



## Empowerment – A hatalom megosztása

Héderné Berta Edina

HÉDERNÉ BERTA EDINA: Szegedi Tudományegyetem Egészségtudományi és Szociális Képzési Kar  
Ápolási Tanszék; hederne.bertha.edina@szte.hu

**ABSZTRAKT** A szociális munkában a hatalom fogalma kevésbé tárgyalt kérdés. Általában a kliensekhez köthető hatalomnélküliség mentén érintjük, de ritkán foglalkozunk saját személyiségünk, a közvetlen segítségnyújtáshoz kapcsolódó koncepcióink és élményeink, vagy az oktatói gyakorlatunkhoz köthető hatalomértelmezésekkel. Szemérmes, vagy sokszor inkább zavart viszonyulunk az önkéntes segítők jószándékú adományozóinak archetípusához nyúlunk vissza. A segítségnyújtás ezen alakja – bár mélyen meg van győződve saját értékrendjének felsőbbrendűségéről –, szerényen elhallgatva véleményét, nem konfrontálódik. Kritikai megközelítése nem érinti sem a társadalmi, sem az intézményi környezetet és saját működését sem. Dolgozatomban a hatalommal kapcsolatos vélekedéseket azon szűrőn keresztül vizsgálom meg, hogy azok milyen mértékben tudják támogatni a szociális munka célját, az empowerment megvalósulását. Az empowerment lehetőségeit az esetmunka és a szolgáltatások intézményi környezetén belül vizsgálom.

**Kulcsszavak:** empowerment, a hatalom értelmezése, intézményi környezet, részvételi döntéshozatali folyamatok

### Empowerment – The Distribution of the Power

**ABSTRACT** The concept of power in social work is less discussed. It is usually addressed along the lines of the lack of power that is associated with clients, but rarely does it address our own personal understandings of power, our concepts and experiences of direct assistance, or our interpretations of power in relation to our practice as educators. Our blinkered, or often rather confused, attitude goes back to the archetype of volunteer helpers, eg. friendly visitors. Although deeply convinced of the superiority of their own values, this form of aid is modestly silent in its opinions and nonconfrontational. Its critical approach is not concerned with the social or institutional environment or its own functioning. In my essay, I examine perceptions of power through the filter of the extent to which they can support the goal of empowerment in our profession. I explore the potential for empowerment within the institutional context of case work and services.

**Key words:** empowerment, concept of the power, institutional environment, participative decision-making processes

### BEVEZETÉS

A hatalom és az empowerment kérdéskörével a szociális munka elmélete és gyakorlata hagyományosan az ellátásokat igénybe vevők társadalmi kiszolgáltatottsága, jogérvényesítésben való akadályoztatottsága okán foglalkozik. Szakmánk centrális értékei – az autonómia vagy az együttműködés – is reflektálnak a kontroll, a döntési folyamatokban való közreműködés kéréseire, azaz a hatalom alapvető attribútumaira. S bár a szociális munkás napi szinten minden



szakmai viszonylatában megéli a hatalomtól való megfosztottság, illetve a hatalom átadásának az élményét, a hatalom és a szakember kapcsolata még kevésbé kidolgozott. Jelen tanulmányban a szociális munkást két pozícióban helyezem el: először a hatalom megosztásában aktív támogatást nyújtó, az empowerment megvalósítását célul tűző szakember eszközeit vizsgálom. Azt veszem röviden sorra, hogy a közvetlen segítségnyújtás gyakorlatában hogyan tudjuk a kliensek társadalmi, politikai aktivitását növelni. Ez a kérdés a kliensközpontú hagyományos tematika mentén rajzolódik ki, ezt követően azonban a szociális munkás és az intézményi környezet kapcsolatát vizsgálom. Ebben a tartalmi egységben a szociális munkás mint munkavállaló, egy formális közösség tagja jelenik meg, s az lesz a központi kérdésem, hogy számára milyen szervezeti-kulturális feltételek szükségesek ahhoz, hogy képes legyen az empowermentt megvalósítani. S bár itt is végső soron a kliens empowerment-szintjének a növelése a cél, az output itt is az „ő” eredményesebb érdekérvényesítése, dolgozatomban mégis arra törekszem, hogy saját – ha úgy tetszik személyes –, hatalomértelmezésünkhöz támpontokat nyújtsak. Ahhoz próbálok hozzájárulni, hogy a figyelmünket önmagunk felé fordítsuk. Lássuk világosabban, hogy hogyan értelmezzük a hatalmat, milyen fogalmakkal társítjuk, érzelmi és értékelő viszonyulásunkat milyen motívumok határozzák meg. Mekkora távolságot érzünk a hatalom birtokosai és önmagunk között? Milyen szinteken érzünk a hatalom gyakorlását? Tisztázandó, hogy a hatalomhoz való értékelő viszonyulásunk mennyire ambivalens, tud-e rugalmasan igazodni a változó szervezeti környezethez? S talán az egyik legfontosabb kérdés, hogy önmagunk megítélésében milyen relációkban milyen mértékű hatalmat érzünk? Érzékeljük-e a közvetlen segítségnyújtás gyakorlatának minden pillanatában jelenlévő meggyőzés, vagy befolyásolás során megnyilvánuló hatalmat? Érzékeljük-e a munkatársainkkal, vagy a szervezeten kívüli kollégákkal való együttműködésben realizálódó kimenet feletti kontrollt? Látjuk-e azt, hogy bízva önmagunk és szakmai környezetünk, így klienseink erejében és döntési képességeiben, hatalmunk gyakorlása az ő autonómia növelésükhöz járulhat hozzá? Észleljük-e a hatalom bizalomnövelő és fejlődést támogató természetét? „Szinte minden kapcsolatra igaz, hogy a felek kölcsönösen befolyásolják egymást, ez pedig az embereket arra ösztönzi, hogy hatékonyak legyenek, és úgy érezzék van beleszólásuk a dolgok menetébe... Egy személyes kontroll nélküli világban az ember teljesen elveszettnek érezné magát.” (Fiske 2006: 139). Meggyőződésem, hogy a fenti kérdések felvetésével és megvitatásával növelhetjük a hatalomhoz és az empowermenttől kapcsolódó tudatosságunkat, erősödhet az önreflexivitásunk és szakmai kompetenciánk.

A hatalom kérdését a szociális munkába a settlement mozgalmakat követően a radikális irányzatok emelték be. Értelmezésükben, más társadalomtudományi megközelítésekhez hasonlóan, a hatalom a politikai vezetéssel azonos, s olyan erőt testesít meg, mely saját céljai elérése érdekében, legitim alapokon a kizárólagos irányításra vagy kontrollra törekszik. A szociálpszichológiai, szociológiai, szervezetszociológiai kutatások az 1960-as években a hatalom gyakorlásának törvényességi forrására, a hatalom, vagy később a szervezet demokratikus/autokratikus jellegére irányultak. Ide volt köthető az egyes társadalmi javak disztribúciója, az elosztási processzusok vélt vagy észlelt igazságossága, ennek kapcsán megjelent a bizalom és a legitimitás kérdése. A hatalmi dinamika leírását a forrásokkal bírók aktív szerepe, illetve a befolyásolás kizárólagossága jellemezte, a dinamikában az alávetett csoportok passzív szereplőként jelentek meg. A gazdasági szervezetek hatalmi kérdéseinek a vizsgálata az 1970–1980-as években jelent meg (Jancsics 2017), s ez elindította a szervezeti hierarchia különböző szintjein



