

A segítői önerő fejlesztése

– menedzsmenttudományi eszközökkel

Rendhagyó írásomban egy tapasztalati tanulásra épülő, az önazonosságot, önismeretet és a szakmai személyiséget erősítő műhely alapját képező előadás és módszer összegzésére vállalkozom.

Nagyon megérintett az Antropos Egyesület 2012-es konferenciájának témája, aktuálisnak éreztem (talán magamért is), mindenféle segítői munka, a hitelesség, a szakmaiság alapkérdésének.

A mindennapok időnyomásában, tennivalóink sűrűjében időről időre elveszithetjük a kapcsolatot önmagunkkal, eltávolodhatunk belső világunktól. Ezt nyugtalanító, sokszor nem is tudatosuló, feszítő érzések kísérik, akadályozván a figyelmet kapcsolatainkra, klienseinkre.

A konferencián elhangzott előadásomban és az azt követő műhelyen (ott már saját élményű megtapasztalás keretében) a segítői gyakorlatban némiképp szokatlan, *menedzsmenttudományi* megközelítést alkalmaztam. Bár meg vagyok győződve arról, hogy a szakmai személyiség fejlődéséhez alapvető a rogersi feltétel nélküli elfogadás, empátia, kongruencia és a kliens fejlődésében való töretlen bizalom, a változáshoz – fogalmazhatunk így is: a szeretet mellett – tiszta kommunikáción alapuló konfrontációra is szükség van.

Az általam alkalmazott facilitatori megközelítés a személyközpontúságot strukturált, menedzsmenttudományi technikák alkalmazásával gazdagította, segítvén a műhely munkájában részt vevőket, hogy rátekinthessenek, reflektáljanak helyzetükre. Úgy gondolom, a 122. oldalon található ábra jobb oldali harmadik oszlopában szereplő kérdések – az alapösszefüggések megértését követően – egyéni kipróbálás esetén is hasonló segítséget nyújthatnak az érdeklődőknek.

VISSZATÉRNI ÖNMAGUNKHOZ – ALAPVETÉS

Egyetemi oktatóként – a Semmelweis Egyetem Mentálhigiéné Intézetének lelkipogozói képzésén, a szociális munka mesterképzés során tartott tevékenységkísérő csoportokban, esetmegbeszélések alkalmával, segítőkapcsolat-semináriumok, szakmai, illetve vezetői önismerteti kurzusok keretében –, de szupervizorként is gyakran találkozom a csoporttagoknál, klienseknél az időhiány, illetve az időnyomás okozta stressz, a túlterhelés és túlvállalás kiégés közeli állapotot mutató tüneteivel.

Az esethozók által megnevezett okok sorában – az esetek háromnegyedében – az „egyre több feladat hárul rám” panasz az első; a megnevezett élethelyzetből táplálkozó esetek egyre összetettebbek; mind több és elmélyültebb szak tudás kell a kíséréshez, a támogatáshoz. Nagyon erős a „nem tudok nemet mondani, oly nagy a szükség” behívó ereje, stb. Ha csak e három tényezőt alaposabban megszemléljük, több árnyalatbeli, de néhol lényeges különbséget vehetünk észre a korábbi időszakokhoz képest:

- van közös hivatkozási alap: ez az időhiány;
- nagyon megváltoztak a (külső) társadalmi feltételek, ezekhez vagy tudunk alkalmazkodni, vagy nem;
- és megjelennek a személyiség szocializációjának mélyebb vonatkozásai is: például „Tudok nemet mondani egy kliens segélykiáltására?”

Ezt a gondolatsort nagyon sok, saját mentálhigiénéjére figyelő segítő belátja kognitív szinten, és tesz is a megelőzésért.

Spirituális segítségként az imádság, az egyéni, illetve csoportos lelkipogozás és a segítőbe-szélgetés; szakmai töltettel az esetfeldolgozás,

a szupervízió, a coaching, a mentoring, tutoring, a különféle időgazdálkodási tréningek stb. mind-mind kiváló, módszertanilag hatékony eszközt jelentenek a problémakezeléshez.

A VÁLTOZÁS LEHETŐSÉGE

Ha ez így van, mi az a többlet, amelyet a „visszatérni önmagunkhoz...” gondolatkör ad számunkra?

