

"...hogy több ember a saját kis korlátait meghaladva iszonyú jókat tud együttműködni, tehát ez egy igazi jó kis csoda. Egyikünk se lenne képes egy hagyományos munkahelyen a negyedét se letenni az asztalra, amit itt mi közösen leteszünk.." (stábttag)

Gyórik Edit

"A Tanoda agya és szíve: a stáb"

**A stábmunka, mint intézményvezetési mód a
Belvárosi Tanodában**

Készült a Soros Alapítvány Közoktatásfejlesztési Program támogatásával
Budapest, 1996.

Tartalom

| | |
|--|----|
| Mi a stáb?..... | 1 |
| A stáb létrehozása..... | 3 |
| A stáb működése..... | 8 |
| A stáb légköre, mint működésének garanciája..... | 13 |
| A stáb működésének feltételei..... | 17 |
| A stáb tagjai és feladataik..... | 23 |
| A stáb vezetése..... | 29 |
| A stábmunka mint intézményvezetési mód..... | 37 |
| A stábműködés előnyei és hátrányai..... | 39 |
| A stábműködés alkalmazhatósága más intézményekben..... | 42 |

"Csinálunk valamit közösen, és közösen vállaljuk érte a felelősséget, közösen találjuk ki, és közösen visszük el a balhét" (stábtag)

Mi a stáb?

A Tanoda működésének egyik legfontosabb kulcsa a stáb, a segítő személyzetet magába foglaló csoport, ill. annak heti rendszerességű megbeszélései.

"És mi az a stáb?"

A tanári stáb az egy nagyon jó dolog. Én megmondom, hogy miért: mert az összes tanár ott van ...és például vannak olyan tanárok, akikkel nincs olyan kapcsolat, mint az E.-vel meg a G.-vel, mondjuk nem ismernek annyira. És ez a stáb szerintem ahhoz próbál közeledni, hogy végül is mindenki megismerje a másikat.... És ez ilyen segítség, így a tanárok összejönnekjó, hogy mindenkit átbeszélnek, hogy érted, aki mondjuk nagyobb lelki válságban van vagy valami, azon megpróbálnak közösen segíteni...mindenkinek kell tudni valamilyen szinten a másikról. És ez nekik egy nagyon nagy segítség.

Miért kell tudni mindenkinek a másikról?

Mert ebben a Tanodában ez elengedhetetlen dolog...hogya a B. nem tud rólam semmit, akkor nem is nagyon tud nekem segíteni, mert nem tudja, hogy most miben kell nekem segíteni. Szóval én azt mondom, hogy ezért, ezért is fontos."

(Részlet egy volt diákkal készült interjúból)

"És mi az a stáb szerinted?"

A stáb az a segítő stáb... a tanárok gyülekezete..

És mit csinál ez a stáb?

Gondolom, megbeszélik a dolgokat, hogy kivel mi van, ki hogy van, ki kivel mit csináljon. Legalábbis én ezt csinálnám egy ilyen stábon. Illetve én nem ezt csinálnám, én azt csinálnám, hogy leülnék és megbeszelném egymás között, hogy mi hogy vagyunk.....

És akkor az nem is olyan fontos, hogy végigbeszéljék a diákokat?

Semmiképpen sem olyan fontos, minthogy magukat végigbeszéljék... ahhoz, hogy működjön az egész, az kell, hogy magukkal beszéljenek, egymásnak. Szóval, hogy olyan legyen a segítő stáb, hogy az egy összetartó dolog legyen. Ahol az emberek számíthatnak egymásra ...hogyan biztos lehessen az ember abban, hogy a társa ugyanúgy gondolja, vagy ugyanúgy csinálja.

(Részlet egy tanodás diákkal készített interjúból)

A stáb és a Tanoda hosszú távú életképességének és működésének két fontos feltételét és jellemzőjét fogalmazzák meg diákjaink a fenti interjúrészletekben. A

stáb a Tanoda agya és szíve. Feladata nagyon sokrétű:

- felelős a benne dolgozó szakemberek lelki és szakmai karbantartásáért, vagyis egyfajta szupervíziót lát el (segíti a segítőket);
- együttműködik a fiatalok közös kezelésének - gondozásának, tanításának - érdekében (esetmegbeszélő csoportfunkciót lát el);
- folyamatosan naprakész visszajelzést ad az egyes munkatársak és a személyzet közös munkájáról (kontrollfunkció);
- alakítja a Tanoda mint segítő intézmény - a változó igényekhez folytonosan igazodó - koncepcióját;
- alakítja a Tanoda hétköznapi életét;
- döntéseket hoz és megoldási stratégiákat alakít ki a napi ügymenetre;
- adminisztratív feladatokat lát el;
- kialakítja az egészséges munkamegosztást;
- biztosítja az állandó szakmai fejlődést (szellemi műhely);
- közös gondolkodáson és felelősségvállaláson alapuló intézményvezetési mód.

A stáb - röviden megfogalmazva - a minden résztvevő által fontosnak tartott ügy érdekében együtt tevékenykedő és gondolkodó szakmai csoport.

A stáb ugyanakkor egy kis szervezet, amely állandó karbantartást és fejlesztést igényel. A stáb több, mint személyek/személyiségek összesége, egy ezen túlmutató új minőség.

"...nagyon tetszett, ahogy beszéltek róla, úgy éreztem, hogy ők annyira lelkesek, hogy az nem fog kimúlni hamar...azt éreztem, hogy ez egy olyan lelkesedés, amire lehet számítani hosszú távon, mert ez lelkesedés marad. Szóval, hogy ez nem egy mindent elborító tűz, és nem akarják kiforgatni a sarkaiból a világot. Azt éreztem, hogy pont akkora fába akarják vágni a fejszéjüket, amekkorába lehet is, úgyhogy ez tartott itt alapvetően. ...bennem hamar kialakult az az érzés - nem tudom, hogy másoknál milyen hamar - , hogy üldögélek egy helyen, aminek ismerem a játékszabályait és tudom azt, hogy néha rossz itt ülni, néha nagyon jó, néha veszekedés van, néha még akár sértődések is vannak, de valahogy én otthon vagyok." (stábtag)

A stáb létrehozása

A Tanoda létrehozásának történetében az egyik első feladat volt a leendő stáb megszervezése. Meg kellett keresni és össze kellett kovácsolni azt a kis szakmai csoportosulást, amelynek tagjai elkötelezettek a vállalt ügy iránt. Akik a hagyományostól eltérő módon akarnak és képesek gondolkodni és tanítani a középiskolákban sikertelen és sok más életproblémával küszködő fiatalok között.

A munkatársak keresése informális úton történt, és a kiválasztás legfontosabb szempontja a személyiség segítő munkára való alkalmassága (lsd. mellékelve) volt. Olyan vállalkozó habitusú tanárokat kellett találni, akik képesek nap mint nap együtt élni és segítő attitűddel közelíteni a deviáns fiatalokhoz, akik tanár szerepüket segítő szerepként tudják értelmezni, és azt meg is tudják valósítani a gyakorlatban. Fontos - szervezési jellegű - szempont volt még, hogy a stáb személyi szerkezete a tanítás tekintetében fedje az alaptantárgyakat.

E megkeresés idejére a Tanoda működésének szakmai alapkonceptiója készen állt, hiszen ezt megelőzően hosszú évekig érlelődött deviáns fiatalok között végzett munkám során. Ez a koncepció minden, ma is fontos alapgondolatot tartalmazott (deviáns fiatalok támogatása, segítő pár, egyénizés, szeződéses rendszer, egyértelmű alapszabályok, stábmunka, személyre szabott tanmenet és tanítás, személyközpontú gondolkodás). Ehhez a koncepcióhoz csatlakozhattak mindazok, akik egyetértettek ezzel, vállalták annak továbbgondolását, gyakorlati megvalósítását és a segítő munka megtanulását. Valamint úgy érezték, el tudják fogadni azokat a személyeket (leendő munkatársaikat), akikkel együtt kell dolgozniuk. Kevésbé volt fontos szempont, hogy volt-e a segítő munkában vagy a tanításban korábbi tapasztalat. Ily módon egy fiatal, elkötelezett, lelkesedéssel és energiákkal teli csapat állt össze az indulás pillanatában.

Sokaknak első munkahelye lett a kialakulóban lévő Tanoda. Fontos tény, hogy a Tanoda stábjában **nem** egy már létező **baráti társaság munkacsoporttá szerveződése**. Néhányan ugyan ismerték egymást, mint egyetemi csoporttársak, gyermekkori barátok, vagy egy-egy munkában együtt dolgozó személyek. Lényegében azonban **mindenki az ügyet, egymást és a közös munkát vállalta** egy azonosságokat mutató beállítódás alapján, amikor a Tanoda kialakuló stábjához csatlakozott.

A stáb munkacsoporttá alakítása és a Tanoda működésének végiggondolása párhuzamos folyamat volt. A stáb attól lett egy közösen gondolkodó és tevékenykedő munkacsoport, hogy a felkészülés, illetve az intézmény létrehozásának ideje alatt a legfontosabb téma az volt: hogyan, hol és kikkel fogunk dolgozni. Leendő munkánknak ez a közös végiggondolása, kialakítása adta az első pillanattól a garanciát a stabilitáshoz. Ez annyit jelent, hogy a személyzet részt vállalva saját munkája

kialakításában, teljes mértékben magáévá tette az intézmény céljait és gyakorlati működésének alapelveit. Részünk lehetett saját életünk, munkánk megtervezésében, ami óriási biztonságérzetet adott, és a kreativitás örömét kínálta. Senki nem egy kívülről, saját elképzelései vagy igényei mellőzésével alakított koncepció és döntések végrehajtója volt, hanem létrehozó, egy olyan közös munka kialakítója, ami róla is szól, amiben szerepet kapnak ötletei, tervei, elképzelései, egyénisége. Mindez természetesen növelte az elkötelezettséget és kötődést, de ugyanakkor az első pillanattól nagy felelősséget is rótt a résztvevőkre.

A stáb létrehozása és felkészítése az első tanév elindulását megelőzően **egyéves munkát igényelt** és több részből állt. Az első időszakban történt - személyes beszélgetések és a kialakult koncepció mentén - a leendő munkatársak válogatása, az ismerkedés. Nagy segítség volt ekkor, hogy alapítónk, a Belvárosi Ifjúsági Ház az ELTE Tanárképző Főiskola népművelés tanszékének gyakorlóléhelye volt. Az egyik terepmunka - melyet főiskolásokkal és részben a leendő stábtaggal végeztünk el - a középiskolából kimaradt fiatalok megkeresése, illetve a velük való interjúsorozat elkészítése volt. Ez a munka egyben lehetőséget adott leendő tanítványainkkal való találkozásra. Megismerkedhettünk élettörténeteikkel, az iskolából való kimaradásuk okaival, problémáikkal és igényeikkel. A felkészülés részeként az addigra összeállt stáb hetente egy alkalommal klubkeretben találkozhatott az érintett fiatalokkal. Ezek a találkozások beszélgetésekből, a tanulás segítségéből és a fiatalok problémáinak megértéséből, adott esetben kezeléséből álltak. Itt tapasztalatokat lehetett gyűjteni arról, kikkel és hogyan is kell majd dolgoznunk.

Ugyanakkor a fiatalokkal való beszélgetések nagy segítséget jelentettek a Tanoda működésének

kialakításában, hiszen legjobban ők értették ahhoz, milyen is lehetne az az iskola, ami az ő bőrükre szabott. (Ők találták ki az intézmény nevét, ők döntötték el, hogy gimnázium legyen, ahol érettségit szerezhettek stb.) Nagyon fontos mozzanat, hogy az éppen csak összeállt stáb rögtön egy konkrét munka kapcsán találkozhatott, és gondolkodásunk az érintettekkel való ismerkedések, beszélgetések, azaz valódi problémák feldolgozása köré szerveződhetett. Mindenki azonnal tapasztalhatta, milyen problémákkal kell majd szembesülnie a tanítás illetve a segítés területén.

E gyakorlati élmények és azok feldolgozása mellett fontos feladat volt a stábtagnak felkészítése a deviancia-problémára, e munka csapdáira, valamint a csoport összehangolása.

A deviancia-probléma végiggondolása ürügyén már ekkor kialakult, az -a mai napig jellemző igénye a stábnak -, hogy együtt és folytonosan tanulnunk kell.

"...Azt szeretem, hogy itt senki nem gondolja azt, hogy befejezte a tanulmányait és most már mindent tud arról amit csinál. Szóval azt a szemléletet szeretem, hogy ezt nem lehet igazából megtanulni, meg nincsenek kész receptek, meg sémák, meg, hogy nem lehet ugyanazt kétszer alkalmazni." (stábtagnak)

Sokat beszélgettünk arról, kinek mit jelent a deviancia, hogyan tud vagy nem tud ahhoz viszonyulni. Miért választja ezt a munkát? Próbáltunk elképzelni és elemezni olyan helyzeteket, amelyekkel várhatóan találkozni fogunk. Megérteni és megismerni, melyikünk hogyan vélekedik vagy mit tenne ezekben a helyzetekben.

Mi a célunk személy szerint és közösen a deviancia-problémával kapcsolatban? Megpróbáltuk feldolgozni az elméleti szakirodalmat és megértettük: ahhoz, hogy hatékonyan dolgozzunk, azt folyamatosan és naprakészen ismernünk és értelmeznünk kell. Kell lennie a stábnak egy

közös álláspontnak, kódnak, nyelvezetnek, amely gyakorlati munkánkra teszi érvényessé elméleti tudásunkat, vagy adott esetben akár megkérdőjelezi, továbbgondolja, átalakítja azt.