lévő szereplők érdekérvényesítő magatartásának a kutatását. Ezekben a vizsgálatokban a hatalmat formálisan nem birtokló egyén/csoport belső motivációja, érdekérvényesítő tudása és törekvése lett hangsúlyos. Differenciálódott a vezető és a szervezeti csoporttagok viselkedésének az elemzése, s az aszimmetrikus vertikális viszony vizsgálata mellett fókuszba kerültek a horizontális nézőpontok: az egyes csoporttagok versengő, illetve kooperáló magatartása (Deutsch 2002). Ez már az addig passzívnak vélt egyének szervezeti-hatalmi hozzájárulását is érintette, szinte előkészítve a későbbi, csoportközi viszonyok tematikájában megjelenő kérdést: az alávetett pozícióban lévők ideológiai „hozzájárulását” az adott hatalmi aszimmetria fennmaradásához (Jost 2003). Mindezek után a szervezeti kapcsolatok elemzésében megjelent a hálózatokra épülő, a kölcsönös függést támogató rendszerek modellje. Ebben a koncepcióban a szervezethez való kapcsolódás személyes elköteleződésen alapul, a bizalom és a reciprocitás értéke erős, a szervezet tagjai és a klienskör közötti kapcsolat személyes fontossággal bírnak az egyének életében (Jávor – Rozgonyi 2007: 213). A hatalom értelmezése, kérdésköre tehát a társadalmi rendszerek felől, a szervezeteken át fokozatosan jelent meg az interperszonális viszonylatok elemzéséig (Csernus 2023). Jelen tanulmányban valamelyest követve ezt a fejlődési útvonalat, a hatalom meghatározásában egyrészt támaszkodok Farkas meghatározására, mely alapján „A hatalom az adott egyénnek (vagy csoportnak) aktuálisan lehetőséget nyújt mások érdekei érvényesülésének alapvetően egyoldalú befolyásolására, és ezáltal saját érdekei, illetve az általa képviselt érdekek kiemelkedő mértékű érvényesítésére (Farkas 2011: 40). Másrészt azonban, éppen a hatalom fogalmának evolúciója okán is, kiemelem, hogy a „hatalom viszonyokban létezik, amihez elengedhetetlen a másik cselekvő személy, aki felett hatalmat gyakorlunk, és a válaszok, reakciók, cselekvések, amellyel e másikkal való viszonyunkat fenntartjuk” (Csernus 2023: 76). Míg tehát az első hatalomdefiniciók (s az idézett Farkas is) a Dahl-féle koncepcióból indultak ki – azaz „A-nak hatalma van B felett, ha A rá tudja venni B-t olyan cselekedetre, amelyet A ráhatása nélkül B nem tett volna” (idézi Jávor – Rozgonyi 2007: 112), addig az érdekek és participatív jogok érvényesítésének terjedésével, illetve a hálózatosodási folyamatokkal értelmet nyer a hatalom dinamikus megközelítése. Ez utóbbi alapján a hatalom birtoklása során már nem egy elszenvadó, vagy a legitimitáshoz hozzájáruló passzív egyén jelenik meg, hanem az erőforrások dinamikus elosztásába bekapcsolódó, aktív szereplő. Ezek mentén jelen tanulmányban a hatalom megosztható természetére fektetek hangsúlyt. Ahogy Hagbergre hivatkozva McWhirter fogalmaz (1998), a hatalom értelmezésében a „másokkal való közös cselekvés, s nem a mások élete felett való cselekvés” lesz a lényegi sajátosság. Mások korlátozása, emberi jogaik és méltóságuk megsértése ugyanis alapjaiban ellentétes a szakmai célunkként tekinthető empowerment tartalmával.

Az empowerment fogalma bizonyos értelemben a hatalomhoz hasonló utat tett meg. Mint szakmai cél és paradigma megjelenése szintén a makrotársadalmi egyenlőtlenségekre reflektáló radikálisokhoz köthető. Ugyanakkor az empowerment fogalmi fejlődéséhez rendkívüli módon hozzájárult az esetmunka kritikájából kifejlődő klinikai szociális munka (Héderné – Kormányos 2022). Ebben a kölcsönösen támogató kapcsolódásban a számos, különböző alapon diszkriminált társadalmi csoport törekvése találkozott a tudományos igényességre és magasabb társadalmi presztízsre vágyó szociális munkások szakmai céljaival. Az első empowerment fogalmak „csak” a kliens képessé tételére fókuszáltak, az ő eredményes érdekérvényesítésére. Ezek részben a közösségek felhatalmzására irányuló radikális szerzőkhöz köthetők, részben a már említett klinikai szociális munkához. Ezt követően bővült a fókusz, s a



jóléti szervezetekben megjelenő és szerepet vállaló tapasztalati segítők nyomán egyre hangsúlyosabb kérdéssé vált a participatív döntéshozatal kérdése, s ezáltal az empowerment intézményi-szervezeti környezete. Ezen irányú egyik első meghatározó alakja volt Segal, aki mentális betegek támogató intézmények vonatkozásában mutatott rá generálisan is releváns kutatási kérdésekre (Segal et al. 1995). Az intézményi környezet megértésére irányuló kutatási lendület mellett jelentékeny integratív elméletalkotás is megfigyelhető volt. Az integráló megközelítés több szinten is megjelent: egyrészt hangsúlyosabbá vált az empowerment folyamat – jellegében a képessé tételt követő kompetencia gyakorlása (Rappaport – Zimmerman 1998), másrészt már reflektáltak az egyes szintek közötti kölcsönhatására. „A sikeres kollektív fellépés során egy olyan rendszer válik elérhetővé, amelyben az identitás már nem rendelődik alá más csoportokénak, helyette elismeréssel, ágenciával rendelkezik, így a csoportközi viszonyrendszerek is átalakulnak. Ezáltal az empowerment mind inputként, mind a cselekvés outputjaként értelmezhető” (Csernus 2023: 42–43). A kutatási fókuszba a társadalmi környezet mellett bekerült a jóléti intézményi környezetek vizsgálata is, s ezáltal a szakember mentálhigiénés védelme, az ő személyes empowerment-szintje. Ez a multidimenzionális megközelítés látható például Lee munkájában. A cél, folyamat, eredmény, visszacsatolás és a környezeti szereplők hatása integrálódik. Ekkor már az empowerment „az a folyamat, mely során jogfosztott egyének, szervezetek, csoportok a hatalom dinamikáját tekintve egyre tudatosabbá válnak; fejlődnek a készségeik és képességük az életük feletti kontroll gyakorlásában; rendszeresen gyakorolják, megélik ezt a kontrollt, ügyelve arra, hogy mások jogait ne sértsék; s végül támogatják a környezetükben-közösségükben élők empowermenttjét”<sup>1</sup> (saját fordítás, McWhirter 1998: 13). Látjuk, hogy mindezen folyamatok megvalósulásához egyrészt demokratikus és transzparens politikai-társadalmi közeg, másrészt a szervezetek szintjén demokráciát támogató működési mechanizmusok szükségesek.

Tanulmányomban először a közvetlen segítségnyújtás gyakorlatához kapcsolódó néhány elméleti keretet és empowermentt támogató módszereket veszek sorra. Azt próbálom körbejárni, hogy az esetmunkában melyek a támogató hatalom gyakorlásának szükségszerű feltételei és melyek az empowermentt elősegítő módszertani eszközök. Ezt követően a szociális munka intézményi környezetére irányítom a figyelmet. Itt néhány szempont kiemelésével azt nézem meg, hogy milyen intézményi tényezők tudják segíteni az empowerment megvalósulását. Az intézményi környezet kapcsán írok a vezetés szerepéről, a vezető személyes sajátosságairól, az adott tevékenység sajátosságairól és elismertségéről. Dolgozatom kiinduló gondolata: „A hatalom gyakorlása nem feltétlen agresszió, inkább a cselekvő másokra reagálás, a cselekvési tereikre gyakorolt hatás” (Csernus 2023: 76). Értelmezésemben a hatalomhoz való pozitív és elfogadó viszonyulás megteremti azt a lehetőséget, hogy szakemberként, intézményvezetőként megoszthatóan értelmezzük mindazon cselekvéseket, melyek a hatalom birtoklását és az empowermentt megvalósítják és élővé teszik.

<sup>1</sup> „...the process by which people organizations or groups, who are powerless a) become aware of the power dynamics at work in their life context, b) develop the skills and capacity for gaining some reasonable control over their lives, c) exercise this control without infringing upon the rights of others, and d) support the empowerment of others in their community” (McWhirter, 1991: 224)”.



## HATALOM AZ ESETMUNKÁBAN

Ha szociális munkára gondolunk, ha ebben az identitásban értelmezzük magunkat, talán a legelső gondolatunk a másik ember felé forduló énünk, a másik életének a megértésére irányuló törekvésünk. Ebből is következik, hogy a közvetlen segítségnyújtás interperszonális térben is szükséges megvizsgálunk a hatalom dinamikáját. Itt most az lesz a kérdés, hogy az adott interakcióban, illetve a kapcsolat folyamatában milyen módon van jelen és hogyan változik.

