

# Héderné Berta Edina – Kormányos Klaudia: Az empowerment, mint indikátor<sup>1</sup>

## Absztrakt

A szociális munka eredményességének meghatározása és beazonosítása komoly kihívások elé állítja a kutatókat és a szakma gyakorlóit egyaránt. A minőségbiztosítás, a képzési elvárások és a tudományos igényesség okán folyamatosan keressük az eredmények meghatározásának lehetőségeit, a szociális munka szükségességének láthatóvá tételét. Értelmezésünkben a segítő kapcsolatban megvalósuló empowerment a segítségnyújtás célja és a kapcsolat eredményességét megmutató indikátor is lehet. A segítő folyamat multifaktoriális természete okán nem könnyű beazonosítani, hogy a közös munkában melyik ágens révén jutott el az egyén abba az állapotba, hogy képes legyen irányítani saját életét, befolyásolni tudja környezetét. Tanulmányunkban megvizsgáljuk az empowerment morfoszemantikai jelentését, feltárjuk az elemzés során körvonalazódó tartalmi ellentmondást. Ezt követően a segítő kapcsolat szervezeti környezetére irányítjuk a figyelmet: megnézzük, hogy mely szervezeti, működési sajátosság hogyan befolyásolhatja empowerment megvalósulását.

**Kulcsszavak:** empowerment, szociális munka, segítő kapcsolat intézményi környezete

## Abstract

Determining and identifying the effectiveness of social work pose significant challenges for both researchers and practitioners alike. Due to quality assurance, training expectations, and scientific thoroughness, we continually seek ways to define results and to make the necessity of social work visible. In our interpretation, empowerment realized in a support relationship can serve as both the aim of assistance and as an indicator of the effectiveness of the relationship. Due to the multifactorial nature of the support process, it is not easy to identify which agent in the collaborative work led the individual to a state where they can control their own lives and influence their environment. In our study, we examine the morphosemantic meaning of empowerment and uncover the content contradictions that emerge in the analysis. Subsequently, we direct attention to the organizational environment of the support relationship: we explore which organizational characteristics and operations influence the realization of empowerment and how this may occur.

**Key words:** empowerment, social work, institutional environment of helping relationship

---

<sup>1</sup> A tanulmány a 2023. október 13 – i „Szolidaritás egy befogadó társadalomért és a szociális szakmákért” című konferencián elhangzott workshop előadás bővített változata

## Bevezető

Tanulmányunkban az empowerment megvalósulását támogató intézményi környezetet vizsgáljuk. Az empowerment fogalmi meghatározása után három magyarországi vizsgálat eredményeit tekintjük át, melyek a közvetlen segítségnyújtás és az intézményi feltételek közötti összefüggésre világítanak rá, majd általános áttekintést nyújtunk a szervezeti keretek és a szociális munka nemzetközi sztenderdjei mentén elvárható empowerment közötti kapcsolatáról. Érvelésünk szerint a krónikus válsághelyzetben lévő szociális ellátórendszerek a menedzserializmus mentén extrém módon bürokratizáltak, működésüket a minimalizált költségek és a sematizált társadalmi helyzetekhez igazított elvárások szabályozzák. Ugyanakkor, a megvalósuló empowerment a szervezeti környezet működési sajátosságára is rávilágíthat. Indikatori szerepet felöltve, a mikrotársadalmi közeget megtestesítő, szervezeti környezet működési mechanizmusainak támogató, mellé álló, megerősítő, elfogadó jellegének minőségéről is tájékoztatást nyújthat, illetve annak mérésére szolgálhat.

## Az empowerment fogalma, morfoszemantikai elemzése

Az empowerment fogalma napjainkra már széles körben elterjedt. Számos szerző munkájának köszönhetően az empowerment elvárása integrálódott a különböző praxiselméletekben. Mivel az empowerment meghatározásával máshol részletesen foglalkozunk (HÉDERNÉ - KORMÁNYOS, 2022), jelen tanulmányunkban a morfoszemantikai, valamint a tartalmi jelentés elemzésére, majd összehasonlítására fókuszálunk, végül az empowermentt támogató szervezeti tényezőkre irányítjuk a figyelmünket. Az empowerment angol kifejezés. Sokan sokféleképpen fordítják. Ahhoz, hogy megtaláljuk a szó pontos, magyar megfelelőjét, fontos ismernünk a kifejezés morfoszemantikai, valamint a tartalmi jelentését is. A morfoszemantikai jelentés megértéséhez szükség van a szó morfémákra való bontására. Ezek a következők: EM-előtag; POWER – szótó; MENT – utótag. Az empowerment kifejezésben megjelenő szótó okán a vizsgált fogalom bármilyen kontextusban is jelenik meg, mindig a hatalom áll a középpontban. A „POWER” fordításában a hatalom mellett a találkozunk még az erő, hatékonyság, irányítás, cselekvés, cselekvés képessége jelentésekkel is. Az „EM” előtag segítségével a szótó állapotába helyezzük a személyt, vagyis ebben az esetben hatalomba helyezzük, képessé-, hatékonyra tesszük, erővel ruházzuk fel a klienst. A felhatalmazni, képessé tenni, felruházni igékből a MENT utótag hozzákapcsolásával főnevet hozunk létre. Így születik meg a felhatalmazás, képessé tevés, felruházás főnév, az empowerment fordításaként (VOJTEK, 2021). Az empowerment morfoszemantikailag azt a folyamatot/eredményt jelenti, amikor valakit hatalomba, irányításba helyezünk, képessé teszünk (OXFORD LEARNERS' DICTIONARIES, ONLINE ETYMOLOGY DICTIONARY in VOJTEK, 2021). Ha jól megfigyeljük a felsorolt cselekvéseket: hatalomba helyezni, felhatalmazni, képessé tenni, mind azt sugallják, hogy az erő, a hatalom, a képességek forrása egy külső, harmadik személy.

