

VARGA SZABOLCS

SZAKMAI SZEMÉLYISÉGFEJLESZTÉS – SZUPERVÍZIÓ



SZÉCHENYI TERV

TALENTUM

hallgatói tehetséggondozás
komplex feltételrendszerének fejlesztése
a Nyugat-magyarországi Egyetemen” -
TÁMOP 4.2.2. B-10/1-2010-0018

VARGA SZABOLCS

SZAKMAI
SZEMÉLYISÉGFEJLESZTÉS
– SZUPERVÍZIÓ

LEKTORÁLTA: TENGERDI ANTAL

ISBN 978-963-334-152-0

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS	7
TANÁCSADÁSI FORMÁK	9
A SZUPERVÍZIÓ ELMÉLETI HÁTTERE	17
EGY KONKRÉT SZUPERVÍZIÓS FOLYAMAT BEMUTATÁSA	33
VARGA SZABOLCS-NÉMETH CSABA: A KIÉGÉS (BURN-OUT) JELENSÉGÉNEK VIZSGÁLATA RENDVÉDELMI SZERVEKNÉL	47
PALOTÁS HENRIETTE: SZUPERVÍZIÓ A FOR PROFIT TEREPEEN	73
SZUPERVÍZIÓ AZ OKTATÁSI INTÉZMÉNYEKBEN	87
JUHÁSZ ADRIENN: SZUPERVÍZIÓ NON-PROFIT TERÜLETEN	103

BEVEZETÉS

Életünk mindennapjait jelentős mértékben befolyásoló és meghatározó része az a hivatás, munka, mellyel magunkat esetleges hozzátartozóinkat eltartjuk. A munka végzése azonban nem csak jövedelemforrásként szolgál, több annál. Öröm és bánat forrása lehet, tanulás önmagunkról, környezetünkről, a világról. A munkában kiteljesedhetünk, alkothatunk, felfedezhetünk. Építhetünk egy saját világot általa és növelhetjük, kiszélesíthetjük a már meglévő horizontokat. Elhanyagolhatjuk és túlzásba is vihetjük a hozzánk kötődő tevékenységeket. Tény, hogy az emberek jelentős része tanulással és munkavégzéssel tölti ébrenléti óráinak nagy részét.

Életünk minden részében, - így természetesen munkánk során is - találkozunk nehézségekkel, döntési helyzetekkel, elakadásokkal. E helyzeteket több módon próbáljuk megoldani. Segíthet a korábban megszerzett tapasztalat, rutin; segíthet egy vezetői javaslat, a kollégák meglátásai. Megbeszélhetjük problémáinkat a munkatársakon kívül barátainkkal, családtagjainkkal is. Kérdés, hogy ezek a személyek mennyire tudnak objektív szemlélettel tekinteni problémáinkra, elakadásainkra? Magánéleti kérdéseinkkel fordulhatunk hivatásos segítőkhez: pszichológushoz, terapeutához, mentálhigiénikushoz, személyiségfejlesztő szakemberekhez. E segítség igénybevétele a mai társadalmunkban még gyakori viszolygással fogadottak, sok esetben elutasítottak és nem is ismertek.

Még kevésbé ismertek azok a lehetőségek, melyek a hivatásbeli, szakmai személyiségfejlesztésével foglalkoznak, és az ezzel összefüggő elakadásokban nyújtanak segítséget. A profit orientált szférában már hamar rájöttek arra, hogy csak testileg-lelkileg egészséges, felkészült szakemberek tudnak

jó teljesítményt nyújtani napról-napra. Itt elsősorban a célirányos szakmai fejlesztő lehetőségek kaptak teret, coaching kifejezés címén. A segítő hivatásokban dolgozók is találkozhatnak a szakmai segítséggel. Számos olyan hivatás van azonban, ahol még csak nem is hallottak arról, hogy a szakmai személyiséget is lehet és kell fejleszteni. Számos esetben küldenek el egy-egy jó munkatársat teljesítményének csökkenése és egyéb okok miatt, mert nem tudják, hogy segítséggel az illető a korábbi jó teljesítményét is túlszárnyalhatná. Sok munkavállaló hagyja ott korábban szeretett, kedvelt munkáját, munkahelyét azért, mert úgy érzi nincs további perspektívája, belefásult az ott eltöltött évekbe, körülményekbe, nem érez kihívást. De sok olyan munkavállaló van, aki nem szeretne, nem tud kilépni a jelenlegi munkahelyéről, de nem tudja, mitévő legyen; megváltozott a vezetőjéhez, kollégáihoz, klienseihez, esetleg szakmájához való viszonya. Végtelenségig lehetne sorolni azokat az elakadási eshetőségeket, melyekkel napi szinten találkozhat bármely szakma, hivatás képviselője. Ezek megoldása sok esetben nem sikerül önerőből, segítség nélkül.

A könyv célja, hogy a szakmai személyiségfejlesztés egy lehetséges módját (szupervízió) gyakorlati oldalról megközelítve mutassa be. Ennek során rövid elméleti kitekintéssel kísérletet teszünk a tanácsadási formák szétválasztására, a szupervízió meghatározására, folyamatának bemutatására. Bemutatunk néhány olyan területet, - a teljesség igénye nélkül - melyekben jól alkalmazható a szupervízió, rámutatva ezek specialitásaira. Reméljük, mind a szakemberek, mind a laikusok haszonnal olvassák majd a könyvet.

TANÁCSADÁSI FORMÁK

Ahhoz, hogy a tanácsadás különböző formáiról beszélhessünk, célszerű először is magának a tanácsadásnak a fogalmát tisztázni. Tanácsot sok mindenkitől lehet kapni, és sok mindenkinek lehet adni a hétköznapi életben. Az emberek többsége kisebb-nagyobb problémájával felkeresheti hozzátartozóit, barátait, tágabb vagy szűkebb környezetét. Elmondhatja problémáját és tanácsot kérhet annak megoldására. A megkérdozett személyek, mint laikusok elmondják véleményüket az adott kérdésről, megoldási alternatívákat javasolhatnak a megkérdozett személynek. Ez a laikusok által megfogalmazott tanácsadási forma. Esetünkben azonban nem ezt értjük tanácsadáson.

Tanácsadáson nem egyszerű, hétköznapi beszélgetést értünk, hanem egy foglalkozásszerű kapcsolatot a kliens és a tanácsadó között. A tanácsadó minden esetben egy szakmailag felkészült, kiképzett személy, aki a tanácsadást hivatásszerűen végzi a szakma protokollja, szabályai szerint. A „hivatásos” tanácsadó, különbözik a bennünket - még oly szívesen is - meghallgató barátainktól, szüleinktől. Nem érintett a problémában, kívülről, objektíven tud a helyzetre tekinteni. Osztatlan figyelmet ad, így a kliens képes olyan érzelmeket is a felszínre hozni, amelyekről talán maga sem tudott.

A tanácsadás olyan eljárás, amelynek az a feladata, hogy a segítségkérőt (klienst) továbbsegítse, valamely szakmai/életúti elakadásában. A tanácsadás tehát egy célra orientált, olyan problémamegoldó tevékenység, amely személyes kontaktuson keresztül

valósul meg a tanácsadó és a tanácskérő között. A folyamat célja, hogy egy meghatározott kérdéskör tisztázódjék a tanácsadó segítségével úgy, hogy interperszonális kapcsolatban információáramlás történik. Az információátadás olyan minőségben és olyan interakciókon keresztül valósul meg, ahogy azt a tanácskérő igénye meghatározza.¹ A tanácsadás célja az egészséges kliens szerepkörében megmaradt életszerepek, élethelyzetek működésének optimalizálása. Feladata, nem csak az, hogy megfelelően strukturált információkat biztosítson a világról, segítse az egyes embereket igényeik, lehetőségeik, valamint a világ kínálta lehetőségek felmérésében és összemérésében, hanem az is, hogy magát a személyes kapcsolódást is lehetővé tegye, hozzásegítsen a helyzetmegoldásokhoz szükséges személyesen használható erőforrások megszerzéséhez – s maga a tanácsadói kapcsolat is erőforrássá válhassék. (Rajnai 2001.) Bálint Mihály szavaival élve, a tanácsadó fő feladata, az akadály elhárítása, abból a célból, hogy az élethelyzet újból működőképessé váljon.

A tanácsadás csak olyan esetekben lehet segítség, melyekben a probléma ép lélektani alapokon nyugszik. Erik Erikson szerint a normális identitásfejlődéshez, - mely a születéstől, a halálig tartó folyamat – 8 korszakon/életcikluson² és az ezekhez kötődő személyiségi érési, kríziseken keresztül vezet az út. Ezek az alapkonfliktusok megoldandó/megoldható kríziseket tartalmaznak egy egészséges személynél, személyiségnél.

¹ | <http://eduline.hu/segedanyagtalalatok.aspx/letolt/5123> (letöltve: 2013-07-11)

² | *Lásd erről 1. sz. táblázat*

Ezekon a folyamatokon minden egészséges személyiség keresztül megy, még a tanácsadó is. Ő viszont ismeri azt az eszköztárat, módszert - hivatásánál fogva – amellyel segíteni tud a hozzáfordulóknak. Az egészséges személynél jelentkező probléma, krízis és konfliktus köréből lehet a tanácsadásra témát hozni. Amennyiben a tanácsadóhoz fordul pszichikai betegséggel küzd, akkor nem tanácsadóhoz, hanem más szakemberhez (pszichológus, pszichiáter) kell fordulnia, illetve oda kell irányítani. A tanácsadás nem kedélyállapot javítási céllal történik.

A tanácsadás egy olyan folyamat, melynek során a tanácsadó egy nyugodt légkör megteremtésével segíti a kliens önfeltáró folyamatait. A kliens önfeltárása már önmagában is feszültség csökkentő. Ezen kívül, az önfeltárási folyamat elvezet az érzelmek egyre jobb tisztázásához, és a helyzet realisabb értékeléséhez. Ezután a kliens képes lesz új nézőpontok kialakítására is. A problémák szükségletté való átalakítása után következik a célok megfogalmazása, aminek elengedhetetlen kritériuma a vágyak és a valóság (képeségek, lehetőségek) összehangolása, hogy realis célokat tűzhessünk ki magunk elé. Végül a célok eléréséhez hozzásegítő belső feladatok megvalósítása következik, azaz a szükséges képeségeket próbáljuk elsajátítani és gyakorolni. Ilyenek lehetnek például: a problémás helyzetek korai felismerése, kommunikációs fogások, önnyugtató stratégiák, stb.³

Wiegiersma a tanácsadás fajtáit, piramisát 5 szintre bontotta. Eszerint:

1. szint: az információ szolgáltatás.
2. szint: a konzultáció
3. szint: a (életvezetési) tanácsadás
4. szint: a fokális tanácsadás
5. szint: pszichoterápia (Bíró É.N.)

Esetünkben elsősorban a 3. és 4. szinttel kell foglalkozni. Az életvezetési tanácsadás során a kliensnek belső konfliktusai vannak, gyakran bizonytalan a jövőjében, de problémájának megoldása nem igényel

pszichoterápiát. A fokális tanácsadás egy-egy területre fókuszál a kliens problémáinak vonatkozásában (pl.: párkapcsolat, gyermeknevelés, szakmai konfliktusok stb.) és erre igyekszik segítséget adni, az együttes munka során a probléma(k) fókuszba helyezésével, az alapproblémák megoldásával összefüggésben a problémák megoldhatóak.

A továbbiakban a szupervízióval, az esetmegbeszélő csoporttal és a fejlesztő tréninggel foglalkozom aszerint, hogy mikor, melyik alkalmasabb a tanácsadásra. Vizsgálatomat a képzésben kapott, az említett tanácsadási formák különbözőségeit tárgyaló összefoglaló táblázat alapján teszem meg, remélve, hogy kiderül mikor alkalmazhatóak az egyes tanácsadási formulák.

1. KIINDULÁSI PONT

Az európai megközelítés szerint a **szupervízió** egy speciális munkamód, a kliens mentális karbantartásának és fejlesztésének egy lehetséges módszere. Olyan tanácsadási forma, amelynek középpontjában a szakmai személyiség, a munkáját végző szakember áll. A szupervízió tehát, a szakmai személyiség fejlesztésének, karbantartásának egyik leghatékonyabb eszköze. A szupervízió tulajdonképpen egy tanulási forma (is), a „tanulás tanulása”, a kérdező művészet. Az európai szupervíziós szemlélet szerint, - az angolszász modellel szemben – a szupervízor nem vállal felelősséget a szupervizált sorsáért, és nem lehet tagja annak a dolgozói hierarchiának, ahonnan a szupervizált érkezik. A szupervíziót nem különböztetjük meg az alkalmazás területei vagy az alkalmazott módszer szerint.

A szupervízióval szemben az **esetmegbeszélő csoport** nem elsősorban a kliens szakmai személyiségre koncentrál, hanem egy-egy kliens, vagy több kliens (kliensrendszer) esetének a megbeszélését helyezi kiindulási

³ | <http://www.elemental.hu/munkatarsak/tanacsadas.html> (letöltve:2013-07-12)

fókuszába. Mivel esetmegbeszélésekkel hivatásomból adódóan elsősorban a gyermekvédelemben találkoztam, az ottani szakmai tapasztalataimat tudom itt megemlíteni. Az 1997. évi XXXI. törvény a gyermekek védelméről és gyámügyi igazgatásról, felsorolja a jelzőrendszer tagjait, meghatározza kötelező együttműködésüket, feladataikat a veszélyeztető okok feltárásában, a veszélyeztetettség időben történő felismerésében. Az együttműködés egyik formájaként, a törvény beemeli a szociális szakma módszertani eszköztárában szereplő esetmegbeszéléseket. Eszerint az esetmegbeszélés célja a szolgáltatást igénybevevő gyermeket és családot érintő információk cseréje, azok rögzítése, a feladatok meghatározása, illetve elosztása a résztvevő szakemberek és egyéb meghívottak között, tehát a klientúra eseteinek megbeszélése, helyzetének feltérképezése. Ezek az esetmegbeszélések lehetnek szakmaközi megbeszélések is, melynek célja, hogy az azonos kliensi körrel dolgozó, de más szakterületen tevékenykedők beszélhessenek egy-egy adott problémáról. Az esetmegbeszélés elősegítheti a közös fogalomhasználat kialakítását, a nézetkülönbségek tisztázását.

A **tréning** során a kiindulási pontot a fejlesztendő készségek, képességek jelentik. A tréninget sokan a felnőttképzés egyik alternatívájának tekintik, azzal azonosítják. Ehhez jó definíciót ad a 2001. évi CI. felnőttképzési törvény 29.§ 10. pontja⁴, mikor megfogalmazza a kompetencia fogalmát: „A felnőttképzésben részt vett személy ismereteinek, készségeinek, képességeinek, magatartási, viselkedési jegyeinek összessége, amely által a személy képes lesz egy meghatározott feladat eredményes teljesítésére”. Ez alapján tehát, a különböző képzési, tréning alkalmaknak egy munkakör ellátására, egy feladat megvalósítására, egy hivatás gyakorlására magasabb szinten képes személyeket kell kibocsájtania. Mások szerint a felnőttképzés nem teljesen fedi le a tréning fogalmát, mivel a „tréningeken végbemenő tapasztalati tanulás sztochasztikus jellegű, a

felnőttek számára adekvát belső szabályozású tevékenységszervező folyamatban jelenik meg, míg a hagyományos eljárások kétségtelenül a determinisztikus modell szerint hozzák létre a tanulási-tanítási folyamatot.”⁵ Abban azonban egyetérthetünk, hogy a tréningek kiindulási alapja a fejlesztendő készségek és képességek (Pl.: konfliktuskezelés, kommunikáció stb.).

2. A KLIENS PREZENTÁLT SZEREPE

A **szupervíziós folyamat** elsősorban a szupervizált és a szupervizor között zajló dinamikát foglalja magában. A szupervizor reflektív jelenlétével a „külső” megfigyelői pontot képviseli és jeleníti meg. Legfőbb módszertani eszköze a reflektív kérdezés. Célja a megfelelő érzelmi távolság megteremtése a helyzet újrafogalmazásának elősegítése. A szupervizált oldaláról ön-reflexió jelenik meg, saját erőforrásait mobilizálva a szupervizorral együtt találják meg a feszültséget okozó helyzet kulcsát, a stressz-forrás gyökerét, megteremtve ezáltal, az elmozdulás, az új perspektíva kibontakozásának lehetőségét. Az érdemi munka tehát, a szupervizált és a szupervizor között zajlik. A folyamat mindkét oldalról jelent egy tapasztalati és egy élményszintű tanulási folyamatot.

Az **esetmegbeszélő csoport** esetében a kliensé a központi szerep. Az esetmegbeszélések kliensköre széles rétegekből tevődhet össze. Az esetek nem csak sokszereplősek, hanem sokproblémásak is általában. Az esetmegbeszélő csoportban a problémákat a megoldások, változások felé lehet elmozdítani. Segít abban, hogy a segítő a kliensével előreléphessen a problémás szituációban.

⁴ | 2013-07-22-i állapot szerint

⁵ | http://www.mfor.hu/cikkek/Es_megis_merheto.html (letöltve: 2013-04-22)

Mivel **tréning** során a kiindulási pontot a fejlesztendő készségek, képességek jelentik, ezért a kliens nem játszik szerepet ebben a folyamatban. A tréning során nem egy-egy eset vagy szakmai elakadás van a fókuszban, hanem az egyének/csoportnak egyes, - bizonyos szempont alapján kiválasztott - képességeinek, készségeinek a fejlesztése.

3. AZ ESET SZEREPE. MI AZ ESET?

Az **esetmegbeszélő csoportban** egy adott konkrét eset képezi a munka tárgyát. Esetmegbeszélő csoportban, - a már fent említettek alapján - azok a személyek vesznek részt, akik általában segítő szakmában tevékenykednek.

Szupervízió esetében az eset közeg, mindig konkrét történet, de szélesebb körből meríthet, mint az esetmegbeszélő csoport. Ez abból is adódik, hogy a szupervíziót nem csak a segítő szakmában dolgozók vehetik igénybe, hanem más területen dolgozók, akiknek szakmai problémáik vannak.

Tréning során az abban résztvevők első-sorban strukturált gyakorlatokkal dolgoznak. Nem konkrét eseteket kell felidézniük a folyamatban, hanem kész szituációkat kaphatnak esetleges jelleggel. A résztvevők esetei véletlenszerűen, a helyzettől, csoporttól, függően kerülhetnek elő.

4. A MUNKA TÁRGYA, FÓKUSZA.

A kiindulási pont (definíció) tárgyalása során már szó eset az egyes tanácsadási formák központi tárgyáról. Míg a **szupervízióban** a

szupervizált szakmai személyiségére fókuszálunk, addig az **esetmegbeszélő csoportban** a konkrét problémás szituáció és annak kontextusa jelenik meg a középpontban. A **tréning** során a személyiségnek valamely fejlesztendő készségeire, képességei irányul a tréner működése. Dr. Poór Ferenc szerint, tréningnek csak azt a komplex képzési eljárást nevezhetjük, amely négy elemet foglal magában:

- » az elméleti ismeretek elsajátítását, feldolgozását,
- » ezek gyakorlatban való alkalmazásának képességét,
- » a visszacsatolást
- » a személyiség feladatra való alkalmasságának mérését, alkalmassá tételét, az elvárt kompetenciát.⁶

5. IDŐDIMENZIÓ

A szakmai kritériumoknak megfelelő **szupervízió** csak folyamat lehet. Ez a gyakoriság szempontjából a szupervízió szempontjából gyakorlott csoportok esetében maximum havi egy találkozást jelent. Szerecsésebb azonban a kéthetenkénti, vagy háromhetenkénti ülések rendszeresítése. Véleményem szerint, az egyéni szupervízióban a kéthetenkénti alkalmak a legideálisabbak. A szakma általánosan elfogadott normái szerint egy egyéni szupervízió 60 perc időtartamú, míg a csoport, vagy team szupervízió 90 perc lehet. Egy alkalommal maximum két ülést lehet összevonni.

Az **esetmegbeszélő csoport** tervszerű, tudatos, viszonylag hosszabb időtartamú folyamatot jelent, de nemcsak így megvalósítható kizárólagos jelleggel. A szupervízióval szemben ezt a tanácsadási formát egyszeri segítségnyújtásra is lehet alkalmazni, bár rendszeresítése nem csak az egyes törvényi előírások miatt előnyös és hasznos.

Tréning esetében intenzív blokkokban zajló folyamatról beszélhetünk.

⁶ | <http://www.hrportal.hu/index.php?page=article&id=58645> (letöltve: 2013-05-14)

Ez rendkívül intenzív munkát tesz lehetővé egy-egy készségre, képességre fókuszálva, de nem beszélhetünk szükségszerű rendszerességről e vonatkozásban. Egy-egy tréning előkerülő blokk önálló egység is lehet. Optimális esetben maratoni és időszakosan elosztott, időextendált blokkokról beszélhetünk. Optimális esetben egy tréning (blokk) időtartama minimum 25-30 óra időtartamú.

6. CÉL

A **szupervízió** célja elsődlegesen a szupervizált szakmai kompetenciájának fejlesztése. Tanulást, fejlődését, személyes hatékonyság növelést szolgál. Saját szakmai tapasztalatokból indul ki és mindig azokhoz csatol vissza a folyamatban. Módszereiben az eklekticizmus jellemzi, az önreflektivitás szolgálatában a pszichológiai irányzatok, különböző módszereiből válogathat, és egy-egy módszer különböző elemeit alkalmazza. A szupervíziós folyamat során a szupervizált rátekinthet rá láthat saját szakmai dolgaira, hogy képes legyen meglátni és befogadni ami benne és körülötte zajlik. Ezáltal szakmai hatékonysága növekszik, mentális egészsége megerősödik és a burn-out-ot is jó eséllyel kivédheti, elkerülheti. Cél az egészség megtartása a szakmai kompetencia fejlesztése, megőrzése; a munkabírás és lelki stabilitás fejlesztése.

Az **esetmegbeszélés célja** a segítő tevékenység tervezésével, az esetvezetéssel kapcsolatos problémák csoportban való megbeszélése, - a csoport segítséget adjon az esethez személyes érzelmeinek megértéséhez, az adott probléma hatékony és eredményes megoldásához. Az esetmegbeszélés rendszeresen tartott esetvezetés-megbeszélés, melynek során a közvetlen munkatársak közösen beszélnek meg a munkatársak esetvezetéssel kapcsolatos problémáit. Az esetmegbeszélés során megbeszélhető a segítő és kliense közötti kapcsolat, megbeszélhető személyes problémák, érzelmi-indulati

jelenségek, hatások; az esetmegbeszélésen a segítő szakember kidolgozhatja magából a felgyülemlett indulatait, s csoportbölcsesség elve alapján a segítő problémáját különböző szemszögből megközelítve láthatja át a csoport. A segítő problémája megoldásához új ötleteket, új megközelítéseket, nézőpontokat kaphat. (Vályi 2008.) Cél tehát, az adott eset kreatív vezetésének elősegítése, az esetgazda érzelmi terheinek csökkentésével.

A **tréningek** arra irányulnak, hogy egyidejűleg szolgálják a magatartás és a tevékenység fejlesztését. „A fejlesztő tréningek általában konkrét viselkedések megalapozott, elmélyült és tudatosabb önismeretre, tudatosult attitűdváltozásra épülő módosítását kívánják elérni. Ebben nagy a szerepe a trénernek, aki a hagyományos bipoláris modell helyett hármas rendszerben mozog, melynek dinamikusan változó pólusait a csoporttag-tréner, a csoporttag-résztvevő és maga a csoport jelentik. Ezért is nagyon fontos a helyes szerepfelfogás és az annak megfelelő felkészültség.”⁷ A cél a már többször említett készségek, képességek szisztematikus fejlesztése, a személyiség belső lehetőségének kibontakozása.

7. TEMATIKA

A **szupervízió** során a szupervizor elsősorban nem előre kidolgozott tematikával dolgozik. A cél ugyanis kizárja ezt. A szupervíziós folyamatban a szupervizált saját problémáját, saját elakadását mutatja be, majd kérdést fogalmaz meg, hogy mire keresi a választ. A szupervizor pedig tükröt tart ehhez. Itt tehát a szakmai személyiség és kapcsolat van munkában. Ritkább esetekben azonban sor kerülhet tematizált szempontú szupervízióra is.

Az **esetmegbeszélő csoport** esetében esetlegesen, a felmerült igényekhez igazodóan a csoportban megbeszélendő eseteket bizonyos témaköré is szervezhetjük. (pl. egy adott osztály magatartási problémái konkrét

⁷ | http://www.mfor.hu/cikkek/Es_megis_merheto.html (letöltve: 2013-04-22)

eseteken át szemlélve). Az esetmegbeszélő csoportokban sem jellemző azonban az, hogy előre rögzített, kidolgozott tematikát követve zajlanának az esetmegbeszélések.

Tréningek esetében, - a másik kettő tanácsadási formával ellentétben - előre kidolgozott tematika alapján dolgozik a tréner. A munkaterv célirányosan felépített, mivel az egyes tréningek célja az, hogy egyes készségekre, képességekre összpontosítsa a feladatokat az elérendő célok érdekében. A tréningek esetében lehet talán legjobban előre tervezni az elérendő célok érdekében megvalósítandó kliensi tevékenységet, bár a folyamatok dinamikai mikéntje is sem előre kiszámítható minden esetben.

8. LÉTSZÁM

Szupervízió esetében változó létszámmal dolgozhatunk. Az egyéni szupervízió létszáma egyértelműen adott. Csoport szupervízió esetében, mikor különböző szervezetekből, munkahelyekről érkeznek a szupervizáltak, 7 fő az ideális létszám. Egy szervezeten belüli teamszupervízió esetében maximum 14 fő szupervizálttal dolgozhatunk, ügyelve arra, hogy 10 fő felett már 2 fő szupervizor szupervideálja a folyamatot. **Esetmegbeszélő csoportnál** az ideális létszám 15 főben maximált, míg **tréningeknél** ennél nagyobb, maximum 30 fős résztvevői számmal dolgozhatunk.

9. MIT VIHETÜNK BE PROBLÉMA GYANÁNT A CSOPORTBA?

Szupervízióban az esetek több témakör köré csoportosulhatnak:

- » én és a kliens
- » én és a kollégák
- » én és a főnök
- » én és a szakmám

Az esetek tehát kapcsolódhatnak a szupervizált segítői attitűdjéhez, a kollégákkal való együttműködéshez, az intézményi, - főnök-beosztotti - hierarchikus viszonyhoz, illetve a szakmai identitáshoz is. Ide tartoznak a szakmai krízis helyzetek, karrierépítés kérdései, kommunikációs problémák, az intézmény és az adott szakma befolyása, hatása az egyéni munkavégzésre. A kiégés jelensége és mindaz, ami a hivatás gyakorlása során megnehezíti a szupervizált mindennapjait. A szupervizált és a szupervizor egyaránt egy átélt munkatapasztalatból indul ki és ebből szerez további tapasztalatokat. E tapasztalatok visszacsatolásából származnak azután a további ismeretek. Tehát a folyamatban probléma alapú tapasztalati tanulás zajlik.

Az esetmegbeszélő csoport esetében a probléma a konkrét kliens, akire vonatkozóan az esethezónak köszönhetően elmélyültebbek a csoport megismerési igényei. Tréning esetében a résztvevők nem hoznak magukkal problémahelyzeteket feldolgozás céljából. A tréner fogja a résztvevőket problémahelyzetek elé állítani. Olyan feladatokat ad melyek különböző lelki munkát kívánnak a feladatmegoldó személyektől.

Láthatjuk, hogy a tanácsadás különböző formái, munkamódjai sok szempontból hasonlítanak, illetve különböznek egymástól. Hasonlóak, ugyanakkor különböznek is egymástól számos pontban.

FELHASZNÁLT IRODALOM

BÍRÓ Gabriella (É.N.): *Bevezetés a tanácsadás pszichológiájába* in: <http://pszicho.btk.ppke.hu/diakelet/dokumentumok/BevTA.P-7.9.doc>

RAJNAI Nadinka (2001.): *Diáktanácsadók a felsőoktatásban*. Budapest: Soros Alapítvány

TÚRI Zoltán (É.N.): *Az elhúzóó serdülőkor* in: <http://invitel.hu/turi.zoltan/>

Elhuzudoserdulokor.htm

VÁLYI Gábor (2008.): *A segítő segítése 1.; Esetmegbeszélés*. Budapest: Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet

RÉVÉSZ György (2007.): *Személyiség, társadalom, kultúra – a pszichoszociális fejlődés erikson-i koncepciója* In: GYÖNGYÖSINÉ KISS E. – OLÁH A. (szerk.) 2007. *Vázlatok a személyiségről. A személyiséglélektan alapvető irányzatainak tükrében*. Budapest: Új Mandátum, 224-243.

Dr. POÓR Ferenc (2007): *A tréning és gyakorlata* in: http://www.hrportal.hu/article_print.phtml?id=58645 (letöltve: 2013.február 12.)

MELLÉKLET

1. táblázat Az Erikson-féle pszichoszociális fejlődés területei és szakaszai (1988)

Életszakaszok	Pszichoszociális krízisek	Viszonyítási személyek	Pszichoszociális modalitások
Csecsemőkor (0-1 év)	I. bizalom v. bizalmatlanság	anya	elfogadok, kapok
Korai gyermekkor (1-3 év)	II. autonómia v. szégyen és kétely	anya és apa	megtartom elengedem
Óvodáskor (3-6 év)	III. kezdeményezés v. büntudat	családtagok	teszem, "úgy teszek, mintha" (=játék)
Iskoláskor (6-12 év)	IV. munkaorientáció v. kisebbségi érzés	lakókörzet, iskola	valami "helyeset" tenni, másokkal együtt csinálni
Serdülőkor (12-18 év)	V. identitás v. identitás-diffúzió	mi" ("saját" csoport), "ők", vezérek, példaképek	Ki vagyok? (Ki nem vagyok?), az én a közösségben
Fiatal felnőttkor (középkor) (18-35 év)	VI. intimitás, szolidaritás v. izoláció	barátok, szexuális partnerek, riválisok, munkatársak	másokban elveszítem és megtalálom önmagam
Érett felnőttkor (35-60 év)	VII. alkotókészség v. évnesztés	közös munka, házasság	alkotás, gondoskodás
Időskor (60 évtől -)	VIII. integritás v. kétségbeesés	"az emberiség", "a hozzám hasonló emberek"	vállalom magamat, akivé lettem; tudom, hogy egyszer majd nem leszek

Forrás: Túri (É.N.)

A SZUPERVÍZIÓ ELMÉLETI HÁTTERE

A SZUPERVÍZIÓ FOGALMA

A szupervízió meghatározása, - más fogalmakhoz hasonlóan - számos szerző írásából megtörtént már. Etimológiailag a szupervízió szó felügyeletet, felülről látást/láttatást jelent.

Norbert Lippenmeier szerint, „...a szupervízió az a tanácsadási forma, amely a munkatevékenység humanizálását és a munka minőségének biztosítását tűzi ki célul.” (Lippenmeier 1996. 5.p.)

„...Szupervízió egy tanácsadási módszert értünk a munkával kapcsolatos nehézségek esetén, amelyekkel bárki szembetalálhatja magát olyan szakmákban, amelyekben a pszichoterápián messze túlmenően a másokhoz való viszony szakszerű alakításáról van szó.” (Buchinger 1996. 156.p.)

„A teamszupervízió a csoportszupervízió egyik formája, amelynek középpontjában az adott intézményen belüli együttműködés teljes rendszerre kiterjedő, önismereti vonatkozású reflexiója áll.” (Gaertner 1996. 191.p.)

Cornelia Edding a szupervíziót öt kritérium alapján hasonlítja más segítő kapcsolatokhoz. Eszerint a „...szupervízió olyan eljárás, amely a szakmai kompetencia fejlesztését szolgálja, elvileg időhatárok nélkül. ...A szupervíziót a munkafeladat irányítja. ...A szupervízor számára követelmény, hogy rendelkezik pszichológiai-,

szakmai-, és terepkompetenciával. ...A szupervízió célja a szakmai kompetencia fejlesztése, ...az esetszupervízióban az egyén kompetenciáján van a hangsúly, ...a teamszupervízióban a perspektíva kibővül az együttműködés, a kooperáció dimenziójával” (Edding 1996. 212.-213 pp.) Edding a szupervíziós folyamat kliensének tekint minden olyan személyt, aki ilyen igényvel fordul a segítő felé. Früstenau-t idézve azt mondja, hogy a szupervízió olyan személyre irányuló folyamat, mely az egyén professzionalizálódását kíséri, azáltal, hogy a kliens megértési, érzékelési és felfogási képességeit bővítve hangsúlyt helyez a szakmai tevékenység során jelentkező érzelmek tisztázására is.” (Edding 1996.)

Berker szerint, a szupervízió - az Ifjúságvédelmi Akadémia meghatározásra támaszkodva - „szakmai tanácsadás az egyén - intézmény - kliensek feszültségmezejében.” (Berker 1996. 245. p.)

Gotthardt-Lorenz a szupervízióról, mint tanácsadási formáról beszél, mely a szociális-, és képzési területen dolgozók szakmai kompetenciájának bővítést szolgálja. (Gotthardt-Lorenz 1996.)

A Magyar Szupervízorok és Szupervízor-Coachok Társasága (továbbiakban: MSzSzCT) az európai modell követője. Ezek alapján a szupervízió a szakmai személyiség karbantartásának, fejlesztésének eszköze, az önreflexiót középpontba helyező, a konkrét szakmai tevékenységből kiinduló és ahhoz visszacsatoló tanulási folyamat.

(<http://www.szupervizorok.hu/> letöltve: 2011-02-28). Eszerint a szupervízió a szakmai személyiségfejlesztéssel foglalkozik, de nem tanácsadás, nem krízis intervenció és nem aktuális probléma megoldás. Az európai szupervíziós modell szerint a szupervízió nem tölthet be kontroll-funkciót, a szupervizornak mindig az intézményen kívül álló személy lehet, illetve a szupervizor nem vállalhatja a felelősséget a szupervizált munkájáért. Szupervízió alkalmazhatóságát minden olyan területre kiterjeszti e meghatározás, ahol a szakemberek humán intervenciókat használnak fel a munkájukban.

Álláspontom szerint, *a szupervízió olyan pszichológiai, formai kötöttségektől mentes folyamat, melyben a bármely szakmájában elakadásokkal küzdő személy (szupervizált) egy semleges, pártatlan segítő, - de nem tanácsadó és nem terapeuta - személy (szupervizor) segítségével, - több ülésből álló folyamat végén - szakmai kérdéseinek - nem szükségszerűen végleges - megoldásához, kerülhet közelebb. A szupervízió egy önreflektív, öntanulási folyamat az egyén saját szakmai tevékenységének működéséről, melynek célja a későbbi hatékonyabb szakmai működés elősegítése.* A szupervízióban a hangsúly, a szakmai önreflektivitáson alapuló tanuláson van. Mivel a szakmai személyiség élesen nem választható le az egyén magánszemélyként történő megnyilvánulásairól, így a személyiségfejlődés nem csak a szakmai működésben éreztetetheti hatását.

A SZUPERVÍZÍÓS FOLYAMAT SZAKASZAI

1. KAPCSOLAT FELVÉTEL, MEGKERESÉS, ELŐKÉSZÍTÉS, ELŐZETES INTERJÚ

A jó szakember megválasztása a szupervíziós folyamatnak is elengedhetetlen feltétele. A

szupervízió vonatkozásában nincs jogi szabályozás arra vonatkozóan, hogy mely személyek lehetnek jogosultak szupervíziós folyamat vezetésére. Nincs kötelező jogszabályi előírás a regisztrációval kapcsolatosan sem. A Magyar Szupervizorok és Szupervizor-Coachok Társaságának Alapszabálya szerint szupervíziót csak az a személy végezhet, aki erre a felsőoktatás keretében speciális képesítést szerzett, függetlenül attól, hogy a humán segítő pályák mely területén rendelkezik alapidplomával és szakmai gyakorlattal. (<http://www.szupervizorok.hu/> letöltve: 2011-02-28) Hazánkban ez az eljárás is, - a mediációhoz hasonlóan - gyermekcipőben jár. Az MSZSZCT honlapján található egy nyilvántartás a diplomás szupervizorokról. A szolgáltatást igénylők ezúton kereshetnek maguk számára diplomás szupervizort. Fontos lenne azonban az is, hogy a humán erőforrásokkal, vagy a szociális ágazattal foglalkozó szakminiszter is nyilvántartásba vegye a szupervizorokat, róluk névjegyzéket vezessen, illetve egységes szabályozást alkosson a szupervízióval összefüggő összes tárgykörben.

A már említett hazai szervezet (MSZSZCT) kívül a nemzetközi szervezetek is segítséget nyújthatnak a szupervizorok felkutatásában. Ilyen szervezet többek között az Association of National Organisations for Supervision in Europe (ANSE)⁸.

Szupervizorként azt tapasztalom, hogy nem elsősorban az igénylők köre keresi a szupervizort, hanem a szupervizor végzettségű szakemberek azok, akik magukat ajánlják lehetséges, potenciális ügyfeleiknek.

A szupervíziós folyamatok gyakoribbá válását segíthetné elő, ha a humánszférában dolgozó szakemberek ismernék ezt a szakmai személyiségfejlesztési lehetőséget. Ehhez nagymértékben hozzájárulhatna a már említett jogi szabályozás, az erőteljesebb szakmai lobby tevékenység, valamint a felsőoktatás tananyagába való beépülése e folyamatnak.

⁸ | Elérhetőség: <http://www.anse.eu> (letöltve: 2013. július 07.)

2. A SZERZŐDÉSKÖTÉS

A szupervíziós szerződés megkötése a szupervízió folyamatának, - mint minden egyéb másik lépés is – fontos része. A szupervízió akciótanulás, a „tanulás tanulása”, a kérdés művészete. A tanulást, fejlődést, a személyes hatékonyság növekedését szolgálja. Ez a tanulási folyamat, szerződésen alapul, a saját szakmai tapasztalatokból indul ki és mindig oda csatol vissza a folyamat keretében.

A szerződés megkötését több tényező befolyásolja. Az egyik ilyen tényező az, hogy milyen típusú szupervíziós folyamatra kötünk szerződést. Beszélhetünk, egyéni-, csoportos- vagy team szupervízióról. Ez alapján két-, vagy háromoldalú szerződést is köthetünk a szupervíziós folyamat vonatkozásában. Háromoldalú a szerződés azokban az esetekben, amikor a szupervizált vezetőjével/felettesével (is) szerződik a szupervizor a feladat elvégzésére.

