

Nyitrai Imre: A szociális vezetők értékei
Értékek, jellemzők, tulajdonságok – a szociális szolgáltatásokban dolgozó
intézményvezetők választásai alapján

Absztrakt

A Semmelweis Egyetem Szociális Vezetőképző Tudásközpontjában folyó szakmai, oktatói tevékenység keretei között a szociális szolgáltatások szervezeti és vezetői kérdéseivel foglalkozó munka adta a háttérrel a bemutatott kutatáshoz. A kutatás leírása során bemutatásra kerül, hogy a jelenlegi vezetők hogyan gondolkodnak az optimálisan működő szociális rendszerről, amely során rögzítésre kerülnek a megfogalmazottan vágyott működési keretek, jellemzők és tulajdonságok.

A szociális vezetők értékválasztásai tükrében elemzési kísérletet teszünk a rendszer hazai működési jellemzőire, a vezetőképzésben hallgatóként résztvevő intézményvezetők által megfogalmazott kritikai észrevételek segítségével. A bemutatott elméleti keretek értelmezési mezőt kínálnak a szociális szolgáltatási területen tevékenykedő vezetők jelenlegi helyzetének és jövőképeinek bemutatására. Társ kutatások és előzmények nélkül a tanulmány először tesz javaslatot a hazai ellátásokban vezetőként dolgozók közös fogalmi és értékkereteinek bemutatására. A kutatási eredmények értelmezésének érdekében korábbi, más szolgáltatási területen végzett felmérések értékei és megállapításai szolgálnak segítségül, amelyek a szociális terület sajátosságai miatt csak korlátozott lehetőséget jelentenek az innovációs utak rögzítésére. Ehhez kapcsolódóan a „jó szociális vezető” tulajdonságai is leírásra kerülnek egy szabad választásos kérdés kapcsán adott értékek bemutatásával.

Kulcsszavak: szociális szolgáltatás, szociális szervezet, szociális vezető, vezetőképzés

Abstract

Within the framework of educational activities in the Social Services Leadership Knowledge Center of the Semmelweis University, this research is based on our work dealing with the organizational and managerial issues of social services. This study describes how current leaders think about an optimally functioning social system including desired operational frameworks, characteristics, and properties.

Based on the value choices and critical remarks made by the heads of social institutions participating in the leadership training, we describe the operating characteristics of the Hungarian social system. We present theoretical frameworks, which support the interpretation of the current situation and future-oriented vision of leaders in the field of social services. With no research and previous data in this field, our study is the first to present shared conceptual and value frameworks for those working as managers in the Hungarian social services. To interpret our results, findings of previous surveys in other service areas might be helpful, which, due to the specifics of the social services sector, represent only a limited opportunity to capture innovation in the field. We also present the characteristics of the “good social leader” using data from free-text questions.

Key words: social service, social organization, social leader, leadership training

Bevezetés

A menedzsment szakirodalomban megannyi példáját láthatjuk a vezetői eredményességet, sikerességet támogató könyveknek, amelyek közül számos alkotás a mai napig, folyamatosan a bestseller listák¹ élére kerül.

Ezekben az írásokban, komoly vagy éppenséggel népszerűsítő kiadványokban sok-sok tanáccsal találkozhatunk, és a legtöbb esetben a szerzők egyfajta *tulajdonság katasztert* is készítenek. Ezek a csoportosítások a normál felsorolásoktól kezdve a komoly, szervezeti pszichológiát is érintő elemzésekig sokféle műfajt képviselnek. Egy azonban közös bennük, hogy valamiféle felmérésre, elemzésre, kutatásra építve próbálják megtalálni a sikeresség alapját, a jó vezetők számára elengedhetetlenül szükséges „jellemzőket”, felsorolva azokat a tulajdonságokat, amelyek „elengedhetetlenek” a jó és sikeres vezetők számára.

Sokak szerint azonban nem helyes „tulajdonságlistákból” tanulni, vagy következtetéseket levonni, hiszen a vezetés tudománya/művészete sokdimenziós, erősen helyzetfüggő és szervezetenként eltérő személyiségjegyeket, vezetési karaktert igényel. Más-más tulajdonságokra van szükség a szervezet célja, szakmaterülete és aktivitása szerint, nem is szólva az eltérő környezeti tényezők sokféle, meghatározó jellemzőiről.

Nehéz tehát eligazodni a széles szakirodalomban, de még nagyobb bajban van az a kutató, érdeklődő, olvasó, aki a szociális szolgáltatási rendszerre jellemző, illetve ebben a rendszerben dolgozó vezetőkre vonatkozó tényezőket szeretné összeszedni, megragadni és elemezni. Kevés stabil kiindulópontot talál az, aki felteszi a kérdést, hogy vajon milyen értékek jellemzik a szociális ágazatot és mely értékeket tartják legfontosabbnak azok, akik – véleményformálóként, vezetőként – a legnagyobb hatással vannak a terület működésére.

Ezt a hiányt részben pótlandó írásomban kísérletet teszek arra, hogy a szociális szolgáltatási szektorra jellemző, adekvát érveket összeszedve és egy saját kutatásra támaszkodva bemutassam a szociális ágazatra és a 21. század második évtizedének a végére jellemző, magyarországi helyzetet – a szociális vezetők szemszögéből.

A kutatás fókuszában: tulajdonságok és értékek

Érdeemes az értékek oldaláról elméleti összefoglalásra is teret szánni, hiszen rendkívül sokféle és igencsak eltérő értékelméleti tételezések mentén is gondolkodhatunk e kérdésben. Nehéz feladat úgy ötvözni a szociálpszichológiai, szervezetszociológiai vagy akár filozófiai megközelítéseket, hogy azokat a szociális szolgáltatások – mint sajátos, másoktól eltérő belső szabályok mentén szervezett és megvalósított tevékenységek – értékrendjére a legjobban alkalmazni lehessen. E nehézségek ellenére esetünkben jól vállalhatók a szociálpszichológiai megközelítések vonatkozó leírásai.

Miért is fontos az értékekről kiemelten beszélni? Csepeli György szerint az értékek ugyan valójában bizonyíthatatlanok és igazolhatatlanok, de „poláris szerkezetük és a beléjük vetett hit” miatt motivációs erejük vitathatatlan, és ezzel „jelentésekkel teli cselekvési teret képesek teremteni a társadalom tagjai számára” (CSEPELI, 1997:233). Érdeemes tehát az értékeket

¹ Például: Top 50 Best Selling Management Books of All Time, forrás: <https://www.topmanagementdegrees.com/management-books/> (Látogatva: 2020.12.10.)

polarizáltságukban is vizsgálni, és felmérni, hogy azok milyen teret, utat tudnak mutatni a szolgáltatások vezetői számára.

Lényeges kiemelnünk az értékrendszerek egy másik sajátosságát is. Váriné Szilágyi Ibolya hangsúlyozza, hogy az értékek kultúra- és társadalomspecifikusak, tükrözik és meghatározzák a választásainkat, cselekvésünket és erős kognitív jelentőségük is van. Azonban a „szokások és beállítódások mögött, mint elvontabb, általánosabb, kultúrafüggőbb és nagy hatósugarú motivációs osztályok állanak az értékek”. A vezetői értékek vizsgálatakor számunkra szintén nagy jelentőséggel bír, hogy „az értékfogalmak általánossága – az olyan fogalmaké, mint a jó-rossz, boldogság, béke, nyugalom, biztonság, hazaszeretet stb. – azt a benyomást kelti, hogy a legáltalánosabb érték kategóriák közösek, általános emberi értékek”. Valójában azonban mindez *kor és társadalomfüggő*, és egy adott értéksorrend nagyon eltérő lehet ezen hátterek változása során. Ezek a változások az értékválasztásainkban is tetten érhetőek. „Az értékek, mint életségvezető elvek, ideálok és a gyakorlatban érvényesülő normatívák szükségképpen nyernek ily elvont, absztrakt formát, hiszen csakis így utalhatnak valamennyi partikuláris élethelyzet vagy konfliktus elvileg lehetséges és kívánatos megoldási módjára, irányára.” (VÁRINÉ, 1997).

Tovább vizsgálva a szociális vezetők értékrendszerére vonatkozatható elvi alapokat, érdemes megvizsgálni mindezeket a kérdéseket a szervezetek, a szervezetszociológia és -pszichológia oldaláról is.

Az általános értékrendszeren belül a munkaértékek vizsgálatának szintén széles irodalma létezik a vezetés- és szervezetszociológiában. Egyik fontos megállapítása több kutatásnak, hogy az értékek a magánéletben és a munka világában nem válnak ketté, nem köthető adott személyhez, személyek csoportjához másféle érték a magánemberi és a szervezetben mutatott szerepei szerint. Vezetői szerepkörben azonban felerősödik ennek jelentősége: a képviselt értékek és a vezetési döntések, folyamatok, típusok és stílusok rendkívül erős korrelációt mutatnak. Egyszerűbben fogalmazva: „az érték az irányítás olyan eszköze, amely az egyén magatartását vezérli szükségleteinek kielégítése során”. Eltérő értékek eltérő magatartásokat alapoznak meg (FEINBERG – TARRANT, 1997:210).