A szakember – ahogy erre már az 1970-es évek radikális szerzői felhívták a figyelmet (Pritchard – Taylor 1996: 177) – szociális szervezethez való kapcsolódása, az egyes folyamatokban való jártassága okán határozottan jeleníti meg a hatalom birtoklását. Ahogy Smith kifejti: „a szociális munkások hatalmának három legitim forrása van: a képzési és kimeneti követelményeknek megfelelő szakmai végzettség; a törvényi és politikai felhatalmazás; a szociális munkások személyes készségei és szakmai hitelességük (idézi: Karim 2023: 1064). Gyakran a szakember jól látható mértékben magasabb társadalmi státuszhoz is kötődik, mint az ügyfele. Mindez két külön útvonalon, de egymást megerősítve pozicionálja a segítő szakembert az ügyfele fölé, elindítva számos torzító mechanizmust. S bár nyilván sok szempontból igen egyedi, hogy egy ügyfél mi alapján tekinti hatalommal rendelkezőnek a segítő szakembert, hiszen „[m]ár az is a hatalom reprezentációjáról szól egyáltalán, mire tekintünk hatalmi erőforrásként, mire épül maga a hatalmi viszony” (Csernus 2023: 75), de maga az intézményes szolgáltatás igénybevétele mindenképpen aszimmetrikus viszonyulást indít el a kapcsolat szereplőiben. Az eltérő társadalmi csoporttagság önmagában társadalmi távolságot fog képezni a kliens és a szociális munkás között. Megjelenik a „mi” és „ők” feltételezése. Ezen határképző mechanizmus mentén a másik csoporthoz tartozó egyén megértésére kevesebb figyelmet fordít a szakember, s előfordul, hogy nagymértékben hagyatkozik olyan sztereotipikus leírásokra, melyek a kliens észlelt csoporttagságához (etnikai háttér, hajléktalan lét, mentális beteg) kapcsolódnak. A személypercepcióban alkalmazott kategóriák mellett az így megjelenő társadalmi távolság más, automatikusan működő kognitív torzításokat eredményez. Az attribúciós torzítás során a szociális munkás inkább a kliens erkölcsi, vagy személyiségbeli fogyatékossgával fogja magyarázni az elmaradt eredményeket, a külső – strukturális tényezőket nem kutatja. Mind a sztereotipikus észlelés és véleményalkotás, mind az attribúciós torzítás erősíteni fogja a szakember és kliens közötti társadalmi távolságot. Ez pedig végső soron egy téves hatalmi pozíció és erőforrás-észleléshez vezet: a szociális munkás saját magát gondolhatja a szakértelem és változás kizárólagos zálogának, hiszen a „másik” erkölcsileg, emberileg kevésbé képes a változásra. Ugyanakkor bármennyire is negatív ez a kép, tudatos felismerés és önreflexió hiányában, a torzítás szükségszerűen bekövetkezik. Fontos tudnunk, hogy a sztereotipikus (nem az egyedi sajátosságokra figyelő) észlelés mindig felerősödik, ha a véleményalkotási folyamat körülményei nem ideálisak. Azaz, például ha az észlelő – azaz a szociális munkás – fenyegetett helyzetben van, vagy ha időszűkében kell dolgoznia. Az egyediség, egyéni sajátosságok-erősségek megfigyelésére irányuló motivációja sajnos gyakran nem kap külső támogatást, hiszen a legtöbbször valóban nem jut elég idő a közvetlen klienskapcsolatra, s a kötelező dokumentáció is a legtöbb esetben devianciaorientált tartalmakat vár el, a fejlődési potenciál mint megfigyelési vagy értékelési szempont hiányzik belőle. A fenyegető külső körülmények törvényszerűen terelik a szakembert egy képzelt hatalmi pozícióba azon a roppant gyenge és illékony kapcsolati mezőben, ahol egy nála is kiszolgáltatottabb egyént szükséges támogatnia.



Ahogy az itt már idézett Pritchard és Taylor erre felhívják a figyelmet, a társadalmi távolságból magától értetődően eredő konfliktus kezelése a szociális munkás feladata. A professzionális segítőtől elvárható az értékek vagy a kommunikációs stílus, vagy a gyakran roppant kiszolgáltatott egzisztenciális helyzetből, státuszversengésből eredő saját negatív érzéseinek felismerése és konstruktív kezelése. A társadalmi távolságokat, vagy akár a fenyegetőnek megélt közelséget (Héderné – Vida 2014) a professzionális segítőknek szükséges felismernie és hatékonyan kezelnie. Ez tud majd alapul szolgálni ahhoz, hogy a kliens által hozott egyedi valósághoz biztosítsa a kognitív és affektív nyitottságot. Ahogy Freedman és Combs kiemelik: a szakember részéről szükség van annak önkritikus vizsgálatára, hogy el tud-e képzelni több valóságot, nem alkalmazza-e a normatív vagy patológiás gondolkodás szűk kereteit, értékeli-e az egyént? (Fehér 2010). Az alábbiakban három olyan irányzatot érintek, melyek mindegyike reflektál a strukturális egyenlőtlenségek és a segítő kapcsolatban megjelenő társadalmi távolságok kérdésére. Először a feminista, majd a kulturális érzékenység, végül a strukturális irányzat főbb alapvetéseit veszem sorra.

A domináns narratíva kritikus felülvizsgálata már megjelent a feminista megközelítésben, a sokszínű és szubjektív valóság pedig explicit módon támogatást nyer a kulturális érzékenység kívánalmában, illetve az egyéni és társadalmi kérdésekre kidolgozandó szakmai válasza vonatkozó igény a strukturális szociális munkában. Ahogy az empowerment fogalmának a kialakulásában is megjelölhető egyfajta dichotómia, a hozzá köthető módszertani eszközökben is tetten érhető ez a fajta kettősség. A feminista szociális munka sem nevezhető egységesnek sem elméleti, sem módszertani szempontból (Kövér 2020: 93). A feminista szociális munkának két elemét hangsúlyozzuk: a kapcsolati és tematikus jellemzőket. A kapcsolati sajátosságok, illetve elvek a segítő és kliens közötti hatalmi aszimmetriát érintik, míg a tematikus sajátosságok egy alávetett csoport tematizálási lehetőségeiről szólnak. A professzionális segítő kapcsolatot szabályozó elvekről Kövér így ír: „Az egyenlőség elve alapján kialakított viszonyok kérdésköre a kliens és a szociális munkás kapcsolatra és a szociális munkások egymás közötti kapcsolataira vonatkozik. A feminista szociális munka egy nem kizsákmányoló, egyenlőségen alapuló kapcsolatot jelent a kliens és a szociális munkás között, amely a kliens jól-létének előmozdítását célozza. A női kliens-női szociális munkás kapcsolat egyenlőségének elemei a női kliensek kompetensnek tekintésén, meghallgatásán, a partnerségen alapuló interakción és kommunikáción nyugszanak. Az egyenlőség elve alapján működő kliens-szakember kapcsolatot az elnyomás mintáinak felülírásaként kezeli a feminista szociális munka” (Kövér 2020: 96). Látható, itt megjelenik a kapcsolati hatalom közös birtoklása, vagy megosztásának az elve. Tematikájában a feminista szociális munka kifejezetten a férfiak által ideológiailag is uralt problémakörök és a nők által azokhoz kapcsolt érzések (szégyen, kisebbség, saját igények negligálása) felülvizsgálatára buzdít. Dominelli – McLeod így fogalmaznak: „A szociális problémák feminista megközelítése először is azt jelenti, hogy az adott problémákat a nők jóléte szempontjából vesszük szemügyre. Hogyan hat az adott probléma a nő jólétére? Ez azt fogja feltételezni, hogy a nők személyes tapasztalatait tekintjük a problémaértelmezés kiindulópontjának.” (Dominelli – McLeod 1993: 22). Itt csak megemlítés szintjén: a női szempontok későbbi, a feminista szociális munkához nyíltan nem feltétlenül kapcsolódó közösségi vagy egyéni támogatásokban is meg fognak jelenni. A 2000-es évek első évtizedétől érzékelhetően felerősödik a bántalmazott nők helyzetéhez vagy általában a gazdasági-politikai kizsákmányoláshoz, vagy a reprodukciós jogokhoz köthető érdekérvényesítés szakmai megvitatása.



Ezek az irodalmak számos esetben nem reagálnak közvetlenül valamelyik elméleti megközelítésre, viszont gyakorlati tapasztalatokat, több intézményben is kipróbált jó gyakorlatokat mutatnak be. S bár nem reflektálnak az elméleti háttérre, úgy vélem, tévedés lenne a feminista szociális munka hatását elvitatni.