A szerződés típusát más szempont szerint is csoportosíthatjuk. Beszélhetünk a már említett lehetőségről, miszerint a vezetővel/megbízóval köt szerződést a szupervizor. Létrejöhet a Polgári törvénykönyv szerinti, jogi értelemben vett szerződés, illetve a szupervizor és a szupervizált/szupervizáltak közötti, – a szupervíziós folyamat mikéntjére vonatkozó – kapcsolati szerződés. A fentiek alapján tehát, a szupervíziós szerződést a következőképpen csoportosíthatjuk:

1. vezetővel/megbízóval kötött jogi szerződés (Ptk.)
2. kapcsolati szerződés

A szerződés formai része tartalmazza a közös munkafeltételeket, biztosítja a professzionális cselekvési lehetőségeket, az ehhez szükséges intézményi kereteket, minden résztvevőnek szociális biztonságot nyújt, míg a szerződés formai része az értékek, normák, célkitűzések és tartalmi vonatkozások tisztázását tartalmazza. (Kallabis 1996.) A továbbiakban szerződés alatt a harmadik, kapcsolati szerződés fogalmát értem.

A kapcsolati szerződés tulajdonképpen a szupervíziós folyamat egyik legmeghatározóbb eleme, keretet ad a folyamatnak, ezzel védeltséget biztosít a szupervizornak és a többi résztvevőnek is.

IDŐKERETEK, KAPCSOLATTARTÁS, TEGEZŐDÉS, MAGÁZÓDÁS

Az időkeretek szempontjából az alábbi fontos szempontokat kell figyelembe vennünk. Az ülések

- » számát
- » időtartamát
- » gyakoriságát
- » a folyamat befejezésének várható idejét
- » hiányzások, késések kezelését

A szupervízió lényege folyamatosságában (is) rejlik, ezért sohasem egy ülésre szerződnek a felek. A szupervízió csak akkor lehet hatásos, hatékony, ha rendszeres. Ez a gyakoriság szempontjából a szupervízió szempontjából gyakorlott csoportok esetében minimum havi egy találkozást jelent. Szerencsésebb azonban a kéthetenkénti, vagy háromhetenkénti ülések rendszeresítése. Véleményem szerint, az egyéni szupervízióban a kéthetenkénti alkalom a legideálisabb. Ilyenkor egy-egy ülés alkalmával olyan problémák kerülhetnek felszínre, melyek további alkalmakat igényelnek. Szerintem a kéthetenkénti találkozás elegendő időt ad arra az egyes ülések között, hogy a szupervizált feldolgozza az üléseket, és a probléma továbbvitelén elmélkedjen. Ez hasonló esetekben természetesen a csoportos, vagy team szupervízióban is működőképes.

A szakma általánosan elfogadott normái szerint, egy egyéni szupervízió 60 perc időtartamú, míg a csoport, vagy team szupervízió 90 perc. Egy alkalommal, maximum két ülést lehet összevonni. Álláspontom szerint, az időtartamokat lehetőség szerint a szupervizornak be kell tartania és be kell tartatnia, de nem kell mereven ragaszkodni hozzá. A szupervízió folyamata és maga a kapcsolati szerződés is rugalmas. Éppen

ezért, az időkereteket is a szükséges mértékig tágíthatjuk, szűkíthetjük, bár ez utóbbi nem igazán szerencsés (és talán ritkábban is fordul elő). A szupervíziós folyamatban a résztvevőknek a csoportdinamikai változásokhoz alkalmazkodniuk kell; ezt a folyamatot a szupervízornak kell bizonyos mértékig kontroll alatt tartani, tehát ügyelnie kell az időkeretek betartására egy-egy ülésen. Azonban, ha a folyamat azt igényli, nem szabad hirtelen véget vetni egy dinamikai folyamatnak. A folyamat félbeszakítása a nem alkalmas pillanatban, azt idézheti elő, hogy a szupervizált(ak) bizalmukat veszítetik, biztonságérzetük csökkenhet. Természetesen a parttalan, vég nélküli folyamatokat kontrollálni kell és lehet.

Az ülések számát a szupervizáltak létszáma határozza meg. Egyéni szupervízió esetében a minimum ülészsám, melyre a felek szerződnek 5 alkalom, míg csoport/team szupervízió esetében (mely 4-7 fő között ideális) ez a szám a szupervizáltak létszáma + 2 főben, mint alkalomban jelölhető meg. Abból az alapelvből kiindulva, miszerint „a kapcsolati szerződést nem lehet elég alaposan, elég aprólékosan megkötni”, tapasztalatom szerint, egy óra nem minden esetben elegendő a szerződés megkötésére.

Fontos kérdés az időkeretek tisztázásakor, hogy hogyan kezeljük az ülésekről való késések kérdését. Egyéni szupervízió esetén ez a helyzet (is) talán könnyebben kezelhető, mivel a szupervizált késése esetén nem zavar meg egy már elindult folyamatot úgy, mint egy csoport, vagy team szupervízió esetében. Ilyenkor is célszerű azonban a szerződésben előre lefektetni, hogy a késés időtartama beleszámít-e (és mekkora késési időig; álláspontom szerint: kb. 10-15 perc) az ülés időtartamába, vagy az ülés idejét a szupervizált megérkezésétől számítják a felek. Abban az esetben, ha a szupervízor késik, - véleményem szerint - az ülés a megérkezéstől számítandó. Célszerű megállapodniuk a feleknek abban, hogy mennyi időtartamú késés esetén kell egymásra fel-

tétlenül várniuk, és milyen időtartam eltelte után távozzanak (dolguk végezetlenül). Szerencsés, ha már a szerződés megkötése során választanak a csoportos/team szupervízió esetében a szupervizáltak közül egy kapcsolattartó személyt, aki a kapcsolatot tartja a szupervízorral. A későn érkező szupervizáltak és a szupervízor is rajta keresztül tudathatják egymással a késést, vagy az esetleges hiányzást is, tehát nem személyesen, hanem a kapcsolattartón keresztül kommunikálhatják egymással késési és egyéb technikai jellegű problémáikat is. A koordinátor feladata, hogy értesítse a szupervízort és a csoporttagokat is, hogyha a hiányzás akkora mértékű lenne, hogy az ülés nem kerülne megtartásra. Előre tisztázni kell tehát azt is, hogy mely minimum létszám esetén kerül megtartásra egy szupervíziós ülés. Ez egy 7 fős csoport esetében legalább 5 főt jelent, míg egy 4 fős csoport esetében problémát, illetve az ülés elmaradását okozhatja akár egy személy távollmaradása is. Célszerű megállapodásba foglalni azt is, hogy a részvétel előzetes lemondása meddig lehetséges anélkül, hogy az elmaradt ülést ne pótolnák a felek. A szupervízió folyamat jellegéből következik ugyanis az, hogy a távollmaradó személyt is fizetési kötelezettség terheli. Abban az esetben viszont, ha az ülést - annak megtartásához szükséges létszám felett, - a megállapodott időn belül lemondják, az elmaradt ülést pótolni kell. A pótlás természetesen előzetes időpont egyeztetés alapján lehetséges.

Fontos kérdés az, hogy a megállapodásban rögzített, még tolerált időtartamnál többet késő, de utólag megérkező szupervizáltat beengedjük-e a csoportülésre. Ez a lehetőség még vis maior esetén is kétséges lehet, hiszen egy már megkezdett folyamatba bekapcsolódni mindig kényes ügy. Tapasztalatom szerint, nem szerencsés megengedni azt, hogy egy már megkezdett ülésbe valaki a tolerált határidőn túl csatlakozzon. Ez alól talán az képezhet kivételt, ha a többi csoportban lévő hozzájárul ahhoz, hogy az illető

elkésített csoporttag is csatlakozzon a folyamathoz. Minden hiányzás és késés esetén a következő ülésen fel kell azonban hívni a feleket (nem csak a későn érkező, illetve hiányzó fél) figyelmét arra, hogy a szerződésben mit vállaltak, és hogy annak milyen következményeit vállalták, illetve azt sem árt tisztázni ismételtelen, hogy ezeknek milyen hatása van magára a szupervíziós folyamatra. A notórius későn érkezések természetesen jelzések lehetnek a csoport, illetve a szupervízor, vagy akár (pl.: team szupervízió esetében) a megbízó felé. Ilyen esetben érdemes szerződésbe foglalni azt, hogy hány hiányzás vagy esetleg késés vonja maga után a csoportból/teamből való kizárást. Kötelező jelleggel előírt, így esetleg kényszernek megélt szupervízió esetében ez a szankcionálási forma a régen várt megváltást jelentheti annak a szupervizálnak aki „elszenvedője” a vezetői kényszernek. Egyéni szupervízióban ez természetesen a szerződés és a szupervíziós feladat felmondását, végét jelenti. Egy csoport/team szupervíziónál, folytatódhatnak az ülések abban az esetben, ha elegendő minimális szupervizált marad a csoportban/teamben. Egy személy ily módon való távozása kiválthat azonban egy több fős távozási hullámot azok körében, akik hasonló kényszernek élték meg a szupervíziót, és ezáltal elég erőt éreznek magukban ahhoz, hogy ők is hasonlóképpen járjanak el. Ennek elkerülése érdekében célszerű a szerződésalkötést megelőzően, a setting során tisztázni a megbízóval, illetve a szupervizáltakkal azt, hogy a folyamat önkéntes legyen, és ez a szerződés időtartamának végéig fenn kell, hogy álljon az eredményesség érdekében. Ezt szolgálhatja az is, ha a szerződő felek a setting során megfogalmazott elvárásaikat, a szupervízió célját a szerződésalkötés során még egyszer megerősítik egymás előtt. A szerződés megkötésekor azonban nem csak a már korábban felvetett elvárások, hanem azok kiegészítése és megerősítése is megtörténik. Célszerű azonban, hogy a szerződésalkötéskor a felek már ne fogalmazzanak meg a setting során

előadottakhoz képest ellentétes elvárásokat sem saját, sem a többiek igényével szemben.

A szerződés megkötésekor megállapodást kel kötni arra vonatkozóan, hogy a szupervízor és a szupervizált(ak) hogyan szólítsák egymást. A szupervíziós folyamat során célszerű lehet megállapodni a tegeződő formában, de figyelembe kell venni az egyéni kívánságokat, hiszen lehet valakit ez a bizalmas forma túlzottan zavarhat. Mivel a csoportokban különböző életkorú személyek is előfordulhatnak a tegeződő forma némelyeknek nem biztos, hogy megfelel.

Nehézséget okozhat, amikor a csoport néhány tagja beleegyezik, míg mások elutasítják az egymással való verbális érintkezés közvetlen formáját. Mindenkinek nehezebb a figyelmét úgy összpontosítani, hogy a társaság egyik felét tegezni, a többi-eket pedig magázni kell. Ilyenkor célszerű megállapodni abban, hogy mindenki magázódik, vagy tegeződik egymással, illetve a szupervízorral.

A SZUPERVÍZÍÓ ESETKÖRE

A szupervíziós ülések során mindig konkrét helyzet, eset illetve történet kerül megbeszélésre, konkrét szereplőkkel. A szereplők közül az egyik fél minden esetben maga az esethozó kell, hogy legyen. Ezek az esetek több témakör köré csoportosulhatnak:

- » én és a kliensem
- » én és a kollégák
- » én és a főnököm
- » én és a szakmám

Az esetek tehát kapcsolódhatnak a szupervizált segítői attitűdjéhez, a kollégákkal való együttműködéshez, az intézményi, - főnök-beosztotti - hierarchikus viszonyhoz, illetve a szakmai identitáshoz is. Fontos szempont az, hogy bármelyik témára is fókuszált a megállapodás, az eset, a szupervízornak ügyelnie kell arra, hogy az esethozó ne térjen el a tárgytól. Már a setting során érdemes azt tisztázni (és a szerződésalkötéskor megerősíteni), hogy a magánéleti

problémák nem tartoznak a szupervízió esetkörébe. A megfelelő pszichológiai háttérrel rendelkezve, a setting során ki lehet szűrni azokat a személyeket, akik olyan magánéleti válságban vannak, melyből következően az adott helyzetben nem tudnának részt venni szupervíziós üléseken.

A korábban már említett hiányzásokon kívül az ellenállás másik formájával is találkozhatunk a szupervíziós ülések kapcsán. Ez gyakran a „nincs problémám” kifejezése gyakori használatával juthat kifejezésre. A notórius késők ellenállása megnyilvánulhat abban is, hogy kivonják magukat az esethozásból, azzal a felkiáltással, hogy „nincs semmi problémájuk”⁹. Ez elsősorban olyan helyzetekben fordulhat elő, mikor a szupervizált egy felső vezetés által előírt szupervízióra „kényszerül”, hiszen azt gondolhatja, hogy nem önként jött az ülésre, hanem utasították, pedig neki semmi problémája nincsen. Ilyen eset fordulhat elő, akkor is, ha a szupervizált az ülések előtt „nem megy elég mélyre” pszichéjében, így mindennapi szakmai helyzetekben nem fedez fel semmiféle problémát. Előfordulhat az is, hogy a szupervizáltak hosszabb időre van szüksége ahhoz, hogy biztonságban érezze magát a szupervíziós ülések során. Ez adódhat egyrésztől egy introvertáltabb személyiségből (pl.: Kolb-féle RM tanulási stílusú egyén), vagy korábbi negatív tapasztalatokból is. A „nincs problémám” tehát, én-védelmi funkciót is betölthet. A szupervizornak ez utóbbi esetekben nem szabad sürgetnie a zárkózottabb személyeket, elegendő időt kell biztosítani részükre a megnyíláshoz. Célszerű a szerződés megkötésekor lefektetni azt, hogy minden csoporttagnak legalább egyszer saját esetet kell hoznia az ülések egyikére. Tisztázni kell, hogy a szupervíziós üléseken aktív jelenlét szükséges, amihez az is hozzájárul, hogy minden csoporttag/egyén minimálisan egy esetet hoz valamelyik ülésre. Lehetőség van arra is, hogy akár a szerződés megkötésekor már előre megállapodjanak a felek abban, hogy ki mikor hozza esetét, de arra is van le-

hetőség, hogy egy-egy ülés után állapodjanak meg abban, hogy a következő ülésen kilesz az esethozó. Egyéni szupervízió esetében természetesen nem lehet „nincs problémám” kifogással kibújni az esethozás alól. Előfordulhat, hogy a szupervizált valamilyen oknál fogva nem tud konkrét szituációs helyzetet felidézni. Ebben az esetben a szupervizátor feladata az, hogy a szupervizáltak segítsen előhívni olyan helyzetet, ami az adott ülésre behozható. Fontos, ha a felek tisztában vannak azzal, hogy probléma nem minden esetben csak egy szakmai elakadás lehet. Ekkor a szupervizátor el-, és beindíthatja a szupervizált gondolkodását, ha arra kéri, hogy gondolja át a napi, illetve heti rutin tevékenységét. Gondolja át mi történt vele az adott napon. Innen kiindulva könnyen eszébe juthat egy olyan szituáció, mely a szupervíziós ülés esetét képezheti. Introvertált személyeknél fontos azt tudatosítani, hogy az esethozást nem sürgetjük, de az egy jó lehetőség arra, hogy az illető személy kihasználja a lehetőséget egy probléma megoldásának előrehaladása érdekében. Ha valaki nagyon elzárkózik az esethozás elől, megfelelő fokú presszióval szembesíthető e mulasztásával. A szupervizátor megkérdezheti tőle azt, hogy van-e valami nyomós oka arra, hogy kibújjik az esethozás alól.

Kellemesebb szituáció az, amikor a csoporttagok több esetet hoznak egy ülésre. Ilyenkor az élvezhet elsőbbséget, aki a szerződésben foglaltak szerint éppen az esethozó pozíciójában van. De a szerződésben lefektethető az is, hogy a csoporttagok az egyes esetek ismertetését követően azt a személyt jelölik „esetgazdának”, akinek a története érzelmileg leginkább megérinti Őt. Ilyen választási szempont lehet, hogy azt az esethozót választják a csoporttagok, akinek a történetével legtöbb kapcsolódási pontot éreznek saját kérdésükhöz. A szerződés úgy is szólhat, hogy az a személy is elsőbbséget élvez, ilyen esetekben akinek a problémája nem tűr halasztást (ez természetesen meglehetősen szubjektív, így ha több személy is

⁹ | A „nincs semmi problémám” kijelentésekre megoldás lehet az, ha az egyént arra kérjük beszéljen arról, hogyan csinálja azt, hogy semmi problémája/esete nincs a munkahelyén.

úgy nyilatkozik, hogy a hozott esete halaszthatatlan a már említettek alapján lehet sorrendiséget megállapítani).

Az esethozások problémája lehet a szupervizációs ülések során, hogy a szupervizáltak, vagy túl általános problémát, esetet hoznak, vagy pedig túlzottan személyeskedőt. Ez utóbbi különösen team szupervizációban fordulhat elő. A szerződéskötés során érdemes tisztázni azt a szupervizáltakkal, hogy lehetőség szerint ne nevesítsék a szereplőket. Ha mód van rá anonimizálva elsősorban a helyzetről magáról beszéljenek az eset ismertetése során. Egy kis településen, egy adott szakmán belül természetesen így is előfordulhat az, hogy csoport vagy egyéni szupervizáció során a résztvevők és a szupervizor tudja ki(k)ről beszél az esethozó. Fontos azonban megtalálni azt a közép utat is, amely elkerüli azt, hogy a szupervizált túlzottan általánosan beszéljen a helyzetről. A túlzottan általánosan előadott történetet ugyanis a kívülről csoporttagok és a szupervizor nem biztos, hogy megértik. Az esethozás szempontjából ugyancsak nagyon fontos szempont, hogy a szupervizált legyen az eset és annak előadása fókuszában, ne pedig az esetleges másik fél. A szupervizor feladata, hogy a szupervizáltat és a csoporttagokat a fókuszon tartsa. („*Neked milyen problémát okozott ez?*”; „*Te/Ti hogy vagy(tok) ezzel a kérdéssel?*” stb.). A személyeskedés tehát kerülendő a szupervizáció során. A középpont az kell, legyen, hogy a szupervizáltat hogyan érintette a felmerült problémás szituáció.

FELELŐSSÉG, SZEREPEK TISZTÁZÁSA

A szupervizációs folyamat kereteinek megteremtése a szupervizor feladata. Ő felel azért, hogy a szupervizációs környezet zavarmentes legyen, és a szupervizáltak mindegyike biztonságban érezze magát a folyamatban. Tisztázni szükséges azonban emellett a szerződésben, hogy nem a szupervizor felelőssége az, hogy a szupervizációs folyamatban mennyit tanulnak a szupervizáltak. Mivel a szupervizáltak felelőssége az aktív jelenlét,

így az hogy a folyamatban mennyit tanulnak, abból mennyit hasznosítanak, közös felelősség. Az a szupervizált, aki nincs jelen a folyamatban aktív résztvevőként (nem csak az, aki fizikailag nincs jelen, hanem az is aki fizikailag jelen van, de passzivitásával kivonul a résztvevők közül), nem fog tanulni. A szupervizornak ki kell mondania, hogy ez nem az ő felelőssége, hanem minden egyes szupervizáltat külön-külön, és egyénenként is terhel.

Egy-egy ülésre behozott szituációban hosszú évek viszonya mutatkozhat meg. A konkrét eset lehetőséget ad arra, hogy feladat lényegéhez, a probléma gyökeréhez eljussunk. Ez azonban a legtöbb esetben egy alkalommal, egy üléssel nem tisztázható. Ilyenkor a szupervizor jelezheti a szupervizálnak, hogy az eset megoldásához akár 4-5 alkalom is szükséges lehet. Ilyen esetekben lehetőség van arra, hogy a szupervizációs folyamat lezárása után újabb csoportszerződést kössenek a felek, vagy akár a problémás esethozó egyéni szupervizációban folytassa a megkezdett folyamatot.¹⁰

ALAPVETŐ NORMÁK

A szerződéskötés során fontos tisztázni, - csoportos szupervizciónál – hogy mivel többen vesznek részt a folyamatban minden szupervizált szempontja a lehetőségekhez mérten figyelembe veendő. Mindenki egyformán fontos, mindenkinek a szempontja számít a folyamatban.

A kommunikációs normák tisztázása kiemelkedő jelentőségű. Az őszinteség és a nyíltság a szupervizációs folyamatban elengedhetetlen. Egy szupervizációs folyamat során éppen ezért előfordulhatnak udvariatlan megnyilvánulások, itt kimondhatóak olyan dolgok, amiket esetleg egy más szituációban nem tennének meg a felek. Fontos azonban tisztázni, hogy a személyeskedésnek nincs helye. A felek nem minősíthetik egymást, ne értékeljenek, ne kritizálják a másik megnyilvánulásait, cselekedeteit. A közléseket énközlések formájában kell a feleknek egymás

¹⁰ | Itt kell megemlíteni azt, hogy ha egy intézményen belül kerül sor a vezető és annak beosztottjának szupervizációjára, ne ugyanaz a szupervizor tartsa az üléseket mindkettőjüknél. Azonos szinten állóknál (beosztottaknál) lehetőség van arra, hogy ugyanaz a szupervizor tartsa a szupervizációt minden egyénnek.

irányába közölni. A közlések mindig a közlő érzéseinek kifejezései kell, hogy legyenek, nem szabad a másik személyről szóljanak, és őt negatív színben tüntessék fel.

Szupervízió esetében fontos a szerződéskötésnél tisztázni, - főleg olyan személyeknél, akik még nem gyakorlottak a szupervíziós folyamatban - hogy sem a szupervízornak, sem a csoporttagoknak nem az a feladata, hogy konkrét tanácsokkal segítsék az esethozót, hanem abban nyújthatnak segítséget, hogy a szupervizált mélyebben lásson a problémájában.

Az alapvető normák között tisztázhatóak olyan gyakorlati kérdések is, mint például az üléseken történő evés, ivás, rágózás kérdése. A szupervízor feladata, hogy olyan csoporttagok közötti egyezéseket ne engedjen érvényre jutni, amelyek a szupervíziós folyamat működését akadályozhatják.

ALAPVETŐ NORMÁK

A szerződéskötés során fontos tisztázni, - csoportos szupervíziónál – hogy mivel többen vesznek részt a folyamatban minden szupervizált szempontja a lehetőségekhez mérten figyelembe veendő. Mindenki egyformán fontos, mindenkinek a szempontja számít a folyamatban.

A kommunikációs normák tisztázása kiemelkedő jelentőségű. Az őszinteség és a nyíltság a szupervíziós folyamatban elengedhetetlen. Egy szupervíziós folyamat során éppen ezért előfordulhatnak udvariatlan megnyilvánulások, itt kimondhatóak olyan dolgok, amiket esetleg egy más szituációban nem tennének meg a felek. Fontos azonban tisztázni, hogy a személyeskedésnek nincs helye. A felek nem minősíthetik egymást, ne értékeljenek, ne kritizálják a másik megnyilvánulásait, cselekedeteit. A közléseket énközlések formájában kell a feleknek egymás irányába közölni. A közlések mindig a közlő érzéseinek kifejezései kell, hogy legyenek, nem szabad a másik személyről szóljanak, és őt negatív színben tüntessék fel.

Szupervízió esetében fontos a szerződéskötésnél tisztázni, - főleg olyan személyeknél, akik még nem gyakorlottak a szupervíziós folyamatban - hogy sem a szupervízornak, sem a csoporttagoknak nem az a feladata, hogy konkrét tanácsokkal segítsék az esethozót, hanem abban nyújthatnak segítséget, hogy a szupervizált mélyebben lásson a problémájában.

Az alapvető normák között tisztázhatóak olyan gyakorlati kérdések is, mint például az üléseken történő evés, ivás, rágózás kérdése. A szupervízor feladata, hogy olyan csoporttagok közötti egyezéseket ne engedjen érvényre jutni, amelyek a szupervíziós folyamat működését akadályozhatják.

A BIZTONSÁG KÉRDÉSE

A szupervíziós folyamat alapvető kérdése az, hogy a szupervizált(ak) biztonságban érezzék magukat a folyamatban. Ez többek között a fent említett kommunikáció mikéntjével is összefüggő feladat. A szerződéskötésnél fontos a szupervizáltak tudomására hozni, hogy minden esetben fennáll annak a lehetősége, hogy ha az esethozó nem akar a hozott esetében tovább mélyülni, megállíthatja a folyamatot. A csoport tagjai meg egyezhetnek abban, hogy milyen formában jelzik egymásnak, ha már elégnek érzik az elmondottakat, hallottakat. A szupervízor feladata pedig az a folyamatban, hogy meggátolja a szupervízió optimális működése ellen ható beavatkozásokat, megnyilvánulásokat. A szupervízor felelőssége a résztvevők integritásának a védelme. De a csoporttagok és a szupervízor feladata együttesen az, hogy egymást és saját magukat is „megvédjék”. Így lehetőség van egy adott témában elmerülni úgy, hogy a személyes határok védelme megoldott. Ez a résztvevő feleknek kellő biztonságot, ezáltal optimális nyitottságot adhat.

Ha a Kolb-elméletből indulunk ki, láthatjuk, hogy többféle tanulási típusú egyén szerepelhet egy csoportban. Mindenki más, nem csak tanulás szempontjából. Fontos a szerződéskötésnél tudatosítani, hogy ezt a

csoporthagoknak tiszteletben kell tartani. Az egymással szembeni tolerancia erősítheti a szupervizáltakban a biztonságérzést. Ehhez az is hozzájárulhat, ha a felek egymás tempójára is tekintettel vannak. A szupervizálti helyzetben lévő személy, - vagy egy reflektív megfigyelőként tanuló - általában lassabb tempóban halad, mint a kívülálló személyek, külső megfigyelők. Célszerű a szerződéskötésnél tehát tisztázni, hogy a lassabban haladó egyéneket is tiszteletben tartja a csoport.

3. A SZUPERVÍZIOS ÜLÉS

Mivel minden szupervizációs ülés, - a közvetítéshez hasonlóan - más és más, ezért nehéz arra vállalkozni, hogy a következőkben leírtakra evidenciaként tekinthessünk. „A szupervizációban nincs előre leírható tematika, az eset aktualitása, eleveisége a strukturáló szempont.” (Bagdy, Wiesner 2005.) Az alábbiakban tehát arra törekszem, hogy a tanultak alapján egy optimálisnak mondható csoport szupervizációs ülés tematikáját vázoljam fel. Ezen ülésvezetés vázlat azt a célt szolgálhatja, hogy rátekinthessünk egy ülés általános menetére. Természetesen a felekben zajló pszichés folyamatok egy-egy ülés folyamatánál még inkább egyediek lesznek, ezért a pszichodinamikai folyamatokról ehelyütt kevésbé teszek említést.

NYITÓKÖR

A nyitókör funkciója az adott szupervizációs ülésen többoldalú. Elsősorban a résztvevők fizikai megérkezését követő, azt kiegészítő pszichés megérkezés funkcióját tölti be. Segíti a folyamatra való ráhangolódást, azáltal, hogy a feleknek lehetőségük lesz ekkor arra, hogy a szupervizorral és a csoporttagokkal megosszák pillanatnyi lelki állapotukat, hangulatukat, bennük lévő érzéseiket. A felgyülemlett érzelmek rövid ventillációjának is helye lehet a nyitókörben.

Másik fontos funkciója a folyamat e részének az esethozó személyének kiválasztása során lehet. A szupervizornak értő figyelemmel kell hallgatni a nyitókörben el-

hangzottakat (is), mert az ekkor elhangzott mondatokból tájékozódhat arról, hogy a csoporttagok közül kinek lehet aktuális szupervizációs kérdése.

A szupervizor feladata, hogy a szupervizációs folyamathoz szükséges optimális fizikai környezetet (megfelelő terem, azonos székek stb.) megteremtse. A fizikai feltételek mellett azonban a lelki ráhangolódás feltételeinek a megteremtése is elengedhetetlen. Enélkül csak felületes beszélgetés lehet az ülés, amit nem tekinthetünk szupervizciónak. Az üléskezdetén, e cca. negyedórás¹¹ folyamat alapvetően befolyásolhatja az utána következő szakaszokban a résztvevők nyitottságát. Segít ráhangolódni az ülésre, emellett pedig jó lehetőséget biztosít a szupervizor számára is arra, hogy feltérképezze a résztvevők aktuális mentális állapotát. A bevezetőkörben való megnyilatkozások megvilágíthatják azokat a problémákat, melyek az aktuális ülésen kérdésként előkerülhetnek. A nyitókörben elhangzó „Ki hogy érkezett?” „Hogy vagy itt és most?” „Ki hogy ül itt?” (Esetleg mindenki mondjon egy szimbólumot.) kérdések segítik a mentális megérkezést és „munkára” hangolják a résztvevőket, rálátást biztosíthatnak a szupervizált(ak)ban zajló lelki folyamatokra.

A szupervizor feladata tehát, hogy a szupervizációs folyamathoz elengedhetetlen reflektív környezeti feltételeket megteremtse. Ez azért különösen fontos, mert a szuperviziót, - többek között - az választja el a segítő beszélgetéstől, hogy a résztvevőkben a reflexiók, önreflexiók révén (ön)tanulási folyamatok indulnak meg, ezáltal juthat elakadásaiban előrébb a szupervizált és más csoporttagok (illetve a szupervizor) is.

A reflexiók folyamat eléréséhez, az ahhoz való közeledéshez egy folyamaton keresztül juthatunk el. E folyamat három lépésben ragadható meg.

- » Tények rögzítése, megállapítása
- » Emóciók és érzések észlelése
- » Reflexiók szavakba öntése

¹¹ | Ez az időtartam a szupervizáció típusától függően változhat. Egy team szupervizációban, - ahol a résztvevők az adott ülést megelőzően és azt követően is együtt vannak - rövidebb lehet a fenti időpontnál. Míg egy csoportos szupervizáció esetében, - ahol akár havonta találkozhatnak a felek - a bevezető kör lassító, összehangoló funkciójából eredően ez az időtartam hosszabb lehet.

E lépések megtételének nagy része a szupervíziós folyamat első szakaszába tartozik.

Az első szakasz kezdeti lépése az, amikor az tisztázódik, hogy az adott ülésen kinek a kérdésével foglalkozunk. Ennek eldöntését segítheti a már említett bevezetőkörben történő bejelentkezés is. Számos esetben előfordul, hogy már a bevezetőkörben utal arra valaki a csoportból, hogy szívesen lenne esethozó, mert egy adott kérdés meglehetősen aktuális számára. Az esethozó személyének „kiválasztását” az alábbi kérdések segíthetik: „Van-e esetleg olyan aktuális kérdés, amivel foglalkozni szeretne valaki?” „Van-e valakinek konkrét kérdése, amit megbeszélne, amire szeretne ránézni?”

Segítség lehet az is, hogy a szerződéskötés során a csoporttagok előre megállapodnak abban, hogy ki, mikor lesz esethozó, de ebben az esetben is fontos az a kikötés, hogy az aktuális eset felülírja az előre megbeszélést.

Előfordulhat olyan szituáció, amikor több személy jelzi azt, hogy van aktuális megoldandó kérdése. Ebben az esetben alkalmazható a következő lépés. Először a jelentkezőktől 3-4 mondatos indoklást kér a szupervízor, amivel indokolniuk kell azt, hogy miért az Ő esetük legyen az adott ülésen. Ezután, a csoporttagokat kéri a szupervízor, hogy az elmondottak alapján álljanak azon csoporttársuk mögé, akinek a története érzelmileg jobban megérintette őket, és amelyik esetet jobban a magukénak érzik. „Szavazategyenlőség” esetén a szupervízor a lehetséges esethozókra bízhatja azt, hogy ki legyen az adott ülésen az, akinek a kérdésével foglalkozik a csoport. Ezzel párhuzamosan felajánlhatja a másik félnek, hogy amennyiben nem veszi aktualitását problémája, úgy a következő esethozó Ő lehet.

Az esethozó, ezután kap lehetőséget arra, hogy részletesen elmondja történetét a konkrét problémájával kapcsolatban.

A SZUPERVÍZÍÓ „MUNKAFÁZISA”, AZ ESETHOZÁS

A szupervíziós folyamatban fontos szerepet játszik a kompetenciahatárok ismerete.

Sok esetben nehéz azt megállapítani, gyakorolni, hogy kérdéseim meddig szupervíziós kérdések, mikortól minősíthetők terápiás kérdések?! Mikor tréning jellegűek, mikor oktató szándékúak, mikor csak magánjellegű kíváncsiság hajtja a kérdező személyét?! Fontos, hogy a szupervízió ne egy kötetlen beszélgetésnek minősüljön, de ne is lépjen át a terápia mezéjére.

Az Amsterdami Egyetem professzora S. Wiegiersma (1976) elméleti koncepciója, világosan definiálja a tanácsadás egyre mélyülő tevékenységrendszerét és a tanácsadás szakmai határait. A tanácsadás ötféle szintjét írja le, és egy piramisszerű felépítést tart célszerűnek, amely egyben az igénybevevő populáció nagyságát is jelzi, a problémák nehézségi fokát, ill. a szakszerű beavatkozás módját és az alkalmazott módszert is ebben a rendszerben tárgyalja. A piramis alapja az információ szolgáltatás szintje. Ebben az esetben a tanácskérő önállóan képes dönteni problémájában, tájékozódásra van csak szüksége egy nem világos, mindennapi élethelyzetben. Az egyén képes az önálló döntésre, választási lehetőségei reálisak. A 2. a konzultáció szintje. Ekkor az információ és annak adása központi helyet foglal el, de már nem személytelen. Bonyolultabb a döntési helyzet, ami a nagyobb mennyiségű információ hiányára, illetve több ellentétes szempontra vezethető vissza, vagy az alternatívák ellentmondásosak. A tanácskérő bizonytalan, segítségre van szüksége a döntéshez és/vagy megértse a körülményeket, hogy ki tudja tűzni a megfelelő célokat, ill. hogy jó megoldást válasszon. A tanácsadás a 3. szinten található. Itt a klienst komoly belső konfliktusok jellemzik, bizonytalan jövőjében, vágyai gyakran irreálisak és inkonzisztensek. A tanácskérőnek segítséget kell kapnia, hogy feszültsége csökkenjen, reális helyzetértékelése kialakuljon, megértse konfliktusait és eljusson azok megoldásához. Klasszikus értelemben vett tanácsadási folyamat jellemzi ezt a szintet: segítő beszélgetés, a tanácsadási kapcsolat kialakítása, a mélyebb szintű megismeréshez és a személyiséghez való igazításhoz érdeklődés

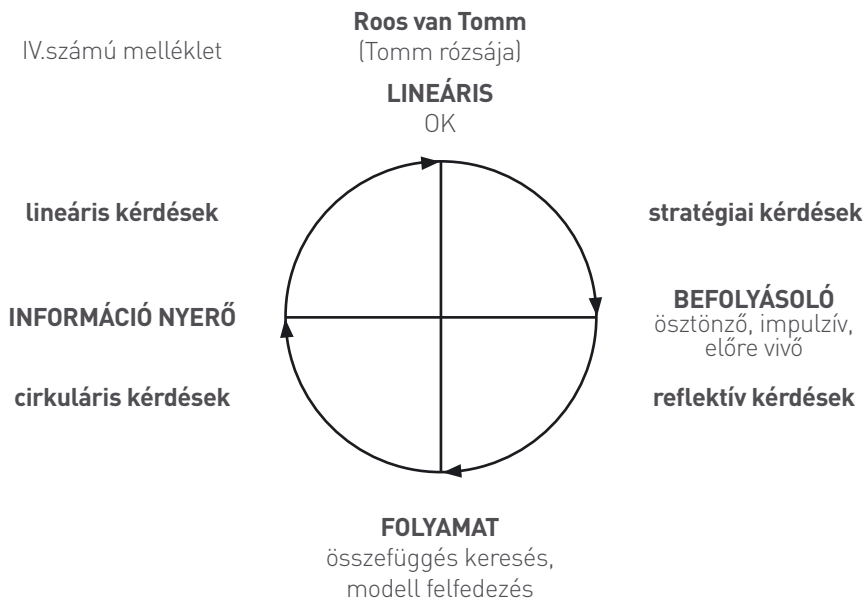
vizsgálatok és tesztek felvétele kapcsolódhat. (<http://pszicho.btk.ppke.hu/diakelet/segedanyagok/tanacsadas-Muranyi.doc> letöltve: 2010.11.23.)

A szupervízió a kérdés művészete. Feladat a szakmai személyiség mentális karbantartása. Legfőbb eszköze a kérdések feltevése. A kérdés célja nem a megoldások keresése, hanem a szupervizált szakmai identitásának mélyebb és igazabb kibontása és a segítő modellszerű kereső magatartás erősítése. A szupervízió támaszkodik az analitikus és egyéb terápiás fogalmi konstrukciók használatára, de sohasem terápiás céllal, hanem egy történés teljesebb ábrázolásának érdekében. A hozzám legközelebb álló módszer, a frankl-i értelemközpontú, és a rogers-i személyközpontú konzultáció.

„Rogers fenomenológiai elmélete az ember szubjektív valóságérzékelését, élményfeldolgozását hangsúlyozza, azt ahogyan megéli önmagával és környezetével való viszonyát, interakcióit. A személyközpontú konzultáció nem a személy problémáira figyel, középpontban a kliens - akinek fejlődőképességében, önmegvalósításra való törekvésében hisz -, a self (én) áll, vagyis a tudatos működésekre koncentrálnak. A konzultáns szerepe a facilitálás, célja a kliens szituációkezelési-, problémamegoldási képességeinek formálása, a mindennapi életben jól funkcionáló egyénné válásában segíteni, továbbá a személyes erőforrásai és lehetőségei feltárásában és erősítésében segítse, önmaga, mások és a környezet nagyobb fokú elfogadása, középpontban az „itt és most”. Módszere non-direktív (elfogadás, feltá-

rás), reflektív (reagálás és visszatükrözés) és az empátiára építő (törődés, kongruencia).” (<http://pszicho.btk.ppke.hu/diakelet/segedanyagok/tanacsadas-Muranyi.doc> letöltve: 2010.11.23.)