A munkahelyeink – általában, de a szociális szolgáltatási területen mindenképpen – emberek csoportjaiból állnak, ezek a csoportok pedig meghatározzák egy-egy szervezet belső értékeit, amelyek azután kialakítanak egy *egyedi szervezeti kultúrát*. A szociális intézményekben érvényesülő, kialakuló és működő szervezeti kultúrák ugyanolyan sokféle mintát mutatnak, mint más szolgáltató szervezetekben, a jellemző azonban a – más ágazatoktól eltérő – értékválasztásokban és az ebből fakadó magatartásváltozatokban érhető tetten. Ennek a jelenségnek – kutatói szempontból jelen esetben inkább hipotézisnek – a vizsgálata a szervezeti (optimális) működés értékei és a véleményformálók értékválasztásainak összevetésével végezhető el.

Ez egyúttal a szociális szervezet – és annak vezetője – eredményességét is képes meghatározni. A szolgáltató – és egyben a fenntartó és az igénybe vevő – számára az igazán aggasztó probléma akkor kezdődik, ha a vezető és a szervezet értékei diszharmóniát mutatnak.

Diszharmónia az értékekben

Evidenciának ható megállapítás lehet, hogy amennyiben a szervezeti értékek harmóniában vannak, akkor ennek pozitív hatása *lehet* az adott szervezet – szociális intézmény, szolgáltató – teljesítményére. Értékzavar esetén azonban *minden esetben* negatív hatások jelentkeznek, amelyek az adott szervezet hatékonyságát, eredményességét is döntően rontja.

Ezek az értékzavarok William D. Hitt szerint alapvetően háromféleképpen jelenhetnek meg.

- a) a szervezeti értékrend és ennek a tagok általi valós értelmezése közötti zavar: legtöbbször kommunikációs zavar állhat mögötte, hiszen az értékek „felülről lefelé” nem kerülnek közvetítésre, azok értékelése és érvényesítése nyomon követés nélkül marad; szociális intézményekben is számos alkalommal találkozhatunk egy-egy „missziós mondat”, deklarált értékítélettel, „eltűnésével”, amely csak részben fogható az idő tényezőre („régén, egyszer megalkottuk, ott van bekeretezve és kifüggesztve”);
- b) értékzavar az egyes szervezeti egységek között: az egyes szakmai csoportok teljesen más értékrendszert képviselnek, más-más lesz tehát fontos az egyes részlegek számára; szociális szolgáltatásokban – főként a több területet egybefogó, úgynevezett integrált intézményi keretek között – mindennapos problémát jelent, főként magas fluktuáció esetén;
- c) szervezeti értékrend és a szervezet vezetőinek magatartása között: a szervezetben dolgozók folyamatosan „becsapva” érzik magukat, és hamar kialakul a bizalomhiány a vezetés irányába; a szociális vezetők sokszor megfogalmazzák a „bort iszik és vizet prédikál” problémáját akár a fenntartó és az intézményvezetés, akár a magasabb vezető és a középvezetés közötti viszonylatban, nem is szólva a politikai környezet – és annak változásai – által közvetített „értékekre” (HITT, 1990:95-98).

Fontos tehát az értékek harmóniájának kialakítása, a HR-stratégiában történő érvényesítése, de ezért minden nap tenni is kell: ahogyan a mozgó, változó környezetünkben, úgy – amint láttuk – a változó időben értékeink is módosulnak, elmozdulhatnak. Ezt követni és tudatosítani kell minden vezetőnek.

Tulajdonságméletek

A vezetéselméleti megközelítések közül ki kell emelni az egyik legrégebbi és mai napig ható, a bevezetésben említett „menedzser kézikönyveket” is folyamatosan megihlető irányzat, a tulajdonságmélet néhány alapvetését.

A vezetésre és a vezetőkre irányuló vizsgálatoknak a huszadik század elejéig visszanyúló módszereként ismert a tulajdonságokra alapozott megközelítés (Wyatt és Silvester 2018, idézi: KOLLÁR, 2019). A kor tudományos vizsgálatainak fókuszában a szervezeti vezetők álltak. „A tulajdonságméletek alapvető feltevése az, hogy a személy fontosabb, mint a szituáció” (KLEIN, 2009:53).

A szociális szolgáltatások területére a fenti megállapítás fokozottan relevánsnak tűnik, hiszen ezen ágazatban, ebben a szakmában a szolgáltatások középpontjában a szociális segítő, szakember személyisége áll. Ez a *személyiség-közponúság* alapvetően meghatározza a szervezetek vezetőinek jellemzőit, tulajdonságait.

A tulajdonságelméleti megközelítést alkalmazó vizsgálatok során a kutatók arra helyezték a hangsúlyt, hogy meghatározzanak olyan közös tulajdonságjegyeket, melyek alapvetően jellemzik a sikeres vezetőket és egyúttal ezek megkülönböztetik a vezetőt a „vezetettektől”. Álláspontjuk szerint a tulajdonságok, jellemzők egyértelműen mérhetőek, személyenként különbözőek, időtől vagy helyzettől függően állandó vagy változó jellegűek, és alapvetően előre jelezhetnek egyfajta viselkedést, viszonyulást, hozzáállást, és végső soron a vezetői döntéshozatal módszerét is.

A kutatók megfigyeléseire építve a különböző, személyes tulajdonságok alapján meg lehet határozni a vezető hatékonyságát. A siker tehát az elmélet képviselői szerint attól függ, hogy a vezető milyen képességek, készségek, személyiségjegyek, összességében: tulajdonságok birtokában van.²

A sikeres vezető egyik fontos alap tulajdonsága a saját személyisége lehetőségeinek kiaknázása, de ez csak egyik eleme a jellemzőknek. Az elmélet a gyakorlatban ma már csak részben követhető, ugyanis bár a sikeres vezetés tulajdonságai meghatározhatók, de egységes, bárki által követhető és „elsajátítható”, kiérlelhető „tulajdonságmintázat” meghatározása – annak összetettsége és változékonysága miatt is – lehetetlen. Vannak ugyan bizonyos tulajdonságok, mint például a magas fokú értelmi és érzelmi intelligencia, amely egyértelmű hatással van egy vezető jövőbeli sikerességére, ugyanakkor nem határozható meg semmiféle, egységes minta, tulajdonsághalmaz, ami egyértelműen a hatékony vezetés ismérve lehetne.

„A tulajdonságelméletekhez kapcsolódó kutatások azt vizsgálják, hogy bizonyos tulajdonságok megléte sikeressé tesz-e egy vezetőt, ugyanakkor arra vonatkozóan nem tudunk megállapításokat tenni, hogy egyes tulajdonságok meg nem létéből fakadóan rossz vezető lesz-e valaki. Nem mindegy tehát, hogy egyes vonások mennyire hangsúlyosak az egyénnél, például, ha valaki túl magabiztos, az gyakran együtt jár az arroganciával, meggondolatlansággal, túlzott kockázatvállalással, hazardírozással. A kritikák ellenére a tulajdonságelméletek a mai napig szerves részét képezik a vezetőkről való gondolkodásnak és korban később, akár napjainkban kidolgozott megközelítések is kiindulópontként kezelték/kezelik a tulajdonságelméleteket” (KOLLÁR, 2019:22).

Mára gyakorlatilag kezelhetetlen mennyiségű és összetettségű tulajdonságlistát eredményezett ez az elmélet, amely önmagában már nem tud elégséges alapot adni a sikeresség meghatározására és persze a „ki a jó vezető?” kérdés tökéletes megválaszolására.

A jó vezetőre jellemző értékek

A vezető a szervezetben egyszerre képviseli saját értékeit, és ezeken keresztül döntően meghatározza az általa irányított intézmény, szervezet működését, és ezzel kialakítja és/vagy döntően befolyásolja a szervezeti kultúrát. A vezető feladata, hogy az intézményben a közös értékeket elfogadtassa. Képessé kell tennie csapatát, hogy ezeket értelmezni is tudja, és

² Az elmélet kritikáját sokan, sokféleképpen megfogalmazták, de markáns vélekedés, hogy bár az irányzat azt vizsgálja, milyen tulajdonságok kellenek a sikeres vezetéshez, ugyanakkor nem vesz tudomást a beosztottakról, nem mindig veszi figyelembe a végzett tevékenység típusát, jellegét, végső soron nem vizsgálja a vezető és a vezetett viszonyát, valamint a feladatok jellegét sem és a legalapvetőbb csoportdinamikát sem.

lehetőség szerint valamennyi munkatársa tevékenységének elemi részévé váljanak ezek az értékek.

A jövőkép kialakítása, a megvalósítására irányuló stratégiaalkotás és a szervezet küldetésének tisztázása a vezető szerepének és munkájának kulcselemei. A vezetőnek képesnek kell lennie a közös munkafolyamat irányítására, melynek során megszületnek a közösen elfogadott értékek és a jövőkép (PÉTER, NÉMETH, LELKÓNÉ TOLLÁR, 2012:349-354).

Tulajdonság- és értékelméleti oldalról, a sokféle megközelítési lehetőség közül kiemelhető egy szubjektív érték-leltár, amely erős hasonlóságot mutat a későbbiekben bemutatott, szociális vezetői „leltárral”³:

Értékrend

A megközelítésekben, leírásokban értékként maga az értékrend *megejté* is felvetődik több helyen is, van ahol egyenesen a sorrendben elsőként említve.⁴ Az értékrend megejté, a képviselt értékek kinyilvánítása, képviselése, a személyes preferenciák kérdése (szerepel-e benne a család, a közösség, az egészséges életmód stb.) erős hitelességi jellemzőként is megfogalmazható.

