakók esetében javasolt alkalmazni. Ha összevetjük a szerző e kötetben lévő másik írásával (KávéHáz), akkor jól láthatóvá válik, hogy intézményünkben – a soroksári Názáret Otthonban – differenciálnak a bentlakók különböző csoportjai között, és mindegyiknek a számukra megfelelő aktivitást nyújtják. Azért választottuk ezt a jó példát, mert a gyakorlatban mutatja meg, mit jelent a szociális ellátásokban az ügyfelek ismerete és a szükségleteikre való reagálás.

A harmadik írás, Kocsis Edina tollából, azt mutatja be, hogy a dabasi Zárdakert Idősek Otthonában milyen eredményeket kaptak a dolgozók elégedettségének felmérésekor és hogyan értelmezték azokat.

7.3.1. Egyházi értékek, tradíciók és mindennapi hitélet (Lőrincz Jánosné)

*„Minden közösség annyit ér,
amennyit múltjából felvállalni és megőrizni képes,
mert értelmes jelent megélni és
jövőt építeni másképpen nem lehet”¹⁴⁶*

A mindennapi szolgálat értékeinek megalapozói

Intézményünk 1955-ben nyitotta meg kapuját az első szerzetes lakóknak Verőcén. A Migazziban több évtizeden át „csak” szerzetes nővéreknek nyújtottunk otthont, szeretetteljes ápolást-gondozást akkor, amikor több rend felozlatásának következményeként az idős és beteg nővérek ápolása, gondozása nem volt biztosított. Így a közösségi élet és értékrend meghatározói intézményünkben a szerzetes nővérek voltak.

Bár huszonegy szerzetesrendből érkeztek a lakóink, küldetésünkben nem volt különbség: szerzetesi munkájuk célja az embertársaikról való gondos-

¹⁴⁵ A Migazzi Otthon 1955-ben alakult, az említett időszak 2019-ig tartott.

¹⁴⁶ Az idézet forrása: *SZIGNUM*. A Szent István Egyházi Általános Iskola és Kollégium havilapja, IX. évfolyam 12. szám (2013. december)

kodás, különösen a szegények támogatása, a betegek ápolása, a gyermekek tanítása volt.

Az Istent szolgáló szeretet példaképeként élték a mindennapjaikat. Intézményünk imádságos életük által Isten házává nemesült. A szerzetes nővérek betegbb társaikat ápolták, kertet műveltek, mostak, takarítottak és más területen is helyt álltak, ahogy a szükség megkívánta. Mivel „világi” munkatársakat hosszú évtizedig nem tudtunk felvenni – mert akkor még nem kapott az intézmény állami normatívát –, a szerzetesek kis nyugdíja nyújtott fedezetet a mindennapi megélhetésre. Szolgálatuk állandó jellegűvé vált és a szeretet mindennapos cselekedeteiket is átjárta. Így élték a keresztény hitre alapuló életüket a szerzetes nővérek az otthonban.

Urunk, adj irányt lépteinknek!

A későbbiekben egyre több „világi” idős ember érkezett az intézményünkbe, akiket a szerzetes nővérek igyekeztek bevonni a keresztény élet megtapasztalásába – nem tolakodóan, hanem a lehetőség felkínálásával. Együtt jártak misére, együtt mormolták a rózsafüzért, imádkoztak az élő és elhunyt társaikért, családtagjaikért és minden embertestvérükért.

A keresztény hit egyre közelebb hozta egymáshoz a világiakat és az idős szerzetes nővéreket, hiszen sorstársakká váltak. Még azok a lakóink is, akik korábban nem érezték, hogy erre vágyának, észrevették szívükben a vallásos élmények csíráit. Megtapasztalták, hogy ők is Isten nagy családjához tartoznak.

Intézményünkben jelenleg is szentmisével kezdjük a napot: két kápolnában van lehetőség arra, hogy akinek igénye van rá, hallgathassa az evangélium szavait. Időseink többnyire részt vesznek a mindennapi szentmisén. Isten nagy ajándékot adott számunkra, hiszen azok a nyugalmazott atyák is a lakóink, akik celebrálják a mindennapi szentmisét, gyóntatnak, áldoztatnak, a betegeket látogatják. Lelki megerősítésre olykor mindannyiunknak szüksége van, és ebben nálunk lakó, dolgozó, illetve hozzátartozó egyaránt részesülhet.

Az otthonban jelenleg már csak egy szerzetes nővér él, de vannak atyák, akik szintén nálunk laknak, és segítenek abban, hogy továbbra is fennmaradjon a keresztény lelkület mint érték. Amit elkezdtek a szerzetes nővérek, az a jelenben is folytatódik: azokat a lakókat, akik egészségi állapotuk következtében egyedül nem tudnának a szentmisére elmenni, egy nővér vagy mentálhigiénés munkatárs elkíséri a kápolnába. Akik a szobájukat sem tudják elhagyni, de lelki igényük, hogy a szentmise szertartásában részt vegyenek, hangszórón keresztül tudják a misét hallgatni. Az atyák látogatják a betegeket, gyóntatnak és áldoztatnak.

Az atyák egyike kéthetente bibliaórát tart, elmagyarázva a „Teremtés” történetét, a liturgiai fogalmakat és az egyházi ünnepek jelentőségét azoknak a lakóknak, akik ezt kevésbé ismerik.

Az értékrendszer, a világnézet, a hit – bárhogyan is nevezzük – egy belső hozzáállás, amihez mindennapi életünket, tetteinket, döntéseinket igazítjuk. A napi megtapasztaláson keresztül, Isten kegyelmi ajándékaként, befogadóvá válhat a szív a keresztény hitre, és ezt mi gyakran láthatjuk időseinknél.

A mindennapok apró rezdülései

A tradicionális keresztény értékrend megnyilvánul egyszerű, hétköznapi tetteinkben is. Az intézményünk aulájába belépőket Feszty Masa „Szent József és a Kis Jézus” című festménye fogadja. A szerzetes nővérek elmondása szerint az idők során sokat imádkoztak e kép előtt, hogy a „Migazzi” ne kerüljön államosításra, ne hasznosítsák más célra és ne legyenek újból „földönfutók”. Ugyanis az 1950-es években a változások és a bizonytalanság a szerzetesek szívét sokszor megszorította. Szent József mint szerető gondoskodó atya „közben járt” és az otthon ma is működik, a festményt pedig továbbra is nagy tiszteletben tartjuk. Mindig van egy gyertya a kép előtt, és meggyújtjuk, ha lakóink közül valaki eltávozik az Örökhazába. Ezt olyan esetekben is megteszszük, ha megtudjuk, hogy egy munkatársunk valamilyen problémával küzd, beteg van a családjában, vagy éppen gyermeke miatt aggódik. Aki a kép előtt elmelve látja az égő gyertyát, az tudja, hogy valakinek szüksége van lelki támogatásra, egy fohászra. Így névtelenül is megszületik az együttérző szeretet, Szent Józsefhez továbbra is száll az imánk és kérjük közbenjárását.

Olykor közösségi összefogás szükséges, hogy segíteni tudjunk, de ennek feltétele, hogy érzékenyek és empatikusak legyünk mások problémáival. Munkatársaink napi szolgálatában megnyilvánul a felebaráti szeretet, jóság, együttérzés és a szamaritánus lelkület, azaz a szolgáló szeretet. Eről szól az alábbi példa:

Marika néni lakónknak bár volt távoli hozzátartozója, de az ritkán látogatta, kevésbé érdeklődött hogyléte felől. Ezért a néni sokat sírdogált, hiszen amikor még dolgozott, támogatta hozzátartozóit, ám ez nem került viszonzásra. Munkatársaink látták ezt, és egy megbeszélésen elhatározták, segíteni fognak neki, hogy ebből az állapotból kikerüljön. Mivel tudták, hogy vendéglőben dolgozott, azt gondolták, erejéhez mérten kaphat olyan feladatot, amiben örömet leli, és az talán segítene. Ezért Marika néni számára biztosítottak egy kis helyiséget, ahol presszót rendeztek be, kávéfőzőt a lakónknak, akik úgy jártak oda, mintha valóban kávéházba mentek volna. Marika néni kivirult, szinte rá sem lehetett ismerni, a hasznos tevékenységben érezte, még fontos mások számára és ez önbecsülését is növelte, célt adott napjainak.

Munkatársaink figyelmes együttérzésükkel segítették ezt az idős embert, aki ha rövid időre is, de ismét boldognak és hasznosnak érezte magát. (Sajnos súlyos betegség következményeként már eltávozott az Örökhazába). Néha nem kell nagy tetteket végrehajtani, csak hétköznapi dolgokat ahhoz, hogy embertársunknak örömet szerezzünk.

Ez a példaértékű megoldás még inkább arra serkentette a nálunk dolgozókat – legyenek bármilyen munkakörben is –, hogy ha látják az idős embert sírdogálni, vagy azt tapasztalják, hogy fájdalmat hordoz, nem mennek el mellette közömbösen. Jelzik a vezető ápolónak, a mentálhigiénés munkatársnak, illetve az intézményvezetőnek, hogy segítségre van szükség. Az ehhez hasonló viselkedési normák, szokások, elősegítik a lakók és a munkatársak közötti jó együttműködést. A szociális érzékenység a rászoruló emberek szolgálatában nélkülözhetetlen érték.

Hisszük: az ünnepeinket Isten ajándékozta nekünk!

Ünnepek nélkül az életünk nagyon szürke és unalmas lenne, ilyenkor hét-köznapjainkat is más megvilágításban látjuk, feltöltődünk és kicsit megpihenünk. Kiemelkedő számunkra Árpád-házi Szent Erzsébet ünnepe, aki az egyik leghitelesebb példája az önzetlen szeretetnek és a másokra való odafigyelésnek. Ezen a napon elmélkedünk a szolgálat szeretetéről, kihívásokról és azokról az értékekről, amelyek szolgálatunkban nélkülözhetetlenek.

Ez az ünnep jó alkalom az elismerésre. Egy munkatárs és egy lakó megkapja Szent Erzsébet rózsás kötényét, melyben a legenda szerint kenyeret vitt a szegényeknek. Ez az elismerés azoknak szól, akik többet tettek kötelességüknél. A köszönet és a hála kifejezése is erősíti a közösséghez való tartozás érzését, a megbecsülés mindenkinek jól esik

❖ Családi ünnep

Intézményünkben 11 éve hagyomány a „Családi ünnep” megrendezése, amelyen lakók, hozzátartozók, munkatársak és meghívottak egyaránt részt vesznek. Kilenc éven át népi hagyományokra építettük a családi napokat, lakóink, munkatársaink és óvodások-iskolások bevonásával megelevenítettük az aratást, marokszedést, kukoricatörést, szüretelést, leánykérést. Valóság-hűen arattunk a kertünkben, kenyeret sütöttünk saját kemencénkben. Az utóbbi két évben viszont a szolgáltatásainkhoz szükséges értékrendek tartalmi lényegét igyekeztünk embertársaink felé közvetíteni, így az eseményt olyan témák köré szerveztük, mint a hit, remény, szeretet, vagy „Uram, jó nekünk együtt lenni”, illetve szolgálatuk elismerése. Az alábbiakban bemutatunk egy kedves példát a hagyományok felelevenítésére:

Egyik családi ünnepségünk keretében felidéztek az esküvői hagyományokat is. Tudtuk, az egyik munkatársunknak nem volt saját esküvői ünnepe, ezért elhatároztuk, hogy ezt a különösen fontos eseményt Neki és férjének „ajándékozzuk”. Megrendeztük az „esküvőt” – a násznépet a „Családi nap” résztvevői alkották, sokat mókáztunk és nevtünk lakóinkkal együtt. A teljes emberi életutat megelevenítettük: a leánykérést a majálisfa jelképével indítottuk, majd a gyermekringatáson át a nagyszülővé válásig az élet

folymata szimbolikusan megtestesült. A felkészülés során az idősök felelevenítették a régi szokásokat – „abban az időben az úgy volt” – és átadták élettapasztalataikat, így örökítve át tradicionális értékeket, szokásokat.

Feladatunknak tekintjük, hogy a népi keresztény ünnepek hagyományait, tartalmát szerényen beépítsük az értékrendünkbe és az életünkbe. Megosztjuk egymással örömeinket, bánatunkat, miközben kialakul egy közösségi összefogás, egy közös értékkövetés. Minden családi ünnepünket szabadtéri szentmise előzi meg, ahol hálát adhatunk az Úrnak, hogy együtt lehetünk szeretteinkkel.

❖ Egyházi ünnepek helyi hagyományai

• Húsvét

A feltámadás ünnepén, a keresztút üzenetén végigkísérjünk lakóinkat, atyáink segítségével elmélkedünk, hogy megértsük Krisztus áldozatát, amit értünk szeretetből vállalt. Szolgálatunk számára is példát mutatott Jézus: a lábmosás példájával „mélyre hajolt” és Ő szolgált. Ez a mi szolgálatunkban is intő példa és követésére sarkall.

Néphagyományokkal is emlékezünk az ünnepi készülődéskor: tojást festünk lakóinkkal, óvodások locsolkodni jönnek.

• Karácsony

Az adventi várakozás időszakában atyáink felidézik a „Szállást keres a Szent Család” üzenetét, utalva a megértés és befogadás lényegére, az együttérző szeretetre, illetve annak hiányára. Adventi gyertyát gyújtunk lakóinkkal és felállítjuk saját betlehemünket az udvaron, ahol láthatjuk Máriát, Józsefet, a királyokat és a kis Jézust a bölcsőben. Nem csak lakóink, de hozzátartozók és a munkatársak is szívesen keresik fel szép betlehemünket. A parkunkban levő mókusoknak is annyira tetszik, hogy egyik évben belopódzva kitömött szamarunk fülét megdézsmálták, bevitték fészükbe, ezzel melegítették téli szállásukat.

Ilyenkor a családtagok sűrűbben látogatják lakóinkat. A feldíszített karácsonyfa alatt rövid műsorral, karácsonyi koncerttel kedveskedünk vendégeknek és lakóknak. Az ünnep étkezési tradícióit is tiszteletben tartjuk, a bejgli sem hiányozhat lakóink asztaláról. A karácsonyi közös vacsora alkalmával együtt vagyunk munkatársainkkal, a jászol előtt gyertyát gyújtunk, közösen imádkozunk, visszaemlékezünk az év szép napjaira és az olykori nehézségekre, amikkel megbirkóztunk.

Reményeink a változó világban

Tapasztaljuk, hogy ebben a rohanó világban nehéz a keresztény értékeket megtartani, „új nyelven” kell megszólítani a munkatársakat, hozzátartozókat,

és példát kell mutatnunk saját életünkkel is, hogy hitelesek maradjunk. Fontos, hogy hagyományainkat, szokásainkat családi és vallási ünnepeinket átörökítsük a jövő számára. Közösségünk emberekből áll, és az ember olykor kiemeli a vallásból, ami számára kedvező, ami megéri érzelmileg.¹⁴⁷ Ha intézményeinkben a liturgikus szertartások mellett megtartjuk a „világi” ünnepeket – farsangot, névnapokat, születésnapokat ünneplünk, ahol együtt éneklünk, néha táncolunk is –, akkor kovásszá válunk. Valószínűleg eleinte ez nem vonz nagy tömeget, de elkezdődik az érlelődés folyamata.

A Hit, Remény, Szeretet olyan értékek, amelyek a mindennapok, szolgálathoz, a felmerülő nehézségek elviseléséhez is testi és lelki erőt adnak. A Szeretetszolgálat küldetésében résztvevők nagy felelősséget kaptak az Úrtól, amelyet nagy szeretettel és alázattal kell hordozniuk.

7.3.2. *Tánc és feszültségoldás – Zenés-táncos foglalkozás a demenciával élők részlegén* (Küsmödi Teréz)

*„A táncban benne van a jóság, a szeretet, az erő... mind együtt.
Nincsenek szabályok, ha érzed a zenét, nem csinálhatod rosszul.”
(Jamie King)*

A soroksári Názáret Otthonban a demenciával és Alzheimer-kórral élő betegek körében a foglalkoztatással kapcsolatos terveinket, elképzeléseinket az elmúlt évtizedek tapasztalatai, eredményei alapján alakítottuk ki. Fő célul tűztük ki, hogy az ellátott lakó elégedett legyen, őrizze meg emberi méltóságát, legyen jó a közérzete, érezze magát biztonságban, és foglaljuk le napjai nagy részét.

Jelenleg az otthonban az Alzheimer-kórral és a demenciával élők részlegén 15-en laknak. Az ellátottak számára nagyon nehéz olyan foglalkozást találni, amely leköti, érdekli őket. Nehézséget jelent a csökkent vagy hiányzó motiváció, labilis hangulat, gyenge hallás, látás, bizonytalan mozgás. Ugyanakkor az alább bemutatandó foglalkozások elvégezhetőek az ilyen állapotú lakók nagy részével.

Zenés-táncos foglalkozások lépésről-lépésre

❖ A helyszín és a csoport

A foglalkozások megtartásához szükséges egy kényelmes, nyugodt, barátságos helyiség. Intézményünkben különböző helyszíneken, de többnyire a télikertben tartjuk a foglalkozásokat, illetve tavasszal és nyáron az épület teraszán, kinn a természetben.

¹⁴⁷ Lásd Erdő Péter gondolatai: *Magyar Kurír – Katolikus Hírportál* (2016)

A foglalkozásokon általában 10 gondozott vesz részt a foglalkoztató és az ápoló kollégák segítségével, de előfordul, hogy a hozzátartozók is bekapcsolódnak a programba.

❖ Célok

A zenés, táncos foglalkozások célja a test megmozgatása és a jó hangulat fokozása. Fontos, hogy a résztvevők érezzék, az állapotuktól függetlenül törődnek velük, szeretik őket, figyelnek rájuk. A táncos foglalkozásokhoz, játékokhoz megfelelő hangulat és alkalom szükséges. Ezek általában a kisebb-nagyobb ünnepek, de a hétköznapi foglalkozások keretein belül is kellemes hangulatú délelőttöt teremthetünk.

A foglalkozások és a hatás illusztrálására álljon itt az egyik lakónk, Klárka esete!

Klári néni izgatottan jár fel-alá. Közben mondogatja, csak úgy magában: „Haza kellene menni, fontos dolgom van.” Ma nem érdekelték a hangszerek, amit a foglalkozásra készítettem elő. Közben bekapcsoltam a magnót, a kedvenc slágerét, gondoltam, a zene majd megnyugtatja. Úgy is történt, amint meghallotta a zenét, az arca felragyogott. Azonnal éneklésbe kezdett. Nagyon szép hangja van. Néha elakad, de folytatja.

„Nővérke, mondja, most az énekóra van, vagy a táncóra? Legyen az énekóra, én nem tudok táncolni. Maga szerint táncoltam már valaha?” Felelet helyett lassan megfogtam a kezét, és kértem, próbáljuk meg. „Jó”, mondta halkan. Lassan lépegettünk és közben énekeltünk. Könnyekig meghatódva nézett le a lábára, kezét pedig boldogan a kezemben tartotta.

Egyre nyugodtabb lett, elfelejtette a fontos dolgait, csak táncolt és táncolt. Boldognak tűnt. Majd megszólalt: „Nézze, tökéletesen táncol a lábam!” Nevetünk, és már semmi nem volt fontosabb, minthogy boldog legyen Klárka.

❖ Módszerek

- **Az éneklés** a legtermészetesebb emberi megnyilvánulás. A dalolás segít az önkifejezésben, felszínre hoz olyan élményeket, emlékeket, amelyeket szavakkal nem tudnak megfogalmazni. Először meghallgatjuk a kiválasztott dalt, ezáltal emlékképeket idézünk fel, majd többször is elénekeljük.

Előfordul, hogy akinek szavakkal kifejezni magát nehézséget jelent, a múltbéli dalokra emlékszik és még mindig el is tudja énekelni azokat. A nóták szövege, dallama hordozza az adott érzelmi állapotot. Tapssal és a hangszerek megszólaltatásával, ritmussal kísérvük a dalokat.

- A kiválasztott zenével **a táncra** is ráhangolódunk. Ez a mozgásprogram nem igényel tanulást, egyszerű lépések, mozdulatok zenére – „Tánc oda-vissza”. Nem társastánc, vagyis nem két beteg ember táncol, hanem

annál sokkal többet jelent. Célunk, hogy a foglalkozáson résztvevő megmozgassa a testét és javuljon a hangulata, ezáltal a mentális állapotromlás késleltetése és a meglévő fizikai erőnlét fenntartása, esetleges javítása.

Ebben a mozgásformában nincsenek szabályok, nehéz tánclépések, ez a tánc egyszerű mozdulatok sorozatából áll össze. Nem szükséges hozzá táncpartner, a lakók kört alkotva, többnyire csoportosan mozognak. Tánc tudás sem szükséges, szabad hibázni, folyamatosan lehet csatlakozni, bekapcsolódni, vagy akár abbahagyni.

Új ismeretek elsajátítására többnyire már nem képesek az ilyen állapotú emberek, de a régi emlékeket fel tudják idézni. Sűrűn lehet hallani tőlük, hogy nem tudnak táncolni, vagy sosem táncoltak, de ha megszólal a zene, ők is képesek ritmikus tánclépésekre. Vannak, akik a széken ülve (is) mozognak a ritmusra.