A válasz nem módszertani, hanem tartalmi megközelítésben keresendő. Megértéséhez a 122. oldalon található modell nyújt segítséget.¹

A tartalmi válasz lényege: Mindaddig, amíg a feladatok síkján próbálok áttekinteni a helyzetemet, és napi tennivalóim dzsungelében igyekszem rendet vágni, nagyságrendekkel csökkentem rendteremtő akcióim eredményességét. Nem látom át, nem tudom érzékelni, pontosabban reálisan felmérni helyzetemet, nem találok a kivezető utat.

A helyes diagnózis felállításához, a problémából kivezető út megtalálásához felül kell emelkednem a feladatok szintjén, de még a stratégia szintjét is meg kell haladnom – egészen a küldetés magasságáig... vagy mélységéig? Itt található vissza önmagamhoz, itt lehetem meg a választ alapvető kérdéseimre: Ki vagyok én? Mi dolgom e földön? Mi az Isten szándéka velem? (Mit akarsz, Uram, hogy cselekedjem...?)

Hogy mit kínál ez a felismerés? Mitől lesz kevesebb az elvégzendő feladat? Mitől fogom jobban hasznosulni pszichés energiákkal végezni a feladatom? Leginkább attól, hogy számos tevékenységről kiderül, hogy nem tartozik a küldetéséből származó feladatok közé... legfeljebb egy-egy eleme az én dolgom, a többi csak magamra húztam (mert például hízelgő volt a felkérés); attól, hogy felismerem: ezek teljesen félreviszik erőforrásaim hasznosulását stb.

Vizsgáljuk meg a probléma megértését a segítői, lelkigondozói szakterülettel látszatra távol álló szakmai megközelítéssel! A menedzsmenttudomány filozófiájára alapoztuk a 122. oldalon látható ábránkat.² Ezt hívom segítségül a prob-

léma feltárásához és a felmerült kérdések megválaszolásához.

A VÁLTOZÁS KULCSA: EGY INTEGRÁLT VEZETÉSI/ÖNMENEDZSELÉSI MODELL

A bemutatott modell feltárja a tárgyalt problémakör meghatározó összefüggéseit. A modell tartalmi megértését, összefüggéseinek feltárulkozását segíti, ha meglátjuk, hogy tartalmi szempontból három jól körülírt oszlopra tagolódik:

- küldetés, stratégia... (a fő összefüggéseket bemutató oszlop);
- „kivitelezés” – az ezek megjelenítését bemutató oszlop: szervezet, működés stb.
- az önelemzést végző személy elemző munkáját segítő hibalehetőségek, kérdések oszlopa.

Az oszlopok között a mélyebb elemzést lehetővé tevő keresztirányú utalások is vannak, melyek részben tovább mélyítik az oszlopokban megjelenített alapfogalmak megértését, gyakorlati használhatóságát: például a menedzselés fogalma, meghatározó erőforrások működtetése; részben konkrét, segítő kérdéseket tesznek fel az önelemzéshez, például a hibalehetőségek oszlopának alján: „Ha nem működik, meg kell vizsgálnom”, vagy: „Ki mondta, hogy ez a küldetésem?”