Végiggondoltuk határainkat és megfogalmazzuk lehetőségeinkhez képest reális vállalásainkat. Elkezdtek tanulni a nemek kimondásának nagyon nehéz feladatát. (Mit nem vállalunk és mit nem vállalhatunk!) Ez mai napig az egyik legnehezebben megvalósítható feladatunk, de egyben munkánk folyamatosságának, a kimerülés vagy az összeomlás megelőzésének egyik garanciája is.

Sokat beszélgettünk a deviáns fiatalok között végzett **munka veszélyeiről** és csapdáiról: játszmákról, a túlzott érzelmi bevonódásról, indulatokról, konfliktushelyzetekről, a túlzott elfogadásról, a magunk hozzáállásáról - s talán akkor még nem, de azóta nagyon sokat -, a reális szeretetről, s az egyes problémák kezeléséről. S bár éppen a klasszikus csapdák - a túlsegítés, az érzelmi bevonódás mértéke és annak kezelése, a szerepek tisztasága - megelőzésében lehetett a legkevesebbet tenni valódi élmények nélkül, mégis ez az egyik legfontosabb terület egy stáb felkészülésében.

Az **összehangolódás** érdekében meg kellett ismernünk, el kellett fogadnunk egymást, meg kellett tanulnunk együtt dolgozni.

"...végig kell mindenkinek saját magának járni azt az útvonalat, hogy ő megtalálja azt a helyet, ahol ide tartozik " (stábtagnak)

Elindult a munkacsoporttá alakulás folyamata. Ki kellett alakítani azt az állapotot, ami a stáb alapvető jellemzője, amikor önálló személyek önálló gondolatokkal, vagy akár munkamódokkal, személyiségük teljes érvényesítése mellett csoportként egységesen tudnak fellépni. Amikor mindenki ismeri a másik képességeit és határait, és a különbözőségek ellenére tudja, sőt biztos

lehet abban, hogy a közösen vállalt ügyről az alapértékek mentén mindenki ugyanúgy gondolkodik, ugyanazt képviseli. Ez az "egy módon gondolkodás", vagy inkább összehangoltság és együttműködés elengedhetetlen feltétel deviáns fiatalok között végzett munka során, illetve az intézmény hosszú távú fennmaradásának kulcsa.

Fontos ezt az állapotot megteremteni azért is, mert a stáb mindig minta. A stábtagok közti kapcsolatrendszer minősége, a hangvétel, a rá jellemző légkör mindig meghatározza a diákok viselkedését, velünk és egymással kialakuló kapcsolataik milyenségét. Ha a stábtagok közti kapcsolatok őszinték, hitelesek, elfogadók és segítő beállítódásúak, akkor mindez jellemző lesz az egész iskola légkörére, és ezek az értékek automatikusan megjelennek a diákok között is. Ha a stáb tudatosan, fegyelmezetten és jó hangulatban dolgozó munkacsoport, akkor a diákok saját munkájukhoz, a tanuláshoz és a fejlődéshez való hozzáállása is ez irányban mozdul. (Jó példa erre, hogy hatéves működésünk alatt, soha nem tapasztaltunk sem fizikai, sem lelki agressziót. Ez nagy eredmény ebben a szubkultúrában, és mindenképpen a pozitív, elfogadó légkör, és a segítő viselkedési- és kapcsolatalakítási módjának eredménye.)

Ugyanebben az időben történt az **intézmény működésének végiggondolása** mind elméleti (mik a céljaink, alapvető elveink, értékeink), mind gyakorlati (mi történik a Tanodában nap mint nap, reggeltől estig) értelemben.

A első tanév indulását megelőző félévben a stáb már rendszeresen, hetente 3-4 alkalommal találkozott. E találkozásokon a fenti témákat beszéltük meg. Nyár elejére kialakult a Tanoda apró részletekre is kiterjedő működési módja és keretei, és az akkor 7 fős munkacsoport stábbá érett. Megvolt a működési engedélyünk, a helyünk, az első tanév anyagi fedezete, és feladataink is tisztán látszottak. Ezen túl - amennyire e felkészülési időszakban

elérhető volt - megtanultunk együtt dolgozni és értettük, elfogadtuk egymást. Ekkor már kis türelmetlenség érződött a csapaton. Már mindent megbeszéltünk, kialakítottunk, láttuk feladatainkat. Éreztük, tovább csak akkor tudunk lépni, ha elindul a tényleges munka, elkezdődik az első tanév, amit nagy izgalommal és nem kevés szorongással vártunk.

"...a stáb nem marad el, ha mégis, ahhoz nagyon rendkívüli dolognak kell történni" (stábtag)

A stáb működése

A Tanoda indulása -1990 őszén - a stáb gyakorlati működőképességének is az első igazi próbája volt. Ettől a pillanattól kezdve a stáb heti rendszerességgel tartja megbeszéléseit, mindig ugyanazon a napon és ugyanabban az időben.

Ennek a **rituálészerű állandósságnak és folyamatosságnak** nagy jelentősége van. A személyzet minden tagja gyorsan megtanulta, hogy a hét során felmerülő problémáit vagy örömeit ezen a fórumon biztosan és őszintén elmondhatja, és itt türelemmel végighallgatják, aztán segítséget kap azok feldolgozásában. Egy hétnél tovább semmilyen feszültségforrást, indulatot vagy tanácstalanságot nem kell magunkban tartani, de ugyanakkor nem kell pillanatonként sem egymáshoz futkosni az aktuális gondokkal. A stáb állandó működése ilyen értelemben egy jófajta munkafegyelemre és racionális problémakezelésre szoktat, s biztonságot ad.

Az ülések menete ugyanígy rituálészerű. Van egy alapforgatókönyv, ami csak jelentősebb krízishelyzetekben borul fel. A megbeszélés elején kerül sor az úgynevezett "közös ügyek" megvitatására. Ezek a Tanoda egészének vagy egy adott munkacsoportjának koncepcionális kérdései, aktuális szervezési vagy adminisztratív teendők, feladatelosztások, mindenkit érintő információk, vagy az adott héten történt közös feldolgozást igénylő események megvitatásai lehetnek.

Ezután következik - ha van ilyen - a stábra behívott személyek meghallgatása. Ők lehetnek diákok, akikkel a stáb egy adott problémát közösen szeretne megbeszélni,

érettségire jelentkező nem tanodás fiatalok, óraadó kollégák, vagy bárki, aki a stábbal közös beszélgetést kezdeményez.

A harmadik és egyben legnagyobb témakör pedig hétről hétre a nappali tagozaton tanuló diákok "végigbeszélése". Természetesen, a diákokról beszélve mindig önmagunkról is beszélünk. Heti munkánkról, problémáinkról, kérdéseinkről, feldolgozatlan feszültségeinkről vagy éppen sikereinkről, kudarcainkról, egymás közötti aktuális munkakapcsolatunkról. Bizonyos időszakokban, amikor a személyzet kimerültebb, vagy az együttműködés döcögősebb, a csoporton belül konfliktusok adódnak, ezt a magunkról beszélést formalizáljuk, azaz hangsúlyosabbá tesszük. Ekkor a diákok megbeszélése előtt egy körkérdést indítunk el, és mindenki elmondja, hogy van most a Tanodában, a munkában, a többiekkel, valamint - ha ez a munkájához kapcsolódik - saját életében. A legtöbb esetben azonban nem szükséges ez a külön magunkról szóló körkérdés jellegű beszélgetés, hiszen párjainkról és heti munkánkról beszélve természetes, hogy felszínre kerülnek szakmai és egymás közti problémáink.

A stábülés tehát egy olyan **közös gondolkodás, problémafeldolgozás**, melynek témája 70-80 százalékban diákjaink aktuális helyzetének, állapotának, a környezetükben és velük történő heti eseményeknek (iskolai és azon kívüli) megbeszélése, valamint mindegyikük személyiség-, életvezetési-, és tanulási fejlesztésének, támogatásának hétről hétre történő közös átgondolása, alakítása. A stábmegbeszélés főszereplői tehát mindig az intézmény érintettjei (diákjai és dolgozói), a legfontosabb téma pedig az, hogyan dolgozzunk a leghatékonyabban együtt és külön-külön.

A stábülés ilyen értelemben **esetmegbeszélés**. A stáb vezetője minden alkalommal felolvassa a névsort (ált. 40-50 név), és minden, e névsorban szereplő diákról a stábtagok elmondják heti élményeiket, benyomásaikat,

felmerülő problémáikat, gondolataikat. Az esetismertetés a pármunkán (a szintén heti rendszerességű egyénizésen) alapul. A diák segítő párja elmeséli az egyénizésen történeteket, megosztja a stábbal a diák ill. az ezzel kapcsolatos saját problémáit. Az egyénizésen történetek adják az eset fő vázát, a fejlesztési folyamat gerincét. Ez után a többi stábtag hozzáteszi a diákkal kapcsolatos heti tapasztalatait, élményeit, beszámol tanulmányi munkájáról, aktuális feladatairól, vagy adott esetben segítséget kér egy konkrét problémában. Ez lehet tanítási, személyiségfejlesztés jellegű, vagy a kapcsolatukban jelentkező probléma. A felmerült kérdéseket megvitatjuk és - ha a helyzet úgy kívánja - döntéseket hozunk a további munka, esetkezelés, tanítás kérdéseiben. Az esetkezelés így hétről hétre gyakorlatilag közös munka és közös felelősség. Ez a helyzet több szempontból is nagyon fontos és előnyös. A közös esetkezelés az egyetlen garancia arra, hogy a segítő személy ne maradjon magányos, ennek az állapotnak összes hátrányával. Kezelen tudja saját elfogultságait és szűkös határait. A segítő pár mindig egy csoport összes energiáját és gondolatát, értékeit tudja belevinni a pármunkába. A stáb így kontrollálni tudja a segítőt, ugyanakkor ő képviselni tudja diák párja érdekeit az összes segítő tanár előtt. A segítők közül senki nem kerül abba a helyzetbe, hogy a diákat csak egy szemszögből (pl.: hogyan viselkedik a matek órán) lásson. A személyzet minden tagja hétről hétre a diák problémáiban és állapotában tájékozottan, így tudatosan képes tanítani, megválasztani az aktuálisan leghelyesebbnek ítélt módszert, viszonyulást. A diákat pedig a legritkább esetben érik a személyzet részéről ellentétes hatások, instrukciók, ami biztonságérzetet nyújthat számára.

A stábülésnek ez a forgatókönyve a kezdetektől állandó. Az alapvető változás a stábmegbeszélés idejében

és minőségében következett be. Eleinte 4--5 órát vett igénybe, mára ez 8-9 órára duzzadt, egyórás ebédszünettel megszakítva. A stábmunka időbeli növekedésnek több oka van. A stábtagok létszáma 7-ről 13 főre nőtt, a végigbeszélendő diákoké pedig 25-ről 40-50-re. Komolyabbak a diákok által hozott problémák, azok alaposabb megbeszélést igényelnek. A Tanoda tevékenységstruktúrája a kezdetekhez képest több munkacsoporttal bővült, és ez a helyzet megjelenik a stábmunkában is. Ugyanakkor a személyzet is fejlődött, változott. Az esetkezelés egyre mélyebb területeket érint, szélesebb a problémák skálája, több az átgondolnivaló. A tanítás módjában is egyre inkább érvényesülni tud a személyre szabott fejlesztés és gondolkodás.

"...egyre több dolgot hallottunk, láttunk, tanultunk, tapasztaltunk, elkezdett fogalmazódni bennünk, hogy mi ez a segítő szakma, segítő kapcsolat. Egyre súlyosabb eseteket, súlyosabb helyzetben lévő fiatalokat vettünk fel, és így egyre mélyebb lett a stáb." (stábtag)

Mindez a stábtagok részéről sokkal tudatosabb felkészülést vár el a stábmegbeszélések előtt. Kezdetben megengedhettük magunknak akár a "sztorizást" (az adott héten történt vidám eseményekről, apró élményeinkről), ami mindig elősegítette a felszabadultabb hangulat megteremtését vagy a rögtönzést az esetek ismertetésében, vagy egy-egy jellemző történet hosszadalmas elmesélését. Mára azonban az ilyen jellegű élménymegosztást szinte teljesen mellőznünk kellett. A megbeszélések sokkal nagyobb fegyelmet, átgondoltságot, a mondandó előzetes és tudatos rendszerezését követelik meg.

Ez a váltás nagyon nehezebbre esett a stábnak, és az aktuális állapottól függően ma sem mindig tökéletes. Az első néhány "gyakorló év" eltelte után meg kellett tanulni egy fegyelmezett tudatosságot és célirányos problémafelvetést, vagy akár fogalmazást, s ez kemény

feladat volt, hiszen csökkentek a stábon a vidám percek, de mégis mindenki érezte ennek szükségességét. Ettől váltunk - vidámságunk és humorunk megtartása mellett - igazán racionális, de semmiképpen nem érzelemmentes munkacsapattá. Ez volt talán az a változás, ami a stáb tagjait, így egészét is a leginkább megviselte. Nehezen akart "felnőni", ugyanakkor mindenki tudta: ez a változás elengedhetetlen, fejlődésünk szerves része, mindenképpen szükséges ahhoz, hogy a stáb feladatait a továbbiakban is el tudja látni.

Természetesen, a stáb mint csoport létszámának növekedése értelemszerűen növeli a belső konfliktusok lehetőségét, de ugyanakkor a nézőpontok szélesedését is jelenti. Az új tagok belépése is mindig új helyzetet teremt, nem kevés időt és energiát vesz igénybe az ő beszokásuk, a csoport újrarahangolódása, a kölcsönös megismerkedés és együtt dolgozás időről időre történő újra alakítása. Ugyanígy változást indít el és újrarendeződést igényel, ha valaki kilép a stábmunkából.