A kulturális érzékenység kívánalma szintén reagál a kliens-segítő közötti kapcsolat hierarchiájára és a másik kultúra által megjelenített tematikai kérdésekre. Ez a megközelítés általában várja el a kognitív nyitottságot, illetve annak a kommunikációban való leképeződését. A kulturális érzékenység kívánalma külön hangsúlyt fektet arra, hogy a segítő az egyes beavatkozások alkalmazásánál mérlegeli az adott módszer másik kultúrába való illeszthetőségét. Azaz nem a módszert és a szakértelmet tekinti igazodási pontnak, hanem a kliens kulturális hátterét, az azokhoz köthető egyedi élményeket. Ennek mentén a különböző kultúrákat nem egymással összehasonlítva (normalizálva), hanem önmagában, a saját viszonyaiban vizsgálja. Ez a fajta nyitottság érinti nem csak a szakember személyes értékrendjét, de kulturális identitását is, ha úgy tetszik, a nemi alapú elnyomásnál szélesebb spektrumon várja el az alkalmazkodást. Megjegyzendő továbbá, hogy míg a nemi szerepek és kapcsolódó fájdalom terén a szakember rendelkezhet személyes élménnyel, mely talán segítheti őt a kliens megértésében, az eltérő etnikai-kulturális háttér kérdésében a szakember általában éppen az elnyomó csoport tagja, így a közeledés és megértés mind a kliens, mind a szociális munkás számára neheztelt lehet. A kulturális érzékenység kívánalma tehát szintén azt várja el a szakembertől, hogy többféle valóságot el tudjon képzelni, értse és fogadja el azok realitását. Az ideköthető kognitív rugalmasság azt is jelenti, hogy a szociális munkás a saját társadalmi csoportjára kritikusan tekint: felismeri és érti az elnyomó mechanizmusokat (Dominelli 2010) és nyitottan figyeli ezen mechanizmusok következményeit.

A feminista és más radikális elméletekhez hasonlóan a társadalmi-környezeti tényezőkből eredő egyenlőtlenségekből indul ki a strukturális megközelítés. Mullaly elméletében (idézi Payne 2014) a nyugati típusú gazdasági működéshez köthető társadalmi elnyomást alapvetőnek tekinti, s hangsúlyozza: a társadalmi egyenlőtlenségek a strukturális hátrányokból és nem az egyéni különbségekből erednek. Itt már integrálódik a radikális és a pszichoszociális megközelítés: az egyéni élmények megértése mellett hangsúlyos lesz a társadalmi környezetre irányítható változás is. A strukturális irányzat, amellett, hogy hasonlóan a feminista és kulturálisan érzékeny kerethez, kognitív nyitottságot vár el a szakembertől, kiemelten fontos témaként kezeli az elnyomó mechanizmusok pszichés hatásainak a feltárását (Payne 2014: 341). Ez önmagában konstruktivista törekvés, hiszen elutasítja a domináns szegénységértelmezéseket, a nélkülözés tipikus attribúciós torzításait, az ellátórendszerben is széles körben elfogadott „kliens”-kép sematikus narratíváit. Az ilyen módon nyitott segítő nem fogadja el a „mi” és „ők” között húzódó társadalmi határvonalakat. Teszi ezt akár személyes tapasztalat, személyesen megélt nehézség élményéből kiindulva, akár jól támogatott szakmai fejlődés mentén. Párhuzamot vonva megemlítem, hogy a pszichiátriai ellátásban tulajdonképpen alapfeltétel, hogy az egyén élettörténete betegség-történetté váljon (Légmán 2011). Ezt várják el a bekerülő emberektől, innentől kezdődhet a párbeszéd. Míg az intézményi környezetnek és gyakran magának a szakembernek is a beteg-történetek sémái nyújtanak biztonságot a megértéshez, addig az egyén számára pont ezek a sematizáló folyamatok veszik el az önelismerés-önelfogadás lehetőségét. A beteg-történetekből nagyon könnyen kiveszhetők az egyéni narratívák, eltűnhetnek az egyéni értelmezések. Az egyéni narratíva kiszorításával az erősségek, cselekvési terek



feltárása is háttérbe szorul. Összevetve a nemi, etnikai vagy akár a szocioökonómiai alapú diszkrimináció mechanizmusával, ha a közös munka folyamatában a szakember nem tud nyitni az ő többségi csoporttagságából eredő elnyomó élmények nyílt befogadására, akkor az egyéni élettörténetek lehetősége veszik el. Ez egyrészt „természetesen” a sztereotípa tartalmak felülírásától veszi el a lehetőséget, de másrészt az empowerment megvalósulását is megakadályozza. A saját történet elmesélése ugyanis a megélt diszkriminatív mechanizmusok elismerésére lehet egy első lépés, ami a megerősítő-felhatalmazó folyamat kezdete. Az alábbiakban az esetmunka kapcsolati közegének a szabályozásához és a tematikai nyitáshoz, a domináns narratíva felülírásához mutatok be röviden két módszert, a konzultációvezetést és a segítő beszélgetést.

A konzultációvezetés folyamatában a hatalom megosztása részben azért is érdekes kérdés, mert a szakember direkt és egyértelmű módon vezeti a beszélgetést. A konzultáció során explorálunk, előzetesen megalkotott szempontok mentén strukturálunk. Ugyanakkor – ha a konstruktivistá irányzatnál maradunk és például Berg (1995) tanításait követjük, akkor a konzultáció ugyanúgy terepe lesz az egyediség feltárását támogató törekvéseknek, mint a segítő beszélgetés. Számos lehetőséget tartalmaz az egyén/család belső erőforrásainak a feltárására. A társas, társadalmi interakciókban nehézséget okozó magatartások semlegesítését és egyben megértését segítő ABC-modell például kivételes lehetőséget nyújt az egyén belső erőforrásainak és egyedi megoldási lehetőségeinek a beazonosítására. Ugyanakkor a konzultáció erőssége, hogy direktivitása előmozdítja az empowermenthez kapcsolódó szükségletek és tudások önreflektív beazonosítását (Cattaneo – Chapman 2010), ezáltal magát a fejlődést. A strukturális megközelítés pedig arra hívja fel a figyelmet, hogy a konzultáció nagyon jó terepe lehet egyrészt a hatalmi dinamika irányításának, a kapcsolati hatalom átengedésének, a megélés biztosításának, másrészt a jogfosztottsághoz, vagy éppen a képessé válás lépéseinek a tudatosításához. Mindezen célokat például Cattaneo és Chapman (2010) modellje már nem csak a hatalommal való felruházásként jelenítik meg. Ők már egy háromlépcsős folyamatot írnak le, ahol a tudatosságnak és gyakorlásnak kiemelt szerepe lesz. Konzultációs modelljükben, mely támaszkodik például McWhirter és Rappaport–Zimmerman munkáira, kiemelt szerepe lesz az egyén által megfogalmazott, s a hatalommal, érdekérvényesítéssel összefüggő céloknak. Ez a modell az intrapszichés változások mellett fókuszba helyezi a kliens társas/társadalmi környezetében elért változásait, eredményeit. A tudás, célok, cselekvés és elért hatás ciklusának folyamatos monitorozására buzdítanak, mely cirkuláris folyamat önmagában is növelni fogja a hatalmi kérdéseket és a saját hatékonyságot érintő tudatosságot. A konzultációk tematikájába tehát a szakember „hozza be” a strukturális nehézségekhez, az elnyomáshoz köthető élmények feltárását. Ez a tematikus fordulat szintén kritikai reflexivitást vár el a szakembertől. Nem csak behozza a strukturális hátrányokból eredő hátrányok témáját, hanem vissza-visszatérően felhívja rá a figyelmet, növelve a kliens erre vonatkozó tudatosságát. Ez egy eszköz lesz majd ahhoz, hogy a kliens empowerment-szintje növekedjen. Ebben a megközelítésben alapvető, hogy a segítő kapcsolatban megjelenő hatalom közös. A szakember nem gondolkozik annak megoszthatóságán, hanem közös vagyónként kezeli. Ez mit jelent? Először is a másik ember élete és annak egyedi megélése iránti kíváncsiságot, intenzív törekvést a megértésre. Nem csak tudni akarja az adott ember életének az eseményeit, hanem érteni-látni mindazt, ahogy ezt ő megéli. Kíváncsi arra, hogy az egyes eseményekhez milyen érzések kapcsolódnak. Nemcsak a saját emlékképeihez szeretné ezeket kötni, hanem minden esetben nyit és új, egye-



di struktúrákat alkot. Ebben a viszonyulásban a klienst természetes módon vonja be a döntéshozatalba. Nem átadja a döntést, hanem az ő meghatározó szerepe és felelősségvállalása mellet tesz javaslatot. „Segíti-asszisztálja azt, hogy képessé váljon” (Mullaly, idézi Payne 2014: 341).