A szupervizor feladata, hogy hozzásegítse a szupervizáltat lehetőségeinek felismeréséhez és kiaknázásához. Ahol lehetséges, a szupervizor feladata, hogy segítse a esethozót abban, hogy ne legyen szüksége segítségre, képes legyen önállóan megoldani problémáit. Ehhez – a szupervízió intervenciók piramisa alapján – az empátikus figyelem, hallgatás és tükrözés mellett a kérdésés a legfőbb eszköz. A kérdésés során fontos szempont, fontos feladat a szupervizor részéről a partnerhez való kapcsolódás. Lényeges, hogy a szupervizált egyenrangú partnerként élje meg a szupervizor jelenlétét, segítségét. A pozícióból való kommunikálás azzal járhat, hogy a partner elveszti a bizalmat. A szupervizor ilyen esetben nem tud megfelelő légkört teremteni az előbbre jutáshoz. Sok esetben nehézséget jelenthet egy csoportos szupervíziós folyamatban, ha a csoporttagok közül egyes személyek ellenállást tanúsítanak a szupervizorral szemben. Ez számos okból eredhet. Így például a személyes szimpátia hiányából, de abból is, hogy a szupervizáltat felettesei küldték, - akarata ellenére – a csoportba. Nehézséget jelenthet a kommunikáció ezekben az esetekben, hiszen a szupervizor olyan pozícióba kerülhet, melyben támadva érzi magát, így kérdéseit védekezésékként használva a csoporttagok későbbi bizalmát ingathatja meg.



1. ábra forrás: <http://www.szupervizio.eoldal.hu/archiv/uploaded/11> (letöltve: 2013. 06. 25)

Az 1. ábrán látható kérdés típusok¹² a szupervízióban kiemelt szerepet kapnak, mit az előrejutást segítő eszközök. Minden kérdés-típusnak más a feladata.

LINEÁRIS KÉRDÉSEK

Az információs kérdések oksági összefüggéseket tárnak fel. Fontos arra figyelnie a szupervízornak, hogy e kérdések sora ne legyen túl sok és túl hömpölygő. E kérdéseket addig célszerű alkalmazni, ameddig a szupervizált alap kiinduló érzelmeit megérthetik a csoporttagok és leginkább a szupervizor. E kérdések célja a szupervizált problémájának feltárása. A kérdések mögött a vizsgálódás szándéka áll. A szupervizáltat kapcsolatba kell hozni problémájával.

Szupervízornak nagyfokú koncentrációra van szüksége ahhoz, hogy az esethez azáltal elbeszélte történetben megpróbálja megragadni a tényeket. Ez azért különösen nehéz, mert az esethez saját szemüvegén keresztül látja a problémát, míg a szupervizor és a

csoporttagok nem minden esetben ismerik a történet minden szereplőjét, illetve az adott szituáció körülményeit.

Szembesültem olyan esethezással, amikor a szupervizált magánéleti problémából indította a történetet. Már az elbeszélés kezdetén furcsa volt hallgatni az esethezót. Hamar felvetődött bennem a kérdés, hogyan lesz ebből eset. 2-3 perc után kiderült/érezkeltem, hogy a történetben a magánéleti fonal szorosan kapcsolódik a szakmájához az illetőnek. Ekkor megállítottam az elbeszélésben, mivel úgy éreztem, tisztáznunk szükséges azt, hogy mi lehet az eset az üléseken. Ezt korábban a szerződéskötésnél már megbeszéltük, de mivel a hölgy nem volt jelen akkor, így utólag kapott a második ülésen rövid tájékoztatást/összefoglalást erről. Úgy tűnt ez nem volt elegendő számára. Megkértem a csoporttagokat foglaljuk össze közösen, mi lehet a szupervízióban eset. Úgy láttam ez az ismétlés többieknek, - különösen azoknak, akik először vesznek részt szupervízióban - is hasznára vált.

¹² | E kérdéseken kívül a szupervízióban információ nyerő/tájékoztató, illetve stratégiai kérdésekkel is dolgozik a szupervizor. Ezekkel - a terjedelem szűke miatt - részletesen nem foglalkozunk e fejezetben.

Az eset(ek) ismertetése során nehézséget okozhat, hogy a szupervizált ne elsősorban ventilálásra használja fel az eset ismertetésre rendelkezésre álló időt, hanem olyan tényeket is közöljön, amiből a szupervizor és a csoporttagok jól láthatják a helyzetet.

Úgy gondolom, az eset ismertetése mindenképpen feszültség csökkentő, ventilatív hatással van a szupervizáltakra. Újból átéljük a történetet, melynek során ismét felszabadulnak azok az érzelmek, melyeket korábban az esettel kapcsolatban már átéltek. Ilyenkor, - úgy vélem, - hogy ha az idő kereteibe belefér a hőmpölygés/ventilálás is segíthet. (Maga a ventilálás is hozhat ezáltal valamiféle pozitív élményt). A szupervizornak ilyenkor fontos arra figyelnie, hogy az esethezóban maradjon elegendő energia, a későbbi „munkára”, hiszen a mentális ventiláció elsődleges célja a feszültségcsökkentés, ami ahhoz kell, hogy a szupervizált a folyamat konstruktív szakaszába léphessen.

A történet elmondása után a csoport tagjai és a szupervizor feltehetnek olyan kérdéseket, amelyek abban segítenek, hogy a szupervizált által elmondottak jobban érthetőek legyenek. Ezt lineáris kérdések feltevéssel érhetjük el.

Lineáris kérdésfeltevések esetében a kutató szerepében van a szupervizor. Ekkor tájékozódást előmozdító, információt kérő, tisztázó kérdések feltevése kerül sor. E kérdések elsősorban a szupervizált eset elmondásával, annak körülményeinek tisztázásával függenek össze. Nagy kontrollra van szükség ahhoz, hogy a kérdések feltevésénél ne feszegessük azokat a témákat, melyek már kizárólag csak a magánélet körébe tartozhatnak, és nem érintik a szakmai személyiséget. Vigyázni kell arra is, hogy a lineáris kérdések ne tartalmazzanak ítélezéseket, mert ezzel a szükséges bizalom nem alakul ki, a már említett védekezést válthatjuk ki. Lényeges lehet azonban az is, hogy a történetet, kellőképpen megismerjük, ne csak felületesen lássuk azt. Ez esetben (is) a szupervizor feladata, hogy a megfelelő kerete-

ken belül tartsa a szupervizált elbeszélését. Sokan szeretnek önmagukról beszélni; sok esetben a felvetett kérdés szempontjából inadekvát információkat is elmondanak. Mivel a keretek megtartása a szupervizor feladata, ezért fontos arra is ügyelni, hogy az elbeszélés ne legyen parttalan monologizálás.

A lineáris kérdések, alapvető fontosságúak a folyamat szempontjából. Olyan ismereteket adhatnak a történetről, melyek a szupervizorban a hipotézis kialakításához elengedhetetlenek lehetnek. Megfelelő információk nélkül sem a csoporttagok, sem a szupervizor nem tud adekvátan részt venni a folyamatban. A dezinformáltság félreveheti a folyamatot. Fontosnak tartom azt, hogy e kérdésekre megfelelő időt szánjon a szupervizor. Lényeges azonban, hogy a lineáris kérdések ne vigyék el a folyamatot egy minden részletekre kiterjedő történetmesélésbe. A szupervizornak kontrollálnia kell önmagát és a csoporttagjait, hogy elsősorban ne a személyes kíváncsiságukat elégítsék ki kérdéseikkel, hanem a történet olyan szintű megértésére törekedjenek, mellyel aktívan segíthetik a szupervizált fejlődését, a folyamat facilitálását.

E szakasz végén kerülhet sor arra, hogy a szupervizált konkrét kérdést fogalmaz meg, mely arra szakmai elakadására irányul, melyre az adott szupervizációs ülésen választ szeretne kapni.

REFLEKTÍV KÉRDÉSEK

A szupervizált szempontjából talán a legfontosabb kérdéscsoport a reflektív kérdések köre. A visszatükrözés ugyanis az, ami a szupervizáltban a „belső munkát” leginkább elindít(hat)ja. E kérdések célja, hogy a szupervizált egy önreflektív folyamatban saját maga generálja kérdéseire adandó válaszait, ezáltal elakadásaiban előrébb jusson, egyik „másik úton sétáljon tovább”. A kérdéseknek nagyfokú empátiát kell sugározniuk. E reflektív kérdésekben is benne van, a burkolt minősítés lehetősége. Nehéz e folyamatban a nondirektivitást gyakorolni!

A belső szupervizornak mindig kontrollálnia kell a szupervizor verbális és nonverbális kommunikációját. Már a kettő disszonanciája elbizonytalaníthatja a szupervizáltat, és a merülési mélységét ezáltal korlátozhatja.

A folyamat e szakaszában tehát a szupervizor és a csoporttagok a tükröt tartó, indirekt befolyásoló szerepében vannak. Indirekt befolyásolás! Tehát konkrét tanácsok, javaslatok, megoldási módok, ötletek adása nem feladata a résztvevőknek sem ebben, sem a szupervízíó többi szakaszában. E szakasz feladata a leblokkolás feloldása a feltett kérdésekkel. Cél a szupervizált saját megoldást teremtő képességének fokozása, serkentése. Az önreflektív képesség és a belső kreativitás ösztönzése, stimulálása.

Az e szakaszban feltett kérdések segíthetik a szupervizált érzelmi merülésének mélyülését!

Az érzelmi merülést, mind a szupervizor, mind pedig a szupervizáltak szempontjából fontosnak tartom. Ebben segít a Goleman által megfogalmazott 5 érzelmi készség kategória. Kitégítva Howard Gardner intelligenciafajtáinak meghatározását, Salovey az érzelmi intelligencia öt kategóriáját jelölte ki. Goleman (1995) átvette Salovey definícióját, és a következő öt érzelmi készség kategóriát határozta meg:

1. A képesség felismerni és megnevezni saját érzelmi állapotunkat; megérteni a kapcsolatot az érzelmeink, gondolataink és tetteink között.
2. Az érzelmeink kezelésének a képessége – képesnek lenni ellenőrzést gyakorolni felettük, illetve a nem kívánatos érzelmi állapotokat kívánatosabb érzelmi állapotok irányába tolni el.
3. Képesség arra, hogy tudatosan olyan érzelmi állapotba kerüljünk, amely produktivitáshoz és sikerességhez vezet. (Az önmotiválás képessége.)
4. Képesség mások érzéseinek olvasására, érzékenynek lenni azokra, illetve befolyásolni őket.

5. Képesség kielégítő kapcsolatok létrehozására és fenntartására. (Goleman, 1995. http://hu.wikipedia.org/wiki/%C3%89rzelmi_intelligencia letöltve: 2013.04.02.)

Ha kulcsszavakban összefoglalható a fenti elmélet, a következőket emelném ki: érzelmek felismerése, megnevezése; érzelmeink kezelése; tudatosság; önmotiválás; más érzéseire való érzékenység; kielégítő kapcsolatok.

KONTEXTUÁLIS KÉRDÉSEK

A szupervizált más útra terelésében a kontextuális kérdések (is) játszanak jelentős szerepet. E kérdések feltevése során derülhet ki a szupervizor részére, hogy a szupervizálnak milyen jelentőségű a története. A kérdéseket, - megítélésem szerint – a történet teljes megismerése érdekében ugyanúgy használhatjuk, mint az együtt felfedezés szakaszában. A szupervizor feladata kérdések feltevésekor, a probléma kívülről láttatása, más kontextusba helyezése (némi képpen „a jövőbe láttatás”).

A kontextuális kérdések szerepe elsősorban abban áll, hogy segítsen tisztázni a szupervizált által elmondott történet fontosságát, a jelentőségét, rámutatva a probléma leglényegére. A szupervizor (és a csoporttagok) célja hogy a szupervizált a problémáját kvázi kívülről, kívülállóként láthassa. Az együtt felfedező, együtt gondolkodó szerepében vagyunk. Minden mindennel összefügg. Fontos a különbségekre figyelés, figyeltetés. Ugyanakkor a szupervizor feladata, hogy segítse a szupervizáltat, hogy az összefüggésekre (is) figyeljen. E kettős feladat úgy érhető el, ha az eset körülményeit alaposan körbejárja a szupervizált. Feladat a különböző kontextusba való kitekintés, a szupervizált kimozdítása jelenlegi (beragadt) helyzetéből, a probléma új nézőpontba helyezése. Olyan kérdéseket kell a szupervizornak megfogalmaznia az esethez való részére, amelyekkel új nézőpontba helyezheti a történetét!

Kimozdítás, máshogyan láttatás. Nem egyszerű a feladat. Nagy a kísértés arra, hogy tanácsadóként lépjen fel a szupervizor. Ilyenkor gyakran megjelenhetnek a következő kérdések: „Hát nem látja, amit én látok?”; „Miért nem látja azt, ami annyira nyilvánvaló?”; „Annyira egyszerű lenne a megoldás!”; „Annyira tudom, hogy én mit tennék a helyében!”. Ezeket a belső mondatokat kell úgy verbalizálnia a szupervizornak, hogy az esethozót más kontextusba helyezze. „Ha ott ülnél Magad mellett, mit mondanál most Magadnak?”; „Hogyan fogalmaznád meg most az eredet kérdését?” Nehézséget okozhat a szupervizor számára sok esetben az, hogy látja a szupervizand egy helyben topogását problémája körül. Látja/hallja a csoporttagok adekvát kimozdítást ösztönző kérdéseit, és frusztrációt okoz számára, ha az esethozó ezekre a kérdésekre még „süket”. A szupervizornak tudnia kell, hogy mindennek meg van a maga ideje és sokszor ez nem az „akkor és most-ban”, hanem a „majd a jövőben” történhet meg.

A SZUPERVÍZÍÓS ÜLÉS LEZÁRÁSA

A szupervíziós ülés zárásakor a folyamatban lezajlott – a szupervizáltban elindult, végbe ment – folyamatok összegzésére kerül sor. Egy-egy szupervíziós ülésnek nem

lehet az a célja, hogy a szupervizált a kérdésére végleges, teljes mértékben kielégítő választ kapjon. A szupervizáltban elindult, a folyamatban lezajlott folyamatok, a személy aktuális mentális, fizikai állapotától függően kerülnek itt valamiképpen lezárásra. A szupervizált korábbi önismereti munkája jelentős hatással van arra, hogy egy-egy szupervíziós ülésből mit tanulhat, későbbi szakmai elakadásaiban.

Egy-egy csoportszupervíziós ülésen minden csoporttagnak az adott elhangzott eset, más és más jelenthet. Minden személynek másról szólhat a konkrét történet. Mindenképpen, de leginkább az aktuális szupervizált – annyit vehet ki elsősorban az adott esetből, amennyi energiát befektetett a tanulási, szupervíziós folyamatba. Ez nem a szupervizor felelőssége!

Az ülés zárásaként a szupervizor és a csoporttagok egy-egy záró gondolatot – nem ítéletet, vagy bírálatot – adhatnak „útravalóul” a szupervizáltnak, melyre már nem reagál az adott ülésen, de adott kérdésnek, elakadásának továbbgondolását indukálhatjuk ezekkel.

EGY KONKRÉT SZUPERVÍZIÓS FOLYAMAT BEMUTATÁSA

1. KAPCSOLAT- FELVÉTEL

A kapcsolatfelvételt az intézmény vezetőjénél kezdtem, akit már korábban is ismertem. Személyes találkozásunkat megelőzően e-mail-en küldtem ajánlatot a megrendelőnek. Miután elfogadta ajánlatomat, időpontot egyeztettünk személyes találkozásra. Beszélgetésünk során informáldtam arról, hogy hány személy venne részt az üléseken; milyen összetételű a csoport; mi lenne a célja a folyamatnak; voltak-e már a résztvevők szupervíziós üléseken és milyen rendszerességgel kerül sor erre; szabadon választhatják-e a részvétel lehetőségét, vagy előírás számukra.

Mivel a résztvevők nem egy településen laktak olyan helyiséget kellett keresnünk, amely mindenki számára viszonylag egyszerűen megközelíthető. A intézmény vezetője felajánlott egy lehetőséget. Mivel a résztvevők egy kis városhoz közeli településeken élnek, ezért jó megoldásnak tűnt a városban tartani az üléseket. A szupervíziós üléseket egy szakiskola egyik termében tartottuk, amely azért is volt ideális választás, mert a résztvevők az már ismerték a megközelíthetőségét.

A fentiek tisztázása után kézhez kaptam a szupervízió résztvevő személyek névsorát. Az eredeti megbeszélés szerint kilenc résztvevővel folyt volna a szupervízió, azonban különböző akadályok miatt egy fővel kevesebb, nyolc személy elérhetőségét tartalmazta a lista. Sajnos figyelmen kívül hagytam azt, hogy egy csoportos szupervízió esetében az optimális létszám 5-7-9 fő. Ez az egyik ülésen némi bonyodalmat is okozott (erről későbbiekben említést teszek). A lista kézhez vétele után a leendő résztvevőket telefonon kerestem meg az előzetes interjú készítés időpontjának egyeztetése miatt. A települések közötti távolság miatt igyekeztem olyan időpontokban megállapodni a felekkel, melyek egy napra esnek. Ez nem ment egyszerűen. Volt olyan csoporttag is, akinek előre egyeztetett időpontja volt orvosi vizsgálatra. Többszöri próbálkozás után azonban sikerült egy olyan napot találni, melyen különböző időpontokban személyesen is találkozhattunk egymással. Az interjúk helyszínéül ugyanaz az iskola szolgált, ahol a szupervíziós ülések is folytak a későbbiekben.

Az előzetes interjú során olyan kérdéseket igyekeztem tisztázni, mely a későbbi szupervíziós folyamatban fontos szerepet játszhatnak majd. Kíváncsi voltam arra, hogy mi motiválta a szupervízáltakat arra,

hogy az adott hivatást válasszák. A csoport összetétele minden vonatkozásban is vegyes képet mutatott.

Volt a csoporttagok között olyan, aki már átélte szupervíziós tapasztalattal rendelkezett, míg akadt olyan is, aki most készült élethez első ilyen élményére. Sokan közülük már nagy gyakorlatot tudhattak a hátuk mögött a hivatásuk terén, míg csoporttag volt olyan személy is, aki alig néhány hónapja volt tagja a nevelőszülők körének. Rákérdeztem arra is, milyennek érzi a kollégákkal, feletteseivel való viszonyát, hogy milyen a résztvevők kapcsolata a felettük álló személyekkel, illetve a többi kollégájával.

Érdekes volt azt tapasztalni, hogy a legtöbbször elég nehezen nyílt meg e témával kapcsolatban. Volt olyan, aki először azt mondta, hogy nincs komoly konfliktusa az intézménnyel, de néhány perc elteltével, már akadt olyan felvetése, mely a szupervíziót indokolta.

Meglepetően tapasztaltam, hogy az egyéni interjúk során olyanokkal is találkoztam, akik talán túlzottan nyitottak voltak, az első találkozáshoz képest. Ők magánéleti problémáikat is elmesélték, néhol az előre megállapított időkeretet túl is lépve. Már az előzetes interjúk során elmondtam néhány szót mindenkinek arról, hogy a szupervízió a szakmai személyiség fejlesztését szolgálja, nem pedig a magánéleti kérdésekre ad választ.

Fontosnak tartottam a csoporttagjaitól is megkérdezni azt, hogy önként jelentkeztek-e erre a folyamatra, vagy pedig munkáltatójuk írta elő számukra ezt a lehetőséget. A válaszadók között volt olyan is, aki azért jelentkezett, mert a korábbi csoportos szupervízióban pozitív tapasztalatokra tett szert.

Fontos volt számomra ez a pozitív hozzáállás, hiszen ők a többi csoporttagot is pozitívan erősítették meg, úgy is, hogy előrevetítették korábbi tapasztalataikat, mennyire jó lesz majd ez a folyamat. A szupervízióban az önkéntes részvétel a folyamatban nem alapfeltétel. Az azonban, hogy a szupervizált önkéntesen, vagy felettese utasítására vesz részt a folyamatban erőteljes befolyásoló hatással

bír az adott személy hozzáállására. Ez megmutatkozhat egy passzív-agresszív magatartásban, de indukálhat egy nyílt agresszív ellenállást a szupervízior, a csoporttagok, illetve az egész folyamat vonatkozásában is.

Az interjúk után világos lett számomra, amit addig csak sejtettem; több szempontból is változatos lesz a csoport összetétele. Már az ülések előtt sejteni lehetett, hogy lesz olyan, aki nehezen nyílik majd meg a többiek előtt, de olyan is akadt majd, akinek a visszafogottság, a másik véleményének a meghallgatása, saját mondandójának mérséklése okoz majd gondot.

2. A SZERZŐDÉSKÖTÉS

A csoport első ülése természetesen a szerződéskötéssel telt el. Minden erre irányuló lépést megelőzve, néhány szóban elmondtam magamról azokat az általános dolgokat, melyekről úgy gondoltam fontosak ahhoz, hogy engem is megismerjenek a csoporttagok.

Csoportszupervízióban a szupervízior egyenrangú félként vesz részt a folyamatban, tehát célszerű, ha felek kellőképpen ismerik egymást ahhoz, hogy jó együttműködés jöjjön közöttük létre. Egyéni folyamatban is fontos, hogy a szupervizált számára is kellő információ álljon rendelkezésre a szupervizorról. A megfelelő nyitottsághoz ez elengedhetetlen a felek részéről.

Ezután, arra kértem a résztvevőket, hogy ők is mutatkozzanak be, hiszen néhányan nem ismerték még egymást közelebbről. Az ülés kezdetén elmondtam röviden, hogy mi is tulajdonképpen a szupervízió. Ezt ugyan már az előzetes interjúk során is megtettem, de fontosnak tartottam néhány dolgot megerősíteni a csoporttagok felé. Tudatosítani igyekeztem ezúton azt, hogy a szupervíziós ülések nem a magánéleti problémákat hivatottak megoldani, hanem elsősorban a szakmai kérdések

feltevéseinek a fóruma. Felhívtam a figyelmet arra, hogy mindenkinek lehetősége lesz arra, hogy saját kérdését tárja a csoport elé. Hangsúlyoztam, hogy mindenkinek megadatik az a lehetőség, hogy időt, figyelmet szenteljen magának. Itt mindenki megengedheti azt, hogy magára és természetesen a másokra is figyeljen! Elmondtam azt is, hogy a magunkba mélyülés olyan lehetőség, mely mindenkinek a személyiségének fejlődését szolgálhatja, rajtuk múlik a „merülési fok”. Kiemeltem azt, hogy szupervizor is elsősorban a csoporttagja, olyan velük egyenrangú fél, akinek a feladata, a szupervíziós feladat koordinálása, a közösen kialakított szabályokra betartatására való odafigyelés. Itt említettem meg azt is, hogy a teremben körben elhelyezett székek is ezt az egyenrangúságot, partnerséget fejezik ki. Szóltam néhány szót arról is, hogy mi a különbség az esetmegbeszélés és a szupervízió között. Megkértem mindenkit arra, hogy mondja el, hogy mit vár a szupervíziótól, mi a célja, miben szeretne előrébb jutni. A válaszok között sok esetben szerepelt az, hogy jól szeretné érezni magát az illető. Igyekeztem tudatosítani azt, hogy ez bizony nem minden esetben fog előfordulni, de tanulni nem csak a jó érzésekből, kellemes szituációkból lehet.

A szupervízió folyamatában tükröt tartunk a szupervizált elé. Ebben a tükörben legtöbbször nem azt a képet látja, amilyent magáról kialakított. Szembesülhet hiányosságaival, botlásaival, magatartásának következményeivel. Ezek kellemetlen érzéseket generálhatnak és megfelelő önismeret kell ezek felismeréséhez, feldolgozásához. Nem garantálható tehát az, hogy a jó érzések a folyamat minden szakaszában jelen lesznek. A szupervizor feladata azonban, hogy az adott ülés lezárásakor ügyeljen arra, hogy a szupervizáltban az esethozással összefüggésbe hozható meglévő pozitív tulajdonságokra, változásokra, fejlődési pontokra hívja fel a figyelmet. A szupervizornak hangsúlyoznia kell az esetlegesen elinduló változásban meglévő pozitív lehetőségeket, irányokat.

Ezután a szerződés lényeges lépésein haladtunk tovább. Számomra lényeges volt a tegeződés-magázódás kérdése. A nevelőszülők között ugyanis nem volt egy férfi sem és a csoporttagjainak életkora is változatos volt. Elmondtam, hogy szupervíziókor az általánosan elfogadott forma, - a jobb együttműködés miatt - a tegeződés szokott lenni. Ez ellen senki nem emelt kifogást.

Az ülések száma a létszámból adódott. Mivel 8 fővel szerződtem az üléseket 10 alkalomra terveztem. Megállapodtunk abban, hogy dupla üléseket tartunk, tehát 3 órát vesz igénybe egy-egy találkozás. A csoporttagok közül többen jelezték, hogy számukra a délelőtt 9 órai kezdés lenne a legideálisabb; az utazás és a gyermekek szempontjából is. Ez a kezdés mindenki számára optimális és elfogadható volt. Némi problémát az ülések gyakoriságának egyeztetése jelentett. Ideális gyakoriság számot a 2-3 hetente történő ülésezés jelentette volna, azért hogy az esetek belső feldolgozására legyen elegendő idő. Sok csoporttag számára azonban nehézséget okozott e gyakoriság, mivel így az ülések befejezésének várható ideje az oktatási nyári szünet megkezdése utánra esett volna. Többen jelezték, hogy az említett ok miatt az ülések gyakoriságát heti rendszerességgel szeretnék. Közös megállapodás alapján a heti ülésekben állapodtunk meg, így a szupervíziós folyamat vége, június közepére az iskola befejezésének idejére esett.

A fenti folyamatból is látható, hogy egy csoportos szupervíziós folyamat megszervezése nem egyszerű. A csoporttagok egymáshoz alkalmazkodása, az időpontok előre történő egyeztetése, az esetleges előre nem látható események, mind-mind részei ennek.

Mivel mindenki más-más településről érkezett az ülésekre, fontos szempont volt a késések kezelésének mikéntje. Mivel a bejelentkező kör cca. 15 percet vesz igénybe az ülések elején, azt javasoltam, hogy ennyi időt engedélyezzünk a későn érkezőknek. Ez gyakorlatban azt jelentette, hogy aki ezután az időpont után érkezik, már az adott ülésre

nem jöhet be, csak a következőn vehet részt. Javaslatomat mindenki elfogadta, de ebből nem is adódott később probléma, mivel nem voltak későbben érkezők a megbeszéltnél.

Egyéni szupervízió esetén a szupervizált jelenléte nélkül nincs folyamat. Ilyen esetekben arra kell megállapodást kötni a feleknek, hogy mekkora az az időtartam, míg a résztvevők várnak a másik megérkezésére, s mennyi idő után szükségtelen a további várakozás.

Kapcsolattartó személyt is választottunk. Tisztáztuk azt, hogy amennyiben valakinél bármilyen okból eredően (betegség stb.) az ülésen való részvétel akadályba ütközik a kapcsolattartó személynek jelez ez ügyben, majd a kapcsolattartó értesíti a szupervizort. Ha az adott ülésen, az előre látható csoport létszáma 3 főre csökkenne, az aktuális szupervíziós ülés elmarad és egy másik időpontban kerül megtartásra. Elmagyaráztam, hogy erre azért van szükség, mert a szupervízió egy folyamat és csak megfelelő létszámnál van jelentősége az üléseknek, míg bizonyos létszám alatt a szükséges csoportdinamikai tényezők nem működőképesek. A kapcsolattartó önként jelentkezett, majd mindenki felírta telefonszámát. Kértem, hogy ha valaki nem tud részt venni az adott ülésen ne engem, hanem a kapcsolattartót keresse az ügyben, illetve késések esetén is őt hívja.

Fontosnak tartom, hogy a szupervizort a csoporttagok ne keressék külön-külön. Több folyamat párhuzamos vitele esetén a szupervizornak problémát okozhat a telefonok, személyek helyén kezelése.

Néhány olyan kérdés tisztázását is fontosnak tartottam, melyeket már korábban az előzetes interjúk során is szóba kerültek. Megkértem a résztvevőket, hogy mondják el mit várnak el a szupervíziós folyamattól. Elmondtam ismét azt, hogy a szupervíziós ülések során mi lehet „eset”. Mindig egy konkrét történetet kell elmondania az esethozónak. Kihangsúlyoztam, hogy a négy lehetőség ismertetése során, az esethozónak majd kérdést kell megfogalmaznia úgy, hogy

saját fejlődésének irányát fogalmazza meg feltevése által. Az esethozás sorrendjében előzetes időpontokat nem jelöltünk ki. Megállapodtunk abban, hogy mindenki megkapja a lehetőséget, hogy az őt leginkább feszítő kérdést, akkor hozza be a csoportba, mikor annak szükségét érzi. Megállapodtunk abban is, hogy az a személy lesz az esethozó, akinek problémája sürgősebb, megelőzi a többiek kérdését, természetesen előzetes csoport-hozzájárulás alapján.

Szupervízióban csak szakmai kérdésekkel foglalkozhatunk a folyamatban. A szupervizált feladata az, hogy olyan konkrét kérdést fogalmazzon meg, amely az általa hozott esettel összefüggésbe hozható. Mindkét folyamatnál fontos, hogy jól megfogalmazott, kellőképpen körül határolt kérdés kerüljön elhívásra. A túl általánosan megfogalmazott problémafelvetés nem szerencsés. Ilyenkor ugyanis a szupervizált nem tud elindulni a megfelelő irányba. Szupervíziós ülésekkor akár egy egész ülés témája lehet, hogy az esethozónak mi a konkrét kérdése az adott szituáció vonatkozásában.

Az alapvető normákat is igyekeztünk minél szélesebb körűen, alaposan tisztázni. Már korábban szóba került, hogy mindenki szempontja fontos, hiszen egyenrangú felek vesznek részt a folyamatban. Lényegesnek tartottam kiemelni, hogy az ülések során mindig én-közléseket fogalmazzanak meg a résztvevők, minden másinak szánt közléseik során. Ne minősítsük, ne értékeljük, és leginkább ne kritizáljuk a másikat. Mivel a szupervízió nem konkrét tanácsadás, ezért azt is hangsúlyoztam, hogy senki ne adjon konkrét tanácsot, hanem elsősorban én-közlésekkel és kérdések megfogalmazásával segítse partnerét abban, hogy minél mélyebbre lásson problémájában. Az esethozó vonatkozásában pedig a többiek elvárása lehet az, hogy a benne játszódó folyamatokról beszámoljon a csoporttagoknak. Ehhez szorosan kötődő kérdés is szóba került; a személyes szféra védelme. Amennyiben az esethozó nem szeretne a témában tovább

mélyülni, megállíthatja a folyamatot; élhet a „passzolás” lehetőségével. Ezáltal megvalósulhat a személyes határok védelme. Hangsúlyoztam azt, hogy nekem, - mint szupervízornak – a felelősségem az, hogy a résztvevők személyes integritását védjem, a személyes, egyéni önvédelemmel összhangban. Felhívtam a figyelmet az egymás integritásának védelmére.

A szupervízióban kiemelkedően fontos a folyamat kereteinek, szabályainak tisztázása. Az egyik elsődleges feladata a folyamat kézbe tartójának (szupervízor), hogy a lehetséges mentális sérüléseket kellőképpen megelőzzék. Ez természetesen nem a szükséges önismereti folyamatokkal járó, - néha fájdalmas - pszichikai hatások meg/elkerülését jelenti, hiszen ez szükségtelen és lehetetlen is lenne egyben. Arról van szó, hogy a már sérelmekkel érkező felekben ne mélyítsük tovább a meglévő feszültségeket, különösen ne egy team szupervízióban. Ez természetesen nem azt jelenti, hogy minden egyes szupervíziós ülés, folyamat szükségképpen pozitív változást indukál e felek életében. A folyamatnak lehetnek az adott pillanatban negatívnak értékelhető kihatásai (munkahely elhagyása stb). Ebben az esetben arra kell ügyelni, hogy a résztvevők ne minősítsék egymást. A folyamat kísérőjének feladata, hogy a minősítő megfogalmazásokat ne engedje megnyilvánulni, illetve az esetlegesen előforduló ilyen megjegyzéseket fogalmaztassa át az adott személlyel. E ténykedés bizony sok energiát emészthet fel a szupervízor vonatkozásában. Pillanatnyi figyelemkiesés mély sérüléseket okozhat a felekben és a folyamat funkcióvesztését vonhatja maga után. A példaként bemutatott csoportban rengeteg energiámat emésztette fel az, hogy a folyamat során a csoport tagjait „távol tartsam” a minősítő megjegyzésektől.

Az, hogy a szupervíziós folyamatba ki mennyit „tesz” be és onnan milyen „haszonnal” távozik, függ az adott egyén személyiségétől és természetesen a környezettől is. Ha a felek bármelyike minősítve, és ezáltal támad-

va érzi magát, kevesebb haszonnal távozhat (nem csak Ő hanem a csoport többi tagja is).

Ehhez szorosan köthető problémát, - a titoktartás kérdését - is megbeszéltük. Kérdésemre, hogy kinek, mit jelent a csoporttitok, hasonló véleményeket alkotott mindenki. Megegyeztünk közösen abban, hogy ami elhangzik a csoportülések bármelyikén, arról kívülállónak nem beszélünk. Természetesen ebben az esetben kívülállóként definiáltunk minden olyan személyt, aki nem volt jelen az üléseken (pl.: munkáltató). Megállapodtunk abban is, hogy a csoportban elhangzottakból csak közös megegyezés, beleegyezés után vihető bármi olyan formában tovább, ami egy ülésen elhangzott.

Szupervízióban a titoktartás kérdése fontos része a szerződéskötésnek. Olyan lényeges elem, melynek figyelmen kívül hagyása igen sok bonyodalmat okozhat a későbbiek során, és a még a folyamat lezárása után is komoly hatása lehet. A csoporttitok be nem tartása olyan nagyfokú bizalomvesztéssel járhat, mely az egész folyamat hatását értéktelenítheti, gyengítheti. A bizalomvesztett szupervizált nehezen nyílik meg a folyamatban. Nehezen mélyül saját pszichéjében és a csoporttagok jelzéseit is nehezebben érzékeli, ugyanakkor csoporttagként való működése is csökkent szintű lehet ezáltal. A bizalomvesztés, funkcióvesztéssel jár együtt. A titoktartás másik fontos szerepe abban is áll, hogy a folyamatban elhangzottak nem csak a jelenlévők életét befolyásolják közvetlenül, hanem a csoporton, szupervízióban részt nem vevőkön kívül álló személyek életében is változásokat generálhatnak. Ez különösen igaz lehet abban az esetben, ha a szupervízióban elhangzottak az esetlegesen érintett folyamaton kívüli személy tudomására juthatnak. Mivel minden összefüggésben áll egymással, a közvetetten szerzett információk is jelentős befolyással lehetnek egy-egy személy vagy akár egy egész rendszer működésére. A csoportban elhangzott információk továbbadása közvetett információ, melyet az abban érintett felek nem tudnak közvetlen

módon lereagálni. Torzul az információ, mivel az eredeti közlés zavarokat szenved. Ez számos esetben félreértésekre ad lehetőséget, konfliktusokat generálhat.

A szupervíziós folyamat csoporton kívüli továbbvitele csoportdinamikai szempontból sem szerencsés. Az „itt és most” más akcióreakció kapcsolat, mint az „ott és akkor” folyamatra való visszatekintés. Minden résztvevőnek arra kell törekedni, hogy az „itt és most”-ban élje meg a folyamatot. A jelenben mondja ki érzéseit, gondolatait. Természetesen a szupervízió jellegéből adódóan az adott ülésen elindult folyamatok, változások az aktuális ülés után is éreztetik hatásukat, sőt sok esetben ezután aktiválódnak az elakadásában előrevívó műveletek. Minden szereplőnek ügyelnie kell azonban arra, hogy az ülésekről esetlegesen kivitt információ róla szóljon, és csak annyira legyen terjedelmes, amivel a szükséges csoportdinamikát nem befolyásolja hátrányosan. Ennek a határnak a megtalálása meglehetősen nehéz lehet, komoly önkormányzott kíván a csoporttagoktól.

A magán titkok mellett szakmai titkok is a csoporttagok tudomására juthatnak. Ebben az esetben nem férhet kétség ahhoz, hogy a csoporttagok közlési lehetőségei a csoporton kívül teljes mértékben tilalmazottak. Különösen nagy hangsúlyt kaphat a titoktartás kérdése kis települések esetében. Egy-egy szakmához, ágazathoz tartozók jól ismerhetik egymást. Kis helységekből ez hatványozottan igaz lehet. Ilyenkor egy szakmán belül különösen fontos a csoporttitok megtartása, hiszen néhány információból kiderülhet a szóban forgó személy kiléte!

Egyéni szupervíziós folyamatban a titoktartás kérdése leginkább a szupervízor személyét érinti. A szupervízornak minden folyamatban szakmai, etikai kötelessége a tudomására jutott információkat megőrizni, azokat kívülálló személyeknek és az esetleges, - szupervíziós folyamatban részt nem vevő - megbízónak tovább adnia nem lehet. Az egyéni szupervízálnak saját magával szembeni felelőssége, - mind etikai, mind pedig dinami-

kai szempontból, - hogy mennyi információt oszt meg környezetével a lezajlott külső és belső folyamatokból.

A fizetéssel kapcsolatos kérdések tisztázására nem került sor, mivel a szupervíziós folyamatot a megbízó, működtető finanszírozza. Azt viszont fontosnak tartottam jelezni a csoporttagok felé, hogy a 30 %-nál többet hiányzók nevét jelezni fogom a fenntartó felé.

Ebben az esetben a megbízó egy bizonyos hálózatot működtető szervezet vezetője volt, így a szupervízió költségeinek viselése vele került tisztázásra. A megbízóval kötött jogi szerződésben minden esetben rögzíteni kell a megbízási díjat, illetve a fizetés módját, és annak határidejét is. Csoportos szupervíziós ülések esetén már az előzetes interjúk alkalmával tisztázandó a folyamat költségeinek viselésének mikéntje a csoporttagokkal. Célszerű lehet ezt megerősíteni a csoporttal történő szerződéskötéskor is. A csoporttagok közül választott kapcsolattartó lehet az a személy, aki a szupervízor helyett és számára alkalmanként összeszedi az előre megállapított díjat. A szerződés megkötésekor azt is fontos tisztázni, milyen fizetési kötelezettség terheli a szupervízáltat abban az esetben, ha nem jelenik meg egy-egy adott ülésen. A szupervízor már ekkor hangsúlyozhatja, hogy a szupervízióban a felek egy folyamatra kötnek szerződést, abban az esetben tehát, ha a szupervízált nem jelenik meg egy adott ülésen, fizetési kötelezettségét az nem érinti, ugyanúgy teljesítési kötelezettség terheli.