Ilyen értelemben a **stáb mint kis szervezet** egy állandó, de mégis folyamatosan változó, újraépítkező, az új igényekhez (új problémák, új személyek) igazodó, gyakran a kezdetekhez is visszanyúló, mindig megújuló csoportmunka. Változásait, fejlődését alapvetően a vállalt ügy alakulása és az intézmény egész munkájának elmélyülése határozza meg, amennyiben a stábnak az a feladata, hogy mindig érzékenyen és rugalmasan reagáljon az újabb problémákra, valamint az intézmény életét mindig a fiatalok részéről érzékelt újabb igényekhez igazítsa.

Sokkal több időt vesz igénybe a kezdetekhez képest szakmai fejlődésünk karbantartása is. Bár sajnós, a napi ügyek mellett ezt a területet hanyagoljuk el leginkább. A közös tanulás azonban mindig igényünk. Folyamatosan törekszünk az új problémák megértésére, feldolgozására, a

szakirodalom elsajátítására, és -egymástól is tanulva - egyre több kezelési mód alkalmazására. Ez a közös, a mindennapi munkánkon alapuló tanulás -az eseteinkből táplálkozó gyakorlati és elméleti fejlődés ténye és igénye - teszi a stábot egy **szellemi műhellyé**.

"Én nagyon szeretek bent ülni a stábokon és iszonyú sok mindent lehet tanulni egymástól, meg ezekből az élettörténetekből, problémákból, problémamegoldásokból. Szóval szerintem ez egy nagyon jó hely, önképzőkör..." (stábtag)

Érdeemes megemlíteni a stábülések **technikai körülményeit**. Ideális esetben a csoport úgy helyezkedik el, hogy mindenki jól látja a másikat, egymás szemébe tudunk nézni és mindenkinek egyforma kényelem jut. Ezt szűkös körülményeink miatt nem mindig sikerül megvalósítani. Volt időszak, amikor kevesebb szék fért be a szobánkba, mint ahányan részt vettünk a stábülésen, és ekkor néhányan a földre, az asztal alá vagy az asztalra ültek. Ez a helyzet szétzilálta megbeszéléseinket és mindenki számára zavaró volt. Jó, ha az elhelyezkedés körülményei mindenki számára egyenrangúak, és ha a középső térben a személyeket nem választják el egymástól teljesen fölösleges, hárítást szolgáló tárgyak. Egyébként ez a helyzet valójában csak akkor áll elő, ha a csoport személyközi és munkakapcsolatai rendezetlenek.

Nagy fizikai, szellemi és lelki megterhelést jelent ez a hosszú és nagyon intenzív megbeszélés. Ezért fontos, hogy mindenki kényelmesen tudjon elhelyezkedni. A stábon nem dohányzunk és nem csak a szűkös tér miatt! A megbeszélést kb. 1,5 óránként 10-15 perces szünetekkel szakítjuk meg, elsősorban az oxigénhiány miatt. Ha kényelmesebb és nagyobb helyiség állna rendelkezésünkre, ezek a szünetek kb. 3 óránként lennének indokoltak.

Úgy tűnik, a biztonság- és kényelemérzet része, hogy az idők során mindenkinek lett állandó helye. Ez a helyzet új stábtag megjelenése esetén változhat. Mindig nagyon

izgalmas folyamat, ahogyan az új tag fizikailag is keresi helyét a csoportban. Amikor megtalálja székét vagy fotelját, akkor tudjuk, igazi részesévé vált a stábmunkának.

Ezek a technikai feltételek nagyon fontosak és jelen pillanatban egyáltalán nem adottak számunkra. Hogy a stáb mégis hosszú ideje jól működik, az annak a **légkörnek** köszönhető, melyben a **bizalom, őszinteség, elfogadás, a biztonságérzet és a munkaorientált hozzáállás** elfeledteti a zord fizikai jellegű feltételeket.

Ezek a megbeszélések semmilyen értelemben nem hasonlíthatók a hagyományosan értekezletnek nevezett megbeszélésekhez, ami elsősorban az itt jellemző légkörnek köszönhető. E légkör megteremtése a stáb vezetőjének legfontosabb feladata (ld.lejjebb a stáb vezetése).

"...Itt aztán mindenkinek olyan szerep jut, amit ő kiszakít magának, vagy amilyen az ő személyiségéből fakad. Lehet, ja igen, hát ez fontos, hogy lehet őszintének lenni. Nem kell taktikázni. Lehet úgy mondani, ahogy gondolom. Lehet rosszakat mondani. Senki nem fogja azt gondolni, hogy én egy hülye vagyok, ha aktuálisan valami hülyeséget mondok. És hát azt hiszem, hogy a szabad légkör az számít, tehát ez egy szabad légkörű motor."
(stábttag)

A stáb légköre, mint működésének garanciája

A stábülés minden résztvevő számára ugyanannyira fontos, és munkája végzéséhez elengedhetetlen. Mindenki várja és lehetőségeihez képest készül rá, szellemiekben, lelkiekben és érzelmileg is.

Ez az **azonos ráhangoltság** eleve pozitív hozzáállást és hangulatot eredményez. Persze, a gyakorlat nem mindig ilyen egyszerű. Van, aki az adott héten fáradtabb, morcosabb, vagy éppen egy személyes krízisben van. A stáb dolga az, hogy ezt észrevegye, ha képes, támogatásával feloldja, vagy egyszerűen türelemmel elfogadja. Fontos tény, hogy nem kötelező mindig mindenkinek a csúcson lenni. De van, hogy a krízist éppen a stábmegbeszélés tudja feloldani. A legfontosabb mégis az, hogy értő és érző figyelemmel forduljunk egymás felé, és soha ne akarjunk olyat elvárni a másiktól, amire az aktuálisan nem képes. Hosszú távon a türelmetlenség vagy követelődés nem vezet eredményre. A stábmunkában csak a megértés az előremozdító tényező a tagok állapotának kezelésében.

"...én tudok úgy működni itt, ahogy én működni akarok és az én személyiségem szerint, vagy ahogy az én személyiségemnek a legjobb" (stábttag)

Nagyon fontos a **stáb kommunikációjának** módja és jellege. A hatékony együttgondolkodás feltétele a nyílt kommunikáció és a minél egyszerűbb fogalmazásmód. A nyíltságot az oldott és elfogadó légkör teszi lehetővé. Még így sem könnyű megtanulni azt, hogy mindenről beszélhetünk, akkor is, ha éppen nem tudjuk a mondandónkat jól megfogalmazni, hiszen csak így érthetjük meg egymás gondjait.

A nyíltságot segíti, hogy a stábon **nem elvárás a szakmai nyelvezet** használata, a szakmailag pontos fogalmazás. Ez ugyanis sok esetben blokkoló lehet. Nem hisszük, hogy az a fontos, hogy mindig megfelelő módon és helyen használjuk a jól ismert szakfogalmakat, vagy egy problémát azonnal elhelyezzünk a szakzsargonban. Ellenben hisszük, nagyon fontos - és ez egyben az érintett fiatalok érdeke is -, hogy érzéseinket, gondolatainkat, élményeinket, adott esetben koncepcióinkat a lehető legnagyobb hitelességgel és pontossággal tudjuk megosztani egymással. Ezt pedig csak az segíti elő, ha mindenki gátlások, szorongások nélkül fogalmazhat, beszélhet a közös megértés érdekében. Ha egy probléma már mindenki számára világos és letisztult, azt úgysis megfogalmazzuk szakszerűen is.

Még így is, ebben az oldott helyzetben, sokszor nagyon nehéz jól érzékeltetni a többiekkel elgondolásainkat, élményeinket. Tovább nehezíti a helyzetet, hogy a segítőnek mindig diák párja hangulatát, személyét kell ezekben az elbeszélésekben valahogy odavarázsolnia a stábra, hiszen a legfontosabb közös cél e megbeszélések alkalmával az, hogy az a segítő is értse és érezze az adott diák helyzetét, személyét, aki vele adott esetben nem is találkozik, vagy csak nagyon ritkán és alkalomszerűen. A közös gondolkodásban az eset kezelésére

vonatkozóan mégis részt kell vennie. Nincs helye tehát ezekben a helyzetekben türelmetlenségnek vagy a klasszikus szakmai kommunikáció elvárásának. Többet érnek a jól eltalált segítő kérdések vagy hozzászólások.

A szorongások feloldását segíti még a vidám, jóízű **humorral teli légkör**. Diákjaink gyakran faggatnak bennünket, amikor a zárt ajtó mögött hallgatódzva mást sem hallanak a stábülésemből, mint a nevetéseket: mi a csudán szórakozunk ilyen jókat? Gondoljuk csak meg: hetente 8-9 órában, feszült figyelemmel koncentrálni elmerülni mások problémáiban, beszélni, bizony sok esetben tragikus élethelyzetekről, élettörténetekről, nem könnyű feladat. A segítő akaratlanul is átéli párjai helyzetét, sokszor lelkileg nagyon is megviseli a különféle problémák átélése, különösen ha ez tehetetlenséggel párosul (pl. megoldhatatlannak tűnő szociális gondok esetében). A humor megjelenése a stábon egyrészt segítség az eltávolításban: abban, hogy ne átvegyük, "csak" átéljük, átérezzük a velünk megosztott gondokat, s így tudatosan tudjunk azokkal dolgozni. Egy-egy jó poén a sokszor kilátástalanul letargikus hangulatban vissza tud zökkenteni minket a tehetetlen sajnálkozásból vagy dühből a kreatív problémafeldolgozáshoz. Gyakran egy eredetileg viccként bedobott megoldási mód komoly stratégiává változik. A közös nevetés pedig továbblendíti a személyeket és a csoportot egyaránt, oldja a feszültségeket. Úgy gondolom, a pedagógiai és a segítő munkában is igen nagy szerepe lehet a humornak. A stáb, mint minta szempontjából pedig elengedhetetlenül fontos, hiszen az egyik legnagyobb segítség, amit adhatunk, ha megmutatjuk azt, hogy még komoly krízisek közepette is kell és lehet életigenlő vidámsággal dolgozni, gondolkodni. Soha nem jutunk semmire azzal, ha közösen "sírunk" vagy sajnálkozunk egymás bajain. A humor tehát egyfelől minta, másfelől a személyzet védelmét szolgáló, a frusztrációkat jól levezető eszköz. Fontos azonban, hogy valóban humorról

legyen szó és ne pedig ízetlen tréfálkozásról! Ez utóbbi veszélyes és megengedhetetlen.

"...ez a stáb egy nagyon vidám csapat, az szerintem nagyon-nagyon fontos, és nagyon nagy előny, mert hogyha benézel más tanári karokba, akkor azért ott minden van, csak vidámság nincs." (stábtag)

A nyílt kommunikációt és közös munkánkat nagyban segíti és a stáb légkörének talán legfontosabb meghatározója: az a szemlélet és gyakorlat, hogy itt **lehet tévedni**, vagy akár **hibákat elkövetni**, ezért nem jár büntetés és nincs bűnbakképzés. Nem az a legfontosabb (hiszen ez szinte lehetetlen is), hogy hibátlanul működjünk minden helyzetben, hanem hogy tévedéseinket, hibáinkat fel tudjuk dolgozni és közösen épülve belőlük, tanulásra, fejlődésre használjuk azokat.

Mindannyian tisztában vagyunk azzal, hogy a segítő munka legnehezebb része, hogy elsődleges munkaeszközünk saját személyiségünk, ami soha nem tökéletes. Mindig előfordulhat - a segítő kapcsolatban vagy a tanításban is -, hogy tévedünk, hibázunk, rossz megközelítést vagy megoldási módot alkalmazunk, vagy rosszul reagálunk. Ez elkerülhetetlen abban a nagyon intenzív napi odafigyelésben, munkában, amit a Tanodában végzünk. Hosszú időn keresztül kell, nap mint nap nagy számú emberre személy szerint figyelünk. Ez fárasztó, kimerítő feladat a segítő számára, akinek szintén megvannak a személyes korlátai, vagy adott esetben - bizonyos életszakaszokban - a személyes problémái. Elkerülhetetlenek itt a tévedések, vagy akár a súrlódások, alkalmi türelmetlenségek, hibás reakciók. Ez önmagában nem baj - sőt inkább természetes -, mert nem helyrehozhatatlan, de csak akkor, ha mindezt nyíltan vállaljuk. Ezt pedig csak akkor tehetjük meg, ha a stáb légköre erre módot ad és segítséget kínál a tévedések, hibák közös orvoslásában.

Olyan légkört kell tehát teremteni, melyben e hibák vállalhatóak, elmondhatóak, feldolgozhatóak, és a közös fejlődés, a segítő szakma folytonos tanulásának eszközei. Hibáinkat megosztani egymással azért is nagyon fontos, mert sokkal többet ártanánk a segítségért hozzánk forduló fiataloknak ezek eltitkolásával, mint nyílt vállalásukkal. Ez a magatartás is minta és súlyos (felodhatatlan) károkat okozna az őszinteségen alapuló bizalom, önmagunk nyílt - hibáinkkal együtt történő - vállalása helyett a tökéletesség szerepében tetszelegni előttük.

E tényezőkkel jellemezhető megfelelő légkör megteremtésén és fenntartásán túl a stáb hatékony működésének egyéb feltételeit is érdemes sorra venni.

