



Gondolatok a gondozási kultúra „alapköveiről”?

Sienna Caspar – Alison Phinney-Shannon Spenceley – Pam Ratner (2020):
Creating Cultures of Care: Exploring the Social Organization of Care Delivery
in Long-Term Care Homes. *Journal of Long-Term Care*, pp. 13–29.

Horváth Gergely

HORVÁTH GERGELY: Eötvös Loránd Tudományegyetem Szociológia Doktori Iskola, Társadalom- és Szociálpolitika doktori program, PhD hallgató, horvgerg@student.elte.hu

Magyarországon az idősellátási rendszer folyamatos kihívásoknak van kitéve. Az idős lakosság növekvő száma mellett az intézmények kapacitási egyenetlenségei kardinális kérdésnek számítanak. A jelenleg aktuálisnak nevezhető koncepcionális dokumentumokban (például: a Tartós ápolás-gondozás stratégia 2021–2027) szerepet kap a képzés is, amellyel a kormány az informális és a nonformális gondozás jövőbeni szerepét szeretné tovább erősíteni. Azonban ezek az elképzelések nem célozzák meg a problémák teljes halmazát, amelyből kiemelendő a rendszerben lévő (nem tudni, hogy meddig...) munkavállalók kiegészének kockázata, valamint a folyamatosan romló egészségi állapota és fizikai teljesítőképessége (Gyarmati et al. 2021, Szöllösi et al. 2022). A hazai tanulmányokban viszonylag kevés azoknak a kutatásoknak az aránya, amelyek nemcsak a kvantitatív adatokra, hanem kvalitatív, feltáró jellegű kutatásra is vállalkoznak akár egy-egy ápolási-gondozási intézmény munkatársai körében. Emellett a szervezetszociológia, a szervezetpszichológia és a konkrét szervezetfejlesztési gyakorlatok megközelítései ritkán találhatók meg az egyes tanulmányokban. Számos esetben a jólét és a jólét kérdéskörét járják körül és jelentős részükből kiérződik, hogy inkább a vizsgálat célcsoportjával kapcsolatos szakpolitikai problémák értelmezéséhez szükséges – összehasonlításra is alkalmas – adatok és információk előállítása az elsődleges céljuk (Nagyváradai 2016). Ezek alapvető fontosságúak, de komplementer módon kiegészíthetők is lehetnek. A mélyebb értelmezéshez meg kell ismerni és egyben elő kellene segíteni az interpretációs munkát a dolgozók jólétét illetően az idősellátási rendszer alacsonyabb (szervezeti) szintjein is. Az általam bemutatott kutatási beszámoló erről szolgált értékes és remélhetőleg sok szakember számára inspiráló információkat.

A beszámolót készítő szakemberek két neves kanadai egyetem képviselői, név szerint a British Columbiái Egyetem (University of British Columbia) és a Lethbridge-i Egyetem (University of Lethbridge). Valamennyien PhD fokozatot szereztek, valamint a szakmai és a tudományos karrierútjuk szorosan épül az ápolás és a gondozás gyakorlatához. Sienna Caspar a folyóiratcikk tartalmaért, illetve a kutatási folyamattal kapcsolatban bővebb információk szolgáltatásáért felelős.

A „gondozóktól” és a vezetőktől származó szó szerinti idézetek a beszámoló felénél találhatóak táblázatos formában elrendezve, így elválasztva egymástól a módszertani ismertető és a kutatási eredmények elemzését tárgyaló fejezeteket. Szintén „központi” helyen található az elméleti összefüggéseket ábrázoló piramis modell (ez tulajdonképpen egy elméleti keretrendszer, részletesen lásd később), egyúttal hangsúlyozva – bár feltételezhetően nem akaratlagos-



san – annak megalapozó szerepét. Általánosságban elmondható a munkáról annak tömörsége és a szerzők által implicit módon elvárt speciális háttértudás igénye a teljes megértéshez. Ezt viszonylag jól kompenzálja a szabatos szakirodalmi hivatkozás reflektív, bizonyos esetekben (intézményi etnográfia) rekurzív használata. A teljes szöveg angol nyelven készült, és a kutatás földrajzi helyszíne, Nyugat-Kanada eltér a hazai tartós ápolási-gondozási rendszerétől. Továbbá, a változatos végzettségek és a munkakörök eltérő elnevezései nehézséget okozhatnak az RCA (resident care aides) elhelyezésében és lehetséges megfeleltetésében a magyar bentlakásos intézmények szakemberei között. Az értelmezésem során a szociális gondozó és ápoló munkakörrel azonosítottam őket. Az egyszerűbb megértés érdekében „gondozókként” hivatkozom rájuk a tartalmi ismertetésben.