Hitelesség

Szakmai és emberi hitelesség, az előbbi sokszor a szakmai tudás, rálátás és szemléletmód kérdéseként jelenik meg, míg utóbbi a – már említett – értékválasztási, értékrendbeli, sőt: rendszerezettséggel és rendezettséggel kapcsolatos értékként. A hitelesség sokszor kapcsolódik ahhoz a kérdéshez, hogy az adott vezető tud-e, képes-e hinni (céljaiban, csapatában, önmagában, értékeiben stb.).

Bizalom

Mivel az együttműködés alapja a bizalom, ezért kiemelten fontos a vezetők körében a bizalom megejté vagy hiánya. A bizalom párosul a nyitottsággal, őszinteséggel, de elsősorban a mások tevékenységében, döntéseiben és jóindulatában való megbízhatósággal áll szoros kapcsolatban. Bizalomépítés és alapvető bizalom nélkül sem a jövőképepítés, sem a valódi stratégiaépítés nem valósulhat meg, amelyek nélkül azonban a 21. században kevés szervezet lenne képes sikeres lenni.⁵

Példamutatás

Személyes és a munkában megmutatkozóan egyaránt fontos, a kiemelkedő példamutatás lehet szakmai kérdésekben, hétköznapi helyzetekben és általános, „emberi” kérdésekben megnyilvánuló (etikusság) egyaránt.

Delegálás

A feladatok rendszerezett megfogalmazási és átadási képessége, amely nélkül a vezető képes elveszni a feladatok között. (Rosszabb esetben kialakulhat az „inkább megcsinálom én, mintsem kiadnám” gyakorlata, amelyhez beosztott és felettes vezető egyaránt gyorsan, könnyen alkalmazkodik idővel, ám biztos útja a vezetői kiégésnek.)

Számonkérés

³ Hosszú vezetői tulajdonság listára példa: KARAPNÉ BOZÓKY, 2006.

⁴ Például: https://etika.blog.hu/2010/05/17/a_je_vezeto (Látogatva: 2020.11.29.)

⁵ Például: <https://franklincovey.hu/a-vezeto-4-kulcsszerepe> (Látogatva: 2020.11.29.)

A feladatok kiadásának másik oldala: az elvégzett feladatok, munkák figyelemmel kísérése és a teljesítmény elemi visszajelzése. A munkavégzés mennyiségi és minőségi számbavétele egyaránt jellemzi ezt a gyakorlati tulajdonságot.

Figyelemmegosztás és koncentráció

A vezetett személyek, feladatok közötti figyelemmegosztás, a „multitasking” működés párhuzamos megvalósítása a részletekben nem elvesző, „célratörő” és eredményességet fókuszban tartó összpontosító figyelem megtartása, feladatorientáció mellett.

Emberismeret

Csapatmunka a csapat ismerete nélkül nem lehetséges, azonban a jó működés alapfeltétele, hogy a megfelelő személy kerüljön a megfelelő feladat ellátása mellé. Ehhez alapvetően magasan működtetett érzelmi intelligencia mellett az emberek iránti nyitottság és az alapvető személyiség típusok, jellemzők ismerete szükséges.

Bátorság

Ez egyszerre jelenti a döntési képesség meglétét és a kiállást a csapatért, szervezetért. A vakmerőség és teljes visszahúzódás közötti egyensúlyi állapot jellemzi a bátor vezetőt.

Konfliktuskezelés, béketeremtés

Minden munkahelyi közösség jellemzője az időről időre megjelenő konfliktusok kezelhetősége. A jó vezető az alapvető, munkahelyi „békében”, kiegyensúlyozottságban érdekelt, amely megteremtéséhez ismernie kell a problémamegoldó konfliktuskezelés módszerét, gyakorlatát.

Motiválni tudás

Személyenként és csapatként is képes a vezető a szervezeti célok elérésében ösztönözni a szervezetet. Ismerni és alkalmazni kell a motiváció kialakításának és fenntartásának útjait csapatában és annak valamennyi tagja esetében.

Tanulási képesség

Az alkalmazkodás, a fenntartható működés előfeltétele a működési környezet ismerete és az újdonságok, innovációk iránti nyitottság. A „tanuló szervezet” nem képes kialakulni a vezető tanulási készsége és képessége híján.

A fenti lista korántsem teljes, forrása sokféle szolgáltatási területen tevékenykedő vezetőkre vonatkozó felmérés, de jellemzően azokat a tényezőket tartalmazza, amely a szociális szolgáltatások területén dolgozó vezetők számára (is) relevánsak, kiemelt szereppel bírhatnak.

A szervezeti eredményességről

A fentiekben, a kutatási eredmények értelmezési mezejének bemutatása során eddig a vezetői oldal került fókuszba. Azonban – éppen az összevetés alapozása végett – a szervezeti oldalra érvényes tudományos megközelítéseket is érdemes – összefoglaló jelleggel – körbejárni.

Az első, tudományos értékelések között taglalja a szakirodalom a szervezeti értékek elemzésének sorában a Battelle-értékeket⁶ (HITT, 1990:98-104).

Ezek az értékek nyolc sikertényezőhöz kapcsolódnak, melyek az innováció, tisztesség, minőség, csapatmunka, szervezeti küldetés, növekedés, nyereségesség voltak. A legfontosabb,

⁶ Az 1929-ben alapított, kutatás, fejlesztés és programirányítás területén tevékenykedő cégről szóló elemzést dr. Ronald Paul végezte el az 1980-as években, idézi William D. Hitt.

kapcsolódó értékek: társadalmi megbecsültség, magas tudású szakemberek, minőségelvűség, az alkalmazottak önállósága, példamutatás, jövőképpel rendelkezés, kreativitás, példamutatás, stratégiai gondolkodás, ügyfélközpontúság.

Ezeknek az értékeknek az érvényesítése, a gyakorlatba történő átültetése elsősorban a vezető feladata. Szükséges hozzá a dolgozói motiválás (jutalmazás) működő gyakorlata, a megfelelő és folyamatos kommunikáció és a belső erők kiegyensúlyozása, hiszen – ahogyan korábbiakban jeleztük – a belső összhang kulcsfontosságú. A szervezeti értékek és a szervezet tagjai magatartásának harmóniája adja a kiegyensúlyozott szervezeti működést. Ennek elsőszámú letéteményese, alapja és mozgatója az adott szervezet vezetője, a szociális szolgáltatás/intézmény vezetője.

Jelen írásom nem kívánt széleskörű menedzsment szakirodalmi háttérrel felvázolni, azonban fontosnak tartom kiemelni az elmúlt évtizedek egyik legjelentősebb szervezetkutatójának megállapításait. Henry Mintzberg szerint a legfontosabb tényezők az eredményes szervezetekben – középpontban az együttműködéssel, amely egyszerre cél és eszköz is az eredményesség elérésében – a következők: *iránymutatás* (jövőkép, célképzés), *szakértelem* (szaktudás és tapasztalat), *innováció* (új dolgok iránti nyitottság, alkalmazkodás), *koncentráció* (egyes egységek, szervezetek és szervezeti elemek összehangolása) és *hatékonyság* (fenntarthatóság, benne: standardizáció, formalizáltság) (MINTZBERG, 2010:115-117).

Viszonylag szűk azonban a magyar nyelven elérhető szakirodalma a szolgáltatási szektor vezetői sikerességi kérdéseinek, ezen belül a szociális ágazatra vonatkozóan egyetlen egyet sem találhatunk. Vannak azonban a terciér (szolgáltatói) szektorra érvényes kutatások és értelmezések hazánkban is.

Ezek egyike magyarországi szolgáltató szervezetek vezetőinek válaszait összegezte.⁷

A sikeres szervezetet vezetők jellemzői kapcsán adott válaszokat három nagyobb csoportra bontották: a, azokra a *személyes vezetői tulajdonságokra*, melyek a válaszolók tapasztalatai szerint szükségesek ma a sikerhez; b, a vezetői szereppel összefüggő válaszokra, vagyis arra, hogy vezetőként *milyen elvárásokkal, kihívásokkal találkoznak* a megkérdezettek; c, a vezetők és munkatársaik *kapcsolatát* vizsgáló válaszokra.

Ez a megközelítés tehát túlmutat a tulajdonságelmélet horizontján, és a belső, csoportdinamikára is kíváncsi. (Sajnos a szociális területről nem vett részt a felmérésben intézményvezető.)

Témámhoz kapcsolódóan a sikeres szervezet működésének öt jellemzőjét emelném ki a tanulmányból, mely szerint az öt legfontosabb tulajdonság, érték a szervezetek működésében a megkérdezett, szolgáltatási területen tevékenykedő vezetők szerint:

1. az alkalmazkodás (elsősorban a tanulási és változási képességet kiemelve),
2. a gyorsaság (a változó környezetre adott válasz „sebessége”),
3. a rugalmasság (a szervezeti alkalmazkodóképesség ereje, a nyitottság),
4. a hatékonyság (mérhető és mérendő eredményesség megléte),
5. az innováció (megújulási potenciál).

⁷ A kutatást 2014. november 25. és december 7. között végezte a Menedzsment Kutató és Fejlesztő Intézet (forrás: <http://www.mkfi.hu/p/innovacio-kutatas.html>, Látogatva: 2020.11.18.).