Az empowerment tartalmi meghatározása nem egyszerű feladat. Tartalmi jelentésének megértését számos tényező nehezíti, többek között, kontextusfüggősége, többszintűsége, felismerhető, mint eszköz, hozzáállás és gondolkodásmód is (LAKATOS, 2010). Az a tény,

hogy folyamatot és eredményt is egyidőben megjelenít, önmagában nehezen érthetővé teszi a fogalmat. A felsorolt sokszínűség okán nehéz megtalálni a szó helyes, magyar fordítását, ezért a magyar nyelv szinte már honosította és sajátjaként használja az angol kifejezést. Ezért találkozunk magyar szakirodalmi szövegek környezetében is oly gyakran az eredeti angol kifejezéssel, bár az angol szakirodalomban az „empowerment” csak a megerősödött, képessé vált állapotot képviseli, míg cselekvés folyamatát az angol irodalom „enablementnek” hívja (BERESFORD-CROFT, 1993 in LAKATOS, 2010).

A tartalmi jelentését tekintve, az empowerment erőforrás-orientált gyakorlat. Az empowerment nem egy konkrét módszer, protokoll, sokkal inkább hozzáállás, feltétel nélküli elfogadás. Fontos, hogy a szociális munkás elhiggye, hogy a kliens képes a változásra. Szilárd meggyőződéssel tudja, hogy a kliens a szükséges képességeket birtokolja és ezt a meggyőződését közvetíti a kliens felé. Ennek eredményeként a kliens a passzív, motiválatlan állapotból aktív, motivált állapotba kerül. A hangsúly a kliensben lévő, elfojtott képességek, energia aktiválásán, megerősítésén, felszínre juttatásán van, ebben vállal aktív szerepet a szociális munkás.

Miután értelmeztük az empowerment szó szerinti és tartalmi jelentését, feltehető a kérdés, van-e ellentmondás a két jelentés között?

A fentiek alapján az empowerment morfoszemantikai értelmezés szerint, nem más, mint valakit hatalomhoz juttató cselekvés. Ehhez viszont könnyen az a képzet társul, hogy a hatalmat, a képességeket a kliens kívülről, egy harmadik személytől kapja. Felhatalmazás, hatalomhoz juttatás, képessé tevés - nyelvileg azt fejezik ki, hogy a hatalom forrása külső személy. A kívülről érkező hatalom pont a szakmai értékeknek és szakmánk céljának mond ellent, hiszen a mi célunk a szűkséget szenvedő egyén, csoport, közösség létező belső képességeinek aktiválása. A kliens nem kapja a képességeket, a képességeket ő birtokolja, még akkor is, ha mindezzel ő nincs tisztában, saját erejét, tudását nem ismeri fel. A személyben rejlő képesség a segítő szakemberrel való interperszonális kapcsolat során válik tudatossá. Nem a szociális munkás ruházza fel képességekkel vagy erővel a kliensét, hanem partnerként működik együtt a klienssel (ZIMMERMAN, 2000; RAPPAPORT, 1985 in VOJTEK, 2021). A kliens a hatalmat, a képességeket tehát nem kívülről kapja, hanem a benne rejlő potenciál, erősségek válnak tudatossá a megerősítő folyamat eredményeként (VOJTEK, 2021). Ha a hatalom, a felhatalmazás, a képesség a szociális munkástól származna, akkor hierarchia, alá-fölrendelt helyzet jelenne meg a szociális munkás, kliens kapcsolatában. Nem valósulna meg az egyenrangú, partneri kapcsolat alapelve. A szociális munkás el kell, hogy higgye, kliense képes a változásra, képességek birtokában van, csak felszínre kell őket hozni. Így lesznek egyenrangú partnerek a kapcsolatban.

A fentiekből egyértelműen levezethető a különbség a morfoszemantikai jelentés (külső erőforrás) és a tartalmi jelentés (belső potenciál) között. Ha a folyamatot leíró elnevezés morfoszemantikai és tartalmi jelentését közelíteni tudnánk, feltehetően egyértelműbbé válna az empowerment lényege és működése. Ennek elérése céljából, egy új elnevezést szükséges tudatosítani (VOJTEK, 2021). Vannak próbálkozások, alternatív elnevezések, pl. L. Ritók Nóra gyakran használja a „helyzetbe hozás” megfogalmazást, Vojtek Ildikó a „képesség tudatosítást” ajánlja (VOJTEK, 2021), Szerbiában a „megerősítés” elnevezés használatos fordításként. Walter Lorenz a jelen folyóiratszámhoz köthető „Szolidaritás egy befogadó társadalomért és a

szociális szakmáért” elnevezésű konferencián (2023.10.13.Budapest) az „egyéni képességek kiteljesítése” megfogalmazással váltja ki az empowerment elnevezés használatát.