A bevezetőben a szerzők a tanulmány által tárgyalt témáról átfogóan írnak, amely kiemeli a tartós ápolási-gondozási otthonokban nyújtott szolgáltatás minőségének, az ellátottak életvégi és a dolgozók munkahelyi életminőségének összefüggéseit. Bár az országban „erősen szabályozott” környezetben végzik az idősök ápolását és gondozását, mégis számos negatív sajtóhírral találkozunk. Emellett az elméleti és a gyakorlati tudás széles szakadékaról tanúskodnak a joggyakorlatok és az intézményben tapasztaltak közötti jelentős diszharmoniak. Már a bevezetőben utalnak arra, hogy a szakirodalom egyértelműen bizonyítja, hogy az intézmény munkaszervezésének és szervezeti kultúrája (tovább szűkítve: gondozási kultúrája) bizonyos aspektusainak figyelembevételével és fejlesztésével emelhetjük a szolgáltatás minőségét. Arról azonban a kapcsolódó kutatások nem igazán számolnak be, hogy miért léteznek ezek a relációk. Ezt egy stratégiai fontosságú kérdésként kell értelmezni, amelynek feltárására jött létre ez a kutatás.

A szakértők három, egymáshoz logikailag szorosan kapcsolódó kutatási célt határoztak meg:

1. Annak feltárása, hogy az intézményi folyamatok és társas kapcsolatok hogyan és milyen szándék alapján alakítják a gondozók munkahelyi élettel való tapasztalatait és a képességeiket a magas minőségű szolgáltatásra. .
2. Azon folyamatok és kapcsolatok magyarázata, amelyek biztosítják a kiviteles minőségi ellátást. Ehhez azokat a tényezőket állítják szembe és hasonlítják össze, amelyek támogatják vagy gátolják a magas színvonalú személyközpontú gondozást.
3. Végző célként egy modell létrehozását tűzték célul, amely a tapasztalatok összegzésével és logikai rendszerbe helyezésével azokat kulcsfontosságú tényezőket határolja körbe, amelyek befolyással vannak az ellátás minőségére.

A célok elérését biztosító feltáró munkához a szerzők a kvalitatív kutatás módszertanából a szervezeti (intézményi) etnográfát választották. Az intézményi etnográfia rövid ismertetéséhez Dorothy Smith kanadai szociológust, a módszer megalkotóját idézték, aki úgy vélte, hogy az intézményekben dolgozók hétköznapi tapasztalatairól való tudatos kommunikációval és azok tartalmi megvitatásával, a szakember tudását nyilvánvalóvá tehetjük. Így a természetes kommunikációs aktusok a tudást létrehozó folyamatként értelmezhetők (Smith 2005). Itt még fontos megjegyezni, hogy a tanulmány más fejezetében utaltak a Hawthorne hatásra is, mely szerint a megfigyelt gondozók nem a megszokott módon (nem természetesen) viselkednek a mesterséges helyzet miatt. Ugyanakkor a megértést tovább mélyítette volna, ha ezeket a pszichológiai és társadalmi faktorokat egyértelműen definiálják. Talán ide sorolható a szerzők által



említett sztereotípiák erőteljes hatása a gondozók önbecsülésére, amelyek befolyásolják a vizsgálat kérdéseire való viszonyulásait (Wickström – Bendix 2000). Tehát elmondható az is, hogy a kutatók a konkrét kutatási folyamatban részben figyelembe ezeket a tényezőket. A kutatási célok megvalósításához három nyugat-kanadai tartós ápoló-gondozó otthont kerestek meg, ahol 7 hónap leforgása alatt 42 személyt értek el az ápolói csapatokból, azaz 42 mélyinterjút készítettek, amelyet az IE (intézményi etnográfia) módszerének megfelelően 104 óra megfigyelés előzött meg. Az intézmények kiválasztásánál kulcsfontosságú szempont volt az, hogy megfelelnek-e a személyközpontú gondozás szakmai és emberi követelményeinek. Természetesen a személyközpontúság alatt egyfajta intézményi légkört is értünk, amely mögött a hagyományos gondozási megközelítésektől (patológia és deficit) való elrugaszkodás áll. A gyakorlatban a segítők a személy megküzdési, változási és fejlődési képességét helyezik előtérbe, amelynek fontos eleme a partnerség, a kölcsönösség és egymás értékeinek a tisztelete (Szabó 2019).