Dilemmaként jelenhet meg ebben az esetben, hogy a szupervízor hogyan érvényesítheti elmaradt követelését, abban az esetben, ha néhány ülés után a szupervízált soha többet nem jelenik meg és nem lehet fel. Ilyen esetekben nyújthat segítséget az, ha a felek között jogi szerződés is megkötésre került. Ez a legtöbb esetben azonban leginkább csak team szupervízió esetében történik meg a megbízóval.

Álláspontom szerint, abban az esetben, ha a szupervíziós folyamatban résztvevő felek helyett más megbízót terhel a fizetési kötelezettség problémát, okozhat az egyes üléseken

való aktív, rendszeres jelenlét. Ilyen esetekben elvárás lehet a szupervizor felé a megbízótól, hogy a folyamatból bizonyos időtartamot meghaladó hiányzókat jelezze felé. Ezt természetesen közölnie kell a szupervizáltakkal is, már a folyamat megkezdése előtt.

A szerződéskötés végén megkérdeztem, hogy mindenki számára érthetőek-e a szerződésbe foglaltak, majd ezzel egyidejűleg arra kértem a csoporttagokat, hogy közösen foglaljuk össze a szerződés egyes pontjait. Ezzel a rendelkezésre álló időt kitöltöttük, így lezárhattuk a szerződéskötés folyamatát.

Fontosnak tartom, hogy a szerződéskötés lezárásakor a szerződés pontjait a csoport tagjaival közösen, a szupervizor irányításával foglalják össze a felek. Tapasztalatom szerint, - különösen az első szupervíziós folyamatban résztvevőknél - az egyes üléseken számos esetben kell figyelmeztetni a szupervizáltakat a szerződésben foglaltak betartására. Az önismeret és a szupervízió terén kevésbé járatosak könnyebben szegik meg a szerződésben foglaltakat, elsősorban figyelmetlenségből. Mivel a folyamat és az ülések kereteinek tartása a szupervizor feladata, így neki kell erre figyelmeztetni a résztvevőket.

A tárgyalt folyamatban, esetemben számtalan időt és energiát emésztett fel a csoporttagoknak a szerződésben foglaltak betartására való figyelmeztetése. Volt olyan csoporttag, akit rendszeresen figyelmeztetni kellett arra, hogy ne vágjon a másik szavába. A konfliktus helyzetben lévő felek a legtöbb esetben képtelenek nyugodtan, megjegyzések nélkül végig hallgatni a másik személyt. Ez sok esetben még az én-közlések vonatkozásában is nehézséget okoz a feleknek.

A másik leggyakrabban előforduló probléma akkor adódik, amikor a felek az én-közlésről megfelelően olyan kifejezéseket használnak, mellyel minősítik az esetheozót a szupervíziós folyamatban. Lehetőség van arra, hogy a felek az érzéseiket is elmondják, de ezt nem jelentheti azt, hogy sérelmeik közlése során a másik minősítésével foglalkoznak elsősorban. A szupervizornak segítenie

kell a feleket abban, hogy e megfogalmazások ne történjenek meg. Javasolni kell a felek részére, hogy mondandójukat fogalmazzák át én-közlések formájában, úgy, hogy azzal ne sértsék a másik felet. Ennek figyelmen kívül hagyása mind a szupervíziós folyamat megszakadásához vezethet. Fontos mind a kísérőnek azt figyelembe vennie, hogy az összes fél vonatkozásában ügyeljen e fontos szabály betartatására. Ellenkező esetben valamelyik fél hátrányos helyzetben, vagy éppen előnyben érezheti magát. Ez befolyásolhatja a dinamikai folyamatokat. A szupervizornak tehát a folyamatok minden szakában erősen koncentrált figyelemre van szüksége ahhoz, hogy ezt nyomon kövesse.

Ugyancsak a szerződés felborítását és a folyamat megszakítását vonja maga után a szupervízióban az „azt kellett volna/azt kellene csinálnod” típusú tanácsadásra hajló; illetve a „ha akkor azt csináltad/ azt nem csináltad volna” stb. elhangzó mondatok. Sem a szupervizor, sem a csoporttagoknak nem feladata a szupervizált részére történő tanácsadás. Ha az említett, vagy egyéb szerződésszegések gyakran fordulnak elő, - ez elsősorban bármely folyamatban gyakorlatlan személyeknél állhat fenn - a kísérő feladat az, hogy az egyes ülést megállítva arra hívja fel a feleket, hogy ismét tekintsék át a kapcsolati szerződésben megállapodottakat. Célszerű arra is a felhívni a figyelmet, hogy a kapcsolati szerződésben foglaltak többszöri átismétlése hasznos ugyan, de azok be nem tartása miatti megszakítások, a folyamat egyéb részeitől veszik el az időt.

3. AZ ESETHOZÁS

Egy teljes szupervíziós folyamat rekonstruálása meglehetősen bonyolult lenne. E helyen erre sem teszek kísérletet. Elsősorban a főbb mozzanatok bemutatására törekszem és a szupervízió módszertani eklecizmusának egyik lehetőségét mutatom be.

A szupervíziós folyamat a későbbiek során is zavartalanul folyt. Mindenki betartotta a pontos érkezés szabályát. Az esethezó kiválasztásánál a páros létszámból adódóan egy alkalommal adódtak problémák.

Két csoporttag jelezte, hogy szeretne esethezó lenni. Mindkét felet arra kértem, hogy néhány mondatban vázolja, indokolja történetét, annak fontosságát. Miután elhangzott a történetek rövid vázolása a csoport tagjait arra kértem, álljanak annak a széke mögé, akinek az esetével szeretnének a csoportban foglalkozni. Sajnos megfélemeztem arról az egyszerű tényről, hogy a csoportban nyolc, tehát páros számú ember van. Természetesen „jött, aminek jönnie kellett”; mindkét szék mögé négy-négy ember állt. Megkérdeztem az esethezónak jelentkezőket, ki az, aki el tudná halasztani a következő ülésig a problémáját. Mindkettő csoporttag úgy nyilatkozott, hogy szívesen átengedi a lehetőséget a másiknak. Mivel az üléstől hátrálévő időt nem szerettem volna tovább csökkenteni, ezért én választottam ki az esethezó személyét. A másik csoporttagot pedig megkérdeztem el tudja-e fogadni azt, hogy a következő ülésen az ő esetével kezdjük a szupervíziót. Az érintettek és a csoport többi tagja is elfogadta ez a helyzetet. Úgy gondolom, a legközelebbi hasonló szituációban nem fogok döntéshozói szerepet felvállalni, hanem teljes mértékben a csoporttagokra, az esethezókra bízom a döntést. Hasonló helyzetben, - döntésképtelenség esetén, - esetként szerepelhet az is, hogy egy ilyen szituációban ki, hogyan, miért nem meri, felvállalni saját fontosságát.

Az ülések minden esetben a nyitókörrel kezdődtek. Az egyik ülés elején felvettem, hogy mindenki egy-egy szimbólummal mondja el azt, hogyan érzi magát, hogyan érkezett az adott napon.

Fel sem merült bennem, hogy ez problémát okozhat, a csoporttagok számára, ugyanis maga a szimbólum, mint fogalom nem volt ismert. Mondtam egy példát arra vonatkozóan, hogy én hogyan érkeztem, milyen szimbólummal várom az ülést. Sajnos ez

sem bizonyult túl jó megoldásnak, ugyanis többen mondták ugyanazt a szimbólumot, mint én. Megtanultam, hogy a számomra egyértelmű dolgok közel sem biztos, hogy más számára is ugyanolyan egyértelműek. A későbbiekben a bevezető körökben, inkább arra kértem a csoport tagjait, hogy saját szavaikkal mondják el érzéseiket, gondolataikat. Ez az eset azt is szemlélteti, hogy a szupervízior bármely megnyilvánulása lehet indirektív befolyásoló a szupervíziorok felé. Fontos szupervízioroként azt szem előtt tartanunk, hogy a folyamatban, - és azon kívül is - minden megnyilvánulásunkkal közvetlenül, vagy közvetve, de hatással vagyunk a másik személyre, akkor is, ha ez tudatos és akkor is ha tudattalan a cselekedet.

Az előzményekhez tartozik az eddig említetteken kívül, hogy az esethezók és a csoporttagokra általánosan jellemző volt a folyamat egésze során a túlzottan hömpölygő érzélem kifejezés, történet elmesélés.

Nagyon sok idő és energia fordítódott arra, hogy ezeket a túláradó történetmeséléseket kontrolláljam, korlátozzam. Sok esetben kellemetlenül éreztem magam amiatt, hogy félbe kell szakítanom az esethezót, illetve a másik csoporttag mondandóját az időkeretek betartása miatt. Az információk kérdésekre történő válaszadás esetében is sok esetben előfordult a nevezett probléma.

A csoportos szupervíziós folyamatban a fókusz az esethezón van. Ő az, akire a figyelem irányul, akinek esetével foglalkoznak a csoporttagjai és a szupervízior.

Másik általános nehezítő tényezője volt a szupervíziós folyamatnak a már fentebb is említett probléma: a tanácsadások mellőzése. Annak ellenére, hogy a szerződésalkötés elején, illetve a folyamat közben is többször kiemelten felhívtam a figyelmet arra, hogy a csoporttagok mellőzzék a konkrét megoldási javaslatokat, sok esetben erre tettek kísérletet. Ennek elterelése szintén sok energiát igényelt.

A szupervíziós folyamatokban fontos, hogy a szupervízior ne lépjen a tanácsadó szerepébe. A szupervíziós folyamatban a végső cél egy

olyan mentális változási folyamat indukálása, facilitálása, melynek során a szupervizált problémamegoldó képessége fejlődik.

Általános problémaként jelentkezett szinte az összes esethez esetében a személyközi konfliktusok kérdésköre. Szinte az összes esethezónál felmerült problémaként interperszonális konfliktusforrásként jelent meg a hálózatot működtetővel való konfliktus. E konfliktusok megjelenítése során általános problémaként figyelhettem meg azt, hogy a konfliktusban aktív szerepet vállaló szupervizáltak, a konfliktus forrásaként, annak okozójaként szinte minden esetben a másik oldalon álló felet jelölték meg. Nehézséget okozott számukra, hogy saját helyzetük mellett a másik fél szituációjába is beleképzeljék magukat. A másik empátikus megértése az adott szituációkban, nem volt egyszerű számukra. Minden esetben a másik félben látták a problémát, hibát. Tükörtartó, indirekt befolyásoló, reflektív kérdésekkel igyekeztem megvilágítani azt, hogy egy konfliktus minden esetben legalább kétszereplős. A csoporttagokat is arra bíztattam, hogy kérdések megfogalmazásával segítsék az esethozó „tisztánlátását.”

Az általam bemutatandó konkrét eset kapcsán is hasonló szituáció rajzolódott ki. Az esethozó történetének elmesélése során problémaként azt emelte ki, hogy érzése alapján nem kap elég elismerést a hálózatot üzemeltetőtől. Úgy gondolta, hogy hiába tesz meg mindent jó működése érdekében, a felteveseitől szinte csak kritikákat kap, dicséretben nem részesül. Több éves tapasztalat után úgy érezte, hogy egyedül maradt problémáival nevelt gyermekei vonatkozásában, melyet a konkrét szituáció még jobban megerősített; ilyen irányú érzéseit fokozták. Negatív érzéseierőtelmesen a hálózat működtetőit okolta. A reflektív és kontextuális kérdésekre is minden esetben a másik felet okoló válaszok érkeztek:

„ - *Mit jelent számodra az, hogy megmondják Neked a véleményüket a „hálózati” tanácsadók?*

- Mindig csak kritizálnak, de nem segítenek. A lelkemet kiteszem, de nem értékeli a munkámat!

- Mi jelentené számodra az elismerést?

- Ha nem kritizálnának egyfolytában. Ha végre elismernék, mennyit dolgozom és ez milyen nehéz feladat.”

Az esethozó nagyon nehezen akarta letenni sérelmeit. Nehezen volt mozdítható a „beragadt” sértetti állapotból. Már a története elmondása után is nehézséget okozott számára az, hogy a válaszra váró kérdését úgy fogalmazza meg, hogy az róla, ne pedig a másik félről szóljon. A csoporttagok által felvetett gondolatok, kérdések sem tudták kizökkenteni ebből a helyzetből.

Kérdés a csoporttagokhoz:

„ - *Milyen kép rajzolódik ki az elmondottak alapján Bennetek?*

- Hát én is ugyanezt érzem! Tényleg nagyon kevés segítséget kapunk!

- Át tudom érezni a problémáját.

- Velem is sokszor történt már ilyen.

- Nekem is ugyanilyen problémáim vannak.”

-

Kérdés az esethozóhoz:

„ - *Mit tehetnél volna még ebben a szituációban?*

- Szerintem én már semmit. Mindent megtettem. Rendesen végzem a dolgomat, de kevés segítséget kapunk. Szeretnék több elismerést kapni a munkámért!”

Ugyanez a kérdés a csoporttagok felé, hasonló válaszokat eredményezett. Nem adtam fel az esethozó kimozdítását! Újabb kérdések feltevéseével próbáltam kizökkenteni.

„ - *Ha most kezdenénk az ülést, mi lenne a kezdő kérdésed?*

- Miért nem kapok elég támogatást a „hálózati” tanácsadóktól?

- Fel tudnád tenni ezt a kérdést úgy, hogy ez Rólad szóljon?

- Ez Rólam szól! Én miért nem kapok elég támogatást!

- Olyan kérdést tegyél fel, aminek a megválaszolása is Benned van, ami a Te feladatod lehet, ebben a szituációban!

- Én úgy érzem, mindent megteszek, de semmi segítséget, támogatást nem kapok! Mit tehetnék még azon kívül, hogy végzem a munkámat?"

A fentiek alapján feleslegesnek éreztem feltenni azt az instrukciót a csoporttagoknak, hogy „mindenki mondja el a saját kapcsolódási pontjait az esethez a személyes életében”. A korábbi ülések tapasztalatából leszűrve az a hipotézis alakult ki bennem, hogy a további kérdésfeltevések nem fogják előbbre mozdítani az esethozót. Azt tapasztaltam, hogy a csoporttagok többsége is hasonló problémával küzd folyamatosan, ezért hasonló módon is reagálnak a probléma felvetésére, mint az esethozó. Úgy gondoltam, hogy valami olyan módszert kellene az adott szituációban alkalmaznom, mely kimozdítja, előre viszi a beragadt álláspontot és a csoport egészére hatással lehet.

Konfliktusos helyzeteknél, beragadt szituációkban jó módszernek feltételeztem a pszichodráma elemeinek az alkalmazását. Az adott ülésen jó lehetőséget láttam ennek alkalmazására abból a célból, hogy az esethozót kimozdítsam akkori állapotából, látásmódját más szemszögből világítsam meg.

A fent említett szituációban a következő javaslatot tettem:

„- Lehetőség van arra, hogy új szemszögből nézd meg a kérdéseted. Ha szeretnéd kipróbálni ezt a lehetőséget, arra kérek, hogy húzd egy kicsit beljebb a székedet a kör közepe felé. A csoportból megkérek valakit, - aki szívesen elvállalja - arra, hogy aktív szereplőként segítse az esethozó munkáját. Az Ő feladata az lesz, hogy a székét szintén középre húzva, - az esethozóval szemben foglaljon helyet és képzelje magát a hálózatot fenntartót képviselő szerepébe.”

Miután gyorsan volt önként jelentkező a fenntartót képviselő személyre, folytathattuk a gyakorlatot. Arra kértem az esethozót, hogy kezdje el azt a beszélgetést, melynek során úgy érezte, nem kap elég figyelmet, megértést, dicséretet munkája során. A másik csoporttagot pedig arra kértem, hogy

képzelje bele magát a nevelőszülői hálózatot képviselő személy helyébe és úgy próbáljon reagálni az esethozó felvetésére, működésére, mondandójára!

A párbeszéd során az esethozót elsősorban egy védekező magatartás, míg a fenntartót megszemélyesítőt egy enyhén támadó, egyáltalán nem dicsérő attitűd jellemezte. A szereplők hozták azt, amit ilyen helyzetben általában tapasztaltak. A beszélgetést olyan részéig hagytam magától folyni, amíg a szereplő „biztonságban” nem érezték magukat saját megjátszott pozíciójukban, valamiféle flow élményhez közeli állapotban. Ekkor a következőt mondtam a résztvevőknek:

„- Most arra kérek Benneteket, hogy cseréljétek helyet egymással. Álljatok fel a széketekből, üljétek át a partnertekébe. A fenntartót arra kérem, hogy ismétlje meg az utolsó mondatát. Az esethozó pedig ismétlje ezt el újra, és immár a másik szerepben folytassatok tovább a beszélgetést!”

A hatás meglepő volt, mind a szereplők, mind pedig a csoporttagok vonatkozásában! Ezzel a módszerrésszel még nem találkoztak. A döbbenet ült ki az arcukra. A kezdeti meglepődést egy a korábinál visszafogottabb párbeszéd követte. Az esethozó nehezebben reagált partnere felvetéseire, válaszaira! A szereplők ismét kezdtek elmélyülni a beszélgetésben, ahogy megszokták új szerepeiket. Ekkor ismét szerepcserét javasoltam, majd hasonló módon még egyszer megismétltem ezt. A folyamat során a csoporttagjait arra biztattam, hogy bármelyik szereplőt segíthetik azzal, hogy olyan gondolatokat adhatnak a szájukba, amiket ők mondanának hasonló helyzetben. Ezt úgy teheték meg, hogy az illető vállára tették kezüket és hangosan kimondták az általuk odaillőnek gondolt mondatot. E lehetőséggel többen éltek, elsősorban annak érdekében, hogy a konfliktust tompítsák a szereplők között. A szerepcserés szituáció után, szupervizorként mindkettő szereplőt „kivettem” a szerepéből és arra kértem őket, hogy üljenek vissza a csoporttagok közé a körbe.

„- Elsőként az esethozót kérdezem arról, hogyan érezted Magad ebben a szituációban?

- Meglehető volt számomra, amikor a fenntartó képviselőjének a szerepében voltam. Furcsa érzés volt a másik székében ülni. Először nem is tudtam mihez kezdjek ebben a szerepben. Megpróbáltam úgy válaszolni, ahogy velem teszik/tették. Jó volt hallani és kimondani azokat a gondolatokat, amiket a többiek adtak nekem. Igyekeztem megértőnek mutatkozni, de nehéz volt egyszerre a másik fél érdekeit is szem előtt tartani. Nehéz feladat volt, de érdekes. Nekik sem lehet könnyű velünk.

A másik szereplőhöz intézett kérdés:

„- Neked milyen volt a szerepekben?

- Számomra is érdekes volt ez a szituáció. Főleg, amikor a fenntartó szerepében voltam, mivel ezzel a szereppel, sokkal nehezebben azonosultam. Nehéz a másik oldalt úgy képviselni, hogy nem azon az oldalon állok nap, mint nap. Nehéz volt. Azt hiszem kicsit már sejtem milyen nehézségei lehetnek a másik oldalak is”

Az esethozónak feltett kérdés:

„- Hogyan fogalmazná meg most az ülés elején feltett kérdéseted!

- Mit tehetek én azért, hogy több elismerést, biztatást kapjak?!”

Úgy gondolom, ahhoz képest már ez is jelentős előrelépés volt, hogy az ülés elején a kérdés megfogalmazás sem sikerült megfelelő módon!

A csoporttagoktól kérdeztem:

„- Arra kérek mindenkit, hogy mondja el most, hogy a kérdést hallgatva, milyen saját kapcsolódási pontja van a személyes életében?! Mit tennétek azért, hogy hasonló szituációban több biztatást, elismerést kapjatok!”

A válaszokat meghallgatva arra kértem az esethozót, hogy reagáljon az elhangzottakra, majd a csoporttagoktól azt kértem:

„- Ha Te lennél az esethozó, mit mondanál Magadnak, ami erősít?”

Ezzel az volt a célom, hogy az esethozó pozitív élményekkel zárhassa le az általa hozott

esetet és további gondolkodásra készítsem problémájával összefüggésben.

Ezt követően a lezárásra került sor. A csoporttagoktól megkérdeztem, Nekik személyesen miről szólt az eset, az esethozót pedig arra kértem mondjon egy mondatot, amit az ülésről magával visz. Mind az esethozó, mind a többi csoporttag érezhetően elgondolkodott azon, hogy az adott konfliktusban egyik félnek sem volt könnyű szerepe, remélem, hogy ezt a gondolkodást későbbi, hasonló szituációkban is figyelembe veszik majd.

A pszichodráma elemeinek alkalmazása, tapasztalataim szerint adekvát és hasznos volt. A későbbiek során is szívesen alkalmazom majd hasonló szituációkban. Elsősorban a fent említett szerepcsere technikáját érzem magamhoz közel, mivel jól alkalmazhatónak tartom olyan esetekben, amikor arra van szükség, hogy az esethozó könnyebben beleérezzen abba, hogy a vele ellentétes póluson elhelyezkedő személy helyzete milyen lehet. Hasonlóan jó technikának tartom, amikor a protagonista személlyel például a kollégák szemével, kívülről láttassuk más személlyel való vitáját.

4. AZ ÜLÉS LEZÁRÁSA

A szupervíziós ülés lezárásakor a fókusz továbbra is az esethozón marad, de csoporttagok is nyilatkozhatnak arról, hogy mit tanultak az adott szituációból. A záró kört megelőzően a csoporttagok mondhatják el, hogy mi volt a legfőbb tanulásuk az adott ülésből, az esethozó történetéből. Ezt követően lehetőségük van olyan mondatokat, kérdéseket adni a szupervizáltnak, melyeket Ő - az adott ülésen történő leeregálást mellőzve - magával vihet, azokon tovább gondolkodhat. Szerecsés esetben, ezek a kérdések jól összeszedettek és a folyamatot tovább generálók lesznek. Segítik a szupervizáltat az ülésen megkezdett folyamat továbbvitelében.

Az adott ülésen a csoporttagoktól azt kértem, mondják el, hogy mit tanultak az esethez. A leggyakoribb válasz azt erősítette, az esethez, hogy megértik a problémáját, hiszen az éppen aktuális megszólaló is hasonló problémákkal küzd. A válaszok a következők voltak:

„Teljesen igazad van! Nekem is több gondom akadt a vezetésnél!”

„Én is voltam már hasonló szituációban, megértelek!”

...

Ezek a megerősítőnek szánt mondatok nem elsősorban a változást erősítik a szupervizáltban, ezért nem célszerű ezek használata. Ebben az esetben a többszöri átfogalmazás sok esetben az előre meghatározott időkeretek rovására mehet. A szupervizornak ezért, egy kezdő csoportnál, elegendő időt kell hagynia arra, hogy a csoporttagoknak lehetősége legyen megfelelően megfogalmazniuk gondolataikat. Esetemben, arra kértem a csoporttagokat, hogy konkrétan fogalmazzák tanulásukat, úgy hogy az saját működésükről szóljon.

Szerencsére voltak más hozzászólások is:

„Érdekes volt látni, hogy milyen lehet a másik oldalon lenni egy ilyen helyzetben!”

„Legközelebb megpróbálok a másik helyzetét is figyelembe venni.”

A szupervizor feladata az, hogy az esethozó részéről egy különösen nehéz mentális folyamat végén erősítse a szupervizáltat a megkezdett lelki folyamatának továbbvitelében. Ilyen esetben elsősorban bátorításra lehet szüksége a szupervizáltnak. Célszerű ezekben a szituációkban arra kérni a csoporttagokat, hogy mondjanak egy-egy bátorító mondatot az esethez, melyekre Ő már nem reagál már az ülésen.

Kérlek Benneteket, mondjatok egy-egy bátorító mondatot az esethez, amit elvihet magával, ami erősítheti a további belső munkájában és hivatásában.

„Ha segítségre van szükséged, hozzám bár-

mikor fordulhatsz!” Ehhez hasonló mondatok hangzottak el elsősorban. Ezek a mondatok nem elsősorban a belső munkáját erősítik a szupervizáltnak, hanem a külső segítségre támaszkodást facilitálhatják. A szupervizációban fontos elem, hogy a szupervizált önmagára tekintsen és problémájának megoldási lehetőségét elsősorban saját magában keresse. Szerencsésebb olyan mondatokat megfogalmazni, melyek ez irányban viszik tovább a szupervizációban megkezdett folyamatot. „Látom Benned a lehetőséget a változásra, arra, hogy a következő hasonló helyzetben már tudod kezelni a problémát!” Ehhez hasonló mondatok önbizalmat adhatnak az esethez.

Fontosnak tartom, hogy lezárásakor a szupervizor, a szupervizált pozitív tulajdonságait hangsúlyozza és bátorítsa őt.

5. A SZUPERVÍZIOS FOLYAMAT LEZÁRÁSA

A szupervizó egy folyamat, mely több ülésből áll. Minden ülés végén az aktuális folyamatot szükséges lezárni, hogy keretet adjunk az abban lejátszott dinamikai tényezőknek. A szupervizó folyamatában a résztvevő felek egyre jobban megismerik egymás gondolati és mentális világát, ezáltal közelebb kerülhetnek egymáshoz és önmagukhoz is. Emiatt is szükséges az, hogy ne csak az egyes ülések végén, hanem a teljes szupervizó folyamat végén tartsunk egy lezáró eseményt. Egy szupervizó folyamat lezárására, - a szerződéskötéshez hasonlóan - egy teljes ülést célszerű szánni.

A folyamat zárása több féleképpen történhet. Lényeges azonban, hogy minden csoporttagnak azonos lehetőséget és megközelítőleg ugyanolyan mértékű időt biztosítson a szupervizor. Lehetőség van arra, hogy a csoporttagok egymásnak írásban fejezzék ki azt, amit a másiktól személy szerint tanultak

az egyes üléseken. Ezt felolvassák egymásnak, majd személyesen adják át az érintett személyeknek. Összefoglalhatják a résztvevők verbálisan azt, hogy milyen elvárásokkal kezdték a folyamatot, az mennyiben felelt meg várakozásaiknak, mit tanultak önmagukról e működésük során. Készíthető rajz is mely a tanulási folyamatot ábrázolhatja. Számos lehetőség adott tehát a zárásra is, a fókuszban itt is az „én”, az önreflexió kell, hogy álljon.

Jelen esetben arra kértem a csoporttagjait, hogy az alábbi kérdésekre adjanak választ írásban, majd olvassák fel azokat hangosan a csoportnak.

- *Honnan, hova jutottál a szupervíziós folyamatban?*

- *Mit tanultál a folyamatból?*

- *Mit tanultál a saját eseteddel kapcsolatban?*

- *Hogy vagy most azokkal az elvárásaiddal, melyekkel a szupervízióba jöttél?*

Miután a kérdésekre adott válaszok felolvasása megtörtént, újabb kérdéseket adtam a csoport tagjainak. Addig nem tettem fel a következő kérdést, amíg minden kérdésre nem válaszolt minden csoporttag. E kérdések a következők voltak:

- *Van-e most olyan szupervíziós kérdés, amit feltennél magadnak?*

- *Hogyan élted meg saját működésedet a csoportban?*

Ez utóbbi kérdésnél a csoporttagok is elmondhatták, - természetesen minősítés nélkül - azt, hogy az éppen megszólaló működését ők hogyan látták. Itt kapták meg a lehetőséget a szupervizáltak arra, hogy engem, mint szupervizort is „értékeljének”. A szupervíziós csoport ezúton történő zárása talán a legkövetlenebb formája volt az egész folyamatnak. Ez adódhatott abból is, hogy ekkorra már közelebb kerültek egymáshoz a csoporttagok és talán a többi üléshez képest kevesebb intellektuális és mentális erőfeszítést igényeltek e feladatok.

A záró körben szinte minden résztvevő jelezte, hogy szívesen részt venne egy újabb szupervíziós folyamatban.

E fejezetben egy konkrét szupervíziós ülést mutattam be. Természetesen egy kiragadott példa, - hiszen minden ülés más és más, - de talán segít elképzelni, hogyan zajlik egy-egy szupervíziós ülés.

VARGA SZABOLCS-NÉMETH CSABA

A KIÉGÉS (BURN-OUT) JELENSÉGÉNEK VIZSGÁLATA RENDVÉDELMI SZERVEKNEÉL

1. A KIÉGÉS (BURN-OUT) SZINDRÓMÁRÓL RÖVIDEN

A burn-out (kiégési) szindrómával foglalkozó írások a szakirodalomban az 1970-es években jelentek meg. A veszélyeztetett csoportba azok az emberek sorolhatók, akik hosszú időn át emberekre irányuló, állandó koncentrációt és emocionálisan is megterhelő munkát végeznek és munkájuk során ritkán számíthatnak látványos, egyértelmű, gyors eredményekre. Emellett csekély a sikerélmény. A tünetei a fizikai kimerülésben és az empátia-készség teljes leredukálódásában jelenhetnek meg és a munkából való mind gyakoribb kimaradást, sűrű munkahelyváltást, különböző (alkohol, drog stb.)

függőségeket, családi és munkahelyi konfliktusokat okozhatnak. A humán szférában dolgozókon óriási a nyomás, mely a "nem hibázhatok" kifejezésből fakad. A személyiségromboló, negatív fő tényezők közül az egyik a hátrányos munkakörülmények (megterhelés, tempó), a másik az autonómia hiánya. (Vajda 2002)

A „burn-out (kiégés) szindróma krónikus, emocionális megterhelések, stressz nyomán fellépő fizikai, emocionális, mentális kimerülés állapota, amely a reménytelenség és inkompetencia érzésével, célok és ideálok elvesztésével jár, s melyet a saját személyre, munkára, illetve másokra vonatkozó negatív attitűdök jellemeznek.” A kiégés „kimerültség és frusztráció állapota, amelyet egy olyan életformához vagy viszonyuláshoz való ragaszkodás vált ki, amely nem hozta meg az elvárt jutalmat.” (Freudenberger 1974, 14,159. o.)

Edelwich Brodsky és Georg E. Becker öt fázisba tagolta a burn-out kialakulását

(Brodsky patológiás fázisai közé Becker beillesztette a realizmus egészséges fázisát):

1. Az idealizmus szakasza: szakmai lelkesedés, intenzív fáradozás a kliensért, jó kapcsolattartás, irreális célok és elvárások, feltétlen és azonnali változtatni akarás, a kliens és a segítő közti, valamint a szakmai és privát határok feloldódása.
2. A realizmus fázisa: elkötelezett, kooperatív munka, tervek és kezdeményezések.
3. A stagnálás fázisa: csökkenő teljesítőképesség, érdeklődés, nyitottság; feszültség.
4. A frusztráció fázisa: visszahúzóds, elégedetlenség, ingadozó kapcsolati stílus, értelmetlenség-érzés.
5. Az apátia fázisa: minimalizálódó klienskapcsolat, sematikus szakmai munka, ellenséges hangulat, emberkerülés. (Ónody 2001)

A Freudenberger szerint, a kiégettségig vezető út egy 12 fokozatú folyamatként képzelhető el, melyek a következők:

1. A bizonyítási akarástól a bizonyítási kényszerig
2. Fokozott erőfeszítés
3. A személyes igények elhanyagolása
4. A személyes igények és a konfliktusok elfojtása
5. Az értékrend megváltozása
6. A fellépő problémák tagadása
7. Visszahúzóds
8. Magatartás és viselkedésváltozás
9. Deperszonalizáció
10. Belső üresség
11. Depresszió
12. Teljes kiégettség (Freudenberger 1974)

Hézszer Gábor szintén tizenkét lépcsős folyamatként írja le a kiégettséget. A szakaszokat nem éles határ választja el; a szakaszok különböző erősséggel és intenzitással jelentkezhetnek (élet- helyzettől és személyiségtől függően).

1. A folyamat a bizonyítási akarástól a bizonyítási kényszer felé tart.
2. Fokozott erőfeszítés: a bizonyítási kényszer növeli a feladatok mennyiségét.
3. A munka kerül az élet középpontjába, a személyes igények háttérbe szorulnak.
4. A személyes szféra elszorodása, melyet túlteljesítéssel lepleznek.
5. A természetes értékrend felborulása, az ítélőképesség deformációja.
6. A fellépő problémák tagadása, a kapcsolatok és érdeklődés beszűkülése.
7. Visszahúzóds, a másokkal való eszme- és érzelmcserre megszűnése.
8. Viselkedésváltozás a külső véleményekkel és kapcsolatokkal szemben.
9. Deperszonalizáció: a belső világgal tartott kapcsolat megszűnése.
10. Belső üresség, szorongás, pszichoszomatikus tünetek.
11. A kétségbeesés és depresszió állandósul.
12. Teljes kiégettség: a pszichés veszélyeztettség az életveszélyig fokozódik. (Hézszer 1996)

A burn-out szindróma majdnem minden foglalkozásnál előfordulhat. Azonban vannak olyan humán hivatások, ahol a kiégettségek megjelenése szinte eleve kódolt. Ezért „a segítők gyakori nagy kezdeti lelkesedése, magas aspirációs nívója mellett a teljesítmények mérésének hiányzó kritériumai, alacsony jövedelem, hosszú munkaidő, extra igénybevitel mellett nagy felelősség – ugyanakkor elégtelen intézményi támogatás, adminisztratív terhek, a karrier, az előrelépési lehetőségek limitjei, kérdésesnek megélhető megbecsülés mind a kliensek, mind a gyakran hipokrita társadalom részéről.” (Fekete 1991, 24. o.)

Napjainkban egyre többen szenvednek a kiégettségtől, stressztől. Majdnem minden munkakörben megjelenhetnek ezek a jelenségek. Fontos különbség lehet azonban abban, hogy a munkavállaló emberekkel vagy gépekkel foglalkozik napi munkavégzése

során. A kiégett humán szakember negatívan befolyásolhatja kliensei közérzetét, állapotát. A kiégés kapcsolatban van a stresszel, a megküzdéssel, szerepkonfliktussal, külső-belső kontrollal, önbizalommal, önbecsüléssel, munkahelyi elégedettséggel, krízissel, mentálhigiéniával, segítő identitással, motivációval stb. E folyamat több év alatt, fokozatosan alakul ki és a korai, kezdeti pszichés tüneteket, jeleket jellemzően nem vesszük komolyan. A későbbiekben akár testi zavarok is jelentkezhetnek. A kiégés tünetei azonosak a depresszióéval vagy a szorongáséval. A különbség a környezeti feltételekben van, ugyanis a humán szférában az emberekkel való kapcsolatnak kiemelkedő intenzitása van. Ha az intenzitás lecsökken, akkor beszélünk kiégésről. (Petróczi 2007)

A burn-out egy – számos szakmában, nem csak a segítő hivatásban – általánosan használt kifejezés, amely a munkahelyi stressz különböző formáit írja le. Számos tényező vezethet a kiégéshez. A legtöbb ember számára a saját kiégés felismerése ösztönös megérzésen, élményszerű felismerésen alapul. A kutatások szerint a kiégés együtt jár a reménytelenség érzésével és nehéz, megterhelő munkákkal, foglalkozásokkal, illetve olyan személyeknél jelentkezik, akik az ilyen munkát nem hatékonyan végzik. A negatív érzések általában fokozatosan alakulnak ki. Ezek a negatív érzések tükrözik azt az érzést, hogy az egyén minden feladatra ugyanolyan nagy erőfeszítést tesz vagy nagyon magas a megterhelés, de tükrözheti a nem támogató munkahelyi környezetet is. (Babette Rotschild 2006)

A lelki egyensúly: „pozitív életérzéssel járó belső folyamategyensúly és ebből következő viselkedés, mellyel az egyén biztosítja belső stabilitását és a társadalomban elfoglalt megfelelő helyét a szüntelen változások – nehézségek, zavarok, terhelések, sőt, olykor szomatikus betegségek és fenyegetettség – közepette is.” (Tomcsányi 2003, 20. o.)

2. A KIÉGÉS SZINDRÓMA, EGY VIDÉKI RENDŐRKAPITÁNYSÁG DOLGOZÓI KÖRÉBEN

Kutatásunk egy vidéki város rendőrkapitányságának dolgozói körében végeztük. A rendőrkapitányság alárendeltségébe 5 objektum tartozik. A központi épület mellett több objektumban, illetve más települések őrssein is dolgoznak a munkatársak, akik földrajzi elhelyezkedésüknek megfelelően látják el szolgálati feladataikat.

A kapitányságot a kapitányságvezető vezeti. Ez az elérhető legmagasabb beosztás a kapitányságon. A kérdőív megszerkesztése során arra törekedtünk, hogy a felsorolt beosztások hierarchikus rendben kövessék egymást. A kérdőívben 1. sorszám alatt a kapitányságvezetői beosztás szerepel, azonban kapitányságvezető általi kérdőív kitöltésére nem került sor.

A rendőrkapitányság főbb szervezeti egységeiből, úgynevezett Osztályokból és egy további fő szervezeti elemből, az úgynevezett Hivatalból épül fel. Osztályból 4 van, melyek a következők: bűnügyi osztály, igazgatásrendészeti osztály, közrendvédelmi és határrendészeti osztály valamint a közlekedési osztály.

A központi épület fő szárnyában működik a kapitányság hivatala. A hivatal feladatai: minden, a kapitányság működésével

kapcsolatos logisztikai feladat ellátása, a kiszolgáló személyzet (takarítók, gépjármű karbantartót, épület karbantartók) irányítása, a fogyó eszköz utánpótlás, a személyügy és az informatikusok/ rendszergazdák irányítása. A kapitánysági hivatalhoz tartozik az ügynevezett. segédhivatal. A segédhivatal fő profilja az irattározás, ahol a dokumentumokat 1 évtől NS (NS= nem megsemmisítendő, gyakorlatilag időtlen időkéig) ideig tárolják. A számítógépes adatfeldolgozás ellenére minden irat 1 példány papír alapon irattározásra is kerül, ahonnan a tárolási időn belül bármikor kikérhető és felhasználható. A segédhivatal emellett a kapitányság postai küldeményeit is kezeli.

A hivatal vezetője, illetve a hivatal munkatársai nem kerültek bevonásra a kérdőíves kutatásba.

A bűnügyi osztály a nevéből is adódóan bűnügyekkel, az ismeretlen tettesek által elkövetett bűncselekmények nyomozásával és az ismert elkövetős bűnügyek vádelőkészítésével, illetve a bűnügyi látencia csökkentésével foglalkozik. A bűnügyi osztály csaknem teljes állománya bevonásra került a kérdőíves kutatásba. Bűnügyi osztályvezető általi kérdőív kitöltésére nem került sor (osztályvezető a kérdőíven 2.).

A bűnügyi osztály állományából alosztályvezető töltött ki kérdőívet. Az osztályon három alosztály működik, ezek a következők.

