

PIK KATALIN

## A szociális munkások, munkahelyeik és szupervizoraik

Ez a tanulmány két okból íródott: egyrészt olyan kérdéseket fogalmaz meg, melyek a szociális munka napi gyakorlatában az adott szervezettel kapcsolatosan jelennek meg, és melyek megválaszolása a szociális munkások szupervizorainak – is – dolga lenne (ennyiben a szupervíziós gyakorlatot a napi praxis részeként tételezve), másrészt arra szeretne utalni, hogy a felmerülő kérdésekre megfogalmazandó válaszok egy esetleges szupervizorképzés fontos elemei lehetnek. A szervezetszociológia szempontjainak eddiginél erőteljesebb megjelenítésével véleményem szerint hatékonyabbá lehetne tenni a szociális munkások tevékenységét a szociális intézményekben. Tehát nem szisztematikus kutatási beszámolót írok, inkább a szociális munkában egy eddig talán nem egészen szokványos szempont szerint szeretném felvetni a napi gyakorlattal összefüggő kérdéseket.

Ritka kivételtől eltekintve a szociális munkások valamilyen szervezet keretei között dolgoznak. S bár ezek a keretek sok szempontból behatárolják a lehetséges tevékenységek körét, tapasztalataim szerint az ezekben dolgozóknak nincsenek megfelelő eszközeik, módszereik annak áttekintésére, mit jelent a szervezet jellegéből adódó meghatározottság és a behatárolódás. Nem tanulták meg sem ők, sem a munkájukat segítő szupervizorok, hogy milyen módszerekkel szerezzenek információkat az őket foglalkoztató szervezetekről. Lawrence Shulman, a szupervízió egyik legismertebb szaktekintélye szerint a szupervizorok leggyakoribb problémája, hogy nem tudják kezelni köztes helyzetüket, hiszen a csoportnak és az őket foglalkoztató szervezetnek egyaránt fontosnak kell lenniük számukra (Shulman, 1982: 263). A szociális munka problémás helyzetek megoldási kísérleteiből áll, s ezek a kísérletek nem hozzák meg minden esetben a kívánt eredményt, a változást, javulást. Sokszor több a nehézség, mint az érzékelhető „haladás”. A munka természetéből adódó problémákra rára-kódhatnak továbbiak, amelyek az adott szervezet működéséből, esetleges diszfunkcióiból adódnak. Ezek megértése, a diszfunkció esetle-

ges kijavítása a szervezetben dolgozó szociális munkások feladata lenne. Ehhez azonban eszközök szükségesek, mind a felismeréshez, mind a javításhoz. A szociális szolgáltató szervezetek arra összpontosítanak, hogy a hozzájuk fordulók problémáit segítsenek megoldani, kedvező változások eléréséhez segítsék hozzá ügyfeleiket, ami természetesen általában nem könnyű. Az eredményes munkavégzéshez szükséges lenne, hogy a munkakörülmények ne jelentsenek további terhelést, a szervezetek és a munkavállalók között viszonylag kevés legyen a konfliktus és ezeket rendezni tudják a szociális munkások – esetleg szupervizor segítségével. (Már ahol egyáltalán foglalkoztatják ezt a szakmai szempontból kívánatos szakembert.) A szervezetek léteiből, felépítéséből, működéséből adódó problémák felismerése többnyire a külső, független szupervizor dolga. Hiszen ő az, aki nincs benne az esetleges napi csatározásokban, ő az, aki független az intézményi hierarchiától és ő az, akinek legképzettebbnek kellene lennie mind a szervezeti, mind az egyéb inter- vagy intrapszichés problémák kezelésében. A szupervizorok képzésére azonban még csak kísérletek történtek (Pik, 1996). Egy esetleges képzés beindulása során fontos lenne, ha a szervezetszociológiai megközelítés nagyobb súllyal szerepelne a curriculumban.

Tanulmányom „alapanyaga” az a sokféle tapasztalat, melyeket részben a szociális munkás hallgatók terepgyakorlatát kísérő szemináriumokat vezetve, részben a szociális munka szupervizoraként szereztem a legkülönbözőbb szociális szolgáltató intézményekben folyó munkáról. Gyakran találkoztam a szervezeti struktúrákat, működésmódot, vezetői gyakorlatot stb. érintő kérdésekkel, és ezek a kérdések sokszor megválaszolatlanok maradnak.