A segítő beszélgetés, szemben a konzultáció direkt technikáival, alapvetően a non-direktivitáson nyugvó eljárás. Carl Rogers által kidolgozott módszer nem a változás fókuszaként kezeli a klienst, hanem a változás forrásaként. Erőforrást rendel a bajban lévő emberhez, az ő értelmezéseit tekinti alapvetőnek. A segítő beszélgetésben megjelenő non-direktivitás, a direkt explorációt elkerülő módszer eredményeként a kliens problémaértelmezése kerül középpontba, a szakember normatív törekvései elhalkulnak. Bár a rogersi segítő beszélgetés nem azonos a narratív beszélgetésvezetéssel, mégis a non-direktivitás és az exploráció kerülése önmagában alkalmas az életesemények egyéni értelmezésére. Az egyéni értelmezés, annak elfogadása támogatja az empowermentt, hiszen az egyedi értelmezés nem feltétlenül fogja elfogadni a domináns narratívát. A kliens az adott kapcsolati közegben a saját élményei és azok egyedi megélése mentén tematizálhatja az együttműködést. A tematikus nyitottság mellett a segítő beszélgetésben, s jó esetben általában az egész segítő kapcsolatban megjelenő feltétel nélküli elfogadás pedig egy olyan biztonságos kapcsolati klímát teremt, mely kiváló terep az érdekérvényesítés gyakorlására. Az eszközök sorában végül természetesen szükséges megjegyeznünk a narratív eszközöket, illetve magát a narratív segítő beszélgetést (részletesen lásd Fehér 2010), mely lényegénél fogva a domináns értelmezések rekonstrukciója felé nyitja meg az utat. „A személyes narratívák mind formájukat, mind tartalmukat tekintve az egyén identitását hordozzák” írja Fehér (2010: 82). Az alávetett csoportok által átélt identitás-fenyegetettség (Breakwell 1986, idézi Erős 2001) okán az egyén számára tulajdonképpen csak az ilyen módon támogatott újradefiniálás teremtheti meg a felépülés alapját.

Látható, akár a konzultációt alkalmazzuk, akár a segítő beszélgetést, egy érzékeny folyamatot indítunk el, hiszen a legtöbbször olyan emberekkel dolgozunk, akik a velünk való kapcsolatban kapnak először szót, azaz hatalmat. Éppen ezért a fejlődést támogató segítő kapcsolat színtere tud lenni a gyakorlásnak, a hibázásnak. Mi tudjuk átadni vagy visszaadni a hatalmat az egyediségre történő rácsodálkozással, a mindenhol elítélt magatartások semleges, az egyén elfogadását tükröző meghallgatással, a döntési jogok és kötelességek hangsúlyozásával. Ez a folyamat, a megfelelő holding tér kialakítása mellett, a projektív identifikáció útján történő (Ogden 1991) feldolgozási lehetőséget is magában foglalja. A kliensek ugyanis gyakran életük minden színterén megélik a hatalomtól való megfosztottságot, s ennek a negatív élménynek a tartalmazására a szakembernek képesnek kell lennie. Mindez számos szociális munka módszerben megjelenik, azaz határozottan állíthatjuk, hogy a rendelkezésünkre álló módszerek képesek támogatni az empowerment megvalósulását. Ugyanakkor mindegyik eszköz alkalmazásához a szakember részéről érett segítői identitás szükséges. Ez lesz az alapja annak, hogy megnyíljon a kliens számára a lehetőség az adott kapcsolati közegben a hatalom gyakorlásának a „gyakorlására”, a reflexivitásra és a kritikus visszajelzések befogadására. A szakember tehát megosztja a hatalmat – a kapcsolati szabályok kialakításában, az explorációval érintett témákban, a döntéshozatali folyamatokban –, a kliens negatív érzelmeit tartalmazza, majd empátikus visszajelzések, verbalizáció mentén támogatja ezek feldolgozását. Ezt követően a klienst reflexivitásra és értékelésre buzdítja, elindítva a tudatosság folyamatát, s az ő közegükben megjelenő visszacsatolások mentén ő maga is módosítja a kapcsolat kereteit, illetve tartalmát. A visszajelzések és általában az elnyomással, hatalmi aszimmetriával összefüggő kérdé-



sek szakember által kezdeményezett beemlése és a negatív élmények szakember általi tartalmazása önmagában empowerment hatással bír.

## AZ INTÉZMÉNYI KÖRNYEZET SZEREPE

Az empowerment többszintű elemzésének szükségességére már szinte a legkorábbi tanulmányok is rávilágítottak, de a vizsgálati kérdések részletes kifejtése napjaink feladata. A kiindulópont eleinte minden esetben a kliens empowerment-szintje, majd ehhez kapcsolódott az ezt támogató intézményi környezet. A többszintű elemzés az angolszász nyelvterületen elsősorban a mentális betegséggel élők támogatására irányuló szolgáltatások vizsgálatában manifesztálódott. Majd Lee munkájában már deklaráltan megjelennek az egyes ágensek. A család, a kultúra, kisebb és nagyobb csoportok, szociális szervezetek és a közösség mind képes közvetíteni vagy módosítani a kollektív vagy egyéni aktivitást, a társadalmi, illetve egyéni szinten elért empowermenttet (Lee 2001: 47). A 2000-es évek első évtizedétől már kezd önálló témává válni maga az intézményi közeg, s ezzel párhuzamosan a szakemberek empowerment-szintje is (Fábián et al. 2022). Az intézmény mint külső, de egyben roppant hatással bíró ágens beemlése abból a tapasztalatból indul ki, hogy „A hatalom sosem áll magában. Akinek hatalma van, mindig más hatalmak vonzásában, vagy taszításában kell megtartania és gyakorolnia a hatalmát” (Csepeli 2001: 197). A kliens empowerment-szintje tehát nem tud csak intrapszichés tényezőként működni, a közvetlen és a tágabb társadalmi környezettel való reláció vizsgálata is szükséges. Ugyanakkor az utóbbi években az intézményi környezet már nagyon gyakran nem „csak”, mint ágens szerepel az empowerment vizsgálatokban, hanem önállóan értelmezhető keretként.

Lee elméleti keretére (2001) hivatkozva kiemelem, hogy számos közvetítő faktornak szerepe van az empowerment megvalósulásában. A társadalmi-ideológiai-politikai környezet, a jogszabályi elvárások rendszere közvetett vagy közvetlen módon, de hatással vannak az egyes intézmények működésére is. Így bár elfogadom és hangsúlyozom, hogy maga az intézményi környezet is tudja közvetíteni az empowerment szemléletet, a tapasztalatokat nem függetleníthetjük az ideológiai környezettől. Az intézményi közeg vizsgálatakor számos motívum mentén járhatunk el. Vizsgálható például az intézmény szakmai irányítása felől, azaz a fenntartó, a vezető és a munkatársak mentén. Itt további szempont lehet a fenntartó típusa, a vezetők és a munkatársak iskolai végzettsége, pályán eltöltött ideje, motivációja vagy a számukra biztosított mentálhigiénés jóléti szolgáltatások. Megvizsgálható továbbá, hogy milyen szervezeti adottságok és milyen szervezeti kultúra támogatja az empowermenttet. „A szervezeti kultúra legátfogóbb értelemben formális-normatív és informális hatásoknak, mechanizmusoknak, tényezőknak az együttese, amelyek a szervezet tagjainak munkahelyi magatartását, egymáshoz való viszonyát, mentalitását és gondolkodásmódját meghatározzák, illetve többé-kevésbé szerves egységbe foglalják” (Jávor – Rozgonyi 2007: 206). Azaz az alábbi elemzési szempontok is alkalmazhatóak: szervezeti értékrend, az emberek érintkezését szabályozó normák, hagyományok, kommunikációs formák, a szervezet tárgyi világa, az ügyfélkörrel való kapcsolattartás stílusa, formális és informális hatalom, szerepek, hierarchia jellemzői, participáció, érdekviszonyok, érdektudat, munkával kapcsolatos elvárások és elégedettség, szervezettel való azonosulás, a szervezet iránti elkötelezettség (Jávor – Rozgonyi 2007). Hasonlóan a közvetlen segítségnyújtás gyakorlatához, meglátásom szerint az intézményi környezet is leg-