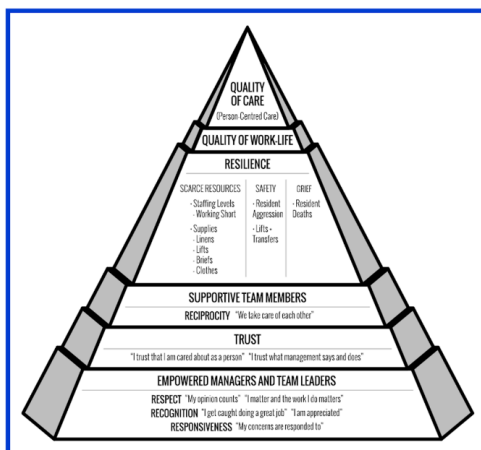
A következő fejezetben beszámoltak arról, hogy a minta kiválasztásánál milyen speciális szempontokat határoztak meg, amellyel biztosították, hogy hasonló méretű és szolgáltatási profilú intézmények kerüljenek be a kutatásba. Ennek eredményeként az eltérő fenntartói háttérük kellőképpen egyedivé tette őket az összehasonlíthatóságra. Így kiválasztásra került egy profitorientált, és egy nonprofit fenntartású magánintézmény, valamint egy „állami fenntartású”, a regionális egészségügyi hatóság tulajdonában álló idősek otthona is. Ennél a pontnál érdemes megjegyezni, hogy a szerzők kiemelték, hogy a nonprofit fenntartású szervezetek magasabb szolgáltatási minőséget nyújtanak, mint a forprofit szervezetek (Comondore et al. 2009). Azonban ezt a kijelentést nem lehet általánosítani, mert számos olyan tényező van, amelyek az egyes szervezetek esetében jelentősen eltérhetnek egymástól. Ilyen például a vezetési filozófia, vagy a munkaszervezés folyamata. A mintavételi stratégia nemcsak az intézmények kiválasztására terjedt ki, további szempontként kezelték a gondozó személyzet munkarendjét is, így a kutatásba a teljes és a részmunkaidős munkavállalók is bekerültek. A kutatók tisztában voltak azzal, hogy a bentlakásos intézményekben olyan gyakorlati közösségek (praxis közösségek) alakulnak ki, amelyekbe különböző pozíciójú és munkakörű szakemberek tartoznak. Ezt figyelembe véve érdemesnek látták beemelni a vizsgálatba a különböző tanúsítvánnyal, vagy szakvizsgázzal bíró ápolókat, vagy akár szociális munkásokat is. A kutatás beszámolójában a gondozók központi szerepe mellett mégis az ápolás és gondozás területén dolgozó, valamilyen vezetői pozícióban lévő munkavállalók jelentek meg markánsan.

A szerzők a konkrét adatgyűjtési folyamatról írt fejezetben további fontos információkat közölnek a választott módszertani háttér gyakorlatban történő alkalmazásáról. A megfigyelésekről jegyzeteket készítettek. Ezek a dokumentumok a konkrét leiratok mellett olyan kérdéseket is tartalmaztak, amelyek az mélyinterjúzás általános és egyben a kezdő kérdéssorának kialakítását segítették. Majd a pontosabb válaszok érdekében ezeket folyamatosan finomították.