Bár az empowerment integrálódása egyre több területen van jelen, a mai napig nem fogalmazódott meg az empowerment globális definíciója. Robert Adams (1996) szerint reálisabb a felhatalmazás változatairól beszélni, mint egységes és egyértelmű fogalmat létrehozni a fogalom többdimenziós volta miatt. Adams megállapításán felbuzdulva született meg az alábbi saját definíciónk:

*„Az empowerment pozitív irányú, nem véges változási folyamat, amely a segítő szakember és a kliens közvetlen, minőségi interakciója révén valósul meg, amely eredményeként a belső, a kliensben szunnyadó potenciál aktiválódik és az egyén, csoport vagy a közösség a kiszolgáltatott, meggyengült állapotból kilépve, képes lesz saját kezébe venni, irányítani vagy legalább befolyásolni élete, sorsa, környezete alakulását.”*

### **A segítő kapcsolat intézményi környezetének szerepe és vizsgálata**

A modernkori társadalmakban szinte minden segítő jellegű tevékenység szervezeti keretek közé szorul, míg előtte ezt a feladatot az ún. természetes védőháló látta el. Ebből következik, hogy a szociális munka közvetlen közege a szervezet, vagyis az empowerment megvalósulási folyamata legtöbbször szervezeti közegbe épül be. A segítő tevékenység szervezeti keretek közötti megvalósulásának egyrészt az egymásra utalt emberek számával magyarázható, másrészt ezek a szervezetek olyan jellegű tevékenység elvégzésére jöttek létre, amit önerejükől az egyének, csoportok, közösségek már nem tudnak elvégezni (NAGY, 2020). A szervezeteknek kitüntetett szerepük van a társadalmi lét megvalósulásában. Bensman és Rosenberg állítja, „minden hivatás vagy foglalkozás modern világunkban szervezett keretek között folyik, hierarchizált, intézményesített és bürokratizált” (NAGY, 2020: 180). Barnard felfogásában a szervezet „két vagy több ember szándékosan összehangolt tevékenységeinek vagy erőinek rendszere” (FEJES, 2009: 128). Csepeli a szervezetet cselekvési lehetőségként jellemezi. Olyan cselekvési terepként írja le, amely a meghatározott funkciók és előre megadott feladatok ellátására és kijelölt célok megvalósulására ad cselekvési lehetőséget (CSEPELI, 2015). Weber egy olyan, nem nyílt társadalmi kapcsolatot nevez szervezetnek, amely kifelé szabályozott. A kapcsolat rendjének betartását az szavatolja, hogy egyes szervezeti tagok arra specializálódnak, hogy érvényt szerezzenek a rendnek, ők általában a vezetők. (CSEH, PAULOVICS, 2021) Webernél a szervezetek tekintetében központi jelentőséggel bír a rend, a szabályok, a szervezeti vezetés, írásos ügyvitel. A szolgáltatások tudatos szervezése, a tudatos koordinálás, ellenőrzés, hierarchia, a pontosan meghatározott szabályok és eljárások sora hozzák létre a szervezeti bürokráciát.

Tanulmányunkban a szociális ellátórendszer működési sajátosságait vizsgáljuk. Arra keressük a választ, hogy mely jellegzetességek vannak érzékelhető befolyással egyrészt a segítő kapcsolatra, másrészt a kliensek empowerment-szintjére. Állításunk szerint bizonyos mechanizmusok önmagukban eredményezik a szolgáltatások igénybe vevői körében a hatalommal való felruházást, megerősödést, saját érdekeik érvényesítését. Ezen típusú intézményekben maga a szervezeti környezet lesz empowerment erejű.

Az empowerment vizsgálatában Lee alapján kiemelhetők az ún. közvetítő faktorok szerepe: az adott társadalom ideológiai – politikai környezete, a jogszabályi elvárások rendszere, a szociális ellátórendszer.

A jogszabályok közvetett hatására már egy korábbi kutatásunk rávilágított (HÉDERNÉ, 2018). Akkor az esetmenedzserek bevezetésére irányuló vizsgálatba több intézményt magába foglaló kistérség gyermekjóléti szolgálatai kerültek be. Ebben a kutatásban azt találtuk, hogy a jogszabályváltozás eredményeként a gyermekekkel és családjaikkal közvetlenül napi szinten dolgozó szociális munkások döntési kompetenciája eltűnt. A gyermekek nevelésével kapcsolatos, vagy az elhelyezésükre, családi jogállására vonatkozó döntések átkerültek egy olyan szakemberhez, aki csupán havi 3 alkalommal köteles találkozni az adott családdal. Míg a közvetlen segítséget nyújtó szociális munkások akár hetente többször is egyeztetnek és konzultálnak a családokkal, addig az esetmenedzser lényegesen kevesebbszer, míg döntési jogkörrel tulajdonképpen ő bír. Vizsgálatunk alapján az azóta is hatályban lévő jogszabály a közvetlen segítő szakemberek számára a mellőzöttség érzetét erősíti, saját szakmai kompetenciájuk megkérdőjelezését üzeni, mely a szakmai félelmek erősödéséhez vezethet. A félelemmel teli környezet pedig nem támogatja a kognitív és érzelmi nyitottságot, rugalmasságot igénylő empowerment alkalmazást.