"És milyen feltételei vannak annak, hogy egy ilyen stáb működni tudjon? Személyi feltételei biztos vannak...Ilyenekre gondolsz? Hát az biztos, hogy legyen egy ember aki összetartja ezt az egészet. Abban biztos vagyok, hogy ez kell. Tehát aki átlát mindent, minden embert. Ezt értem a személyi feltétel alatt. Meg azt, hogy mindenki meg akarja tanulni azt, hogy itt együtt gondolkozunk, hogy nem toloom magam előtérbe, mondjuk ez fel sem merül, csak most így gondolkozom, hogy mi lehetséges. Hogy gondolok valamit, meghallgatom a másikat és abból lesz valami közös, tehát nem csak az én elképzelésem lehet helyes."
(stábttag)

A stáb működésének feltételei

Fontos, hogy mindig **mindenki megszólaljon**, akinek gondolata van a felvetett kérdésről. Ez nagy igénye a stábttagoknak. Nehezen toleráljuk, ha valaki sokáig hallgatagon vesz részt, és ilyenkor gyakran provokáljuk, hiszen visszajelzések nélkül nem tudunk dolgozni.

"...egy ilyen munkához elengedhetetlen az, hogy egy nagyon rövid időn belül, tehát heti perioditással végig kövessük azokat a történéseket, amiktől megértjük, hogy mi, mitől történik, ill. nagyon sok esetben gyorsan kell lépni, gyorsan kell reagálni, és ez egy olyan fórum is, ahol egyben egymásnak tudunk segíteni és egymástól segítséget tudunk kérni."
(stábttag)

Az, hogy mindenki megszólaljon és hozzátegye a maga véleményét, tapasztalatait, benyomását a felvetett problémához, azért is nagyon fontos munkánkban, mert így elkerülhető, hogy a diákról egyoldalú kép alakuljon ki. Ugyanakkor a segítőknek ez a többoldalú és intenzív kommunikációja teszi lehetővé a deviáns fiatalok által

sokszor kezdeményezett, a segítőket egymás ellen kijátszani próbáló magatartás megelőzését. (Itt derülhet ki, hogy nekem ezt mondta, neked azt, és akkor hol a valóság... Tehát el lehet kezdeni gondolkodni azon, miről is szól ez a játszma.)

"...ha mindenki elmondja a gondolatait, akkor annyira nyilvánvaló, hogy egyféle eseményről mennyiféle dolgot lehet gondolni, lehet felhalmozni..."
(stábttag)

A nyílt és egyszerű kommunikálás azt is jelenti, hogy amikor esetet beszélünk meg, mindig elmondjuk az azzal kapcsolatos tényeket, érzéseket, hangulatokat, történéseket, és ezek közül mindegyik tényező egyformán fontos. Ezekből a megközelítésekkel állhat össze az esetre, az aktuális helyzetre vonatkozó viszonylag teljes kép.

Az esetek megbeszélésének folyamatában fontos még, hogy egy-egy megbeszélés mindig csak pillanatnyi helyzetet, állapotot tükröz. Ugyanakkor mindenki tudja, hogy ez a pillanatnyi kép egy hosszú folyamat kicsiny része csupán. Van olyan beszélgetés is, amikor nem a pillanatnyi helyzetről beszélünk, hanem megpróbáljuk a folyamatot elemezni. Végiggondoljuk, honnan indultunk, hol tartunk most, és hogyan tovább. Ez az esetkezelés koncepcionálisabb része. Az ilyen megbeszélések természetesen csak akkor lehetségesek, ha a stáb **állandó személyek csoportja**. Ezért is fontos, hogy mindig mindenki részt vegyen; ha egyszer stábttag lett, teljes figyelmével és energiájával legyen jelen ezeken az üléseken. A stáb ilyen értelemben **nem lehet "átjáróház" és nem látogatható**. Ez a zártság közös munkánk és diákjaink védelmét szolgálja elsősorban.

"Szerintem, vagy hát most úgy tűnik, hogy a stáb egy zárt dolog, legalábbis a működőképes része...Mivel a diákok belügyeiről, meg nagyon sok, nagyon személyes

dologról van szó, azt hiszem, hogy teljesen indokolt, bizonyos mértékig a zártsága...aki itt ül a stábon, azok közül én azt gondolom, mindenki tudja, hogy ez munka, erről itt beszélek és itt dolgozom ezekkel a problémákkal, ezek között ez emberek között élek tovább, tehát ilyen szempontból én teljesen indokoltnak tartom, hogy ide boldog-boldogtalan nem dughatja be az orrát..." (stábtag)

Láthatóan a stáb esetmegbeszélő munkája, mellyel összefonódik önmagunk szakmai kontrollálása, illetve az egymásra figyelés intenzitása, egyben **a tagok szupervíziója** is.

"...a stáb nem csak a fiataloknak segít, hanem nekünk magunknak is segítség ami szerintem nagyon fontos." (stábtag)

A csoport kontrollálja az egyént és viszont. Adott helyzetben vagy esetmunkában mindig vannak kívülállóak és résztvevők. Így a stáb működése mindig valódi kontrollfunkciót is betölt. A megbeszélések az egyes személyt gyorsan ki tudják billenteni saját bezárult gondolatköréből, a hozzászólások számára új, más megközelítéseket, szempontokat vetnek fel.

Gyakran előfordul, hogy egy esetmunkába a segítő pár mellett bekapcsolódik egy másik munkatárs, mert az adott részproblémában jártasabb; vagy az eset bonyolultsága, sokrétűsége miatt érdemes a feladatokat megosztani, szétválasztani, külön kezelni, akár több segítő bevonásával.

Sok apró kis együttműködés alakul így ki, mely erősíti a munka- és személyes kapcsolatokat, és a stáb kohéziós erejét is. Ezek a közös munkák ráadásul nagyobb betekintést engednek egymás módszereibe, habitusába, munkamódjába. Így sokat tanulunk egymástól. Hosszú távon repertoárunk egymástól szélesedik és elfogadóbbá tesz bennünket számunkra eredetileg idegen módszerek,

megközelítések iránt is. A stáb tehát az intenzív szakmai fejlődés terepe is.

"Tehát konkrétan nekem most van egy volt párom, akivel most dolgozom és egy idő után úgy éreztem, hogy be kell vonnom a stábot, mert én ezt egyedül nem tudom elvinni, ezt az egész dolgot. Én mindig csak a saját gondolatkörömben vagyok, kell annak a 10 embernek a gondolata is ehhez. És szerintem az nagyon fontos, hogy a stábban 10 különböző ember ül és mindenki hozzátesz valamit." (stábtag)

Természetesen szükséges az is, hogy a stábtagok részt vegyenek Tanodán kívüli szakmai rendezvényeken, továbbképzéseken is. Ez jelentheti a külső szupervíziót. Ezt (főleg anyagi) lehetőségeinkhez képest meg is tesszük, és kölcsönösen támogatjuk egymás tanulását, fejlődését. Mindig megosztjuk egymással a külső terepeken szerzett élményeinket, hogy azokból közösen is tanulhassunk.

Ugyanakkor a stábon belül spontán kialakult az egymással való "egyénizés" rendszere. Sokat beszélgetünk kisebb csoportokban, vagy akár kettesével. Fontos, hogy mindenki tudja és érezze, hogy bármikor fordulhat a stábtagok közül bárkihez szakmai, vagy akár más jellegű problémával, amivel nem akarja, vagy nem tartja indokoltnak az egész stábot terhelni. Ilyenkor ő maga válik esetté, s a kiválasztott munkatárs pedig a segítője lesz. A szerepek ilyen értelemben egyenrangúak és cserélhetők a stábon belül.

Úgy tűnik, a stábmegbeszélésre meghívott külső szakértő, szupervízor rendszere nem működőképes. Tettünk erre is kísérletet, de eredménytelenül. Két probléma merült fel. A meghívott szakember egy idő után nem tudta megtartani külsős szerepkörét, bevonódott a diákokkal folytatott munkába, mert elviselhetetlennek tartotta "idegen" helyzetét. Másrészt saját problémái megjelentek a stábmunkában, azok kezelést, megbeszéléseket igényeltek volna, s ez saját munkánktól vette el az energiát és időt,

illetve úgy éreztük, a Tanoda működésének szempontjából ezt a problémát nem indokolt magunkra vállalni.

Nyilván az is hozzájárul ehhez, hogy a stáb nagyon tudatosan vállalja és végzi ezt a kontrollfunkciót. Egyébként is mindig olyan helyzetbe kerülünk a külső szakértőkkel, hogy vagy bevonódnak munkánkba, vagy túl nagy energiát emészt fel "kiképzésük" a Tanoda helyzetre.

Természetesen, nem könnyű feladat és helyzet bekapcsolódni a stáb munkájába, főleg úgy, ha valaki meg akarja tartani kívülálló szerepét. Ez a hat éve együtt dolgozó és gondolkodó csoport kialakított - illetve a helyzet maga alakított ki - egy **sajátos belső nyelvezetet, kódrendszert**. Mindenki pontosan ismeri a másik minden kis rezdülését, mozdulatát, és gyakran egy szó kimondása elég ahhoz, hogy mögötte mindannyian lássuk és értsük a mély jelentést, vagy a hosszadalmas előtörténetet. Ez a "mi fél szavakból is értjük egymást" helyzet egyrészt nélkülözhetetlen, fontos jellemzője egy jól működő stábnak, másrészt nagyon sok problémát is jelent, különösen az új tagok bekerülése szempontjából. Aki "újként" először vesz részt egy stábmegbeszélésen, azt hiszem, semmit sem ért az egészből. Olyan lehet, mintha egy idegen országban ülne, valami számára ismeretlen nyelven folyó szakmai megbeszélésen, ahol rajta kívül mindenki oldott, vidám, és feszült figyelemmel dolgozik. Ő is szeretne ennek részese lenni, de képtelen és teljesen tanácstalan, hogyan induljon el. Rémisztő érzés lehet.

"...soha nem leszek képes ennyi embert egyszerre átlátni. Egy ilyenfajta rémület fogott el, hogy hogy fogok én annak megfelelni az én név- meg arcmemóriámmal, ahogy a többiek itt egymásnak dobálják a labdát, meg sztoriznak, meg mondanak emberekről dolgokat...Na ez volt az első benyomásom a stábbal kapcsolatban, nem tévesztett meg az, hogy olyan kényelmesen ülnek, meg azt éreztem, hogy itt kemény munka folyik"(stábtág)

Ennek a problémának a feloldásában nem is vagyunk mindig túl ügyesek. Ezt is tanulnunk kellett. Elsősorban azt, hogy ami számunkra, akik régebben dolgozunk ebben a stábban, érdektelen evidencia, az az új tag számára mind ismeretlen és nagyon is érdekes téma. Türelmünk és segítő magatartásunk, szerepünk igazi nagy erőpróbája mindig egy ilyen helyzet. Hiszen tudnunk kell, hogy az új tag sokszorosan ránk van utalva, és a mi dolgunk, hogy beavassuk ebbe a számára idegen világba, eleinte megfejthetetlen kommunikációs rendszerbe. Ilyenkor minden evidenciát újra el kell sorolnunk. Ez persze számunkra is izgalmas és előremozdító lehet. Hiszen az új tag kicsit átformálja a csoport egészét, beletéve saját személyiségét, és ettől sok minden megváltozhat, a stáb átrendeződik. Másrészt egy ilyen helyzetben sokszor kiderül, hogy egyes gondolatokban már mi - régiek - sem egészen értjük egymást, mert változtunk, alakultunk, a régi evidenciák formálódtak, és bizony jó azokat újraértelmezve újra összehangolódni és újra pontosan tudni, kinek milyen gondolat van a fejében. E hosszú - bekerülési, átalakulási - folyamat végén a stáb mindig egy új minőségben tudja folytatni a régi munkát. Fontos, hogy a stáb - fentebb említett és indokolt zártsága ellenére - ebben az értelemben viszont maximálisan **nyitott legyen**. Ez ugyanis folyamatos megújulásának egyik kulcsa. Ha a stáb teljesen bezárul és nem képes új tagokat befogadni, biztos, hogy rövid időn belül elfárad, ellaposodik, kiürül. Ebben az értelemben csak a nyitottság a garancia a hosszú távú, életképes működésre.

Érzékelhető talán, hogy a stábmunka olyan csoportmunka, melyben a résztvevő személyek nagymértékben kitárulkoznak egymás előtt. Mégsem személyiségfejlesztő vagy önismereti csoportról van szó. Fontos betartani azt az íratlan szabályt, hogy a **saját személyünkről szóló beszélgetések mindig a szakmai (segítő) munka érdekében**

történjenek, és ne saját problémáink megoldásán fáradozzon a csoport. Ha ezt tennénk, egy idő után a stáb nem töltené be funkcióját, és tevékenysége nem az elvégzendő feladatokról, hanem kizárólag a benne dolgozó személyekről szólna. Saját problémáink mindig csak annyiban érdekesek és megbeszélendők, amennyiben azok a Tanodában végzett munkánkat érintik, segítik. Ez az intenzív, kitárulkozó együttgondolkodás, ill. személyiségünk munkaeszközként való értelmezése természetesen nagyon mély emberi kapcsolatokat teremt a stábon belül.

"...a sok közös élmény szorossá teszi a csoporton belüli kapcsolatokat, mégis nagyon fontos, hogy nem ez a magánélet terepe! Ezt szét kell tudni választani." (stábtag)

Nagyon fontos feltétele a stáb működőképességének a **magánélet és a szakma szétválasztása**. Hogy munkakapcsolatunk egyben mély, emberi, egymást elfogadó és a másik személyét tiszteletben tartó kapcsolat, nem jelenti azt, hogy sülve-főve együtt vagyunk. Azt jelenti csupán, hogy számíthatunk egymásra, szeretjük egymást, szeretünk együtt dolgozni, de ezen túl mindannyiunknak megvan a saját élete, amiben nincs része a stábnak.