A foglalkozásokhoz ismert, kedvelt slágerzenét választunk. Például: „Nem csak a húszéveseké a világ...”, „Egy szál harangvirág...”, „Akácós út...”, „Kislány a zongoránál...”

Nagy öröm a számunkra, hogy az utóbbi időben sikerült bevonni néhány hozzátartozót és dolgozót is a foglalkozásokba. Segítőkre van szükségünk, hiszen fogni kell a kezüket tánc közben, irányítani is kell őket. Fontos, hogy érezzék, van barátjuk az elveszettség, a bizonytalanság állapotában. Biztonságot, megértést, elfogadást kell nyújtanunk. A közös tánc kapcsán velük utazunk a múltba, aktív részesei leszünk a gondolatainknak. Néha együtt sírunk, vagy nevetünk.

Miért javasoljuk?

A gondozók, ápolók visszajelzései alapján a demenciával élők foglalkoztatásban talán ez a legsikeresebb és legkedveltebb tevékenység. A zene és a közös tánc mindannyiunkat feltétel nélkül összeköt.

Az a tapasztalatunk, hogy a demenciával élő ellátottak nyugodtabbak, együttműködőbbek a zenés foglalkozások során. A bolyongó betegeket megnyugtatja, hangulatuk jobb lesz. Javul a mozgáskoordinációjuk, növekszik az izmok rugalmassága, a testtartásuk, az egyensúlyérzékük is javul.

A foglalkozások alkalmával olyan mély érzelmi szálakat mozgatunk meg, amelyre sokszor mi magunk sem számítunk. A zene és a tánc képes előhívni a mélyből az emlékeket. A munkatársak személyes odafigyelése nagy segítséget nyújt az itt gondozottak fizikai és egészségi állapotának fenntartásában, javulásában.

Azok a lakók, akik jobb állapotban vannak, de már észrevehető náluk is demenciával való érintettség, szintén részt vesznek a nappali foglalkoztatásokon és élvezik a zenés, táncos program jótékony hatásait.

Amikor közösen táncolunk mi, gondozók, segítők a lakókkal, nemcsak a kezünk kapcsolódik össze, hanem a lelkünk is. A tánc segít, hogy öszin-

tén kifejezzük, ami bennünk zajlik. Alkalom pedig mindig adódik, ilyen például a farsangi ünnepség, szüreti bál, vagy a zenés foglalkozások. Ebben az élethelyzetben különös súlya van Nietzsche mondásának: „*Minden olyan napot elveszettnek kell tekintenünk, amelyen nem táncoltunk legalább egyszer.*”

7.3.3. Tapasztalatok a motivációs és elégedettségi kérdőíves felmérésről (Kocsis Edina)

Intézményünk, a dabasi Zárdakert Idősek Otthona – ahol főleg demenciával élőket látunk el (165 főt tartós bentlakással és 10 főt nappali ellátással) – jelentős humánerőforrás-problémával küzd. Egyre aggasztóbb mértékű a munkaerő-elvándorlás. Ennek ismert és általános okain túllépve, *célul tűztük ki a fluktuáció belső indítékainak minimalizálását és a meglévő munkatársak motiváltságának erősítését.* Ennek érdekében kiemelt kérdésként foglalkozunk a szervezeti mentálhigiéniával.

Annak érdekében, hogy munkahelyünket vonzóvá tegyük, meg kellett tudnunk, hogyan érzik magukat dolgozóink – mi az, ami zavarja őket, mi az, ami- ben hiányt szenvednek, mi az, ami örömmel tölti el őket. A kérdőíves felmérés ötlete azonnal felmerült mint vizsgálati módszer, mert az anonim elégedettségi véleménynyilvánításnak van hagyománya intézményünkben.

Az alkalmazott módszer

A kérdések megfogalmazásához **Frederick Herzberg**¹⁴⁸ **kéttényezős motivációs elméletét** használtuk, mert ez a viselkedést kiváltó okokra koncentrált. A kérdőív összeállításánál a higiéniai és a motivációs tényezőkre fókuszáltunk.

Az *önkitaltós kérdőívben* a kérdéseket jellemzően zárt válaszadási lehetőséggel tettük fel – összesen négy válaszlehetőséggel, vagyis tudatosan szűkítettük a semleges válaszadás lehetőségét annak érdekében, hogy az összesítésnél egyértelműen kiderüljön, hogy az adott kérdésre pozitív vagy negatív válasz érkezett. Az anonimitás teljes megőrzésére ügyelve, a kérdőív csak egy konkrét adatot tartalmaz, mely a szakképzettségre utal. Fontosnak tartottuk, hogy a kérdőívek kiértékelésénél a szakképzettséget nem igénylő munkaköröket betöltőket és a szakképzettséget igénylő munkatársak válasza- it külön kezeljük. A kérdőívek kitöltésére azokat a munkatársakat kértük meg, akik munkaviszonya intézményünkben a 3 hónapot meghaladta.

¹⁴⁸ Frederick Herzberg (1923–2000) amerikai pszichológus az 1950-es években kialakított elméletének lényege, hogy egy munkahelyen különböző tényezők felelősek az elégedetlenségért, illetve az elégedettségért, ezek egy részét higiénés, másokat motivátortényezőknak nevezi. Vö. Roóz József, Dr.–HEIDRICH BALÁZS, DR. (2010): 4.2.3. fejezet

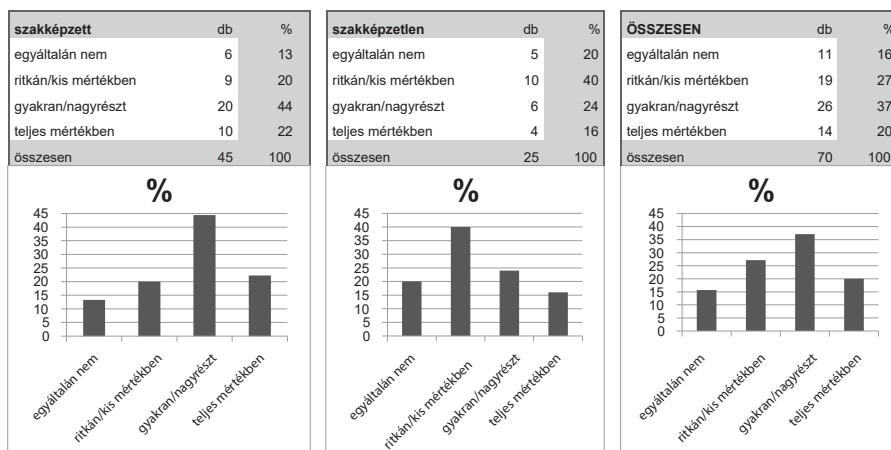
A kérdőívek kiértékelését két fázisban terveztük megvalósítani.

► I. fázis

Először a beérkezett kérdőíveket a szakképzettség alapján két csoportba osztottuk (szakképzett/szakképzetlen). A két csoport eredményeit külön táblázatban rögzítettük. A kérdőív minden kérdését külön-külön oldalon jelenítettük meg, a leadott válaszokat szám szerint és százalékos összefüggésben, táblázatos és grafikonos formában egyaránt ábráztuk. Minden kérdésnél megjelenítettük a szakképzett, illetve szakképzetlen munkatársak válaszait és a két csoportot összeadva intézményi szinten is megvizsgáltuk az eredményeket. Ebben a fázisban a kérdéseket *pusztán az azonos válaszok előfordulásának számával, arányával értékeltük.*

Az alábbiakban egy példát mutatunk be:

Az elégedettségi kérdőív egyik kérdésére kapott válaszok összesítése



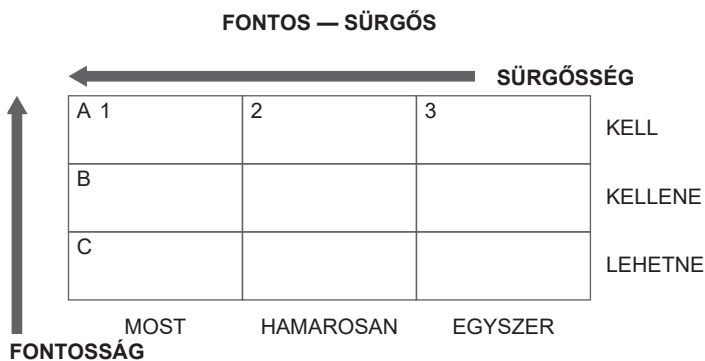
Kérdés: „A munkahelyén végzett feladatát tekintve túlterheltnek érzi magát?”

► II. fázis

Ezt követően az összefüggő kérdéseket a higiénés tényezők és motivátorok alapján csoportosítottuk, majd az eredmények sorrendjében, kinyomtatva és összefűzve készítettük el azt a munkaanyagot, amelyet a vezetői team minden tagja megkapott, és ezzel kezdődött meg a kérdőívek feldolgozásának második fázisa.

A team tagjai (8 fő: az intézményvezető, a gazdasági vezető, a vezetőápoló, 3 fő gondozási egységvezető ápoló, a szociális és terápiás csoportvezető, az élelmezésvezető) ezt az anyagot néhány napi gondolkodást követően közösen, kérdésenként elemezték. Az elemzésben szerepet kapott a *priorizálás* is, melyhez segítségül az **Eisenhower–Covey–Veresegyházy-mátrixot** használtuk.

Eisenhower-Covey-Veresegyházy-mátrix (3x3)



Az elemzés célja a felmérés alapján és helyi viszonyok, lehetőségek figyelembevételével megfogalmazott „**akcióterv**” **megalkotása**, kifejezetten a humánerőforrás probléma javítása érdekében. Nem kutatási eredményeket akartunk produkálni, hanem konkrét, felmérésen alapuló, a szervezeti mentálhigiénét javító és motivációt serkentő, megalapozott intézkedéseket.

A kérdésekre adott válaszokat két csoportra osztottuk az átláthatóbb elemzés érdekében. A számunkra pozitív válaszokat párosítottuk, kategorizáltuk és ugyanezt tettük a számunkra negatív válaszokkal. Így egy számmal, mely a százalékos előfordulást jelentette, láthatóvá vált az adott kérdés-körben az elégedetlenség, illetve az elégedettség meglétének állapota.

Az alábbiakban erre nézve is bemutatunk egy-egy példát. A következő oldal táblázatában az A, B, C jelzések a korábban bemutatott mátrixban elfoglalt pozícióra vonatkoznak, és a változásra vonatkozó prioritást jelölik. A szürke cellákba került értékek az intézmény szempontjából pozitív válaszokat összesítik. A példában egy témához egy vagy két kérdés tartozik.

Intézkedési terv

Ezt követően kezdődött az igazán nehéz munka, mégpedig az, hogy lehetőségeinkhez képest megoldjuk a higiénés faktorok legteljesebb mértékű ki-elégítését, valamint biztosítsuk a motivátorok legnagyobb mértékű meglétét.

Az elemzésről írásos összefoglalást készítettünk, mely tartalmazza a szükséges beavatkozásokat, a felelősöket, a kontrolling-tevékenység módját, gyakoriságát és konkrét időpontjait is.

A kérdőív olyan kérdésekre hívta fel a figyelmünket, amelyek vagy nem jutottak volna eszünkbe, vagy nem tulajdonítottunk nekik nagy jelentőséget. Például nem gondoltuk volna, hogy a dolgozók szociális helyiségeinek állapota, zsúfoltsága jelentős befolyással van közérzetükre, vagy tudtuk ugyan, hogy nehéz az udvaron szállítani az ételt, de azt nem gondoltuk, hogy az ételszállító kocsik kerekének nagyobbra cserélése mérhetően könnyíti a munkatársak fizikai terhelését.

| Higiéniiai faktorkok: (%) | | egyáltalán nem | ritkán / kis mértékben | gyakran / nagyrész | teljes mértékben | elégedettség összesen % | elégedettség hiánya összesen % | beavatkozás prioritása |
|--------------------------------|-----------|----------------|------------------------|--------------------|------------------|-------------------------|--------------------------------|------------------------|
| intézményi politika, szervezet | ...kérdés | 1 | 3 | 42 | 54 | 4 | 96 | ☺ |
| | ...kérdés | 4 | 13 | 38 | 46 | 17 | 84 | C3 |
| a főnök kompetenciája | ...kérdés | 0 | 0 | 14 | 86 | 0 | 100 | ☺ |
| kapcsolat a főnökkel | ...kérdés | 0 | 3 | 20 | 77 | 3 | 97 | ☺ |
| | ...kérdés | 0 | 4 | 25 | 71 | 4 | 96 | ☺ |
| munkafeltételek | ...kérdés | 1 | 7 | 25 | 67 | 8 | 92 | A2 |
| | ...kérdés | 16 | 27 | 37 | 20 | 57 | 43 | A1 |
| bér | ...kérdés | 33 | 31 | 29 | 7 | 64 | 36 | A1 |
| | ...kérdés | 40 | 23 | 28 | 9 | 63 | 37 | A1 |
| kapcsolat a munkatársakkal | ...kérdés | 0 | 29 | 40 | 31 | 29 | 71 | B2 |
| | ...kérdés | 1 | 15 | 44 | 40 | 16 | 84 | A2 |
| környezeti kapcsolatok | ...kérdés | 0 | 14 | 37 | 49 | 86 | 14 | A2 |
| státusz | ...kérdés | 50 | 34 | 9 | 7 | 16 | 84 | ☺ |
| foglalkozási biztonság | ...kérdés | 2 | 24 | 40 | 34 | 26 | 74 | A1 |
| | ...kérdés | 7 | 22 | 42 | 29 | 29 | 71 | B2 |

| Motivátorok (%) | | egyáltalán nem | ritkán / kis mértékben | gyakran / nagyrész | teljes mértékben | elégedettség hiánya összesen % | elégedettség összesen % | beavatkozás prioritása |
|---|-----------|----------------|------------------------|--------------------|------------------|--------------------------------|-------------------------|------------------------|
| sikerélmény | ...kérdés | 0 | 14 | 36 | 50 | 14 | 86 | ☺ |
| | ...kérdés | 1 | 13 | 40 | 46 | 14 | 86 | ☺ |
| teljesítmény elismerése | ...kérdés | 11 | 41 | 35 | 13 | 52 | 48 | A1 |
| munkatartalmasság | ...kérdés | 1 | 3 | 20 | 76 | 4 | 96 | ☺ |
| felelősség | ...kérdés | 3 | 6 | 29 | 63 | 9 | 92 | ☺ |
| | ...kérdés | 3 | 25 | 35 | 37 | 28 | 72 | A1 |
| előléptetési és továbbfejlesztési lehetőség | ...kérdés | 13 | 30 | 24 | 33 | 43 | 57 | A2 |
| | ...kérdés | 7 | 12 | 46 | 35 | 19 | 81 | A2 |

Ez csak néhány példa azon problémák közül, amelyek megoldhatók, a munkatársak elégedettségének irányába mutatnak és nem tartoznak a hatáskörünkön kívül eső, az egész ágazatot érintő méltatlan alulfinanszírozottság kérdésköréhez.

A felmérés eredményeinek megosztását az intézmény dolgozóival rendkívül fontosnak tartjuk, ezért egy kifejezetten e célból összehívott munkaértekezleten, a team tagjaival közösen megköszöntük a kérdőívet kitöltők együttműködését és megosztottuk velük tapasztalatainkat, valamint a konkrét eredményeket. Fontos volt transzparens módon hangsúlyozni, hogy számít munkatársaink véleménye.

A munkaértekezlet méltó lezárása volt a közel három hónapig tartó, újszerű, szervezeti szinten novumnak számító munkamódszernek.

7.4. Fejezetzáró kérdések

- Milyen információi vannak saját intézményében az élettal való elégedettség kapcsolatban?
- Végeztek-e formális felmérést az elégedettségről, és ha igen, akkor ki volt a célcsoport?
- Mi változott a felmérés következtében?
- Milyen változásokat tervezne az elégedettség növelésére a lakók szintjén?
- Mi tehetné elégedettebbé a dolgozókat, ha az anyagi juttatásokat nem változtatjuk?

7.5. Javasolt olvasmányok

ALMÁSI JUDIT–KONTA ILDIKÓ–MAYER RICHÁRDNÉ (2015): „Foglalkoztató, művészetterápiás és mozgásintervenciós programok demenciával élők számára.” Módszertani ajánlás. Interprofesszionális Demencia Alaprogram, Budapest. ([https://inda.info.hu/uploads/dokumentumok/INDA Módszertani ajánlás Foglalkoztató terápiák VÉGLEGES.pdf](https://inda.info.hu/uploads/dokumentumok/INDA_Modszer_tani_aj_nl_n_l_s_Foglalkoztato_ter_apti_ak_VEGLEGES.pdf), letöltve: 2019. 10. 20.)

KAZAI ANITA, DR. (2017): „Szubjektív jóllét idős korban.” *MedicalOnline*, 2017. július 12. (http://medicalonline.hu/tudomany/cikk/szubjektiv_jollet_idos_korban – letöltve: 2020. 03. 30.)

LAMPEK, KINGA–RÉTSÁGI, ERZSÉBET (2015): *Egészséges idősödés. Az egészségfejlesztés lehetőségei idős korban*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem (<https://www.etk.pte.hu/protected/OktatasiAnyagok/%21Palyazati/sport2/EgeszsegesIdosodesJ.pdf>)

VÁRY ANNAMÁRIA (2013a): „Fellobbanni és kiégni.” In: *Felelősség és siker. A tranzakcióanalízis mint döntésmenedzselés*. Szerk. Járó Katalin, Budapest: Háttér Kiadó, pp. 113–131.

8. TELJESÍTMÉNY- ÉS TUDÁSMENEDZSMENT

Egy intézmény sikerességét, versenyképességét, a nyújtott szolgáltatás minőségét számos tényező befolyásolja és határozza meg. Ezek közé tartozik a teljesítménymenedzsment folyamata (továbbiakban TM), amelynek során a vezetők meghatározzák, hogy az egyes szereplőknek mit kell tenni ahhoz, hogy a szervezet stratégiai céljai megvalósuljanak. A szervezeti egységeknek, illetve a munkatársaknak külön-külön is tudniuk kell, miképpen járulhatnak hozzá a célok eléréséhez – ám a munkaköri leírás ehhez önmagában nem elég.

Meg kell említenünk azt is, hogy a munkakörökre lebontott egyéni célok nem állandóak, időnként felülvizsgálatra szorulnak. A TM keretében a vezető és a beosztott együtt gondolja végig a munkaköri leírást, hogy amennyiben szükséges, módosíthassanak rajta. Az ily módon létrejövő feladatleírás/követelményrendszer nemcsak hatékonyabb munkavégzést tesz lehetővé, hanem erősíti a résztvevők kompetencia-érzését és elköteleződését is.

Ennek a fejezetnek az a célja, hogy bemutassa a teljesítmény- és tudásmenedzsment alapjait, illetve alkalmazásának lehetőségeit egyházi fenntartású szociális intézményekben, remélve, hogy ott, ahol még nem kezdték el az alkalmazását, kedvet kapnak hozzá.

A TM hosszú fejlődési folyamat eredményeként került előtérbe a vezetők gondolkodásában. Az előzményekből meg kell említenünk Elton Mayo kutatásait, aki az 1920-as években indította el az emberi kapcsolatokat (Human Relations) előtérbe helyező mozgalmat az ún. Hawthorne-kísérletekkel.¹⁴⁹ Ezekkel azt bizonyította, hogy a szociális és pszichikus tényezők hatásai magyarázhatják az egyéni teljesítmények közötti különbségeket. Az 1950-es években a menedzsmenttanok fejlődése során vált népszerűvé az Emberi Erőforrás Menedzsment (EEM, angol rövidítéssel HRM) kifejezés is, amelynek egyik fontos területe a teljesítménymenedzsment.¹⁵⁰

Az elmúlt évtizedekben a TM a termelési és szolgáltatási szegmens változásával párhuzamosan folyamatosan megújult eszközeiben és módszereiben is. Napjainkban pedig felértékelődik, nemcsak a profitorientált szférában kap hangsúlyt, hanem szociális területen is. Mivel egyre több szociális intézmény kerül egyházi fenntartásba, és versenyhelyzet is kialakulhat, a keresztény vezetőknek is ismerniük kell ezeket az eszközöket.

¹⁴⁹ Elton Mayo (1880–1949) ausztrál pszichológus egy chicagói elektronikai gyárában (Hawthorne Works) végzett kísérlete során arra a következtetésre jutott, hogy a teljesítmény növelését nemcsak a jól mérhető tényezők (fizetés, munkaidő, munkakörülmények stb.) határozzák meg, hanem a munkacsoportok társas viselkedése, az emberi kapcsolatok és a vezetés hatékonysága is – vö. CSAPÓ J. (2011).

¹⁵⁰ MÉSZÁROS E. (2015)

A TM-hez kapcsolódik a tudás menedzselése, amely ma már egy újabb tudományterületként van jelen a szervezetek világában. A fogalom az 1990-es évek elején jelent meg, de csak 2000 után vált közzismertté, ámbar a szervezetekben mindig is létezett a tudásnak valamilyen kezelése. Ma már az angol *knowledge management* terminus alapján KM¹⁵¹ rövidítéssel jelölt tudásmenedzsment gyorsan fejlődő multidiszciplináris tudományág. Ez a fiatal diszciplína – egyik meghatározása szerint¹⁵² – alapvetően új módja a tudástőke

- létrehozásának,
- megtartásának,
- megosztásának,
- számontartásának és
- felhasználásának.