» *Nyomozó alosztály.* Ezen az osztályon az ismeretlen elkövetők felderítése történik. Bűnügyi szempontból ez az alosztály reagál legelőször, aminek alapfeltétele a lehető legnagyobb humán rugalmasság. A humán rugalmasság kifejezés alatt azt értem, hogy az itt dolgozó állomány gyakorlatilag a nap 24 órájában elérhető, noha erre nincs kötelezve (pl.: az állomány tagjai a mobiltelefonjukat soha sem kapcsolják ki).

» *Vádelőkészítő alosztály* vagy más néven *Vizsgálati alosztály* az ismert elkövetős bűnügyi eljárások nyomozati szakaszának

lefolytatása az Alosztály feladata. Ide kerülnek az ismeretlen elkövető ellen indult, de az eljárás folyamán ismertté vált eljárások is. A cél az, hogy az adott ügy ún. vádképessé váljon, tehát a bírósági tárgyalásra alkalmassá kell tenni az ügyiratot.

» *Igazgatásrendészeti osztály* fő profilja a szabálysértési ügyek, azaz a bűncselekményekhez képest csekélyebb súlyú normaszegések vizsgálata, melyeket a szabálysértési előadók végeznek. A szabálysértési ügyek befejezése a vádelőkészítő osztály bemutatásánál megismert módon történik annyi különbséggel, hogy a bíróság elé kerülő ügyekben a "vádát" nem az ügyészség, hanem a szabálysértési osztály erre kijelölt kollégája képviseli. Közalkalmazotti munkaviszonyban titkárnők is dolgoznak az alosztályon (a kérdőíven 9.).

A közrendvédelmi és határrendészeti osztály feladata egészen 2008. január 01-ig a közrend, közbiztonság szavatolása volt. Ezzel párhuzamosan, a Határőrség Rendőrségbe történő integrálásakor, az osztály feladatai az államhatár őrzeti és egyéb, - korábban a Határőrség által elvégzett - feladatokkal is kiegészültek. A 2008. január 01-ével a rendőrség nem csak a feladatokat, hanem az aktív állományt is átvette a megszűnő határőrségtől. Aki a kérdőíven 4, vagy 5 évet jelölt pályán eltöltött időre, az kivétel nélkül az integrációval került a rendőrséghez, tehát azt megelőzően is már fegyveres szervnél, a rendőrségnél is megtalálható, azonos törvényi szabályzók és törvényi háttér szerint látta el feladatát. Ez az osztály - akár csak a bűnügyi osztály - alosztályokból épül fel. Ilyenek az őr-járőr alosztály, a körzeti megbízott alosztály. A fogda üzemeltetése is a közrendvédelmi és határrendészeti osztályon történik, ahol legfeljebb 72 óra időtartamban van lehetőség a fogvatartottak személyes szabadságának korlátozására.

Közlekedésrendészeti osztályhoz kizárólag a közlekedéssel összefüggő esetek, események, cselekmények tartoznak. Itt

vizsgálják a közlekedési baleseteket a közlekedési balesetvizsgálók, akik a szabálysértési ügyek vizsgálatával azonos metódus alapján tevékenykednek. A közlekedési balesetek vizsgálatára akkor kerül sor, ha a közlekedési balesethelyszínélő a helyszínen a balesetet helyszíneléssel zárja le. Itt dolgoznak a közlekedési járőrök is. Az osztály további feladatai többek között: ittas vezetők, gyorshajtók kiszűrése és velük szemben az eljárás indítása és lefolytatása.

2.1. KUTATÁS CÉLJA, KÉRDÉSEI ÉS HIPOTÉZISEI

A kutatás célkitűzése annak vizsgálata, hogy a kiégés jelensége hogyan és milyen módon érinti a rendőri szakterületen dolgozók mentális egészségét. További cél volt annak vizsgálata, hogy az érintett rendőrkapitányság állományát mekkora mértékben érinti a kiégés.

2.2. HIPOTÉZISEK

1. A vizsgált állomány kiégési szintje magas, mivel a stressz és a megterhelés a rendőri hivatásban állandóan jelen van és magas fokú mentális megterhelés alatt tartja az egyént. A periodikussága meghatározhatatlan, semmiféle szabályszerűséget sem követ.
2. Az alacsonyabb beosztású rendőrök kiégési szintje magasabb, mint a vezető beosztásúaké kollégáké.
3. A nők kiégési szintje magasabb, mint a férfiaké.

2.3. A KUTATÁS MÓDSZERTANA

2.3.1. VIZSGÁLATI ESZKÖZÖK

A rendőrkapitányság alkalmazottai között végzett kutatás eszköze egy önkitöltős, anonim, papír alapú (papír-toll) kérdőív, mely két fő részből tevődött össze.

Első rész aegységei: a lakóhelyre, nemre, életkorra, a pályán eddig eltöltött időre, a beosztásra, iskolai végzettségre, családi

állapotra, gyerekszámra, a főálláson kívüli tevékenységre, a pályaelhagyásra és a bérezésre irányuló kérdésekből tevődtek össze.

A kérdőív második része a kiégés tünetegyüttes mérését célozta meg, melyhez az MBI (Maslach Burnout Inventory) Maslach-féle Kiégés Kérdőívet használtunk. A kiégést mérő 22 kérdés három dimenzióra irányul: az érzelmi (emocionális) kimerülésre, a deperszonalizációra és a személyes teljesítmény csökkenésére irányul.

2.3.2. A FELVÉTEL MÓDJÁ

A felvétel személyes megkeresésen keresztül történt, önkitöltős, papír-toll kérdőível.

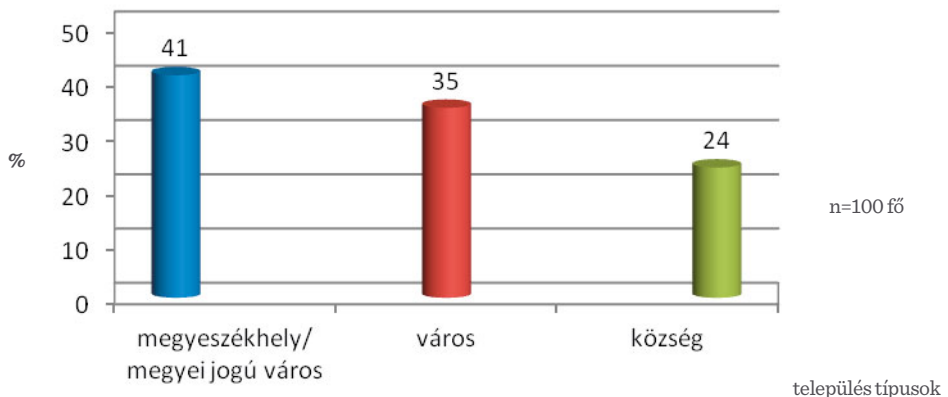
A kérdőívek kitöltetése megközelítőleg 6 hónapot vett igénybe és 2011. év harmadik negyedéve és 2012. év első negyedéve között zajlott.

A cél az állampolgárokkal közvetlen kapcsolatba kerülő dolgozók (végrehajtó állomány) kutatási mintába történő bevonása volt. A végrehajtó állomány munkáját a következők jellemzik. Alacsony létszámmal magas szaktudást igénylő feladatokat hajtának végre. Mindezt több műszakos munkarendben, a civileknél alacsonyabb bérekért. A kliensek szinte kivétel nélkül olyan emberek, akik a problémáikat önmaguk megoldani nem tudják, nem képesek, ezért hívnak rendőrt. Az úgynevezett problémamentes átlagemberekkel az állomány tagjai a szolgálat során nagyon ritkán találkoznak. A legalább 12 órás szolgálat (gyakori a kényszerű túlóra) letöltését követően további problémákkal szembesülnek. A már említett alacsony bér miatt megoldást kell találni arra, hogy a családjuknak miként tudnak megfelelő életkörülményeket biztosítani. Az állomány jelentős része emiatt a rendelkezésére álló, pihenőidőt gyakran nem szórakozásra, regenerálódásra fordítja. A kutatás adatainak statisztikai feldolgozásához az Excell táblázatkezelő programot használtuk.

2.4. A VIZSGÁLATI MINTA

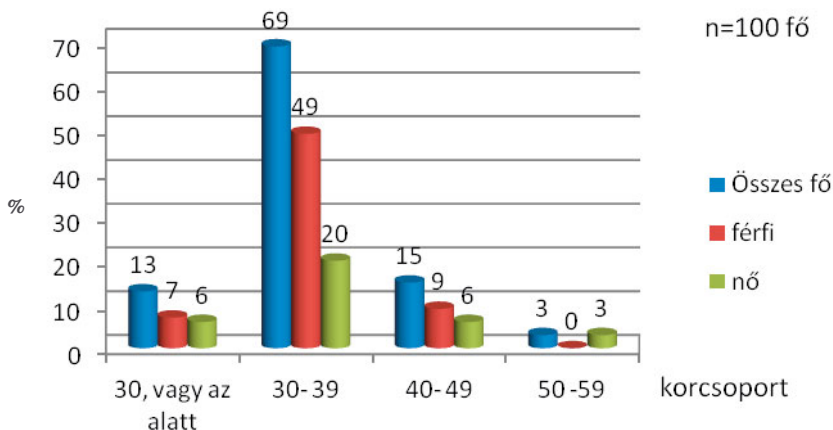
A kutatás elvégzéséhez, a vizsgálati minta gyűjtéséhez a rendőrkapitányság vezetőjétől kértünk és kaptunk engedélyt. 115 kiküldött kérdőívből 100 érkezett vissza, így a válaszadó megkérdezettek száma: 100 fő (100%).

1.sz. grafikon A válaszadók lakhelye települési típus szerinti megoszlásban



forrás: szerzők műve

2.sz. grafikon A válaszadók korcsoport és nem szerinti megoszlása



forrás: szerzők műve

A válaszadók szolgálati helye a rendőrkapitányság, ezen belül előfordulnak a fentebb említett földrajzi okokból következő különbségek.

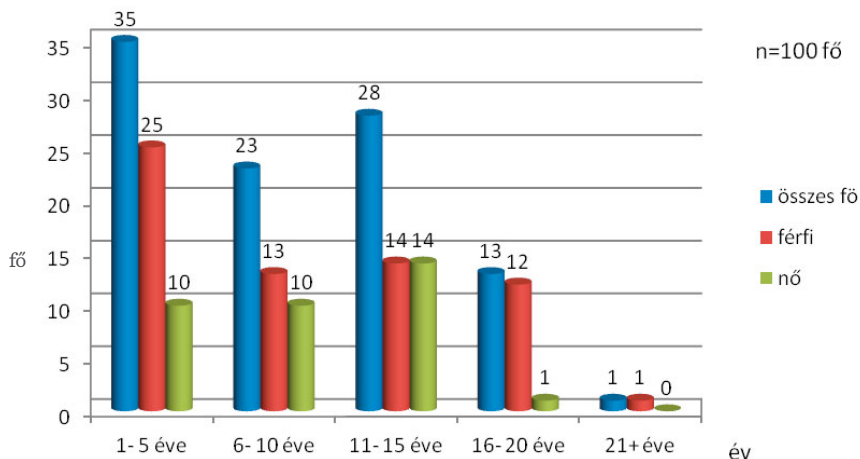
A fenti eredményből kitűnik, hogy a vizsgált mintát nagyrészt, 69%-ban a 30-39 éves korosztály alkotja. A legfiatalabb válaszadó 20 éves, a legidősebb 58 éves.

A 20 éves válaszadó neme férfi és egy éve dolgozik a rendőrségen járőrként közrendvédelmi területen. Nőtlen, gyermektelen és nem végez egyéb tevékenységet a főállásán kívül. Soha sem foglalkozott a pályaelhagyás gondolatával és bérezésével elégedett. A Maslach-féle Kiegés kérdőívben adott válaszaiból kiderül, hogy a rendőri pályán eddig eltöltött egy évét értékelve nem érzi magát kiégettnak, a munkájából érzelmi-
leg ki tudja magát kapcsolni. Gyakran (heti átlag egy alkalommal) a munkanap végére elhasználódik és a munkája miatt havonta átlagosan egy alkalommal frusztrálnak is érzi magát. A kitöltött kérdőívéből abszolút kitűnik, hogy az empátiás képessége magas és az ügyfelei problémáit maximális hatékonysággal oldja meg. Az ügyfelekkel végzett munka során fellépő érzelmi problémákat maximális nyugodtsággal oldja meg, mialatt jókedvű és vidám. Szinte kivétel nélkül minden ügyfelével törődik, erre utal a beírt 1- es szám (1=Néhányszor egy évben vagy kevesebbszer) is.

A 58 éves válaszadó neme nő és 3 éve dolgozik a rendőrségen közalkalmazottként igazgatásrendészeti területen. Elvált, egy gyermek édesanyja. Nem végez egyéb tevékenységet a főállásán kívül. Soha sem foglalkozott a pályaelhagyás gondolatával és bérezésével elégedetlen. A Maslach-féle Kiegés kérdőívben adott válaszaiból kiderül, hogy a rendőri pályán eddig eltöltött három évét értékelve néhányszor egy évben érzi magát kiégettnak, a munkájából érzelmi-
leg néhányszor egy évben vagy kevesebbszer tudja magát kikapcsolni. Ennek ellenére néhányszor egy évben vagy kevesebbszer a munkanap végére elhasználódik, de a munkája miatt minden nap frusztrálnak érzi magát. Az ügyfelei problémáit maximális hatékonysággal oldja meg. Az ügyfelekkel végzett munka során fellépő érzelmi problémákat közepesen nyugodtan oldja meg. Nem érzi magát jókedvűnek és vidámnak, ennek ellenére minden ügyfelével törődik.

2.5. A VÁLASZADÓK PÁLYÁN ELTÖLTÖTT IDEJE

3.sz. grafikon A válaszadók pályán eltöltött ideje



forrás: szerzők műve

A rendőrségnél eltöltött szolgálati idő és a hivatásos (rendőrség, katonaság, határőrség) pályán eltöltött idő nem egyenlő. Az integráció a volt határőröket meglehetősen érzékenyen érintette. Aki a kérdőívben 4, vagy 5 évet jelölt be a pályán eltöltött, az kivétel nélkül az integrációval került a rendőrséghez, tehát azt megelőzően is már fegyveres szervnél, a rendőrségnél is megtalálható, azonos törvényi szabályzók és törvényi háttér, parancsuralmi rend, hierarchikus, alá- fölé rendeltség szerint látta el feladatát. A rendőrséghez a határőrségtől érkező kollégák véleménye és szemlélete meglehetősen homogén. A határőrség rendőrségbe történő integrálásának témája jelenleg is aktuális, noha több év eltelt

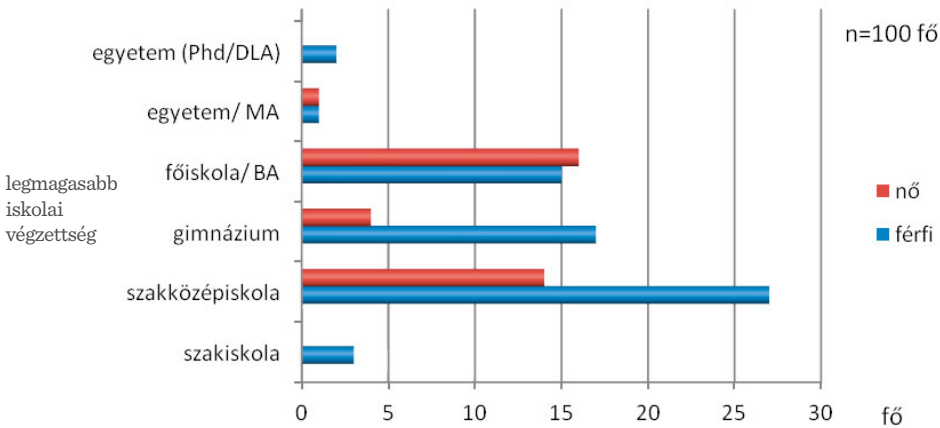
azóta. A válaszadók közül 16 fő 4 éve, és 3 fő 5 éve dolgozik a rendőrségen, tehát az integrációval a rendőrséghez átkerült kollégák a válaszadók 19 százalékát teszik ki.

A fentiek függvényében megvizsgáltuk a rendelkezésre álló mintát az alábbi szempontok szerint.

Az integrációval a rendőrséghez átkerült kollégák magasabb arányban foglalkoznak a pályaelhagyás gondolatával, magasabb arányban elégedetlenek a bérezésükkel és kielégettebbnek érzik magukat, mint az eredetileg is a rendőri pályára készült és lépett kollégák. A pályaelhagyással, a bérezéssel és a kiegészéssel kapcsolatos integrációs kérdésekre az kérdések kielemezésénél térünk ki.

2.6. A VÁLASZADÓK ISKOLAI VÉGZETTSÉGE

4.sz. grafikon A válaszadók nem szerinti és legmagasabb iskolai végzettség szerinti megoszlása



forrás: szerzők műve

Szakiskolát 3 fő férfi, szakközépiskolát 27 fő férfi és 14 fő nő, gimnáziumot 17 fő férfi és 4 fő nő, főiskolát (BA) 15 fő férfi és 16 fő nő, egyetemet (MA) 1 férfi és 1 nő, egyetemet (PhD/DLA) 2 férfi végzett. A fenti grafikonból kiténik, hogy több női alkalmazott végzett főis-

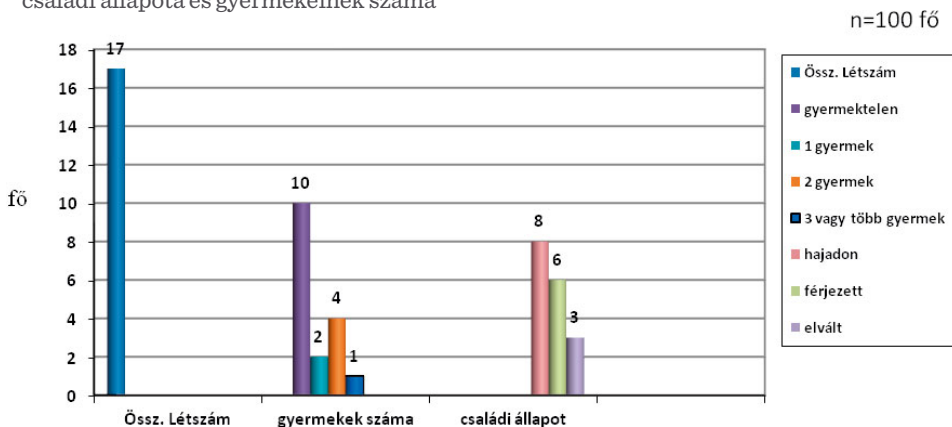
kolát, mint férfi. A rendőrkapitányság – kutatásba bevont – női alkalmazottai jellemzően magasan képzettek, főiskolát és egyetemet a megkérdezett nők közel fele (48,57%) végzett el.

2.7. CSALÁDI ÁLLAPOT, GYERMEKEK SZÁMA

Napjainkban több nő választja a karrierépítés lehetőségét nyújtó munkahelyet, amelyek magas követelményt támasztanak a nőkkel szemben. A nőknek a háztartásban

és a munkahelyen egyaránt meg kell tudniuk felelni. Mindkét szintér jelentős stressz faktor, mely szerepkonfliktushoz is vezethet. (Petróczi, 2007)

5.sz. grafikon Az egyetemet (MA) és főiskolát (BA) végzett nők családi állapota és gyermekeinek száma



forrás: szerzők műve

Egyetemet (MA), vagy főiskolát (BA) végzett nők (17 fő/ 48,57 %) közül 10 fő (58,8%) gyermektelen, 2 fő (11,7 %) 1 gyermek, 4 fő (23,5 %) 2 gyermek és 1 fő (5,8 %) három vagy több gyermek édesanyja.

Az egyetemet vagy főiskolát végzett 17 nő közül 8 nő (47%) hajadon, 6 nő (35%) férjezett és 3 nő (17 %) elvált.

Az egyetemi (MA), vagy főiskolai (BA) végzettségű nők közül senki sem tölt be vezető pozíciót, míg az egyetemet (MA), vagy főiskolát (BA) végzett, vagy doktori fokozatot szerzett férfiak 50 %-a vezető pozícióban¹³ van.

A válaszadók 36 százaléka hajadon/ nőtlen, 53 százaléka férjezett/ nős és 11 százaléka elvált.

A hajadon/ nőtlen válaszadók közül mindössze 1 főnek van egy gyermeke, a fennmaradó 35 fő, vagyis a hajadon/ nőtlen válaszadók 97,22 százaléka gyermektelen.

A férjezett/ nős válaszadók 15 százaléka (8 fő) gyermektelen, 34 százalékanak (18 fő) egy, 37,8 százalékanak (20 fő) kettő gyermeke és 13 százalékanak (7 fő) három vagy több gyermeke van.

Az elvált válaszadók 27,3 százaléka (3 fő) gyermektelen, 45,4 százalékanak (5 fő) egy gyermeke, 18,2 százalékanak (2 fő) kettő gyermeke és 9,1 százalékanak (1 fő) három vagy több gyermeke van.

A válaszadók családi állapotának és gyermekeik számának összefüggését megvizsgálva megállapítható, hogy a férjezett/ nős válaszadók rendelkeznek a legmagasabb gyermekszámmal, míg a legalacsonyabb gyermekszámmal a hajadon/ nőtlen válaszadók rendelkeznek, annak ellenére, hogy a válaszadók több mint egyharmadát teszik ki. Az elvált válaszadók közel egyötöde kettő gyermekkel, közel fele egy gyermekkel és közel egytizede három vagy több gyermekkel

¹³ | A rendőrségen a vezető beosztás betöltésének feltétele a szakirányú felsőfokú végzettség megléte vagy a polgári felsőfokú végzettség és a szakirányú felsőfokú szaktanfolyam elvégzése.

rendelkezik. Az elvált, gyermekkel rendelkező válaszadók az elvált válaszadók 72,7 százalékát és a teljes vizsgált állomány 8 százalékát (8 fő) teszik ki. Ebből kitűnik, hogy a házasságon kívül nevelkedő gyermekek száma jelentős.

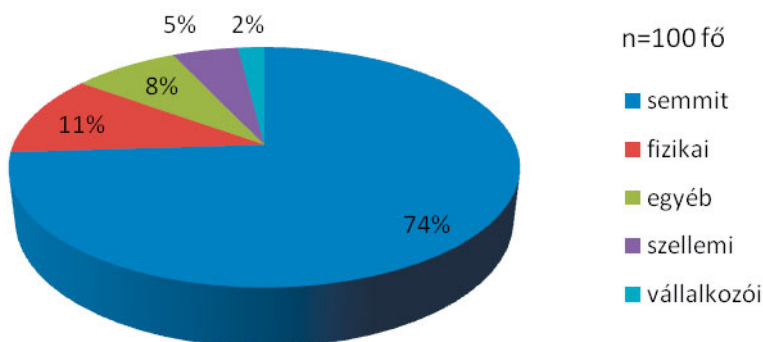
Ma Magyarországon minden tízedik felnőtt ember elvált a házastársától, vagyis minden tízedik felnőttre egy válás jut. (valasinfo.hu)

A kutatás elvált válaszadói a vizsgált 100 fős minta 11 százalékát teszik ki, vagyis minden

kilencedik válaszadóra jut egy fő elvált válaszadó. A magyarországi átlagnál magasabb válási arány, amely több magánéleti kudarcot feltételez, illetve a teljes állomány közepes kiégési szintje a szupervízor szakember beavatkozásának szükségességét jelzi. Magas kiégési szint esetén akár már pszichiáter szakember beavatkozása válhat szükségessé.

2.8. A FŐÁLLÁSON KÍVÜL VÉGZETT EGYÉB TEVÉKENYSÉG, PÁLYAELHAGYÁS GONDOLATA

6.sz. grafikon A főálláson kívül végzett egyéb tevékenység

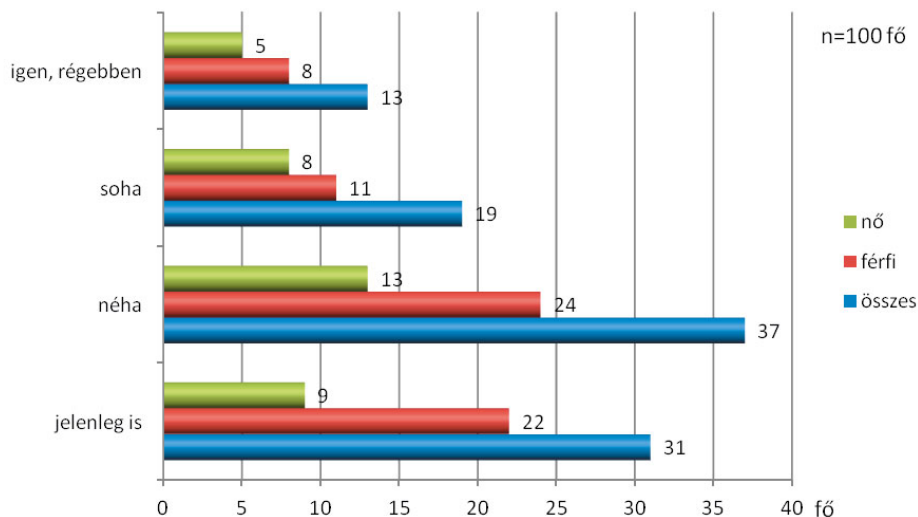


forrás: szerzők műve

A válaszadók 74 százaléka semmilyen egyéb tevékenységet sem végez főállásán kívül. 11 százalékuk fizikai tevékenységet, 8 százalékuk egyéb tevékenységet, 5 százalékuk szellemi tevékenységet és 2 százalékuk vállalkozói tevékenységet folytat. Ügynöki vagy kereskedelmi tevékenységet a válaszadók közül senki sem végez. A válaszadók 26 százaléka végez valamilyen (szellemi, fizikai, ügynöki, kereskedelmi, vállalkozói vagy egyéb) főálláson kívüli tevékenységet. A főálláson kívüli tevékenységet végzők 84,6 százaléka elégedetlen főállásának bérezésével, míg a főálláson kívüli tevékenységet nem végzők esetében ez az érték 73 száza-

lék. A főálláson kívüli tevékenységet végzők 42,3 százaléka jelenleg is foglalkozik a pályaelhagyás gondolatával, ezzel szemben a főálláson kívüli tevékenységet nem végzők esetében ez az érték mindössze 27 százalék. A főálláson kívüli tevékenységet végzők 81 százaléka a nyomozók, körzeti megbízottak és a járőrök közül kerülnek ki. A fennmaradó 19 százalékot az alosztályvezetők, főnyomozók és a közalkalmazottak csoportja teszi ki. A vezető beosztásúak közül senki sem végez egyéb tevékenységet a főállásán kívül. Minél alacsonyabb tehát valakinek a beosztása, annál nagyobb a valószínűsége, hogy mellélátást fog vállalni.

7.sz. grafikon A pályaelhagyás gondolata



forrás: szerzők műve

A válaszadók közül 5 nő és 8 férfi régebben, 8 nő és 11 férfi soha, 13 nő és 24 férfi néha/alkalmanként és 9 nő és 22 férfi jelenleg is foglalkozik a pályaelhagyás gondolatával.

A válaszadók 13 százaléka régebben foglalkozott, 19 százaléka soha, 37 százaléka néha/alkalmanként, 31 százaléka jelenleg is foglalkozik a pályaelhagyás gondolatával.

1.sz. táblázat A kérdésekre adott nem szerinti válaszok százalékos megoszlásban

	Nők	Férfiak
Igen, régebben:	38,4% (5 fő)	61,6% (8 fő)
Soha:	42% (8 fő)	58% (11 fő)
Néha/alkalmanként:	35% (13 fő)	65% (24 fő)
Jelenleg is:	29% (9 fő)	71% (22 fő)

forrás: szerzők műve

A pályaelhagyás gondolatával korábban foglalkozó nők a főnyomozó/ fővizsgálók, előadók és közalkalmazottak közül kerülnek ki. Azon férfiak között, akik régebben foglalkoztak a pályaelhagyás gondolatával az alosztályvezetők keresztül a nyomozón és a körzeti megbízotton kívül járőr is megtalálható. Egyedül az alosztályvezetői beosztás tekintendő vezető pozíciónak, nem szabad azonban megfeleldkezni arról, hogy a vá-

laszadó nők közül senki sem tölt be vezető tisztséget. Azok a nők, akik eddig még nem foglalkoztak a pályaelhagyás gondolatával a főnyomozó/fővizsgálók, nyomozók/vizsgálók, járőrök, előadók és közalkalmazottak közül kerülnek ki. Azoknak a férfiaknak csoportját, akik eddig még nem foglalkoztak a pályaelhagyás gondolatával az osztályvezetők/őrsparancsnokok, alosztályvezetők, nyomozók/vizsgálók, körzeti megbízottak/

helyszínelők és a járőrök teszik ki.

Azok a nők, akik néha, alkalmanként foglalkoznak a pályaelhagyás gondolatával a főnyomozó/fővizsgálók, nyomozók/vizsgálók, járőrök, előadók és közalkalmazottak is megtalálhatóak. Azok a férfiak, akik néha, alkalmanként foglalkoznak a pályaelhagyás gondolatával az alosztályvezetők, főnyomozó/ fővizsgálók, nyomozók/ vizsgálók, körzeti megbízottak/ helyszínelők és a járőrök

közül kerülnek ki. Azon nők csoportját, akik jelenleg is foglalkoznak a pályaelhagyás gondolatával a nyomozók/ vizsgálók, járőrök, előadók és közalkalmazottak teszik ki. A pályaelhagyás gondolatával jelenleg is foglalkozó férfi válaszadók között alosztályvezetők, főnyomozó/ fővizsgálók, nyomozók/ vizsgálók, körzeti megbízottak/ helyszínelők és a járőrök is megtalálhatóak.

2.sz. táblázat A nem szerinti válaszok a beosztások viszonylatában

Pályaelhagyás gondolata								
	Igen, régebben (fő)		Soha (fő)		Néha/ alkalmanként (fő)		Jelenleg is (fő)	
	Nő	Férfi	Nő	Férfi	Nő	Férfi	Nő	Férfi
Osztályvezető/ Őrparancsnok	-	0	-	2	-	0	-	0
Alosztályvezető/ Alosztályvezető- helyettes	-	2	-	2	-	2	-	1
Főnyomozó/ Kiemelt főnyomozó/ Fővizsgáló/ Kiemelt fővizsgáló	1	0	2	0	5	2	0	1
Nyomozó/ Vizsgáló	0	1	1	2	4	3	3	6
Körzeti megbízott/ Helyszínelő	-	3	-	2	-	7	-	11
Járőr/ Járőrvezető	0	2	2	3	1	10	3	3
Előadó	2	-	1	-	2	-	2	-
Közalkalmazott	2	-	2	-	1	-	1	-

forrás: szerzők műve

Az átlagostól eltérő, hogy az osztályvezetők/ őrparancsnokok 100 százaléka soha sem foglalkozott, a főnyomozók, kiemelt főnyomozók, fővizsgálók, kiemelt fővizsgálók mindössze 9 százaléka, a nyomozók, vizsgálók 45 százaléka és a körzeti megbízottak, helyszínelők 47,8 százaléka foglalkozik jelenleg a pályaelhagyás gondolatával.

2.9. BÉREZÉS

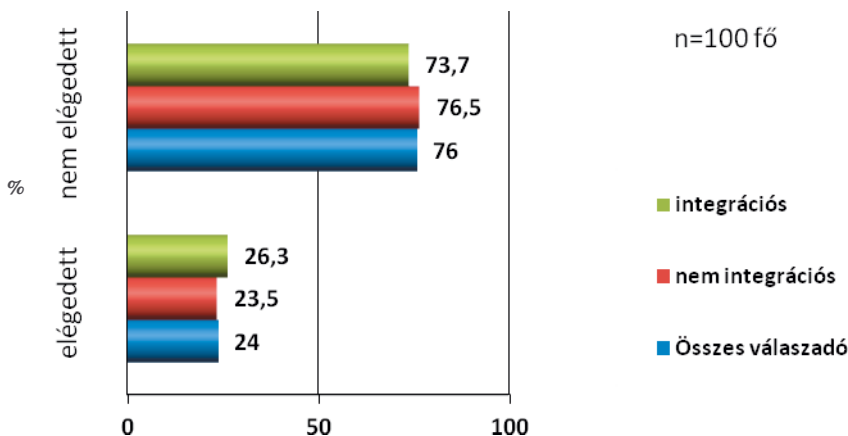
Bérezésükkel a válaszadók 24 százaléka elégedett, 76 százaléka nem elégedett. Bé-

rezésükkel 9 nő és 15 férfi elégedett, 26 nő és 50 férfi nem elégedett. A válaszadó nők 25,7 százaléka bérezésével elégedett, 74,3 százaléka nem elégedett. A válaszadó férfiak 23 százaléka elégedett, 77 százaléka nem elégedett bérezésével. A válaszadók közül az olyan kollégák, akik nem az integrációval kerültek a rendőrséghez a válaszadók 81 százaléka (81 fő) teszik ki. Közülük 19 fő (23,5 %) elégedett, 62 fő (76,5 %) nem elégedett a bérezésével. A válaszadók közül 16 fő 4 éve, és 3 fő 5 éve dolgozik a rendőrségen, tehát az

integrációval a rendőrséghez átkerült kollégák a válaszadók 19 százalékát (19 fő) teszik ki. A válaszadó, az integrációval a rendőrséghez átkerült volt határőr kollégák közül 5 fő

elégedett, míg 14 fő elégedetlen a bérezésével. A volt határőr kollégák 26,3 százaléka elégedett, 73,7 százaléka nem elégedett a bérezésével.

8.sz. grafikon Az integrációs és a nem integrációs kollégák bérezéssel kapcsolatos elégedettségének összehasonlítása



forrás: szerzők műve

A fenti eredmény alapján nem igazolódott be az a feltételezés, miszerint a volt határőr kollégák elégedetlenebbek a bérezésükkel a

teljes állományhoz, vagy a nem integrációs kollégákhoz képest.

3.sz. táblázat Az egyes beosztásokban dolgozók bérezéssel kapcsolatos kérdésre adott válaszai

	Bérezésével	
	Elégedett (fő)	Nem elégedett (fő)
Osztályvezető/ Őrsparancsnok	2	-
Alosztályvezető/ Alosztályvezető- helyettes	2	5
Főnyomozó/ Kiemelt főnyomozó/ Fővizsgáló/ Kiemelt fővizsgáló	1	10
Nyomozó/ Vizsgáló	5	15
Körzeti megbízott/ Helyszínelő	4	19
Járőr/ Járőrvezető	7	17
Előadó	2	5
Közalkalmazott	-	6

forrás: szerzők műve

Bérezésükkel a válaszadó osztályvezetők, őrsparancsnokok 100 százaléka, alosztályvezetők, alosztályvezető- helyettesek 28,5 százaléka a főnyomozók, kiemelt főnyomozók, fővizsgálók, kiemelt fővizsgálók mindössze 9 százaléka, a nyomozók, vizsgálók 25 százaléka, a körzeti megbízottak, helyszínelők 17,4 százaléka, a járőrök, járőrvezetők 29,17 százaléka, az előadók 28,5 százaléka elégedett és a közalkalmazottak 100 százaléka elégedetlen.

Az átlagostól eltérő, hogy az osztályvezetők/őrsparancsnokok 100 százaléka soha sem foglalkozott, a főnyomozók, kiemelt főnyomozók, fővizsgálók, kiemelt fővizsgálók mindössze 9 százaléka, a nyomozók, vizsgálók 45 százaléka és a körzeti megbízottak, helyszínelők 47,8 százaléka foglalkozik jelenleg a pályaelhagyás gondolatával.

A pályaelhagyás és a bérezés összefüggését megvizsgálva megállapítottam, hogy a vezető beosztásúak közül az osztályvezetők/őrsparancsnokok mindegyike elégedett a bérezésével és egyiküket sem foglalkoztatja a pályaelhagyás gondolata. A szintén vezető beosztásúak számító alosztályvezetők/Alosztályvezető- helyettesek 71,5 százaléka elégedetlen a bérezésével és 71,4 százalékuk foglalkozik vagy foglalkozott korábban a pályaelhagyás gondolatával.

A magasabb beosztásúak számító főnyomozók/kiemelt főnyomozók/ fővizsgálók és kiemelt fővizsgálók mindössze 9 százaléka elégedett a bérezésével, ennek ellenére pontosan 9 százalékuk foglalkozik jelenleg is a pályaelhagyással.

Az alacsony beosztású körzeti megbízottak és helyszínelők 82,6 százaléka elégedetlen a bérezésével és a pályaelhagyással 91 százalékuk foglalkozik vagy foglalkozott. A járőrök 70 százaléka elégedetlen a bérezésével és ennél magasabb százalékban (79 %) érinti vagy érintette őket a munkahely változtatási gondolat. A közalkalmazottak esetén a bérezéssel elégedetlenség teljes mértékben (100 %) jelen van, ennek ellenére a pályaelhagyás

múltbéli vagy jelenlegi gondolata a közalkalmazott válaszadók valamivel több, mint felét (66 %) érinti.

Bár elsősre egyértelműnek tűnhet, mégsem minden esetben igaz az, hogy ha valamelyik munkavállalói csoport elégedetlen a bérezésével, akkor az egyértelműen a munkahely változtatás gondolatát veti fel. Az sem minden csoport esetén igaz, hogy a minél magasabb a bérezéssel való elégedetlenség, annál magasabb munkahely-változtatási gondolatokat eredményez. Tehát az alacsony bér, nem egyértelműen oka a pályaelhagyásnak.

3. A MASLACH-FÉLE KIÉGÉS KÉRDŐÍV EREDMÉNYEI

Az állomány kiégésének mérésére a Maslach-féle (Maslach Burnout Inventory), 22 kérdésből álló kiégés kérdőívet használtuk, a rendőri hivatást végzők számára átszerkesztve. A kérdőív adatait a Microsoft Excell programba vittük fel és itt történt az adatok kielemezése is.

A kérdőív 22 kérdésből áll, a kérdések a kiégés 3 dimenzióját (érzelmi kimerülés, deperszonalizáció, személyes teljesítmény) mérik. A kérdésekre adható válaszok egy 7 fokozatú (0-6) ordinális, Likert-skálán mérhetők.

A kérdőíven alkalmazott 7 fokozatú Likert-skála fokozatai a következők:

- 0: Soha
- 1: Néhányszor egy évben vagy kevesebbszer
- 2: Egyszer egy hónapban
- 3: Néhányszor egy hónapban
- 4: Egyszer egy héten
- 5: Néhányszor egy héten
- 6: Minden nap

Az érzelmi/ emocionális kimerülést 9, a deperszonalizációt 5, a személyes teljesítményt 8 kérdés méri.