A **stábnak** vannak saját **ünnepei** egy-egy jól elvégzett közös munkaidőszak lezárásaként, de szabadidőnk nem töltjük együtt. Találkozásaink elsősorban szakmai jellegű együttlétek. Ilyen ünnepnek tekintjük a félévek végén megrendezett záróstábokat, a bizonyítványosztásokat, a ballagás napját és az érettségi utáni bankettet. A záróstábok általában egész napos együttlétek, ahol egyrészt személyenként beszámolunk az elmúlt időszakról, elvégzett vagy el nem végzett feladatainkról, és arról, hogyan értékeljük önmagunkat az adott időszakban, hogy vagyunk, mik aktuális örömeink, bánataink. Megbeszéljük azt is, személyenként hol tartunk munkakapcsolatunkban.

Emellett ezen alkalmakkor megajándékozunk egymást (pozitív megerősítésekkel vagy karácsonykor kisebb meglepetésekkel), és együtt ebédelünk, vacsorázunk családias légkörben. Jó, hogy együtt tudunk örülni egy-egy munkaidőszak lezárásának. Kapcsolataink és a stáb kohéziója erősödnek ezen alkalmakkor, az esetleges feszültségek felengednek.

Nagyon fontos ugyanakkor, hogy mindenkinek legyen az életében olyan "terep", amiben nincs része a Tanodának, sem a stáb tagjainak. Beszélgetéseinket, találkozásainkat nem jellemzik a magánéleti problémákat megtárgyaló "csevelők", és nem szervezünk közös "bulikat", szabadidőnk nem töltjük együtt. Ez inkább kárára, mint hasznára válna együttműködésünknek. Hiszen ha ezt tennénk, olyan sok időt töltenénk együtt, hogy soha nem tudnánk megválni a tanodás gondolatoktól, és a csoportot a "kommunásodás" jellemezné. Ez pedig nem célunk és nem igényünk. Kapcsolataink így is szorosak, nagyon mélyek és tartalmasak. Egyes esetekben nem zárják ki a barátságot sem, de ezt el tudjuk választani a munkakapcsolattól, amennyiben a hozzánk ilyen értelemben közelebb állókkal sem vagyunk elfogultabbak a többiekénél.

Ugyanakkor nagyon fontos számunkra, hogy munkahelyünkön, ahol nagyon sok időt töltünk el, tartalmas és egymást támogató szakmai és emberi kapcsolatokban dolgozhatunk. Sokat fejlődünk és változunk ebben a légkörben, és ez kihat életünk más területeire is.

A stáb tagjai és feladataik

A Tanoda stábja induláskor, az előkészítő szakaszban részt vevő és összekovácsolódott 7 fős alapító személyzetből állt. Mára a stáb létszáma 13 főre növekedett, és időközben 3 személy vált ki. Közülük ketten tartoztak az alapító tagok közé, egy fő pedig később kapcsolódott be és vált ki két éves közös munkánk után. A stáb bővítését az elvégzendő feladatok megsokszorozódása indokolta. (Növekedett a diáklétszám, a munkacsoportok száma illetve a problémák sokasodásával feladataink mennyisége és a minőségi követelmények is.) A jelenlegi stábban 5 fő alapító tag, 1 fő a Tanodában érettségizett diákunk, 4 fő később fokozatosan kapcsolódott be munkánkba, 3 fő pedig szociális munkás, akik eredendően terepgyakorlatukat végezték intézményünkben, és így váltak munkatársainkká. A stáb átlagéletkora 29,7 év, a nő-férfi arány 6:7. Hét személynek első munkahelye a Tanoda. Öt fő rendelkezik előzetesen, valamilyen speciális, a segítő szakmára való szakirányú képzettséggel is.

Az indulás pillanatában egyértelmű volt, kikből álljon össze a stáb. Az intézmény tevékenységének fejlődése, szélesedése azonban felvetette a kérdést: **ki lehet illetve kinek kell stábtagnak lennie?**

A stáb mellett a Tanoda Nappali Tagozatán mindig is dolgoztak óraadók, akik nem vesznek részt a stábüléseken, és ez nagyon megnehezíti munkájukat. Részvételük azonban státuszuk miatt mindig is megoldhatatlan volt. A klub, majd az ügyelet elindulása, és ily módon a személyzet munkájában a feladatátfedések kialakulása, a tanítás és esetkezelés összefonódása, valamint a nem tanulói jogviszonyban gondozottak (klubos és ügyeleti esetek) számának növekedése indokolttá tették e kérdés alapos átgondolását.

Megpróbáltuk végig gondolni, mik azok a feladatok, amiket a Tanodában nem lehet a stábmunkában való részvétel

nélkül ellátni, és mik azok, amelyek esetében elég egy lazább kapcsolattartás egy-egy stábtaggal, a konzultáció, a kontroll és az információ áramoltatás céljából. Valamint azt, hogyan alakuljon ez a kapcsolattartás, és hogyan kapcsolódjanak be az egyes munkacsoportok a stábmunkába.

Koncepciónk legfontosabb alapelve: **esetkezelő munkát nem lehet a stáb kontrollja nélkül végezni a Tanodában.** A segítő kapcsolat mindenképpen kontrollt igényel úgy a segített, mint a segítő védelmének érdekében. Ezért kimondtuk, akinek "párja" van (esetkezelő munkát végez), annak stábtagnak kell lennie, és ha valaki nem stábtag, nem kezdeményezhet segítő kapcsolatot a Tanodában. A másik fontos szempont - mivel a Tanodában a segítők egyben diákjaink tanárai is - , hogy minimálisan minden alaptantrágyat tanító személy stábtag legyen. Csak így követhető és végezhető a személyre szabott oktatás, fejlesztés. Ugyanakkor, ha valaki nem végez oktató munkát, de pl. a klubon vagy az ügyeletben eseteket kezel, stábtagnak kell lennie. Az óraadók nem tagjai a stábnak, és párjaik sincsenek, de mint önálló munkacsoport, rendszeres megbeszéléseken vesznek részt az egyik stábtaggal - akinek ez feladatköre -, és így értesülnek a stábon elhangzottakról, vagy az őket is érintő döntésekről; ill. így konzultálhatják meg a diákokkal vagy a tanításban felmerülő problémáikat. Igény esetén - egy-egy alaposabb és közös elemzést kívánó probléma felmerülésekor - részt vehetnek a stábülésen. Az Egyéni Időbeosztású Tagozat külön stábben és a Nappaliétól eltérő módon dolgozik, így ez a munkacsoport nem képviselteti magát e stábüléseken. E tagozattal a stáb vezetője tartja a kapcsolatot.

A stábben tehát jelen vannak a **Nappali Tagozaton segítő munkát és oktatást végző személyek, valamint ügyeletesek és klubvezetők és a Tanoda menedzsere is (aki szintén egy segítő-oktató).**

E legfontosabb szempontokon túl egyérterművé vált, hogy a stábban való dolgozás egyben azt is jelenti, hogy ezek a személyek részt vesznek a Tanoda vezetésében és az intézmény egészének működtetésében, hiszen minden fontos, koncepcionális avagy a hétköznapiakat érintő elgondolás és döntés ezen a fórumon születik meg. Ez a helyzet nagyon sok plusz kötelezettséget ró a stábtagokra, mert mindannyiunknak bele kell látni az egész intézmény működésébe és vállalni kell olyan feladatokat, melyek annak fenntartásával, napi adminisztratív működésével kapcsolatosak.

A stábtagoknak vannak olyan feladataik, amelyeket mindannyian ellátnak, de mindenkinek van saját felelős területe is. Vannak alkalmi, csak egy adott időszakot érintő feladatok is. E feladatelosztásokat mindig a stábüléseken közösen beszéljük meg, és a lehetőségekhez mérten mindig figyelembe vesszük; ki mire a legalkalmasabb vagy mire nem, mit csinál szívesen ill. aktuálisan mit bír el. Így közösen tudjuk kontrollálni a túl- vagy alulvállalásokat is. **A stáb tagjainak kötelező feladatai az alábbiak:**

- segítő párként esetkezelő munka végzése;
- az esetek kezelésének dokumentálása;
- esetmegbeszélésen való részvétel;
- szaktantárgyi tanítás;
- önálló oktatási tervek, és tananyagok tantárgy-, vagy tantárgyi; csoportonkénti kidolgozása;
- minden diáknak személyre szóló tanulási program és módszerek kidolgozása és alkalmazása;
- a tanulási-tanítási folyamatok dokumentálása, módszertani anyagok készítése;
- a párokkal kapcsolatos tanügyi és egyéb adminisztráció;
- vizsgáztatás;
- felvételiztetés;
- táboroztatás;
- részvétel a stáb heti megbeszélésein;

- folyamatos önképzés (humán-segítő és szaktárgyi);
- igény szerint szülőkkal való kapcsolattartás.

Alkalmi ill. egy-egy stábtagot érintő feladatok, feladattípusok:

ügyelet, klubvezetés, munkacsoportok kezelése, menedzselés, pályázatírás, gazdasági munka, adminisztráció, szakmai érdeklődők, látogatók fogadása, terepgyakorlatok lebonyolítása, szakdolgozók, kutatók segítése, tábor- és kirándulás szervezés, házikönyvtár karbantartása, érettségi szervezése, adatfeldolgozás és -elemzés, kutató munka, anyagbeszerzés, karbantartás, leltározás, kuratóriumi munka.

A stáb tagjait természetesen titoktartási kötelezettség terheli minden, az esetekkel kapcsolatos és a stábon elhangzó, személyeket érintő információk tekintetében. Ugyanez vonatkozik a dokumentációkra, s a tanodás diákok ill. a jelentkezők adatlapjaira.

Fontos kérdés: mindenki képes -e egy ilyen stábben dolgozni? Az alkalmasságnak nemcsak az a feltétele, hogy vállalja e a fenti szempontokat és feladatokat. Tapasztalataink arról győztek meg minket, hogy **nem mindenki alkalmas erre a munkamódra**, de az is meggyőződésünk, hogy aki segítőként szeretne dolgozni, annak meg kell tanulnia a stábmunkát.

Az elkötelezettség, lelkesedés, a segítő szándék kevés. A stábben való működést egyfelől tanulni kell és lehet, másfelől bizonyos személyiségjegyek is szükségesek (csakúgy, mint a segítő munkához).

A Tanoda alapstábjából - a vezető kivételével - senkinek nem volt előzetes tapasztalata a stábmunkáról. Mindenki itt tanulta meg.

"... az elején úgy ültem a stábon, hogy nem tudtam ezt semmire sem használni. Vagy én úgy éreztem, hogy

nem tudom használni, hogy itt el kell mondani, hogy mi történt egy héten. Én nem tudtam jól kihasználni a stáb adta lehetőségeket."(stábttag)

A később bekapcsolódók talán még nehezebb feladat előtt álltak, hiszen nekik már egy összeszokott, összetartó és ilyen értelemben zárt csoport részeseivé kellett válniuk, azon túl, hogy számukra is újdonság volt ez a csoportban való gondolkodás és munkavégzés. Többek számára - akiknek a Tanoda nem első munkahely volt - meglepő és hihetetlen volt az első időkben ez a légkör.

"Hát azt el tudom képzelni, hogy valaki valamilyen minőségben elkezd részt venni egy ilyen stábmunkában és akkor egy év alatt, vagy két év alatt, vagy fél év alatt, itt most tökmindegy az idő ebből a szempontból, de minőségileg lesz más, tehát betanul, belerázódik.

Mik azok a dolgok, amiket meg kell tanulni?

Hát valószínű, hogy a kommunikációt legfőképpen. Valószínű, hogy a bizalmat, valószínű, hogy azt a fajta nyelvezetet, amit az a stáb maga használ. Nyilvánvaló, hogy ehhez egyfajta szakmai felkészülés is kell, de főképpen inkább emberi, bizalmi, ösztönzési faktorok szerintem. És azért gondolom, hogy ezt tanulni kell, merthogy nem hiszem, hogy az életben nagyon sok területen hasonló légkörrel találkozik úgy egy átlag halandó. Biztos, hogy pl. főiskolákon nem találkozik ilyennel, vagy a jelenlegi képzérendszerekben... nincs ilyen fajta légkör, tehát, hogy ezt mindenféleképpen meg kell tanulni. Vagy meg kell annyira ismerni, hogy elhiggye, hogy ez így van...(stábttag)

"...az volt iszonyú meglepő, ahogy az egyes tanárok - most tanároknak hívom őket, mert akkor én ezt még így fordítottam le magamban - egyes tanárok a saját munkájukról itt beszámolnak, konkrét gyerekek kapcsán, és hogy ez az a típusú szakmai hangvétel, ami nekem mindig csak morzsáiban adatott meg. És én ezt nagyon élveztem, mert én mindig is arra voltam kíváncsi, hogy egy dolog, hogy én mit tanítok, de aki még a gyerekekkel foglalkozik, az mit csinál vele, és hogy így alakítsunk valami egységes álláspontot, és itt pedig valahogy úgy történt, hogy ezt megtapasztaltam rögtön a gyakorlatban." (stábttag)

Azt is tapasztalhattuk azonban, hogy semmivel **nem könnyebb megválni** ettől **a stábtól** és munkától, mint belekerülni. Ennek oka egyrészt az, hogy a bekerülés hosszú, fáradtságos munkát, személyes feltárulkozást igénylő folyamat. Amikor ez a folyamat lezárul és az új tag megtalálja helyét valamint feladatait, egy olyan munkahelyi légkört tapasztalhat meg, ami az otthon érzet, a biztonság, szabadság és együttműködés légkörét nyújtja. Ez pedig ritka adomány. Egy segítő intézmény támogató légkörében maga is elfogadásra, szeretetre, személye és munkája tiszteletben tartására talál. Elköteleződik az ügy iránt is, és mindezek nagyon erős megtartó erők. Ha mégis el kell mennie, ez az elválási folyamat legalább olyan hosszú, nehéz, és a stáb támogatását, segítségét igénylő, mint a bekerülés vagy a részvétel ebben a munkában. Mindenki egy kicsit elveszít ilyenkor valamit, és a stáb is sérül, újabb átalakulást igényel. Az elválás megtanulása - bár nem sok alkalmunk volt rá, mert a fluktuáció minimális - szintén nagyon sok időt vett igénybe. Az első esetekben sok fájdalmat szült és ügyetlenül bántunk ezekkel a helyzetekkel. Nem nagyon tudtuk, hogyan és mit kellene tenni vagy mondani. Sem a távozóknak, sem a maradónak nem voltak elégedettek az elválási folyamat minőségével. Mindkét oldalon nagy űr és rendezetlenség maradt. Sok időt vett igénybe a sérülések és a "gyász" feldolgozása. (Az eltelt évek során ezen a területen is diákjainktól tanultunk a legtöbbet. A Tanodától, egymástól és segítőiktől való sorozatos elválásaik edzettek bennünket.)