A jelen fejezetben e komplex új területen belül csak bepillantást nyújtunk a tudástőke létrehozásába és megosztásába egy idősothton esetében.

8.1. Alapismeretek (Szalai Zsuzsanna)

A teljesítménymenedzsment céljai

A szakirodalom több igényes, de a gyakorlatban nehezen teljesíthető célt is megfogalmaz. Jelen kötetben a Dara Péter coach, vezetőfejlesztő, az *SME teljesítménymenedzsment* kézikönyv¹⁵³ szerzője szerint megfogalmazott célokat mutatjuk be, kiegészítve az egyházi szociális intézmények kliensközpontú működésével.

- Vezetési eszközként járuljon hozzá egy teljesítményorientált **szervezeti és vezetési kultúra megerősödéséhez** a szervezetben.
- Segítse elő a **szervezet stratégiai céljainak megvalósulását**, vagyis a kliensközpontú ellátást az idős- és fogyatékosellátásban, biztosítsa az összhangot a szervezet stratégiai és tervezési folyamatai között.
- Bontsa le a szervezeti célkitűzéseket a **munkatársak egyéni céljaira**, minden munkavállaló számára egyértelművé téve az elvárásokat; határozzon meg éves feladatokat, prioritásokat; fogalmazza meg a minőség szempontjából fontos teljesítménycélokat.

¹⁵¹ Mivel a magyar szakirodalomban a TM rövidítést a teljesítménymenedzsmentre alkalmazzuk, a tudásmenedzsment rövidítése KM – az angol nyelvterületen használt *knowledge management* kifejezésből.

¹⁵² SÁNDORI Zs. (2001)

¹⁵³ DARA P. (2013)

- Azokra a **kulcstevékenységekre koncentráljon**, amelyek a szervezet eredményeit, hatékony működését a legjobban befolyásolják.
- **Ösztönözze a jobb teljesítményt** az akadályozó tényezők kezelésével, kiküszöbölésével; motiválja és irányítja az alkalmazottakat a minőség-célokkal összhangban.
- A szervezeten belüli folyamatos horizontális és vertikális **kommunikációval javítsa** a szervezeti egységek közötti munkakapcsolatokat, a feladatok, illetve célok harmonizálását, a közös munkát – emiatt is fontosak a rendszeres munkaértekezletek.
- Biztosítson **folyamatos visszajelzést** és fejlesztést, koncentráljon az egyéni célok és a teljesítmény viszonyára; nem csupán mennyiségi, hanem minőségi és elégedettségi értékelést is nyújtson; segítse elő az őszinte megbeszélést a fejlődési lehetőségekről a vezető és munkatársai között.
- Segítse elő a kiváló teljesítményt **motiváló légkör kialakulását** mind a vezető(k), mind a munkatársak esetében. Olyan magatartás és kompetenciák felé orientáljon, amelyek a kimagasló teljesítmény elérését biztosítják.

A teljesítménymenedzsment lépései

- ▶ A teljesítmény tervezése – fontos a megfelelő dolgozói létszám és a szolgáltatás minőségének tervezése.
- ▶ Az egyéni célok kitzúzése.
- ▶ A teljesítményt mérő eszközök előkészítése, biztosítása.¹⁵⁴
- ▶ Az elvárások kommunikálása már a munkába álláskor, majd a rendszeres munkaértekezleteken.
- ▶ A teljesítmény nyomon követése, mérése.
- ▶ A teljesítmény értékelése és visszajelzés a teljesítményről.
- ▶ Személyzeti döntések kommunikálása a munkaértekezleteken.
- ▶ Fejlesztés az eredmények alapján – pályázati források és egyéb támogatások igénybevételel a tárgyi feltételek javítása, a dolgozók fejlesztése mind a folyamatos fejlesztést szolgálják.

Teljesítménytervezés

A humán szolgáltatásokban különösen nehéz a teljesítménycélok kitzúzése, hiszen az ügyfélközpontú magatartás – beleértve a személyes stílust, a kap-

¹⁵⁴ A teljesítmény mérésben használt eszközöket a „Módszerek és modellek” részben mutatjuk be.

csolatépítés sajátosságait – nehezen megfoghatók. Törekednünk kell ún. SMART célok¹⁵⁵ kitűzésére – az ilyen cél specifikus, adott munkakörre jellemző, mérhető, elérhető/reális, fontos, illetve határidőhöz kötött. Ehhez fel kell tárnai a meglévő problémákat, a fejlesztési lehetőségeket, el kell végezni a dolgozói elkötelezettségének elemzését. Szükség esetén tervezni kell a dolgozók készségfejlesztését, betanítását, belső képzésekkel, továbbképzésekkel, tréningekkel.

A teljesítmény nyomon követése, mérése a részlegek/csoportok szintjén

A célok kitűzése azonban mit sem ér, ha nem végezzük el rendszeresen a teljesítmény mérését/beclsését, mert visszajelzést adni csak a kimutatott eredmények alapján érdemes. Az **értékelést végezhetjük egyéni vagy csoportos szinten**. Az alábbiakban a szervezeti egységek értékelésről lesz szó.

A teljesítménymérés – komplexitása folytán – számos problémát vet fel, különösen olyan munkakörökben, ahol gondozásról, támogatásról van szó. Jó példa erre az ápolási-gondozási részleg teljesítményének értékelése egy bentlakásos otthonban. Ilyenkor a mennyiségi adatok mellett fontos, hogy teljesítményként értékeljük a lakócentrikus magatartást és a kommunikáció stílusát, mivel a lakók számára a dolgozókkal való a kapcsolatok döntőek abban, hogy milyenek érzik az életüket az otthonban.

Az alábbiakban egy modellt mutatunk be a teljesítménymérés konceptuális – az értékelés során használt gondolkodási módot bemutató – **összetevőiről**¹⁵⁶:

- ▶ Első lépésként meg kell határozni a teljesítmény **dimenzióit**, amelyeket értékelni szeretnénk – például vegyük *egy részleg lakócentrikus magatartását*.
- ▶ Ezt követi a **kritériumok** kiválasztása, amelyekkel az adott dimenzió leírható. Az előző példát folytatva, a lakócentrikus magatartást megítélésében egyik *kritériuma lehet a lakók alapos ismerete*. Ha minőségi (kvantitatív) dimenziókat értékelünk, egy kritérium nem elég!
- ▶ Ezután azt a kérdést tesszük fel, honnan tudjuk, hogy alaposan ismerjük a lakót? Erre az **indikátorok** adják meg a választ. Ilyen indikátor lehet a lakóról összegyűjtött *információ területeinek száma* (családjáról, korábbi életéről, egészségéről, elvárásairól stb.), az információ mennyisége

¹⁵⁵ A SMART angol betűszó feloldása: **S**pecific ('specifikus, adott munkakörre jellemző'), **M**asurable ('mérhető'), **A**chievable ('elérhető, reális'), **R**elevant ('fontos'), **T**ime-bound ('határidőhöz kötött')

¹⁵⁶ A gyakorlatban többnyire egy-egy eszközt választanak ki és annak eredménye alapján fogalmazzák meg értékelést. Vö. Eszik Z.–HORVÁTH A.–VÁRY A. (2001), p. 5.

(mennyire alapos az egyes területekről szerzett tudás), *szakmaisága* (fel-
színes meglátások vagy szakmai vélemény), illetve az információ egyes
elemeinek megosztása a kollégákkal.

- ▶ Végül meg kell találnunk azokat a **módokat/eszközöket**, amelyekkel az értékeléshez szükséges adatokat összegyűjtjük. Példánkban ilyen lehet a *dokumentumelemzés*, illetve a panaszelemzés, ezt kiegészíthetjük néhány *strukturált interjúval*¹⁵⁷ a lakóval és/vagy hozzátartozóval, készíthetünk becslőskálákat is.
- ▶ Eredményként **összesítjük és elemezzük a szerzett adatokat** és leírjuk az értékelői véleményt, majd ezt megbeszéljük a részleggel, és javaslatokat teszünk arra, hogy mit kell változtatni.

Amint már említettük, egy kritérium nem elég a lakóközpontú magatartás megítéléshez – szükséges vizsgálni még legalább a kapcsolattartások gyakoriságát, a kommunikáció stílusát. Ez utóbbi nehezebb feladat, ám ehhez is rendelkezésre állnak eszközök.

A kapcsolattartás gyakoriságáról *esetnaplót* lehet vezetni, ahová a gondozó beírja, mikor milyen témában történt a beszélgetés, az ápolási feladatokhoz kapcsoltan vagy azon túl.

A kommunikációs stílus vizsgálata leginkább az érintett lakókkal és hozzátartozóikkal felvett *interjúval* oldható meg, de léteznek *önbecslő skálák* és *kérdőívek* is erre a célra. Ez utóbbi eszközök hátránya, hogy a megkérdezettek többnyire úgy válaszolnak, ahogy azt jónak gondolják és nem úgy, ahogy a valóságban viselkednek, így az eredmények gyakran nem megbízhatók.

Látható, hogy egy részleg kvalitatív értékelése komoly felkészülést és munkát jelent. Meg kell fontolni, milyen gyakorisággal kerüljön rá sor. Ha van lehetőség, javasolt értékelésben jártas szakember bevonása.

Teljesítményértékelés és visszajelzés az egyén szintjén

A teljesítményértékelés az alkalmazottak teljesítményének javítását, képességeik mind teljesebb kibontakozását célozza, de más szervezeti célok eléréséhez is hozzájárulhat, például befolyásolhatja a javadalmazást/jutalmazást (másik bérsávba kerülés), a képzésre küldést, vagy éppen az utódlás/előrelépés kérdéskörét.

Az értékelésben használt technikákról a „Módszerek és modellek” című részben olvashatnak.

157 A strukturált interjú előre összeállított kérdések mentén történő beszélgetés – lásd a 6. fejezetben („Az adatgyűjtés módszerei az ügyfélközpontú szervezet/csoport értékeléséhez”).

A teljesítményértékelés elkészültével, a szervezet vezetői, vagy akik az értékelést végzik, visszajelzést adnak a dolgozók munkájáról, hogy az intézmény minden tagja tisztában legyen tevékenységének eredményességével, s ha szükséges, még kellő időben és kellő módon javíthasson rajta. Ilyenkor a vezetők/értékelők maguk is kérhetnek visszajelzést, megkérdezhetik a dolgozó véleményét a kapott értékelésről. A teljesítményértékelést többnyire évente egy alkalommal nyújtják. Amennyiben nagy gond van a teljesítménnyel és gyorsabban szeretnék ezen változtatni, lehet gyakoribb az értékelés, arra viszont vigyázni kell, hogy ne váljon csupán formális, terhelő rutinná.

Az értékelést és a visszajelzést végző személy

Az értékelőnek lehetőleg olyan személynek kell lennie, aki a legjobban képes rálátni a munkatárs tevékenységére, magatartására, s nemcsak eredményeiben, hanem folyamatában is tisztában van a teljesítményével. Ez a személy általában a közvetlen felettes szokott lenni, de előfordul, hogy kisebb intézményeknél maga a felsővezető értékel, vagy éppen külső megbízott értékelő team tagja nyújt visszajelzést.

Aki ezt a feladatot kapja, annak készülnie kell rá. Egyrészt elemeznie kell az összegyűjtött adatokat az adott alkalmazottról, másrészt fel kell készülnie a kommunikációra.

A leggyakoribb értékelési hiba a túlzott szubjektivitásból fakad. Ennek oka lehet a személyes kapcsolatok befolyása, illetve az, hogy az értékelő saját tulajdonságait veszi alapul s ahhoz hasonlítja az értékelteket, vagy a frissebb események elhomályosítják a régebbi történéseket stb.

Az értékelés egyik eszköze a *visszajelzés*, amelyből sokkal többet kellene nyújtani a mindennapokban, mint amennyi napjainkban jellemző. A visszacsatolást nemcsak az időszakos értékelések alkalmára kellene tartogatni, hanem a napi munka folyamán is használható. Pozitív formája ösztönző erővel bír, a dolgozó erősségeinek kiemelését jelenti. A tárgyilagos, de nem kritikus visszajelzések segíthetnek a hibák kijavításában, a tanulásban.

Tudásmenedzsment célja

A KM célja, hogy a lehető legjobban használjuk fel a tudást a szervezeti célok és a misszió megvalósítása érdekében. Olyan problémák kiküszöbölésére irányul, mint az alábbiak:¹⁵⁸

- Az intézmények nincsenek tudatában annak, milyen információkat birtokolnak.
- A rendelkezésre álló információ halmaza szétcsúszó, rendezetlen.

¹⁵⁸ Rob Abott, idézi SÁNDORI Zs. (2001)

- Egyidőben van jelen az információk tömege és az ismeretek hiánya.
- Szakmai jártasság, szakértői tudás, tapasztalatok és munkakapcsolatok eltűnnek, ha a dolgozó elhagyja az intézményt.
- A tapasztalatok megosztásának hiánya oda vezet, hogy idő és pénz pazarlódik el az egyszer már megoldott feladatok újbóli megfejtésére. Nem használják ki a megszerzett információt, és még kevésbé használják fel ugyanazt új módon.
- Bonyodalmat okoz a meglévő nyilvántartások nehézsége.

Ez utóbbi esetében fontos megjegyezni, hogy az információmenedzsment, az adattárolás és -kezelés illetve adattovábbítás nem azonos a KM-mel, bár az információs technológiák fontos szerepet játszhatnak a tudás megosztásában. A tudásmenedzsment elsősorban az emberek készségeihez, képességeihez, szakmai tudásához kapcsolódik.

Tudásmenedzsment a gyakorlatban

A tudás kezelését a gyakorlatban a következő lépések alapozzák meg:

- ▶ a szervezeten belüli információ / tudás / tapasztalat feltérképezése;
- ▶ mindezek strukturálása;
- ▶ a hiányok azonosítása;
- ▶ szinte a teljes szervezet bevonása az információgyűjtésbe és -áramoltatásba;
- ▶ gyakori formális és informális tanulás;
- ▶ kommunikációs csatornák tervezése és kiépítése a szervezetben, horizontálisan, vertikálisan, illetve szakmai körökben.

A gyakorlatban a KM alkalmazására mindig egy adott hiány feltáráshoz kapcsolódóan kerül sor, és vezetői támogatás nélkül elképzelhetetlen a megvalósítása. A leggyakrabban alkalmazott formái a belső képzések és továbbképzések, illetve egy szervezetfejlesztési projekt során a kommunikáció átalakítása, fejlesztése. Ennek a fejezetnek a „Jó gyakorlatok” című részében Vargáné Deme Katalin írása foglalkozik a KM kihívásaival a Jászberényi Szent Klára idősoththonban.

Az információ és a tudás megosztása szoros kapcsolatban van a szervezeti kultúrával – ott lehet hatékonyan megvalósítani, ahol a tudás érték, a megosztás a kultúra része, a folyamatos tanulás és ismeretszerzés a legtöbb dolgozó által elfogadott, és a tudás bővítése a napi munka részét képezi. Ezek hiányában gyakran ütközhet a vezető ellenállásba, amikor valamilyen szintű képzés, fejlesztés kerül megvalósításra.

8.2. Módszerek és modellek (Váry Annamária)

8.2.1. Teljesítményértékelés – Értékelő technikák

Termelő, gyártó szervezetekben bizonyos munkakörökben viszonylag egyszerű az elvégzett feladatok felmérése: egy üzemben például viszonyíthatunk a munkanormákhoz, a selejtek számához stb. Ám az úgynevezett humán szolgáltatások esetében jóval nehezebb a helyzet, ilyenkor ugyanis elkerülhetetlen annak mérlegelése, hogy az elvégzett munkán túl mennyire sikerül az ügyfél elégedettségét is biztosítani. Különösen nehéz kérdés ez egy bentlakásos időszotthonban, ahol a lakók örömforrásai nagymértékben kötődnek a bánásmóddhoz.

A teljesítményértékelési módszerek megválasztásakor mérlegelni kell, hogy egyáltalán érdemes-e formális eljárásokhoz folyamodni. Elvégre egy kisebb szervezet esetében a személyes kontaktus, a közvetlen hangvétel miatt szükségtelen a hivatalos visszajelzésekre hagyatkozni. Nagyobb létszám esetén azonban elengedhetetlen egy értékelési rendszer bevezetése, amelyben többféle értékelési technikára alapozhatunk.

A munkatársak értékeléséhez nem elég az egyetlen forrásból származó információ. Ezért az adatgyűjtés tervezése, szervezése, végrehajtása többnyire időigényes feladat, általában ez az értékelés folyamatának leginkább megterhelő része. Mindenképpen úgy kell tervezni, hogy megérje a rá fordított időt és erőforrást – az értékelés nem mehet a mindennapi tevékenység rovására. Az alábbiakban néhány könnyebben előkészíthető értékelési módszert mutatunk be.

❖ Értékelő/becslőskálák

A skálák viszonylag egyszerű módszerek, bár elkészítésükre fel kell készülni. Egy skála azokat a kritériumokat tartalmazza, amelyek mentén az értékelést végezzük (pl. elköteleződés, teherbírás, rugalmasság, barátságos magatartás, együttműködés).

Ezeket azután 1-től 5-ig terjedő skálán értékeli a munkatárs maga (önbecslő skála), vagy a közvetlen felettese, illetve a megbízott értékelő. Természetes, hogy egy ilyen megoldás nem teljesen objektív, mivel az egyes fokozatokat nem mindenki értelmezi ugyanúgy, nem mindenkinek jelenti ugyanazt például a 4-es stb.

Másrészt, az eredményt torzíja a szociális kívánalmaknak/elvárásoknak való megfelelés, ha önbecslő technikát alkalmazunk, illetve a kapcsolatokból eredő hatások, ha más értékeli a dolgozót. Ennek ellenére a skálamódszer praktikus, nem túl megterhelő sem az összeállítása, sem a kitöltése. Ez a technika összehasonlítható, számszerű adatokat nyújt, viszont az adatok értelmezésekor az előbb említett szempontok miatt nem árt az óvatosság.

❖ Munkanormák

Annak ellenére, hogy a humánszolgáltatásokban nemigen beszélhetünk „munkadarabról”, gyártásról, számszerűsített elvárások ilyen munkakörökben is vannak. A normákat vagy időben, vagy teljesítményben szokták meghatározni – a kettő nem független egymástól.

Például az étkezés biztosítása adagokban is mérhető, ám magának az étkeztetésnek az időbeli megvalósítása függ attól is, hogy milyen mértékben kell segíteni a beteg embereknek az étel elfogyasztásban. A normákat – amennyiben alkalmaznak ilyeneket egy bentlakásos idősök otthonában – időnként felül kell vizsgálni, és a lakók sajátosságainak figyelembevételével differenciált normákat szükséges kialakítani.

A gondozásra szoruló kliensekkel végzett munka összetettségéből adódóan a számszerűsített normák önmagukban nem elégségesek a dolgozók értékelésére, inkább csak tájékoztató jellegük lehet. Az ügyfélközpontú magatartás, amelytől a lakók jólléte nagymértékben függ, igen erőltetetten, nehezen számszerűsíthető. Például nem tűnik reálisnak annak rögzítése, hogy egy műszakban hányszor beszélgetett a gondozó a lakókkal a munka során, hányszor köszönt el tőlük barátságosan stb.

❖ Esszé

Az értékelésnek ez a módja feltételezi, hogy rendelkezünk jó fogalmazási készséggel megáldott értékelővel, akinek alkalmá is volt követni az értékelt személy munkáját. Az esszé az adott dolgozó erősségeinek és gyenge pontjainak leírását tartalmazza, de fontos, hogy megadott területek és szempontok alapján történjen a leírás. Például szakmai színvonal, barátságos magatartás stb.

Feltételezhető, hogy a közvetlen felettes készíti el, aki követi a beosztottak munkáját. Amennyiben nem rendelkezik jó íráskészséggel, nagy terhet jelent számára a beosztottak ilyen technikával történő értékelése. Ennél a módszernél az is gond, hogy ennek alapján nehezen lehet összehasonlítani a dolgozókat, ezért leginkább az egyéni fejlődés irányainak kijelölésére használható ez a módszer.

❖ Kritikus esetek módszere

A kritikus esetek módszer azt jelenti, hogy egy dolgozó kiemelkedően jó, illetve kirívóan rossz helyzeteit az értékelő a kijelölt időszakban feljegyzi, és meglátásait az alkalmazottal is azonnal tudatja. A módszer előnye, hogy munkakör-specifikus, és minden probléma tényszerűen megragadható. Hátránya az, hogy nehezen megvalósítható, hiszen minden értékelendő személyt meg kell figyelni, ami roppant időigényes.