A közvetlen intézményi környezet tanulmányozásához egy korábbi adathalmazhoz nyúltunk vissza: egy 2009 – 2010 – ben felvett, az esetmunka tartalmára irányuló vizsgálat adatait elemeztük újra. Itt az empowerment megvalósulását az ún. konzultációs jellegű módszerekhez, eljárásokhoz társítottuk. A dokumentumelemzések, szakértői interjúk és fókuszcsoportok alapján azt állítottuk, hogy a változásra irányuló konzultáció és a segítő beszélgetés képes az empowermentt teljesíteni. Jelen tanulmány elkészítéséhez azt néztük meg, hogy a szociális munkás intenzív támogató, módszertani szempontból kidolgozott és idő – és energiaigényes tevékenysége mikor, milyen intézményben párosul intézményi támogatással. Mivel, az akkori adatfelvétel a közvetlen segítőkapsolat tartalmára irányult, ezért az adott segítő folyamatban megjelenő, de a szakember számára is szupportív hatással bíró tevékenységeket tudtuk újra leszűrni. Ezek alapján az esetmegbeszélő csoportokat és az adott esetvitelhez köthető szupervíziót választottuk ki. Összegeztük tehát az összes olyan konzultációt, melyekről szakirodalmi adatok alapján azt feltételezzük, hogy jól támogatják az empowermentt, azaz a segítő beszélgetést (475 db) és a változásra irányuló konzultációt (208). Ez a 683 tevékenység (együttesen személyközpontú konzultáció) az összes vizsgált esetnek (209) közel a felében (100 esetben) fordult elő. Az intézményi környezet vizsgálatára, ahogy fentebb írtuk, az adott esetvitelekben megjelenő, szakembert támogató tevékenységeket szűrtük le. Így megnéztük, hogy melyik intézményben nyújtottak a segítő szakember számára esetmegbeszélő csoportot, illetve szupervíziót, párhuzamosan a magas szaktudást igénylő módszerek alkalmazása mellett. Ilyet összesen 22 alkalommal találtunk. Azaz a szakembertől magas módszertani felkészültséget és energiát igénylő tevékenységek alkalmazása mellett (összesen 100) 22 alkalommal kaptak ők maguk szakmai - módszertani támogatást. Az adatok további elemzése mentén a települések, illetve a szolgáltatást nyújtó intézmények méretére irányult a figyelmünk. Ekkor az vált láthatóvá, hogy a kisebb településeken működő kisebb intézményekben a szakemberek nagyobb valószínűséggel kapnak maguk is segítséget. Ezt mutatja be az alábbi táblázat:

**1.számú táblázat: a klienst és a szakembert egyidejűleg támogató munkaformák gyakorisága településtípusonként**

Település mérete	Klienst támogató személyközpontú konzultációkat tartalmazó esetszámok száma	Szakembert támogató tevékenység, melyet az intézmény biztosít (szupervízió, esetszámok csoportja)	A klienst támogató és a szakembert támogató tevékenységek együttes előfordulásának gyakorisága
Városok	52	4	7%
Falvak	48	18	37%

A különbség egyértelmű. A kisebb településeken működő szolgáltatások ötször gyakrabban támogatják a szakembert egy – egy komoly energiát és módszertani felkészültséget igénylő esetszámokban, mint ahogyan ezt teszik a nagyobb városokban. Feltételezésünk szerint a kisebb településeken a szakemberek támogatásáról döntő intézményvezető maga is bekapcsolódik a kliensekkel való közvetlen munkába, így saját személyes tapasztalattal is bír annak természetéről. A szakemberek támogatásához szükséges pluszforrások előteremtésében ő maga is érdekelt, forrásteremtő/igénylő érvelésében a saját tapasztalatait is fel tudja sorakoztatni.

Eddigi tapasztalataink alapján tehát az empowerment megvalósulásában az egyik intézményi ágens a szervezetek mérete. A szociális intézmények nagyságát legáltalánosabban az alkalmazottak száma határozza meg. A kisméretű szervezeteket informális alcsoportok, bizalmon alapuló kapcsolati hálózatok, valamint spontán folyamatok jellemzik. Az informális szerveződések személyes kapcsolatokra épülnek. A szervezeti méret növekedésével egyre inkább szükség van formális szervezeti alegységek kialakítására, értelemszerűen létre kell hozni olyan bürokratikus szerkezetet, melyben a munkamegosztás, az egyes pozíciókkal járó jogok és kötelezettségek egyértelműen meghatározhatók, követhetők és számonkérhetők. Csepeli megfogalmazásában „a kisméretű szervezetekben jobb a szociális légkör, kiterjedtebbek a személyes kapcsolatok, magasabb fokú a munkával való elégedettség” (CSEPELI, 2015: 60). A szervezet növekedésével, a kötelezően létrehozott, formális szervezeti struktúra, a hierarchia, a bürokrácia fokozott jelenlétét hozza magával és ezzel együtt mindazt a fentebb leírt valóságot, ami nem támogatja a kreativitást, a kritikus gondolkodást, a konkrét helyzethez való alkalmazkodást. Olyan szervezeti légkört, kultúrát biztosít, ami nem támogatja az empowerment megvalósulását. A nagy szervezetekre jellemző bürokratikus szociális munka nem tekint központi célként a képessé tevésre, megelégszik a kisebb bevonódást igénylő, az ügyintézés tárgykörét kielégítő tevékenységek végzésével. Ez a tevékenységi forma kevesebb ráfordított időt és figyelmet követel meg a szociális munkásoktól, nem tartalmazza a magasabb szintű szakmai tudást igénylő tevékenységeket, mint a segítő beszélgetést vagy a változásra irányuló konzultációt.