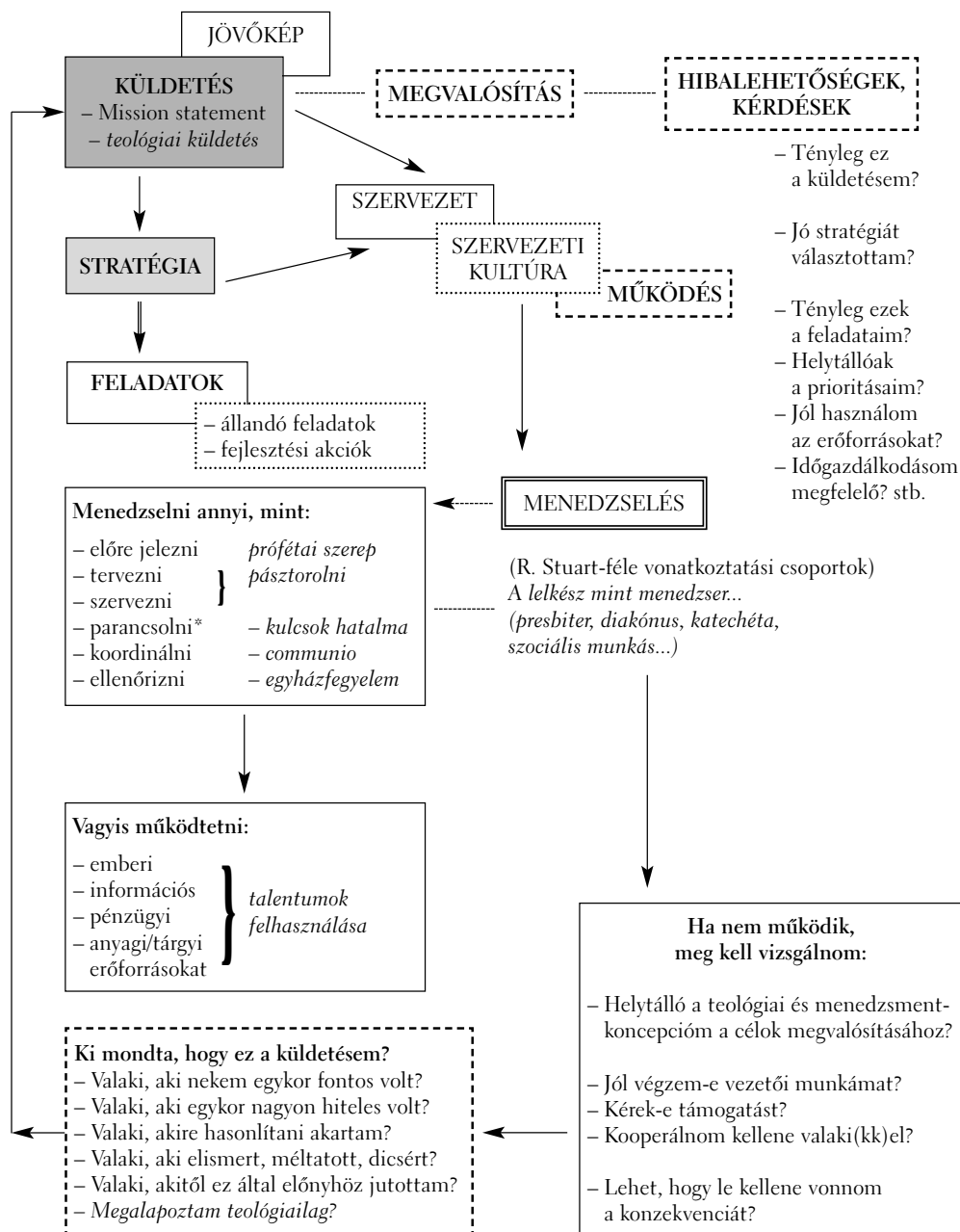
Néhány speciális megjegyzés a használt menedzsmenttudományi fogalmak értelmezéséhez:

Küldetés: coachként gyakran találkozom azal, hogy az adott szervezeteknek nincs küldetésnyilatkozatuk; vagy ha van, az általános, illetve majdnem feladatszinten megfogalmazott; vagy egyébként értékes gondolatokat tartalmazó, történeti megközelítéssel megírt preambulomok. Az még ritkább, hogy egy szervezet küldetésnyilatkozatát kiegészítve legalább a vezetőik esetében legyen megfogalmazott küldetés. (Egyébként minden dolgozónak kellene „belsővé vált módon” szavakba öntött küldetéssel rendelkeznie.) Az én értelmezésemben a küldetés néhány mondatban megfogalmazott, jó ér-

1 Fruttus István Levente – Hézszer Gábor: *Módosított integrált vezetési koncepció*. Kézirat. Nagykőrös, 2012. ■ 2 Uo.

Szemponatok az integrált vezetési koncepció kialakításához

Megerkezni önmagunkhoz



* A mai menedzsmentterminológiában az Henri Fayol 1896-os definíciójában szereplő *parancsolás* helyett természetesen *motiválás* értünk, melybe az is beletartozik, hogy a vezető visszajelzi a szervezeti kultúra normáinak, értékeinek esetleges megszegését, semmibevételét

telemben „patetikus” nyelvezetű, konkrétumokat (is) tartalmazó nyilatkozat, egyházi szervezetek esetében teológiaiilag is megalapozott formában.