alább két úton támogatja vagy akadályozza a szakember empowerment-működését és ezáltal a kliens empowerment-szintjét, s ezek alapján az idekapcsolható mechanizmusok vizsgálata lehet érdekes. Egyrészt az intézmény és a szakember közötti viszony szabályozásával. Idetartozhat a szakember számára biztosított mentálhigiénés támogatás vagy a megfelelő fizikai munkakörülmény, illetve idekapcsolódik az intézményvezető és szakember közötti együttműködés bizalmon és egyediségen alapuló szabályozása. Ez az ún. kapcsolati tér vagy mező (Lewin kifejezésével élve), mely általában biztosítja a szakmai fejlődés lehetőségét. A másik ágens az intézményi működés jellemzői: a döntéshozatali folyamatok jellegzetességei (ki kit von be, mennyire transzparens maga a processzus), az eredmények láthatóak-e, van-e a vonatkozásokban visszacsatolás, a tudományos eredmények bírnak-e elismertséggel, illetve a szolgáltatást igénybe vevők bekapcsolódnak-e az intézmény működésével összefüggő kérdések megvitatásába. Ezek a működési sajátosságok, amennyiben az együttműködés irányába hatnak, már nem csak közvetlenül a szociális munkás szakmai értelemben biztonságosnak megélt munkakörülményeihez járulnak hozzá, hanem az intézményen belüli munkatársi kapcsolódások, általában a klienskör, a civil és hivatalos kapcsolati háló felé is üzennek: egymás elismerésének és az együttműködésnek az értékét.

Ahogy fentebb írtam, a nemzetközi irodalomban a szociális ellátórendszer működésére irányuló ismert kutatások jelentős része a mentális betegséggel küzdőket segítő szervezetekre irányul. Ezek közül is a közösségi mentálhigiénés szolgáltatások emelhetők ki, melyek mindennapi életébe általában nemcsak a szűken értelmezhető kliens, hanem családja, baráti köre is bevonódik. Egy korai kutatásban Segal és munkatársai (Segal et al. 1995) tapasztalati és önkéntes segítők közreműködésével működtetett szervezetek empowerment hatását vizsgálták, egyrészt az egyéni empowerment-szinttel való összevetésben, másrészt az egyén és civil környezetével való kapcsolati hálók relációjában. Egyik lényeges eredményük az, hogy a szervezethez köthető empowerment-növekedéshez hozzájárul a szervezet munkájában való aktív, gyakran fizetett közreműködés és a szervezethez köthető külső aktivitásokban való szerepvállalás. Ez a tapasztalat megerősíti a mások által is leírt összefüggést, hogy a kliens bevonása a szervezeti döntéshozatali folyamataiba, s közvetlenül a szervezeti munkába empowerment-növelő hatással bír. „A szervezettel összefüggő közösségi aktivitások nem csak egy adott szolgáltatás igénybevételét jelentik, hanem alapvetőnek tekinthető az empowerment elérésében” (Segal et al. 1995: 217).<sup>2</sup> Seibert és munkatársai már a munkavállalók pszichológiai jólétét helyezték középpontba. A dolgozat további részében, a fent ismertetett számos szempont közül, Seibert és munkatársai szempontrendszerét tekintem át. Ezek mindegyike köthető az adott szervezet kultúrájához. Metaanalízisükbe bevont vizsgálatok összegző értékelésében az egyéni, a csapat és a szervezeti empowermentt meghatározó tényezőit tekintették át. Megerősítették, hogy valóban van összefüggés az alábbi intézményi környezeti tényezők és a munkavállalói empowerment-szint között:

- a vezetési elvek és irányítási folyamatok,
- az adott tevékenység intézményi/kulturális támogatottsága,
- a vezető személyének jellemzői, a hatalom forrása,
- az adott munka egyedi jellegzetességei.

<sup>2</sup> „Thus, participation in the nexus of organizational and community activities, not mere receipt of services, is regarded as essential to the attainment of empowerment.” (Segal et al, 1995: 217).



Mi mindent takarnak ezek a feltételek vagy kondíciók? A részletesen kidolgozott és az empowermentet támogató vezetési elvekbe és irányítási folyamatokba beletartozik a transzparens információáramlás, a decentralizált döntéshozatal, képzések biztosítása és a teljesítményfüggő értékelés. Mind a decentralizált döntéshozatal, mind a teljesítményfüggő értékelés közvetlenül tudja támogatni a munkavállalók azon élményét, hogy befolyásolhatják az adott szervezet működését. A döntési mechanizmusok és a teljesítményértékelés kapcsán a kontroll megosztása zajlik, hiszen „az emberek tudni akarják, hogyan függ össze viselkedésük az elért eredményekkel” (Fiske, 2006: 656). Ezen vezetési koncepciók az ún. hierarchiagyengítő tendenciákhoz köthetők (Aielo et al. 2013). Sidanius és Pratto által kidolgozott értelmezési keret alapján ugyanis egy társadalom, szervezet vagy csoport minél inkább törekszik a demokratikus működésre, annál inkább gyengülnek a hierarchikus kapcsolódások és az azok elfogadására vagy támogatására irányuló társas kognitív mechanizmusok (Sidanius – Pratto 2005). A teljesítményértékelés továbbá összefügg a jutalmazással is, vagy a jutalmazó hatalom típusával. „...azok a vezetők hatékonyabbak, akik a teljesítmény sikeréhez mértén jutalmaznak (Lowe, Kroeck és Sivisubramaniam 1996-os vizsgálatát idézi Fiske 2005: 656). Bár a teljesítményértékelés és a kapcsolódó jutalmazás szinte nem értelmezhető a hazai szociális ellátórendszerben, az információk átlátható áramlását viszont ki lehet alakítani, s a döntéshozatal is demokratikussá tehető több intézménytípusban. A participatív döntéshozatal egy aktív részvételt feltételez. A „részvétel több mint eltérő nézőpontok, ideológiák közlése, például szavazás vagy más „politikai” cselekvés útján. A részvételt úgy értelmezhetjük, mint hatalmat, amely reprezentációk konstruálását és közvetítését teszi lehetővé más reprezentációk fölött” (Csernus 2023: 83).

Az adott tevékenység intézményi/kulturális támogatottsága elsősorban a fizikai és pszichés munkafeltételekről szól. Mennyire támogató egy adott munkahelyi környezet, érzékeli-e az egyén, hogy az ő személyes jóléte fontos a szervezet számára, továbbá milyen mértékben élik meg a bizalmat az egyének a munkahelyen belül. Ez számos apró vezetői döntéshez köthető: munkaidő rugalmassága, atipikus foglalkoztatási lehetőségek, rekreációs feltételek biztosítása. Ezek pénzügyi terhe csekély, biztosítása legtöbbször valóban csak felismerés és döntés kérdése. Mindegyikben megjelenik a vezető részéről közvetített bizalom a munkavállaló felé, mely az egyik legbiztosabb megjelenítése egy-egy munkavállaló támogatásának. Érdemes kiemelni annak a jelentőségét amikor a vezető a munkavállalók egyéni jólétére is figyelmet fordít, azaz vezetési elveiben megjelenik a személyközpontúság. A személyközpontú vezetés elvei mentén dolgozó vezetők, a feladat teljesítés mellett, minden munkavállaló-munkatárs vonatkozásában hangsúlyt helyeznek arra, hogy megismerjék a kollégák egyéni céljait, támogassák azok szervezeti célokhoz történő igazítását és elérését. Azaz a munkatársak egyéni, személyre szabott figyelemben részesülnek, mely önmagában képes növelni a szervezet iránti elköteleződést, illetve a hatalom, vagyis a vezető legitimitását. Mindez az egyéni jólét növekedéséhez járul hozzá, ami a csoporttagok esetében a „valahová tartozás érzését” és a csoport, azaz a szervezet iránti lojalitást erősíti. A másik személy iránti figyelemben megjelenik az énközpontúság elkerülése, amit a legtöbb kultúrában elvárnak a jó vezetőtől (Fiske 2005: 660). A közvetlen személyes kapcsolatnak, a vezetőtől érkező közvetlen visszajelzésnek és támogatásnak tehát különös jelentősége van: egyrészt erősíti a vezető legitimitását, másrészt növeli a munkavállalók önkéntes alkalmazkodását az elvárt szervezeti változásokhoz vagy feladatokhoz (Fiske 2005: 660).