Az emocionális kimerülés faktorba a Maslach- féle kiégés kérdőív 1, 3, 4, 8, 11, 13, 16, 18, 21. számú kérdéseit soroltuk. (lásd 2. sz. melléklet)

Az egyes válaszok értékelésénél a fordított Likert-skála alkalmazását tartottuk célszerűnek. Pl.: a normál Likert-skála alapján a "8. Kiegettnek érzem magam a munkám miatt." állításnál a legoptimálisabb esetben a 0 (Soha) válasz jegyezhető be. Azonban, ha az egyén a 6 (Minden nap) szám adatot alkalmazta, akkor ezt a választ -6 pontnak értékeltük, vagyis az elért, normál Likert értékből a fordított Likert értékeket levontuk. Így az érzelmi kimerülés kérdéseire adott válaszokkal a legoptimálisabb esetben, azaz a legkisebb emocionális kimerülés esetén 24 pontot, a legmagasabb érzelmi kimerülés esetén -30 pontot lehetett elérni. Ugyanezt a módszert alkalmaztuk a deperszonalizáció és a személyes teljesítmény faktoroknál is.

A deperszonalizáció faktorba a Maslach-féle kiégés kérdőív 2, 5, 10, 15, 22. számú kér-

dései kerültek. (lásd 2. sz. melléklet)

A deperszonalizáció faktor kérdéseire adott válaszokkal a legoptimálisabb esetben, azaz a legkisebb deperszonalizáció esetén 0 pontot, a legmagasabb deperszonalizáció esetén -30 pontot lehetett elérni.

A deperszonalizáció faktorba a Maslach-féle kiégés kérdőív 6, 7, 9, 12, 14, 17, 19, 20. számú kérdéseit soroltuk. (lásd 2. sz. melléklet)

A személyes teljesítmény faktor kérdéseire adott válaszokkal a legoptimálisabb esetben, azaz a legnagyobb személyes teljesítmény esetén 30 pontot, a legalacsonyabb személyes teljesítmény esetén -18 pontot lehetett elérni.

Az egyes faktorokon belül az elérhető legalacsonyabb és a legmagasabb összpontszámot, mint két szélsőértéket alapul véve, a közöttük lévő számsor harmadolásával három osztályt (33,3%) alakítottunk ki. E három osztály a következő: alacsony, közepes, magas.

A következőképp alakultak az egyes faktorok osztályainak pontértékei:

4.sz. táblázat Az emocionális kimerülés faktor osztályainak pontértékei

	Alacsony emocionális kimerülés	Közepes emocionális kimerülés	Magas emocionális kimerülés
Minimum pontérték	6	-12	-30
Maximum pontérték	24	6	-12

forrás: szerzők műve

6.sz. táblázat A személyes teljesítmény faktor osztályainak pontértékei

	Alacsony deperszonalizáció	Közepes deperszonalizáció	Magas deperszonalizáció
Minimum pontérték	-10	-20	-30
Maximum pontérték	0	-10	-20

forrás: szerzők műve

7.sz. táblázat Az egyes faktorok osztályértékeinek és a teljes állomány faktorértékeinek összehasonlító táblázata

		Emo. kimerülés	Depersz.	Szem. telj.	Teljes állomány		
					Emo. kimerülés	Depersz.	Szem. telj.
Magas	Maximum érték	-12	-20	30	4,91 -11,97 13,22		
	Minimum érték	-30	-30	14			
Közepes	Maximum érték	6	-10	14			
	Minimum érték	-12	-20	-2			
Alacsony	Maximum érték	24	0	-2			
	Minimum érték	6	-10	-18			

forrás: szerzők műve

A fenti táblázat alapján megállapítható, hogy a vizsgált állomány kiégése nem magas, hanem közepes eredményt mutat, annak ellenére, hogy a rendőri hivatásban a megterhelés és a stressz állandóan jelen van és magas fokú mentális megterhelés alatt tart-

ja az egyént. Ezek alapján az 1. számú hipotézis nem igazolódott be. A személyes teljesítmény a felsőhatárhoz közelít, és kevéssel, mindössze 0,78 századdal marad el a legnagyobb személyes teljesítmény osztályától. (lásd 7. sz. táblázat)

8.sz. táblázat Az egyes faktorok szintjeinek és a nők, illetve a férfiak faktorértékeinek összehasonlító táblázata

	Emocionális kimerülés		Deperszonalizáció		Személyes teljesítmény	
	Nők	Férfiak	Nők	Férfiak	Nők	Férfiak
Magas						
Közepes	5,2	4,7	-10,25	-12,89	13,14	13,26
Alacsony						

forrás: szerzők műve

A nők és férfiak összehasonlító vizsgálata kimutatta, hogy a nők helyzete hátrányosabb a férfiakénál. A vizsgálat a nők magasabb és gyakoribb kiégését mutatta a férfiakéhoz képest. A nők munkájukat kevésbé látják pozitívnak, változatosnak. (Petróczi, 2007)

A nők, férfiak faktorértékeinek kiszámítását követően megállapítható, hogy a teljes állomány és a nők, illetve a férfiak faktor-szintjei azonos, közepes értéket mutatnak. A nők kiégése (emocionális kimerülés, deperszonalizáció és személyes teljesítmény

eredményeinek összevont értéke) 8,09, míg a férfiak kiégése 5,07. Minél magasabb az összevont érték, annál kisebb a kiégés.

A nők kiégési szintje alacsonyabb, mint a férfiaké. A 3. számú hipotézis nem igazolódott be.

A vörös jelölőszín az emocionális kimerülés és a deperszonalizáció esetén a

magas, a narancs jelölőszín a közepes, a világoszöld jelölőszín az alacsony értéket mutatja, míg a személyes teljesítmény esetén a vörös jelölőszín az alacsony, a narancs jelölőszín a közepes, a világoszöld jelölőszín a magas értéket jelzi. A következő táblázatok mindegyikénél ezt a jelölési rendszert alkalmaztuk.

9.sz. táblázat Az egyetemet (MA), vagy főiskolát végzett (BA) nők faktorértékeit mutatja az alábbi táblázat.

Emocionális kimerülés	Deperszonalizáció	Személyes teljesítmény	MA- t, vagy BA- t végzett nők (fő)
8,64	-9,58	15,76	17

forrás: szerzők műve

10.sz. táblázat Az egyes beosztások faktorértékei

Emocionális kimerülés	Deperszonalizáció	Személyes teljesítmény	Beosztás
12,5	-6,5	18	Osztályvezető/ Őrsparancsnok
7,4	-8,1	14,4	Alosztályvezető/ Alosztályvezető- helyettes
8,3	-9,9	17,3	Főnyomozó/ Kiemelt főnyomozó/ Fővizsgáló/ Kiemelt fővizsgáló
4,3	-11,5	10,95	Nyomozó/ Vizsgáló
2,1	-15,2	12,8	Körzeti megbízott/ Helyszínelő
6,1	-12	14	Járőr/ Járőrvezető
3,5	-12	12	Előadó
2,3	-10,6	9,8	Közalkalmazott

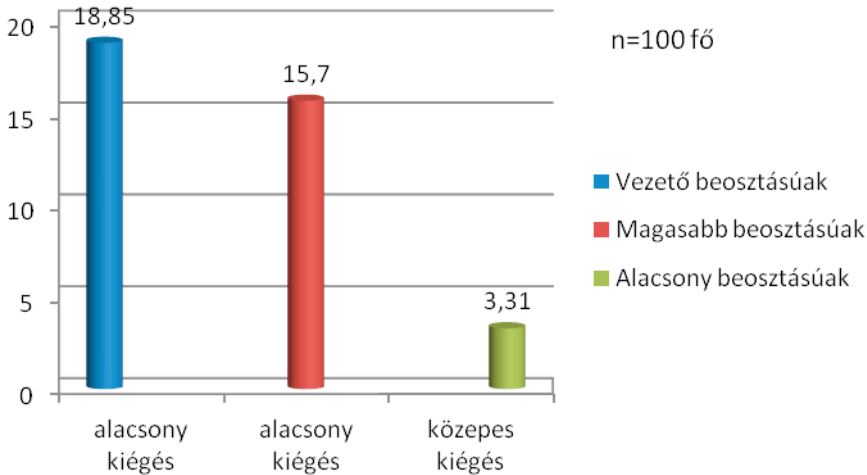
forrás: szerzők műve

A fenti táblázatból általánosságban megállapítható, hogy a vezető és a magasabb beosztású dolgozók emocionális kimerülése és deperszonalizációja kisebb, személyes teljesítménye magasabb, mint az alacsony beosztású kollégáké. Mindenképp kiemelendő, hogy egyik faktor sem magas, illetve személyes teljesítmény esetén alacsony értékű.

Mindhárom faktor osztályainak határszámmainál átfedést alkalmaztunk és amennyiben határszám kalkulálódott a faktorértékek

vizsgálatánál, akkor mindig a kedvezőbb osztályba történt a besorolás. Ilyen határszámok kalkulálódtak a nők deperszonalizációja, a járőrök emocionális kimerülése, a közalkalmazottak deperszonalizációja és az alosztályvezetők és a járőrök személyes teljesítménye esetén. Az előbb felsoroltak közül egyedül a nők deperszonalizációja esetén döntött a magas és közepes osztály közül a közepes osztály javára az alkalmazott kedvezőbb osztályba sorolás.

11.sz. grafikon A vezető, a magasabb és az alacsony beosztásúak kiégési szintje



forrás: szerzők műve

Az alacsonyabb beosztású kollégák kiégési szintje magasabb, mint a vezető beosztású kollégáké. A 2. sz. hipotézis beigazolódott. Vezető beosztású válaszadók azok, akik beosztásuknak az osztályvezetőt/őrsparancsnokot, illetve az alosztályvezetőt/alosztályvezető-helyettest jelölték. Magasabb beosztásnak

kell tekinteni a főnyomozó/kiemelt főnyomozó/ fővizsgáló/kiemelt fővizsgáló beosztásokat. Alacsony beosztásnak tekintendő a nyomozó/ vizsgáló, a körzeti megbízott/helyszínelő, a járőr/járőrvezető, az előadó és a közalkalmazott beosztás.

11.sz. táblázat A korcsoportok faktor értékeinek összehasonlító táblázata

Emocionális kimerülés	Deperszonalizáció	Személyes teljesítmény	Korcsoport (év)
9,69	-9,02	17,15	<30
3,24	-12,94	12,31	30- 39
7,1	-11,2	12,66	40- 49
11,33	-3	19,66	50- 59

forrás: szerzők műve

Kiemelendő adatok a 30-39 év közötti korcsoport emocionális kimerülése, illetve az 50-59 év közötti korcsoport deperszonalizációja. Ezek a többi korcsoportéhoz képest többszörösen magasabb értékek, az emocionális kimerülés esetén negatív, a deperszonalizáció esetén pedig pozitív értelemben.

Osztályváltást eredményező eltérések tapasztalhatók az egyes korcsoporton belüli

férfiak és nők faktor értékei között is. A legjelentősebb eltérés a 40-49 év közötti korosztályon belül a férfiak és nők emocionális kimerülésénél tapasztalható, ahol a nők emocionális kimerülése 7,72-el marad el a férfiak eredményétől. (lásd 12. sz. táblázat)

12.sz. táblázat Az egyes korcsoportok és a nők és férfiak faktor értékei

Emocionális kimerülés		Deperszonalizáció		Személyes teljesítmény		Nem / Korcsoport
Nő	Férfi	Nő	Férfi	Nő	Férfi	
7,66	11,42	-10,83	-8,8	12,33	21,28	<30
4,5	2,73	-11,25	-13,63	13,45	11,85	30- 39
2,5	10,22	-10	-12	9,66	14,66	40- 49
11,33	-	-3	-	19,66	-	50- 59

forrás: szerzők műve

13.sz. táblázat A válaszadók pályán eltöltött idejének faktorértékei, kiegészítve az integrációval a rendőrséghez átkerült (volt határőr) dolgozók faktorértékeivel.

Emocionális kimerülés	Deperszonalizáció	Személyes teljesítmény	Pályán eltöltött idő (év)
6,5	-10,5	13,57	1- 5
5,73	-10,84	13,42	4- 5
4,47	-12,73	12,78	6- 10
3,6	-12,42	13	11- 15
4,76	-12,76	14,07	16- 20
-3	-22	6	21

forrás: szerzők műve

1 és 5 év között a válaszadók 35 százaléka, 6-10 éve 23 százaléka, 11- 15 éve 28 százaléka, 16- 20 éve 13 százaléka és 21 éve a válaszadók 1 százaléka dolgozik a rendőrségen. A 4, illetve 5 éve a rendőrségnél dolgozók a válaszadók 19 százalékát teszik ki, ők az integrációval a rendőrséghez átkerült, volt határőr dolgozók (19 fő). A törzskorcsoportjukhoz (1-5 év) képest osztályérték tekintetében mindössze az emocionális kimerülés esetén tapasztalható eltérés. A korcsoportok faktorértékeinek vizsgálatánál jól látható, hogy zömmel közepes értékek kalkulálódtak ki, az átlagostól (közepes érték) 3 esetben mutatható ki eltérés, köztük kiemelendő a 21 éve a

pályán lévő személy, mínusz 22 faktorértékű, magas osztályú deperszonalizációja. Az MBI tesztek elemzésénél ebben az egy esetben kalkulálódott magas deperszonalizációs érték. A vizsgált állomány kiegészi szintje nem magas, hanem jellemzően közepes, esetenként pedig alacsony értéket mutat.

Az 1. számú hipotézis alapján várt magas eredmény egyedül a 21 éve pályán lévő rendőr deperszonalizációja esetén jelentkezett. (lásd 13. számú táblázat). Negatív értelemben vett magas eredmény a teljes kutatás során szintén csak ebben az egy esetben jelentkezett.

14.sz. táblázat A válaszadók pályaelhagyás gondolatára adott válaszaik és az egyes válaszcsoportok faktorértékei

Emocionális kimerülés	Deperszonalizáció	Személyes teljesítmény	Pályaelhagyás gondolata
5,92	-11,15	14,76	igen, régebben
8,63	-9,31	14,89	soha
6,83	-11,16	14,78	néha/ alkalmanként
-0,1	-14,9	9,67	jelenleg is

forrás: szerzők műve

Azon kollégák, akik soha sem foglalkoztak a pályaelhagyás gondolatával, az emocionális kimerülésük és a deperszonalizációjuk alacsony, személyes teljesítményük magas faktorértékű.

Azok a rendőrök, akik jelenleg is foglalkoznak a pályaelhagyás gondolatával közepes faktorértéket produkáltak. Személyes teljesítményük például 5,22 ponttal marad el a pályaelhagyás gondolatával soha sem foglalkozó kollégáktól. Még ennél is nagyobb a különbség e két válaszcsoport faktoreredménye között, ha az emocionális kimerülést vizsgáljuk, ahol a különbség 8,64 pont.

Az igen, régebben, a soha és a néha/alkalmanként válaszokat adók csoportja a személyes teljesítmény faktorértékei esetén homogén csoportot alkot, a pontkülönbségek mindössze tizedes értékekben mérhetők. Egy tizedes eredménykülönbség tapasztalható az igen, régebben és a néha/alkalmanként válaszokat adók deperszonalizációs faktorértékei között.

4. ÖSSZEGLÉZÉS

A kutatás a rendvédelmi szervek igen szűk skáláját vizsgálta, ezért messzemenő következtetések levonása nem lehet célunk. Azonban e szűkkeresztmetszetű kutatás is azt bizonyítja, hogy e területen is elengedhetetlen a szakmai személyiségfejlesztés bevezetése, rendszeres alkalmazása.

Kutatásunk során megállapítottuk, hogy a vizsgált személyek közül, a kiégés a vezető beosztású kollégákat érinti a legkevésbé. Ők azok, akik bérezésükkel elégedettek, mellékállást nem vállalnak, így több idejük jut a szabadidőben a relaxációra, az aktív és passzív pihenésre. A pályaelhagyás nem foglalkoztatja a vezető beosztásúak csoportjának tagjait. Emocionális kimerülésük és deperszonalizációjuk kisebb, személyes teljesítményük magasabb, mint az alacsony beosztású kollégáké.

A kiégés szempontjából a leginkább veszélyeztetettek az abszolút alacsony beosztású közalkalmazottak és előadók számíthatnak. A magasabb beosztásúakhoz közelítő eredményt produkáltak a szintén alacsony beosztású járőrök, annak ellenére, hogy az egyik leginkább, fizikailag és mentálisan egyaránt megterhelő munkát végzik. A megkérdezett járőröknél tapasztalt magas (79%) korábbi vagy jelenlegi pályaelhagyási hajlandóság fő okaként a magas (70%) bérezéssel elégedetlenségük nevezhető meg.

Előzetes várakozásunkkal ellentétes eredmények születtek a nők és férfiak kiégésének összehasonlítása során. A nőkre, akárcsak a férfiakra a közepes fokú kiégés jellemző és a férfiak valamelyest jobban ki vannak égve, mint a nők. A vártnál szintén jobb eredményt hoztak a volt határőr kollégák is.

Az 1. számú hipotézisünk, - miszerint a vizsgált állomány kiégési szintje magas, periodikussága meghatározhatatlan, semmiféle szabályszerűséget sem követ - nem

igazolódott be, a vizsgált állomány kiégés szintje közepes. Érdeemes azonban megjegyeznünk, hogy e közepes szintű kiégés már erőteljesen megalapozza a szupervízió szükségességét!

A 2. hipotézisünk – miszerint, az alacsonyabb beosztású rendőrök kiégési szintje magasabb, mint a vezető beosztásúaké - teljes mértékben beigazolódott, a vezető beosztású rendőrök kiégési szintje alacsonyabb, mint az alacsony vagy alacsonyabb beosztásúaké.

Utolsó hipotézisünk, - miszerint, a nők kiégési szintje magasabb, mint a férfiaké - megdőlt, ugyanis a nők kiégési szintje a férfiakénál alacsonyabb mutatókkal rendelkezett.

A szupervízió rendvédelmi területen történő alkalmazásának szükségessége a fentiek alapján megkérdőjelezhetetlen, tekintve, hogy e hivatások is a humán, segítő foglalkozások közé tartoznak. Fontos azonban

hangsúlyozni azt a tényt, hogy a rendőrségen a hierarchikus és a kollegális viszonyok egyaránt jelen vannak. Ebből kifolyólag pedig a szupervízió alkalmazása csak speciális keretek között valósulhat meg. Jelenleg a szupervízió a maga klasszikus értelmében a rendvédelmi pályán nincs jelen.

Minél tanulékonyabb és rugalmasabb egy egyén vagy szervezet, annál könnyedebben tudja a mindennapi feladatokat megoldani, ehhez azonban rendkívül fontos a helyes önismeret, az önmagunkról tanulás. A szellem felüdülését szolgálhatja a szupervízió egy ilyen területen is, ahol a kutatás adatai szerint a teljes állományra vetítve a kiégési értékek közepes értékeket mutatnak. A lecsökkent társadalmi elismertség – mellyel e szervezeteknek nap, mint nap meg kell küzdenie - ellensúlyozására, az elismertség növelésének közvetett, de kiváló eszköze lehet a szupervízió.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- BABETTE ROTHSCHILD, MARJORIE RAND (2006) *Help for the Helper – Self-Care Strategies for Managing Burnout and Stress*, W.W. Norton & Company New York, W.W. Norton & Company London)
- BAGDY EMŐKE- WIESNER ERZSÉBET (1995) *Szupervízió*, Print-X-Budavár Kiadó
- FREUDENBERGER, H. J. (1974) *Staff burn-out*, Journal of Social Issues 30. 13. o., 159. o.
- HÉZSER GÁBOR (1996) *Miért? Rendszerelemélet és lelki gondozói gyakorlat*. Pasztorál-pszichológiai tanulmányok, Budapest, Kálvin Kiadó
- PETRÓCZI ERZSÉBET (2007) *Amit a hallgatónak tudni illik a kiégésről* SZEK, Juhász Gyula Felsőoktatási Kiadó, Szeged
- PETRÓCZI ERZSÉBET (2007) *Kiégés elkerülhetetlen*, Eötvös József Könyvkiadó, Budapest
- PIKÓ BETTINA- KERESZTES NOÉMI (2007) *Sport, lélek, egészség*, Akadémiai Kiadó, Budapest
- TOMCSÁNYI TEODÓRA (2003) *A mentálhigiéné jelenségvilága*, In: TOMCSÁNYI T. – GREZSA F. – JELENITS I. (szerk.): *Tanakodó, A mentálhigiéné elmélete, a mentálhigiéné képzés, mentálhigiéné az emberek szolgálatában*, Semmelweis Egyetem – Párbeszéd Alapítvány – Híd Alapítvány Budapest, 20. o.
- VAJDA ZSUZSANNA (szerk.) (2002) *Pszichológia és nevelés*, Akadémia kiadó, Budapest
- FEKETE SÁNDOR (1991) *Segítő foglalkozások kockázatai – helper szindróma és burnout jelenség*, Psychiatria Hungarica, 1991. március, VI. évf. 1. sz. 17-29. o.
- ÓNODY SAROLTA (2001) *Kiégési tünetek (burnout szindróma) keletkezése és megoldási lehetőségei*, Új Pedagógiai szemle, 2001/6.

<http://valasinfo.hu/valas/valasok-szama-magyarorszagon-egy-kis-valas-statisztika?replytom=1628#respond> (megtekintve 2012.10.20)

| MELLÉKLETEK

1. MELLÉKLET : KÉRDŐÍV

Kérem, töltsse ki az alábbi tájékoztató adatokat, a megfelelő szám megjelölésével, vagy értelemszerűen a kipontozott részt töltsse ki. A kérdőív kitöltése kutatási/statisztikai célokat szolgál, ezért név nélkül történik annak feldolgozása, tehát ne írjon rá nevet! Köszönjük szépen együttműködését!

1. Lakhely:

1. megyeszékhely/megyei jogú város
2. város
3. község

2. Szolgálati hely megnevezése:

.....
.....

3. A válaszadó neme: 1 férfi 2 nő

4. Életkora:..... év

5. Hány éve dolgozik a rendőrségen? éve

6. Beosztása:

1. Kapitányságvezető
2. Osztályvezető / Őrsparancsnok
3. Alosztályvezető / Alosztályvezető-helyettes
4. Főnyomozó / Kiemelt főnyomozó / Fővizsgáló / Kiemelt fővizsgáló
5. Nyomozó / vizsgáló
6. Körzeti megbízott / Helyszínelő
7. Járőr / Járőrvezető
8. Előadó
9. Közalkalmazott

1. MELLÉKLET : KÉRDŐÍV

Kérem, töltsse ki az alábbi tájékoztató adatokat, a megfelelő szám megjelölésével, vagy értelemszerűen a kipontozott részt töltsse ki. A kérdőív kitöltése kutatási/statisztikai célokat szolgál, ezért név nélkül történik annak feldolgozása, tehát ne írjon rá nevet! Köszönjük szépen együttműködését!

1. Lakhely:

1. megyeszékhely/megyei jogú város
2. város
3. község

2. Szolgálati hely megnevezése:

.....
.....

3. A válaszadó neme: 1 férfi 2 nő

4. Életkora:..... év

5. Hány éve dolgozik a rendőrségen? éve

6. Beosztása:

1. Kapitányságvezető
2. Osztályvezető / Őrsparancsnok
3. Alosztályvezető / Alosztályvezető- helyettes
4. Főnyomozó / Kiemelt főnyomozó / Fővizsgáló / Kiemelt fővizsgáló
5. Nyomozó / vizsgáló
6. Körzeti megbízott / Helyszínelő
7. Járőr / Járőrvezető
8. Előadó
9. Közalkalmazott

7. Milyen területen dolgozik (bűnügy, közrendvédelem és határrendészet, igazgatásrendészet, közlekedésrendészet, egyéb)?

.....

8. Legmagasabb iskolai végzettsége:

1. Szakiskola
2. Szakközépiskola
3. Gimnázium
4. Főiskola/BA
5. Egyetem/MA
6. Egyetem+mesteri/doktori fokozat (PhD/DLA)
7. Egyéb fokozat

9. Családi állapot:

- 1 hajadon/nőtlen
- 2 férjezett/nős
- 3 elvált
- 4 özvegy

10. Gyermekének száma:

1. gyermektelen
2. egy gyermek
3. kettő gyermek
4. három vagy több gyermek

11. Végez-e egyéb tevékenységet főállásán kívül?

1. szellemi
2. fizikai
3. ügynöki
4. kereskedelmi
5. vállalkozó
6. egyéb
7. semmit

12. Foglalkozott-e a pályaelhagyás gondolatával?

1. igen, régebben
2. soha
3. néha/alkalmanként
4. jelenleg is foglalkozom vele

13. Bérezésével :

1. elégedett
2. nem elégedett

MBI (MASLACH BURNOUT INVENTORY) MASLACH-FÉLE KIÉGÉS KÉRDŐÍV

Kérem, jelölje, az alábbi táblázat segítségével, hogy ön mennyire érzi magát kimerültnek!

0	1	2	3	4	5	6
Soha	Néhányszor egy évben vagy kevesebbszer	Egyszer egy hónapban	Néhányszor egy hónapban	Egyszer egy héten	Néhányszor egy héten	Minden nap

		Válasz
1.	Úgy érzem, hogy a munkából érzelmileg kikapcsoltam magam	
2.	Úgy érzem, a munkanap végére elhasználódok.	
3.	Fáradtnak érzem magam reggel, amikor felkelek, és szembe kell nézmem egy újabb nappal a munkában.	
4.	Könnyen meg tudom érteni, hogy ügyfeleim hogyan éreznek a dolgokkal kapcsolatban.	
5.	Úgy érzem, néhány ügyfelemmel úgy viselkedem, mintha személytelen tárgyak lennének.	
6.	Emberekkel dolgozni mindennap valódi igénybevételt jelent számomra.	
7.	Ügyfeleim problémáit nagyon hatékonyan oldom meg.	
8.	Kiégettnek érzem magam a munkám miatt.	
9.	Úgy érzem, hogy ügyfeleim életét pozitívan befolyásolom a munkámon keresztül.	
10.	Sokkal érzéketlenebbé váltam az emberek iránt, amióta ezt a munkát végzem.	
11.	Aggódok, hogy ez a munka érzelmileg megkeményített.	
12.	Nagyon energikusnak érzem magam.	
13.	A munkámtól frusztrálnak érzem magam.	
14.	Úgy érzem, túlságosan keményen dolgozom a munkámban.	
15.	Nem törődöm igazán azzal, hogy mi történik néhány ügyfeleimmel.	
16.	Túl sok stresszt okoz számomra az, hogy emberekkel dolgozom.	
17.	Képes vagyok igazán könnyed atmoszférát teremteni az ügyfeleimmel.	
18.	Jókedvűnek és vidámnak érzem magam az ügyfeleimmel végzett munka után.	
19.	Nagyon érdekes dolgot végzek ebben a munkában.	
20.	Úgy érzem, hogy erőim végén tartok.	
21.	A munkámban az érzelmi problémákat nagyon nyugodtan oldom meg.	
22.	Úgy érzem, ügyfeleim engem hibáztatnak néhány problémájuk miatt.	

PALOTÁS HENRIETTE

SZUPERVÍZIÓ A FOR PROFIT TEREPEN

BEVEZETÉS

A vállalatok intézményi és vállalati kultúra hátterét tekintve is színes a szakmai pályafutásom: van közöttük kis-, közép-, és nagyvállalati háttérű, magyar tulajdonban levő, illetve multinacionális magyar, német, amerikai és japán vállalati kultúrával rendelkező vállalat.

Ennek a színes, állandó mozgásban és változásban levő for profit terepnek szeretném bemutatni a főbb jellemzőit, intézményi hátterét, erőforrásait, kliensrendszerét, stb. saját, személyes tapasztalataim alapján.

Hogyan került a szupervízió, mint tanácsadási forma a for profit területre? Miben, mikor és kinek segíthet? Gyakran még ma sem értik a terepen, hogy mi a szupervízió, miért ajánlott és mi lehet az eredménye, az értéke az egyén és a vállalatok számára.

Nagyon távoli területeknek tűnnek, vagy legalábbis tűntek még pár évvel ezelőtt. A hihetetlenül felgyorsult világunkban, az egyre szaporodó szerepeinknek való megfelelés nyomására az emberek olyan segítő szakmák irányába fordultak, ahol saját magukkal, a vélt vagy valós problémáik egyéni megoldásával hatékonyan tudnak foglalkozni. A legtöbb esetben már az segítség és pozitívum, hogy figyelnek rájuk, valakit érdekel, hogy mi van velük, foglalkoznak a problémáikkal, meghallgatják őket. Így a saját, egyéni tapasztalások (saját élmény, egyéni vagy

csoportos szupervízióban részvétel stb.), sikerek és eredmények alapján, egyre inkább megvan a nyitottság a for profit szférában dolgozó szakemberek (HR, szervezetfejlesztés, tréning), közép-, és felsővezetők oldaláról a szupervízió felé, és egyre bátrabbak abban, hogy a szupervízió különféle formáit, módszereit és eszközeit mutassák meg másoknak is a for profit területen.

1. A FOR PROFIT TEREP BEMUTATÁSA

1.1. AZ INTÉZMÉNY FELÉPÍTÉSE

Általánosságban elmondható, hogy a for profit intézmények felépítése hierarchikus, jól definiált munkakörök találhatóak a szervezeten belül. Ennek adminisztratív megerősítésére, szinte kivétel nélkül, munkaköri leírások is készülnek; ebben szabályozásra kerülnek a munkakörhöz kapcsolódó feladatok, felelősségi és döntési jogkörök, a munkavállalóval szembeni elvárások (szakmai és személyes kompetenciák).

A munkaköri leírás a munkaszerződés szerves része, ezt már a szervezetbe való belépéskor megismeri a munkavállaló és alá is írja. Vannak vállalatok, akiknél úgynevezett „Job banding” táblázat (Munkaköri beso-

rolás) is működik, ahol a szervezeten belüli szakmailag eltérő területeken található munkaköröket próbálják elvárt kompetenciák alapján egy-egy munkaköri szintre (Band) hozni, és összehasonlíthatóvá tenni. Ennek jelentősége elsősorban a keresés-kiválasztás, felvétel, bérezés, juttatások kialakítása, fizetésemelés, karriertervezés, szervezeten belüli áthelyezés kérdéseiben mutatkozik meg, amikor a mátrix alapján előre deklarált keretek között, vállalati sztenderdek mentén határozzák meg a konkrét munkakörhöz kapcsolódó feltételeket.

A for profit intézményi felépítést még tovább bonyolíthatja az úgynevezett mátrix szervezet, ahol a klasszikus vezetői (alá-, fölrendeltségi) hierarchián túl a szakmai vezető szerepe is megjelenik. A szervezeti ábrában ezt általában szaggatott vonallal (dotted line) jelzik. Általában vezetők dolgoznak ilyen rendszerben, és jellemzően a szakmai vezető valahol külföldön, régió központban székel, és onnan irányítja szakmailag és látogatja viszonylag rendszeresen a területét. A vezetőnek ekkor kétféle kell jelentenie, de a szakmai vezető véleménye általában a meghatározó, ugyanakkor, mint vezető és munkavállaló viselkedését, vezetői kompetenciáját, a szervezethez és a mindennapi munkához való hozzáállását közvetlen vezetője tudja hitelesen megítélni. Természetesen ez a szervezeti kialakítás némi zavart is okozhat. Egy ilyen környezetben gyakran összekeveredhetnek a szerepek, nincsenek világosan meghatározva az elvárások, a szakmai és közvetlen vezető egymás ellen kijátszható, főleg, ha nincs közöttük egyetértés a beosztott vezető munkájának megítélésében.

1.2. AZ INTÉZMÉNY ERŐFORRÁSAI

A for profit intézmények minden létező erőforrásra építenek, intézménytől függően különböző hangsúlyokkal és befolyással. A politika főleg a kapcsolatrendszereket és érdekeket befolyásolja, a jog az intézmények törvényes működési kereteit szabja meg, a gazdasági források az intézmények

fő működési céljait határozzák meg, honnan és hogyan teremtenek eszközöket és forrásokat a működésre. A szervezeti erőforrások pedig a belső folyamatok kialakításában, szabályozásában, a szervezeti kultúra működtetésében, a szervezeti hierarchia felépítésében, a vállalati stratégia, értékek létrehozásában, a vezetői és az emberi erőforrások munkában játszanak kiemelkedő szerepet.

Ezen a terepen viszonylag sokszínű a döntési folyamat is. Intézménytől függően, egyedileg kell megvizsgálni a döntési jogköröket, azt, hogy ezek csupán formális hatáskörök, vagy valós cselekvési és döntési lehetőségek, melyek egy-egy személyhez vagy adott csoporthoz kapcsolódnak.

1.3. MOZGÁSTÉR, CSELEKVÉSI HATÁROK

A tanácsadási módszerek elfogadottsága szempontjából a for profit terepen a következők mondhatóak el. Általában ismert és gyakran alkalmazott módszerek például a tréning és a tanácsadás, bár az utóbbi időben, a gazdasági válság (2008 vége) óta a vállalatok kevesebbet költenek ezekre a területekre. Egy-egy nehezebb pénzügyi évben a vállalati szintű költségcsökkentési nyomás azonnal megjelenik a tréningek vonatkozásában is.

A coaching már ismert a for profit területen, a módszer fejlesztése, hogy mire és hogyan, milyen esetekben lehet alkalmazni még további magyarázatra szorul. Elsősorban vezetők fejlesztésére használják, mint egyfajta emberi erőforrások módszert a teljesítményértékelés és a karrierfejlesztés kiegészítéseként.

A szupervízió, mint a szakmai személyiséget segítő tanácsadási módszer, ahogyan majd később részletesen is elemzem, már bontogatja szárnyait a for profit terepen, de még nagyon gyerekcipőben jár. Az igény megvan a kliensek oldaláról, de az elfogadottságán még dolgozni kell a szupervizoroknak az eredményességünkre alapozva.

Általánosságban megállapítható, hogy szervezeti keretek között kevésbé kívánatos a terápia, de ez nem jelenti azt, hogy bizonyos esetekben a for profit területén dolgozó embereknek nem lehet releváns a terápia, mint tanácsadási módszer.

A tanácsadási módszerek elfogadottságát erőteljesen befolyásolja, hogy gyakran a szervezet kezdeményezi az ebben való részvételt. Ez a „kényszer”, „kötelező jelleg” gyakran válthat ki ellenállást, megkérdőjelezheti az egyéni motivációt. Később, ha a kliens megismerkedik a módszerrel, elkezdi a folyamatot, a pozitív hatások, az eredmények alapján az elfogadottság kialakulhat, amennyiben megvan a nyitottság.

A módszerekhez való pozitív hozzáállást elősegítheti a folyamat céljainak tisztázása, mert ezek sok esetben nem teljesen világosak. A célok közül a teljesítményfokozása jobban elfogadható, a személyiség fejlődése kevésbé van fókuszban a for profit terepen. Lényeg a kézzel fogható eredmény, belátható időn belül.

1.4. A KLIENSRENDSZER BEMUTATÁSA

A kliensrendszer bemutatása ezen a terepen szintén összetett feladat. Kit is tekintünk kliensnek a for profit szférában? Két lehetséges értelmezést is adhatunk a kliens fogalmának, így szabadabban és sokkal jobban értelmezhető.

A for profit terepen működő tanácsadási formák esetében kliens alatt a szervezet munkatársait értjük; a for profit vállalat szempontjából kliens lehet a vállalattal kapcsolatban álló ügyfélhálózat (a vállalat tevékenysége szerint például beszállító, vevő, ügyfél, vendég, partner stb.).

A saját munkakörömből adódóan (emberi erőforrások igazgató) nagyobb rálátással bírok az első értelmezésre, erre vetítve szeretném tovább elemezni a saját terepem dinamikáját.

Ebben az értelmezésben a vállalatoknál a kliensek általában két csoportra oszthatóak:

vezetők és beosztottak. A vezetők és a beosztottak között az a lényeges különbség, hogy a beosztottak számára alapvető feladat lehet az adott körülmények között történő optimális működés megtalálása, míg a vezetők kisebb-nagyobb ráhatással bírhatnak az adott keretek megváltoztatására.

- A kliensekre általánosságban jellemző:
- » a változásoktól való félelem,
 - » a bizonytalansággal szembeni ellenérzés,
 - » a túlterheltség, a stressz, az időhiány,
 - » a teljesítménykényszer,
 - » a munka és magánélet egyensúlyának nem találása,
 - » az elvárásoknak való kényszeres megfelelés,
 - » a motivációvesztés, elismerés hiánya, kiégés,
 - » a karrier útban való megrekedés stb.

A kliensek társadalmi megítélése eltérő, de általában az jellemző, hogy felértékelik a szerepüket, azonosítják őket a for profit vállalati háttérrel (jól fizető, biztos állás, presztízs értékű munkakör, státusz, elitosztály tagja stb.), ahol a profit, az üzleti eredmények elérése a legfőbb cél: „kerül, amibe kerül”. Ebben az általános külső megítélésben rendkívül nehéz a klienseknek saját, helyes belső értékelésüket kialakítani. Sokszor jellemző a külső megítélés és a belső megélés közti szakadék felszínre kerülése.

1.5. A SZAKEMBEREK BEMUTATÁSA

A szupervizornak a for profit intézményeknél formális szerepe lehet a szakmai tanácsadás, támogatás és segítség, de mindenképpen meghatározó, hogy egyenrangú fél, aki a munkakapcsolat szempontjából egy szinten van a vezetővel.

Fontos, hogy szakmailag kompetens legyen, legyen for profit területen szerzett tapasztalata, dokumentált és valós szakmai ismeretekkel rendelkezzen (írásos szakmai önéletrajz referenciákkal, publikációval stb.). Komoly versenyztetés, ajánlatbekérés, referencia ellenőrzés és

több szempontú (akár több fordulás, gyakran prezentációval kísért) kiválasztás eredményeképpen kerülhet be egy ilyen szervezetbe szakember.

A for profit terepen jól működő és elismert szakembernek az igazolt szakmai tudásán kívül rendelkeznie kell önmagát, és a szolgáltatását eladó képességgel. Továbbá vezetői képességekkel, team munkára való képességgel, nagy teherbíró képességgel, empátia készséggel, nagyfokú stressz tűréssel, kiváló kommunikációs képességgel, hitelesnek kell lennie stb. Jó, ha felkészült a különböző módszertani területeken (egyéni és csoportos szupervízió, tanácsadás, coaching, mentoring), és ezeket állandóan fejleszti, folyamatosan tanulja saját tapasztalásai és a szakirodalom alapján.