Például: Küldetésünk, hogy „a környezetünkben élők megtapasztalják az Atyaisten szeretetét és Jézus Krisztus szabadítását a Szentlélek ereje által, közösségünkben, és így megélik kapcsolatukat Istennel”.³ Mennyire más ez, mint az oly gyakran olvasható „küldetésünk az evangélium hirdetése”!

Jövőkép: A jövőkép a küldetés „mögött” felejlő, konkrét időkeretekkel meghatározott állapot leírása (például öt év múlva; tíz év múlva), lehetőleg minél több jellemzővel mérhető (ide tartoznak a pszichológiában jól bevált attitűdskálák is), távoli célkitűzés.

Stratégia: A küldetés megvalósításához vezető utat/utakat jelöli ki. Nagyon fontos, hogy jól megfogalmazott cél/célok/célrendszerek származzanak belőle. Bizonyos helyzetekben már itt el kell kezdeni a tervezést; ugyanis egy adott küldetéshez gazdag stratégia/célkitűzésrendszer tartozhat; s a megvalósítás lehetősége „nagy úr”, vagyis a következő fázis (feladatok megfogalmazása) tennivalóinak kijelölése nagymértékben függ a rendelkezésünkre álló/megszerezhető erőforrásoktól. Célszerű prioritásokat felállítani a stratégiai irányok között.

Például az előbb említett gyülekezet esetében négy stratégiai irányt fogalmaztak meg:

- Házi (nem gyülekezeti) csoport működésének gazdagítása és erősítése (*Klaus Douglass* értelmezésében).
- Teljes gyülekezeti diakóniai háló kiépítése (gyülekezeti diakóniai gondnok, diakóniai bizottság és önkéntesek, diplomás diakónus alkalmazása – szükségletfelmérésen alapuló szolgálat; második lépcsőben államilag finanszírozott szolgálatok: például támogató szolgálat, házi gondozás stb. kiépítésével).
- Tudatos tanítás és felkészítés az életre és a szolgálatra (bibliaiskola, életvezetési szemináriumok).
- Tudatos és tervezett misszió és evangelizáció (kulcseleme: kapcsolatépítés iskolai hittano-

sok családjával; a megkeresztelt gyermekek családjával, illetve gyermekükkel otthon lévő édesanyákkal; istentiszteletek a „fehér foltok” kiválasztott helyszínein, a templomon kívül stb.)

Feladatok: azt hiszem, ez az a szint, ahol mindannyian „jók vagyunk”. Annyi feladatot tudunk magunknak kijelölni – „pótolhatatlanságunk” okán (hangsúlyozni szeretném *küldetés és feladat* a gyakorlatban oly sokszor megnyilvánuló antagonizmusát) –, amennyit már nem is tudunk tisztességesen kontrollálni. Viszont amennyire „jók vagyunk” a feladatok begyűjtésében, úgy hanyagoljuk a feladatok „akciótervezését”. Nem vesszük számításba a lényeges feladatelemeket, az időhatárokat és az erőforrásokat; de ez már a tervezés fázisa.

A feladatok a főbb folyamatokba rendezve a stratégiai irányok eredményes megvalósításait biztosítják. Ez – elsősorban intézmények, szervezetek esetében – feltételezi korrekt, szakmai megtervezésüket. Végig kell gondolni, hogy a küldetés megvalósításához vezető út milyen alapvető szakmai lépésekből álljon; fel kell tárni, hogy ezeknek milyen erőforrásbeli feltételek vannak (*lásd az 122. oldalon*).

Néhány gondolat a szóban forgó modell „Megvalósítás” névvel illetett második oszlopának nagyon fontos elemeiről:

Munkakör: Meg kell tervezni a munkatárs szervezeti pozícióját, a feladatait (kiemelve a négy-öt fő feladatot; a kiegészítő, illetve egyéb feladatokat; hozzá kell rendelni a hatáskört, jogkört, és meg kell állapítani a felelősséget; esetleg kiegészítő információkat is rögzíthetünk.