A szociális szolgáltató szervezetek nemcsak szociológiai szempontból érdekesek és vizsgálhatók. Felvetődhet az a pragmatikus szempont is, hogy vajon milyen szervezeti jellemzők növelik vagy csökkentik a munka eredményességét. A magányos szociális munkás ritka, de – ha lazán is – még ő is kapcsolódik valamilyen szervezethez, ahol szakmai tanácsot, támogatást kap, és szakmai felügyeletét is valamilyen intézmény látja el. Ugy tűnik, nem véletlen, hogy az egyedül dolgozó szociális munkás nagyon ritka. A szervezetek hatékonyabb munkavégzést tesznek lehetővé, a munkatársak szakmai közege jó esetben stimuláló, támogató hatású, a struktúra jó értelemben felelősségmegosztó, a hierarchia előrelépést hozhat. De a munkavégzés hatékonysága romolhat is egy olyan szervezetben, melynek struktúrája, szellemisége, hatalmi viszonyai a benne dolgozók többsége számára ellentétesek azzal, amit például egy ügyfélközpontú értékrend alapján elfogadhatónak gondolnának.

Megpróbáltam összegyűjteni azokat a területeket, amelyekről – úgy tűnik – a szupervizornak sokkal több tudásra lenne szüksége ahhoz, hogy a leggyakrabban felmerülő, szervezetszociológiai típusú problémákban válaszhoz segítse a munkatársait.

1. A szervezet felépítése, strukturális viszonyai
2. A döntéshozatali mechanizmusok
3. A vezető(k) helyzete és szerepe a szervezeten belül
4. Formális és informális struktúrák a szervezeten belül

### **1. Miért érdekesek a szociális szolgáltató szervezet felépítései, és strukturális viszonyai?**

Max Weber szerint „a modern állam társadalomtudományi szempontból ugyanúgy »üzem«, mint a modern gyár” (Weber 1970: 386). Ahogy a különféle szakmák képviselőit elválasztották a lényegi eszközöktől a „modern hatalmi- és kultúrpolitikai államüzemben” (uo.) – hiszen a legfontosabb eszközökkel a hatalom rendelkezik –, a szociális intézményekben is hasonló helyzettel találkozhatunk. Max Weber fejtegetései (uo. és tovább) a szakképzett hivatalnoksereg kialakulásáról az irányító politikus alakjának megjelenéséig lefordítható arra is, hogy a szociális munkások a szó jó értelmében vett szakképzett „hivatalnokok”, akik irányítás alatt végzik munkájukat a „munkadarabokon”. A hivatalnoknak pártatlannak kell lennie, a politikusnak viszont „pártosan” kell harcolnia bizonyos eszméért. A szociális munkásoknak mindkét megközelítést magukévá kell tenniük egyazon intézmény keretei között, ami persze nem könnyíti meg a helyzetüket. Bár képzett hivatalnokok, de a felelősséget is viselniük kell, ugyanúgy, mint Weber politikusának. És meg kell érteniük helyzetük kettősségét. Az ilyesfajta gondokból egyenesen következik, hogy kitüntetett szerepet kapnak a szociális kérdésekkel gyakorlati szinten foglalkozó intézményekben a szervezet felépítéséből, struktúrájából fakadó jelenségek, az ezeket tükröző emberi viszonyok. A „human relations”-iskola ugyan nem szociális intézmények tanulmányozása alapján jött létre, de eredményei ezekben az intézményekben talán még fontosabbak, mint másutt. A rendszerelmélet behatolása a szervezetszociológiába nem idegen a szociális munka „ember a környezetében” szemléletétől. A „kliensek” (az idézőjeles használatról: Dominelli, 1996) helyzetét csak környezetükkel kölcsönhatásban értelmezhetjük, ezt tanítjuk és eszerint próbálunk dolgozni. Ezért nem nehéz a szociális munkások számára elfogadni, hogy az intézményeket is rendszerben, az őket körülvevő környezetben kell elemezni. Michael Crozier-nek a hatvanas évek elején megjelenő alapvető munkája (Crozier 1981) sem a szociális munka szervezeteiről szól, de a „szervezet a környezetben” megértési módot ő propagálta a szervezetszociológusoknak. Bár közigazgatási szervezeteket vizsgált Franciaországban, következtetései, módszerei talán jól alkalmazhatók a szociális intézményekre is. A szervezetek típusait mindig is csak az adott környezetben érthetjük meg.