Magatartásformákkal jellemzett osztályozási skála, ápoló-gondozó munkakörre

| 1. dimenzió: Szakmai végzettség / szakmai tapasztalat | | | |
|--|--|---|--|
| <i>Értékelt kritériumok</i> | <i>gyenge (1)</i> | <i>átlagos/megfelelő (2)</i> | <i>jó (3)</i> |
| Szakmai végzettség | - 8 osztály, más releváns képzettség nincs - segédápoló, ápolási asszisztens | szociális ápoló-gondozó OKJ | ápoló OKJ, szakápoló |
| Ápolói-gondozói tapasztalat | nincs tapasztalata hasonló munkakörben, kezdő | minimum 2 év lakóotthonban szerzett gondozói tapasztalat | minimum 1 év idősekkel végzett munka |
| 2. dimenzió: Szakmai munka | | | |
| Alapápolási feladatok végzése | Csak irányítással tud elvégezni alapápolási feladatokat: ágyazás, betegforgatás, pelenkázás stb. | Önállóan végzi az alapápolási feladatokat: betegforgatás, pelenkázás, fürdetés, lázmérés, etetés stb. | Megszervezi és végzi az alapápolási feladatokat stb. Állapotváltozást felismer, egészségügyi vagy más beavatkozást kezdeményez |
| Pontosság a szakmai feladatok végzésben | Hibák a szakmai munkában, pl.: többször nem végezte időben a pelenkázást, betegforgatást stb. | Időnként figyelmeztetni kell a feladatokra, néha pontatlan | A határidőket betartja, ritkán hibázik |
| Ápolási dokumentáció vezetése | Rendszeresen elmarad a kötelező dokumentálás | Rendszeresen elvégzi a dokumentálást, kisebb hiányosságokkal | Hiánytalan dokumentálás, megjegyzésekkel bővítve a lakó állapotáról |
| Szakmai fejlődés | Nem érdeklődik, nem fejlődik a kítűzött célnak megfelelően, sokszor elutasító az új ismeretek elsajátításában, továbbképzésen nem vett részt | Továbbképzéseken részt vesz, érdeklődik szakmai újdonságok felől, nyitott a tanulásra, szívesen veszi, ha tanulhat másoktól | A kötelezőn túl is részt vesz tanulási lehetőségekben, utánajár szakmai kérdéseknek, a többieknek tudását átadja |
| 3. dimenzió: Kapcsolata a gondozottakkal | | | |
| Kommunikáció a gondozottakkal | Nem megfelelően kommunikál (előfordult, hogy goromba volt), többször panaszkodtak rá | Jó a kapcsolata, érdeklődő, segítőkész (de néha ingerült) | Segítőkész, jó kommunikáció, a gondozottak szeretik |
| Empátia, segítőkészség | A napi munkát rutinnal végzi | Empatikus, a gondozottak problémái érdeklik | Empatikus, segítőkész, a gondozottak szeretik |
| 4. dimenzió: Kapcsolata a munkatársakkal | | | |
| Kommunikáció, tudásmegosztás, segítőkészség | A munkatársaival a kapcsolata nem jó, gyakran vitába keveredik | Jól kommunikál, segítőkész, de nem mindenkivel tud jó kapcsolatot kialakítani | Minden munkatársával jól kommunikál, mindig segítőkész, a munkatársai szeretik |

❖ **Magatartásformákkal jellemzett osztályozási skála (MJS)**

Ebben a módszerben egy adott munkakörhöz tartozó 5–10 jellemzőt értékelnek. Mindegyik értékelt kritériumhoz tipikus esetek röviden kifejtett leírását rendelik hozzá, pontszámmal számszerűsítve. Ebből következik, hogy a skálát csak olyan értékelő tudja elkészíteni, aki nagyon jól ismeri az érintett munkaköröket. Ráadásul minél több dimenziót kívánunk így értékelni, annál több időt vesz igénybe a módszer kidolgozása.

Előnye viszont, hogy ha már készen van, akkor könnyen alkalmazható és számszerű eredményt nyújt. Vegyük például az idősothtoni ápoló-gondozó munkakört (a skálát lehet bővíteni, alakítani).

Az alkalmazott értékelési technikák kiválasztásán sok múlik. A fentiekben olyan eljárásokat mutattunk be, amelyek olcsók és praktikusak, a vezetők maguk is kidolgozhatják az eszközöket, nincs feltétlenül szükség külső értékelő cég bevonására.

8.3. Jó gyakorlatok

Az itt következő részben három írást olvashatnak, amelyek a teljesítménymenedzsment egy-egy oldalát világítják meg.

Az elsőben Korsós Sándor azt mutatja be, hogyan gondolkodnak a teljesítmény értékeléséről a Csongrád megyei Badalik Bertalan Szociális Szolgáltató intézményben, ahol nehéz sorsú emberek életében kell változást elősegíteni.

A második írás, Vargáné Deme Katalin tollából, a tudásmenedzsment területére vezet el a jászberényi Szent Klára Idősek Otthonában. A cikk realista megközelítésű, bemutatja azokat a nehézségeket, amelyek a tudás megszerzéséhez és megosztásához kapcsolódnak a mindennapi tevékenységek sodrásában.

Kovács Ferenc beszámolója a teljesítmény tervezéséről, a feladatok kiosztásáról és az értékelés megvalósításáról szól egy olyan intézményben – a csákvári Szent Vince Otthon Családok Átmeneti Otthonában –, amely kis létszámú alkalmazottal működik, ezért nem érdemes túlzottan formalizálni az értékelést.

8.3.1. Jól dolgozunk? Teljesítményünk értékelése az ellátottak meglegedettségének tükrében (Korsós Sándor)

A szociális munka személyes, komplex, folyamatosan változó, és eredményei aligha mérhetők – a mérés szó eredeti értelmében.¹⁵⁹ Amit objektívnálni tudunk, az a ráfordított idő, költség és az emberi erőforrások némely jellemzői. Jogosnak tartjuk tehát, ha elmélkedünk azon, hogy egy szociális szol-

¹⁵⁹ A mérés feltételez egy egységet és egy kontinuumot, amihez az egységet viszonyítjuk.

gáltatást nyújtó szervezet esetében miről szólhat a „Jól dolgozunk?” kérdés. Különösen igaz ez olyan szolgáltatások esetében, amelyek pillanatnyilag vagy tartósan nehéz élethelyzetben levő emberekkel foglalkoznak.

Az értékelés tervezése és célja

Ahhoz, hogy az eredeti kérdést megválaszoljuk, további kérdéseket kell feltennünk:

- Vannak-e olyan formális értékelési rendszerek és módszerek, amelyek erre a területre vonatkozóan alkalmasak arra, hogy érdemben felmérjék, és *valós képet adjanak* a munkavállalók tényleges teljesítményéről, az általuk végzett tevékenység minőségéről?
- Mi legyen az *értékelés célja*?
- *Ki értékeljen?* Ki az, aki hitelesen, elfogulatlanul tud vélekedni a kollégái szakmai tevékenységéről?
- *Mire vagyunk kíváncsiak* az értékelés kapcsán? Az ellátottak megelégedettségére, a munkavállalók tevékenységének a minőségére, esetleg a munkavállalók megelégedettségére?
- Miről, *mely szintet érintően* szeretnénk képet kapni: az egyéni teljesítményekről, vagy csapatok munkájának eredményéről?
- Arra vagyunk-e kíváncsiak, hogy a településen működő intézmények és a hasonló ellátást nyújtó szolgáltatók hogyan értékelik a munkánkat *szervezeti szinten*?
- Mennyiben befolyásolja tevékenységünk megítélését, hogy szolgáltatóink, a házisegítségnyújtás az egyetlen olyan szolgáltatási forma, amely lehetővé teszi a saját lakókörnyezetben történő gondozást?

Folytathatnánk még a felsorolást, de valószínűleg sikerült érzékeltetni, mennyire összetett lehet egy ilyen kérdés megválaszolása. Figyelemmel kell lennünk arra, hogy amikor értékelünk valakit vagy valamit, akkor az általa végzett munka eredményességét (vagyis, hogy azt a célt érte-e el, amit kitűzött) és a minőségét (az igényeknek való megfelelését) szeretnénk megbecsülni. A teljesítményértékelés segítségével a munkáltató visszajelzést kaphat a szervezet tevékenységének „hasznosságáról”, munkavállalóinak teljesítményéről, és ez elősegítheti az ellátás színvonalának javítását, de akár egy új ösztönzési rendszer kidolgozását és bevezetését is. Ez utóbbi a munkatársak motiválásában, megtartásában komoly szerepet játszhat, és ezáltal facilitálja a szervezeti célok elérését. Mindez azonban nemcsak fejlődési lehetőséget, hanem kockázatot is jelenthet. Az értékelés nem megfelelő értelmezése, elégtelen vagy kritikus kommunikációja a munkavállalók mentális sérüléséhez, megbántódásához, ezáltal a munkaerő fluktuációjának növekedéséhez vezethet.

Amikor 2011-ben egyházi fenntartásba került intézményünk, és megalakult a Badalik Bertalan Szociális Szolgáltató, új helyzet alakult ki. Ez a régi és új vezetés, valamint a munkavállalók részéről is extra rugalmasságot igényelt, mert a váltás komoly változásokat hozott – nehézségeket és lehetőségeket egyaránt. Nehézségeket, mert a fenntartóváltozás az ellátottak és a munkavállalók körében egyaránt bizonytalanságot, bizalmatlanságot okozott, ugyanakkor lehetőséget kaptunk az önálló, szabad munkavégzésre.

Ebben a helyzetben a legfontosabb feladatunknak az ellátottak bizalmának helyreállítását tekintettük, ezért azt a célt tűztük ki a vezetés és a munkavállalók számára, hogy nekünk kell a legjobbnak lennünk, nekünk kell a legmagasabb minőségű szolgáltatást nyújtanunk. Különösen kiemelt figyelmet kellett szentelnünk a házi segítségnyújtás szolgáltatásra, mivel ezt a szolgáltatást településünkön több szolgáltató is végezte. Ezen a területen voltunk kíváncsiak a dolgozók munkavégzésének minőségére, amit az ellátottak elégedettségének vizsgálata alapján kívántunk mérni.

Elégedettségvizsgálat a házi segítségnyújtásban

A szolgáltatás területén törekszünk arra, hogy megértsük, miként értékelik az igénybe vevők a nyújtott ellátási formát. A rendszeres párbeszéddel képet kapunk az elégedettségükről, ami tulajdonképpen teljesítményértékelésként is azonosítható.

Továbbá az értékelés egyik indikátoraként figyelembe vehetjük, azaz mutatószámként jelenhet meg az *ellátotti létszám emelkedése* is – ugyanakkor szem előtt tartjuk, hogy a létszám növekedését az ellátásra szorulóknak számának növekedése is okozhatja.

Azért, hogy átfogóbb képet láthassunk, a fentiek mellett szükségesnek tartottunk egy szélesebb körű kérdőív kitöltését az ellátottakkal, akiket arra kértünk, hogy anonim módon segítsék a munkánkat.

► Az anonim kérdőív

- Rákérdeztünk a *jövedelmükre*, mivel azt tapasztaltuk, hogy az anyagi helyzet erősen befolyásolja az ellátással szembeni elvárásokat és az ítéletalkotást is.
- Ugyanilyen fontos tényező, hogy *mióta veszi igénybe* a szolgáltatást/ szolgáltatásokat, hiszen a hosszabb idejű igénybevétel azt tükrözheti, hogy elégedett az ellátásunkkal.
- Megkérdeztük, *hogyan változott az egészségi állapotuk* a szolgáltatás igénybevételének kezdete óta.
- A fenti témakörökön túl megkérdeztük:
 - A házi segítségnyújtáson belül miben kéri gondozónője segítségét? (több válasz is lehetséges) fürdés, mosakodás, pelenkacsere, hajápo-

lás, öltözködés, körömvágás, bőrápolás, etetés, mosogatás, gyógyszeríratás, gyógyszerkiváltás, gyógyszerek adagolása, takarítás, beszélgetés, bevásárlás, csekkbefizetés, hivatalos ügyek intézése, séta, egyéb:...

- Azt a szolgáltatást kapja, amire szüksége van?
- Véleménye szerint az Ön által kifizetett szolgáltatás értéke megfelelő-e, arányos a díj az Ön által kapott szolgáltatás mennyiségével?
- A mindennapi életében segítséget jelent-e a szolgáltatásunk?

A kérdésekre adott válaszokból világos, egyértelmű képet kaphatunk arról, vajon „Jól dolgozunk?”

Az idősök értékelése során azt tapasztaltuk, hogy válaszaikat meghatározta az aktuális hangulatuk, vagy a hozzátartozóikkal, a gondozó munkatársainkkal való kapcsolat minősége. Legfontosabbnak a munkatársaink megbízhatóságát, a gondosságukat, a kedvességüket tartották, tehát az odaforulásunkra vonatkozó visszajelzésekből a megfogalmazott tényezők gyakorisága adott információt. Ha a kérdőív válaszainak értékelése azt mutatja, hogy az ellátottak „elégedettek”, az nem azt jelenti, hogy dőlünk hátra. A kérdőív felvételét évente végezzük, ezenkívül a városban működő szociális intézmények, a lakosság és a városvezetés visszajelzéseit is felhasználjuk a munkánk értékeléséhez.

Néhány év alatt elértük azt, hogy a településen bennünket keresnek, ha házi segítségnyújtás szolgáltatásra van szükségük, akár a saját, akár a hozzátartozóik részére, ami komoly elismerése a munkánknak. Az ellátotti elégedettség mérését azóta is rendszeresen elvégezzük, mert a visszajelzések hozzásegítenek ahhoz, hogy meg tudjunk újulni és meg tudjunk felelni a folyamatosan változó ellátotti elvárásoknak.

Az elégedettségvizsgálat visszajelzéseit azért ismertetjük a munkatársainkkal, hogy fejlődjünk abban, amivel ellátottaink kevésbé elégedettek, ugyanakkor az erősségeinket továbbra is magas színvonalon tartjuk. Azonban fontosnak tartom megemlíteni, hogy az általunk végzett szolgáltatásnyújtásnak vannak határai. Nem tudunk minden elvárásnak megfelelni, az elvárásokat a realitásokon belül kell tartani, mert a határ nem a csillagos ég, vannak korlátaink. A legfontosabbnak azt tartom, hogy „*Maradjunk megbízhatóak, gondosak és kedvesek!*”

8.3.2. A tudásmenedzselés kritikus kérdései a jászberényi Szent Klára Otthonban (Vargáné Deme Katalin)

A tudás bővítésére szükség van, minden területen. A tudás megosztását napjainkban úgy tekintik, mint a fejlődés egyik legfontosabb összetevőjét. Ez nem csupán a profitorientált szervezetekre vonatkozik, hanem a szociális

intézmények különböző típusaira is. Az ismeretek pótlásról és fenntartásáról is gondoskodni kell. Ebben az írásban a Jászberényben működő Szent Klára Idősek Otthonában tett erőfeszítéseket mutatjuk be, amelyeket a dolgozók fejlesztése, képzése érdekében határoztuk el.

A technikai fejlődéssel lépést kell tartani, szükséges ismerni legalább alapszinten az eszközök használatát. Az a tapasztalatom, hogy a kollégáknak sok esetben az újdonságokkal szemben fenntartásaik vannak. Mindig bátorítjuk és biztatjuk őket, hogy nincsenek, illetve nem lesznek magukra hagyva, és segítünk nekik a feladatok begyakorlásában, az új módszerek, eszközök használatának az elsajátításában.

Ugyanilyen elzárkózás, szkepticizmus tapasztalható több dolgozó részéről a továbbképzésekkel, új ismeretek szerzésével kapcsolatban. Kezdetben sok gondot okozott az egészségügyben használatos latin szavak elsajátítása, megismerése, de általánosságban is elmondható egyfajta „önbizalomhiány”, elutasító hozzáállás a további ismeretek bővítéséhez.

Igyekszünk a közös – minden dolgozónak szóló – munkaértekezleteken, illetve a szűkebb körben zajló csoportmegbeszéléseken is motiválni és megfelelő információhoz juttatni a kollégákat. Ugyanis sok esetben az információhiány is oka lehet az elutasító magatartásnak.

Úgy látjuk, hogy ha kellő információt nyújtunk, és első körben tölünk, a vezetőségtől kapják az új ismereteket a dolgozók egy-egy képzéssel kapcsolatban, akkor erre építve eredményesebbek tudunk lenni a beiskolázásokat illetően. Vannak jó példáink is, amikor a kollégák belső motivációból érzik, hogy szükséges továbbtanulniuk az adott szakterületen, lényegesnek tartják, hogy legyenek megfelelő, naprakész ismereteik. A kevésbé nyitottak számára ez a példamutató magatartás a legfőbb motiváló erő.

Tudás- és készségfejlesztési igények az intézményben

❖ A *sebkötözés* gyakori feladat az ápolás-gondozás során. Szakorvos által felírt intelligens kötszerekkel dolgozunk, ezek palettája igen színes és folyamatosan bővül, megújul. A gondozók megfelelő tudás hiányában fenntartással kezelik a korszerűbb kötözőanyagokat, ezért nem szívesen vállalják a kötözéseket. Olykor nehézség számukra a kötszer helyes alkalmazásának technikája, a „szakmai szleng” hiányos ismerete miatt a hatóanyagok beazonosítása is problémát jelent, a sebgyógyulási folyamatok észlelése ezáltal hiányos.

A szakdolgozók vezetésével **egyéni gondozói kompetenciák kialakítását** céloztam meg, ennek keretében a szakápolói team segíti a gondozó kollégákat a *sebkötözés* készségeinek elsajátításában. Ha egy időben több intelligens kötszer kerül használatra az intézményben, külső szakembert is felkértek elméleti és gyakorlati prezentáció megtartására.

❖ Egyéni kompetenciák fejlesztésével sikerült áthidalnunk a *szondatáplálás* nehézségeit is. Kezdetben az adagolópumpa bonyolult eszköznek tűnt a számukra, idegenkedtek a cseppszámláló beállításától, de a kellő gyakorlás és a szakmai tudás átadása később meghozta a gyümölcsét.

Vezetőként azt tapasztalom, hogy mentálisan is **pozitív hatással van a gondozókra az új feladatok elsajátítása**, amikor a beszűkült kompetenciákat megfelelő mértékben képesek bővíteni, és nem elhanyagolható a sikerélmény motiváló hatása.

❖ Arra törekszünk, hogy minél több diagnosztikai eszköz segítse a szakmai munka hatékonyságát. A cél érdekében intézményünk beszerzett véroxigénszint-mérő eszközöket (pulzoximéter) és oxigenizátort is. Az *oxigenizátor* robusztus kialakítása, a rajta lévő sok gomb, a bonyolult kezelési és karbantartási utasítás ismét problémaként jelent meg a gondozók tudatában, amit kezelnünk kellett.

A bizonytalanságot növelte, hogy az eszköz jelentős vagyoni értéket képvisel, a gondozónak pedig felelősséget kell vállalnia annak megfelelő működéséért. A felsorolt okok miatt az oxigenizátor használata nem volt túl népszerű (természetesen minden esetben orvos utasítására történő használatról van szó). Az adott helyzetet ismét tudásmegosztással tudtuk korrigálni, mind elméleti, mind gyakorlati síkon. Fontos számomra, hogy a **gyakorlati tapasztalatszerzés** minden esetben megvalósuljon, mert csak így lehet hatékonyan elsajátítani egy-egy eszköz használatát. A túl hosszú és bonyolult használati utasítást lecseréltük egy kompaktabb, lényegre törőbb, vázlatos leírásra. A használati utasítást minden gondozási egységbe kihelyeztük, így a gondozóink bármikor hozzáférhetnek és tanulmányozhatják a működési elveket.

❖ Kompetenciák bővítése azon szakmai tevékenységek körében, amelyek *delegálható feladatként* jelennek meg a gondozók munkaköri leírásában. Pár példa: gégekanül tisztítása, gyógyászati segédeszközök használatának megtanítása, sebkezelés, szondán át történő táplálás, EKG-készítés.

Köztudott, hogy az egészségügyi és a szociális területen dolgozók számára **kötelező a továbbképzés** ahhoz, hogy működési engedélyüket megújíthassák. A pályaút során történő tanulás nem csupán formális követelmény, a szabályozáshoz való kényszerű alkalmazkodás, hanem ösztönző erő is, amely segíti a munkatársak képességeinek minél jobb hasznosítását.

Előfordul, hogy vezetői ráhatással kell a dolgozókat továbbtanulásra ösztönözni, mert a belső késztetésük erre nem minden esetben van meg. Visszont az a tapasztalatom, hogy meggyőzhetőek arról, hogy az új ismeretek szerzése jó és hasznos, az ő fejlődésüket is szolgálja.

Nyilvánvaló, hogy azok esetében, akiket vezetőként nekem kell meggyőzőm arról, hogy ez számukra, illetve az intézmény számára miért hasznos, nem beszélhetünk belső motivációról. Ugyanakkor egy-egy továbbtanulási folyamat megkezdése után azt látjuk, hogy megállják a helyüket a kollégák,

és belátják a képzés szükségességét, sőt azt is, hogy a korábbi elzárkózásuk alaptalan volt.

Az utóbbi időben olyan ellátottak költöznek hozzánk, akik ápolása-gonozása egyre több szaktudást és gyakorlati készséget igényel. Jól bevált dokumentációs rendszerünk van, és ehhez adott a szakápolói bázis. Azonban korábban előfordult, hogy a szaknyelvi kifejezéseket nem értették a dolgozók. Ilyenkor a főnövérek motiválták a kollégákat, hogy bővítsék tudásukat, hiszen a napi munkához szükséges az ismeret.