Szervezet: A munkakörök kapcsolódásából épül fel. A menedzsmenttudományi szakirodalom a küldetés, a stratégia és a feladatok által meghatározott számos szervezeti formáció megvalósítását kínálja.

Működés: Ha a szervezetre struktúráként, mintegy „csontvázként” (hardverként) tekintünk, a működés az „izomzat”, a szoftver. A legfontosabb működési szabályok írásban (lásd SZMSZ), míg számos nagyon fontos

3 Illés Dávid: *A budai református gyülekezet stratégiai terve*. Kézirat. Budapest, 2011.

íratlan működési szabály a szervezeti kultúrában jelenik meg.

Szervezeti kultúra: Anatómiai képünknel maradva: ha a szervezet a csontváz, a működés az izomzat, akkor a szervezeti kultúra a „kötőszövet”.

S nem szabad megfeledkeznünk arról, hogy az egész organikus rendszert a küldetés mint központi idegrendszer (agy) vezérli.

E néhány alapfogalom pontosításával, a modell struktúrájának megértésével *be tudjuk járni azt az utat, amely révén visszatálunk önmagunkhoz*, újra tudjuk gondolni tevékenységünket, immár küldetésünk és az erre épülő stratégia alapján.

A MODELL HASZNÁLATA

A modell harmadik oszlopában az elemzéshez, a helyzetünkre tekintéshez, a reflexióhoz tartozó kérdéseket találjuk. Elmélyedést, meditatív munkát, szakmai elemzést igénylő feladat ez, amelyhez – a felkészülést követően – érdemes professzionális segítőt/segítőtársakat igénybe venni. A forma lehet egyéni munka, támaszcsoport, peer-group; az a fontos, hogy az „utazásra” vállalkozó végigvegye a lépéseket – az oszlop meghatározó kérdései mentén, több, részleteket feltáró, tisztázó kérdéssel kiegészítve őket.

A hiba lehetőségek, kérdések oszlopa valójában a *kétkedések* oszlopa: Tényleg ez a küldetésem? Nem kevesebbre kell belülről fakadó választ találnom, mint arra, hogy mi az én dolgom e világban. Ki vagyok én? Valóban Isten munkatársa vagyok, hitelesen megmutatva gondoskodó szeretetét? Jó stratégiát választottam ehhez, amikor lelkigondozó lettem, lelkigondozói munka végzésére vállalkoztam?

Az általam alkalmazott megközelítés a segítő-segített kapcsolatot – az egész segítői folyamatot – menedzsmenttudományi fogalmakkal írja le, e keretek között értelmezi. Itt nem térek ki annak kifejtésére (bár ezt is meg kellene vizsgálni), hogy mit jelent a folyamat menedzselése

(milyen segítői szerepértelmezést kínál például *Henri Fayol* menedzselésdefiníciója, vagy mit jelent nondirektív módon segíteni a klienst erőforrásainak jobb hasznosításában). Számomra viszont megkerülhetetlen, hogy segítőként szembenézzek azzal, hogyan menedzselem erőforrásaimat; hogy megvizsgáljam, megvaltott küldetésemhez rendelkezem-e elegendő erőforrással. (Hiszem, hogy csak az a segítői munka áldott, melyhez megkapom az erőforrásokat is.) Ez azt jelenti, hogy számba veszem, miként sáfárokdom talentumaimmal (*lásd a 122. oldalon*): készségeim, kompetenciáim, szakmai személyiségem tárházával; felhasználom-e a rendelkezésre álló információkat; biztosítom-e az anyagi, infrastrukturális feltételeket? Mit teszek gyarapításukért?

A modell két alsó blokkjának kérdései a mélyebb, személyesebb elemzést segítik:

- Helytálló-e küldeték koncepcióm menedzsmenttudományi, illetve teológiai szempontból? Milyenek a kapcsolataim, kooperációim stb. a megvalósítást illetően?
- A küldetés megfogalmazásának körülményei-re, indítékaira, gyökerére kérdeznek rá. Kiderülhet, hogy a küldetés nem belső énekből, hanem egy nagyon szuggesztív, külső (belsővé nem vált) hatásból fakadt...