Az adatelemzés célja a kutatás módszerének megfelelően a munka társas szerveződését befolyásoló körülményeinek feltárása. Pontosabban az ápolás mindennapi gyakorlatának összefüggéseit kívánták vizsgálni a szervezeti kultúra, a prioritások és a megbízások szempontjából. Továbbá erre építve arról is szerettek volna információhoz jutni, hogy ezek hogyan befolyásolják a gondozók munkahelyi életminőségét és az ellátások minőségét. A kutatás



elemzési folyamatát két nagy fázisra bontották. Az első szakaszban a megfigyelések és az interjúk leírának sorozatos elolvasása és értelmezése történt meg, amely kulcsfontosságú tevékenység a szervezeti tényezők kategóriáinak kialakításában. Az adatgyűjtést addig folytatták míg el nem érték az úgynevezett telítettséget (Small 2009). A második fázisban egy modellt állítottak fel, amelyhez az idősoththonokban gyűjtött adatokat és a kapcsolódó szakirodalmat használták fel úgynevezett rekurzív cikluson keresztül. Ebben a folyamatban az egyes kategóriák és a közöttük lévő összefüggések megértése folyamatosan fejlődött, amely az elmélet és a gyakorlati tapasztalatok folyamatos összehasonlításának eredményeként jött létre (Eisenhart – Graebner 2007). Ezt tekintik az elméletalkotás egyik legelterjedtebb megvalósítási módjának (Langley 1999).



1. ábra. A személyközpontú gondozás felhatalmazás piramisa (Caspar et al. 2020)

A kutatás eredményeinek tárgyalásánál kiemelték, hogy a megkeresett intézmények a munkakörülményeik alapján is jól differenciálhatóvá váltak. Az első számú intézményben (forprofit, magán) kiemelkedő szinten megvalósult a személyközpontú gondozás, a további két otthon esetében a szervezeti légkör negatívan befolyásolta a dolgozók munka és magánélet minőségét, ezáltal az ellátás színvonalát. A kutatók ezzel immanens módon a személyközpontú ápolást jelölik meg az ellátási minőség kiemelkedő szintjeként. A kutatás eredményeként létrejött modell az egyes kategóriákat hierarchikus kapcsolódási rendszerbe helyezi. A piramis csúcsára a gondozás minősége került. Ez a modell a szervezeti kultúrába tartozó ideális ápolási kultúrát jeleníti meg úgy, hogy az képes legyen a szervezet különböző pozíciójában lévő szakemberek helyzetére is reagálni.¹ A tapasztalatokat az érzékletesebb összehasonlíthatóság kedvéért két nagyobb kategória mentén csoportosították Osho (2010) filozófiai megközelítése alapján. Így a jónak ítélt gyakorlatokat a „csillagok” kategóriával jelölték, míg a modellben található tényezők hiányával kapcsolatos tapasztalatokat a „sötétségben” elnevezésű kategóriába sorolták.

¹ Vö. Lencioni (2009), 211–214.



A következő fejezetekben a piramis (1. ábra) valamennyi szintjét érintették a kutatók, a fent tárgyalt nagyobb kategóriák mentén. Így elemezték a vezetők és csoportvezetők felhatalmazásának mértékét és következményeit, összekapcsolva azt a gondozók iránti tisztelet kifejezésével, azok elismerésével (bevonásával) és a problémáik figyelembevételével. A „csillag” kategóriába sorolt megállapításokból kiemelendő a vezetői jelenlét hatása, amely nemcsak fizikai értelemben, hanem a munkahelyi folyamatokban és az érzelmi kapcsolódásokban is jelentős szereppel bír. Ezek a vezetők képesek voltak nyílt kommunikációra épülő csapatmunkát kialakítani és ezáltal enyhíteni az egészségügyi végzettségek eltérő szintjei mentén létrejövő aszimmetrikus kapcsolatok által okozott akadályokat. Ezzel szemben a „sötétségben” kategóriába sorolt gyakorlatok a vezetői felhatalmazás hiányát tárgyalják. Ezen belül kitérnek a felettes szervezetek, valamint a munkahelyi csapatok speciális értékeinek való megfelelési kényszerre és annak negatív hatásaira. Jelentőséggel bíró tapasztalatként említették a szerepek közötti, a kommunikációs és a közösséggé formálódást akadályozó gátakat.

A piramis következő szintje a munkahelyi bizalomról szól, amely kapcsán a kutatók elemezték a vezető jelenlétének, vagy hiányának további hatásait. Kiemelendő tényezők a munkahelyi kapcsolatok minősége és ismét a nyílt kommunikáció használata.