Ma már sokféle módon lehet tudásra szert tenni, az információ jóval könnyebben elérhető, mint évtizedekkel ezelőtt. Az ismeretek áramoltatása a szervezet különböző szintjei között szintén trendnek számít napjainkban. A formális képzések¹⁶⁰ mellett belső képzések különböző formái szervezhetők, a széleskörű tájékozódást és a szakmai/emberi fejlődést meghívott előadók, konferenciák és más rendezvények, szakmai folyóiratok, könyvek, esetleg online tanulás, szakmai hírlevelek, távoktatás stb. segítik. A fentiek az intézményi vezetés szintjén megfogalmazott irányelvek, ám a valóságban nem könnyű ezeket alkalmazni.

Tudásmenedzsment az idősök otthonában

❖ Nehézségek idősebb munkavállalók esetében

Az emberek jellemzői olyan dimenziókkal írhatók le, amelyeknek két pólusuk van. Így van ez az ambíció és a fejlődésre való késztetés esetében is. Vannak olyan alkalmazottak, akik ambíciózusak, nyitottak a szakmai előrehaladásra, mások egyáltalán nem. Intézményünkben úgy tűnik, az előbbiekből kevesebben, az utóbbiból pedig többen vannak.

A Szent Klára Otthon dolgozói zömmel középkorúak, jóval 40 év fölött vannak. A szakdolgozói személyzet száz százalékban nőkből áll. Férfi munkaerőnk is van: az élelmezésvezetőnk és két szakácsunk, illetve a két gépkocsivezető-karbantartó kollégánk.

Komoly kihívást jelentett, hogy a nálunk dolgozó „idősebb” korosztály már nem szívesen vesz részt továbbtanulásban, továbbképzésekben. Hosszabb távon sem szeretnének tanulni. Az ugyanazon a területen, de magasabb szinten való ismeretszerzés nehézséget okoz számukra, így nem is akarnak belefogni a tanulásba.

Például az egyik középvezetői beosztásban dolgozó kollégát szerettük volna megbízni az intézmény minőségirányítási rendszerének fenntartásával (ISO). Ő ez elől elzárkózott, semmilyen továbbképzésben, tanulásban ezzel kapcsolatban nem kívánt részt venni. Nem „ráerőltetni” akartuk ezt a megbízatást, hanem csak ajánlottuk, mivel szakmai szemmel nézve min-

160 Formális képzések alatt az iskolarendszer különböző szintjein megvalósuló képzéseket értjük, például szakképzés, továbbképzés, felsőoktatási képzések.

den készsége, képessége megvolt hozzá, de ambíció híján ezt nem vállalta. Pedig ez a rendszer a munkakörében a dokumentációk vezetésében sok segítséget adott volna. Ráadásul a mellette dolgozó kollégáknak is át tudta volna adni az információkat, mert jó a kapcsolata a munkatársakkal.

A fenti példa nem kivételes. A dolgozók többsége nem szívesen áldozna fel szabadidejéből, családjától véve el az időt, energiát a továbbtanulásra. Nem akarnak magasabb szintű képzésekben részt venni. Ennek oka valószínűleg összetett: családcentrikus szemlélet, ház körüli tennivalók, korábbi kudarcok az iskolában, sikeres példák hiánya stb.

Olyan esetben, amikor nem helyben van a képzés, hanem más városhoz kötött, a részvételi szándék még alacsonyabb szintű, mert az oda-vissza út időt vesz el a napi, megszokott ritmusból. Ezáltal az otthoni feladatok háttérbe szorulhatnak, nincs meg az összhang a munka-otthon-tanulás hármasa között. Ezért a többség elfogadja helyzetét, és a tudását nem szeretné bővíteni, nem kíván a komfortzónájából kimozdulni.

Ugyanakkor azt is figyelembe kell vennünk, hogy dolgozóink kimerültebbek, mint évekkel ezelőtt, hiszen az ellátottak általános egészségügyi állapota egyre súlyosabb. Az otthonban élő idős asszonyok magas gondozási szükséglettel rendelkeznek, ami a dolgozókat fizikálisan és mentálisan is megterheli. A hozzátartozóknak is egyre nagyobb az igényük a gondozás-ápolás terén, amit szeretnének magasabb színvonalon látni, legalább olyan arányban, ahogyan a térítési díj is évről évre emelkedik.

❖ A tudás a fejlődés kulcsa

Egy magasabban kvalifikált munkavállalói közösséggel eredményesebb teljesítmény- és tudásmenedzsment valósítható meg. Feltevődik a kérdés, hogy mivel lehetne ösztönözni a tanulásra ilyen helyzetben a munkatársakat?

- ▶ Az anyagi ösztönzés mellett az **erkölcsi támogatásban** látjuk az egyének fejlődésének kulcsát. Az elismerés, a dicséret meghatározó fontosságú egy munkahelyen az együtt gondolkodás, az eredményekre való törekvés terén.
- ▶ A pályán való **előrehaladás lehetőségének biztosítása**, kiszélesítése és változatos formáinak alkalmazása is motiváló lehet, például: kiemelt szerepbe helyezés, felkérés előadások tartására, mentori feladatokkal való megbízás, új szakma tanulására ösztönzés stb.
- ▶ A tudás és a kreatív helyzetmegoldások **jutalmazása**.
- ▶ **Támogató szervezeti kultúra**, amelyben a tudás, az ismeretek, a fejlődés alapértékként jelenik meg.

Kérdés, hogy motivációs tréningek – akár központi, akár helyi szinten – segítenék-e a mérleg nyelvének átbillenését a kívánatos oldalra?

A bevezetőben jelzett attitűdök mellett azonban már vannak **pozitív példáink** is:

- Jelenleg három fő vesz részt gyakorló-ápoló kétéves képzésben ez év szeptemberétől, a képzés helyszíne Szolnok. A kollégák a 40 éves korosztályhoz tartoznak.
- Ketten demencia-gondozó képzésre járnak Budapestre, amelynek helyszíne a Szeretetszolgálat központja.
- További két kollégánk egyetemi képzésben vesz részt. Szociális munka mester szakot végeznek az Eötvös Lóránd Tudományegyetemen.
- Vezető ápolónk ez év szeptemberétől az alap vezetőképzésen vesz részt Esztergomban, a Pázmány Péter Katolikus Egyetemen.
- Innovatív fejlesztési céllal pályázatot adtunk be játszótér építésére és betegmozgató ágyra. Ezt a pályázati anyagot néhány kollégával közösen dolgoztuk ki, így tapasztalatot szereztünk, tanultuk a pályázatírás menetét.

A felsorolás azt is mutatja, hogy egy időben mennyi kollégát tudunk időlegesen kivonni az ápolás-gondozás területéről úgy, hogy a működésünk zavartalan marad.

A vezetőség a tanulni vágyókat támogatja, biztosítjuk számukra a szükséges felkészülési időt. Az aktuális képzésekről mindig tájékoztatom az érintett munkatársakat. A tudást értéknek tartom, és ezzel motiválom a dolgozókat, a saját szakmai tapasztalataimat átadva a teamnek. A tudás új kompetenciákat hoz létre, ezáltal bővül a szakmai tevékenységi kör.

❖ **Belső képzések, tudásmegosztás**

Egészségügyi és egyéb technikai csoportokban (mosoda, takarítók, konyha, terápiás csoport) – havi rendszerességgel – esetmegbeszélésekre kerül sor. Ez alkalmakon nemcsak a felmerülő nehézségekről, problémákról, pozitív dolgokról adunk visszajelzést, hanem bizonyos szakmai kérdéseket is felelevenítünk. Ezekben átlagosan 12 fő vesz részt, minden esetben jelen van az intézményvezető és a vezető ápoló, akik a megbeszéléseket koordinálják.

A belső motivációval, a kommunikáció előmozdításával, illetve az intézményen belüli tudásmegosztásnak köszönhetően nagyobb lett a képzések iránti érdeklődés a kollégák körébe.

Kritikus pont az éves szabadságolások okozta, úgynevezett „tizenkettezés”, elsősorban a nyári időszakot tekintve. A szabadságokat ki kell adni, így főként a nyári időszakban megterhelő a munka megosztása. A létszámhiányból következik, hogy 12 órás műszakba kell beosztani azokat, akik itt maradnak, hogy a munkafolyamatok ne szenvedjenek csorbát. Így a tudásmegosztás ebben az időszakban jóval nehezebb, noha ugyanolyan szükséges.

Tudásmenedzsment a gyakorlatban

Minden tudáselosztás alapja a humán erőforrás alapos ismerete, és az ebből következő szükségletek felmérése. A következő kiemelt helyzetekben fontos a tervezett és tudatos információgyűjtés és -átadás:

- Már a toborzás és a szelekció során is figyelni kell erre a szempontra. Mi hiányzik, mit kell beszerezni, illetve mi olyat hozhat a potenciális munkavállaló, ami eddig nem volt, de szükség lehet rá.
- Az új munkatársak beilleszkedésének segítése, betanítása szintén információátadást jelent. Szerencsés esetben az új belépők is hozhatnak olyan tudást, tapasztalatot, amit érdemes hasznosítani.
- A fejlesztési tervek kidolgozásában együttműködik a vezető és a beosztott. A jó képzési terv ösztönző jellegű, támogatja az alkalmazottat egyéni céljai elérésében. Ugyanakkor az egyéni fejlesztési terveknek és a szervezet komplex fejlesztési tervének összhangban kell lenniük.
- Az öko-gazdálkodás megvalósítása során kapcsolatban állunk kertészeti munkákban járatos szakemberekkel, akik átadják az ismereteiket az ételmezei-vezetőknek, a dietetikusunknak és a konyhai dolgozóknak egyaránt.¹⁶¹
- Kollégáink részt vesznek előadásokon, konferenciákon, szakmai napokon. Beszámolnak az ott elhangzottakról a többi kollégának. Például:
 - Demencia délelőtt, Jánoshida: 6 fő;
 - Prevenció az idősgondozásban, Biatorbágy: 5 fő;
 - INDA II. megnyitó konferencia: 5 fő;
 - SZIME konferencia: 3 fő.

A fentiekén túl fontosnak tartjuk a szakfolyóiratok, könyvek tanulmányozását, olvasását, tapasztalatcserét társotthonaink intézményeivel. Az intézmény előfizet a következőkre: *Élelmezés*, *Munkajog*, szakmai újságok (pl. *Társadalombiztosítási Levelek*), az I-es gondozási egységben szakirodalom is található.

A tudás értékelése

Az elért teljesítményt, a megszerzett tudást és annak hasznosulását értékelni kell, általában előre kijelölt időközönként. Amennyiben lehetőség van rá, célszerű jutalmazni is a tanulási teljesítményt vagy a tudásmegosztásban való részvételt, legalább egy ünnepléssel.

Az értékelő megbeszélések, esetelemzések, csoportülések megtartása során folyamatos a visszacsatolás. Ezeken az alkalmakon át kell tekinteni az elmúlt időszak történéseit, értékelni kell azokat a tudásmegosztás szem-

¹⁶¹ Az otthonban meghonosított öko-gazdálkodásról a 4. fejezet „Jó gyakorlatok” részében olvashat.

pontjából is. Ugyanolyan fontos az intézmény jövőképehez, az elvárásaihoz és céljaihoz kapcsolódó tanulási szükségletek tisztázása.

Miközben vezetőként ezeket az elveket követjük és átültetjük a gyakorlatba, szem előtt kell tartanunk Csányi Vilmos mondását: „Az emberi természet olyan, hogy csak a használható tudást fogadja be élvezettel. Modern időkben egy másik természet kéne...”¹⁶²

8.3.3. A dolgozókkal kapcsolatos elvárások kialakítása és a teljesítmény értékelése (Kovács Ferenc)

Ennek az írásnak az a célja, hogy segítséget nyújtson mindazoknak, akik egy jó és teljesítményorientált csapat kialakításán gondolkoznak. Fontos szempont, hogy az alapoknál kezdjük az otthonunk és a dolgozókkal kapcsolatos elvárások kialakítását, ehhez a fejezet elején leírt elméleti alapokat érdemes figyelembe venni. A jelen írás a családok átmeneti otthonát mutatja be, de példaként szolgálhat más szociális ellátásoknak is, ahol kis létszámú ellátotti csoporttal és dolgozói létszámmal szervezik meg munkájukat.

A csákvári Szent Vince Otthon Családok Átmeneti Otthona gyermekjóléti alapellátások körébe tartozó átmeneti ellátást nyújt, a férőhelyek száma 40 főben maximálált. A férőhelyszámból és a dolgozói létszámból kiindulva az ilyen típusú otthonok kis intézményeknek számíthatnak. Az intézmény méretéből következően a munkát teamben (csapatban) célszerű végezni, ahol maga a vezető is a csapattagok egyikeként definiálja magát.

A jogszabályoknak való megfelelés mellett alkalmazni kell **szakmai ajánlásokat**, amelyek megfogalmazzák a munkatársakkal kapcsolatos elvárásokat. A családok átmeneti otthona esetében a legrészletesebb fellelhető dokumentáció jelenleg *Az átmeneti ellátás gyakorlati kérdései*¹⁶³ című kötet. Az ajánlás részletesen lefedi a gondozás során a szakmai munkakörökhöz tartozó egyes feladatokat, ami az egyes pozíciókra vonatkozó elvárások kialakításánál nagy segítséget jelent. A dokumentum útmutatást ad a különféle munkakörökhöz tartozó feladatok meghatározásához és a kompetenciahatárok kitűzéséhez.

Az átmeneti otthon helyzete e tekintetben speciális, mivel a munkakörök jól elhatárolhatók, ám nem függetlenek egymástól. Fontos, hogy a munkatársak szakmai csapat tagjaként határozzák meg önmagukat és nem önálló, független dolgozóként.

A team kialakítása során olyan szakembereket kell kiválasztani, akik státuszuk ellenére képesek más munkakörhöz tartozó feladatot is ellátni. Ez

¹⁶² Csányi Vilmos (1935–) magyar biológus, etológus, az MTA tagja. Kutatási területe az állati és emberi viselkedés, valamint a biológiai és a kulturális evolúció.

¹⁶³ Roszík Á. (2015)

a működés a Gareth Morgan által leírt holografikus szervezeti szemléletet¹⁶⁴ példázza, ahol a team tagjai szükség esetén helyettesíteni tudják egymást, és a tevékenység biztosításához szükséges tudás az egyes tagokban tükröződik, mint egy hologramban a képek.

Fontos, hogy az intézmény és a benne foglalt szakmai egységek egy jól meghatározott célt, irányvonalat kövessen, amihez a munkatársak igazodni tudnak. Elképzelésünk szerint olyan intézményt alakítunk ki, ahol a team támogatásával, de önerejükől oldják meg nehézségeiket a bennlakó kliensek. *A dolgozók kommunikációjának, segítségnyújtásának és attitűdjének ebbe az irányba kell mutatnia.* Ezt a célt folyamatosan tudatosítani kell a munkatársakban, szakmai értekezleteken, egy-egy jó megoldásnál vagy döntések előtt hangsúlyozni kell, hogy melyek a szakmai prioritások.

Összegezve, a munkatársakkal kapcsolatos **elvárások kialakítása** során három fontos lépcsőfokot szükséges teljesíteni:

- ▶ El kell érni a jogszabályi elvárásoknak való megfelelést, a létszámnormát és a szakdolgozókkal kapcsolatos végzettségbeli kritériumokat alapfeltételként kell kezelni.
- ▶ A „szakma” által kidolgozott ajánlásban foglaltakat érdemes irányadóként használni a feladatkiosztásoknál. Nem szabad elfelejteni, hogy a feladatmegosztás munkakörönként van lebontva, de a szakmai munkát egymást segítve, teamben végezzük.
- ▶ Fontos, hogy a dolgozók számára egy jól körülhatárolt célt fektessünk le, melyet követni tudnak a szakmai stáb tagjai. Időnként érdemes újra és újra beszélni az intézmény társadalmi missziójáról, a küldetésről, a munka alapjánál álló értékekről. Ezek a mindennapi feladatok sűrűjében gyakran háttérbe szorulnak. Mindenkinek tudnia kell, mi az intézmény „alapvető feladata” és fő technológiája, ami a célok megvalósításához szükséges.

A teljesítmény értékelése

A teljesítményértékelés célja, hogy a munkatársak folyamatosan érezzék, hogy az intézmény és benne saját maguk milyen irányba haladnak az intézményi küldetés megvalósítása során. A fejezet segítséget nyújt, hogy a formális teljesítményértékelés bevezetésével milyen előnyökhöz juthatunk, és ezt hogyan csináljuk.

¹⁶⁴ Gareth Morgan (1943–) amerikai szervezetelméleti szakember, könyvének fejezetei különböző metaforákat mutatnak be, ezek a működés megértését segítő szervezetelméletek. Az egyik metafora a szervezet mint hologram. Ennek lényege, hogy az egésznek tükröződnie kell a részekben, akárcsak egy hologram esetében, vagyis a teljes szervezet kapacitásainak tükröződnie kell a részegységekben, így a rendszer képessé válik a tanulásra és az önszerveződésre – vö. MORGAN, G. (1986), 4. fejezet, p. 95.

Fontos, hogy teljesítménymérésnek legyen egy **formális értékelés** része. Ennek előnyei:

- a munkatársak mindig tudják, mi a feladatuk és mi az elvárás velük szemben,
- képet kaphatunk a munkatársaink adott fejlődési szintjéről, illetve ők is képet kaphatnak saját maguk teljesítményéről és adott helyzetükről a dolgozói csapaton belül,
- folyamatos motivációt tarthatunk fenn a teamen belül és
- fontosnak érzik magukat, illetve a munkájukat.

A teljesítményértékelést nagyobb cégek esetében erre szakosodott szakemberek készítik, kis létszámú intézményeknél sajnos erre forrás nem szolgált rendelkezésre állni, ezért célszerű, ha ezt a megbízott vezető csinálja. Az értékelésnek **rendszeresnek kell lennie** – a legjobb, ha háromhavonta tartjuk meg az alkalmakat, ezalatt képet kaphatunk a változásokról és a munkatársaknak is kellő idő jut arra, hogy tevékenységüket átgondolják és alkalmazzák az előzőekben megbeszélteket. A jó és pontos értékeléssel kiküszöbölhetőek az ad hoc jellegű megoldások, amelyek szervezeti konfliktusokhoz vezethetnek (pl. egymás munkájának figyelmen kívül hagyása, beosztás és munkatevékenységek félreértése, a csapatkohézió gyengülése).

A teljesítményértékelést **szervezeti célokhoz kell igazítani**, ezután minden munkatárssal közösen ki kell tűzni egy egyéni célt, amely alapul szolgál a későbbi értékelések során. Fontos, hogy az egyéni tervek összhangban legyenek a szervezet céljával és missziójával.

Az egyéni program **megvalósulását folyamatosan követni kell** és jegeyzni, hogy a megvalósítás folyamatában hol tartunk. A családok átmeneti otthonában és a „kis” intézményekben negyedévente mérleget kell vonni – ez a periodizálás szerencsés, hiszen nem túl tág és nem is szűk határidők állnak rendelkezésre.

Az egyes állomások elérésekor, amennyiben pozitív változást tapasztalunk, **fontos dicsérni**. A munkatárs a dicséret által érzi, hogy erőfeszítéseit észrevették és értékelik. A dicséretet kiosztására a legjobb alkalmak a teamülések és értekezletek. Ezeken az üléseken a tagok teljes létszámmal részt vesznek, és feljegyzés is készül. A Katolikus Szeretetszolgálat Szent Vince Otthon Családok Átmeneti Otthonában a teljesítményértékelés a teamértekezletek alkalmával valósul meg, ennek kétféle módja van:

- ▶ egyéni értékelés, amely egy négy szemközti beszélgetés, értekezet után
- ▶ csoportos értékelés, melyről feljegyzés készül, magának a teammunkának a része.

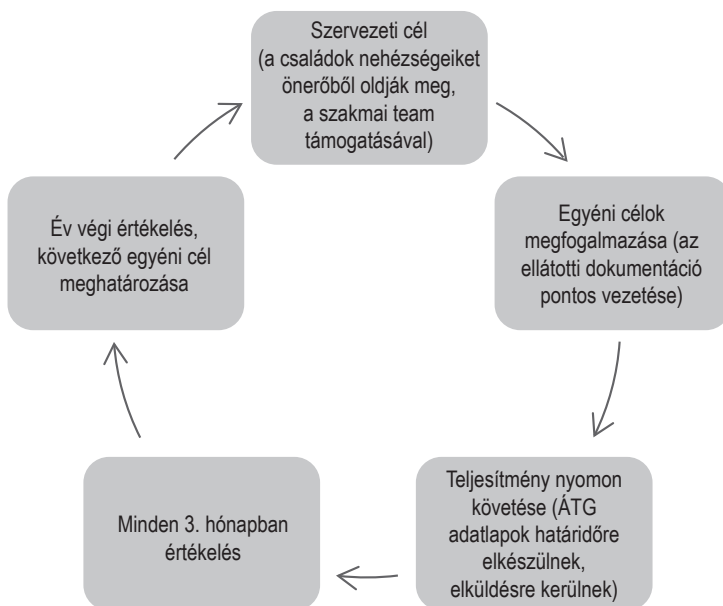
A teljesítményértékelés alkalmára szükséges tematikával készülni, és érdemes a következő tanácsokat megfogadni:¹⁶⁵

¹⁶⁵ VERESNÉ DR. SOMOSI M.–HOGYA O. (2011)

- Koncentrálj a munkakörre és ne a személyre!
- Nyiss konkrét, pozitív eredménnyel!
- A kritikát helyezd el két pozitív megjegyzés között, és zárj pozitív eredménnyel!
- A jó dolgokra legalább annyira koncentrálj, mint a rosszakra!
- Hangsúlyozd, hogy a negatív információ megvitatásának elődleges célja, hogy a jövőben elkerülhető legyen a probléma és nem a múlt kritizálása!
- Részletezd a jó és rossz dolgokat is – okaik vizsgálatával!
- Adj időt az alkalmazottnak, hogy megvitassa az értékelést, a jövőbeli elvárásokat, és hallgass az érzéseidre!
- A beszélgetés végén a jövőbeli célkitűzésre koncentrálj! Arra, hogy hogyan tudsz segíteni a szervezeti és személyes célok elérésében.