Fontos, hogy a szupervízor nagyon alaposan felkészüljön a szervezetről. Ha módja és lehetősége van, akkor beszélgessen a munkatársakkal, vezetőikkel, akár még külső ügyfelekkel is. Próbálja feltérképezni azt, hogy a szervezetről milyen vélemények vannak, mint munkahely, illetve személyes tapasztalatokat is gyűjtsön e téren.

Lényeges tulajdonságnak tartom a szupervízor rugalmasságát, alkalmazkodóképességét a szupervízálthoz. Szupervízori munkám során a legtöbbet magamban ezzel kellett foglalkoznom. Teljes mértékben le kell lassulni, türelmet kell tanulni, időt kell szánni arra, hogy a szupervízált komfortosan érezze magát az új helyzetben, kész legyen nyíltan és őszintén beszélni személyes problémáiról, bízson a szupervízorban, hogy a közös munka eredményes legyen. Alkalmazkodni kell a szupervízálthoz, az ő tempójához, ritmusához, amit az ő kísérésekor maximálisan fel kell venni.

1.4. KÖLCÖNHATÁSOK, DINAMIKA

A for profit terep intézményi hátterének, a kliensek és szakemberek általános leírása után nézzük meg, a közöttük levő kölcsönhatásokat. Amennyiben a kliensnél deficit, zavar keletkezik, az intézmény sokféleképpen reagálhat, ez elsősorban attól függ, hogy

milyenek az erőviszonyok, ki van irányító helyzetben. Általában az intézmény nem vesz tudomást, elutasítja a kliensben keletkező zavart. Lehetséges olyan szervezet, ahol előre le szabályozott módszerek szerint reagálnak a zavarokra; pl. sztenderdek alapján panaszkezelési folyamatot működtetnek. A kliensrendszer dinamikája erősen befolyásolja az intézményt. Amennyiben az intézmény működése szempontjából a dinamika kritikus, akkor gyors választ küld az intézmény; ha kell, átszervezi a belső folyamatokat, megváltoztatja a vállalatban belüli és kívüli kommunikációt, átalakítja a jogi szabályozást, terméket/imidzset vált, más vállalati célokat tűz ki, stratégiát változtat stb.

Ha kliensen a korábban már meghatározott második verziót (ügyfelek) értjük, és őket vetjük össze a szervezeten belül dolgozó munkatársak magatartásmintáival, akkor érdekes hasonlóságokra bukkanhatunk. Nagyon igaz az, - főleg egy szolgáltatóiparban tevékenykedő intézményen belül, - hogy a munkatársak viselkedése egymással, vezetőjükkel ugyanolyan lesz, mint az ügyfelekkel, és ez viszont is igaz. Az ügyfelek elvárásai alakítják a munkatársak hozzáállását munkájukhoz, vezetőjükhez és az intézményhez. Jellemző lehet a szerepek nem tiszta meghatározása; a felelősség hárítása, tologatása; érvényesülhet a korábban már kifejtett hierarchikus erőviszony, valamint megjelenhet az időhúzás, döntéshalogatás, de ezzel szemben a gyors reagálás és a gyors eredmények produkálása iránti igény is.

A munkatársak intézményükhöz való viszonyulása nagyon változó lehet, ezt több tényező befolyásolhatja. Többek között a vállalat milyen életciklusban van, milyen a munkatárs jelenlegi személyes élethelyzete, milyen személyes preferenciái vannak, milyen személyiséggel rendelkezik; hogyan alakul az általános munkaerő kínálat-kereslet a piacon, milyen a vállalati kultúra, milyenek a szervezeten belüli szociális kapcsolatok (pl. munkatársak között, közvetlen vezetővel, felső vezetéssel kialakított munkakapcsolat stb.).

A for profit szférában nagyon fontos a vezető szerepe és megítélése, az ő működése, hiszen a hierarchikus felépítésből adódóan ő van a leginkább döntéshozó szerepben. Általában komoly szakmai és vezetői tapasztalattal rendelkező munkatársak kerülnek vezetői szerepbe, de ez is erősen intézményfüggő, függ a szervezeti kultúrától. Többlépcsős felvételi folyamat útján, referencia ellenőrzések után tud vezető bekerülni a szervezetbe, a szervezetbe bekerülés után pedig aprólékosan kidolgozott belépő és megtartó programokkal segítik a munkáját, illetve növelik elkötelezettségét a szervezettel. Ezek a támogató programok elsősorban a vezető szakmai fejlődését hivatottak szolgálni, az emberi oldal, értékek, vezetői szerep erősítésére nem fektetnek kellő hangsúlyt.

Fontos még egyszer megerősíteni, hogy a formális és informális vezetői szerepek egy adott vállalatban belül egybeeshetnek, de külön is válhatnak, a valós felelősségi és döntési jogkörök változó mértékűek.

2. A FOR PROFIT TEREP MŰKÖDÉSÉRE VONATKOZÓ TOVÁBBI JELLEMZŐK - MEGTAPASZTALT, KONKRÉT SZUPERVÍZÍÓS ESETEK ALAPJÁN

A for profit terep általános sajátosságainak áttekintése után részleteiben mutatom be - a legjellemzőbb szervezeti kultúrára,

szervezeti működésre vonatkozó, - a konkrét szupervíziós eseteim kapcsán felmerülő aspektusokat. Így pontos képet kaphatunk arról, hogy a mindennapokban milyen tipikus helyzetek, problémák, elakadások, konfliktusok keletkezhetnek, melyek megoldásában a szupervízió, mint tanácsadási forma hatékonyan alkalmazható.

A for profit területen az egyéni, vezetői szupervízióban lehet szó egyéni krízishelyzetekről, változásmenedzsmentről, stressz kezelésről, időgazdálkodási problémákról, kiegészítő, konfliktuskezelésről, delegálásról, számonkérésről, döntésről, felelősségvállalásról, karriertervezésről, munka-magánélet egyensúlyáról stb.

Csoport szupervízió esetén témaként szerepelhet személyi ellentét, klienskapcsolati probléma, csoportszerepek tisztázása, vezetővel való konfliktushelyzet stb.

2.1. „ELVÁRÁSOK” A SZUPERVÍZÍÓS FOLYAMATTAL KAPCSOLATBAN

Nézzük meg, hogy általában milyen „elvárásokkal” érkeznek a kliensek a for profit területéről egyéni, csoport-, vagy teamszupervízióba. Nagyon érdekes volt összegyűjteni személyes tapasztalataim alapján ezeket az „elvárásokat”. Ki miért, milyen céllal érkezett, mi szólította meg, mi érintette meg a szupervízió lehetőségéből, milyen elképzelése van a szupervízió folyamatával kapcsolatban, milyen eredményre számít, mit szeretne saját magára vonatkozóan megtanulni, elsajátítani, hasznosítani stb.

Néhány jellemző, többször elhangzott „elvárás” a kliensek részéről:

- » Szeretnék kézzelfogható eredményt, változást elérni.
- » Szeretnék megoldást találni a nehézségeimre, problémáimra.
- » Hatékony és gyors segítség kellene, mert minden percem be van osztva és drága.
- » Nyitottságot és őszinteséget várok.
- » Haladjunk!
- » Még nem tudom, hogy miről szól, de nyitott vagyok és kíváncsi.

- » Érdekel mások véleménye, vajon mit és hogyan lát a külső szemlélő.
- » Kipróbálom ezt a módszert is, és utána eldöntöm, hogy az önismereti, önfejlesztési lehetőségek közül melyik az én utam.

Ezek az „elvárások” nagyon beszédesek, és viszonylag pontosan tükrözik vissza a terep általános működését. A for profit területre jellemző az eredmény centrikusság, a célorientáltság, az időkorlát, a stressz nyomás, a problémákra való gyors megoldások megtalálása, a türelmetlenség, a nyitottság és az őszinteség utáni vágy, a visszajelzések iránti igény, a teljesítmény mérése; a vezető irányító és támogató szerepe, az egyéni fejlődés erősítése; a tanulás utáni vágy.

De vajon ezek a for profit területek sajátosságai csak? Jellemzően talán igen, de meg kell különböztetni az intézmény valamint az egyén szintjeit: van egy szervezeti kultúra, háttér, működési mód, illetve van egy személyes, egyéni jellemző, ami mindenkinek a sajátja, ettől vagyunk mások, ez különböztet meg mindenkit, mint egyéniség.

2.2. KULTURÁLIS KÜLÖNBSÉGEK

A nagy nemzetközi vállalatoknál jellemzően a felsővezetői körben több külföldi munkavállaló található. A kulturális különbségek intézményi és egyéni szinten is érzékelhetők. Megfigyelésem az, hogy nagyon egyénfüggő, hogy ki, milyen kultúrával tud hatékonyan együtt dolgozni; elfogadni azt, hogy az egyes szakmai kérdésekhez másképp állnak hozzá, más a munkastílusuk, különbözően gondolkodnak, eltérő ötleteket javasolnak.

Az ilyen vállalati kultúrában a középvezetők kulcsszerepet játszanak, a beosztott magyar kollégák (akik nagyon távol vannak a felsővezetéstől) és a „külföldiek” között egyfajta „kommunikációs híd” szerepet töltenek be. Fontos, hogy hogyan megy át rajtuk az

információ, milyen a kommunikáció tartalma és minősége a munkavállalók felé, mert a felsővezetés megítélése egy-egy félreértelmezés miatt nagyon káros lehet. Ugyanakkor a beosztott kollégák általában nem a közvetlen véleménynyilvánítás hívei (félnek munkahelyük elvesztésétől), inkább a háttérben adnak teret elégedetlenségüknek, ha egy-egy, számukra nem elfogadott felsővezetői döntéssel találkoznak, és ezt rögtön a külföldi, külföldi mivoltával magyarázzák meg.¹⁴

Nagyon érdekes, hogy mivel a külföldi vezetők is állandó „vándorlásban” vannak, így nagyon nyitottak, nagyon alkalmazkodóak és rugalmasak más kultúrák megismerésére. Ezáltal a munkakapcsolat kialakítása is könnyebb velük. Természetesen, ami az előny, az egyben hátrány is lehet, hiszen több idő kell egymás megismerésére.¹⁵ Miután pedig már kialakul a jó kapcsolat, és a mindennapi munka során már csak működtetni kellene a kapcsolatokat, jön a következő vezető az adott pozícióban; és az egész folyamat, ami a különböző kultúrák megismerésére irányul, kezdődhet előlről.

A kulturális különbségek nem csak a felsővezetői szinten jelennek meg, hanem a vállalati kultúrában is, ez általában az anyavállalat országának kultúráját jelenti. Természetesen a multinacionális vállalatoknál az erősen leszábanított folyamatok és rendszerek miatt ebbe a kultúrába „lát szólag” teljes mértékben alkalmazkodik a felső-, középvezető, valamint előbb utóbb a beosztott dolgozó is. Ha a kultúra és a „szókásjog” nem felel meg, akkor jön a motivációvesztés, az elégedetlenség, a konfliktus, a „betelt a pohár” érzése, és a munkahelyváltás gondolata. Csak nagyon kevés esetben láttam azt, hogy az, akinek személyiségéből következően teljesen elfogadhatatlan a kultúra, a végén sikeresen beilleszkedik.

¹⁴ | Sokszor hangzanak el nem éppen pozitív megjegyzések:

„A külföldi nem értheti a magyar munkavállalókat!”

„Magyarország más, itt nem lehet így bánni az emberekkel!”

„Magyar vezető ezt a feladatot biztos sokkal jobban el tudná látni!”

„A külföldi nem ért hozzá, őt ide küldték, biztosan nem szívesen jött Kelet Európába, de nem volt más választása!”

„A külföldi vezető sokkal többre kerül, mint egy magyar. A cég a jelenlegi gazdasági körülmények között külföldi vezetőt nem engedhetne meg magának!”^{stb.}

¹⁵ | általában fél-egy év

Tehát mindig is volt és még ma is előfordul a szervezeten belül a külföldiekkel szembeni - általában látens - tartózkodás. A középvezetők elfogadják a külföldi vezetőket, és próbálnak az emberek felé semlegesek maradni, biztatják őket arra, hogy elsősorban ne a kulturális másságot lássák, hanem a szakmai szempontok alapján alakítsák ki véleményüket a vezetőikről.

Úgy gondolom, hogy ezzel a témakörrel csoport-, és team- szupervízióban lehet hatékonyan foglalkozni, a problémákat feltárni és felszínre hozni, a kultúrákat a jobb megértésen keresztül közelíteni és elfogadtatni egymás felé.

Csoportos szupervízióba a különböző részlegek vezetőit és munkatársait lehet meghívni, akik eltérő területen és munkakörben dolgoznak. Team szupervízióban pedig egy-egy adott részlegen belül, az együttműködő vezetőkkel és munkatársakkal lehet vinni a folyamatot.

2.3. GAZDASÁGI KÖRÜLMÉNYEK

A vállalatok gazdálkodása egyre kiszámíthatatlanabb, nagyon sok a váratlan külső hatás, az olyan természeti, gazdasági, piaci és egyéb körülmények, melyek a vállalat által nem tervezhetőek, de hirtelen megváltoztatják a korábbi stratégiát. Ebben a környezetben nagyobb nyomás érződik a vezetők felé. Folyamatos utasítás van a bevételek szinten tartására, illetve növelésére újabb akciókkal, szervezéssel, ötletekkel. Ugyanakkor a kiadási oldalon állandó megszorítások vannak, általában a pénzügyi terület a költségek drasztikus csökkentését várja.

2.4. BIZONYTALANSÁGHOZ VALÓ VISZONY

Személyes véleményem szerint, a magyar kultúrában a bizonytalanságot nagyon nehezen viselik az emberek; ez jellemző a magánéletre és a munkahelyi környezetre egyaránt.

Jelenleg egy olyan vállalatnál dolgozom, amely 30 éves tradicionális múlttal rendelkezik, így itt még jobban tapasztalom, hogy a „régik” kollégák sohasem gondolkodtak el a munkahelyváltáson. A szervezetben több mint 15 éve dolgozó kollégák nagy része ugyanabban a munkakörben tevékenykedik, végzi mindennapi rutinfeladatait. Ők nagyon vegyes korosztály, a fiataloktól egészen a nyugdíj előtt állókig. Saját maguktól nem változtatnak a jól megszokott körülményeiken, váltási szándékuk önmaguktól nincsen, viszont a szervezet életében többször bekövetkezett nagyobb változásokhoz alkalmazkodni kényszerültek.

Ilyen nagyobb változások voltak a magyar vállalatból külföldi tulajdonoshoz kerülés, tulajdonosváltás, többszöri ügyvezető igazgató, és a felsővezetői kör szinte minden tagjának a váltása, költségmegtörzsalakításokból adódó átszervezések, létszámleépítések és kiszervezések. Ezek a változások szinte minden munkakört érintettek, folyamatok átalakítására, új folyamatok és szabályzások bevezetésére, új vállalati sztenderdek kifejlesztésére, új üzleti elvárásoknak való megfelelésre volt és van szükség folyamatosan.

A bizonytalanság könnyebb kezelése érdekében a nyílt és őszinte kommunikáció hatványozottan fontos a munkatársak számára. Szeretnének a lehetőségekhez képest minél több, megbízható és hiteles információhoz jutni annak érdekében, hogy a jövőjüket biztosabban lássák és tudják tervezni.

2.5. NEMZETKÖZI VÁLLALATCSOPORTI HÁTTÉR

Ezeket a vállalatokat nagyfokú eredményorientáltság jellemzi. A tulajdonosok és a vezetők határozott eredmény-, és teljesítményorientáltak. Magas elvárásokat tűznek ki, folyamatosan ösztönzik a versenyszellemet. A szervezet összetartó erejét a célok és az eredmények elérése határozza meg. Hangsúlyos a piacvezető pozíció elérésére való törekvés, a folyamatosan, egyre magasabb

szintű kihívást jelentő célok elérése, a kiválóságokra való törekvés támogatása.

Minden nagy, multinacionális háttérű vállalatcsoport sokat foglalkozik azzal, hogy egységes vállalati értékeket, azonos vállalati stratégiát, szabályozott belső folyamatokat képviseljenek az érdekeltségbe tartozó vállalatok. Ezek kialakítása és jobb megértése érdekében mindig új programokat hirdetnek meg.

2.6. FELSŐ-, ÉS KÖZÉPVEZETŐKKEL VALÓ MUNKAKAPCSOLAT¹⁶

Sok esetben a szervezet felépítése bonyolult, nincsenek pontosan meghatározva a felelősségi és döntési jogkörök, ami nagyon megnehezíti a határokat a vezetői és beosztotti szint között. A „káosz” miatt a sok „bába” (vezető) között, olykor elvész a „gyerek” (a lényeg, a megoldandó feladat), mert egyik vezető sem érzi magának a feladatot, illetve a rugalmas határok miatt hátrítja a másikra, vagy a beosztottra. Ezt a beosztott munkatársak egy idő után megelégedhetnek, mondván, hogy a vezető csak delegálni és számon kérni tud, ők pedig megszakadnak a munkában. Ha segítséget kérnek, akkor megígéri, de nem ér rá; ha pedig azt kérik, hogy a megnövekedett feladatok miatt vegyenek fel új munkaerőt, akkor általában mindenki létszámstopra hivatkozik, és inkább a folyamatok átszervezésébe kezdenek bele kisebb-nagyobb sikerrel.

A probléma további összetevője lehet még a szakmai féltékenység megjelenése. Az emberek nem egyformák, mindenkinek más a személyes és a munkastílusa. Minden vezetőnél más számít, látszólag másképp lehet neki bizonyítani. Tapasztalataim szerint, az ember csak egy bizonyos szintig tud megfelelni az ilyen elvárásoknak. Ha saját maga által kitűzött céloknak felelnek meg, ha önmaguk teljesítményével meg vannak

elégedve, ha maguknak tudnak bizonyítani, és magabiztos nyugalommal és őszintén tudnak önmagukkal a tükörben szembenézni; akkor elégedettek lehetnek. Csak azért változtatni a személyiségen, hogy egy-egy főnök speciális, főleg szubjektív elvárásainak megfeleljenek abban a reményben, hogy a szakmai karrierjükben ezáltal támogatást kapnak, illúzió.

2.7. IDŐHÖZ VALÓ VISZONY

A szervezeten belül meghatározó az ügyfelekhez, ügyféligényekhez való alkalmazkodás, és ez felülír mindent, ami az elvégzendő feladatok sürgősségi listáját illeti. Így nagyon nehéz a vezetők számára az előre tervezés. A vezetők nagy részénél ad hoc kérések, igények merülnek fel, melyeket azonnal meg kell oldani. Ezek az igények lehetnek olyanok is, melyek megoldása akár több napot igénybe vehet. Szinte magától értetődik ilyenkor, hogy az adminisztratív jellegű, határidős feladatok a háttérben maradnak. Például egy-egy jelentés elkészítésének, teljesítményértékelések írásának, prezentációk készítésének, megbeszéléseknek az elhalasztása stb. Ezekben az esetekben a határidők halasztásának hatása van egyéb folyamatokra is, illetve vezetőkre, munkatársakra, akik szintén nem tudnak továbbhaladni emiatt saját feladataikkal. A frusztráció tehát megjelenik először egyenként a vezetőkben, majd később továbbgyűrűzve a munkatársakban is.

2.8. ELTÉRŐ EGYÉNI MOTIVÁCIÓK A BELSŐ MŰKÖDÉSBEN

Az egyes szervezeti kultúrák jellegéből adódóan vannak olyan vezetők, akik régóta ugyanabban a munkakörben látják el feladataikat. Kicsit a megszokások rabjaivá váltak, és saját, belső igényük sincs a változtatásokra, újításokra. Csak akkor változnak,

¹⁶ | Ezzel a témával kapcsolatban nagyon sok kérdés merül fel:

- Ki az ideális főnök?
- Nekem mit jelent, hogy ideális főnök?
- Mi az alapvető különbség feladat, felelősség és döntés szempontjából a felső-, és középvezetés között?
- Mit várok el a vezetőktől?
- Mit várnak el ők tőlem?
- Kapok-e rendszeres visszajelzést, pontos feladat meghatározást, ellenőrzést (számonkérést), támogatást, stb. a vezetőimtől? Erre van-e egyáltalán igényem?
- Figyel rám a vezetőm? Kapok lehetőséget a szakmai fejlődésre?
- Szakmailag és emberileg tanulhatok a vezetőimtől? Fel tudok rá nézni? Példaképelemnek tartom?

illetve alkalmazkodnak új elvárásokhoz, ha ezt „felülről” kapják utasításba. Következésképpen ügyelnek arra, hogy ők és a csapatuk is annyit és úgy teljesítsen, hogy az a minimális szintet elérje, de extra erőfeszítéseket nem vállalnak fel.

Az újonnan jövő vezetők viszont, akik bizonyítani szeretnének, ambíciózusak, bátran belevágnak újításokba, többet akarnak teljesíteni, mint a minimum elvárások, igényük van a minőségi munkák folyamatos javítására, kvázi „világmegváltó” állapotban vannak, többet vállalnak saját maguk és a részlegük számára is a közös munkából. A szervezethez belépve, munkájuk elején nem kérdőjelezi meg az „örökölt” feladatokat, később jönnek csak rá, hogy ezeknek a feladatoknak az elvégzése alapvetően nem is az ő csapatuk munkája lenne. Egy ponton túl azonban már nehéz tartani az egyensúlyt, hiszen nekik is elsősorban az alapfeladatokat kell ellátniuk, nem pedig átvállalni más feladatokat más csapatoktól. Természetesen a másik oldal, más csapatok ezen felbátorodva előszeretettel próbálnak delegálni feladatokat, melyek kapcsán el lehetne azon vitatkozni, hogy azok valójában kiknek a feladatai lennének.

A napi munka és együttműködés során később óhatatlanul problémaként merül fel ezeknek a feladatoknak az újraosztása. Több vezető próbálkozik ezeket a feladatokat „visszadelegálni” kisebb, nagyobb sikerrel.¹⁷

Személyes tapasztalatom szerint, a vállalat érdekében, és főleg az ügyfelek, üzleti partnerek elégedettsége miatt ezek a feladatok valahogyan a végére mindig megoldódnak, de az alapvető elégedetlenség és ellenállás legbelül mégis megmarad.

Elsősorban csoportos szupervíziós folyamatban lehet foglalkozni ezzel a témával. A különböző csapatok munkatársaiból lehet alkotni egy-egy vezetői és munkatársi csoportot, ahol az eredményes együttműködés lehetséges módjait lehetne feltárni vezetői,

illetve beosztotti vélemények alapján.

2.9. PÁLYAVÁLASZTÁS, SZAKMAI BIZONYTALANSÁG

A fiatal pályakezdőknél, - esetleg később, amikor valaki pályát módosít, teljesen más szakmára vált, - merülhetnek fel bizonytalan helyzetek.

Az egyént foglalkoztatja az önbecsülés reális szintjének megítélése: mire vagyok képes, milyen képességeim vannak, amelyek alkalmassá tesznek az adott munka ellátására?¹⁸

A megbízható és helyes döntést a szupervízió olyan további kérdések feltevésével segítheti, mint például:

- » Hol van a helyem a világban?- emberekben való csalódás, kenyérharc, inkorrekttség, farkastörvények, tekintélyelvűség. Az engem körülvevő világból való kiábrándultság, a tapasztalatokból kiindulva elhatárolódás a világtól.
- » Szeretnék valami mást, valami jobbat, ami igazi emberi értékeket teremt, de hogyan? Milyen lesz a fogadtatása ennek, illetve magamnak ebben a világban? Lehet-e más értékek mentén élni, illetve érvényesülni ebben a világban?
- » Motivációvesztés- miért? Mi az, amire vágyom, mitől érzem magam motiváltnak általában, nem csak a munkahelyen?
- » Milyen szempontok alapján döntsek a lehetőségek közül? Fontos-e az iparág, ahol a cégek tevékenykednek? Meghatározó-e számomra a vállalati kultúra?
- » Milyen a vezető? Szakmailag tanulhatok-e tőle? Látom-e benne a jövőbeni követendő példát, a mentoromat, támogatómat?
- » - Milyenek a kollégák, milyen a csapat? Tudunk-e együttműködni igazi csapatmunka keretében?
- » Milyenek a munkakörülmények? Hol van az iroda? Milyen technikai és egyéb feltételek vannak?

¹⁷ | Sokszor a következő kifogások, illetve visszautasítások hangoznak el:

„Nem tudjuk átvállalni, nálunk leépítettek, nincs rá emberem!”

„Ez nem a mi feladatunk, évek óta ti foglalkoztok vele, nálunk erre nincs meg a szaktudás!”

„Próbáltunk rajta változtatni X évvel ezelőtt, de nem vált be, hidd el még mindig ez a legjobb megoldás!” stb.

¹⁸ | A helyzet tipikus kérdései: Merre tovább? Hogyan tudom megtalálni a számomra optimális tevékenységet az életben, ami iránt érdeklődök, kihívást jelent, van benne jövőbeni perspektíva és anyagi biztonságot nyújt?

» Kínálnak-e neked hosszú távú fejlődési és karrier lehetőségeket? Van-e szakmai perspektíva számomra a cégben? Támogatják-e a vezetővé válásomat?

2.10. ÉRTÉKREND VÁLÁS. EMBERI ÉRTÉKEK A VILÁGBAN

A környezetünkben egyre gyorsabban következnek be változások. Szinte követhetetlen az a technikai fejlődés, ami körülveszi az embereket. Ennek következményeként az élet is felgyorsult, szinte nincs idő semmire sem. Túl sok a megoldandó feladat, a teher, legalábbis ahogyan ezt az emberek megélik. Ha nem vigyáznak, belekényszerülnek egy mesterséges „mókuserékbe”, ahol nagyon nehéz nemet mondani. Mindig szebbre, jobbra, nagyobbra törekednek, és nem veszik észre, hogy már nem tudnak kiszállni. Fontos, hogy felismerjék a határt, mi az, amit még elbírnak, hol kell nemet mondaniuk. Ehhez nagyfokú bátorság kell, mert a környezet általában más, és csak kevés ember akar és tud kiszállni. Mindenkinek a saját érdekének a követése a meghatározó: kinek, mi a jó, mitől, mikor érzi magát az ember jól. Hiszen csak így lehet egészségesen, értékesen és örömmel élni.

2.11. MOTIVÁCIÓVESZTÉS

Manapság nagyon gyakran hallani, hogy az emberek nagy többsége azért vált munkahelyet, mert elvesztette a motivációját a jelenlegi feladatai iránt. Mi is az a motivációvesztés? Mikor érzik magukat motiváltként az emberek? Mi kell ahhoz, hogy motivált legyen valaki? Ezekre a kérdésekre nagyon fontos megtalálni a személyes válaszokat. A motiváció mindenkinek mást jelent. Talán ez az a terület, ami a legösszetettebb. Az emberek sokfélék, így a munkához való hozzáállásukat több dolog motiválhatja, illetve demotiválhatja. Lényeges, hogy pontosan fogalmazzák meg: számukra mit jelent a motiváció, és ha a legkisebb jelet is tapasztalják arra, hogy valami már nem olyan, mint régen, akkor foglalkozzanak mélyebben személyes motivációs szintünkkel.

A szupervízió folyamatában, ha hasonló elakadásokkal találkozunk, a feltett kérdések az alábbiakkal egészülhetnek ki:

- » Maradjak vagy menjek, ha nem érzem jól magam egy munkahelyen? Ha nem foglalkoznak velem, ha nem kapom meg ugyanazt a figyelmet és bizalmat, mint az elején? Ha úgy látom, nem vagyok fontos a cégnek?
- » Mi a viszonyom a türelemmel? Hogyan tudok türelmesebb lenni, hogyan tudom azt elviselni, ha nem mindig minden úgy történik, ahogyan én elképzeltem.
- » Hova sietek, miért kapkodok? Miért gondolom úgy, hogy nincs időm? Ezt a türelmetlenséget vajon mi váltja ki?

2.12. VEZETŐVÉ VÁLÁS, KARRIERÉPÍTÉS

Hogyan válhat valaki igazi és jó vezetővé? A tehetséges és ambiciózus embereknél ez a kérdés előbb utóbb megfogalmazódik. A túlzott magabiztosság sem jó, de a kétely is rossz tanácsadó, amikor az emberek szakmai karrierjüket építik. Egyrészt sokat dolgoznak, időt, energiát fektetnek bele a munkába, bizonyítják, hogy alkalmasak a vezetői feladatokra, másrészt viszont az esetek nagy százalékában szinte fogalmuk sincs, hogy mire vállalkoznak. Van, aki született vezető típus, van, akinek komoly befektetést igényel, hogy megtanuljon azzá válni. Az egészséges önbizalom, a célok reális elérése, az akarat, hogy valóban vezetők akarnak lenni, és vállalják a felelősséget, döntenek, ha kell, elengedhetetlen ahhoz, hogy a vezetői szintre tudjanak lépni.

Aki csak elmélkedik azon, hogy milyen jó lenne vezetővé válni, mert akkor irányíthat, delegálhat, számon kérhet stb. és kvázi nem kell dolgoznia, az nagyon nagyot téved.

Még egy fontos tényező a vezetői karrierépítésben, hogy ha jönnek a lehetőségek, és újabb pozíciókat kínálnak, ami a személyes szakmai fejlődést szolgálja, akkor azokkal élni kell. Nem érdemes túl sokat rágódni ezeken az alkalmakon, ha mások is látják az emberben a tehetséget, de nem szabad elfelejteni, hogy

onnan kezdődik csak igazán a komoly munka. Be kell bizonyítani, hogy „megszolgáltuk” a lehetőséget, és folyamatosan tapasztalni és tanulni kell.¹⁹

2.13. „MEGÚJULÓ” SZERVEZET, MUNKAKÖR, FELADATOK

A for profit területen dolgozók esetében sokszor fontos elvárás a szervezettel szemben az állandó változás, ami nagyon motiváló a munkahelyi környezetben. Olyan vállalatnál érzik jól magukat, ahol állandóan új szakmai elvárások, feladatok várnak rájuk, képesek a folyamatos megújulásra. Ez az elvárás természetesen mindig magasabb pozíciókba juttatja az embereket, ahol velük szemben támasztott szakmai elvárások is egyre nagyobbak. Belekerülnek egy spirálba: új célok, magasabb pozíció, több munka, nagyobb elvárás, több pénz stb. Egyszer csak eléri a „csúcst”, nincs hova tovább fejlődni. Rá kell jönniük, hogy ez a ciklikusság minden szervezetben működik. Ha idejében felismerik, hogy ez az állandó kényszer, rohanás az új, a többfelé, előbb-utóbb elvezethet a kiégéshez, a stressz okozta egészségügyi problémákhoz, akkor még változtatni tudnak. Felismerik, hogy az életnek vannak más, fontosabb területei is, türelmesebbek és higgadtabbak lesznek, megnyugodnak és élvezik a munkájukat azon a szinten, amit elértek.²⁰

Tapasztalataim alapján, az előbb felsoroltak a legjellemzőbbek a terep működésére. A szupervíziós folyamataimban foglalkoztunk még a tekintélyelvűség, a szervezeti érdekek, szervezeti változások, én-főnök, én-szakma, én-kliens, szakmai kompetencia, szervezeti hierarchia, szervezeti célok, belső/külső konfliktusok, érdekellentét témákkal is, melyek kezelésében, a hozzájuk való pozitív viszonyulásban a szupervízió, mint eredményes eszköz használható.

Nem feltétlenül problémaként kell megélni egy szervezeten belül felmerülő kérdést, hanem inkább egy kihívásnak, melyhez, ha meg akarunk felelni, akkor alkalmazkodnunk kell a saját határainkon belül. Ez viszont mindenkinek a saját felismerése kell, hogy legyen.

3. MIÉRT ÉPPEN A SZUPERVÍZÍÓ? - A LEHETSÉGES MEGOLDÁSOK HATÉKONY ESZKÖZE

Elsőre úgy tűnhet, hogy az alapvetően non profit területen kialakult szupervízori segítő szakmát szinte lehetetlen eredményesen bevezetni egy túlságosan is a sikerre és az üzleti eredmények elérésére fókuszáló terepre.

Az viszont kétségtelen, hogy a társadalmi és gazdasági életben bekövetkező, rohamos tempójú változások automatikusan feltámasztják az igényt a segítő szakma felé. A jól működő for profit vállalatoknál egyre inkább felismerik, hogy üzleti sikereik kulcsa, legfőbb érték az ott dolgozó ember. Ezeknek a szervezeteknek mindent meg kell tenniük annak érdekében, hogy a munkatársak és vezetők jól érezzék magukat a vállalatuknál, hiszen így válhatnak elkötelezettekké munkájuk és az intézmény felé, és így érhetik el közös munkával a vállalat sikereit.

A for profit szférában dolgozókat alaposan meg kell ismertetni a szupervízióval, mint segítő módszerrel. El kell magyarázni nekik, hogy ha igazán szakmai segítségre van szükség

¹⁹ | Az alapfelvetéshez további kérdések kapcsolódhatnak, melyek mentén tudunk dolgozni a szupervízió módszerével, és közelebb kerülni a helyzet eredményes megoldásához:

- Hogyan válhatok igazi és jó vezetővé?

- Vezetői és multinacionális vállalati tapasztalat nélkül hogyan tudok pályázni a for profit szférán belül?

Egy multinacionális szervezetnél, általában sokkal szigorúbbak a szabályok, jobban kell alkalmazkodni a keretekhez, és a munkaidő is valószínű, hogy akár napi 10-12 óra is lehet. Akarom én ezt? Éz ez

²⁰ | A hasonló helyzetek felismerésében sokat segíthetnek a további, szupervíziós folyamatban alkalmazott kérdések:

- Melyik irányba érdemes elindulnom? Hogyan tudok szakmailag kiteljesedni?

ségük, akkor nem szégyen azt kérni, nem kell mindig mindent egyedül megoldaniuk. Minden „hátsó szándék” nélkül létezik segítség, bizzanak egymásban és segítőkjűkben.

A pozitív jelek ellenére a for profit terepre a szupervíziós munkamódszer bevezetése nagy feladat, ismerve a különböző vállalati kultúrával rendelkező cégeket, nem is beszélve az eltérő vezetési stílusokról és az eltérő személyiségű vezetőkről. Ráadásul önmagában az a tény, hogy különböző típusú és személyiségű, más-más motivációjú emberek dolgoznak egy szervezetben, lehetetlen ki lehetni, hogy mindenki személyes igényét ki lehessen elégíteni.

Véleményem szerint, a szupervízió, mint módszer for profit terepre történő sikeres beilleszthetőségének első lépése, hogy a vállalatok a módszer megismerése felé nyitottak. Megfogalmazott igények esetén alkalmazzák, munkatársaik pedig önkéntes alapon, saját belső motivációjuk alapján igénybe veszik, mint szolgáltatást egyéni fejlődésük érdekében. Úgy gondolom, hogy a szupervízor akkor tud segíteni egy motíváló, intelligens munkahelyi légkör megteremtésében, ha egy nyitott szervezeten belül dolgozhat. Egy olyan szervezetben, ahol nyitottak erre a munkamódszerre, van vezetői támogatottság és a munkavállalók is befogadóak. Ez az alap. Egy bizalmas, baráti, támogató légkör megteremtése, amire azután bátra lehet építeni.

A for profit terep egy összetett, színes, nem sablonok mentén működő világ, ahol pont ez a színesség teszi lehetővé azt, hogy kitartó munkával a szupervízió erősödjön és terjedjen, mint a szakmai személyiséget segítő módszer, melynek igénye mind társadalmi, mind intézményi és mind egyéni szinten már felfedezhető.

A szupervízió módszertani eklekticizmusa nagyon jól illeszkedik a for profit terep sokszínűségéhez, dinamikusan változó környezetéhez. A szupervízióknak nincsen egyetlen általánosan elfogadott módszere. Különböző módszereket fogadott be és integrált főleg a terápiás irányultságú módszerekből.

A for profit terepen sok olyan ember dolgozik, akik alapvetően nagyon aktívak, eredményorientáltak, kreatív szakmai személyiségek, így nyitottak az építő visszajelzésekre és a motíváló sikerekre. A szupervízióban a kérdezésen túl bátran lehet nyúlni olyan egyéb módszerek elemeihez, melyek elősegíthetik azt a folyamatot, hogy a lényeg kifejezésre tudjon jutni. Először akár non-verbálisan, később viszont verbálisan is az említett módszerek különböző kifejezőmódokat erősítő szerepein keresztül.

Annak, hogy a szupervízióban számos módszer elemei felhasználhatóak, a for profit terepen óriási az előnye: a szupervízált, illetve a csoporttagok személyiségtől és elfogadásától függően lehet alkalmazni az elemeket. Figyelni kell arra, hogy a különböző személyiségek hogyan reagálnak a különböző módszerek elemeinek az alkalmazására.

A szupervízió lehetőséget biztosít arra, hogy az eseteket érzelmileg fel lehessen dolgozni. Szerintem erre a ma emberének van a legnagyobb igénye a jelenlegi társadalmi értékvilágban.

A szupervíziót egy olyan eszköznek találom, ami a túlterhelt szakembereknek megadja azt az időt és azokat a kereteket, amelyek segítségével az önreflexió útján lehetőség nyílik a szakmai problémákon túljutva önmaguk jobb megismerésére. Fontos a személyiségfejlesztés, és ezen belül a

²⁰⁾ - Hogyan tudok működni az én értékeimmel ebben a teljesen más értékeket valló világban?

- Miért fontos nekem ennyire a maximalizmus?

- Fontos a tanulás, az új ismeretek szerzése, de az aktív gyakorlás, a fizikai megvalósítás akadozik, vajon miért?

- Mi a küldetésem az életben?

- Létezik-e egyáltalán olyan munkakör, ahol ki tudok teljesedni, és ez számomra rövid időn belül elérhető, nagyobb anyagi befektetés nélkül? Miért van bennem erős megfelelési vágy és adási kényszer, ezek miből fakadnak, és ezeket hogyan tudom a helyükön kezelni.

- Mit jelent nekem a szakmai lelkesedés?

- Lehet-e reális önképem magamról, ha elmegyek az elért eredményeim mellett, ha nem tudok megfelelően örülni a sikereimnek? Mi az oka annak, hogy folyamatosan tanulok, szívom be a tudást a zsigereimbe, ez örömet okoz, de ugyanakkor nem ünneplem meg az elért eredményeket? Hogyan lehetséges, hogy megtanuljam magam értékes emberként kezelni, önmagamot szeretni?

szakmai személyiségfejlesztés abból a szempontból, hogy a szakmai hivatást a szakemberek képességeik teljes birtokában, erőforrásaik leghatékonyabb felhasználásával tudják gyakorolni, a szakmai életpályájukat kiteljesíteni, és a kitűzött személyes céljait elérni.