Az elméleti modell magasabb szintjein a támogató csapattársak és a kölcsönösség áll. Továbbá ezekkel együtt tárgyalták a reziliens magatartás megvalósulására vonatkozó tapasztalatokat is. Itt is kiemelkedő szerepet játszik a bizalom, azonban annak inkább egyfajta várakozás (előzetes elvárás) jelentésű, affektív verziójának a hatásait járják körül. E jelentéstartalom szerint vizsgálhatjuk a kapcsolatba történő érzelmi befektetéseket, a törődést, az érdeklődést (bizonyos esetekben aggodalmat) a másik fél jóléte és jólléte iránt (McAllister 1995).

Ebben az esetben a kutatók azt az egyszerű kérdést tették fel a gondozóknak, hogy mi a különbség egy „jó” és egy „rossz napjuk” között. Az eredmények egyértelműen a támogató csapattársak jelenlétének fontosságát mutatták. A szakértők szerint ez a rövid idejű munkavégzés² során vált igazán fontossá, másrésztől egyfajta kompenzáló hatása is van a gondozók rossz társadalmi megítélését³, a nem megfelelő személyi állományt, az erőforrásokhoz való hozzáférést (például emelőeszköz hiánya), valamint az egészségüket veszélyeztető kockázatokat illetően. A „sötétségben” kiemelésre került, hogy a rossz minőségű munkakapcsolatok és általánosságban a kapcsolatok hiánya a gondozók közötti információáramlást gátolják, amelyek kihatnak a munkavállalók biztonságára és munkateljesítményére.

Végül a tanulmány összegzését és egyben a következtetések szakirodalommal való összevetését olvashatjuk. A szerzők a kutatás eredményeként kiemelték a munkahelyi kapcsolatok minőségének fontosságát, amely a gondozók és a munkahelyi vezetők szempontjából egyaránt szignifikáns hatással bír a munkavégzésük hatékonyságára. A pozitív munkahelyi kapcsolatok pozitív hatással vannak a munkavállalók rezilienciájára és ennek következményeként az ellátás minőségére. A kutatás eredményeként lényegében feltárára került a csapatmunka fontossága, amelyből kiemelendő a felhatalmazott vezető és az általa formálódó szervezeti és

² Átmeneti munkaerőhiány miatt egy gondozóra több ellátott jut, ezáltal rövidül a gondozási idő. Olykor a gondozási folyamat is módosul, hiszen kieshetnek bizonyos lépések az idő szűke és a gondozói kapacitás racionalizálása miatt.

³ Itt a szerzők az egészségügyi dolgozók tradicionális hierarchiájából származó negatív társadalmi sztereotípiákra utalnak.



csapatkultúra, amely a nyílt kommunikáción, és a tudatos jelenlétén alapul. A mindennapokban a vezető és a munkatársak sem szigetelődnek el egymástól. Mindezek a megállapított tények a három megkeresett tartós ápolást- gondozást nyújtó otthonban egyértelműen befolyásolják a gondozók munkahelyi életminőségét és az ellátások minőségét. Azonban arra is figyelmeztetést kapunk a kutatóktól, hogy ezek nem általánosítható következtetéseknek minősülnek, mert az adataikat és az információikat földrajzi értelemben lehatárolt területről és mindösszesen három intézményből nyerték ki. Ezeket érdemesnek találják nagyobb volumenű kutatás keretében is megvizsgálni.

Összegzésemben kiemelném a tanulmány témájának és a hivatkozott szakirodalmi hátterének az unikalitását, amely önmagában is hiánypótló a hazai érdeklődők számára. Ugyanakkor ad egy kontrasztot is ahhoz, hogy felfedezzük a hazai idősök bentlakásos intézményei, vagy általánosabb szintre tekintve a tartós ápolási-gondozási rendszer fejlesztéseivel kapcsolatos közös tudásunk bizonyos hiányterületeit. Továbbá arra is inspirálhatja az olvasót, hogy kísérletet tegyen a szervezetfejlesztés és a változásmenedzsment tudástőkéjének a hazai idős-ellátás fejlesztését megcélzó kezdeményezésekbe és konkrét folyamatokba történő implementálására.