Barcham, (2012) a nagy és kis csoportok közötti különbséget a szereplők motivációs különbségében látja. A nagy csoportokban nincs a tagoknak önérdékükből fakadó okuk arra, hogy csoporthaszonra törekedjenek. A szervezetekre, mint csoportra analóg módon érvényes a fenti megállapítás. A kis szervezetekben nincs szükség kényszerre vagy ösztönzésre a közjó eléréséhez. A kis szervezetek/csoportok esetében a közjó előnyei – mint vizsgálatunkban a szakembert támogató esetszámok csoport megszervezése – formális szervezés nélkül is

elérhető. Az ilyen csoportokban minden fél hozzájárulása önkéntes, egyéni motiváció, és egyéni erőfeszítések tapasztalhatók. A nagy csoportokban, szervezetekben a résztvevők hatása külön-külön nem észrevehető, jellemzően, az egyén, ha nem tesz semmit, akkor is részesül a közjó hasznából, így a csoporttagoknak nincs önérdükéből fakadó okuk arra, hogy csoporthaszonra törekedjenek. Olson, a csoportok méret szerinti osztályozásánál az utóbbi kritériumot veszi alapul, vagyis azt, hogy a tagok hozzájárulása a cél eléréséhez milyen mértékben vehető észre a csoport többi tagja számára (OLSON in BARCHAM, 2012). Mivel az egyénhez köthető eredmények nem szembetűnőek a nagy szervezetekben, így a szervezeti tagok is hajlamosabbak a kevésbé eredményes, ám egyszerűbb munkamódszerek követésére.

A következő szervezeti ágens a szolgáltatásra fordítható idő. A szervezetekre kétféle időgazdálkodás jellemző, az előre meghatározott, illetve a nagyobb szabadságot biztosító, flexibilis. Minél bürokratikusabb a rendszer, annál inkább a konkrétan meghatározott, előre szabályozott időgazdálkodást favorizálja. Az ilyen időbeosztás standard módon határozza meg a kliensekre fordítható időt, a találkozások számát, akár a közös munka lezárásának határidejét is. Az effajta időgazdálkodás szembe megy a pozitív eredményeket biztosító munkamódszerrel. A közös munka akkor lesz támogató jellegű, ha elfogadja és biztosítja a kliens fejlődési és probléma megoldási lehetőségeire történő érzékeny reflexióit. Szakirodalmi adatok különösen azokban az esetekben emelik ki ennek fontosságát, amikor a reszocializáció, illetve reintegráció szükséglete van középpontban, mint például a szenvedélybeteg, vagy a hajléktalan ellátásban. Az univerzális időbeosztás ellentéte a flexibilis, alkalmazkodó időbeosztás, ami előfeltétele a sikeres segítő tevékenységnek. A flexibilis időbeosztás általában a kevésbé diktatórikus vezetési stílusra jellemző, ahol a szakemberek irányában a vezető részéről nagyfokú bizalom a jellemző.

A szociális munkásoktól, az esetek többségében, gyors és látványos megoldást vár el a munkáltató, a környezet, de gyakran maga a szakember is türelmetlenül, gyorsan szeretné megoldani a problémát. A pozitív változások elérése időt és erőfeszítést igénylő munkát követel meg. A szociális szakemberek látókörébe, az esetek többségében régóta fennálló problémák, bonyolult esetek kerülnek, amelyeknek már csak a kibontása, megértése is sok időt igényel. El kell fogadni, hogy akkut, régóta húzódo problémákat képtelenség gyorsan megoldani. A legsikeresebb szociális munkások felismerik, és elfogadják ennek realitását. Tudatában vannak azzal, hogy a változás eléréséhez szükség van támogató munkakörnyezetre, mely kellő időt biztosít egy-egy esetvezetésre. A munkaadónak, a főnököknek, a szakembereknek, de a kliensnek is tisztában kell lenni azzal, hogy az eredmény csak bizonyos idő után fog bekövetkezni (LAWSON, 2022).

Szeretnénk megemlíteni az időbeosztás egy másik aspektusát is. Bár kevés szó esik róla, a segítő szakemberek saját magukra fordított időnek meghatározó szerepe van az ő maguk empowerment szintjének megtartásában. Ha a segítő szakemberek nem szánnak időt felfrissülésre, megújulásra, ha nem választanak ki időt, amit nem szakmai munkával töltenek, akkor nem tudnak hatékonyan segíteni másokon. Elengedhetetlen, hogy a szociális munkások a munkaidőben is ki tudjanak választani maguknak „én” időt, ami az empowerment-szintjük megtartásához, akár növekedéséhez vezet.

Az empowermentt támogató, rugalmas időbeosztást tehát jellemzően a kevésbé bürokratikus, kis méretű szervezetek biztosítják, kevésbé diktatórikus vezetés mellett.