A további gyakori említések között találjuk (úgyis mint szervezeti „sikertényezőket”): a bizalom, a csapatmunka, az együttműködés, a kommunikáció, a motiváltság és a vezetői minőség értékeit, jellemzőit.

Működési környezetét tekintve a szociális szolgáltatások – látszólag – más jellemzőket mutathatnak. Ezek feltárásához azonban szükség volt egy alapozó kutatásra, felmérésre.

A szociális szolgáltatási vezetők körében végzett kutatás módszertana

A felhasznált kutatás kereteit a Semmelweis Egyetem Egészségügyi Közszolgálati Karán 2018 óta – immár három esztendeje – folyó szociális vezetőképzés adta. A tanulmányomban szereplő adatokat a képzés során rögzített választások, válaszok alapján összesített eredmények alkotják.⁸

A bemutatott adatok a hatósági képzésként kötelező vezetőképzés adott kurzusaihoz kapcsolódó, strukturált tréning gyakorlatok keretei között felvett adatok összesítésével kerülnek bemutatásra. Mivel a kutatás során, így jelen írásomban szintén nem kívántam összetettebb elemzéseket végezni, ezért az alapsokaság elé egyetlen kritériumot kívántam állítani: az adatközlő szociális szolgáltatást irányító intézményvezető legyen.⁹ E képzés bemeneti követelményei között ez a tényező megkerülhetetlen: kizárólag vezetői feladatot ellátó, gyakorló szakemberek vehettek részt a képzést támogató EU-s projekt megkötése alapján.

A képzés során kétféle módszerrel, technikával folyt az adatgyűjtés.

A Szociális Vezetőképző Tudásközpont keretei között, a vonatkozó Központi Oktatási Programban¹⁰ megfogalmazott követelményeknek megfelelően az Ágazatspecifikus Ismeretek modul egyik tantárgyában oktatva két feladat elé állítottuk a hallgatókat.

Az egyik esetben egy nyitott mondat¹¹ befejezésével arra kellett válaszolniuk, hogy milyen szociális rendszert, milyen szociális ágazatot, alapvetően *milyen jellemzőkkel működő szociális ellátásokat, szolgáltatásokat szeretnének látni*. A rövid leírásnak minden esetben a vágyott jövőképet kellett magában foglalnia. Ennek a jövőképnek a tulajdonságait felhasználva, többszöri tömörítéssel és a résztvevők pontosításai alapján, csoportszinten¹² rögzítettük a hallgatók – minden esetben gyakorló intézményvezetők – válaszait. Az egyéni-kiscsoportos-nagycsoportos feladatbontás azt is biztosította, hogy – vitákkal és érvelésekkel kísérve –

⁸ Technológiai háttérrel a *kahoot* és a *zoom polls* alkalmazások adták. Mindkét segéd-alkalmazás, applikáció alkalmas a válaszok egyszerű riportolására, elemi összesítésére és elemezhető formátumú megjelenítésére.

⁹ A felvett adatoknak nem kívántam semmiféle további bontást adni (nem, életkor, végzettség stb. szerinti megoszlás), s nem kívántam további, mélyebb elemzést végezni. Az adatok tehát egyetlen, validált tényezőnek felelnek meg: valamennyi esetben gyakorló intézményvezetők adtak választ az adott feladatra, kérdésre.

¹⁰ Részletesen lásd: a vezetői megbízással rendelkező szociális szolgáltatást nyújtó személyek vezetőképzéséről 25/2017. (X. 18.) EMMI rendelet korábbi mellékleteiben.

¹¹ A mondatkezdet minden esetben így hangzott: „Olyan szociális rendszert szeretnék...”. Az igazsághoz tartozik, hogy a legtöbb esetben a válaszadók nem tartották magukat ahhoz a szabályhoz, hogy *egyetlen* mondatban kellene a jövőképet megfogalmazniuk. Így eleve felsorolásokkal dolgoztunk a legtöbb esetben, s nem volt szükség a szabad szöveges válaszok „érték-megfogalmazására”, konvertálására.

¹² A munkamódszer klasszikus csoportozás volt: először egyéni válaszokat kellett adniuk, majd adott időn belül kiscsoportokban – létszámtól függően 2-5 csoportban, így a csoportok létszáma mindig 6-8 fő lehetett – kellett összehangolt válaszokat megfogalmazni. Ezt követően a kiscsoportok a teljes, nagy csoport előtt ismertették az eredményt. Ezek alapján minden esetben a tréner „összegezte” (írta le) a válaszokat és alkotta meg az adott csoportra jellemző „vágyakat”, összefoglalva a jövőkép tulajdonságait, kiemelve a megjelenő *értékeket*.

konszenzusos kép alakuljon ki a kérdésben. Bár minden képzési csoport dinamikája, működése hordoz sajátosságokat, ezt a feladatot teljesen azonos feltételek mellett végezte el minden csoport, így az esetleg „elveszett” vélemények aránya, nagysága vélhetően azonos volt valamennyi esetben.

Ezekből a válaszokból, a tartalmuk elemzése alapján megfogalmazásra kerültek azok az értékek, jellemzők, amelyek említési gyakorisága alapján kialakítottunk egy érték-sorrendet. Ebben a feladatban a résztvevő személyek száma 468 fő volt, mindösszesen 24 képzési csoportban.

Egy másik játék során azt kértük, hogy a hallgatók sorolják fel a 3 legfontosabb tulajdonságot, amellyel a „jó szociális vezetőnek” feltétlenül rendelkeznie kell. Ezt a felsorolást – említési gyakoriságot mérve – egyszerű összegzés után használtam a kutatás során. Az összegzett válaszokat 397 fő, vezető beosztású, mesterszintű vezetőképzésben végzett hallgató véleményét felhasználva sikerült kialakítani.¹³

Az összesített eredmények használatával azt is kívánom hangsúlyozni, hogy a szociális ágazatot egységes szakmaként kezelem. Ez azt jelenti, hogy – bár a kellő elemszám rendelkezésre állt volna az egyes részterületekre vonatkozóan – a gyermekjóléti, gyermekvédelmi, felnőttvédelmi ellátásokban, szolgáltatásokban tevékenykedők véleményét nem szegmentáltam. Tehát egyfajta, egységes szakmai halmazként kezeli a kutatás valamennyi, szociális ágazatban található intézménytípust, szolgáltatási formát.¹⁴

Ágazatban dolgozó szakemberként úgy vélem, hogy mind a szakmai identitás oldaláról, mind a működési elvek és normák oldaláról jól indokolható ez a döntés. A szociális segítség mai, magyarországi jellemzőit keresve a cél a szociális vezetőkre jellemző *közös vonások* feltárása volt, s ebben a vizsgálatban hozzáadott értéket nem képviselt volna egy további, részágazati bontás.

Az „optimális” szociális szervezet

A fentiekben részletezett, elméleti alapok ismeretében és alkalmazásával érdemes lehet a magyarországi szociális szolgáltatásokban tevékenykedő vezetők válaszait is hasonló részletességgel értelmeznünk, majd keretbe foglalnunk.

Az analízis mélységét és álláspontjait meghatározza az az aprólékos értelmezési munka, amelyet a vezetőképzés óráin a hallgatók elvégeztek. A képzés lényegi, fontos eleme a közös szakmai nyelv kialakítására tett kísérlet: ebben a sorban a saját definícióikban megjelenő fogalmak részletes analízise, a tartalmi elemek lehető legteljesebb kibontása is megtörtént.

Az „optimális” szociális rendszertényezők kapcsán végigvitt elemzésben fontos pont, hogy a feltett oktatói/tréneri kérdés az ideális helyzetre vonatkozott ugyan, de valójában az a jelenlegi rendszer megélésére, az összegyűlt egyéni, vezetői tapasztalatokra épül. Ez azt jelenti, hogy ugyan a vágyott, helyes működésre tett javaslatként kezelték a válaszadók a leírást: azt

¹³ Az első feladattól eltérő elemszám oka, hogy a képzés első szakaszában ezt a feladatot, tréning-elemet egy másik tantárgy keretei között ismerhették meg a hallgatók, így az első csoportok eredményeit nem tudtuk megfelelően rögzíteni.

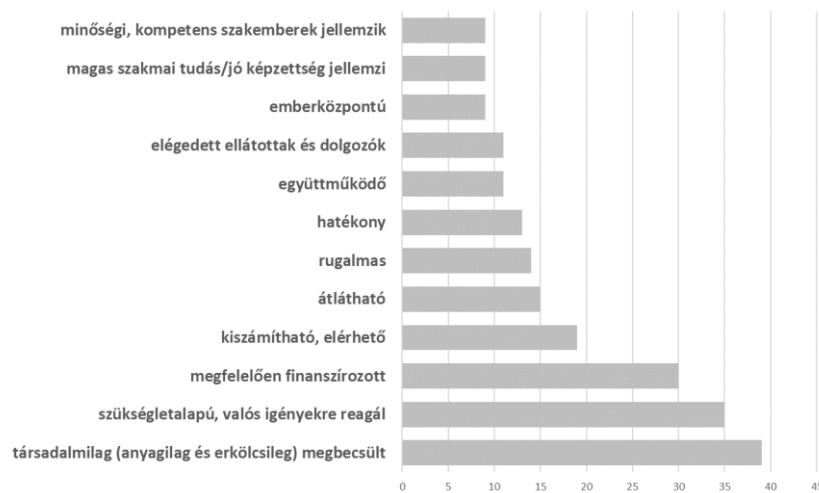
¹⁴ Jelen írásban néhány helyen utalás történhet egyes tényezők (életkor, fenntartói háttér) szerinti véleménybontásra: ezek minden esetben a szerző empirikus megfigyeléseiből táplálkoznak, köszönhetően a több száz vezetővel folytatott beszélgetésnek és az általam részletesen megismert nyolcvanhat, ún. projektmunkának.

rögzítették, hogy – szemben a jelenlegi jellemzőkkel – milyen követelményeknek kellene megfelelnie az optimálisnak ítélt, jövőbeni, elérendő célként is definiálható működési elveknek, értékeknek, kívánt állapotoknak. Így tehát a válaszokat nyugodtan értelmezhetjük úgy is, mint a mai, sok esetben meglévő hiányokra, diszfunkcionális működésre adott reakciót, kritikai megközelítést.