E - stábból való - távozásoknak eddigi tapasztalataink szerint két oka volt: a személy szakmai alkalmatlansága a segítő ill. a stábmunkára (ami nem hiba, csak feltétel az itt végzendő munkához, mégis nagyon nehéz kimondani), illetve életútjának más területek felé fordulása.

De miért is ilyen nehéz a bekerülés vagy az elválás? Miért kell mindezt tanulni? És főleg mit? Mik azok a tényezők, amik valakit alkalmassá tesznek a stábmunkára? És vannak-e olyanok, amik kizárják a stábban való működést?

A legnagyobb nehézséget, azt hiszem, az okozza, hogy itt nem tankönyvekből vagy előadásokból megtanulható ismeretek elsajátításáról van szó. Inkább **személyiségünk, emberi magatartásunk, kapcsolatalakítási-, együttműködési képességünk, türelmünk és önismeretünk nagy próbája ez a munkamód.**

Segítők vagyunk és ez azt is jelenti, hogy képesnek kell lennünk magunkkal mindazt megcsinálni, amit a segítettettek tesznek vagy tőlük elvárunk. Első lépésként tehát képesnek kell lennünk egymás előtt kitárulkozni, megmutatni magunkat és elfogadni a stábon belül is a másképp gondolkodást, a másságokat. A stábban való dolgozás a segítő munka személyiségpróbája is. **A magam megmutatása, vállalása, az őszinteség, az elfogadás és az együttműködési képesség, a nyitott - másokat saját munkánkba belelátni engedő - szakmai munka talán a legfontosabb kritériumok. Az igénye és folytonos vállalása annak, hogy hosszú időn keresztül kitárjam és fejlesszem saját személyiségemet e kis csoport tükrében a legnagyobb kihívás.** Akinek erre nincs igénye, vagy erre nem, képes nem tud stábban dolgozni. Aki viszont vállalja ezt, az minél több időn keresztül tartozik e csoporthoz, nyilvánvalóan annál jobban kötődik és elköteleződik. Az olyan munkakapcsolatokra tehet szert, melyektől nehéz megválni.

Mindez nem jelenti azt, hogy a stáb egy "terápiás" vagy önmarcangoló csoport lenne. Hogy saját személyiségünkkel bánni tudjunk, azért szükséges, mert mindennapi munkánk során diákjaink vagy a fiatalok, akikkel találkozunk, önmaguknak és nekünk is mindig a

legfontosabb kérdést teszik fel: ki vagyok én? A stáb segít abban, hogy először magunk számára tudjuk megválaszolni ezt a kérdést, és így képesek legyünk szakmai munkánkat jól végezni. Segít önmagukat keresgélő diákjaink számára saját válaszaikkal, magatartásunkkal és életvitelünkkel egyfajta pozitív mintát adni. Ehhez **mély és állandóan karbantartott önismeretre van szükség. S akinek ez nem igénye, vagy nem akarja ezt a munkamódot választani, nem tud ebben a stábben dolgozni.**

S nem tud az sem, akiben nincs meg a kellő **alázat** e munka iránt. Aki számára a saját személye, vagy gondolatai, tettei fontosabbak a vállalt ügynél. Akinek motivációja pusztán a személyes karrier. Aki nem tudja önmagát, ha kell, háttérbe helyezni, aki nem tudja elfogadni, hogy egy csoport bölcsessége mindig több és célravezetőbb az egyes ember tudásánál. Aki nem tudja saját tapasztalatait, szakmai és emberi energiáit beleadni a közös munkába. Aki fél saját ötleteit megosztani másokkal. Aki az eredményeket nem képes közös sikerként elkönyvelni. Aki nem érti meg, hogy egyedül mindig csak félmunkát, de mindenképpen kevesebbet tud elvégezni, mint együtt.

"...akik abszolút csak egyedül tudnak létezni. Vagy akik annyira hisznek saját magukban. De szerintem egy ilyen helyen, mint a Tanoda, szóval itt nem lehet úgy dolgozni." (stábtagnak)

A stáb vezetése

A stáb működésének feltétele annak megfelelő vezetése is. Megfelelően elsősorban azt értem, hogy a vezető képes legyen a fentiekben leírt légkört megteremteni és fenntartani, hogy biztosítsa az ehhez szükséges feltételeket, hogy személyisége megfeleljen a segítő szerepkör által elvárt jellemzőknek; mintaadó legyen a stábtagok részére, valamint rendelkezzen kellő szakmai tapasztalattal és tudással a segítő szakmában, vállaljon részt az intézmény elvégzendő feladatainak lehető legtöbbszörében. Hitelességét csak elvégzett - gyakorlati - szakmai munkája biztosíthatja.

Alapító okiratunk kimondja, hogy ezt a vezetőt a mindenkori stáb választja ki. Ez garancia lehet arra, hogy ez a szerepkör soha ne formalizálódjon, és mindig az töltsse be a Tanodában, akit az ott dolgozók mindannyian elfogadnak, személyiségét a legalkalmasabbnak tartják erre a feladatra.

A stáb vezetője jelen pillanatban - a kezdetektől fogva - az a személy, aki az alapötlet gazdája, és az eredetileg 7 fős stábot felkérte és felkészítette erre a munkára, s e sorok írója.

A Tanoda létrehozása előtt évekig dolgoztam deviáns fiatalok között, ahol módomban állt a segítő munka tanulása és a stábmunka kikísérletezése is. A stáb vezetésének és működtetésének módja gyakorlati tapasztalatokra, az ezek alapján rendszerezett tudásra, valamint humanisztikus személyiségfejlesztő csoportélményekre támaszkodik.

Az alábbiakban megpróbálom összegezni az elmúlt hat évben a Tanoda stábjának vezetése során szerzett tapasztalataimat s élményeimemet. Elmondani azt, hogyan gondolkodom ma mindezek tükrében e stáb vezetéséről, saját

feladataimról. Mik azok a követelmények, amiket magam számára megfogalmazok, és az a szemlélet, melynek megvalósítására törekszem. Mik mindennapi feladataim és hogyan próbálok megvalósítani azokat.

Tapasztalataim rendszerezésében és megfogalmazásában nagy segítségemre voltak a stáb tagjai és mindazok a beszélgetések, melyeket e hat év alatt más segítő intézmények és iskolák dolgozóival és vezetőivel folytathattam e témában.

Nagyon meghatározó jellemzője ennek a vezetési módnak és szerepkörnek, hogy semmilyen értelemben nem formális vagy adminisztratív jellegű. **A vezető a csoporton belül** az aktuálisan legtapasztaltabb szakember, és ugyanúgy részt vesz a napi munkában, mint a stáb többi tagja. **Feladatai megegyeznek a stábtagok feladataival:** részt vesz a segítő pármunkában, a tanításban, az ügyeletben, az intézmény menedzselésében, adminisztratív teendőket lát el, és ezen túl végzi a vezetői helyzetből származó feladatokat (munkáltatói jog, gazdálkodási, szervezési feladatok, adminisztráció), melyeket azonban egy hagyományos struktúrához képest sokkal inkább megoszt munkatársaival.

Ugyanakkor a stáb vezetése nagyon sok - több esetben látványosan nem is érzékelhető - plusz feladatot jelent.

Ahhoz, hogy egy stáb a fentiekben leírt módon tudjon működni, **olyan vezetői magatartásra** van szükség, ami a **háttérből**, informálisan **irányít**. Soha nem utasít, számonkér vagy ellenőriz, hanem mindig megbeszél, konzultál, partnerként viselkedik minden helyzetben és mindenkivel (pl.: a technikai személyzetet sem utasítja, hanem megkéri az elvégzendő feladatokra). Nem a pozíciója fontos és nem ez határozza meg feladatait vagy cselekedeteit, hanem a vállalt ügy. Ezt kell minden esetben képviselnie és munkájával támogatnia. Azt kell tehát elérnie, hogy a segítő attitűd a Tanoda egész működésének alapvető jellemzője legyen. Ezt úgy tudja

megvalósítani, ha **vezetői munkáját segítő szerepnek** fogja fel, és feladatának **tekinti, hogy a személyzetet és az érintett fiatalokat lehetőségeihez képest maximálisan támogassa.** Segítségét az intézmény minden dolgozója és "kliense" igénybe veheti. Szerepét és a vezetés módját tehát a segítő kapcsolat Tanodában alkalmazott értelmezése és gyakorlata határozza meg.

Célja és feladata, hogy munkatársait maximálisan bevonja a döntésekbe, saját munkájuk meghatározásába, szakterületeiken a legnagyobb önállóságot biztosítsa és támogassa minden irányú fejlődésüket. Így elérhető, hogy **a munkakapcsolatokat ne a hierarchia, hanem a kölcsönös tisztelet és bizalom alakítsa úgy szakmailag, mint emberileg.** Mindenki a maga szerepkörében és helyén az intézmény egész működésének szempontjából ugyanannyira fontos és meghatározó. Ebben a helyzetben a vezetőt sem pozíciója, hanem kizárólag szakmai tudása, segítő magatartása és elvégzett munkája alapján tisztelik és fogadják el.

Ugyanakkor egy ilyen légkörben nincs szükség követelni, értékelni, beszámoltatni, sőt gyakran kérdezni sem. Mindenki szívesen beszél elvégzett, vagy akár el nem végzett feladatairól, mert meg akarja osztani munkája sikereit és nehézségeit is munkatársaival. Így a folyamatos szakmai konzultáció légköre alakul ki.

Nem feltétel, hogy mindenhez ő értsen a legjobban, ellenben fontos, hogy észrevegye: kit, milyen feladattal bízson meg ahhoz, hogy az intézmény egészében minden helyen az arra a feladatra legalkalmasabb személy tevékenykedjen.

Mit jelent ez a segítő szerepkör a mindennapi gyakorlatban?

Hétről hétre elvégzendő konkrét feladat a **stábülések levezetése.** Ez nagyon komoly **felkészülést igényel** úgy

szellemileg, mint érzelmileg. A stábülés előtt minden alkalommal végig kell gondolni a következőket:

- hol tart az intézmény feladatainak ellátásában, azaz szükséges -e valamilyen területen koncepcionális jellegű problémafelvetés;
- milyen kérdésekben kell döntést hozni;
- milyen aktuális szervezési teendők vannak;
- milyen feladatokat kell elosztani, elvállalni;
- mi történt az adott héten a Tanodában és mi várható;
- milyen állapotban vannak a diákok;
- milyen állapotban van a személyzet, mint csoport és az egyének;
- hogyan ismertetem saját eseteimet;
- milyen állapotban vagyok én magam.

Mindezek végiggondolása után fel kell térképezni egy beszélgetés-struktúrát, egy forgatókönyvet, ami a stábülés témáinak váza lesz. Ettől természetesen adott esetben el lehet térni, de a keretek előzetes átgondolása szükséges ahhoz, hogy az ülés ne ide-oda kapkodó, zilált megbeszélés legyen.

"...stábülésnek a levezetése is fontos, tehát az, hogy legyen valaki, aki többé-kevésbé így kordában tartja ezt a dolgot, hogy akkor most erről van szó, az van, amaz van, és, hogy most akkor befejeztük ezt a kérdést, nem fejeztük be, van-e még valakinek gondolata vagy nincsen..." (stábtag)

Fontos feladat a **csoport kommunikációjának segítése**. Ezt magunk között gyakran nevezük "tolmácsolási" szerepkörnek. A stábtagok akár az esetek ismertetésekor (az érzelmi bevonódás vagy a probléma bonyolultsága miatt), akár egyéb témák hangos végiggondolása kapcsán sokszor nehezen fejezik ki magukat, vagy nem értik egymást. Ezekben a helyzetekben a vezető feladata e gondolatok világos megfogalmazása, mindenki számára

egyértelművé tétele. A vélemények, álláspontok tisztázása és a közös nyelv kialakulásának segítése.

Ez a "tolmácsolás" azt is jelenti, hogy ilyen esetekben a vezető soha nem a maga álláspontját fogalmazza meg. Az csak egy része a csoport gondolatainak. E szerepkörben a maga véleményét háttérbe kell szorítania.

Ehhez természetesen naprakészen és nagyon alaposan kell ismerni a csoportot és a stáb tagjait is. Tisztában kell lenni az egyes tagok sokszor egymástól nagyon eltérő gondolkodásmódjával, fogalmazási technikáival, kódrendszerével, képességeivel, adottságaival, de ugyanúgy aktuális (érzelmi, indulati, életviteli) állapotával is. Érintettségével az adott ügyben, fáradtsági vagy teherbírási szintjével. Az ülés ideje alatt pedig folyamatosan követni kell minden egyes személy állapotának változásait. Kicsit mindenki fejével kell tudni gondolkodni, és mindenki lelkével érezni. Ez úgy valósítható meg, ha a vezető minden stábtaggal külön-külön is intenzív szakmai kapcsolatot tart fenn, természetesen nemcsak a stábülések alkalmával. Mindig szem előtt tartja minden egyes munkatársa igényeit és képességeit, bele tudja magát élni az ő állapotukba vagy szakmai kompetenciájukba.