Harmadik ágens az ügyfelek bevonása a döntéshozatali folyamatokba. A segítő kapcsolatok, az esetek nagy részében kétszemélyes interakciók, ahol az egyik fél a segítő, a másik fél pedig a segítséget kérő, problémával küzdő ember, a „kliens”. A segítő kapcsolat elmélyült interperszonális viszony, amelyben a segítő az egész személyiségével, érzelmi odafordulásával vesz részt, foglalkozik a kliens egész személyiségével, és erősíti a másik embert, hogy az képes legyen az önálló döntéshozatalra, önálló problémamegoldásra (SÁNDOR-LENKEI, 2008). A segítő kapcsolat úgy is jellemezhető, mint az „egyén belső megbirkózási képességének megerősítésére irányuló törekvés” (SZABÓ, 1999). Cél a problémával küzdő kliens megrendült önbizalmának helyreállítása, a kliensben rejlő pozitív erőforrásokra támaszkodva. Az egyén megbirkózási képességének növelése a kliens belső, látens erőforrásaira támaszkodik, ami magabiztosságot, pozitív énképet feltételez. Ezen érzés elérése céljából a szociális munkás már az első találkozás alkalmával az elfogadottság, az „én is fontos vagyok”, „én is képes vagyok” érzését kell, hogy közvetítse a kliens felé. Ennek egyik módja a kliens döntéshozatalba való bevonása. Ha a segítő őszintén kíváncsi a kliens véleményére, tapasztalataira, javaslataira, ez mindenképp a kliens önértékelésének növekedéséhez vezet. A pozitív önértékelés gátakat szabadíthat fel, szabad utat biztosítva az empowerment megvalósulása irányába. „A kliens döntéshozatalba való bevonása az alá-fölérendeltségi viszony kiküszöbölését biztosítja. A segítő nem a "megmondó" ember, hanem a kliens partnere” (SÁNDOR-LENKEI, 2008). A segítő szakember a partneri viszony biztosításával a kliens önbizalmának növekedését, a kliensben rejlő belső erőforrások, megküzdési stratégiák mobilizálását, egyszóval az empowerment magasabb szintjét éri el.

A kliensek döntéshozatalba való bevonása érzékeny, demokratikus szervezeti kultúrát feltételez. Ha a klienst a segítő szakember bevonja a döntéshozatalba, a kliens felelősséget fog érezni cselekedeteiért. Fontos, hogy tudja, hogy tetteinek következményei vannak.

Következő szervezeti ágensként a szakemberek döntési kompetenciái jelölhetők meg. Minél teljesebb körű döntési szabadsága van a segítő szakembernek, annál nagyobb szervezeti bizalmat él meg, ami a pozitív szakmai énképének záloga. Amennyiben a segítőnek csupán az adatgyűjtésre, esetleg beavatkozási javaslatra van jogosultsága, a végső döntést pedig egy harmadik személy hozza meg, az mindenképp a segítő szakember szakmai önbecsülését ássa alá (ezt láttuk az esetmenedzserek bevezetése kapcsán). Ilyen helyzet áll fenn azokban a szervezetekben, ahol az autoriter vezetési stílus jellemző. Az autoriter vezetők minden döntést maguk hoznak meg, vagy ellenőriznek. Az ő tevékenységükben túlteng a parancsolás, utasítás, az ellentmondást nem tűrő gyakorlat (CSEPELI, 2015). Ilyen kontrolláló helyzetben a segítő szakemberek kevésbé bátrak, hiszen kontrollálva vannak. Nem élik meg azt a szabadságot, ami szükséges a támogató, felhatalmazó, mellé álló szociális munka gyakorlatához. A felfelé való megfelelés kényszere által kialakult függőségi viszony gátat szab a szociális munkás kritikai gondolkodásának, szakmai kibontakozásának, ami a saját empowerment-szintjének csökkenéséhez vezet. A segítő szakembereket, a felülről rákényszerített döntések, a saját hatalomnélküliségükkel szembesítik. Mindez eredhet az autoriter vezetési stílusból, de ahogy korábban kifejtettük, ugyanezt eredményezi, a jogszabályokban meghatározott döntési jogkörök megosztása, illetve kizárólagossága is. A kliensekkel direkt módon foglalkozó szociális szakemberek információkat szolgáltatnak, javaslatokat tesznek, de a döntési lehetőség a nagyobb intézményekben foglalkoztatott esetmenedzserek kezében van. Ez a fajta kontrollált, bürokratikus döntéshozatali rendszer a segítő szakemberek szakmai önértékelését gyengíti, az



állandó megfelelési kényszer állandó bizonytalansághoz vezet. Az önbizalomhiányos, félelemmel teli segítő szakember nem képes az empowerment közvetítésére.