NÉHÁNY KONKRÉT TECHNIKA A BELSŐ MUNKÁHOZ

Elemzésünket, belső utazásunkat számos menedzsmenttudományi technikával tehetjük pontosabbá. A segítőszakmák némelyike, például a szociális munka, a diakónia sok ilyen használ. A teljesség igénye nélkül álljon itt néhány modell, négy-öt soros magyarázó gondolattal.⁴

1. A problémamegoldás racionális modellje

E modell (*lásd a 126. oldalon lévő ábrát*) tíz lépésből áll: előkészítő fázis (1–5. lépés), döntés (6. lépés) és kivitelezés (7–10. lépés). Nagyon hasonlít a mindennapjainkban használt prob-

⁴ Bernhard T. – Benedek I. – Bittner P. – Dóri T. – Ferke I. – Fruttus I. L. – Körmeyi I. – MacDonald, I.: *A hatékony menedzser*. Oktatási programcsomag, Budapest, 2000 (Professional Certificate in Management. Open University OBS; adaptáció).

lénamegoldáshoz, van azonban néhány eleme, amelyet a hétköznapokban *hanyagolunk*. Például a döntés előtt célszerű több, de legalább egy alternatív megoldást kidolgozni; ezeket értékelni: például számba venni az előnyöket/hátrányokat. Ami viszont szinte mindig kimarad, az a *probléma megoldását azonosító kritériumok megfogalmazása* (3. lépés). Minek kell teljesülnie, hogy a problémát megoldottnak tekinthessük? Ezenkívül gyakran sajnáljuk az időt egy szakszerű akcióterv kidolgozására.

2. Döntéshozatal

A döntéshozatali modellek közül a hatlépcsős módszer használatát javasoljuk (*lásd a táblázatot a 126. oldalon*). Az egyes szakaszok megnevezése mellett megtalálhatjuk gyakorlati lépéseik felsorolását.

Az egyes fázisok még alaposabb átgondolását további technikák segítik:

- Ok-okozati diagram, az összefüggések feltárásához, elemzéséhez.
- Ötletroham (*brainstorming*): csoportos technika, melynek divergens gondolkodási fázisához a korlátok és kritika nélküli ötletelés tartozik, konvergens gondolkodási szakaszában pedig a megvalósíthatóságot vizsgáljuk.
- Döntési fa: az elágazások felvázolásával a döntések lehetséges következményeit vesszük számításba.
- Fontossági/sürgősségi mátrix: a tennivalók prioritási sorrendjének megállapításához alkalmazzuk.
- Előnyök/hátrányok táblázata.
- SWOT/GYELV-analízis: tulajdonképpen az előző időbeli (jövőre ható) vonatkozásait elemezhetjük vele: melyek az adott megoldásváltozat *gyenge pontjai*? Mik az *előnyei*? Meg-

valósítását követően milyen új *lehetőségeket*, illetve *veszélyeket* hordoz?

- Folyamatábra: adott történéseket, szakmai lépéseket, esetleg szervezeti elemek közötti kapcsolatokat, összefüggéseket ábrázol, a megértést segíti.