Összegezve, a teljesítményértékelés a családok átmeneti otthonában 5 lépcsőben történik: szervezeti cél meghatározásával kezdődik, majd következik az egyéni cél megfogalmazása, a teljesítmény nyomon követése, értékelése, és az év végi értékelés, együtt a következő cél meghatározásával.

A teljesítményértékelés 5 lépcsője



A teljesítményértékelés által fontos eredményeket értünk el, a dolgozók egyértelműen érzik azokat a beavatkozási területeket, amelyek az ellátottak életében változást hozhatnak. A növekvő teljesítmény által nő a szakmai színvonal és a szolgáltatás minősége. Az eredményes gondozómunka nyomán növekszik a kiköltözők száma. A munkatársak munkájukat motiváltan, jó munkahelyi légkörben végzik.

8.4. Fejezetzáró kérdések

- Bevezették-e a formális teljesítménytervezést és -értékelést az Ön intézményében?
- Van-e valamilyen informális értékelése az alkalmazottaknak?
- Milyen ösztönzőrendszerek kapcsolódnak a jó teljesítményhez?
- Mi történik akkor, ha a dolgozók teljesítményén javítani szükséges? Van-e erre tervezett megoldás?

8.5. Javasolt olvasmányok

DARA PÉTER (2013): *SME teljesítménymenedzsment*. Budapest: Budapesti Gazdasági Főiskola (https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_d5_1095_1097_smeteljesitmenymenedzsment_scorm/2_2_mi_a_teljesitmenymenedzsment_celja__WiESnhBI4wfbOwld.html)

SÁNDORI ZSUZSANNA (2001): „Mi a tudásmenedzsment?” (<http://ki2.oszk.hu/3k/19972006/valcikkek/valcikkek0202/sandori.html>; <http://www.mek.iif.hu/porta/szint/tarsad/konyvtar/vezetes/tudasmen/html/index.htm>)
Nyomtatott formában (2002): „Mi a tudásmenedzsment?” *Könyv, könyvtár, könyvtáros* 11(2), p. 13–29. és 11(3), pp. 38–47.

VERESNÉ DR. SOMOSI MARIANN–HOGYA ORSOLYA (2011): *Teljesítménymenedzsment*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó

9. ÖSSZEFOGLALÁS (Váry Annamária)

9.1. A műhelymunkák és a vezetőképzés tapasztalatai

Ez a szervezetfejlesztési kézikönyv az EFOP-1.9.8-17-2017-00009 „Szervezet- és működésfejlesztés, módszertani megújulás a Katolikus Szeretetszolgálat és a Bálint Sándor Egyházmegyei Szeretetszolgálat együttműködésében” című projekt keretében, az abban folyó műhelymunka tapasztalataira alapozva készült el, a résztvevő szakértők és vezetők közreműködésével.

A vezetőképzés és a szervezetfejlesztési munkacsoport találkozásai 2018 októbere és 2019 szeptembere között valósultak meg, és ezek során betekintést nyertünk az idősothtonok életének több területére is. Ahogyan az ilyen eseményeken történni szokott, felszínre kerültek azok a jellemzők, amelyeket az intézmények dolgozói örömmel és büszkeséggel mesélnek el, másrészt pedig felbukkantak a megoldásra váró problémák, amelyekre a műhelymunkák témái is vonatkoztak, és amelyek kezeléséhez tudást és készségeket szerezhettek a résztvevők. Ezek a tapasztalatok bekerültek a jelen kézikönyv egyes fejezeteibe mint jó gyakorlatok, amelyeket érdemes átvenni, kipróbálni, bevezetni.

Ugyanakkor, a szervezetfejlesztési témák kapcsán – mint például vezetői készségek, kommunikáció, ügyfélközpontúság, szervezeti helyzetfelmérés, tervezés stb. – olyan általános jellemzők is megmutatkoztak, amelyek az intézmények többségében jelen vannak. Ezek közül mutatjuk be a legfontosabbakat.

- ❖ A Katolikus Szeretetszolgálat által fenntartott idősothtonokban fennmaradt a tradicionális keresztény értékrend, amely az alapítás körülményeiből és az alapítók személyiségéből eredt. Sok intézményben jól láthatók ma is ezek az értékek, főleg azokban – de nem csak ott –, ahol hosszabb ideig szerzetesnővérek éltek, dolgoztak, vezették az intézményt. Mégis a résztvevők azt jelezték, úgy érzik, hogy *a mindennapi cselekedetekben megnyilvánuló keresztény értékeket és szellemiséget erősíteni szükséges.*
- ❖ A jelenkor változásai kihívások elé állítják az otthonokat. Az egyik ilyen jelenség az intézménybe jelentkezők testi-lelki állapotával függ össze. Egyre idősebb és gyakran egyre rosszabb állapotban lévő emberek kérik felvételüket az otthonokba. Ez azt jelenti, hogy *a lakók megváltozott szükségletei új igényeket támasztottak az intézményekkel szemben: más típusú ellátásra, több alkalmazottra, más dolgozói készségekre, más jellegű aktivitás biztosítására van szükség. A lakókörnyezetet is át kell alakítani és természetes, hogy ezeknek a változásoknak költségvonatuk is van, amelyet nem könnyű biztosítani.*

- ❖ A lakók differenciált szükségleteire való reagálás feltételezi, hogy az érintett dolgozók is felkészülnek arra, hogy különböző típusú, állapotú lakókkal különböző módon kell foglalkozni. Ez felveti a *belső képzések és továbbképzések szervezésének igényét*, amelyeknek mindig követniük kell a lakóközösség összetételében történő változásokat, hiszen az ügyfelek alapos ismerete nélkül a lakóközpontúság aligha valósítható meg.
- ❖ Szintén a jelenkori változásokhoz kapcsolódik a megfelelő munkaerő megtalálása és megtartása. Egyrészt hiány van egészségügyi és más területeken is, másrészt nehéz a kiválasztás és a dolgozók megtartása. Több intézmény számolt be *fluktuációról és létszámhiányról*. Ez olyan állapotot eredményezhet, amelyben a terhelés konfliktusokhoz vezet, tovább nehezítve a helyzetet.
- ❖ Többször felmerült a *kiégés veszélye, valamint a csapatépítés szükségessége*. Ott sikerül megtartani a dolgozókat, ahol egyrészt a munkaszervezéssel és a feltöltődést szolgáló lehetőségekkel sikerül csökkenteni a kiégéshez vezető tényezőket, illetve olyan csapatépítési módszerek alakultak ki, amelyek eredményképpen a dolgozók jól érzik magukat a munkahelyen, a személyes kapcsolatok erősek, van együttműködés, egy csapatban játszanak.
- ❖ *A visszajelzések és az értékelés igénye* igen magas, mind a dolgozók, mind a lakók esetében. Megfogalmazódott, hogy ez ne csupán spontán és esetleges módon történjen, hanem „intézményesüljön” – fontos lenne, hogy valamilyen rendszer is kerüljön a spontán alkalmak mellé.
- ❖ Hangsúlyozott igényt tapasztaltunk a kommunikáció erősítésére, egyrészt az intézmények, másrészt pedig a Katolikus Szeretetszolgálat központja és az egyes intézmények között. Igény van arra, hogy az egyes szakterületek képviselői személyesen is megismerjék egymást, illetve arra is, hogy egymástól tanuljanak, egymás tapasztalatait átvegyék, hasznosítsák. *A kapcsolatok erősítése, az együtt gondolkodás* több, gyakran felmerülő probléma megoldását segítheti.
- ❖ *A központtal való kommunikáció* és kapcsolat erősítése is gyakran felbukkanó téma volt. Három területen jelezték a szorosabb együttműködés szükségességét, a tájékoztatásban, az értékelésben és a vezetői feladatok határainak pontos kijelölésében. Ugyanakkor az egyes szakterületek központi és intézményi képviselőinek direkt kommunikációját is erősíteni szükséges.
- ❖ A várólisták az intézményekben azt a – hamis – meggyőződést támasztják alá, hogy nincs piaci verseny, nem szükséges különösebb erőfeszítést tenni a potenciális jelentkezők elérésére. Ám mégis előfordul időnként, hogy nem teljes kapacitáson működik egy-egy intézmény, többnyire azért, mert az üresedéskor csak bizonyos jellemzőkkel rendelkező lakót lehet felvenni, például csak nőt, vagy csak férfit, vagy csak a demenciával élők részlegén van hely.

Sok más hasonlóság is van az intézmények napi munkaszervezésében, a teljesítmény menedzselésében, a konfliktusok kezelésében, amelyek kapcsán felmerül a változtatás igénye. Itt most csak azokat a jelenségeket mutattuk be, amelyek a képzési folyamatban többször is felbukkantak és amelyekre az intézmények vagy a Fenntartó közösen kereshetnének módszereket, eljárásokat.

9.2. Javaslatok a fejlődés érdekében

Az alábbi gondolatokat a kézikönyv írásában szerepet vállaló vezetők és szakértők fogalmazták meg. Több hangsúlyos területet is azonosítottak, egyik a humán erőforrás biztosítása, másik a szakmai együttműködések erősítése, a szervezeti kultúra tradicionális elemeinek erősítése. Több más javaslat a tárgyi feltételek biztosítására, a lakók aktivitásának biztosítására, tervezésére, az értékelés kultúrájának fejlesztésére vonatkozott.

❖ A humán erőforrás biztosítása és fejlesztése

Ezen a területen az alapvető probléma sok intézményben a létszámhiány, nem csupán az egészségügyi szakdolgozók esetében, hanem más munkakörökben is, például konyhai dolgozók, takarító személyzet stb. esetében. Létszámbővítésre is szüksége lenne az ápolás-gondozás és a kisegítő személyzet körében, a megnövekedett gondozási szükségletek függvényében.

Az intézmények igen sok toborzási módszert próbáltak már ki, de úgy tűnik, nincs megoldva a probléma. Összintézményi szinten lehetne próbálkozni fiatal, kezdő szakemberek bevonásával, megtartásával. Illetve olyan, ritkábban alkalmazott munkaerő biztosítást is ki lehetne próbálni, mint például hátrányos régiókban élő munkanélküliek képzését, betanítását, utazásának támogatását, vagy heti szállások biztosítását. Ezeket a módszereket profitorientált vállalatok már sikerrel alkalmazzák. Bár a módszer hosszas előkészítést igényel a kiválasztástól a képzésig és betanításig, ám azután stabilan működik.

Javaslatként a meglévő dolgozók megtartásának támogatása tűnik még járható útnak. Ennek eszközei a megbecsülés hangsúlyozása, több ösztönző egyidejű alkalmazása, például jutalmak, képzési támogatások, előléptetési lehetőségek.

Ezeknek a szükséges fejlesztéseknek pénzügyi vonzatuk van. Közös gondolkodásra van szükség ahhoz, hogy a fenti fejlesztés biztosításához miképpen lehet összerakni a pénzügyi erőforrásokat.

❖ **A szakmai együttműködések erősítése – a tudásátadás biztosítása**

A szakmai együttműködések kultúrájának erősítéséhez érdemes olyan csoportokat kialakítani, amelyek koordinálják az egyes szakterületeken az együttműködést, a tapasztalatok átadását, tervezik a szükséges belső képzéseket és a szakmai továbbképzéseket.

Első lépésként fontos lenne egy szervezetfejlesztési csapat felállítása, amely szoros munkakapcsolatban a Szeretetszolgálat vezetésével kitűzné a konkrét célokat, egy adott időszak prioritásait. Ez a koordináló szervezetfejlesztési csoport segítené a szükséges szakmai teamek kialakítását és működését, például az egészségügyi és mentálhigiénés teamet vagy a szükségletek szerint más munkacsoportokat. Fontos a vezetők kommunikációja is, például a középvezetők rendszeres találkozója, képzése, a tapasztalatok megosztása hatékonyabbá teheti a munkát.

Egy másik javaslat szerint a Pázmány Péter Katolikus Egyetemen vagy bármely más egyetemen együttműködve ki lehetne alakítani egy szemléletátadással, kultúrafejlesztéssel kapcsolatos programot. Az együttműködés keretében „kinevelhetnénk” a jövőbeli szakembergárdát, keresztény szemléletmódot közvetítve a szociális szakma felé.

❖ **A szervezeti kultúra erősítése**

Ma már a for profit, globális szervezetekben is megjelenik a gondoskodás kultúrája. Szociális területen, egy keresztény hitre alapozódó szervezeti működésben pedig egyértelmű, hogy a másokról való gondoskodás az egyik legfontosabb érték. XXIII. János pápa mondta: *„Az élet legnagyobb értékeit sugározza felénk az Evangélium, a jóságot, a szelídséget, az irgalmas és segítő szeretetet... Gondoskodni másokról – betegekről, elhagyatottakról, öregekről és szenvedőkről – ez teszi az egyházat Anya-szentegyházzá!”*

A szervezeti kultúrának ezt az oldalát tovább erősíteni csak stabil dolgozó csapat és stabil vezetés esetében lehetséges. A kultúra alakulásához időre van szükség és erős vezetői elköteleződésre. Személyes példamutatással, folyamatos támogatással, értékeléssel és célirányos, egyértelmű kommunikációval lehet a változás irányába hatni. Az elért eredmények fenntartásának feltétele pedig a jutalmazás és a közös ünneplés.

❖ **Fejlesztés, a paletta bővítése**

A Katolikus Szeretetszolgálat által fenntartott intézmények többsége idős otthonaként működik, de más profilú szociális feladatot ellátó intézmények is léteznek. Például a Családok Átmeneti Otthona szempontjából fontos lenne, hogy az intézményi paletta bővüljön több gyermekjóléti intézménnyel, amelyekben lehetőség lenne a fiatalok és családjaik keresztény értékrend szerinti támogatására.

Több intézmény esetén lehetőség nyílna folyamatokban gondolkodni gyermekjóléti alapellátástól gyermekjóléti szakellátásig (szolgálat-központ, átmeneti otthon, gyermekotthon).

❖ Tárgyi feltételek

Az intézményekben a bentlakók összetétele változik, ennek egyik következménye, hogy a tárgyi feltételeken is változtatni kell, mivel a demenciával élőknek speciális eszközökre van szükségük. Egyre súlyosabb betegek érkeznek, egyre többre kerül az ellátásuk, a demens idősek száma rohamosan növekszik. Más tárgyi feltételek, több szakmai ápoló személyzet, több kiadás szükséges a szabályszerű működtetés megvalósításához. A leggyakrabban felmerülő igények a tárgyi feltételek esetében a következők:

- Fürdőszobák folyamatos felújítása.
- Lépcsőfeljárók biztonságossá tétele a balesetek elkerülése érdekében.
- Füstjelző berendezések, füst- és tűzgátló ajtó biztosítása a kockázatok csökkentése miatt.
- Lakószobák tisztasági festésének folyamatossá tétele.
- Szükséges lenne minden intézményben közösségi helyiség kialakítására, mely tágas, nyugodt helyet biztosít a foglalkozásoknak, rendezvényeknek.
- Lift felújítása a szintek közötti biztonságos közlekedéshez.
- Az elavult eszközök, betegágyak, matracok, szekrények stb. cseréje.
- Kényelmi bútorok beszerzése a lakók súlyosbodó fizikális állapota miatt.
- Kerítés kiépítése, amely nem korlátoz, csak véd – a mozgásigény biztonságos kielégítése érdekében.

9.3. Záró gondolatok

Bár ebben az összefoglalásban a javaslatok és probléma-megfogalmazások azokra a területekre vonatkoztak, amelyeken szükségesnek tűnnek a változások, ki kell emelnünk, hogy ugyanazonokon a területeken igen jó tapasztalatok is vannak.

Például az intézményekben használt nyelvezet, bár földrajzilag az otthonok elkülönülnek, mégis érdekes egyezéseket mutat. Az ügyfeleket mindenütt „lakóink”-nak nevezik, ugyanígy használják az „időseink”, „intézményünk”, „otthonunk”, „ünnepeink”, „vendégeink” stb. kifejezéseket, melyek arra utalnak, hogy a dolgozók felelős szemlélettel viszonyulnak a rájuk bízott emberekhez. Több olyan példát is olvashatunk, amely ezt a gondoskodó, támogató hozzáállást illusztrálja. A dolgozókhoz való viszonyulásban is

tetten érhető a gondoskodás, a jutalmazás egyes formái, a csapatépítés, az elégedettség felmérése ad erre példát.

A munka egyes területein példaértékű megoldások születtek, ezeknek egy részét a kézikönyv is bemutatja, de ennél jóval több ilyen van. Elgondolkodtató kérdés, hogy az intézmények szorosabb környezete vagy az érdeklődő potenciális ügyfelek mennyire látják ezeknek az intézményeknek a sajátos kultúrájából eredő előnyeit?

Talán a várólisták „hibásak” abban, hogy nem tűnik szükségesnek a marketing, a rászoruló és hozzátartozóik megtalálják az otthonokat anélkül is. Ámbár az ismertség nem csupán azt jelenti, hogy mindig lesz elég jelentkező, hanem azt is, hogy elismert, jó munkahelyként tekintenek egy intézményre, és nem okoz gondot a munkaerő utánpótlása. Ugyanakkor egy ismert, jó hírnévnek örvendő intézményt szívesen támogatnak a környékbeli emberek, vállalatok is.

E szegmens piacának gyors bővülése, az idős populáció arányának növekedése, várhatóan versenytársakat is eredményez majd. A jövő nem ismétli meg a múltat, változásra lesz szükség ezen a területen – a fejlődés akkor válik még nagyobb értékké, amikor a környezet is tudni fog róla.

A SZERZŐK BEMUTATKOZÁSA

Balog Józsefné

Jelenleg a Katolikus Szeretetszolgálat XXIII. János Otthon integrált intézményét vezetem a fővárosban, mely 265 fő számára nyújt idősotthoni elhelyezést és 10 fő számára időskorúak nappali ellátását, elsősorban demenciával élő személyek részére.

Egyházi fenntartású intézményt több mint 22 éve vezetek kisebb megszakítással, e közties idő alatt kormánytisztviselőként ellenőrzési szakreferens voltam a szociális ellátás területén. Szociálpolitikai szakértőként a Katolikus Módszertan munkatársa vagyok 14 éve.

Alapvégzettségem egészségügyi, 14 évet dolgoztam az egészségügyben ápolóként és asszisztensként. Hittudományi Főiskolán szereztem meg alapidipломát. Hittanárként, lelkipásztori munkatársként az egyházközségemben a szociális ellátás területén is tevékenykedni kezdtem, ez indokolta, hogy az ELTE-én szociális menedzseri végzettséget szerezzek, majd később a SOTE-n szociális és családsegítő lelkigondozó szakirányú képzésen vegyek részt.

Ezekon a területeken szerzett tudásomat egyházzamon belül az Isten Országának építésére fordítom. Nagyon közel állnak hozzám az idős személyek, kiemelten a demenciával élők, mivel édesapám is ebben az állapotban élte élete utolsó szakaszát. Azt tapasztaltam, hogy az ellátórendszer nincs felkészülve a demenciával élő személyek ellátására, a családtagok támogató segítségére. Ekkor az Istennel folytatott párbeszédem eredményeként egy újonnan indult idősök otthona vezetését bízta rám egy egyházközség plébánosa. Édesapámmal átéltek arra ösztönöznek, hogy vezetői és szociális munkám vezérfonala az alábbi szentírási szakasz életre váltása legyen: *„Úgy bánjatok az emberekkel, ahogy akarjátok, hogy veletek is bánjanak.”* (Lk. 6,31.)

Baranyi Éva

Tiszaalpáron élek és a Katolikus Szeretetszolgálat helyi PAX Otthonának vezetője vagyok. Neveltetésemből ered a nagyszülők szeretete, az irántuk való tisztelet! Kisfiam gondozásában is természetes volt a nagyszülők, dédszülők közelsége, nekik köszönhetően már részmunkaidőben 1994-től munkatársa lehettem a Szeretetszolgálat PAX Otthonának.