Ötödik ágens a szervezeten belüli kommunikáció. A kommunikáció minimum kétszereplős folyamat a vevő/címzett, illetve az adó/küldő között. A szervezetek működésének alapja a kommunikáció, a szervezetre jellemző vezetési stílustól függetlenül. A szervezetekben a kommunikáció köti össze a szervezet egységeit, ezen belül a különböző pozícióban lévőköt, illetve a szervezeti egységek tagjait. A kommunikáció biztosítja a szervezetek kapcsolati hálójának kialakulását és a kapcsolatok fenntartását a külvilággal. A szervezetek a kommunikáció révén kapcsolódnak a társadalomhoz, egymáshoz és a magánszemélyekhez is (CSEPELI, 2015). A szervezeteken belül különböző kommunikációs hálózati típusról beszélhetünk, amelyek különböző hatékonyságú és gyorsaságú információáramlást biztosítanak, a központosítás mértékétől függően. Minél inkább centralizált kommunikációs hálóról beszélünk, annál inkább biztosított a hatékonyság és gyorsaság. Mivel az információk a centrális személynél futnak be, és ő osztja meg azokat, az információ monopolizálása is kialakulhat, ami tartós egyenlőtlenségek forrása lesz a szervezeten belül (CSEPELI, 2015). A szervezetekben az információ haladási iránya perem felől a központ felé és a központ felől a perem felé is lehetséges. Az első esetben felfelé irányuló, míg a második esetben lefelé irányuló kommunikációról beszélünk. Mindkét irányú kommunikációnak megvannak az előnyei és hátrányai. Ha a lefelé irányuló kommunikáció meleg és biztonságos szervezeti légkör mellett biztosítja a szükséges információk átadását, az a bizalmat, hasznosságot sugározza a vezetők felől az alkalmazottak felé. Ilyenkor növekszik a szervezeti hovatartozás, és szervezeti identitás foka, ami a szakemberek empowerment szintjének növekedését biztosítja. Ha az információáramlás egészen a kliensekig elér, akkor ez a fajta információáramlás direkt módon segíti a kliensek énképének pozitív irányú változását. A felfelé irányuló kommunikáció szintén direkt és indirekt módon segíti az empowerment folyamatát a kliensek esetében. A felfelé irányuló kommunikáció esetében, a vezetés érdekeltnek mutatkozik, bekapcsolja a szociális szolgáltatásokat nyújtó szakembereket, illetve bizonyos kérdésekben a klienseket is a döntéshozatalba. Ilyen működés mellett biztosított a szakemberek lojalitásának és szubjektív jóllétüknek a növekedése, mely az ő empowerment szintjének növekedéséhez vezet. A magas empowerment szint feltétele a kliens-szociális munkás interakció során közvetítendő empowerment folyamatának. Ha a felfelé irányuló kommunikáció első láncszeme a kliens, vagyis a kliens direkt módon, pl. egy team tagjaként bekapcsolódik a szervezet életébe, akkor ez önmagában növeli az empowerment – szintet.

A szervezetek működésének bürokratikus jellege, mérete, a döntéshozatali folyamatok demokratizálása, a szervezeten belüli kommunikáció és a szociális probléma enyhítésére, megoldására szánt idő szoros kapcsolatban áll a szociális szolgáltatásokban is elterjedt menedzserializmussal. Bár, az evidenciákon, bizonyítékokon nyugvó gyakorlat az elindulásakor (1980-as évek vége) az angolszász nyelvterületen összefonódott a menedzserializmus szemléletével, mi itt amellettt érvelünk, hogy a szociális szolgáltatások és így a szociális munka tartalmára irányuló kutatásokon alapuló megközelítés sokkal inkább támogatja az empowermentt, mintsem akadályozza. Az evidenciákon alapuló gyakorlat ugyanis minden korábbinál kritikusabban vizsgálta a szociális munkás tevékenységét és a kliens szükségleteit, illetve az eredményességet helyezte a fókuszba. Számára a szociális szolgáltatások tartalmára irányuló kutatás a minőségbiztosítás alapja. Nem a szolgáltatások

feletti kontroll, hanem a tartalmi fejlesztés igénye teremtette meg az evidenciák iránti igényt. Mi tehát kifejezetten a szolgáltatás tartalmára, eredményességére, illetve a szolgáltatás intézményi környezetére irányuló szisztematikus és tudományos igényű elemzését sürgetjük. Célunk, hogy az így kinyert evidenciákat gyakorlati modellekbe implementálhassuk. Érvelésünk szerint, az evidenciák ismerete és alkalmazása támogatja az empowerment megvalósulását.

## Összegzés

Az empowerment különböző szinteken és különböző kontextusban megjelenő folyamat és állapot. A nevezett fogalom statikus, és egyben dinamikus volta misztikussá teszi e gyakorlatot. Könnyebb megismerni és megérteni működését, ha megismerjük azokat a tényezőket, amelyek hatással vannak az empowerment folyamatára.

Jelen tanulmányunkban a közvetlen segítségnyújtást biztosító interperszonális közeg mellett elsősorban a szolgáltatási – intézményi környezet sajátosságaira fókuszáltunk. A segítő kapcsolat hatékonysága attól is függ, mennyire képes a segítő személy optimális feltételeket biztosítani a kliens saját erőforrásainak kibontakoztatására. Ezek az optimális feltételek a segítő személyiségének (FÁBIÁN ET AL. 2022) és magatartásának a függvényei (TRINGER, 2007), a segítő szakember működése pedig függvénye lehet az őt körülvevő mikro – illetve makrotársadalmi közegnek. Az empowermentt körülvevő mikrotársadalmi közeg, azaz a szociális szervezetek működési sajátosságai legalább annyira befolyásolják a folyamat kimenetelét, mint a segítő szakemberhez köthető tulajdonságok. Nem tud kibontakozni a szociális munkás empowermentt támogató szakmai hozzáállása egy nem elfogadó, bürokratikus szervezetben. Tanulmányunk az empowerment megvalósulásának szervezeti környezetére fókuszált, és rávilágított azon ágensekre, melyek, mint szervezeti tényezők befolyásolják az empowerment folyamatát. Érvelésünk szerint az egyes szolgáltatások szervezeti kultúrája, az intézmény vezetési stílusa jelentékeny mértékű hatást gyakorol a közvetlen segítségnyújtás tartalmára, így az empowermentre is. Az ilyen szervezetekben az empowerment nem csak a segítő kapcsolat célja lesz, hanem az eredményességének indikátora is.

## Irodalom

ADAMS, R. (1996): Concept of Empowerment in Social Work and Empowerment. Practical Social Work (1–24. o.). Palgrave, London.