Az optimális, vágyott, célként tételezhető szervezeti értékek megléte vagy hiánya persze közvetlenül még így sem követhető le jelen kutatás keretei között. Az értéksorrend azonban alkalmas egy optimálisnak tekinthető szolgáltatási rendszer kívánalmainak rögzítésére. Ennek tükrében a következő, összegző képet kaphatjuk.

1. ábra - Az optimálisan működő szociális rendszer/szervezet jellemzői (saját szerk.)

Az optimálisan működő szociális rendszer (szervezet) ismérvei (N=468)



Az összefoglaló ábrán a tizenkét, legtöbb említést kapó értéket, tulajdonságot jeleníttem meg. Ezeket a jellemzőket – a tudományosság igénye, vagyis különösebb statisztikai, módszertani felkészülés és képletezés nélkül – alapvetően három, különböző csoportba lehet foglalni.¹⁵ Messze a legtöbb említést az első három tulajdonság kapta, majd következik öt olyan jellemző, amely a szolgáltatások rendszerszerűségét (vagy annak hiányát) rögzíti, míg az utolsó négy jellemző a szociális szolgáltatási rendszer emberi erőforrás oldalát, a szervezeti működés meghatározó humán alapját érinti.

A következő, részletes elemzéshez felhasználtam az oktatás és a tréningek során elhangzott, vezetői vélekedéseket és magyarázó kommentárokat, valamint az általánosan elfogadott fogalmi definíciókat.

¹⁵ A csoportosítás alapja a közeli pontszámok közös értelmezési keretbe állítása. A részletesebb és alátámasztott klaszteralkotáshoz részletesebb adatfelvétel lett volna szükséges.

- **Megbecsültség**

A legtöbbször és szinte valamennyi alkalommal említett jellemzőként a társadalmi, erkölcsi és anyagi megbecsültség¹⁶ került fel a listák élére.

A szociális ágazat köztudomásúlag a leggyengébb anyagi megbecsültséggel rendelkező ágazatok egyike, az elvégzett, segítő tevékenység a legtöbbször szerint „szinte láthatatlan” a többségi társadalom számára. Ehhez hozzájárul még az önbecsülés alacsony szintje is.¹⁷

A megbecsülés jellemzően valami és/vagy valaki értékének elismerését jelenti. A megbecsülés az a magatartás, illetve eljárás, amelynek során valakinek vagy valaminek az értékét elfogadjuk, elismerjük, vagyis az adott dolgot értékesnek tartjuk. A szociális vezetői vélemények szerint ennek elmaradásáért nagy részben a szociális ágazat relatív ismeretlensége, a benne folyó tevékenységek korlátozott megismerhetősége és az ágazat „rossz marketingje” a felelős. A legtöbb képzési csoport azonban hamar eljut annak felismeréséhez is, hogy ezen a helyzeten „csak az érintettek” változtathatnak – véleményük szerint hatalmas mértékben szükséges tehát a szociális szolgáltatások megismertetése és elismertetése a tágabb társadalomban, ott is elsősorban a döntéshozói körökben.

- **Szükségletalapúság**

A szociális vezetők egyik legnagyobb dilemmája a rendelkezésre álló erőforrások elosztása köré csoportosul: hogyan lehet egyszerre méltányos és igazságos szolgáltatási rendszert működtetni? A szükségleteket és igényeket a gyakorlatban hogyan lehetséges elválasztani? A szolgáltatási (erőforrás) szűkösség mellett kiemelten fontos a célzás sikere: vajon a legjobb segítséget sikerül-e megadni a leginkább rászorulóknak részére? A tartós ellátást nyújtó szolgáltatásokban ez a kérdés elsősorban a bekerülés és az ápolási-gondozási folyamat romlása, változása során keletkező döntésekben jelenik meg élesen.

A kérdéskörbe tartozik annak felvetése is, hogy a szükséges tudás és készségek híján a szükségletek felmérése sem mindig történik meg, pláne nem teljes körűen a legtöbb szolgáltatási szegmensben.

A szükségletalapúság tehát kettős értékkel és tartalommal bír a célzottságra rámutató tartalmával: a szociális diagnózis fontosságára és az igazságosságra törekvő segítség-elosztásra. Ezek pedig jelentős vezetői figyelmet, fegyelmet és következetességet is igénylő feladatokat jelentenek. A közismerten hosszú városlisták időszakában ez súlyos etikai dilemmákat is felvethet.

¹⁶ Megbecsülés (főnév), 1. Kijáró tisztelet; a méltányos értékelés kinyilvánítása arra érdemes személynek. 2. Kinyilvánított tisztelet, illetve az ezt (1) jelképező (átadott) érték. 3. Egy dolog értékének elismerése; egy érték, értékes dolog, tárgy kímélése, megóvása, a vele kapcsolatos gondos bánásmód. 4. Népies: érték megállapítása, hogy mennyit ér egy áru, tárgy vagy ház, lakás, milyen árat lehet érte kérni, illetve mekkora egy bekövetkezett kár, hiány mértéke. (<https://wikiszotar.hu/ertelmezo-szotar/Megbecs%C3%BCI%C3%A9s>, Látogatva: 2021.02.15.)

¹⁷ A képzések során sokszor elhangzó, kritikus hangok, amelyek az osztálytársadalmi megbecsültséget „kérik számon”, nagyon sokszor együtt járnak az önbecsülés gyengéségeivel, a szakmai önértékelés negatív, olykor önostorozó hangjaival.

Ide tartozó kérdés még az is, hogy a szociális szolgáltatások során – a legismertebb szükséglet-hierarchiákból kiindulva¹⁸ – mely szinten szükséges és elégséges a szükségletek kielégítése, s vajon van-e dolga a szociális segítségnek a magasabb szintű szükségletek területén. (És persze, ha igen, akkor milyen mértékben és minőségben?)

- **Megfelelő finanszírozás**

Sok vezető szerint alacsony költségvetési súllyal, rossz finanszírozási rendszerrel és „beleépített igazságtalanságokkal” működik a szociális szolgáltatások támogatása hazánkban. A legtöbb esetben azonban az elemzés kimerül a „sosincs elég pénz” megfogalmazásában. Ritkább esetekben azonban – hozzáértőbb válaszok esetén – látható az is, hogy nem biztos, hogy a pénzbeli források összege, volumene elégtelen az ágazatban. Sokszor a rossz elszámolási rendszerek, az ügyeskedők által megcsapolható támogatási szisztéma is megjelenik a témakör elemzése során.

Egy dologban azonban szinte minden válaszadó képzési csoport egyhangúan egyetértett, az a bérek, jövedelmek nagyságának „szégyenteljesen alacsony” szintje. Bár – remélhetőleg – a képzés végére a vezetők többsége belátja, hogy a dolgozók motiválásának korántsem a legerősebb eszköze a bérezés, de az látható, hogy mára az alacsony bérek minőségi gátat emeltek, vagyis az alacsony jövedelem a minőségi munkaerőt távol tartja a szociális ágazattól. Az emberi erőforrás minősége és mennyisége is elégtelen szintű a szociális szolgáltatások vezetői megítélése szerint.

Az esetek elenyésző számában az infrastruktúra finanszírozási nehézségei is megjelennek, bár – valószínűleg a számos, EU-s támogatású fejlesztésnek köszönhetően – ezek kisebb szerepet kaptak a téma elemzésében.

Végül meg kell említeni, hogy a szociális vezetők nagy része igazságtalannak ítéli a fenntartók szerint eltérő finanszírozás jelenlegi, hazai rendszerét Magyarországon. Ezt azonban – érthető módon – a fenntartói körtől függően ítélik meg a válaszadók: erőteljesen elválik az önkormányzati, egyházi, civil és állami fenntartásban működő intézmények vezetőinek véleménye.