Könyvelőként kezdtem, majd gazdasági vezető lettem. Akkoriban sokkal személyesebb és szorosabb kapcsolatot áptunk a lakókkal, hiszen nagyobb önrendelkezési joggal rendelkeztek. Szinte nagyszülői szerepet tölthettek be az életemben. Meghatározó volt számomra a bencés nővérekkel való szoros kapcsolat, az általuk közvetített keresztény értékrend, közvetlenség, önzetlenség, segítőkészség.

Jelentőségteljes volt számomra a 2000. év, mert egy olyan csapattal kezdettem el dolgozni, akikre ma is támaszkodhatok, együtt tudunk gondolkodni, azonosulni tudunk a Szeretetszolgálat által kitűzött célokkal. Hálás vagyok a folyamatos szakmai és személyi fejlődésért, amit az akkori intézményvezetőnek is köszönhetek, mert meglátta bennem azokat a tulajdonságokat, amelyek alkalmassá tettek az intézmény irányítására, amit 2008-ban vettem át.

Érzékeny vagyok a problémákra – a lakók és a munkatársak esetében egyaránt. A csapatmunka fontos számomra a döntéshozatalban és a problémák megoldásában is. Nyitott vagyok az új dolgok felé, ami megnyilvánul a munkám és a magánéletem során is. Végezetül hiszem és vallom Beethoven egyik szép gondolatát: *„Az ember hivatása, hogy megismerje az igazságot, szeresse a szépet, kívánja a jót, és cselekedje a legjobbat.”*

Kocsis Edina

Huszonkét évesen kerültem a dabasi Zárdakert Idősek Otthonába mint rész-munkaidős dietetikus. Magam sem gondoltam volna, hogy a főiskolát követő első munkahelyemen ilyen hosszán – immár 28 éve – maradok, pedig az idősekkel való aktív kapcsolatom már a családomon belül is megmutatkozott a nagyszülőkhöz való mély kötődésben.

Munka mellett szereztem meg a szociális felsőfokú végzettséget, majd a szakvizsgát idősgondozásból. A szociális gondoskodás magyarországi szabályozásának fejlődésével párhuzamosan formálódott a dabasi otthon szakmai útja, mely már a kilencvenes évektől a demenciával élők gondozására fókuszál. Ennek a szakmai útnak, fejlődésnek részesévé váltam, és olyan vezetőkkal, munkatársakkal dolgozhattam és dolgozhatok együtt, akik hitelesen, szakmailag megalapozottan vállalták a demenciával élők gondozási koncepciójának kialakítását.

Szerencsésnek érzem magam, hogy ennek a munkának résztvevője voltam, és hogy 2011-től már intézményvezetőként folytathatom ezt a feladatot. Büszkén képviselem azt a hitvallást, mely intézményünk mottójává vált: *„Hisszük, hogy az Élet Isten ajándéka, mely a fogantatás pillanatától halálunkig tiszteletet és méltóságot érdemel.”*

Korsós Sándor

Szociálpolitikus vagyok, és közel 20 éve dolgozom szociális területen. Kezdetben gyermekjóléti szolgálatnál voltam családgondozó, ezután a hajléktalanellátásba kerültem szakmai vezetőnek. 2011-ben a Szeged-Csanádi Egyházmegyéhez került az általam vezetett intézmény, több más szociális szolgáltatással együtt. Ezekből az egyházi fenntartásba került szociális szolgáltatást nyújtó szolgáltatókból hozták létre a Badalik Bertalan Szociális Szolgáltatót, amelynek az igazgatója lettem.

A munkám mellett – részmunkaidőben, másodállásban – dolgoztam óraadóként a Szegedi Tudományegyetem Egészségügyi Főiskolai Karának Szociális Munka és Szociálpolitika Tanszékén, valamint 12 évig egy szociális foglalkoztatónál rehabilitációs mentorként, majd tanácsadóként tevékenykedtem. Szeretem a munkámat, különösen az egyéni esetkezelést és a terepmunkát. Bár a sikertörténet ritka, a kiszolgáltatott, nehéz helyzetben levő emberek segítése fontos része az életemnek, amit szolgálatként élek meg. Az apró előrelépéseknek is örülni tudok, talán ezért nem érzem „munkának” a mindennapi tevékenységemet. Az alábbi idézet – Douglas Pagels amerikai írótól – a legjobb jellemzője az élethez és a munkámhoz való hozzáállásomnak: *„Semmi sem gyógyít úgy, mint a mosoly és a nevetés. Ha könnyedebb lélekkel éljük a világot, azt mutatja: szívünk a helyén.”*

Kovács Ferenc

Szociális munkás és szociálpolitikus vagyok, jelenleg a Katolikus Szeretetszolgálat Szent Vince Otthon Családok Átmeneti Otthonában szakmai vezetőként dolgozom.

2013-ban szereztem szociális munkás végzettséget a Kodolányi János Főiskolán, majd 2018-ban diplomáztam szociálpolitikusként a Szegedi Tudományegyetemen. A következő évben a Pázmány Péter Katolikus Egyetem mester vezetőképzésén szereztem tanúsítványt.

2019 óta a Szakértői Névjegyzékben mint gyermekvédelmi szakértő szerepelek.

Szakmai pályafutásom során tapasztalatot szereztem a fiatal szenvedélybetegek ellátásában, valamint a család- és gyermekjóléti szolgáltatásokban.

Szolgálatként tekintek a munkámra, tenni szeretnék a gyermekek védelméért és a gyermekvédelem ágazati fejlődéséért. Számomra küldetés elősegíteni, hogy a gyermekek egészséges testi, értelmi, érzelmi és erkölcsi fejlődésben, a családjukban nőjenek fel.

Küsmödi Teréz

A Katolikus Szeretetszolgálat soroksári Názáret Otthonában szociális foglalkoztató munkakörben dolgozom közel húsz éve. Szeretem a munkámat, szeretem az időseket. Segíteni szeretnék. Az idős emberek nagy élettapasztalattal rendelkeznek, és sok szeretetet tudnak adni. Feladatomban tartom tudatosítani a lakókban, hogy életük minden szakasza egyformán fontos és értékes. Mindaddig, amíg élnek, feladatuk, küldetésük van a világban. Erre rátalálni a jelen a megfelelő idő. Továbbá fontos számomra a szeretetteljes gondoskodás: segíteni kell, hogy érezzék, ugyanolyan fontos tagjai a társadalomnak, mint a többi korosztály. Az otthonban a foglalkoztatás, a kulturális

rendezvények megtartása nagyon fontos eleme a jó érzések felkeltésének, ami szükséges a mentális egészség megtartásához: az öröm, az alkotás, a hasznosság megtapasztalásához. Ezek az alkalmak derűt, vidámságot hoznak a mindennapokban, megváltoztatják az időhöz való viszonyt, és életkedvet adnak.

Szeretném, ha a szakmai követelmények teljesítése mellett a keresztény alapelvek szem előtt tartásával tudnám továbbra is végezni a munkámat, amelynek alapja a felebaráti szeretet.

Lőrincz Jánosné

Az élet nem engedte meg, hogy gyermekkori álmom teljes egészében megvalósulhasson, ugyanis tanítónő szerettem volna lenni, gyermekek támogatójaként, értékadójaként képzeltem el a jövőmet. Nehéz körülmények közt nevelkedtem, majd felnőttfejjel képeztem magam, számviteli és szociális területen. Férjes asszonyként, két kiskorú leánygyermek édesanyjaként az Úr megfogta a kezemet és bevezetett a Katolikus Szeretetszolgálat Migazzi Idősek Otthonába, ahol 130 idős szerzetes nővér élt huszonegy rendből. „Számviteli mindenés”, gazdasági és gondnoki-könyvelői munkakört töltöttem be egy személyben – ekkor huszonnyolc éves voltam.

Az idősek szolgálatában találkoztam a fájdalommal és az elmúlással, de megismertem reményteli, szép időskori életeket, isteni szépséget sugárzó szerzetes nővéreket. Teltek az évek, és amikor a szerzetes intézményvezető nyugdíjba vonult, 1982-ben engem nevezett ki a fenntartó intézményvezetőnek.

Ekkor értettem meg, Isten beleszötte az életembe mások szolgálatát. Elkezdtem tanulni a szociális pályán. Tudtam, az „emberszolgálathoz” a szakmai tudáson kívül szükség van a szív odafordulására is, emberségre, alázattal végzett munkára, reális és józan szemléletre. Szolgálatom útján sokszor úgy éreztem, hogy időnként mindannyian a kagylóéhoz hasonló kemény páncéllal vagyunk körül véve, és ha ezt valakinek sikerül kinyitni, ott csillog benne az igazgyöngy, a szeretet. Igyekeztem e szolgálatot harminchét éven át lelkiismeretesen, szeretettel és felelősséggel végezni.

Szalai Zsuzsanna

1992-ben kerültem a Katolikus Szeretetszolgálat Szent Erzsébet Otthonába mint gondozó, értelmi fogyatékossgal élő, többségében serdülőkorú lányok csoportjába. Eleinte lelkileg és fizikailag is megviselt a velük való feladatok sokfélesége, a másságuk, de lassanként megismertük és elfogadtuk egymást. Az egészségügyből, egy egészen más területről kerültem ide, koraszülötteket ápoltam hat évig, de mindkét munkámban közös, hogy embereken kellett segíteni, gondoskodni kellett róluk. A gondozáson kívül

ráéreztem arra is, hogy miként tudom őket foglalkoztatni, a szabadidejüket lekötni és az éneklésen keresztül a súlyosabb korlátokkal küzdőket is megszólítani.

Később részlegvezető ápolóként, majd vezető ápolóként már azokat a munkatársakat koordináltam, akikkel közösen továbbfejlesztettük, szerveztük az intézményben az ápolást, a gondozást, miközben igyekeztünk az egyéni igényeket kielégíteni, a hozzátartozókkal és más intézményekkel, szakemberekkel a jó kapcsolatot kialakítani.

2011 januárjától megtisztelő felkérést kaptam a Katolikus Szeretetszolgálat akkori vezetőjétől, Endrődy Zsuzsannától az intézmény vezetésére, aminek azóta is igyekszem a legjobb tudásommal, hozzáállásommal megfelelni. Árpádházi Szent Erzsébet példája mindig nagyon jó iránytű a számomra. A munkám nem feladatok sokasága, hanem hivatás és szolgálat.

Az évek alatt megszerettem a „fogyatékos emberek világát”, Ők megtanítottak sok mindenre, a tiszteletre, a türelemre, az elfogadásra és a feltétel nélküli szeretetre.

Felelős vezetőként azon munkálkodom, hogy közösen biztosítsunk olyan körülményeket, egy olyan otthont, ahol a 150 fogyatékossgal élő ember minőségi, minél teljesebb életet élhessen, ugyanakkor egy olyan munkahelyet, ahol a 110 munkatárs jól érezze magát és hosszútávon elköteleződjön ebben az intézményben, ebben a szolgálatban. Természetesen vallom, hogy ez csak közösen, csapatmunkában tud megvalósulni. Tapasztalom, hogy Isten mindig küld „munkásokat”, akik segítenek a céljaink megvalósításában, a nehézségekben, hiszen egy csodálatos kapcsolati háló alakult ki az évek során, amelyért hálásak lehetünk.

Tuba-Kovácsné Holczmann Mónika

1990-től dolgozom a szociális ellátás különböző területein. Az időszothi ápolásban mint ápolónő kezdtem a szakmai munkát, majd a fogyatékosok rehabilitációs otthoni ellátásában szociális mentálhigiénés munkatársként dolgoztam. Az integrált intézménynél eltöltött 12 év alatt megismerkedtem a szociális ellátás több területével, lehetőséget kaptam munkahelyemen a módszertani osztály munkájába való becsatlakozásra.

2012-ben – elhagyva az állami szférát – egy alapítvány által fenntartott időseket ellátó intézményben az alap- és szakellátás szakmai vezetője, telephelyvezető lettem, majd elfogadva egy állásajánlatot, a régióhoz tartozó három megyében elláttam az ellátottjogi képviselői teendőket.

A jó Isten kegyelméből újabb lehetőséget kaptam: Székesfehérváron a Fejér Megyei Gyermekvédelmi Központban működő Szakértői Bizottságban családgondozói feladatokat látok el, de azt éreztem, hogy az én utam az idősellátásban van. Ekkor jött a lehetőség az Országos Papi Otthon intézményvezetői feladatainak ellátására, amit azóta is végzek. Hiszek a törő-

dés fontosságában, úgy gondolom, hogy a szociális munkával és segítő hivatással szembeni elkötelezettségem, motivációm és az emberek, valamint a szakma iránti tisztelet jelentik az alapot feladataim végzése során.

Vargáné Deme Katalin

2008-ban lettem a jászberényi Szent Klára Idősek Otthona vezetője. A munkafolyamatokra volt már rálátásom, hiszen 2005-től dolgozom az intézményben. Ezt megelőzően több mint két évtizedet töltöttem el a jászberényi egészségügyben. Az idő alatt sokat tapasztaltam, s az ott szerzett ismereteimet magammal hozva látom el feladataimat az idősek otthonában. Mindig is fontosnak tartottam, hogy a szociális munkát is megismerjem, ezért elvégeztem a Szent István Egyetem Jászberényi Főiskolai Karának szociálpedagógia szakát. Ezt követően a Semmelweis Egyetem projektmenedzseri szakán szereztem diplomát. Lényeges számomra a naprakész ismeret, valamint az, hogy az ember folyamatosan képezze magát.

Az elmúlt évek alatt teljesen megismertem az intézményünk és a Katolikus Szeretetszolgálat – a fenntartó – hitvallását, hitéletét. Hívő katolikusként sok imát ismerek, hiszen a nagymamám megtanított ezekre. Az egyházi jelleg, a vallásos szellem, a hitélet gyakorlása hozzásegített ahhoz, hogy magamra találjak, nyitottá váljak az elesett emberek megsegítésére.

Szeretettel, felelősséggel, hittel látom el napi feladataimat. Munkámban a kollégákkal való együttműködés, a csapatmunka lényeges szerepet tölt be, így közösen tudunk eredményeket elérni, és azt, hogy otthonunk jó hírnevét tovább öregbítsük.

Közel állnak hozzám Teréz anya szavai: *„Taníts meg a mindig türelmes és mindig kedves szeretetre, amely nem féltékeny, nem kérkedik, nem önző, nem ingerlékeny – olyan szeretetre, amely az igazság öröméről tanúskodik, s mindig kész megbocsátani, hinni, remélni és túrni.”*

Dr. Váry Annamária

Pályámat gyermekpszichológusként kezdtem, tizenhárom évig óvodákban és iskolákban dolgoztam, elsősorban egészséges gyermekekkel, illetve fejlődés- és magatartásbeli zavarokkal foglalkoztam. A következő állomás egy gyermekpszichiátriai klinika volt, ahol már a korai években kezdődő betegségek széles skálájával kellett dolgoznom.

Ezzel a múlttal a hátam mögött lettem felnőtt klinikai szakpszichológus, majd pszichoterapeuta és pályatanácsadó szakpszichológus. Posztgraduális képezéseimet a SOTE-n illetve az ELTE-n szereztem. A gyermekek fejlődésének alapos ismerete sokat segített abban, hogy a felnőttkori tünetek és tünet-együttesek gyökerét megértsem és sikeresen kezeljem.

Doktori disszertációm kutatása csoportokra és szervezeti kultúrákra vonatkozott, ehhez Londonban tanultam csoportdinamikát, vezetőképzést. Tanácsadást, szervezeti működést Vancouverben és Halifaxban is tanultam.

Tanítottam felsőoktatásban, a gödöllői Szent István Egyetemtől címzetes docens címet kaptam. Szakértői, tréneri és tanácsadói tevékenységet is folytatok, több könyv társszerzője vagyok.

Munkámban elsősorban a dinamikus pszichológia elveit követem, valamint tranzakcióanalízist és rövidterápiás módszereket is használok, relaxációs módszerekben és szimbólumterápiában van módszerspecifikus képzettségem. Napjaink átmeneti társadalmában fontosnak tartom az önreflexiót, a mentalizációt, annak megértését mi történik velünk és szeretteinkkel; meggyőződésem, hogy a lelki élet működésének megértése sokszor elegendő segítséget nyújt a mindennapi élet kapcsolati problémáinak megoldásában.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- ALMÁSI JUDIT–KONTA ILDIKÓ–MAYER RICHÁRDNÉ (2015): „Foglalkoztató, művészetterápiás és mozgásintervenciós programok demenciával élők számára” Módszertani ajánlás. Interprofesszionális Demencia Alapprogram, Budapest
([https://inda.info.hu/uploads/dokumentumok/INDA Módszertani ajánlás Foglalkoztató terápiák VÉGLEGES.pdf](https://inda.info.hu/uploads/dokumentumok/INDA_Módszertani_ajánlás_Foglalkoztató_terápiák_VÉGLEGES.pdf) – letöltve: 2019. 10. 20.)
- ATCHLEY, ROBERT C. (1999): *Continuity and Adaptation in Aging: Creating Positive Experiences*. Baltimore: Johns Hopkins University Press
(<https://web.archive.org/web/20080111085251/http://www.asaging.org/at/at-214/continuity.html>)
- BAKACSI GYULA (2010): *A szervezeti magatartás alapjai*. Budapest: AULA Kiadó, 12. fejezet.
(https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_543_07_A_szervezeti_magatartas_alapjai/ch12.html – letöltve 2019. 11. 23.)
- BAKACSI GYULA (2010): *A szervezeti magatartás alapjai*. Egyetemi jegyzet. Budapest: Aula Kiadó
(<https://docplayer.hu/7742565-A-szervezeti-magatartas-alapjai.html> – letöltve: 2020. 04. 25.)
- BAKACSI GYULA (2011): *A szervezeti magatartás alapjai*. 6. fejezet: Motiváció. Budapest: Gondolat Kiadó
https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_543_07_A_szervezeti_magatartas_alapjai/ch06.html)
- BARANYAI LIZA (2014): „RACI, avagy ki miért felelős?” *Nonprofit menedzsment honlap*
(<https://nonprofitconsultancy.wordpress.com/2014/11/18/raci-avagy-ki-miert-felelos/>)
- BECKHARD, RICHARD (1969): *Organization Development: Strategies and Models*. Boston, MA: Addison-Wesley
- BERNE, ERIC (1997): *Sorskönyv, avagy mit mondasz a hello után?* Budapest: Háttér Kiadó
- BION, WILFRED (1991): *Experiences in Groups and other papers*. London and New York: Routledge (eredeti kiadás: 1961, London: Tavistock)
- BODNÁR ERIKA (2018): „Tánccal az Alzheimer ellen.” *Lokál*, 2018. 11. 01.
(<https://www.lokal.hu/2018-11-tanccal-az-alzheimer-ellen/>)
- BRÄNNBACK, MALIN (2011): *The Concept of Customer-Oriented and Its Implication for Competence Development*. Turku: Innomarket, Oct. 2011.
(https://www.researchgate.net/publication/267372922_The_Concept_of_Customer_Orientation_and_Its_Implication_for_Competence_Development)
- BREEMEN, PIET VAN, SJ (2007): *A szép öregedés ajándéka*. Kecskemét: Korda Kiadó
- BUCHOVICZ BRUCE (1990): „Cultural transition and attitude change.” *Journal of General Management* 15(4), pp. 45–55.
(<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/030630709001500404> – letöltve: 2019. 10. 10.)
- BUTLER, ROBERT N. MD (1969): „Age-ism: Another Form of Bigotry.” *The Gerontologist* 9(4/1) (Winter 1969), pp. 243–246.
- CLARKSON, PETRUSKA (1995): *Change in Organisations*. London: Whurr Publishers Ltd.
- COHN-SHERBOK, DAN–IRWIN, MICHAEL (ed.) (1987): *Exploring Reality*. London: Allen & Unwin
- CREEK, JENNIFER (ed.) (1990): *Occupational Therapy and Mental Health*. Edinburgh; New York, NY: Churchill Livingstone