Forrás: <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/47318/1/15.Robert%20Adams.pdf>

BARHAM R. (2012): *The praxis of individual, organisational and social empowerment.*

Forrás: [https://www.academia.edu/21342043/The\\_praxis\\_of\\_individual\\_organisational\\_and\\_social\\_empowerment?email\\_work\\_card=view-paper](https://www.academia.edu/21342043/The_praxis_of_individual_organisational_and_social_empowerment?email_work_card=view-paper) Letöltve: 2023. 09.06.

CSEPELI GY. (2015): A szervezkedő ember A szervezeti élet szociálpszichológiája. Kossuth Kiadó, Budapest

CSEH G., PAULOVICS A., (2021). A bürokratikus szervezetek információs infrastruktúrájának digitalizálása, *Multidiszciplináris tudományok* 11(2), 270–277  
Forrás: <https://doi.org/10.35925/j.multi.2021.2.35> Letöltve: 2023.01.07.

FEJES M. (2009). Vezetés alapjai kezdő vezetőknek, azaz mindenkinek  
Forrás: <https://docplayer.hu/7936985-Vezetes-alapjai-kezdo-vezetoknek-azaz-mindenkinek-irta-es-szerkesztette-dr-fejes-miklos.html> Letöltve: 2023. 01.07.

FÁBIÁN G., SZOBOSZLAI K., R. FEDOR A., PATYÁN L, MÓRÉ L., FAUL M, A. C., & LAWSON T. R. (2022). A Szociális Munkás Empowerment Skála magyar változatának validálása. *Párbeszéd: Szociális munka folyóirat*, 9. 1.  
<https://doi.org/10.29376/parbeszed.2022.9/1/1>

HÉDERNÉ BERTA E. (2018): Milyen változást hozott az esetmenedzserek színre lépése? – A hatalom, az empowerment és a szolgáltatások minőségének kérdése egy terepkutatás tapasztalatai alapján. *Párbeszéd: Szociális munka folyóirat*, 5. 2.  
<https://ojs.lib.unideb.hu/parbeszed/article/view/6102>

HÉDERNÉ BERTA E. – KORMÁNYOS K. (2022): Az empowerment szakmatörténete és lehetséges kutatási irányai. *Esély*, 33. 4. 3–18. DOI 10.48007/esely.2022.4.1 letölthető:  
[https://www.esely.org/kiadvanyok/2022\\_4/3-18-bertha-kormanyos-esely-2022-4-vegleges.pdf](https://www.esely.org/kiadvanyok/2022_4/3-18-bertha-kormanyos-esely-2022-4-vegleges.pdf)

LAKATOS K. (2009): A képessé tétel folyamata. Az érdekérvényesítés esélyeinek növelése a szociális és közösségi munkában. Budapest: Közösségfejlesztők Egyesülete Forrás:  
[http://www.kka.hu/Kozoszegi\\_Adattar/Azadatt.nsf/cb64d6a7ffc532248525670c0080efa5/14c544c36a68ce4fc12575d9002dfc69](http://www.kka.hu/Kozoszegi_Adattar/Azadatt.nsf/cb64d6a7ffc532248525670c0080efa5/14c544c36a68ce4fc12575d9002dfc69)  
Letöltve:2021.02.10.

LAKATOS K (2010): A képessé tétel (empowerment) lehetőségei a civil társadalomban. *Civil szemle*, 7. 2. 43–61  
Forrás:[http://www.kka.hu/\\_Kozoszegi\\_Adattar/DOKUMENT.Nsf/aeb5e4c08ec7c2ce852566f200140bd7/7373cc05159d68d1c125775a005c586a?OpenDocument](http://www.kka.hu/_Kozoszegi_Adattar/DOKUMENT.Nsf/aeb5e4c08ec7c2ce852566f200140bd7/7373cc05159d68d1c125775a005c586a?OpenDocument) Letöltve:2022.01.10.

LAWSON R.T. (2022): A szociális munka alapelvei egy közel hat évtizedes szociális munkás karrier tapasztalatai és reflexiói alapján. *Párbeszéd: Szociális munka folyóirat* 9  
[file:///D:/Downloads/0901\\_04\\_Lawson%20\(3\).pdf](file:///D:/Downloads/0901_04_Lawson%20(3).pdf) Letöltve: 2023.09.06.

NAGY ZS. (2020): A bürokrácia és az igazgatás jogszociológiai vizsgálata. *Acta Universitatis Szegediensis: forum: acta juridica et politica*, 10. 2. 179–206.

SÁNDOR-LENKEI A. (2008): A segítő, beavatkozás hatékonysága, Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet, Budapest

[https://www.nive.hu/Downloads/Szakkepzesi\\_dokumentumok/Bemeneti\\_kompetenciak\\_meresi\\_ertekelesi\\_eszkozrendszerenek\\_kialakitasa/2\\_1896\\_005\\_101231.pdf](https://www.nive.hu/Downloads/Szakkepzesi_dokumentumok/Bemeneti_kompetenciak_meresi_ertekelesi_eszkozrendszerenek_kialakitasa/2_1896_005_101231.pdf) Letöltve: 2023.09.06.

TRINGER L. (2007): A gyógyító beszélgetés Medicina Kiadó, Budapest

VOJTEK, I. (2021): All that is wrong with the term empowerment. PEME XX. (E/2.) PhD – Online Konferencia. II. 170–177.

[https://www.academia.edu/44861566/All\\_that\\_is\\_wrong\\_with\\_the\\_term\\_empowerment](https://www.academia.edu/44861566/All_that_is_wrong_with_the_term_empowerment)