A szervezeteknek is megvan a maguk fejlődésmenete. Meg kell értenie a szociális munkásnak, hogy a szervezeten belül részben azért

küzd, hogy szabadon mozoghasson, felelősen dönthessen, az előre nem látható helyzetekben gyors, de nem túlszabályozott megoldást hozhasson.

Egyik ajánlható módszer lehetne a struktúrák megértéséhez, hogy a különböző intézmények felépítését, jellegét összehasonlító módon tanulmányozzuk. Ehhez az szükséges, hogy a hallgatók vagy az edukatív funkciót is ellátó szupervizorok elegendő számú szervezetet ismerjenek meg ahhoz, hogy az összehasonlító elemzéshez elegendő adatot kapjanak.

Hasenfeld (1983) szerint a szociális szolgáltató szervezetek a bennük megjelenő ügyfelekről alkotott elképzeléseik alapján különíthetők el egymástól. Ha a feladatok egyszerű rutinból állnak, és az ügyfelek nem különböznek egymástól, a feladatokat könnyű standardizálni. Ha így tekintjük az intézményt igénybevevőket, bürokratikus típusú szervezetekről lehet szó. Ha ebben egy szociális munkás az ügyfél problémáinak teljességével akar foglalkozni, készségeit arra akarja használni, hogy rutin helyett megpróbálja megoldást nyújtani, nem egyszerűen kedves ügyintézőként, hivatalnokként viselkedve, a szervezet struktúrájából fakadó problémákkal találja szembe magát. Ha nem látta át a munka elvállalásakor, hogy milyen a szervezet felépítése, azaz a Hasenfeld szerinti rutinmegoldásokat előnyben részesítő, a klienseket uniformizáló típusú szervezetben vállalt munkát, összeütközésbe kerülhet a szervezet tagjaival. Tipikus problémahelyzet, amikor egy gyermekvédelmi érdeklődésű, gyámhatósági ügyekkel foglalkozó önkormányzati hivatalnok kerül konfliktusba a saját bürokratikus szervezetével, mert az ügyfele problémáit teljesebbnek látja, esetleg éppen a képzése során döbben rá bizonyos összefüggésekre, melyek alapján dolgozni szeretne, holott a munkáltató csak egyszerű és korrekt ügyintéztést vár el tőle.

Az olyan szervezettípusokban, amelyek a „kliensek” közötti különbségeket hangsúlyozzák, bonyolultabb a felelősségvállalás, a tervek készítése. Itt azt várják el a munkatárstól, hogy sokféle készséget használjon, sokféle beavatkozási módot ismerjen és nagyobb önállósággal dolgozzon, mint az előbb jellemzett helyen. Ehhez azonban több időre is szükség van, csak kisebb esetszámmal lehet dolgozni. Egy-egy intézmény átalakulásakor gond lehet, ha pl. a bonyolultabb, több szakmai ismeretet igénylő munkához nem rendelnek más eseti terhelést. Tipikus helyzet lehet az átalakuló családgondozói hálózat munkája a gyermekvédelemben. Egyes kistélepüléseken élő, sokproblémás gyerekes családokkal más intézmény híján a megyei gyermek- és ifjúságvédő intézet családgondozói próbáltak foglalkozni, ha volt intézetben elhelyezett gyermek a családban. A családgondozók óriási terheléssel, nagy esetszámmal dolgoztak, sokszor csak formális, ellenőrző munkát tudtak végezni. Az új gyermekvédelmi törvény által létrehozott, helyi gyermekjóléti szolgálatok azonban más szemléletű munkát kívánnak, a gyermekek körüli problémákat minél teljesebben

próbálják átlátni, ehhez azonban csak lényegesen kisebb eseti terhelés mellett van mód. A nagy megyei szervezet munkájának családgondozói része a kis helyi szervezet feladatává válik.