IRODALOM

- Comondore, V. R. – Devereaux, P. J. – Zhou, Q. – Stone, S. B. – Busse, J. W. – Ravindran, N. C. – Burns, K. E. – Haines, T. – Stringer, B. – Cook, D. J. – Walter, S. D. – Sullivan, T. – Berwanger, O. – Bhandari, M. – Banglawala, S. – Lavis, J. N. – Petrisor, B. – Schünemann, H. – Walsh, K. – Guyatt, G. H. (2009): Systematic review and meta-analysis, *BMJ (Clinical Research Ed.)*. <https://www.bmj.com/content/339/bmj.b2732> (Utolsó letöltés: 2025. 01. 16.) <https://doi.org/10.1136/bmj.b2732>
- Gyarmati A. – Katona N. – Somorjai I. – Staller J. – Szokoli E. (2021): Tartós ápolás-gondozás stratégia 2021–2027. Kritika és javaslatok, FES Idősügyi Platform. https://www.researchgate.net/publication/352104840_TARTOS_APOLAS-GONDOZAS_STRATEGIA_2021-2027_KRITIKA_ES_JAVASLATOK_FES_IDOSUGYI_PLATFORM (Utolsó letöltés: 2025. 01. 16.)
- Eisenhard, K. M. – Graebner, M. E. (2007): Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1): 25–32. <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amj.2007.24160888> (Utolsó letöltés: 2025. 01. 16.) <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>
- Langley, A. (1999): Strategies for Theorizing from Process Data. *The Academy of Management Review*, 24(4): 691–710. <https://psycnet.apa.org/record/2001-14442-004> (Utolsó letöltés: 2025. 01. 16.) <https://doi.org/10.2307/259349>
- Lencioni P. (2009): Kell egy csapat: A sikeres együttműködés 5 akadályja. Budapest: HVG Könyvek.
- Mcallister, D. J. (1995): Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *The Academy of Management Journal*, 38(1): 24–59. https://www.researchgate.net/publication/309476109_Affect-_and_Cognition-Based_Trust_as_



- Foundations_for_Interpersonal_Cooperation_in_Organizations (Utolsó letöltés: 2025. 01. 16.) <https://doi.org/10.2307/256727>
- Nagyváradai K. (2016): Jólét–jóllét mutatók segítő szakmában dolgozók körében. *Neveléstudomány, Oktatás – Kutatás – Innováció*, 4(3), 52–72. <https://ojs.elte.hu/nevelestudomany/article/view/6580> (Utolsó letöltés: 2025. 01. 16.) <https://doi.org/10.21549/NTNY.15.2016.3.5>
- Osho (2010): *The Book of Secrets. 112 Meditations to Discover the Mystery Within: An Introduction to Meditation*, New York: St. Martin's. <https://archive.org/details/osho-the-book-of-secrets-112-meditations-to-discover-the-mystery-within-st.-martins-griffin-2010> (Utolsó megtekintés: 2025. 01.16.)
- Small M. L. (2009). 'How many cases do I need?': On science and the logic of case selection in field-based research. *Ethnography*, 10(1), 5–38. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1466138108099586> (Utolsó letöltés: 2025. 01. 16.) <https://doi.org/10.1177/1466138108099586>
- Smith, D. (2005): *Institutional Ethnography: A Sociology For People*. https://www.researchgate.net/publication/235644329_Institutional_Ethnography_A_Sociology_For_People (Utolsó letöltés: 2025. 01. 16.)
- Szabó L. (2019): Időskori demenciák családi, társadalmi és pszichológiai vonatkozásai. Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://mersz.hu/szabo-idoskori-demenciak-csaladi-tarsadalmi-pszichologiai-vonatkozasai/> (Letöltve: 2025. 01. 16.) <https://doi.org/10.1556/9789634544388>
- Szöllősi A. – Kismihók G. – Keszler Á. – Pakai A. K. – Lukács M. – Szatmári A. – Siket A. U. (2022): Az ápolási készségek újra definiálása az AI és a robotizálás terén, kiemelt jelentőséggel a tartós ápolást igénylő állapotokra. *Magyar Gerontológia*, 14(41). <https://ojs.lib.unideb.hu/gerontologia/article/view/12761> (Letöltve: 2025. 01. 16.)
- Wickström, G. – Bendix, T. (2000): The „Hawthorne effect” – What did the original Hawthorne studies actually show? *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 26(4), 363–367. <https://www.sjweh.fi/article/555> (Letöltve: 2025. 01. 16.) <https://doi.org/10.5271/sjweh.555>