3. A nyolclépéses tervezési modell

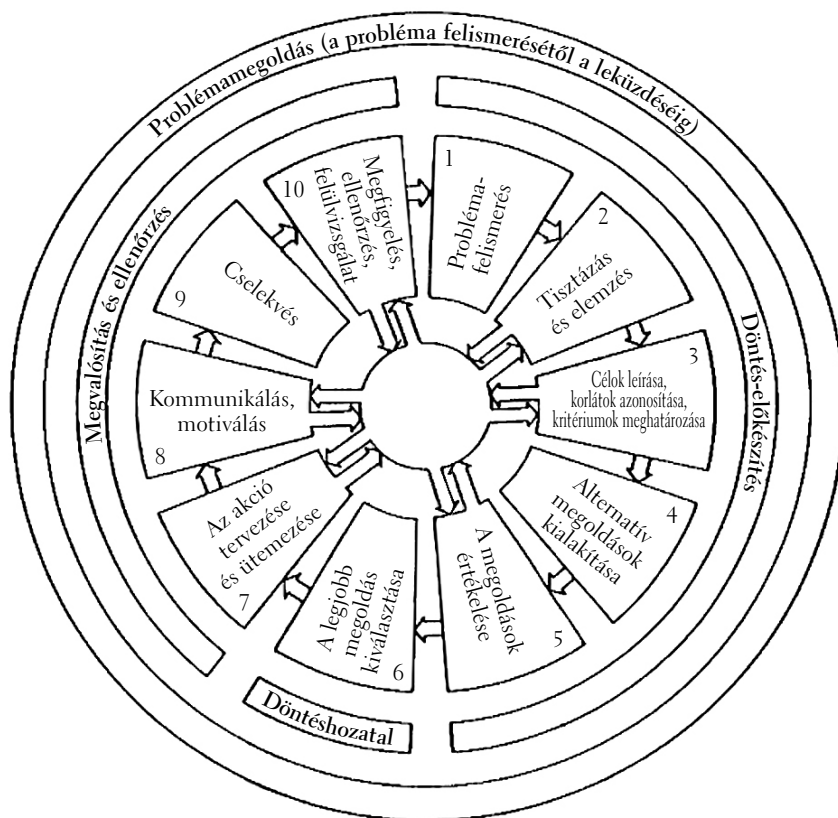
A tervezés kiemelt jelentőségű tevékenység (kellene, hogy legyen) napi munkavégzésünkben, időgazdálkodásunkban, sőt, a kiegészítő tevékenységben jól használható az úgynevezett nyolclépéses tervezési modell (*lásd a táblázatot a 127. oldalon*).

4. Az irányítás hurokmodellje

Ez a modell (*lásd a táblázatot a 128. oldalon*) a hatékony ellenőrzést támogatja. A megvalósítandó célokat (teljesítmény, költségintartása, erőforrás-felhasználás) lehetőleg minél objektívebb, mérhető formában, időszakonként összevetjük a megvalósult állapot jellemzőivel. A kapott eredményektől függően folytatjuk a programot vagy beavatkozunk, például pótlólagos források bekapcsolásával, de az is lehet, hogy a kitűzött célokon kell változtatni.

ZÁRÓGONDOLATOK

Rendhagyó publikációmban – minimális, ám újszerűnek tekinthető elméleti alapozással – egy lelkigondozói/mentálhigiénés műhely módszertani tapasztalatait igyekeztem megosztani az olvasókkal. Csak remélhetem, hogy az ajánlott megközelítés, a röviden ismertetett technikák hasznosulhatnak a kiegészítő megelőzésében, akár úgy is, hogy a cikkben szereplő kérdéseket önszorgú módon megválaszoljuk.