A kiválasztott „technológia” és az intézmény struktúrája összhangban van, általában megfelelnek egymásnak. Ha nem, feszültségek keletkeznek. A struktúra ismerete tehát megkönnyíti az elemző számára a felmerülő probléma helyes meghatározását, azaz a képzett szupervizor rájön, hogy a szupervizált problémája, nem kielégítő működése a szervezet strukturális viszonyaira vezethető vissza.

## 2. A döntéshozatali mechanizmusok

Ezek megismerése is igen fontos lehet egy-egy szervezeten belül a szociális munkás számára, ha megfelelő mértékű szabadsággal és ebből következően nagyobb felelősséggel akar működni. Ehhez ismernie kell, hogy hogyan keletkeznek a számára és munkakörülményeire hatással lévő döntések. Továbbá azt is át kell gondolnia, mit tehet, ha ezeket befolyásolni akarja. Perrow (1994: 137) szerint „...a szervezet valamivel több, mint a Weber modelljének strukturális kategóriái, a hierarchia, a szabályok, a hivatalok, a karrier és egyebek alkotta váz...” Könyvében a szervezeti döntéshozatal fontosságát fejti ki. Természetesen fontos, hogy milyenek a döntéshozók, mégis a szervezet az, amely végül a döntést hozza.

V. A. Thompson (1977) a modern szervezetek döntéshozatalában négy lehetséges típust írt le. Első lehetőség: a döntést formálisan csoportdöntésként hozzák meg. Ezek a döntések azonban csak olyan kérdésekben hatékonyak, amelyek általában nem érintik a szervezet lényegi működését. A specialisták informális befolyásoló véleménye a fontos lényegi kérdésekben. Második lehetőség: a hierarchia önkorlátozó módon gyakorolja döntéshozói hatalmát, ekkor nem egészen a hierarchia mentén születnek a döntések. Harmadik lehetőség: a formális, bürokratikus döntés nem olyan hatékony, mint amilyennek akkor gondolták, amikor meghozták, ezért módosítani, változtatni kell rajta. A negyedik – és Thompson véleménye szerint a legtöbb hatékony döntéshozatalnál a szervezetekben ez történik –, amikor a döntéshozatalt „elrejtik mindenféle mítoszok és fikciók, hogy úgy tűnjön, minden a hierarchiának a kultúrában kialakult jogai szerint történt” (i. m. p. 92.). A szervezeteken belül az „autoritás” hierarchikus elosztása eszköz arra, hogy a hivatalosat a nem hivatalostól elkülönítsük (i. m. p. 179.). A hivatalos helyzetet definiálja az adott szinthez rendelhető autoritás. A hivatalos kommunikáció ezeken a szinteken történik.

A szervezeti döntések mechanizmusairól kellene többet tudniuk a szociális szolgáltató szervezetekben dolgozó szociális munkásoknak, illetve ha a munkájukat hatékonyan akarják segíteni, a szupervizorainak. Itt is az a kérdés, hogy egy-egy felmerülő változtatás során,



mely esetleg negatívan érint embereket, hogyan tudhatják meg, milyen módon döntöttek munkakörülményeik változtatásáról, munkájuk megbecsüléséről.

A „döntéshozatali egység” (J. D. Thompson: 1976: 72) azon egyén vagy csoport a szervezetben belül, aki vagy akik abban a helyzetben vannak, hogy hatalmuknál, felelősségüknél vagy tekintélyüknél fogva alternatívák között választhatnak a szervezetet érintő kérdésekben. Természetesen a szervezeti struktúráktól nem független, hogy hol helyezkednek el a döntéshozatali egységek, és ezeket egy vagy több ember alkotja. Az sem mindegy, milyen típusú döntésekről van szó, és az sem, milyen a szervezet környezete, mennyire biztonságos helyzetben kell működniük a döntéshozóknak.