- **Elérhetőség, kiszámíthatóság**

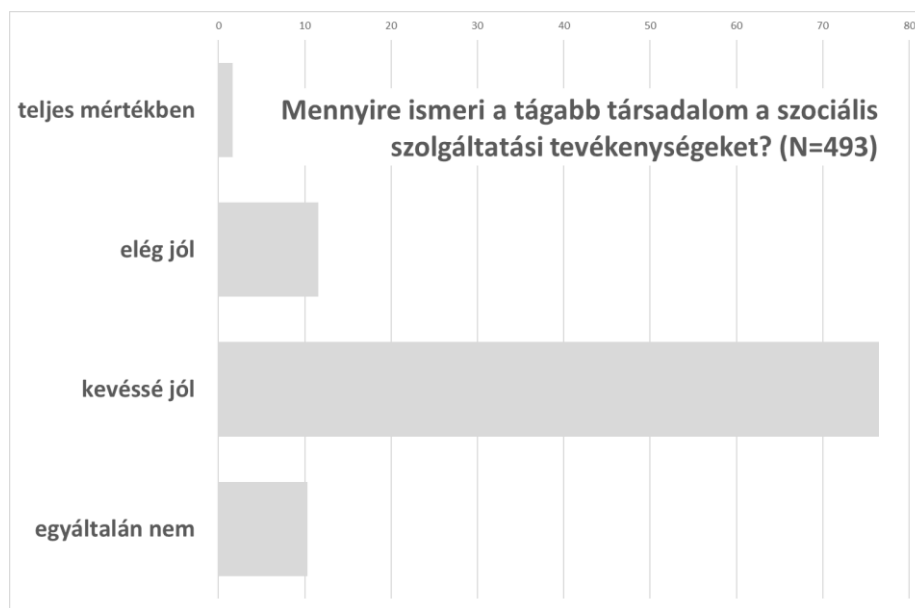
A választ megfogalmazó vezetők szerint a szociális szolgáltatások biztosításának biztonsági szintje alacsony. Kevés számú a hosszútávú elképzelést képviselő fenntartó, a folyton változó szabályozási környezet pedig tovább növeli a bizonytalanságot. Ez meghatározza a munkavállalók attitűdjeit és kihatással van a rendszer egyes elemeinek „ismeretlenségére” is. Nem igazságos a hazai gyakorlat sem, amely szerint települési nagyságtól (is) függ, hogy ki, milyen (és mennyi) szolgáltatást tud elérni a lakókörnyezetében. A szűkös bentlakásos intézményi kapacitások, a hosszú várólisták mellett a sok helyen kiépítetlen alapszolgáltatásokat említették a vezetők rendszer jellemzőként.

¹⁸ Képzés során is a legismertebb, Abraham Maslow pszichológus nevéhez köthető megfogalmazást használva, a motivációs piramis szintjei alapján: a fiziológiai és biztonsági (esetleg a valahová tartozás) szükségletek mellett Kell-e és van-e/lehet-e a szeretet, az elismerés szükségletei területén is dolga a szociális segítségnek. Nem beszélve az elismerés szükséglete mellett a kognitív, esztétikai szükségletekről, mint sokszor megjelenő területekről...

A fentieket ráadásul a magas fluktuáció is sújtja: a szociális szolgáltatások erős bizalmi kapcsolatot feltételeznek, amely nagyon sokszor sérül a folyamatosan változó munkatársi, dolgozói kör miatt.

Érdekességgént érdemes megjeleníteni egy olyan adatot, amely szintén a vezetőképzésben résztvevők – ebben az esetben négyszázkilencvenhárom hallgatónk – véleményét tükrözi az ágazat ismertsége kapcsán. A hallgatók feladata az volt, hogy véleményt alkossanak – négyfokú skálán – arról, hogy a szociális szolgáltatások konkrét tevékenységét mennyire ismeri vajon a tágabb társadalom.

2. ábra – A szociális szolgáltatási rendszer ismertségének megítélése (saját szerk.)



A kialakult megoszlás nem igényel részletesebb magyarázatot: a vezetők megítélése szerint a társadalmi környezet számára „kevésbé” látható, érzékelhető az ágazat tevékenysége.

- Átláthatóság

A képzés során egy egyszerű játékkal „teszteljük” a szociális vezetők ágazati „ismereteit”, mely során meg kell mondaniuk hányféle, jogszabályban nevesített szolgáltatási formát ismerünk ma hazánkban. A helyes számot – a képzés évében ez ötvenkettő volt (HOMICSKÓ, 2017) – csak igen kevesen találják el a hallgatók közül...

Ezzel többnyire az átláthatóságot korlátozó, legfontosabb tulajdonságra utalnak, vagyis a szociális szolgáltatások egymásra nem épülő, egymástól sokszor szabályozásban is szeparált formáira, és arra a tényre, hogy a szociális segítő elé lehetetlen feladatot állít a teljes rendszer naprakész ismeretének elvárása. Maguk a szociális vezetők is – akár több évtizedes tapasztalattal – bizonytalanul és a változásokat nem követve mozognak a szolgáltatások rendszerében. Alacsony fokú a nem közvetlenül megtapasztalt szolgáltatások (társterületek) működésének ismerete, a rendszerszerű (ágazati szintű) gondolkodás rendkívül ritka a szociális szférában.

Mindezeket részben indokolja a szociális szolgáltatások szervesen fejlődése Magyarországon, de hozzájárul egyes szolgáltatások „zárt”, befelé koncentráló világa is. Az evidens „lehatárolódások” mellett – például: gyermekvédelem versus felnőttvédelem – sok esetben az azonos földrajzi területen tevékenykedők sem ismerik egymást a munkához kapcsolódóan.¹⁹ Az átláthatóság kívánalmát azonban nem csak a vezetői, munkatársi szintek számára tartják a szociális vezetők fontosnak, hanem az igénybevevők, az ellátottak oldaláról is. Ahogyan sokszor fogalmaznak a hallgatók: „ha mi magunk nem látjuk át teljesen a szociális rendszert, hogyan várhatnánk el a rászorulóktól, igénybevevőktől”.

- Rugalmasság

A szociális szolgáltatások világát a túlszabályozottság jellemzi, amely végül egy merev, nehezen alkalmazkodó rendszert épített ki. Az egyes szolgáltatások közötti és akár azokon belüli átjárhatóság, behelyettesíthetőség nehezen biztosítható. A rugalmasság hiányában sérül a szükségletalapú szolgáltatásszervezés is, hiszen egy-egy érintett aktuális állapotától függően kellene a szolgáltatásokat, vagy annak egyes elemeit is módosítani, variálni. A külső feltételek által rugalmatlanná alakított rendszerben megnő a szociális vezetők vágya arra, hogy ne csak a „kiskapukon”, joghézagokon keresztül tudják fenntartani az életszerűséget az egyes szolgáltatásokban, hanem a teljes rendszer hordozzon egyfajta „könnyen alakíthatóságot”. (És ezt a rendszer valamennyi funkciója támogassa az adminisztratív tevékenységektől a finanszírozásig.)

Jellemző a válaszokban, hogy a több eszközzel, beavatkozási, segítségi lehetőséggel rendelkező szolgáltatók, és alapvetően az integrált, nagyobb intézmények vezetői jobban érzékelik és teremtik meg a rugalmasság feltételeit, azonban rendszerszinten a flexibilitás elnyerése, elérése még várat magára.

- Hatékonyság

A vezetőképzés során számos alkalommal visszatérő kérdés, hogy mikor, mitől és hogyan hatékony egy-egy szociális szolgáltatás, s mivel, hogyan mérhető ennek a megléte vagy éppen hiánya. A hatékonyság²⁰ valójában szerteágazó és korántsem egyértelműen megfogható értéknek képes megjelenni a szolgáltatási ágazatban. És ennek nem csupán az az oka, hogy erősen közgazdasági tartalmú és megközelítésű fogalomról van szó ebben az esetben.

A költségvetési hatékonyságot elsősorban a finanszírozó, esetleg a fenntartó szeretné elérni, a társadalmi hatékonyságot azonban szinte senki sem méri, ilyen (alap)kutatás nem ismert jelenleg hazánkban a szociális szolgáltatásokat érintően. Így azután a fogalom mögött sokszínű értelmezési mező rejlik, és a legtöbbször a hatásossággal „összecsiszák” a fogalom.²¹ Bár a

¹⁹ Több olyan esetet is megtapasztaltunk, amely során a kötelező vezetőképzés résztvevői – bár azonos járásból érkeztek – a képzési csoportban találkoztak, beszélgettek először szakmai pályafutásuk során...

²⁰ A legszélesebb definíció szerint a hatékonyság azt jelenti, hogy egy adott eredményt minél alacsonyabb (kisebb) ráfordítással (idő, pénz, fáradság stb.) érik el egy szervezetben.

²¹ A hatékonyság a kibocsátás és a ráfordítás viszonyozása. Egy adott tevékenység során előállított termékek, szolgáltatások és egyéb eredmények, valamint az előállításukhoz felhasznált források közötti kapcsolat. A hatékonyság fogalmát két oldalról vizsgálhatjuk: a meghatározott cél elérése a lehető legkisebb ráfordítással, vagy az adott ráfordítással a lehető legjobb eredmény elérése. A hatékonyság fogalma nem egyenlő a hatásosság fogalmával. A hatásosság csak az eredmények mérésén alapul, míg a hatékonyság esetében az eredmények és a

felsőfokú, szociális képzésekben jellemzően megjelenik az eredményesség kérdése, a mindennapokban ezt a fókuszot könnyű „elfelejteni”. Az eredményes szociális segítői beavatkozás egységes definíciója híján a véleményformáló szociális vezetők közvetett „jelenségekkel” mérik, ellenőrzik a kérdést: a beérkező panaszok mértéke és minősége, az ellátotti elégedettség vizsgálatai már megjelennek a tudatos vezetői munkában. Azonban tényleges, akár részágazati összevetésekre ez nem alkalmas, hiszen esetleges és nem validált eszközként csak a szubjektív, vezetői elképzeléseket képes alátámasztani vagy elvetni egy-egy „mérés”. Az intézményi szintű bizonytalanság mellett további kérdés, hogy rendszerszinten vajon mérhető-e egyáltalán a hatékonyság. A mérhetőségének kérdéses volta ellenére e jellemzőt mégis magasán értékelik és elvárják a szociális vezetők.