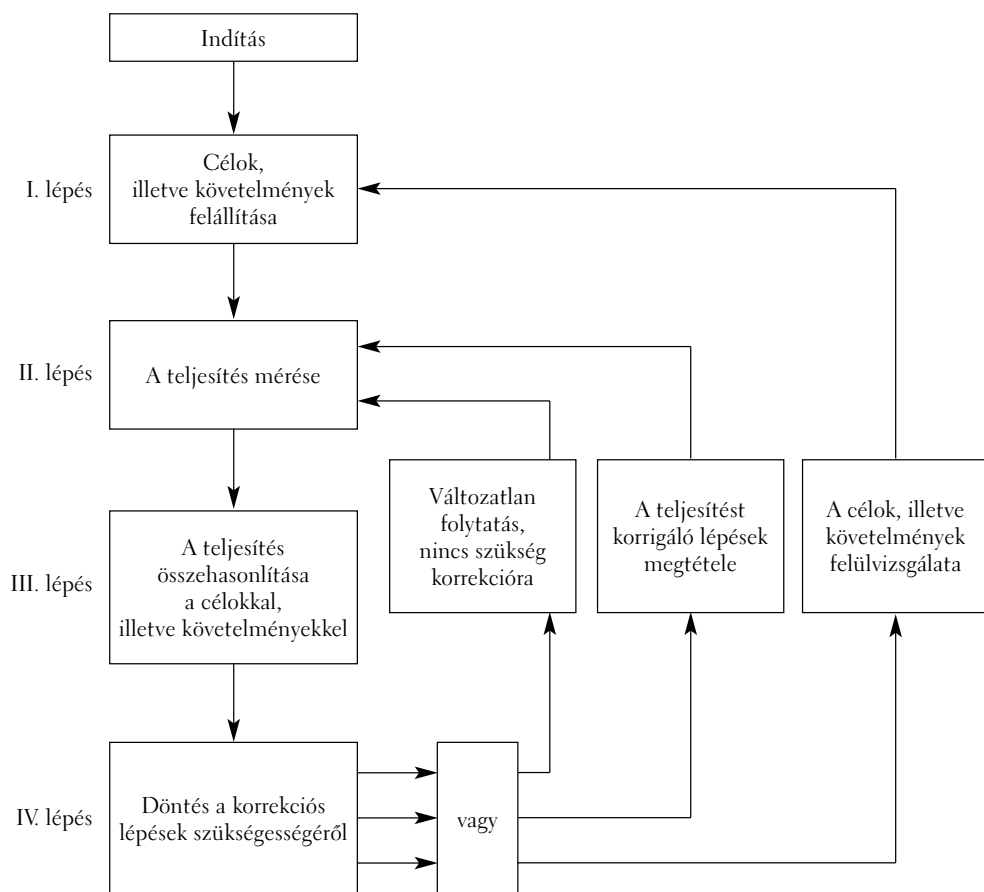
A hatlépcsős döntési modell

Felderítés	1.	Érzékelés	A problémák világos elemzése. Az információk összegyűjtése, amelyek megfelelnek a problémának és a lehetséges megoldásnak.
	2.	Definiálás	A válaszhoz tartozó kritériumok körvonalazása.
Döntés-előkészítés	3.	Kritériumok meghatározása	A probléma megoldásához kapcsolódó kritériumok meghatározása.
	4.	Lehetséges megoldások	Szisztematikus kutatás a probléma valószínű válaszait keresve, a lehetséges cselekvések kidolgozása, továbbfejlesztése és elemzése.
Döntéshozatal	5.	Lehetőségek értékelése	A lehetőségek értékelése a harmadik lépcsőben megállapított kritériumoknak való megfelelés alapján.
	6.	A legjobb megoldás kiválasztása	A rendelkezésre álló cselekvési lehetőségek közül a legjobb vagy az elfogadható kiválasztása.

A nyolclépéses tervezési modell

Lépések	Megnevezés	Leírás
1.	A célok meghatározása	Mi az, amit el akarunk érni, milyen végeredményt szeretnénk? Fontos, hogy a célok Specifikusak, Mérhetőek, Elérhetőek, Relevánsak, Időzítették, angol rövidítéssel „SMART”-ok legyenek.
2.	Választási lehetőségek kidolgozása, értékelése	A célérés módjának megtervezése. Hány különböző lehetőséggel rendelkezünk? Az egyes variációk értékelése: melyik segíti a legjobban a kitűzött cél elérését? Végeredménye adja meg a választott utat.
3.	A tevékenység azonosítása	A tennivalók listája. Mire van szükségünk ahhoz, hogy a kiválasztott lehetőséget a gyakorlatban sikeresen kivitelezhessük?
4.	A tevékenység sorrendjének beosztása	A legjobb sorrend meghatározása a tevékenységek kivitelezésére. Melyeket nem lehet addig elkezdni, amíg másokat be nem fejeztünk, melyeket lehet párhuzamosan vagy bármikor elvégezni?
5.	Az erőforrások azonosítása	Melyek a terv kivitelezéséhez szükséges erőforrások? Az erőforrásigények pontos számbavétele, beleértve az időt és a pénzt is.
6.	A terv felülvizsgálata	Működni fog? Eléri a kitűzött célt? Alkalmazható? Ha igen, haladunk tovább a cél felé. Ha nem, visszamegyünk a 2. vagy 3. lépéshez. Lehet rossz, kivitelezhetetlen a cél, ilyenkor újragondoljuk, újrafogalmazzuk.
7.	Akciótervek és ütemtervek	Leírjuk a tervet, és részletesen kidolgozzuk. Pontosan ki mit fog csinálni, mivel és mikorra?
8.	Figyelemmel kísérés és ellenőrzés, szükség esetén újratervezés	A terv figyelemmel kísérése és ellenőrzése. Az ütemezési technikák és a terv részletes kibontása alapján a tevékenységek nyomon követése, a teljesítmények ellenőrzése.

M e g é r k e z n i ö n m a g u n k h o z



Megérkezni önmagunkhoz