Természetesen nem minden döntéshozó van a megfelelő helyen. Ebből a meg nem felelésből különféle gondok adódhatnak az egyes emberek szervezetben belüli helyzetét tekintve. Etzioni (1964) leírja, hogyan alakul ki a szervezetek döntéshozatali hierarchiája. Részben az iskolai végzettség, részben az IQ alapján (Amerikában, a hatvanas évek elején írta a könyvet a szerző!) kerül valaki a hierarchia magasabb vagy alacsonyabb helyére a döntéshozatali piramisban. Kivételt képeznek az olyan professzionális szervezetek, amelyekben nincs hierarchia, a „kivitelezők” egyben a döntéshozatal legmagasabb csúcsát is képviselik, mint pl. az orvosoknál. (Legalábbis ami a professzionális munkát illeti.) Hasonló a helyzet a szociális munkásoknál is: senki nem dönthet egy-egy adott helyzetben helyettük az ügyfelekkel, „esetekkel” kapcsolatban. Az intézményes döntésekben azonban érdekes helyzetet figyelt meg Etzioni (i. m. p. 76.): a szervezetek leggyakorlatabb tagjai nem a csúcson, hanem a középben, és nem a legfőbb döntéshozó pozíciókban, hanem azok körül vannak. Szakértők, „stáb” specialisták, vagy a megfelelő szakmák nevével jelzett szakemberek. A legfőbb döntéshozók és a legmagasabban kvalifikált, legtöbb gyakorlattal rendelkező emberek tehát nem minden esetben azonosak.

Figyelmet érdemel mindez egy-egy szervezet döntéshozatali mechanizmusának megismerésében. Itt is módszerekre lenne szükségük a szupervizoroknak és a szociális munkásoknak: hogyan deríthető ki, hogy a különböző típusú döntések kikén múlnak? Hol vannak a döntéshozatali egységek és kikből állnak? Nem tudjuk, milyen módszerekkel tudhatja meg a szupervizor, hogy egy adott szociális intézményben melyik a domináns döntéshozatali forma. Egyik lehetőség lehetne, hogy a munka elindulásakor, a felkéréskor rutinszerűen ki kell deríteni, hol helyezkedik el a döntéshozatali egység az intézményi hierarchiában, hiszen alighanem itt jött létre valamilyen elhatározás arról, hogy igénybe veszik a külső szakember segítségét. Talán a szupervízió elindulásakor, az első, a szerződés kötést megelőző tárgyalásokon deríthető fel, hogy kikből áll a döntéshozatali egység, kik és milyen elvek alapján hívták be a szupervizort. Egy esetleges képzés során szempontokat kaphatnának ezzel kapcsolatban a hallgatók,

gyakorlással megtanulhatnak, hogy rutinosan tegyék fel kérdéseiket a szervezeti hierarchia döntéshozatali egységeiről.

Nem volna szabad olyan helyzetnek előállnia, amibe egy szociális munkásokat foglalkoztató civil szervezet került: az alapvető munkajogi kérdéseket, előmenetelt, fizetést, szabadságot, munkarendet változtatni akaró döntéshozatal szervezeten belüli komolyságáról, az embereket egzisztenciálisan is érintő esetleges bevezetéséről mindenkinek eltérő volt a véleménye. A csoportban ettől a napi munkát is alapvetően érintő bizonytalanság alakult ki, melynek kimondásához hozzásegítette ugyan a szupervizor a kollégákat, de a döntéshozatal helyének, súlyának megítéléséhez nem.