- **Együttműködési készség**

Általános vélekedés szerint a szociális ágazatot rendkívül alacsony együttműködési készség jellemzi. Ez szakmai, szakpolitikai és érdekvédelmi oldalról is jellemző a szociális vezetők megítélése szerint.

A hiányosság azonban megjelenik a szolgáltatók között, és sokszor az intézményen belül is. Viszonylag erős elvárásként azért jelentkezhet a válaszadók körében, mert alapvetően mindenki tudja, hogy alacsony szintű az ágazatban a fellelhető szinergiák, az együttműködések erejének kihasználtsága. Bizalmatlanság, szakmai és emberi féltékenység éppen úgy állhat ennek hátterében, mint a szervezeti kultúrák elemi hiányosságai, esetleg a huszadik századra jellemző individualizmus. Ennek megélése leginkább az idősebb vezetők körében magas (a vezetőképzésben résztvevők átlagéletkora 2020-ban 46 év fölött volt).

- **Megfelelő emberi erőforrás**

A kiemelt, tucatnyi érték és tulajdonság közül a maradék három úgy foglalható össze, hogy a szociális szolgáltatásokból rendkívül sok kiművelt, hozzáértő és elkötelezett szakember hiányzik. A szociális vezetők általánosságban elégedetlenek a képzési rendszer hatékonyságával, az intézményeikbe megjelenő munkaerő kompetenciaszintjével.

Közismert jelenség, hogy a szakmai tudás hiányait, különösen, ha azok speciális jellegűek, a gyakorlati munka során az érintettek megszerzik, megszerezhetik. Azonban mára a vezetők úgy nyilatkoznak, hogy az „emberi minőség” lett rendkívül alacsony az egyes álláshelyekre jelentkezők körében. Az egyes állásinterjúk során egyre kevesebbszer rendelkeznek a jelöltek tapasztalattal, sokszor megfelelő (olykor alapvető) végzettséggel sem, így végül a munkaerő felvételkor beérik azzal is a vezetők, hogy a jelentkező „itt akar dolgozni”.

Mindez szintén összefügg a megbecsültséggel, illetve annak hiányával. Ez látható abból is, hogy a felsőoktatási intézmények szociális képzettséggel nagyjából tizedannyi szakembert bocsátanak ki a századunk húszas éveiben, mint a múlt század kilencvenes éveiben.

A szociális vezetők egyik legnagyobb felelőssége és jelenlegi legmagasabb kihívása a megfelelő – minőségi és mennyiségi – dolgozói kör, munkavállalói csapat kialakítása, megtartása, motiválása és folyamatos fejlesztése. A folyamatot munkaerőpiaci jelenségek

éppúgy befolyásolják, mint a megváltozott és hatalmas tempóban módosuló, huszonegyedik századi kompetencia-követelmények.

A hatékonyság, eredményesség, a minőségi szolgáltatás kulcsa és egyben „szűk keresztmetszete” is jelenleg a HR-terület a szociális szolgáltatásokat nyújtó szervezetek életében. A képzésünk során a legtöbb problémát erről a területről jelzik a vezetők, és a leggyakrabban ezen a területen sürgetnek beavatkozást a szociális segítség folyamataiba.

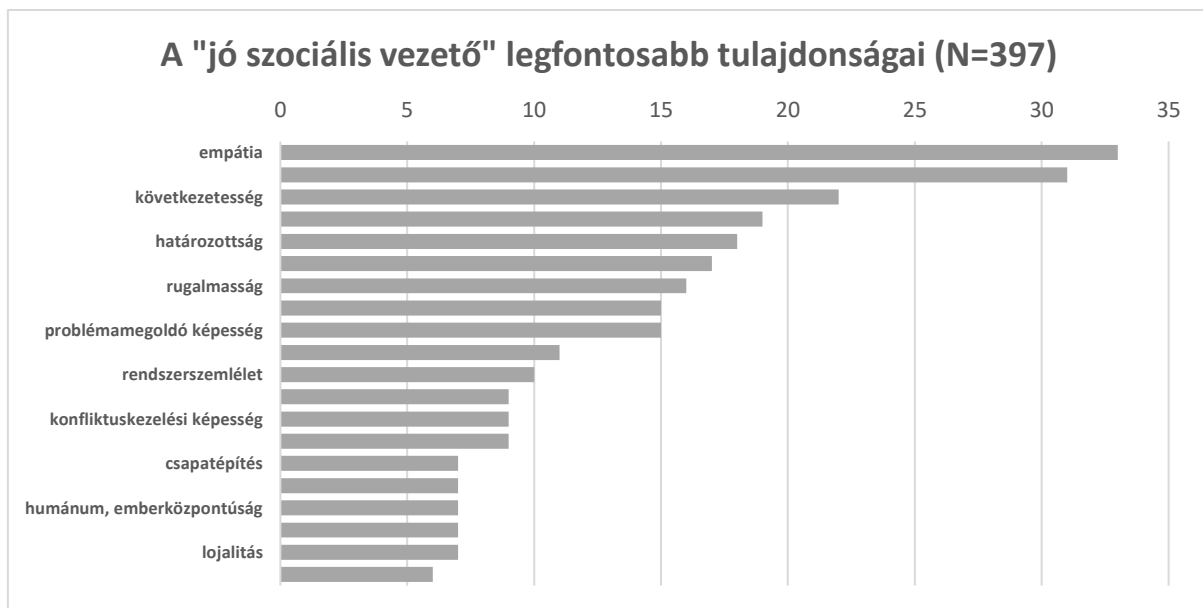
A fentiekben az ideális, optimális szociális szolgáltatási rendszer ismérveit elemeztük. Mindezek a szociális vezetők értékválasztásait tükrözik, egyúttal rámutatnak a jelenleg működő rendszer hiányosságaira. Ezt azonban tovább árnyalja a vizsgálatunk másik eredménye, amely a „jó szociális vezető” tulajdonságainak, értékeinek a megfogalmazását és összesítését célozta.

A jó szociális vezető – a gyakorlatban

Amint a sokféle elméleti megközelítésből is láthattuk, a jó (sikeres) vezető tulajdonságait illetően nincs „kész recept”, azonban vannak ágazati és időbeli eltérések.

Az összesített eredményeket különösebben nem elemezve, a szociális vezetők által megjelölt, megfogalmazott tulajdonságok a következők voltak.

3. ábra – A jó szociális vezetőre jellemző tulajdonságok eloszlása (saját ábrázolás)



A fenti felsorolás ágazati jellegzetességei máris jól láthatók: számos olyan tulajdonság, jellemvonás, érték és elvárás fogalmazódik meg a felsorolásban, amely az „embertől emberig tartó” szociális segítség általános jellemzőire is igaz.

Érdekes a két kiugróan magas értékkel bíró vonást külön is körbejárni: szinte valamennyi képzési csoportban, „toronymagasan” a legfontosabbnak ítélték az empátia és a szakmai tudás meglétét.

Az empátia, a beleélés képessége, a másik személlyel való együttérzés képessége ugyan alapvető társas tulajdonság, azonban a szociális ágazat vezetői ezt mégis a legfontosabb tulajdonságnak jelzik vissza, amely meglétét a legmagasabb szintű követelményként fogalmazzák meg. Ez természetesen magával hozza az erőteljesen leadership szemléletet és jellemző vezetői stílusokat, magatartásformákat is.

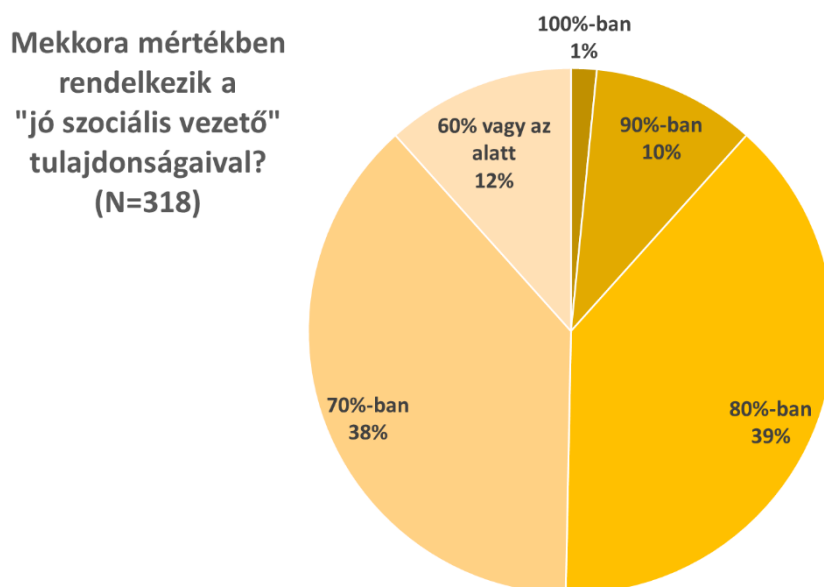
A szociális vezetők „önképében” a második legerősebb elem a szakmai tudás. Ennek meglété nélkül szinte alkalmatlannak érzik magukat, ami lehet egyfajta önvédelem, de jelezheti akár a „jó szociális rendszer” ismérveiben soroltak megjelenését: véleményük szerint akinek nincs meg a magas szakmai tudása, az nem tud átlátható, rugalmas, hatékony, kiszámítható szolgáltatásokat szervezni.