A vezető személyének jellemzői kapcsán szintén a személyes kapcsolat és a bizalom jelenik meg fő szervezőként. Seibert és munkatársai kiemelik azt, hogy ha a szervezet vezetése közvetlen módon tájékoztatja a munkavállalókat a szervezeti célokról, eredményekről, az növelni fogja a munkavállalók részéről a szervezet iránti lojalitást, a szervezethez tartozás érzését. Mindez növekvő autonómiát és biztonságérzetet fog eredményezni, melyek szintén növelik az empowerment-szintet. A vezetői hatalom forrása szempontjából „[a]z észlelt szakértelem és legitimitás hozzájárul a referenciahatalom kialakulásához” (Rahim et al. 2001, idézi Fiske 2005: 659). A referenciahatalom általában növeli a konstruktív problémamegoldó attitűdöt és a csoport iránti elkötelezettséget. Az intézményi szintű empowermentmenthez tehát a szakértelmen nyugvó hatalmi forrás és a bizalom kialakítására képes személyes vezetői vonások kapcsolódnak.

Az adott munka egyedi jellegzetességei kapcsán a munka szervezeten belüli fontossága és a munkavállaló autonómiája lesz a döntő. Magas szintű jártasságot, tudást elváró tevékenységek és ehhez kapcsolódó magas szintű autonómia támogatja a munkavállalói empowerment növekedését. Ez egyrészt a szakember kompetenciáinak az elismerését jelenti, másrészt magában foglalja általában az adott professzió társadalmi elismerését. Itt nem megkerülhető kérdés a szociális és gyermekvédelmi ágazatban, vagy akár a kapcsolódó felsőoktatásban a kompetencia kérdése. A szociális munka kompetenciájához kapcsolódó viták még mindig a szociális munka önálló professziójellegét, vagy tudományos megalapozottságát vitatják, teljesen negligálva az egyes modellekre és beavatkozásokra vonatkozó már ismert nemzetközi evidenciákat. A még „szakmai” körökben is elterjedt „csak ne árts” elve, vagy a karitáció és a professzió közötti különbségek elmosása totális mértékben mellőzi mindazt az igényesen és szisztematikusan kidolgozott elméleti és módszertani hátteret, melyet a szociális munka már régóta képes biztosítani a szakma gyakorlóinak számára. Ezen elvek napjainkban is érzékelhető felerősödése valójában a szociális munkával szembeni ideológiai elnyomás egyik megnyilvánulása. A szakmai kompetenciák elismerése egyrészt nyilván a szociális munka és a szociális munkások presztízsének növekedését is jelentené, de ettől sajnos gyakran még a társszakmák is tartózkodnak. A tudományos eredmények és presztízs iránti igényünk azonban meggyőződés szerint a hatalomtól, a saját életük feletti kontroll gyakorlásától megfosztott kliensek vagy igénybe vevők iránti tiszteletet jelentené. Annak elismerését, hogy éppen ők azok, akik számára csak a legfigyelmesebben kidolgozott és tudományos eredményekkel alátámasztott szolgáltatás nyújtható. Ebben tud realizálódni az emberi méltóság tisztelete, az autonómia és empowerment támogatása és csak így értelmezhető a társadalmi szolidaritás.

A fenti tartalmi egységben olyan szempontokat vettem sorra, melyek nem közvetlenül a kliens empowerment-szintjére fókuszáltak, sokkal inkább a szociális munkás intézményen belüli helyzetére. „Az érdekek sikeres érvényesítése feltételezi a megfelelő szintű informáltságot, tudást, kapcsolatteremtő készséget, helyzetfelismerést, a szervezeti folyamatok, szervezeti viszonyok ismeretét, s ennek megfelelő alkalmazását” (Jávor – Rozgonyi 2007: 102). Tulajdonképpen a szakmai érdekvédelem keretfeltételeit vettem sorra egy olyan optikán keresztül, hogy a hazai intézményi ellátórendszer milyen feltételeket teremthet a szociális munkás empowermentjéhez.



## ÖSSZEGRÉS

Az intézményi környezet vonatkozásában a javak allokációjáról (Csepe 2001: 200) van szó. A hatalmat gyakorló milyen mértékben, milyen gyakorisággal és milyen javakat oszt meg. A megosztható hatalom jelenségére korai kutatások is rávilágítottak. Deutsch versengő, illetve együttműködő hatalmat különböztet el, s ez utóbbi értelmezése tulajdonképpen nagyon sok tekintetben megegyezik a megosztható hatalommal. Csernus ezt így írja le: „Deutsch (1973) különbséget tesz versengő és együttműködő hatalom között, az első a kontroll, a dominancia és a kizsákmányolás hatalma, a második a másik hatalmának erősítése, ami minden résztvevő javát szolgálja.” (Csernus 2023: 75) Kiscsoportok, szervezetek vizsgálatánál tehát Deutsch is azt találta, hogy a hatalmi pozíció szolgálhatja a csoporttagok erősítését és ezáltal a kölcsönös előnyöket növeli. A vezető szerepe kulcsfontosságú, ugyanakkor a szervezeti tagok, a munkatársak működésében is megjelölhetőek a kulcsmotívumok. A versengő, illetve együttműködő törekvések, vagy indítatók a csoporttagok – munkatársak esetében is elkülöníthetők. Deutsch kutatásai (Deutsch 2002) alapján az rajzolódik ki, hogy míg a versengő egyének – nagyon jó egyéni teljesítmény mellett –, inkább énközpontú magatartást mutatnak. Kevésbé érzékelik, illetve tartják fontosnak a csoport céljait, kevésbé nyitottak mások véleményére, s általában kevésbé foglalkoznak a környezetük jólétével. Ehhez képest az együttműködő egyénekből álló szervezetek számos ponton olyan jellegzetességeket mutatnak, melyek kifejezetten elősegítik a szociális munka eredményességét. Ezekben a közösségekben alapvetően jobban érzékelik a tagok a kölcsönös függést, s ennek tudatában érzékenyebbek is egymás jólétére, illetve lényegesen nyitottabbak a saját véleményüktől eltérő meglátásokra. Rugalmas kooperációval írhatóak le, kommunikációjuk nem feszélyezett, a nehézségekről is nyíltan beszélnek. Lényeges motívum, hogy amellyel, hogy az együttműködő egyénekből álló csoportok eredményesebbek (!), az eredmény elérésében, az esetleges kudarcok vonatkozásában lényegesen tudatosabbak, önreflexívek. A tudatosság és önreflexivitás maga után vonja a tudományos eredmények iránti fogékonyságot, azok napi gyakorlatba történő beépítésére való nyitottságot.

„A hatalom akkor hatékony, ha képes kontrollálni és birtokolni ezeket az erőforrásokat, ha azokat arra használja, hogy másokat befolyásoljon, vagy erőforrásokat hasznosítható hatalommá alakítson, illetve jól ítéli meg, mikor és milyen helyzetben használja a hatalmát” (Csernus 2023: 75). Az empowerment intézményi környezet általi támogatottságára érdemes tehát odafigyelni. A hazai ellátórendszer roppant legyengült állapota, a politikai elit cinikus kontroll akciói és lealázó jogszabályalkotásai több évtizedes és fájó rendszerhiányokat tettek még láthatóbbá. Egymás elismerése, a szakértelem méltó helyen történő kezelése, a támogató munkahelyi közeg kialakítása mindenki érdeke. Az itt ismertetett empowerment támogató kritériumok közül számos megvalósítható ebben a társadalmi környezetben is. A magas minőségű, tudományosan alátámasztott munkavégzés felelősségét fontos vállalunk. Mindennapi tapasztalataink azt mutatják, hogy hazánkban is léteznek ilyen módon működő intézmények, melyek képesek a társadalmi presztízs hiánya mellett is biztosítani a munkavállalók autonómiáját, elismerését és támogatják a klienseik empowerment növekedését. Az empowerment tehát nem csak a segítő kapcsolathoz való viszonyulás, értékelés és aktív cselekvés is egyben. Jelenléte általában jellemzi az így működő egyének-csoportok-szervezetek egymáshoz kapcsolódását. Szervezeti, kontextuális alapja a szolgáltatásokban is megtapasztalható