"Tehát nagyon sok mindent megbeszélünk mindannyian vele, és ezt kezdeményezi is és akarja is, szóval neki ez létkérdés, hogy többet tudjon rólunk, és ismerje a mi világunkat, hogy mi, miért történik velünk. És azt hiszem ez így teljesen normális."(stábtág)

Az ülések alatt nagyon sok feszültség és indulat keletkezik. A vezetőnek ezeken mindig meg kell próbálnia kívül maradni. A **konfliktusokat úgy kell feloldani**, hogy azok **bármely résztvevő veresége nélkül záruljanak**. Soha nem az a dolga egy ilyen helyzetben, hogy pártjára álljon valamelyik félnek, hanem hogy a helyzetet mentesítse a feszültségtől. (Magát a konfliktust a benne résztvevő

feleknek kell megoldaniuk!) Ez akkor valósítható meg, ha képes mindenkihez a számára megfelelő módon közelíteni.

A feszültségek gyakran abból adódnak, hogy a legtöbb témában személyesen is érintettek vagyunk. Amikor egy segítő párjáról vagy munkájáról beszél, a hozzászólások meghallgatásakor gyakran éli úgy át a helyzetet, hogy a többiek neki mondják azt, amit igaziból az illető diáknak céloznak. A hosszú és fárasztó ülés alatt nem mindig sikerül elválasztani a problémát saját személyünktől. Különösen jellemző ez azokban a helyzetekben, amikor a segítő maga is bizonytalan a problémakezelés megfelelő módjában. A vezető feladata, hogy **fenntartsa a szakmai, problémaelemző légkört** és tudatosítsa, hogy az esetleges viták nem személyes konfliktusok, hanem eset- és helyzetkezelési megközelítések. Nem személyünk kritikái, hanem munkánk hatékonyabb elvégzését szolgáló szakmai viták.

"...a vezető az, aki kezelni tudja a diák körül felgyülemlett érzelmeket, szerintem az egy nagyon nehéz feladat...nemcsak a diák körül felgyülemlett érzelmeket, hanem az egymás között felgyülemlett érzelmeket..." (stábtag)

E feladat megvalósításához a legcélravezetőbb módszernek bizonyult az ilyen helyzetekben az érintett fiatalok fejével gondolkodva és lelkével érezve nyilatkozni, hiszen minden megbeszélés, vagy döntés az ő érdekükben történik, az ő fejlődésüket kell, hogy szolgálja. Ilyen értelemben ők irányítják az intézmény életét.

A stábüléson annak vezetője elsősorban a fiatalok, diákok képviselőjeként vesz részt.

A stábülés levezetése nagy önfegyelmet igényel. Több éves tapasztalat, hogy a vezetőnek valamiféle **energiafenntartó szerepe** van ezeken az üléseken. Ilyen

értelemben soha nem veheti át a stáb adott esetben passzív állapotát, vagy az egyes személyek változó hangulatait. Ezen mindig kívül kell tudni maradnia. Mivel magatartása, munkája, gondolkodásmódja mint a stábtagok részére, az üléseken tanúsított viselkedése meghatározza az egész csoport viselkedését. (Úgy mint a stáb viselkedése a diákcsoporthoz.) Ha a vezető nem maximális energiájával, odafigyelésével vesz részt a stábülésen, ez nem várható el a tagoktól sem.

Az üléseken és a mindennapi munkában is a vezető - segítő szerepköréből adódóan - **szupervíziós feladatot** lát el. Ez érinti a stáb mint csoport működését, és ilyen értelemben az intézmény egész tevékenységének alakulását, valamint a személyzet segítő és oktató munkájának személyenkénti vagy munkacsoportonkénti karbantartását. Tanodán belül ezt úgy is szoktuk fogalmazni, hogy a vezetőnek minden munkatársa a "párja". E helyzetet az teszi lehetővé, hogy a vezető és munkatársai kapcsolatát a Tanodában nem a főnök-beosztott, hanem a partneri viszony, a feltétlen bizalom és a közös szakmai munkán alapuló kölcsönös tisztelet jellemzi. A vezető nem tekintélyszemély, hanem szakember, akihez munkatársai nem mint főnökükhöz, hanem mint szakemberhez fordulnak segítségért problémáikkal.

Ebben a kölcsönös törődésben igen nagy erőforrás rejlik. Számunkra természetes megközelítés, hogy egy segítő intézményben a munkatársak legalább akkora figyelemben és támogatásban részesüljenek, mint a gondozottak. Csak ez a tudatos figyelem és magatartás teszi lehetővé, hogy megelőzzük és kezeljük a nagyon tipikusnak mondható "Tanoda-betegséget", a túlvállalást.

Felmerülhet a kérdés, hogyan lehet megvalósítani azt, hogy a vezető a stábhelyzetben, illetve a segítő munkában "belül és kívül" is legyen egyszerre. Hiszen fenti

feladatok ellátásához ez az állapot szükséges. Mivel ellátja ugyanazokat a feladatokat is, mint munkatársai, maga is ismertet eseteket a stábüléseken, ugyanúgy érintett a felmerülő problémákban, átéli ugyanazokat az érzelmi hullámokat, indulatokat. Ezekben a helyzetekben változnak a szerepek, és a stáb ellátja az ő szupervízióját saját esetei ismertetésekor, illetve a kölcsönösség abban is megnyilvánul, hogy ő maga is fordulhat bármelyik munkatársához segítségért saját állapotának karbantartása céljából. Az is része szakmai hitelességének, hogy mint minden munkatársa, ő is elvállalja a segített szerepkört is. Nem kell és nem is szabad úgy viselkednie, mintha minden helyzetet és problémát meg tudna oldani. Ilyen segítő vagy akár vezető, úgy hiszem, nincs. Ugyanakkor nagy a felelőssége abban, hogy saját problémáit, állapotát Tanodán kívül igénybe vett segítségi módokban is kezelje.

A személyzet karbantartásához tartozik az is, hogy a vezető folyamatosan figyelemmel kísérje és **maximálisan támogassa a munkatársak szakmai fejlődését**. Inspirálja továbbképzéseken, konferenciákon, szakmai rendezvényeken való részvételüket, ezekről tájékoztassa őket. Módot és lehetőséget biztosítson a tanultak egymással való megosztására, közös megvitatására. A Tanodában a személyzet továbbképzése, a folyamatos tanulás munkaköri kötelezettség és - legalábbis az elgondolás szintjén - munkaidőnek számít. (Ennek gyakorlati megvalósulását a túlterheltség és a pénzhiány akadályozza.)

Mindezen feladatok ellátásának alapja a **Tanodáról, mint egy állandóan változó, mozgásban lévő rendszerről való folyamatos és nagyon tudatos gondolkodás** illetve szemléletmód. Mindig tisztában kell lenni azzal, hol tart most az intézmény, mire képes, milyen feladatokra kell felkészülnie és hogyan. Ezeknek a kérdéseknek a folyamatos

átgondolása adja az intézmény alakításának koncepcióját és a stáb vezetésének keretét. Tisztában kell lenni - akár hétről hétre - a Tanoda belső életével, a munkacsoportok aktuális gondjaival és tevékenységével, mindezek összefüggéseivel. De ugyanígy foglalkozni kell a Tanoda segítő intézményrendszeren belüli helyével és szerepével. Valamint avval, is milyen az intézmény megítélése a szakmában és a köztudatban. Ezek a visszajelzések az intézményi munka kontrollját jelentik.

S természetesen, érzékelni és tudatosítani kell a fiatalok részéről felmerülő igényeket és általánosabb értelemben a deviancia-probléma alakulását is. E nélkül az intézmény változó igényekhez igazodó rugalmas alkalmazkodása megvalósíthatatlan. Mindig előre tudni kell, hogy egy elkövetkező időszakban mire kell a stábnak felkészülnie, ill. mi az a feladat, amibe nagyobb energiát kell fektetnie. Időről időre meg kell fogalmazni az intézmény fejlesztésének szükségszerű tendenciáit, de azt is pontosan tudni kell, hogy a változtatásra mikor érett meg a helyzet, amin elsősorban a stáb felkészültségét kell érteni. Ebben a felkészítésben a vezetőnek minig felelős szerepe van.

E feladatok ellátása nagy személyes felelősség. Ez **a felelősség számomra elsősorban azt jelenti, hogy mindig tudatosan kell foglalkoznom saját állapotommal, magatartásommal, és mindig frissíteni kell szakmai tudásomat.**

Saját állapotom kezelése - ebből a szempontból - azt jelenti, hogy próbálok tudatosan bánni érzelmeimmel, indulataimmal vagy hangulataimmal. Szeretném elérni, hogy a napi munkában, a döntéshelyzetekben vagy a munkatársaimmal alakított kapcsolataimban soha ne ezek, hanem az elvégzendő feladatok, közösen vállalt és végzett munkánk eredményességének elérése irányítsanak. Ez fegyelmet és önismeretet igényel. Talán nincs is nap, hogy

ne gondolnám végig az aznapi teendőket, a Tanodában kialakult vagy várható helyzeteket, a személyközi kapcsolatok aktuális állapotát, az esetkezeléseket, az alkalmazott megoldási módokat, az aznapi eredményeket és hibákat, és természetesen, azt mit tehetek és hogyan én magam. Ilyenkor megpróbálom végiggondolni és egyértelműen jelezni, mire vagyok képes és mire nem. Nem azt tartom fontosnak, hogy minden helyzetben ügyesen vagy a leghatékonyabban viselkedjek, hiszen magam is sokszor elfáradok, felbosszantanak vagy tehetetlennek érzem magam. Ezekben az esetekben őszintén megosztom munkatársaimmal gyengeségeimet, tanácstalanságomat, kételyeimet, hibáimat, és a vezetéssel kapcsolatos gondjaimat is. Így ők is megtanultak engem "kezelni", és ez nagy nyereség a magam és az intézmény vezetésének szempontjából, ami ily módon közös ügyé vált. Mindenki érintett és felelős is abban, de a hibázási lehetőségek is csökkennek, hiszen nagyobb a kontroll.

Azt tapasztaltam, hogy ha saját állapotomat és gondjaimat így kezelem, akkor annak eredménye az egymást kölcsönösen támogató légkör, melyben a krízisek - a sajátjaim is - közösen könnyebben átvészelvek. Magam számára pedig mindez biztonságot, harmóniát és kiegyensúlyozottságot nyújt, és erőt ad, hogy munkatársaimat és a fiatalokat az ő kríziseikben támogatni tudjam.

Nagy figyelmet fordítok a folyamatos tanulásra. Töreksem arra, hogy tájékozott legyek a szakirodalomban, az új módszerekben és a segítő intézményrendszer működésének fejlődésében. Sokat - talán a legtöbbet - tanulok munkatársaimtól és a fiataloktól is, valamint az évről évre felmerülő problémákból. Igyekszem részt venni minél több tanulási helyzetben (konferenciák, továbbképzések, szakmai találkozók, műhelyek, csoportok),

ahol visszajelzéseket kaphatok munkánkról, a Tanoda helyéről a segítő tevékenységen belül és önmagamról is.

Ez azért is fontos, mert a Tanoda egyfajta gyűjtőhelye a deviancia témakörében újonnan felmerülő problémáknak. Ezekre munkánk során nem csak gyakorlati megoldást kell találnunk, de mindig újra kell gondolni az elméleti hátteret és saját tudásunkat is. A jó válaszok és megoldási módok mindig csak gyakorlati tapasztalatok, az elméleti tudás, és az érintett fiatalok problémáinak élményszerű átélésének összeségéből alakulhatnak ki.

E tanulás részének tekintem a nagyon széles körű kapcsolattartást a rokon tevékenységekkel, szakmákkal, szakemberekkel és intézményekkel. A Tanoda ilyen értelemben nagyon nyitott intézmény. Nincs olyan hét, hogy ne fogadnánk valamilyen szakmai érdeklődőt, látogatót. Ugyanakkor nagyon sok meghívást fogadunk el szakmai rendezvényekre, bemutatókásra. Ezekből a találkozásokból, beszélgetésekből, vitákból, az ilyen alkalmakkor felmerülő kérdésekből sokat tanulunk. Láthatjuk, hol tart a szakma, és hol a helyünk abban. Gyakran ezekben a helyzetekben merülnek fel olyan kérdések, amik nekünk magunknak a napi munka sodrában nem jutnak eszünkbe. Ez a nyitottság fontos azért is, hogy ne zárkózzunk be, ne építsünk burkot saját tevékenységünk köré, ami semmiképpen nem célunk.

A szakértelem folyamatos karbantartása, a tanulás, a széleskörű tájékozottság igénye és megvalósítása tapasztalataim szerint nyitottabbá és elfogadóbbá tesz, ami megkönnyíti a fiatalokkal és a munkatársaimal való kapcsolattartást és napi feladataim elvégzését is.

Úgy érzem, a Tanodában töltött évek alatt a sok nehézség, válság, konfliktus ellenére, vagy inkább éppen ezért állandóan változom, fejlődöm és tanulok, s ez nagy öröm számomra. Sokat jelent nekem, hogy olyan munkahelyem van, ahová minden nap szívesen megyek, mert várom a találkozást mindazokkal, akikkel együtt építgetjük napról

napra ezt az intézményt. Jó érzés, hogy a legnagyobb krízisek idején sem az jut eszembe: talán abba kellene hagyni, hanem az: együtt ki tudunk ebből is lábalni. Szeretnék mindig ilyen támogató légkörben és emberek között dolgozni.