Idevágó, és kissé paradox tény azonban, hogy egy másik, belső felmérésünk eredményéből az is kiderül – a fentiekkel párhuzamosan –, hogy a szociális segítséget a megkérdezett vezetők 92%-a (!) tartja *inkább hivatásnak, mint szakmának*. A szociális vezetők a saját munkájukra tehát nagyrészt érzelmi tartalmú, de csak magas szakértelemmel végezhető feladatként tekintenek.

Ez magas fokú elkötelezettséget feltételez, és jelzi, hogy az ágazatban vezetőként tevékenykedők motivációi rendkívül erőteljesen kapcsolódnak az elvégzett munka társadalmi értékéhez, megbecsültségéhez.

Érdekes kérdés lehetne, hogy a személyes „pótolhatatlanság” kapcsán a vezetők hogyan ítélik meg helyüket, szerepüket. Erre vonatkozó kutatás híján álljon itt egy olyan adatsor, amely azt mutatja, hogy a fenti – pontosabban: az adott hallgatói csoportban összeállított – tulajdonságlistából mekkora mértékben tartják önmagukra igaz jellemvonásként, jellemzőként, vezetői munkájukban az adott hallgatók. Röviden: mennyire igaz, mint intézményvezetőre, a fenti tulajdonságlista? A válasz meglepő magabiztosságot tükröz.

4. ábra – A jó szociális vezető tulajdonságaiból saját személyére jellemzők arányszámainak megoszlása (saját szerk.)



A válaszadók 87%-a tehát a felsorolt tulajdonságok több mint kétharmadáról érzi úgy, hogy őt azok személyesen jellemzik, ezekkel a jellemzőkkel rendelkezik.

Összefoglalás, néhány következtetés

A szociális szervezetben dolgozó szociális vezetők képzése során jó alkalom nyílt arra, hogy felmérjük, milyen szervezeti szintű jellemzői vannak az optimálisnak gondolt szociális szolgáltatásoknak, intézményeknek. Ezt immár össze tudjuk vetni a szociális vezetők önmagukról vallott tulajdonságtérképével.

Az összevetés tartalmaz néhány egyenes egyezést is (ezt kiemelve szerepeltetjük a táblázatban).

1. táblázat

A Semmelweis Egyetem kutatásában megjelenő szervezeti és vezetői értékek

<i>optimális szervezet értékei</i>	<i>jó szociális vezető értékei</i>
megbecsültség szükségletalapúság megfelelő finanszírozás elérhetőség, kiszámíthatóság átláthatóság rugalmasság hatékonyság együtműködés HR minősége	empátia szaktudás következetesség kommunikációs készség határozottság innovativitás rugalmasság hitelesség problémamegoldó képesség kreativitás rendszerszemlélet együtműködési készség konfliktuskezelési képesség szervezési készség csapatépítés elhivatottság humánus, emberközpontúság kompromisszumkészség lojalitás nyitottság

Lehetőség adódik ezzel arra is, hogy az egyetlen, hazai kutatás eredményeivel összevessük a fenti értéksort. Ez azért fontos, hogy lássuk, a magyarországi szolgáltatásokat irányító, piaci szereplők és a sajátos működésű, közszolgáltatásként megjelenő szociális szolgáltatásokat vezetőik értékvalasztásai mennyiben térnek el egymástól.

A viszonyítási alapként a korábban már említett, Menedzsment Kutató és Fejlesztő Intézet által 2014-ben végzett felmérés adatait használjuk. Ebben a kutatásban magyarországi, szolgáltatásokat nyújtó vállalkozások vezetőit kérdezték. A legfontosabb értékeket említési

„erősség” sorrendjében szerepeltetjük, amelyek mellé – párhuzamokat keresve és találva – a saját kutatásunk adatait tüntetjük fel.

2. táblázat

A Menedzsment Kutató és Fejlesztő Intézet és a Semmelweis Egyetem kutatásaiban megjelenő szervezeti és vezetői értékek összehasonlítása

<i>MKFI magyarországi kutatásának értékei</i>	<i>SE kutatásban megjelenő szervezeti értékek</i>	<i>SE kutatásban megjelenő vezetői értékek</i>
alkalmazkodás		kompromisszumkészség problémamegoldó képesség, lojalitás
gyorsaság		határozottság
rugalmasság	rugalmasság	rugalmasság
hatékonyság	hatékonyság	
innováció		innovativitás kreativitás
bizalom	elérhetőség, kiszámíthatóság	hitelesség
csapatmunka		csapatépítés
együttműködés	együttműködés	együttműködési készség, nyitottság
kommunikáció		kommunikációs készség
motiváltság		konfliktuskezelési képesség humánus, emberközpontúság, elhivatottság
vezetői minőség	HR minősége	szaktudás, következetesség, rendszer szemlélet, szervezési készség

A fenti összevetéssel láthatóvá válik, hogy a magyarországi szociális szolgáltatásokban dolgozó vezetők a korábbi – ágazatfüggetlenül végzett – kutatás értékválasztásait tükrözik. Szinte valamennyi érték mellé állítható azonos, vagy rendkívül hasonló tartalmú értékválasztás a szociális vezetők részéről. Megállapítható tehát, hogy a saját kutatásunkban résztvevő intézményvezetők azonos mintázat mellett látják és jellemzik ágazati működésüket, vezetői értékeiket, mint a tágabb fókuszú kutatás szereplői. Elmondható tehát, hogy a szociális szolgáltatások jellemző értékei nagyfokú átfedést mutatnak a magyarországi teljes szolgáltatási szektor értékválasztásaival.

A fenti, hasonlóságokat és egyezéseket bemutató táblázatból hiányzó értékek azonban kiemelik a szociális szolgáltatások egyedi sajátosságait. Ezek a speciális jellemzők a szociális vezetők szerint:

- megbecsültség,
- szükségletalapúság,
- megfelelő finanszírozás,
- átláthatóság,
- empátia.

A szociális szolgáltatásokat irányítók véleménye szerint tehát az ágazatot határozottan megkülönbözteti más szolgáltatásoktól, hogy magas fokú empátia szükséges a vezetői feladatok ellátásához. Fontos jellemző, hogy a szociális ágazat szolgáltatási igénybevételét a szükségletalapúság határozza meg. További jellemzői az ágazatnak a megbecsültség magas fokú igénye és jelenlegi alacsony mivolta, a rendkívül szűkös anyagi erőforrások (és az ezért folytatott küzdelem). A rendszerszintű, hatékony működést továbbá az átláthatóság javítása is szolgálhatja.

Mindezen környezeti tényezők és jellemzők generálják azt az általános meglátást is, amely szerint – idézve a szociális vezetők megfogalmazását – „csak az menjen intézményvezetőnek, aki a jég hátán is meg tud élni.”

A Semmelweis Egyetem szociális vezetőképzésének tehát kiemelt feladata, hogy ebben a helyzetben, környezetben a lehető legtöbb eszközt megpróbálja átadni, s használatának készségeit fejleszteni, a tudatosság és gyakorlatiasság erősítésével együtt.

Irodalomjegyzék

CSEPELI Gy. (1997): Szociálpszichológia. Osiris Kiadó, Budapest

FEINBERG, M., TARRANT, J.T (1997): Miért csinálnak okos emberek égbekiáltó ostobaságokat? Bagolyvár Kiadó, Budapest

HITT, W.D. (1990): A mestervezető. Országos Műszaki Információs Központ és Könyvtár, Budapest

HOMICSKÓ Á. (2017): A magyar szociális ellátórendszer kialakulásának és fejlődésének főbb állomásai napjainkig. In: BALOGH J., KONCZ I., SZABÓ I., TÓTH J. Z. (szerk.): 65 Studia in honorem István Stipta. Károli Gáspár Református Egyetem Állam- és Jogtudományi Kar, Budapest

KARAPNÉ BOZÓKY Á. (2006): Vezetői tulajdonság, vezetői készségek és a vezetői hatékonyság elemzése – a vezetői eredményesség napjainkban. Szakdolgozat kézirat, Károly Róbert Főiskola, Gazdálkodási Kar, Marketing és Vezetéstudományi Tanszék, Gyöngyös

KLEIN S. (2016): Vezetés- és szervezetpszichológia. Edge 2000 Kiadó, Budapest

KOLLÁR P. (2019): Az átalakító vezetés modellezése a hazai szervezeti gyakorlatban. Doktori (PhD) értekezés – kézirat, Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Gödöllő

MINTZBERG, H. (2010): A menedzsment művészete. Alinea Kiadó, Budapest

PÉTER E., NÉMETH K., LELKÓNÉ TOLLÁR I. (2012): The leader as the creator of the organizational value. LX. Georgikon Napok, konferenciakiadvány, Keszthely

VÁRINÉ SZILÁGYI I. (1997): Az ember, a világ és az értékek világa. In: LENGYEL Zs. (szerk.): Szociálpszichológia. Osiris Kiadó, Budapest