### 3. A vezetők helyzete és szerepe a szervezeten belül

Ha a munkafolyamat egyes részei többé-kevésbé előre láthatóak, a döntéshozó is viszonylag könnyen képes előre tervezni. Ha olyan intézményről van szó, ahol nem rutineljárások sorozatában dolgozik a szociális munkás, ahol a megjelenő problémák megoldása során különféle eljárásokat alkalmaznak, rugalmasan reagálnak az egyes ügyfelek problémáira, a vezető sokkal kevésbé tud előre tervezni és a döntéshozatali mechanizmusban több visszajelzésre, kooperációra van szüksége, mint a rutinszerű eljárásokat preferáló intézményeknél, ahol a szociális problémákat kevésbé komplex módon kezelik. Kevésbé alkalmazható a központi kontroll, az egyszemélyi vezető felelőssége. A vezető demokratikus, a részvételt támogató vezetési stílusa sokat jelenthet a munkatársak számára azokban a szociális szolgálatban intézményekben, ahol a szociális munkások közvetlen kapcsolatban vannak az élet legkülönfélébb problémáival. A „human relations”-iskola követői a legjobb vezetők a szociális szféra ellátó intézményeiben, mert ők azok, akik – per definitionem – tisztelik a beosztott autonómiáját, bátorítják a munkatársak részvételét a döntések meghozatalában, azaz demokratikus a munkastílusuk. A vezető itt a csoportkohéziót is erősíti, ami együtt jár azzal a szociális szférában oly fontos érzéssel, hogy a munkacsoportban a szociális munkás elégedett legyen a helyzetével. Ha a vezető mindennek ellentéte, mindazok a pozitív attribútumok, amelyekről fent szó volt, átfordulnak negatívumokká.

A szervezeteken belül különféle vezetési területek vannak. Általában két területet tartanak fontosnak (Etzioni 1964: 61): az instrumentális és az expresszív típusút. Az instrumentális aktivitások az eszköz megszerzését és azok elosztását célozzák. A vezető feladata tehát a pénz, a működési feltételek előteremtése és ezek megfelelő elosztása. Az expresszív feladatok a szervezeten belüli interperszonális kapcsolatokat érintik, a szervezet tagjai ezek kapcsán alakítják ki közös normarendszerüket. A két aktivitás külön vezetői helyeket, sokszor

összeegyeztethetetlen szerepirányultságot és egymástól alapjaiban eltérő pszichológiai karaktereket igényel.

Ha keveredés van a két aktivitás között, a szupervizor segíthet a szerepkonfliktusok tisztázásában. De ehhez a szupervizornak is világosan kell látnia, hogy mit fednek a vezetői területek, s ezek felderítéséhez olyan módszereket kellene tanulnia, melyeket nem alkalmazhat részt vevő megfigyelőként vagy kutató szociológusként.

Külön feladat lehet a vezetők számára adott szupervízió. Ez – úgy tűnik – sokáig elhanyagolt terület volt, hiszen a „frontvonal”, a közvetlen klienskapcsolatokkal küszködők számára kell, illetve kellett legtöbbször a külső támogatás, segítség. Vannak országok, ahol a vezetők legtöbbször hosszú szakmai tapasztalattal rendelkező kollégákból kerülnek ki, és szupervizori feladatokat is kapnak. Magyarországon nem ez a modell terjedt el, ezért üdvözlendő, ha a vezetők szakmai támogatására is egyre inkább gondot fordítanak (Pritchard 1997).

Hosszú és keserves csoportfolyamat nyomán alakította ki az egyik dinamikus növekvő szociális intézmény vezetője azt a véleményt, hogy jobb, ha nem vesz részt (aki inkább instrumentális feladatokat vállalt magára) az expresszív feladatok megoldására szövetkezett csoport munkájában. Természetesen nem takarítható meg a saját felismerés, de ha a szupervizor ismeri a szervezetszociológia fenti tételét a kétféle vezetői feladat kívánatos elkülönítéséről, könnyebben segítségre lehet mind a vezetőnek, mind a vezetetteknek a tisztázásban.