demokratikus működés: a munkavállalók döntéshozatali jogosultságai és felelősségei, transzparens protokollok a működési mechanizmusokban, a szakmai etika mindennapi gyakorlata. Politikai-társadalmi közege a részvételi demokrácia, az állampolgári aktivitás elismerése és tisztelete, a szakértelmen és közösségi konszenzuson nyugvó döntéshozatali mechanizmusok. A hatalom, különösen Kelet-Európában számos abuzív és elnyomó emléket előhívó fogalom, ritkán asszociálunk a kompetenciára, a demokratikus döntéshozatal lehetőségére. Még ritkábban véljük azt, hogy a hatalom megosztható és amikor az empowerment fogalmáról tanakodunk, akkor éppen erről beszélünk. A hatalom „okos” értelmezése annak elosztását és az ahhoz való hozzájutást támogatja. Ez nem elaprózódást vagy döntésképtelenséget fog jelenteni, hanem a döntéshozatali folyamatok demokratizálódását, konszenzusok kialakítását-megdolgozását, és általában véve a fejlődés lehetőségét. A hatalom megoszthatóként történő értelmezése, a dinamikus folyamatok megnyitása mind az intézményi-szervezeti környezetben, mind a kliens-segítő kapcsolatban az empowerment megvalósulása. Egy olyan vezetői, illetve szakmai döntés mely vállaltan és tudatosan hozza helyzetbe az alávetett egyént, legyen az akár munkavállaló, akár kliens. Ez a támogató és az érdekérvényesítés kompetenciájának teret adó közeg képes biztosítani az önreflektív fejlődés biztonságos kapcsolati közegét.

## IRODALOM

- Aiello, A. – Pratto, F. – Pierro A. (2013): Framing Social Dominance Orientation and Power in Organizational Context. *Basic and Applied Social Psychology*, 35(5): 487–495. <https://doi.org/10.1080/01973533.2013.823614>
- Aguayo, J. (2009): On understanding projective identification in the treatment of psychotic states of mind: The publishing cohort of H. Rosenfeld, H. Segal and W. Bion (1946–1957) *Institute of Psychoanalysis*, 90(1): 69–92. <https://doi.org/10.1111/j.1745-8315.2008.00115.x>
- Berg, I. K. (1995): Konzultáció sokproblémás családokkal Családterápiás olvasókönyv sorozat V. Budapest: Animula Egyesület.
- Bojti I. – Schéder V. (2015): Narratív szemlélet a segítő kapcsolatban. *Különleges Bánásmód*, 1(2): 59–70. <https://doi.org/10.18458/KB.2015.2.59>
- Cattaneo, L. B. – Chapman, A. R. (2010): The process of empowerment in: *American Psychologist*, 65(7): 646–59. <https://doi.org/10.1037/a0018854>
- Crawford, M. (1996): Projective identification as a form of communication in the therapeutic relationship: a case study *University of Western Cape*.
- Csepeli Gy. (2001): *A szervezkedő ember*. Budapest: Osiris Kiadó.
- Csernus F. (2023): *Hatalom, szociális identitás, kognitív alternatívák, A kollektív cselekvés integratív megközelítése PhD disszertáció* <https://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/34958/csernus-fanni-phd-2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Utolsó letöltés dátuma: 2025. 01. 14.)
- Deutsch, M. (2002): Az együttműködés és versengés hatása a csoportfolyamatokra. In: Lengyel Zs. (szerk.): *Szociálpszichológia*, Budapest: Osiris Kiadó, 329–347.
- Erős F. (2001): *Az identitás labirintusai*. Budapest: Janus Osiris, 74–106.



- Fábíán G. – Szoboszlai K. – R. Fedor A. – Patyán L. – Móré M. – Faul A. C. – Lawson T. R. (2022): A Szociális Munkás Empowerment Skála magyar változatának validálása. *Párbeszéd* 9(1): o. n. <https://doi.org/10.29376/parbeszed.2022.9/1/1>
- Farkas Z. (2011): A hatalom és az uralom fogalma. *Politikatudományi Szemle* 20(2): 31–49. <https://real.mtak.hu/112025/1/farkas.pdf> (Utolsó letöltés: 2025. 03. 23.)
- Fehér B. (2010): A narratív segítő beszélgetés. *Esély*, 21(3): 66–88.
- Fiske, S. (2006): *Társas alapmotívumok* Budapest, Osiris Kiadó.
- Héderné Berta E. – Kormányos K. (2022): Az empowerment szakmatörténete és lehetséges kutatási irányjai. *Esély* 33(4): 3–18. <https://doi.org/10.48007/esely.2022.4.1>
- Héderné Berta E. – Vida A. (2014): Körbevettek minket. A szegénység térbeli, etnikai és társadalmi határai egy dél-alföldi kisvárosban. *Esély*, 25(4): 57–75.
- Jancsics D. (2017): Mindent bedarál a hatalmi gépezet, in *memoriam Jávor István*. [https://socio.hu/uploads/files/2017\\_2/jancsics\\_inmem.pdf](https://socio.hu/uploads/files/2017_2/jancsics_inmem.pdf) (Utolsó letöltés dátuma: 2025. 03. 23.)
- Jávor I. – Rozgonyi T. (2007): *A szervezetek és a munka világa*, Budapest: Zsigmond Király Főiskola.
- Jost, J. (2003): *Önalávetés a társadalomban: a rendszerigazolás pszichológiája*. Budapest: Osiris Kiadó.
- Karim, S. (2023): Power – informed practice in social work. *Journal of Social Work*, 23(6): 1062–1079. <https://doi.org/10.1177/14680173231180307>
- Kovács Gy. (1999): A segítő kapcsolatok pszichológiája. <https://docplayer.hu/208542-Kovacs-gyozo-a-segito-kapcsolatok-pszichologiaja.html> (Utolsó letöltés: 2025. 01. 14.)
- Kövér Á. (2020): Feminizmus a szociális munka kutatásában. In: Budai I. – Héderné Berta E. – Kozma J. – Szöllősi G. – Talyigás K. (szerk.): *A szociális munka elmélete és gyakorlata 7. kötet, Tudományos gondolkodás és kutatás a szociális munkában I.* Budapest: MTA Szociológiai Tudományos Bizottság Szociális Munka Albizottság, 92–121.
- Lee, J. (2001): *The Empowerment Approach to Social Work Practice: Building the Beloved Community*, 2<sup>nd</sup> ed. New York: Columbia University Press.
- Légmán A. (2011): *Az örület és az örültek helye a társadalomban, A magyar pszichiátriai ellátórendszer és az egyén viszonya*, Doktori disszertáció. <https://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/14758/legman-anna-phd-2012.pdf> (Utolsó letöltés: 2023. 09. 20.)
- McWhirter, E. H. (1998): An Empowerment Model of Counsellor Education, *Canadian Journal of Counselling/Revue canadienne de counseling* 1988. 32(1): 1–12. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ568326.pdf> (Utolsó letöltés: 2025. 03. 23.)
- Ogden, T. (1991): *Projective identification and psychotherapeutic technique*. London: Jason Aronson Book, Rowman & Littlefield Publishers Ltd.
- Payne, M. (2014): *Modern social work theory* 4<sup>th</sup> ed. Palgrave MacMillan. <https://doi.org/10.1007/978-1-137-40603-3>
- Pritchard, C. – Taylor, R. (1996): Politikai irányvonalak a szociális munkában. In: Hegyesi G. – Talyigás K. (szerk.): *A szociális munka elmélete és gyakorlata 1. kötet*. Budapest: Semmelweis Kiadó, 163–180.



- Rappaport, J. – Zimmerman, M. (1998): Citizen Participation, Perceived Control, and Psychological Empowerment. *American Journal of Community Psychology* 16(5): 725–50. <https://doi.org/10.1007/BF00930023>
- Segal, S. P. – Silverman C. – Temkin T. (1995): Measuring empowerment in client – run self – help agencies. *Community mental health journal*, 31(3): 215–227. <https://doi.org/10.1007/BF02188748>
- Seibert, S. E. – Wang, G. – Courtright, S. (2011): Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta – analytic review, *Journal of Applied Psychology*, 96(5): 981–1003. <https://doi.org/10.1037/a0022676>
- Sidanius, J. – Pratto, F. (2005): *A társadalmi dominancia*. Budapest: Osiris Kiadó.
- Smith, E. R. – Mackie, D. M. (2001): *Szociálpszichológia*. Budapest: Osiris Kiadó.
- Turner, S. G. – Maschi, T. M. (2015): Feminist and empowerment theory and social work practice. *Journal of Social Work Practice* 29(2): 1–12. <https://doi.org/10.1080/02650533.2014.941282>