- CUMMING, ELAINE–HENRY, WARREN EARL (1961): *Growing Old. The Process of Disengagement*. New York, NY: Basic Books.
- Idézi Blair, Sheena in CREEK, JENNIFER (ed.) (1990): *Occupational Therapy and Mental Health*. Edinburgh; New York, NY: Churchill Livingstone
- CSAPÓ JUDIT (2011): „Az emberi tényező szerepe.” In Uő.: *Szervezetelmélet és szervezeti kultúra*. Szeged: Szegedi Tudományegyetem Közoktatási Vezetőképző Intézet
(https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2009_0026_kovi_szervezm/22__az_emberi_tnyezk_szerepe.html)
- DARA PÉTER (2013): *SME teljesítménymenedzsment*. Budapest: Budapesti Gazdasági Főiskola
(https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_d5_1095_1097_smeteljesitmenymenedzsment_scorm/2_2_mi_a_teljesitmenymenedzsment_celja__WiESnhBl4wfbOwld.html)
- DEAL, TERRENCE E.–KENNEDY, ALLAN A. (1982): *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. New York, NY: Basic Books
- DIENER, ED–EMMONS, R. A.–LARSEN, R. J.–GRIFFIN, S. (1985): „The Satisfaction with Life Scale.” *Journal of Personality Assessment*, 49(1), pp. 71–75.
- DIENER, ED–SUH, EUNOOK–LUCAS, RICHARD–SMITH, HEIDI (1999): „Subjective Well-Being: Three Decades of Progress.” *Psychological Bulletin* 125(2), pp. 276–302.
(https://www.researchgate.net/publication/232577536_Subjective_Well-Being_Three_Decades_of_Progress)
- DOBÁK MIKLÓS (2006): *Szervezeti formák és vezetés*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- DOLAN, PAUL–PEASGOOD, TESSA–WHITE, MATHEW (2008): „Do we really know what makes us happy? A review of the economic literature on the factors associated with subjective well-being.” *Journal of Economic Psychology* 29(1), pp. 94–122.
- DONÁSZY MARIANNE (2002): „Időskori szerepek és krízishelyzetek.” In: *Kortünet vagy kórtünet? Mentális zavarok az időskorban*. Szerk. Tariska Péter, Budapest: Medicina Könyvkiadó, pp. 46–57.
- DOUGLASS, STEPHEN B. (2001): *A hétköznapiak menedzsere – Gyakorlati tanácsok keresztyéneknek terv és időbeosztás készítéshez és a kellő önfegyelem megszerzéséhez*. Budapest: Keresztény Ismeretterjesztő Alapítvány
- EDELWICH, JERRY–BRODSKY, ARCHIE (1980): *Burn-Out, Stages of Disillusionment in the Helping Professions*. New York, NY: Human Sciences Press
- ELEKES EDIT (2014): „Szervezetfejlesztés és vezetési funkciók összefüggésének vizsgálata egy konkrét államigazgatási szervnél.” PhD-dolgozat, Debrecen: Debreceni Egyetem, Gazdálkodástudományi Kar
- ERIKSON, ERIK H.–ERIKSON, JOAN M. (1998): *The Life Cycle Completed (Extended Version)*, e-book. New York, NY: W.W. Norton
- ESZIK ZOLTÁN, DR.–HORVÁTH ATTILA, DR.–VÁRY ANNAMÁRIA (2001): *A KID programok értékelési folyamatának terve*. Belső anyag, Országos Foglalkoztatási Közalapítvány
- FARKAS FERENC, DR.–KAROLINY MÁRTONNÉ, DR.–LÁSZLÓ GYULA–POÓR JÓZSEF, DR. (2009): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft.
- FINZEL, HANS (2004): *A vezetők tíz leggyakoribb hibája*. Budapest: Keresztény Ismeretterjesztő Alapítvány
- FLOWERS, Y. A.–KRAIEM, R. (1982): „Patterns of Activities throughout the Life Span – Tasks and Today's Changing Lifestyles.” Hamburg: Proceedings of the 8th International Congress of the World Federation of Occupational Therapists

- GABRIEL, YIANNIS (1999): *Organisation in Depth*. Beverly Hills, CA: Sage Publication
- GERGELY ÉVA (2016): „A teljesítménymenedzsment funkcionális jellege.” *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)* 1(1)
(<https://ojs.lib.unideb.hu/IJEMS/article/view/4811>)
- GLÓZER RITA– GELEI ANDRÁS (szerk.) (2011): *Valóságkonstrukciók, A szervezeti jelentésvilág interpretatív megközelítései*. Pécs–Budapest: Gondolat Kiadó–PT BTK Kommunikáció- és Médiatudományi Tanszék
(https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0050_Gelei-Glozer_szerk_Valóságkonstrukciók/adatok.html – letöltve 2019. 11. 23.)
- GYÖKÖSSY ENDRE (2016): *Magunkról Magunknak*. Budapest: Szent Gellért Kiadó és Nyomda
- HANDY, CHARLES (1986): *Szervezetek irányítása a változó világban*. Budapest: Mezőgazdasági Kiadó
- HANDY, CHARLES (2015): *The Second Curve: Thoughts on Reinventing Society*. New York, NY: Penguin Random House
- HAVE, STEVEN TEN–HAVE, WOUTER TEN–STEVENS, FRANS–ELST, MARCEL VAN DER–POL-COYNE, FIONA (2009): *Legsikeresebb vezetési modellek*. Budapest: Manager Könyvkiadó
- HAVIGHURST, ROBERT J. (1961): „Successful Ageing.” *The Gerontologist* 1(1), pp. 8–13.
- HJELLE, LARRY A.–ZIEGLER, DANIEL J. (1985): „Gordon Allport: A személyiségvonás elmélete”. In: *Személyiséglélektani szöveggyűjtemény*. Szerk. dr. Szakács Ferenc és dr. Kulcsár Szusanna, Budapest: Tankönyvkiadó, II. kötet, pp. 232–276.
- HUTTON, JEAN (2000): „Working With the Concept of Organisation-in-the-Mind.” *Inscape (Journal of the British Association of Art Therapists)*, London: The Grubb Institute (belső anyag)
- HYBELS, BILL (2004): *Légy bátor és vezess!* Budapest: Új Remény Alapítvány
- IMREH SZABOLCS–KÜRTÖSI ZSÓFIA–MAJÓ ZOLTÁN–VILMÁNYI MÁRTON (2008): *Menedzsment I.* Szeged: Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar
- ITTZÉS ANDRÁS–MARTOS TAMÁS–BÓNÉ VERONIKA–DÁVID BEÁTA (2014): „Elégedettséget és hangulatot mérő egytéltes skálák használhatósága jóllétre vonatkozó vizsgálatokban.” *Mentálhigiéne és Pszichoszomatika* 15(3), pp. 289–303.
(http://real.mtak.hu/25197/1/pszichoszomatikacikk2014_1teteles_skalak_2014_07_07.pdf)
- KADOCSA GYÖRGY (2013): „Készségek, képességek és a személyiség a humán menedzsmentben.” In: *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században III.* Budapest: Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, pp. 153–178.
- KATOLIKUS SZERETETSZOLGÁLAT honlapja (é. n.): „Történetünk.”
(<https://www.szeretetszolgalat.hu/tortenetunk>)
- KAZAI ANITA, DR. (2017): „Szubjektív jóllét idős korban.” *MedicalOnline*, 2017. július 12. (http://medicalonline.hu/tudomany/cikk/szubjektiv_jollet_idos_korban – letöltve: 2020. 03. 30.)
- KHS NÉPESSÉGTUDOMÁNYI KUTATÓINTÉZET honlapja: „Korösszetétel.”
(<http://demografia.hu/hu/tudastar/fogalomtar/12-korosszetetel>)
- KLEIN SÁNDOR (szerk.) (2001): *Vezetés és szervezetpszichológia*. Budapest: SHL Hungary. I. rész: „A vezető”; II. rész: „A csoport”; III. rész: „A szervezet elemzésének és fejlesztésének célja: a hatékony szervezet.”
- KOMOR LEVENTE–GÓSI MARIANN (2011): *Vezetési és kommunikációs ismeretek*. Egyetemi tankönyv. Keszthely: Pannon Egyetem, Georgikon Kar

- KOPÁCSI LÁSZLÓ, DR. (2008): „A gyász lélektana.” *Önsegítő tudástár* (https://stresszdoktor.hu/A_gyasz_lelektana.html – letöltve 2019. 07. 15.)
- KOTLER, PHILIP (1969): „Broadening the Concept of Marketing”. *Journal of Marketing* 33(1), (Jan. 1969), pp. 10–15.
- KOTTER, JOHN–RATHGEBER, HOLGER (2007): *Olvad a jéghegyünk! Változás és siker bármilyen körülmények között*. Budapest: Trivium Kiadó
- KÓZPONTI STATISZTIKAI HIVATAL (2014): „Érdekessegek a szubjektív jóllét (well-being) magyarországi vizsgálatából.” *Statistikai tükör* VIII. évf. 2. szám (https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/szubjektiv_jollet.pdf)
- LALOUX, FREDERIC (2016): *A jövő szervezetei*. Budapest: Aquilone Kiadó
- LAMPEK, KINGA–RÉTSÁGI, ERZSÉBET (2015): *Egészséges idősödés. Az egészségfejlesztés lehetőségei idős korban*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem (<https://www.etk.pte.hu/protected/OktatasiAnyagok/%21Palyazati/sport2/EgeszsegesIdosodes.J.pdf>)
- LENGYEL LÁSZLÓ, DR. (é. n.): „Jó egészséget mindenkinek legalább 100 évig! Dr. Prof. Zhu Zong Xiang módszere alapján.” *Kelebia község honlapja* (<https://www.kelebia.hu/index.php/intezmenyek/koenyvtar-es-muevelodesi-haz/herkules-meridian-koezpont/301-meridian-torna-hogyan-eljuenk-egeszsegben-100-evig> – letöltve: 2020. 02. 03.)
- Magyar Kurír – Katolikus Hírportál (2016): „Keresztény értékek a 21. században – Erdő Péter előadása a Várkert Bazárban.” (2016. 01. 14.; <https://www.magyarKurir.hu/hirek/keresztény-ertekek-21-szazadban-erdo-peter-eloadasa-varkert-bazarban> – letöltve: 2019. 11. 18.)
- Magyar Kurír – Katolikus Hírportál (2019): „A közfeladatokat ellátó egyházi intézmények támogatása is biztosított a jövő évi költségvetésben” (2019. augusztus 8., forrás: MTI; <https://www.magyarKurir.hu/hazai/a-kozfeladatokat-ellato-egyhazi-intezmenyek-tamogatasa-is-biztosított-jovo-evi-koltsegetesben> – letöltve: 2019. 11. 18.)
- MÁRKUS BÉLA (2011): *Térbeli döntéselőkészítés 1. – Menedzsment alapok*. Egyetemi jegyzet. Székesfehérvár: Nyugat-magyarországi Egyetem, Geoinformatikai Kar
- McKENNA, EUGENE–BEECH, NIC (2000): *Emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: Panem Könyvkiadó Kft. Stratégia és struktúra, Kultúra és változás című fejezetek
- McLEISH, BARRY J. (1997): *Sikeres marketingstratégiák nonprofit szervezetek részére*. Budapest: Co-Nex Könyvkiadó Kft.
- MÉSZÁROS ETELKA (2015): „Adminisztrátorból business partner – a HR-szakma története.” *HRportál* 2015. 01. 22. (<https://www.hrportal.hu/hr/adminisztratorbol-business-partner-a-hr-szakma-tortenete-20150122.html>)
- MORGAN, GARETH (1986): *Images of Organization*. Beverly Hills, CA: Sage Publication
- NAGY ERZSÉBET ZSUZSANNA (2016): „Ösztönzési módszerek hagyományos és Lean szemléletű termelésben.” *Műszaki és Menedzsment Tudományi Közlemények*, 1(1), pp. 1–12. (<https://ojs.lib.unideb.hu/IJEMS/article/view/4826>)
- NÉMETH TIBOR (2012): *Megatrendek a népesedésben, növekedésben, foglalkoztatásban, fejlődésben*. Társadalomkutatás – a MTA Gazdaság- és Jogtudományok Osztályának folyóirata 33(1), pp. 258–275. (<http://phil.elte.hu/lps/tpf/2012-2013/October/MEGATREND-TARSKUT.pdf> – letöltve: 2020. május 15.)

- NEMZETI ÉLELMISZERLÁNC-BIZTONSÁGI HIVATAL (é. n.): „Ökológiai gazdálkodás” (<https://portal.nebih.gov.hu/okologiai-gazdalkodas>)
- NIELSEN, CHRIS (2015): „*Improving Customer Service in Elderly Care*.” Doktori értekezés, Helsinki: Metropolia University of Applied Sciences (<https://core.ac.uk/download/pdf/38117751.pdf>)
- PETERS, TOM–WATERMAN, ROBERT (1982, 2006): *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies*. New York, NY: Harper & Row
- PINK, DANIEL H. (2010): *Motiváció 3.0. Ösztönzés másképp*. Budapest: HVG Könyvek
- PITT, BRICE (1982): *Psychogeriatrics: An Introduction to the Psychiatry of Old Age*. 2nd ed. Edinburgh; New York, NY: Churchill Livingstone. Idézi Blair, Sheena in CREEK, JENNIFER (ed.) (1990): *Occupational Therapy and Mental Health*. Edinburgh; New York, NY: Churchill Livingstone, p. 357.
- POGÁCSÁS NÓRA (2019): „Életünk nyolc szakasza – az eriksoni pszichoszociális fejlődésmodell.” *Mindset pszichológia*, 2019. 03. 12. (<https://mindsetpszichologia.hu/2019/03/12/eletunk-nyolc-szakasza-az-eriksoni-pszichoszocialis-fejlodesmodell/>)
- RAJNA PÉTER–TARISKA PÉTER (2002): „Az életkorfüggő mentális zavarok és kezelésük.” In: *Kortünet vagy kórtünet? Mentális zavarok az időskorban*. Szerk. Tariska Péter, Budapest: Medicina Könyvkiadó, pp. 214–246.
- REED, BRUCE D.–PALMER, BARRY W. M. (1972): *An Introduction to Organisational Behaviour*. London: The Grubb Institute of Behavioural Studies (belső anyag)
- RÉVÉSZ GYÖRGY (2007): „Személyiség, társadalom, kultúra – a pszichoszociális fejlődés eriksoni koncepciója.” In: Gyöngyösiné Kiss E.–Oláh A. (szerk.): *Vázlatok a személyiségről. A személyiséglélektan alapvető irányzatainak tükrében*. Budapest: Új Mandátum. pp. 224–243.
- ROÓZ JÓZSEF, DR.–HEIDRICH BALÁZS, DR. (2010): „Frederick Herzberg kéttényezős motivációs elmélete.” In: Uők: *Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai*. 4.2.3. fejezet (https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_c1_1054_1055_1057_vallalatigazdant_scorm/4_2_3_frederick_herzberg_kettenyezoes_motivacios_elmelete_77X3171J7qPAmrMw.html – letöltve: 2019. 01. 22.)
- ROSZIK ÁGNES (szerk.) (2015): *Az átmeneti ellátás gyakorlati kérdései*. Gödöllő: ATOSZ Egyesület
- SÁNDORI ZSUZSANNA (2001): „*Mi a tudásmenedzsment?*” (<http://ki2.oszk.hu/3k/19972006/valcikkek/valcikkek0202/sandori.html>; <http://www.mek.iif.hu/porta/szint/tarsad/konyvtar/vezetes/tudasmen/html/index.htm>)
Nyomtatott formában (2002): „*Mi a tudásmenedzsment?*” *Könyv, könyvtár, könyvtáros* 11(2), pp. 13–29. és 11(3), pp. 38–47.
- SCHEIN, EDGAR H. (1999): „*Sense and Nonsense about Culture and Climate*.” Commentary for Handbook of Culture and Climate. Munkaanyag (#4091, February 1999) a Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management részére. (https://www.researchgate.net/publication/37594114_Sense_and_nonsense_about_culture_and_climate)
- SCHEIN, EDGAR H. (1985): *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco, CA: Jossey-Bass

- SEDEVINÉ BALASSA ILDIKÓ, DR.–PÖLÖSKÉINÉ HEGEDÜS HELÉN (2010): *Szervezési ismeretek I-II*. Budapest: Centroszet Szakképzés-szervezési Nonprofit Kft.
(<http://centroszet.hu/tananyag/szervezesJO/index.html>; <http://centroszet.hu/tananyag/szervezes2/index.html>)
- SEMSEI IMRE (2004): „Néhány gondolat az öregedési elméletekről.” *Magyar Tudomány* 2004/12, p. 1335.
(<http://www.matud.iif.hu/04dec/03.html>)
- SINGER MAGDOLNA (2019): „A Halál nem elengedés, hanem a kapcsolat átalakítása.” *Femina.hu* 2019. 07. 11. (<https://femina.hu/egeszseg/singer-magdolna-interju>)
- SIPOS NORBERT (2016): „A munkaelégedettség Herzberg modelljének továbbfejlesztése a Frissdiplomások 2011–2014 adatbázisok alapján.” *Vezetéstudomány – Budapest Management Review* 47(12), pp. 97–108. (<http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2590/1/VT2016n12p97.pdf>)
- STERNE, JIM (1996): *Customer Service on the Internet*. New York, NY: Wiley Computer Publishing. Idézi BRÄNNBACK, MALIN (2011): *The Concept of Customer-Oriented and Its Implication for Competence Development*. Turku: Innomarket, Oct. 2011.
(https://www.researchgate.net/publication/267372922_The_Concept_of_Customer_Orientation_and_Its_Implication_for_Competence_Development)
- SZABÓ MÁRIA (2011): *Stratégiai tervezés*. Szegedi Tudományegyetem Közoktatási Vezetőképző Intézet (https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2009_0026_kovi_strategiai/124_strategiai_terv.html)
- Személyiséglélektani szöveggyűjtemény*. Szerk. dr. Szakács Ferenc és dr. Kulcsár Zsuzsanna, Budapest: Tankönyvkiadó
- SZENTMIHÁLYI SZABÓ PÉTER (1997): *A Gyöngék Ereje*. Budapest: Szent István Társulat
- SZILÁGYI DOMOKOS (1972): *Sajtóértekeztet, Versek*. Bukarest: Kriterion Kiadó
- SZUROVECZ ILLÉS (2019): „Nehezen birkóznak meg az idősothtonok a nagybeteg öregekkel.” *Szeretlekmagyarország.hu* 2019. január 27.
(<https://www.szeretlekmagyarország.hu/nehezen-birkoznak-meg-az-idosothtonok-a-nagybeteg-oregekkel/>)
- SZÜCS EDIT, DR.–RÁDY ESZTER–MATKÓ ANDREA (2013): *Menedzsmentismeretek*. Budapest: TERC Kft.
- TARISKA PÉTER (szerk.) (2002): *Kortünet vagy kórtünet? – Mentális zavarok időskorban*. Budapest: Medicina Könyvkiadó
- TARTELL, ROSS (2016): „Understand Teams by Using the GRPI Model.” *Training Magazine* (Jan. 2016)
(<https://trainingmag.com/trgmag-article/understand-teams-using-grpi-model/>)
- TUCKMAN, BRUCE W.–JENSEN, MARY ANN C. (1977): „Stages of small group development revisited”. *Group and Organization Studies* 2(4), pp. 419–427.
- VÁRY ANNAMÁRIA (2005a): „Szervezetek a századfordulón. A változás szelleme és démonai.” In: *Sors mint döntés. Az érzelmek felfedezése és felszabadítása*. Szerk. Járó Katalin, Budapest: Helikon Kiadó, pp. 405–427.
- VÁRY ANNAMÁRIA (2005b): „Csoportok mélyén. Tanulás a csoportról csoportban.” In: *Sors mint döntés. Az érzelmek felfedezése és felszabadítása*. Szerk. Járó Katalin, Budapest: Helikon Kiadó, pp. 507–534.
- VÁRY ANNAMÁRIA (2011): *A munkanélküliség pszichológiai hatásai*. Egyetemi jegyzet, Nyíregyháza: Debreceni Egyetem, Egészségügyi Kar, Szociális és Társadalomtudományi Intézet
- VÁRY ANNAMÁRIA (2013a): „Fellobbanni és kiégni.” In: *Felelősség és siker. A tranzakcióanalízis mint döntésmenedzselés*. Szerk. Járó Katalin, Budapest: Háttér Kiadó, pp. 113–131.

- VÁRY ANNAMÁRIA (2013b): „Tanácsadás, útban az információs társadalom felé.”, In: *Felelősség és siker. A tranzakcióanalízis mint döntésmenedzselés*. Szerk. Járó Katalin, Budapest: Háttér Kiadó, pp. 213–243.
- VERESNÉ DR. SOMOSI MARIANN–HOGYA ORSOLYA (2011): *Teljesítménymenedzsment*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó
- Vezetés és vezetők honlap (é. n.): „A változások vezetése (menedzselése)”
(<http://www.vezetes-vezetok.hu/a-valtozasok-vezetese-menedzselese/>)
- VINCZE IMRE (2012): „A pénz nem motivál? – A motivációról Herzberg szemével.” *Magabiztos.hu* 2012. október. 2.
(<http://www.magabiztos.hu/olvasnivalo/a-penz-nem-motival-a-motivacirol-herzberg-szemevel/>)
- WAGNER JÁNOS (2001): „Konfliktuskezelés a szervezetben” In: KLEIN SÁNDOR (szerk.): *Vezetés és szervezetpszichológia*, III. rész, 18. fejezet (pp. 509–532.)
- WOLFF, JENNIFER L.–BOYD, CYNTHIA M. (2015): „A Look at Person- and Family-Centered Care Among Older Adults: Results from a National Survey.” *Journal of General Internal Medicine* (2015 Oct) 30(10): 1497–1504. (<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4579212/>)
- WOODCOCK, MIKE–FRANCIS, DAVE (1990): *Unblocking Your Organization*. Aldershot: Gower Publishing Ltd., UK
- WORLD HEALTH ORGANIZATION (2015): „*World Report on Aging and Health. Summary*”
(https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/186468/WHO_FWC_ALC_15.01_eng.pdf;jsessionid=E2FADF9A47C24ACF96A18141A4E8A807?sequence=)
- WORLD HEALTH ORGANIZATION: <https://www.who.int/ageing/en/>
- WORLD HEALTH ORGANIZATION: <https://www.who.int/ageing/healthy-ageing/en/>



Katolikus
Szeretetszolgálat



BÁLINT SÁNDOR
EGYHÁZMEGYEI SZERETETSZOLGÁLAT

Bálint Sándor Egyházmegyei
Szeretetszolgálat