"...van egy kormányos, és mindenkinek van egy olyan része, amihez jobban ért vagy amivel szívesebben foglalkozik, ő azt csinálja és azért én úgy gondolom, hogy több felelősséget is vállal." (stábtag)

A stábmunka mint intézményvezetési mód

A stáb működésének elemzéséből és a vezetési szemléletből kiderül, hogy a stáb munkája egyben a Tanoda irányításának fóruma és módja is.

Minden az intézmény életét érintő fontos döntés ezen a fórumon születik meg, s e döntéseket azok hajtják végre és képviselik a napi gyakorlatban, akik hozták. A stáb a **közös döntések** biztonságos **terepe**. Egy olyan kollektív bölcsesség, ami minden személy erőforrásait kihasználja. A döntéseknek mindenki részese, így felelősséget tud érte vállalni, s azok ily módon hatékonyabban működnek az intézmény és a személyek szempontjából is. Ez a közös bölcsesség - bár időigényesebb és talán fárasztóbb is, mégis - sokkal biztonságosabb vezetési mód, mint az egyszemélyi döntéshozatal, hiszen sokkal nagyobb így az esély az alkalmazható és jó döntések meghozására. Egy-egy végleges megállapodás előtt a nagyon is különböző személyek (stábtagok) megközelítései, szempontjai csökkentik egy rossz megoldás választásának esélyét.

Egymás kölcsönös ismerete, elfogadása, és az ebből fakadó türelem teszi lehetővé, hogy azt a sokszor nagyon időigényes, bizonyos esetekben unalmas döntésmechanizmust - amit a kezdetektől fogva alkalmazunk - hosszú távon is működtetni tudjuk. E mechanizmus lényege, hogy a Tanoda életének, az intézmény működésének vagy működtetésének minden kérdésében a stáb közösen dönt. Szinte egyáltalán nem alkalmazunk egyszemélyi döntéseket. Ez nem felelősségelhárítás, hanem egy hatékonyabb felelősség

vállalás módja. Lényege, hogy **minden segítő, aki munkájával az intézményt szolgálja, részese legyen az arra vonatkozó döntéseknek.** Bele adhassa azokba saját gondolatait és személyét, s megérthesse és feldolgozhassa a vele dolgozók adott esetben ellentétes álláspontjait is. Ezek az álláspontok érveken alapuló viták során csiszolódnak a csoport (stáb) - közös és ily módon személyenként és közösen is - vállalható, képviselhető döntésévé. Az intézmény működtetésének így válik minden dolgozója - hosszú távon is - személyesen felelős részesevé, és ez a közös gondolkodás megint csak fontos eszköz a fiatalok játszmakezdeményezéseinek kiküszöbölésében is. Ugyanakkor tapasztalataink azt is bizonyítják, hogy ezek a közösen megszenvedett és kikristályosított megállapodások életképesebbek, egyértelműbbek, könnyebben vállalhatóak, képviselhetőbbek és következetesebbek, mint az ezzel szemben mindig nagyon labilis egyszemélyi döntéshozatal. A gyakorlati munkában elősegítik és biztosítják a stáb és az intézmény működőképességét és hitelességét.

Az intézmény vezetésének így minden stábtagnak részese, és a maga területén vezető szerepkört tölt be. Mindenki értheti és érezheti ennek súlyát és örömét is. Tudatosulhat, hogy akkor szolgálom legjobban az intézmény érdekeit, ha legelőször is önmagamért vállalom felelősséget, és a saját területemen a tőlem telhető legtöbbet adom.

"... persze, mindenki minden ügyben egyedül is dönt, és ez nem azt jelenti, hogy én most minden pillanatban a stábhoz rohanok minden ki hülyeséggel, hogy na, most akkor döntsük el, de az igazán nagy dolgokban mindig a stáb dönt, és ez nagyon fontos szerintem. Fontos, hogy nagyon különbözően gondolkodunk. Szóval van egy egység, amiről egyformán gondolunk, tehát nagyon fontosak az emberek és szeretjük ezeket a fiatalokat, ez azt hiszem, mindenkinek nagyon fontos, ebben egyetértünk, de

egyébként egy csomó dologban meg mást gondolunk, és ettől függetlenül nagyon jól működik a stáb, és pont ezért szerintem." (stábtag)

Érdeemes még megemlíteni azt, hogyan jelenik meg a fenti szemlélet a technikai körülmények értelmében. A Tanodában a személyzet a vezetővel együtt egy kicsi (16,5 négyzetméter alapterületű) irodában dolgozik. Ez nem pusztán a helyhiány következménye. Ha nagyobb szobánk lehetne, a stáb akkor is egy térben dolgozna és nem használnánk külön igazgatói irodát. Fontos, hogy a napi munka apró örömeit és gondjait mindig együtt éljük át. Ez elősegíti azt, hogy jobban tudjuk egymást figyelni és érteni. A külön szobák talán kényelmesebbek néhány helyzetben, de mindenképpen elidegenítőek, és hátráltatják az információk hiteles áramlását. Ahogyan munkakapcsolataink, úgy munkakörülményeink is egyenrangúak. (Ha kényelmesebb épületben dolgozhatnánk, akkor is inkább olyan tárgyalókat rendeznénk be, amiket ki-ki szükség esetén használhat.) A tér elrendezése és működtetése is kell, hogy sugallja az intézmény attitűdjét. Ilyen értelemben senkinek semmilyen plusz juttatás vagy kényelem nem jár. Ezt kizárólag a munkatársak kölcsönös figyelme, gondoskodása adja, és ez többet ér bármilyen plusz kényelmet adó technikai feltételnél.

"egyikünk se lenne képes egy hagyományos munkahelyen a negyedét se letenni az asztalra, amit mi itt közösen leteszünk." (stábtagnak)

A stábműködés előnyei és hátrányai

A stábműködés eddigi ismertetéséből reményeim szerint kiderül e munkaforma hatékonysága és előnyei is. Mégis, talán érdemes most már magyarázatok nélkül, de összegezni azokat a tényezőket, amiket a Tanoda stábjának dolgozói - mint e munka részesei - eddigi tapasztalataink alapján feltétlen előnyöknek látunk és élünk meg ebben a munkaformában való tevékenykedésünk során:

- kiküszöböli a deviáns játszmákat;
- belső harmóniát ad;
- gyorsan oldja, megelőzi és karbantartja a munkahelyi feszültségeket;
- nagyobb teljesítményre ösztönöz, minden ember a maximumot tudja kihozni magából;
- a szakmai- és személyiségfejlődés terepe;
- az egyén felelős saját magáért, másokért és ez közös felelősségé alakul;
- olyan munkahelyi hangulatot teremt, ahová mindenki, minden nap szívesen jön dolgozni;
- biztonságérzetet ad (munkámban, döntéseimben soha nem vagyok egyedül);
- szakmai háttérrel ad;
- a folyamatos tanulás lehetőségét biztosítja;
- a vezetés nem direkt, szinte észrevétlen;
- a vezetési mód nem infantilizál;
- a vezető sem marad egyedül a döntésekben;
- a döntések a legoptimálisabb szellemi erőforrásból születnek;

- kiszolgálja az egyes személyek igényeit és az intézményét egyszerre, a két érdek összefonódik;
- nagy az intézmény megtartó ereje, kicsi a fluktuáció (a személyzet állandó);
- a személyi állomány fejlesztésének hatékony formája ez a munkában tanulás ill. a szerepkörök gyakorlatban való kialakulása;
- a itt végzett munka mindenki számára fontos érték úgy szakmailag, mint emberileg;
- a csapatmunka segíti a hierarchia eltűnését, mindenki fontosnak érzi magát saját területén;
- mindenki tájékozott a maga helyzetéhez mérten az intézmény egész tevékenységéről, így pontosan tudja, mit jelentene, ha az ő munkája kiesne;
- mindenki érzi szerepét az intézmény egész életének alakításában;
- mindenki megtanulja a felelősségteljes gondolkodást és munkavégzést;
- személyemnek, s munkámnak fontosságérzetet biztosít;
- ha nincs hierarchia a kapcsolatok nyíltabban és őszintébbek. Mindenki tiszteli a másikat annak szerepköréért, munkájáért, gondolataiért. Kevesebb az ellentét és feszültség, ha belelátunk egymás munkájába és gondolataiba;
- a szeretet légkörében dolgozhatunk.

"Hogy a gondokat megoszthatom, olyan emberek ülnek itt akik szeretnek, meg akiket én szeretek, jó ide bejönni, jó itt velük lenni, és ez mind az iskola működését segíti..."(stábtag)

"...mindenki saját maga gondolkodik a dolgokról, saját maga adott esetben döntéseket hoz, ezeket a döntéseket vagy előzőleg, vagy utólag meg tudja beszélni a stábbal, ezekről véleménye van mindenkinek, ezek folyamatosan alakíthatók, tehát, azoknak akik egy ilyen csoportban dolgozhatnak, ez rettentő nagy segítséget nyújthat abban, hogy mondjuk szakmailag fejlődjenek, vagy egy csomó más tekintetben fejlődjenek. Frissen tartja az ember

agyát, az is fontos szerintem. Még akkor is, ha mondjuk a stáb alapvetően nem egy úgynevezett pihentető periódusa a heti munkának, de szerintem pont a legtermékenyebb, tehát az a rész amit, tehát szerintem a Tanodában a legigénybevévőbb dolog az egyénizéseken kívül pontosan a stáb."(stábtag)

Magunk, akik ebben a munkaformában dolgozunk, nagyon nehezen fogalmazzuk meg vagy látjuk mindennek hátrányait, hiszen mindezt mi és így választottuk, magunk alakítjuk, ilyenné. Tisztában vagyunk ugyanakkor azzal, hogy **nem mindenki számára és nem mindenhol megvalósítható, alkalmazható: csak egyfajta munkamód, egy lehetséges út a sok közül**, aminek az egyén választásán, döntésén kell alapulnia.

S aki emellett dönt, annak mindenképpen számolnia kell az alábbi kérdésekkel:

- aki így dolgozik, vajon képes lesz-e egy más szemléletű munkahelyen, másképpen dolgozni;
- kialakul egyfajta "belterjesség", az itteni élmények nehezen oszthatók meg a "külső" kapcsolatokban;
- sok energiát és időt vesz igénybe;
- túlzott kötődés alakulhat ki;
- nagy a túlvállalás csapdája;
- nehéz kimoszulni ebből a támogató légkörből, s aki ezt nem teszi elszigetelődhet, vagy elveszti realitásérzékét;
- aki így szeret dolgozni, könnyen kezd úgy gondolkodni, mindenkinek így kellene és ezt olyanoktól is elvárja, akik nem ezt választják;
- az életvezetést ez a munka és gondolkodásmód határozza meg;
- kevés a külső szakmai támogató erő;
- a befektetett munka és energia nincs megfizetve.

Magunk is sokszor kerülünk válságba, melyeknek kiváltó oka mindig valamelyik fenti kérdés kisebb-nagyobb erejű felbukkanása saját életünkben. Időről időre újra át kell

gondolnunk: így és ezt választjuk-e, és döntenünk kell, hogyan tovább. Ez a döntés minden esetben egy életforma választása is, és ezt feltétlenül tudniuk kell mindazoknak, akik ebben a munkamódban kívánnak dolgozni.

A stábműködés alkalmazhatósága más intézményekben

Egyszer egy munkatársam, aki tanítási gyakorlatát végezte az egyik nagy létszámú fővárosi gimnáziumban, elgondolkodott azon, vajon meg lehetne -e szervezni egy nagy iskolában is a stábjellegű működést vagy a segítő párok rendszerét. Matematikus lévén, a számokból indult ki, és arra a meglepő következtetésre jutott, hogy a tanár-diák arányok tekintetében ez a feladat nem lehetetlen. Elkalandozhatnánk e témában a rendszerszervezés szempontjából is, de ez meghaladja e tanulmány kereteit és feladatát.

Úgy hiszem a stábműködés alkalmazhatóságának legfontosabb kérdése nem is ez, hanem, hogy létezik-e az a szemléleti, gondolkodásmódbeli alap, ami mindezt lehetővé teszi. Hitem szerint nem kérdés, hogy a pedagógusok vagy más segítő szakemberek szeretnének-e olyan légkörben dolgozni, ahol a vállalt ügy a legfontosabb, ahol ennek érdekében egymást meghallgatva és elfogadva, teljes szakmai odaadással végezhetik munkájukat. Mégis úgy tűnik, kevés helyen valósul meg ez a szemlélet és munkahelyi légkör. Biztos, hogy ebben nagy felelőssége van a vezetőknek, hiszen talán ez az a terület, ahol a hagyományos szemléletmód legnehezebben változik. Az is tény, hogy egy ilyen átalakuláshoz nagy türelemre, akaratra és támogató munkatársakra van szükség.

Magunk, akik a Tanodában hat éve dolgozunk ebben a munkaformában, csak azt tehetjük, hogy elmondjuk és megosztjuk tapasztalatainkat bárkivel, akit érdekel, hogyan dolgozunk mi, és mit jelent ez számunkra. Reméljük, hogy ezen írás soraiból kiderül, hogy a stábmunka és gondolkodásmód olyan munkaformát jelent, melyben a nehézségek ellenére is felszabadultan és örömmel tevékenykedünk. Munkánkat és munkahelyünket nem az élet kényszerű kötelezettsége, hanem egy pozitív, örömben

gazdag életvitel részeként éljük át. Azt hiszem, életünk minősége változhat ez által.

Tapasztalatainkat és tudásunk megosztását természetesen felajánljuk mindenkinek, aki úgy dönt, hogy saját munkahelyén alkalmazni szeretné e munkamód egészét vagy akár elemeit. Közösen gondolkodva biztos, hogy előrébb juthatunk abban, hogy egy más intézményben, annak gyökereiből elindulva, mit és hogyan lehet változtatni és alkalmazni az itt leírtakból.