#### **4. Formális és informális struktúrák a szervezeten belül**

Ha egy hierarchikusan felépített szervezetben dolgozunk, ennek előnye, hogy részben felelősséget vesz le a szociális munkások válláról, azonban szükségszerűen korlátozza is szabadságukat. Mennyi a szükségszerű és mennyi a szükségtelen korlátozás? Hogyan deríthető ki egy-egy szervezetről, hogy miképp alakul benne a hivatalos és a nem hivatalos hierarchikus rend? Charles Perrow (1994) szerint a szociológusok egyik legkedveltebb témája ennek felderítése (i. m. p. 47). Perrow úgy véli, a hierarchia elsősorban a megszokott, rutinszerű helyzetekben működik megfelelően. Ha azonban nem ilyen a helyzet – és a szociális munkások tevékenysége túlnyomórészt nem megszokott és nem rutinszerű helyzetekből áll, legalábbis a még ki nem égett kollégáknál –, a szervezet hivatalos hierarchiája mentén nem feltétlenül a legjobb megoldások születnek az adott problémákra. A hierarchia kérdései, az alá-fölé rendeltségi viszonyok haszna és kára a szervezetszociológia egyik fontos kutatási területe. Perrow ipari üzemekben végezte megfigyeléseit, ahol a hierarchia felhasználásának módjairól érdekes példákat ad közre. Megfigyeléseihez szociológiai módszereket használt. Vajon vannak-e specifikumai azoknak a többé-kevésbé bürokratikus intézményeknek, ahol maguk az emberek gondolják a „munkadarabok” és – többé-kevésbé – szociális szakemberek dol-



goznak alá-fölé rendeltségi viszonyban egymással, olyan képzettségű emberek vannak munkatársi-emberi kapcsolatban, akik szakmájuk szerint is emberekkel foglalkoznak? A szociális munkás, a közvetlen ellátásban dolgozó kolléga az, aki végül is kapcsolatba kerül ügyfelével, az ő munkáján múlik, hogy az intézmény mennyire hatékony. Tud-e olyan informális csatornákat feltárni, amelyek szükség esetén eredményesebb munkavégzést biztosítanak számára? Kapott-e elég muníciót erre a képzése során? A szupervízor segítségével meg tudja-e oldani azt a kényes helyzetet, hogy az egymástól elkülönült informális és formális hierarchia mentén különböző módon próbálja meg érvényesíteni elképzeléseit?

A szervezetszociológiai iskolák nagy kérdése a döntéshozatal módja, amely nem választható el a tekintély, a vezetés és a hierarchia kérdésétől. Konfliktusok keletkezése a vezetők és beosztottak vagy a beosztottak között. A „human relations”-iskola szerint a vezetés hiányosságai gyakran okoznak konfliktusokat.

Crozier már idézett művében (Crozier 1981) a bürokráciát akarta megérteni és megértetni. Hierarchikus intézményekről ír, amelyekben szükségszerűen korlátozódik a szabadság. Kíváncsi volt arra, „hogy ezek az intézmények mennyiben akadályozhatják az emberi szabadságot” (i. m. p. 30.). Mi azt szeretnénk megvizsgálni, hogy a szociális intézmények strukturái, működésük ismerete vagy nem ismerete mennyiben befolyásolja a benne dolgozók szabadságát, mennyiben akadályozza, hogy felelős szakemberként végezzék tevékenységüket a rendszeren belül. Hogyan, milyen módszerekkel lehet eljutni oda, hogy megértsék, a szervezet részeként mikor vészett el felelősségük, és váltak valamely „konfliktusjáték” részévé, ahelyett hogy „kooperációjátékot” játszhattak volna (i. m. p. 34.). Hogyan érhetjük el, hogy megértsék, milyenek a függelmi viszonyok, van-e manipuláció, és ki az, aki ezt űzi. Ezek a kérdések csak az intézmény és környezet viszonyában tehetők fel. Crozier elemzése szerint a szervezetek fejlődése, tökéletesedése a tagok számára nagyobb szabadságot és kevesebb merev kötelezettséget jelent: „azért fejlődhettek ki a nagymértékben szabványosított és ellenőrzött tevékenységek, mert a szervezeti formák rugalmasabbá váltak” (p. 422.).

Mivel a szupervízió folyamat, megfelelő eszközökkel nyomon kísérheti egy-egy szervezeten belül a változásokat mindazokban a kérdésekben, amelyek a szervezet létéből fakadnak. Ez vonatkozik mind az egyéni, mind a csoportos szupervízióra. Alapvető formái, az adminisztratív vagy kontroll, a támogató és az edukatív vagy oktató szupervízió. Mindezeknek történeti gyökerei vannak: a szociális munka kezdeteinél, az első settlementben, Londonban Samuel Barnett minden héten egyszer személyes beszélgetést folytatott azokkal az egyetemistákkal, akik lényegében a szociális tevékenységet végezték a házban. Oktatott, és támogatta a nehézségekkel küzdő fiatalokat Amerikában, ahol a Charity Organisation Society fizetett vezetői ön-

kéntesekkel dolgoztak. Ők látogatásokat végző fiatal lányok voltak, akik gyakran megrémültek a szegény családoknál szerzett tapasztalatoktól. A fizetett, idősebb és tapasztaltabb vezető részben ellenőrizte munkájukat, részben támogatást nyújtott számukra. Az utóbbi modell ma is használatos Amerikában: a szupervizor az intézmény alkalmazottja, és tapasztaltabb vezetőként ellenőrzi, értékeli, számonkéri a munkát. A kontroll-funkció gyakorlása azonban nehezebbé teszi, hogy a problémákról nyíltan szó essék. A beosztottja még a legdemokratikusabb szellemű vezetőnél is függő helyzetben van. Ezért Európában – felismerve, hogy a szupervízió során olyan szakmai-tanulási folyamat zajlik, melyet csak a támogató-oktató jellegű kapcsolat tesz lehetővé – a külső, az intézményitől független szupervíziós formákat fogadták el. A kérdésre, hogy a szervezeten belül hol a helyük a szupervizoroknak, a két alapvető modell különböző választ kínál. De mindkét esetben megjelennek az intézménnyel kapcsolatos problémák is. A független szupervizor perspektívája nagyobb áttekintést, rálátást tesz lehetővé, ezért használhatóbb modellnek tűnik.

A vezetés és a vezetettek közötti nem is különösebben ritka konfliktusos helyzetekben a szupervizor mediáló szerepet játszhat. Ez a mediálás, közvetítés felsorakozott a szupervízió három klasszikus formája mellé. A vezetők olyan feladatokat róhatnak a szociális munkásokra, amelyek tisztességgel nem oldhatók meg, mert előfordul, hogy a vezetők annyira eltávolodtak már a napi gyakorlattól, hogy egyéb szempontjaik kerülnek előtérbe, s így nem veszik figyelembe munkatársaik véleményét.

Ideális esetben a szupervizor szabadon, nagy felelősséggel jó szakmai döntéseket hozó, kooperációra kész és képes emberekkel dolgozik, akik tisztában vannak azzal, hogy problémáik mennyiben függenek össze a napi munkájuk során „beszerzett” magánjellegű frusztrációikkal, mennyiben veszélyeztetik lelki egészségüket a szociális szféra gyakran kilátástalan külső viszonyai, és mennyiben tehető felelőssé az esetleges sikertelen megoldásokért és az ezzel szorosan összefüggő, menetrendszerűen bekövetkező burn-outért a szervezet struktúrája, döntéshozatali mechanizmusainak átláthatatlansága, informális és formális hierarchiája valamint a többé-kevésbé demokratikus stílusú vezető.

## Irodalom

- Crozier, Michael (1981): A bürokrácia jelensége, KJK Budapest  
Dominelli, Lena (1996): Deprofessionalizing Social Work, British Journal of Social Work, v. 26 No. 2.  
Etzioni, Amitai (1964): Modern Organizations, Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey  
Hasenfeld, Yeheskel (1983): Human Service Organizations, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall  
Perrow, Charles (1994): Szervezetszociológia, Osiris-Századvég Budapest

## **SZOCIÁLIS MUNKA**

- Pik Katalin (1996): A szupervízió tanításának kísérlete, in: Gosztonyi Géza (szerk.):  
Mi a szupervízió? Budapesti Szociális Forrásközpont
- Shulman, Lawrence (1982): Skills of Supervision and Staff Management, F. E.  
Peacock Publ. Inc. Itasca, Illinois
- Thompson, James D. (1976): Organizations and Beyond, Lexington Books, D. C.  
Heath and Company Lexington, Mass.
- Thompson, Victor A. (1977): Modern Organization (second ed.), The University of  
Alabama Press, Alabama
- Weber, Max (1970): Állam Politika Tudomány, KJK Budapest