A visszacsatolásra hihetetlenül nagy az igény a for profit terepen, és azt a szupervizáltak nyitottan fogadják, a konstruktív jellegű visszacsatolást saját belső tanulásuk során használni tudják.

Ha a for profit terepen a szupervizációs folyamatról van szó, akkor nagyon lényeges, a helyszín jó megválasztása. A rohanós üzleti világból az emberek nehezebben szakadnak ki, nehezebben lassulnak le, hosszabb ideig tart, hogy a szupervizációhoz munkaképes állapotba kerüljenek. Ha ez viszont megvan, lehetőleg ne veszítsük el. Törekedni kell a semleges terepre a szupervizációs ülések megválasztásánál, ami az önreflexió miatt is fontos. Minden zavaró tényező kiiktatása lényeges például, a mobiltelefon kikapcsolása.

A szupervizáció nem egy előre kiszámítható, mindenre gyógyírt nyújtó módszer, hanem egy nagyon is emberi, a maga ugyanolyan göröngyös, nehézkes, de ugyanakkor sok örömet és lelki gazdagodást, fejlődést nyújtó útján keresztül, mint minden más tanulás és tapasztalás az életben.

ÖSSZEFOGLALÁS

Úgy érzem, hogy még nagyon sokféle megközelítésről, szempontokról, gondolatokról lehetett volna írni. Én, saját magam fejlődésén keresztül érzem a szupervizáció jótékony hatását a for profit területen felmerülő problémák, helyzetek, nehézségek megoldásában. Saját pozitív tapasztalataim és az egyéni, csoport-, team szupervizációs folyamataimban résztvevők visszajelzéseiből pedig arra a következtetésre jutottam, hogy érdemes csinálnom, foglalkoznom magammal és másokkal, akik nyitottak erre a munkamódszerre.

Mindenki más, eltérő egyéniség, de vannak hasonló élethelyzeteink, elakadásaink, megoldandó problémáink, melyekhez mindenki másképp viszonyul. Ettől izgalmas az életünk. Jönnek, mennek a könnyebb, nehezebb helyzetek az életünkben, kapjuk a megoldandó szép és kevésbé érdekes feladatokat. Mindenki a maga tempójában, a maga szintjén, a saját motivációi alapján fejlődik és változik a megoldásai és döntései alapján.

SZUPERVÍZIÓ AZ OKTATÁSI INTÉZMÉNYEKBEN

Pedagógusi, oktatói tevékenységem során naponta találkozom az oktatási intézményekben felmerülő problémahelyzetekkel. Ezek több összetevőből adódnak. Egyrészt az intézményekre speciálisan jellemző szereplők jelenléte, a szervezeti kultúra sajátosságai és a szervezeti felépítés is meghatározó e körben. A különböző szituációkban felmerülő problémák sok esetben megoldatlanok maradnak. Számos probléma nem kerül felszínre, a pedagógusok magukban hordozzák azokat. A megnyilvánuló konfliktusok sem minden esetben oldódnak meg teljes mértékben. Ezek a szakmai problémák állandó feszültség forrásai lehetnek, melynek egy bizonyos idő után kiégéshez²¹ vezetnek.

Ebben a részben elsősorban arra kívánom felhívni a figyelmet, hogy az oktatási intézmények milyen sajátosságokkal rendelkeznek a szupervízió szempontjából. A szupervízornak ugyanis ismernie kell, - ha nem is minden esetben teljes mértékig, - azt a terepet, ahol szupervíziós, „missziós” tevékenységét folytatni kívánja. „Missziósnak” nevezhetjük e terepen a szupervízor ténykedését, mivel nagyon kevés pedagógus vesz, vagy vett részt szupervíziós folyamatban.

A terepkompetencia egyszerűen megfogalmazva, - vélemény szerint - azt jelenti, hogy a szupervízor tisztában van annak az adott területnek a terepdinamikai tulajdonságaival, melyben tevékenykedni kíván. Ez

tulajdonképpen a terepdinamika érzékelését, megértését, de formálásának, alakításának lehetőségét foglalja magában. Ehhez hozzátartozik, a „tereptárgyak” és a közöttük lévő kapcsolatok ismerete, ezeknek az állandó változásban lévő viszonyainak megértése, ezáltal a tanulási folyamat szaktudáson alapuló lehetősége.

E terepdinamika három fő összetevője:

1. A kliens dinamikája
2. A szakma, a szakember dinamikája
3. Az intézmény dinamikája

A következőkben e három fő összetevő köré építve, - ha nem is ebben a sorrendben - mutatom be a pedagógiai terep sajátosságait.

I. ÁLTALÁNOS KÉP

1. INTÉZMÉNYEK: OKTATÁSI-NEVELÉSI INTÉZMÉNYEK

AZ INTÉZMÉNY FELÉPÍTÉSE

Az oktatási-nevelési intézmények több csoportra oszthatók a hierarchiában elfoglalt helyük szerint. Ezek alapján beszélhetünk alap-, közép-, és felsőfokú oktatási intézményekről. Az intézmények felépítése, organogramja is általában annál bonyolultabb, minél feljebb haladunk a hierarchiában. Egy óvoda felépítése jóval egyszerűbb,

21 | A szakmai kiégés fogalma az angol burn-out szindróma magyar megfelelője. A szakirodalom mindkét kifejezést használja.

átláthatóbb, mint egy közép-, vagy felsőfokú oktatási intézményé. Befolyásolja a szervezeti felépítést az is, hogy az adott oktatási intézmény állami/önkormányzati fenntartású, vagy esetleg gazdasági társaság, illetve non-profit szervezet üzemelteti. E kérdésre még a későbbiekben részletesen visszatérek.

Egy gyakorlati képzésben résztvevő intézmény felett általában közvetlenül nem a fenntartó áll, hanem egy adott felsőoktatási intézmény. Egy közép-, vagy felsőoktatási intézmény (de sok alapfokú is!), nem csak oktatási, hanem egyéb tevékenységet is folytat, amely szervezeti felépítését, funkcióját szélesíti, bonyolítja. Számos esetben találkozhat a szupervízor azzal a problémával, hogy az intézmények tényleges vezetője nem elég egy adott kérdés (legyen az szupervízió stb.) eldöntéséhez, hanem a felette álló személy(ek) beleegyezése is kell ahhoz. A bonyolult szervezeti felépítés eredményeképpen előfordulhat az, hogy míg az adott intézmény vezetője indokoltan tartana egy szupervíziót, tréninget, addig a felettes döntésre jogosult azzal sincsen tisztában mi fán terem az adott dolog! Egy több karból álló felsőoktatási intézményben is előfordulhat, hogy ilyen horderejű kérdésekben a dékánnak nincs önálló döntési jogköre. Lehet, hogy a kari tanács, vagy akár a felsőbb vezetés (szénátus, rektor) dönt ez ügyben. A szupervízornak tehát, fel kell készülnie arra, hogy az „ajtón való bejutáshoz” tudnia kell, melyik ajtón kell kopogtatni!

Az intézmény felépítése tehát az egyszerűtől az egészen bonyolultig is szerveződhet. Általában a következő intézményi felépítést az összes oktatási intézményben megtalálhatjuk.

- » igazgató (a szakmából kerül ki)
- » helyettesek
- » gazdasági vezető(k) (lehet az igazgatóval egy szinten vagy alatta)
- » munkacsoport-vezetők
- » tanárok
- » technikai, ügyviteli dolgozók

Az oktatási intézmény vezetése felett, minden esetben a fenntartót találhatjuk, melynek típusairól már tettem említést. Az említettekhez kapcsolódnak a diákok és szüleik, akiket e hierarchikus felépítésben elhelyezni meglehetősen nehéz, hiszen ők azok, akik állandó mozgásban vannak az intézményen belül. A diákok abszolút alárendelt pozícióban helyezkednek el, és bizonyos időközönként, osztályfokokonként más-más státuszba kerülnek, illetve egy bizonyos időtartam után kikerülnek az intézmény „fennhatósága” alól. Az őket nevelő-gondozó szülők kapcsolat a diákokhoz kötődően szintén átmeneti jellegű. Az átmeneti és kívülálló jelleget erősíti az is, hogy ugyan kötődnek az intézményhez, de csak bizonyos feladatok, aktualitások szintjén vesznek részt annak életében.

Az oktatási intézmény vezetőjét a fenntartó nevezi ki, aki ugyan a szakmából kerül ki, de közel sem biztos, hogy szakmai érdeme és tudása alapján tölti be az adott funkciót. Számos esetben előfordulhat az is, hogy a vezető nem az adott tanári karból kerül az intézmény élére, hanem „házon kívülről” érkezik. Ez a pedagógusok vezetővel szembeni ellenállásának egyik kiváltó oka lehet. Az ellenállás természetesen a tanári karból kikerülő vezetővel szemben is ugyanúgy fennállhat. Optimális esetben a vezető a pedagógusok támogatásával a jó gyakorlati szakemberek közül kerül ki. Megfigyelhető azonban, hogy bizonyos idő eltelte után ezek az emberek a korábbi gyakorlati tevékenységüket elfelejtve, vezetőként olyan döntéseket hoznak, melyek munkatársaiknak, a munkafolyamatnak nem megfelelőek. A korábbi gyakorlati szakemberek vezetőként egy idő után nem megfelelő gyakorlati döntéseket hoznak. A vezetés sok esetben érzelmi és nem szakmai szempontok alapján történik, működik. A hierarchikus kapcsolatban az informális jelleg dominál, számos esetben kialakulatlanok a megfelelő formális csatornák, a szabályok előre nem tudottak, nem dokumentáltak. Így sok esetben

előfordulnak a „nem tudja a jobb kéz, mit csinál a bal” esetei. (pl.: a szupervíziót engedélyezi a vezető, de a gazdasági vezető közli, hogy nincs rá keret, vagy át kell csoportosítani pénzüsségeket, így a vezető visszavonja az engedélyezést!)

A vezetési stílust a hangulat és a protekcionizmus erőteljes dominanciája jellemzi, a professzionalizmussal szemben. Szintén okozhat problémát, hogy az intézmények többségében a különböző vezetői és egyéb szerepek számos esetben nem körülhatároltak, összerosódnak. A szupervízornak és a szupervizálnak fontos azt előlre tudnia és tisztázni, hogy milyen szakmai szerepében hozza az adott problémát az ülésre.

Az intézményi hierarchiában viszonylag kevés szintet találhatunk, ezért az előrelépési lehetőség a karrier területén meglehetősen szűk körű. Az előrejutás sokszor csak a megnövekedett munkamennyiséget és időt, a nagyobb felelősséget jelenti, azonban az anyagi megbecsülés nem adekvát a megnövekedett terhekkel.

Az oktatási intézmények jellemzője a fentiek kivül, hogy működésük meglehetősen széles és nagy társadalmi kontroll alatt áll. Ezen intézmények évszázados működésük során mindvégig egy adott társadalom elvárásainak kellett, hogy megfeleljenek. A szülők, a munkavállalók, az egész társadalom elvárta, - és a mai napig elvárja, - hogy az intézmények olyan tudással bocsássák el tanulóikat, mely a társadalomba való optimális beilleszkedéshez, - mind a munkavégzés, mind egyéb területeken - megfelelő. Ezt mind a tárgyi, mind pedig a szociális tudás területén meg kell valósítaniuk az oktatási intézményeknek. Ezeknek az intézménynek tehát állandóan idomulniuk kell az adott társadalom változásaihoz, elvárásaihoz. Ez a változás egy adott intézmény életében, - de egy pedagógus életében is - többszöri szemlélet-, módszer- és egyéb változást követel meg. Egy oktató életében ez szakmai továbbképzéseket, önfejlesztést, alkalmazkodást követel meg.

AZ INTÉZMÉNY ERŐFORRÁSAI

Az állami/önkormányzati intézmények finanszírozásának, fenntartásának alapvető pénzügyi forrása, az állami költségvetésből a tanulók száma alapján megállapított, egy főre vetített, normatív támogatás. Ezt az oktatási intézmény több forrásból, - a lehetőségekhez mérten - kiegészítheti. A különböző politikai erőforrások, a települési és megyei önkormányzatok által biztosított többlet anyagi források, az intézmény által esetlegesen elnyert pályázatok, a magánszemélyektől, illetve gazdasági társaságoktól befolyó adományok növelhetik a bevételeket. Ezen kívül az intézmény rendelkezésére álló ingó és ingatlan eszközök bérbeadásából is származhatnak újabb anyagi források. A nem állami fenntartású (elsősorban alapítványi) oktatási intézményekben a finanszírozás ezek mellett kiegészülhet a különböző nagyságrendű tandíjjal is, és egyéb olyan pályázati forrással, melyek az állami intézmények számára nem elérhetőek. A tandíj összeg természetesen több szempont alapján differenciálódhat, összege más és más lehet, így az intézmények gazdálkodása, (nem csak e tényező miatt!) különböző képet mutat.

A politikai erőforrások nem csak a pénzügyi vonatkozásban, hanem az intézményvezető kinevezésének vonatkozásában is jelentős szerepet játszhatnak. Az előző részben említettem, hogy sok esetben a vezető kinevezése nem (csak) szakmai alapon történik. Ez a tény az intézmény történetében, és így a szupervízió folyamatában jelentős szerepet is játszhat. A humán erőforrásokhoz tartozik a pedagógusokat és így az egész szervezetet érintő kötelező továbbképzések rendszere is. A 2011. évi CXCV törvény a Nemzeti köznevelésről (továbbiakban: Nkt.) 62. § (1) k) pontja és (2) bekezdése²² értelmében a pedagógusoknak hét évenként legalább egy alkalommal kötelező továbbképzésen kell részt venniük. E továbbképzések jó esetben a pedagógus szakmai kompetenciáját, hozzáértését segítik, növelik. Ilyen szakmai továbbképzés

lehet egy iskolán belüli, pedagógusoknak biztosított szupervízió is, melynek akkreditálása folyamatban van.

A legtöbb oktatási intézmény a pedagógusok hivatástudatára építve tud létezni, életben maradni. Ez lehet az a motiváló erő, mely egy adott oktatási intézmény humán erőforrását erősítheti, mindig újabb és újabb lendületet adhat egy-egy nehezen megoldható szituációban intézményi szinten. Ha a pedagógusokban optimálisan működik a hivatástudat, igény van az önfejlesztésre, a folyamatos tanulásra is. Ha ezekre van igény, úgy a szupervízió is mindennapos szükségletté tehető a pedagógusok körében is. Sajnos ez az „erőforrás” egyre inkább kiapadó félben van. Ennek számos okát látom. Ok lehet az, hogy a mai oktatási rendszerben pedagógusi pályára (a sok kivétel mellett) számos olyan ember kerül, aki alkalmatlan e hivatás gyakorlására. Nem rendelkezik megfelelő hivatástudattal, belső motivációval sem hivatása gyakorlása, - ebből következően - sem pedig saját készségei, képességei, belső fejlődésnek fejlesztésével kapcsolatban. A pedagógushivatással járó közalkalmazotti lét, az ezzel járó biztos (de igen alacsony!) jövedelem, - illetve ennek bizonyos időközönként történő emelkedése, - sok esetben az egyedüli motiváló erő ehhez a pályához. Míg másokat éppen a kereset alacsony szintje terel más pályára, bizonyos tanári pályán eltöltött idő után.

Az oktatás (is) tipikusan egy olyan terep, ahol a szakmai továbbképzésekre, humán erőforrás fejlesztésre nincs, vagy csak minimális szinten áll rendelkezésre megfelelő anyagi forrás. A szupervízió oktatásban történő megvalósítása sok esetben a pedagógusok és a vezetőség „szakmaiatlanságán”, illetve a megfelelő anyagi forrás hiányán bukhat meg. A legrosszabb esetben sem szakmai igény, sem pedig anyagi forrás nem áll az intézmény rendelkezésére. Annak pedig csekély az esélye, hogy a pedagógusok saját forrásaikból fedezzék ilyen irányú igényeik kielégítését.

MOZGÁSTÉR, CSELEKVÉSI HATÁROK

Az oktatás területén a hivatáshoz köthető cselekvési határok, mozgástér az intézmény hierarchikus felépítésével szoros összefüggésben áll. A már említett hierarchikus berendezkedés mellett természetesen a demokrácia eszközei is működnek az oktatásban. A mozgástér különböző jogilag lefektetett keretek között zajlik. Ezek a dokumentum formájában megjelenő szabályok az SZMSZ, munkaköri leírás, pedagógiai program, a helyi tanterv, házirend. A dokumentált keretek okozhatják véleményem szerint a legkevesebb konfliktusforrást az oktatási intézményben, hiszen ezek legtöbbjének megalkotásában, elfogadásában, alakításában az adott szakemberállomány aktívan is részt vehet. Lényegesen nagyobb terhet rónak a pedagógusokra a formai szabályozottságot mellőző elvárásrendszer megnyilvánulásai. Az igazgató, mint vezető a munkaköri leíráson kívül, - amellet illetve annak kiegészítéseképpen - rendszeresen utasításokat, iránymutatásokat adhat beosztottjainak. Ezek az utasítások lehetnek olyan szakmai jellegű utasítások, melyek számos esetben ellentétesek az adott pedagógus szakmai szempontjaival. Ez már csak azért is okozhat konfliktust, mert a pedagógus lehetősége a módszer és eszközválasztás területén szabad (természetesen a megfelelő jogi keretek között).

Az intézmény vezetése mellett a kliensek elvárásai is cselekvési határokat állítanak a pedagógusoknak. Ez az elvárás az évek során változó tendenciát mutat. A társadalom átalakulásával a külső klientúra kényszerítő ereje, egyre nagyobb nyomást gyakorol az oktatási intézményekre, ezáltal az ott dolgozó pedagógusokra is. A változásokkal megjelenő elvárások mind a szülők, mind a diákok, mind a fenntartó, mind a közvetlen vezetés részéről közvetlenül, vagy közvetve irányulhatnak a pedagógusok felé. Ezek az elvárások a legtöbb esetben csak informális csatornákon jutnak el az érintettekhez, de gyakori az is, hogy csak egy-egy konfliktus

megjelenésekor derül ki az, hogy a kapott/adott és az elvárt tevékenység nem fedi egymást. Ugyancsak problémát okoz a cselekvési határok esetében, hogy a gyakorló pedagógust az egyre gyakrabban felmerülő konfliktushelyzetben mind verbálisan, mind pedig szomatikusan intenzív agresszió éri. Ez az agresszív megnyilvánulás visszavezethető a társadalmi változások következtében megváltozott erkölcsi, magatartási változásokra, illetve arra is, hogy az oktatás klientúrája az intézményre, mint piaci szolgáltatóra tekint. Véleményem szerint tehát, ha a piaci szolgáltató nem az elvárásainak megfelelően működik, azt számon lehet kérni rajta. Probléma ebben a szituációban az is, hogy egy-egy pedagógushoz, egy-egy osztályba járó tanuló, - és szülei - nem azonos szociokulturális háttérrel, így nem azonos elvárásokkal érkeznek az intézménybe. Az egységes elvárások hiánya, az ezeknek való megfelelés sokszor lehetetlen feladat elé állítja a pedagógust, aki vagy minden elvárásnak meg akar felelni, vagy saját elképzeléseit valósítja meg, vagy őrlődik e kettő között.

Míg a rendszerváltozást megelőző időszakban az oktatási intézmények bizonyos értékközvetítő funkciót láttak el, úgy a mostani időszakban elsősorban a társadalmi/kliensi - legtöbbször alapvető, általános értékekkel ellentétes - elvárásoknak, megfelelni akaró, életben maradásért küzdő, a társadalom negatív változásait megtestesítő intézménnyé alakultak át. Az oktatási intézmények, az ott dolgozó pedagógusok a társadalmi megvetés egyik célpontjává „nőtték” ki magukat.

AZ INTÉZMÉNY TÖRTÉNETE

Az oktatási intézmények kronológiája szoros összefüggést mutat az oktatás-, és neveléstörténettel, tehát régmúltra tekint vissza. E történetiség, - az előző alfejezetben is említett módon - szoros összefüggésben van a társadalmi változásokkal és az ezzel összefüggő normaváltozásokkal is. Ez a társadalmi változás az oktatásban, - a

már említett közvetítendő értékek tartalma mellett, illetve ezzel összefüggésben, - a tananyagok bővülésében, változásában is tetten érhető. Míg korábban a társadalomban egyfajta egységes elvárási normát közvetített az oktatási intézmények felé, addig mai világunkban az egyedi, egyéni elvárások dominálnak az intézmények felé. A legtöbb szülő elvárása az, hogy az oktatás az ő, illetve gyermeke egyéni szükségletének megfelelő, azt teljes mértékben kielégítő szolgáltatást nyújtson. Ezek az egyedi szükséglet kielégítési igények egyre gyakrabban már nem csak a szoroson oktatáshoz kötődő elvárásokból állnak, hanem komplex szolgáltatás nyújtására irányulnak. A komplex igények „multifunkcionális” oktatási intézményeket és jól felkészült, polihisztor pedagógusokat igényelnek, melyek újabb és újabb konfliktushelyzethez vezetnek. Mind az intézményben, mind a szervezet dolgozóinak pszichéjében.

GRÉMIUMOK, DÖNTÉSI FÓRUMOK, MEGBESZÉLÉSEK, ÉRTEKEZLETEK

A döntések meghozása elsősorban attól a kérdéstől függ, hogy a döntés a szervezet mely részét érinti. A szervezet egészét érintő döntések meghozatalára elsősorban a felső szintű vezetés (igazgató, illetve annak helyettesei) jogosult. Az általuk hozott döntések a hierarchiában alsóbb szinten elhelyezkedő egységekre, dolgozókra kötelező erejűek, a vezető utasításadási jogából eredően. Ezek a döntések sok esetben autoriter döntések, a beosztottakkal történő előzetes egyeztetést mellőzve születnek meg. Fentebb említettem, hogy a korábban jó szakemberként számon tartott intézményvezető bizonyos idő után szakmai mivoltában már nem minden esetben képes adekvát döntés hozni, ami az utasított személyek ellenérzését válthatja ki. A szakmai döntéseken kívül, de ezekkel összefüggésben számos autoriter vezetői döntés ellenérzéseket válthat ki a pedagógusokban. Ilyen döntések lehetnek például a személyi kérdések

(kit vesznek fel állományba, kit bocsátanak el stb.), kisebb kiadásokkal járó anyagi kérdések (ki kap jutalmat, lesz-e pénz táboroztatásra, rendezvények megszervezésére, és ezeket ki és milyen arányban használhatja fel stb.). A vezetőség döntési szabadságát bizonyos, - elsősorban nagyobb volumenű anyagi - kérdésekben a fenntartó döntése korlátozhatja, vagy akár annulálhatja is. A fenntartó egyik, - szintén már említett - legfontosabb, a szervezet életét jelentősen befolyásoló tényezője lehet a vezető személyének kinevezése.

Az iskolai SzMSz és a házirend elfogadásában szerepet játszik a fenntartón, vezetőségen és a pedagógusokon kívül a diákönkormányzat és az iskolaszék is. Az iskolaszék delegált tagjai a szülők, diákok és az iskola vezetőségén kívül, a kisebbségi önkormányzat, a gyermekvédelmi intézmény, szakiskolákban a gazdasági kamara egy-egy képviselője. Tehát az iskola életét nem csak az ott dolgozó személyek alakíthatják, hanem az oktatási intézményekkel szoros kapcsolatban álló, - közvetve, vagy közvetlenül érintett - személyek, szervezetek is jelentős mértékben befolyásolhatják. Ezek a befolyásoló tényezők az intézményben dolgozóknak azt az érzést kelthetik, hogy olyan személyek, szervezetek alakítják közvetlenül munkakörülményeiket, akik kvázi kívülállónak, illetve átmeneti együttműködőknek tekinthetők egy-egy adott kérdés-körben.

Az intézményekben a leggyakoribb szakmai kérdések megbeszélésére lehetőséget adó plénum a tematikus értekezletek bizonyos rendszerességgel történő összehívása lehet. Az oktatási intézmények általában élnek is ezzel a lehetőséggel. Ezek a fórumok azonban elsősorban nem tartalmaznak érdemi szakmai munkát, hanem leginkább a vezetőség általi információközlésre, - jobb esetben a pedagógusok és a vezetés közötti kétoldalú, formális információáramlásra - szolgálnak. Érdemi szakmai problémák megbeszélésére, az intézményen belüli

problémák, konfliktusok megbeszélésére alkalmatlanok ezek a situációk. Ezekben a formális megbeszéléseken csak a vezetőség által leglényegesebbnek tartott információk áramlása, közvetítése történik meg. Az irányítás, feladatok megbeszélése, elosztása a legtöbb esetben informális úton történik meg. Kevés az átlátható, előre megbeszél, megtervezett feladat; az informális döntésközvetítés a jellemző.

Szakmai kérdések megbeszélésére ad(na) lehetőséget az egy osztályban tanító, vagy egy szaktárgyat tanító pedagógusok team megbeszélései, az ún. műhelymunka. Ezzel a lehetőséggel sajnos a legtöbb intézményben meglehetősen ritkán élnek a pedagógusok. Közöttük is elsősorban - az iskolai, tanórák közötti szünetben, munkakezdés előtt, illetve után - informális, szűkszavú, - sok esetben nem is szakszerű - közlés zajlik. Egy-egy diák, illetve pedagógus problémájának megbeszélésére nem szánnak időt. (Sok esetben pedig nincs is elegendő idő, mert a pedagógus esetleg több helyen is dolgozik, vagy magánügyeit intézi.) Szakmai műhely-, és team munka leggyakrabban az alternatív-, és a gyógypedagógiai oktatási intézményekben folyik.

A gyermek törvényes képviselőivel, - elsősorban a szülőkkel - való megbeszélések fóruma lehet a fogadóórák és a szülői értekezletek plénuma. Ezek a fórumok azonban meglehetősen ad hoc jellegűek, és leginkább szintén csak egy oldalú információközlésre szolgálnak. Ezzel kapcsolatos másik probléma, hogy az ezeken való részvétel a szülők vonatkozásában nem bír kötelezőerővel, a távolmaradás nem szankcionálható. Ezekben az információközléseken általában azok a szülők hiányoznak, akiknek a gyermekével a legtöbb probléma adódik.

2. A KLIENSEK

A KLIENSRENDSZER BEMUTATÁSA, A KLIENSEK JELLEMZŐI

Az oktatási intézmények kliensrendszeréről érintőlegesen a fentiekben már esett szó. Elsődleges klienseknek mindenképpen az intézményben tanuló diákokat tekinthetjük. A diákok életkora egy-egy osztályon belül kisebb szóródást mutat, azonban egy intézményen belül tág határok között mozoghat. Egy intézményen belül 6-16 éves korosztály a leggyakoribb, de akár 18-23 éves nagykorúak is megtalálhatóak. Ez a pedagógusoktól nevelési feladataik ellátása során nagyfokú alkalmazkodó képességet kíván meg. Az életkori változatosság, természetesen nem csak az intézmény alkalmazottaitól, hanem maguktól a kliensektől, tanulóktól is alkalmazkodást kíván.

Az iskolába járó tanulók mellett kliensként jelennek meg az oktatási intézményekben a gyermekek hozzátartozói is. Itt elsősorban a kiskorú gyermek törvényes képviselője játszik fontos szerepet. Ez a személy alapesetben a gyermek vérszerinti szülője/szülői lesz. Számos esetben előfordul azonban az is, hogy a különböző gyermekvédelmi intézkedések következtében nem a vérszerinti szülő a gyermek törvényes képviselője. Ilyenkor a pedagógus gyermek vonatkozásában a kapcsolatot a nevelőszülővel, családba fogadóval és számos esetben a gyermekvédelmi intézmény egyik dolgozójával, mint gyámmal tartja. Problémát okozhat, hogy a gyermek gyámja kevesebb információval rendelkezik a gyermek korábbi életéről, mint a pedagógus. Az is előfordulhat, hogy a pedagógus nem megfelelő időben értesül arról, hogy a gyermek más személy felügyelete alá került.

A gyermek törvényes képviselőjének nem csak joga, de kötelessége is az, hogy a gyermek iskolai előmeneteléről tájékozódjon. A már említett fórumokon (fogadó óra, szülői értekezlet) kívül a pedagógusok a legtöbb esetben munkaidőben, illetve azon kívül is a

szülők rendelkezésére állnak. Ezek a találkozások azonban szintén esetlegesek, nem nyugodt körülmények között zajlanak és a pedagógus szabadidejének rovására történnek meg, amely egy újabb frusztrációs helyzetet teremtenek.

A törvényes képviselőkön kívül az összes hozzátartozó, aki a gyermekkel kapcsolatban állnak a kliensrendszer részét képezik. A szülőkön, hozzátartozókon, munkahelyeken, kívülállókon keresztül, az oktatás felé közvetített elvárásokban tulajdonképpen az egész társadalom jelen van, így elmondhatjuk, hogy közvetve az egész társadalom az oktatás kliensrendszerének része.

A kliensrendszer egyik meghatározó jellemzője az, hogy az alapfokú oktatás az Alkotmányban deklarált jog és kötelezettség is egyben. E jog gyakorlása ingyenes ugyan, de számos oktatást érintő plusz kiadást is magával vonz, illetve ez az ingyenesség a legtöbb esetben a magánfenntartású oktatási intézményekben tandíjfizetési kötelezettséggel is együtt jár. A törvényes képviselőnek elméletileg lehetősége van arra, hogy a gyermekét az általa legmegfelelőbbnek talált oktatási intézménybe írassa be. Az oktatási intézménynek viszont meg van az a lehetősége, hogy csak a számára is megfelelőnek tűnő tanulót vegye fel az oktatási intézménybe. Ez különösen a közép-, és felsőfokú oktatás esetében érvényesül. Az alapfokú oktatásban az intézmény körzetében élő gyermeket kötelező jelleggel kell az intézménynek beiskoláznia, ha azt más helyre nem veszik fel. A gyermek tehát nem minden esetben kölcsönös megegyezéssel kerül abba az oktatási intézménybe, ahol tanulmányait folytatja majd a későbbiekben. Számos oktatási intézmény, - elsősorban kisebb településeken – létfenntartási, fennmaradási gondokkal küzd. Ebből következően olyan tanulókat is felvesznek, akiket más oktatási intézmények nem, vagy nem szívesen oktatnának. Mivel az intézménybe való felvételtől/elutasításról az intézmény vezetője dönt egy személyben, döntése sok

esetben nem csak a szülők, és diákok, hanem az oktatók ellenérzését is kiválthatja.

Az oktatás kötelező jellege nem csak a beiskolázással okozhat problémát. A tanulók, - különösen kamasz korban - kimondott, vagy kimondatlan kényszerként élik meg az iskolába járás tényét. Számos esetben, - a kortárs csoportok támogatása mellett - a szülői és rokoni háttér is ezt az érzést erősíti bennük. Számos esetben előfordul, hogy a szülő nem viszi a megfelelő rendszerességgel az intézménybe a gyermekét, esetleg idénymunkák idején iskola helyett dolgozni küldi. Az is előfordulhat, hogy a szülő ugyan elviszi, vagy elindítja iskolába a tanulót, de ő vagy nem megy be az intézménybe, vagy bizonyos idő után a tanítást úgy bojkottálja, hogy elhagyja az épületet, problémát okozva ezzel saját magán kívül szüleinek, törvényes képviselőjének. Különösen gyakran fordulnak elő ezek az esetek olyan gyermekeknél, akik gyermekvédelmi gondoskodásban nevelkednek. Ők már a sokszor a korábbi szülői környezetben sem jártak iskolába, így ezt a gyakorlatot folytatják az új elhelyezésük során is. A gyermekvédelmi intézményekben gyámjaik, nevelőik pedig nem csak egy gyermek gondozására, nevelésére kötelesek, így kevesebb lehetőségük van arra, hogy a gyermek iskolalátogatását megfelelően ellenőrizzék. Számos esetben a pedagógusok sem fordítanak kellő figyelmet azokra a gyermekekre, akik nem rendelkeznek biztos családi háttérrel. Erről a problémáról oldalak lehetne írni!

Az oktatási intézményekben a heterogenitás a fentiek mellett, más szempontok szerint is tetten érhető. Az eltérő szociokulturális háttér mellett, - illetve ezzel összefüggésben - a klienscsoport változottsága az eltérő értékrendekben is megfigyelhető. A szülők és diákok, valamint az egyes pedagógusok, - de akár a vezetőség, fenntartó is - eltérő értékek mentén képviseli az adott oktatást. Eltérő elvárásokkal rendelkező klientúráról beszélhetünk, ami számos konfliktust generálhat. Más

vár el az intézménytől egy jó anyagi körülményekkel rendelkező vállalkozó, más egy mindennapos megélhetési problémákkal küzdő család. Más egy több diplomás értelmiségi és más egy segédmunkás. Egy értelmiségi szülő idegenkedhet attól, hogy gyermeke egy aluliskolázott szülő gyermekeivel jár egy osztályba. A családi háttér heterogenitása a szülők mellett a gyermekek vonatkozásában is megjelenik. Ki milyen divatosan öltözködik, milyen (van-e) mobiltelefonja, mikor kell lefeküdni aludni? Olvasnak-e neki a szülei esténként? Van-e otthon számítógép? Kell-e dolgoznia a középiskolásnak az oktatás után? Ezek mellett természetesen számos kérdés felmerül, ami mind a gyermekek és szülők egymás közötti, mind pedig az oktatási intézmény illetve az ott dolgozók közötti kapcsolatban problémákat okozhat.

Mindezek mellett a kliensek, - a már említett demokratikus lehetőségek ellenére is - a hierarchikus működésből eredően, az oktatási intézményekben kiszolgáltatott helyzetben van. E kiszolgáltatottság érzés számos esetben ellenérzések táplálásában, verbális, - rosszabb esetben fizikai - agresszivitásban is megnyilvánulhat a pedagógusok felé. E - egyre gyakoribbá váló - fenyegettség érzés a pedagógusokban erősítheti a viszonttámadás lehetőségét, de feladáshoz, kiegészítéshez, pályamódosításhoz is vezethet.

TÁRSADALMI ÉRTÉKELÉS /SAJÁT ÉRTÉKELÉS

Sajnálatos, de általános szemlélet és hozzáállás az ma Magyarországon, hogy az oktatás olyan, mint a labdarúgás: mindenki úgy vélekedik, kellőképpen ért hozzá. Ez a szemlélet adódik egyrészt a már említett széles/teljes társadalmi lefedettséggel bíró kliensrendszerből, és a már említett szemléletükből, másrészt az eltérő értékelésből. A „mindenki ért hozzá” szemléletből és a szülői elvárásokból adódóan a terep kliensei, - sok esetben a jogi és egyéb lehetőségeket túlhaladóan - jogot formálnak arra, hogy

az oktatási intézmény életébe, a pedagógusok tevékenységébe közvetlenül is beleszóljanak. A pedagógusok saját, terepen való működésüket más szemmel nézik, illetve látják. Ez köszönhető a szubjektivitásnak, illetve szakmai háttérüknek, felkészültségüknek. A pedagógusok saját magukra vonatkozó véleménye és a társadalmi értékítélet között a legtöbb esetben óriási különbségek találhatók. A már említett különböző értékek, és az ebből eredő szemléletek mellett, a társadalmi megbecsülés hiánya is közrejátszik ebben. E megbecsülés hiányát okozhatja, a pedagógusok irányában hosszú idő óta fennálló anyagi és erkölcsi alulértékelttség. Az anyagi megbecsültség hiánya a közalkalmazotti törvény által meghatározott besorolásból adódik. Az erkölcsi megbecsülés többek között az anyagi alulértékelttségnek, másrésztől az oktatás terén megnyilvánuló csökkenő színvonalnak is köszönhető. A színvonalcsökkenés megmutatkozik abban, hogy a pedagógusképzésbe egyre inkább a gyengébb középiskolai eredményeket felmutató diákok is bekerülhetnek. De színvonalcsökkenés tapasztalható a pedagógusképzés szakmai követelmény-, és ismeretadás terén is. Idesorolhatjuk azt a régóta fennálló tényt is, hogy az anyagi és erkölcsi megbecsülés hiánya miatt egyre több olyan szakember hagyja el a pedagógus pályát, aki szakmai hozzáértésről tett tanúbizonyságot pedagógusi munkája során. Így egyre kevesebb hivatását ténylegesen értő pedagógus tanít az oktatási intézményekben, amely a – *circulus vitiosus* elvéből következően – társadalmi és egyéb lebecsültséget generálja tovább.

A pedagógiai terep szereplőinek egymással szembeni elvárásai számos esetben nem fedik egymást. Mást vár el a pedagógus a szülőktől, diáktól, mint a szereplők a pedagógustól viszont. A szülő egyik legnagyobb és legfontosabb feladata, hogy gyermekének megtanítsa, a demokratikus társadalomban a másokkal való együttélés alapjainak elsajátítását. Ehhez nyújtanak segítséget,

többek között, az oktatási intézmények is: az óvoda, az iskola, és a középiskola. A kis-korú gyermek első hat életévében, de a későbbiek során is kamaszkoráig, elsősorban a szüleikhez kötődik. Ők azok, akik megtanítják, megmutatják neki azokat a szabályokat, magatartási formákat, melyeket a későbbiek során ő is követni fog. A szülők feladata ekkor, hogy megtanítsák gyermeküknek a másik személy elfogadását, tiszteletét, azt, hogy vannak olyan szabályok, melyeket mindenkinek be kell, be kellene tartania. Azt is meg kell tanulnia a gyermeknek, hogy az alapvető szabályok áthágása szankciókat von maga után. Jó, ha nem csak a szabályok betartása, betartatása történik közös erővel, hanem lényegesnek tartjuk azt is, hogy azok megalkotásában is aktívan részt vegyen a gyermek. Ennek során olyan készségei fejlődnek, melyek alkalmazásával saját érdekeinek jogszerű érvényesítésére is képes lesz későbbi élete alatt. Azt is meg kell azonban tanulnia a gyermeknek, hogy jogainak érvényre juttatása addig terjedhet, míg az mások jogainak csorbításával nem jár. A szabályok elsajátításának, alakításának kötelezettségét, illetve jogát a gyermeknek már a szülői környezetben el kell sajátítania. A szülő ilyen irányú nevelési, gondozási kötelezettsége nem érhet véget azzal, hogy a gyermek óvodába, iskolába kerül. Ezeket a kötelezettségeit már fentebb említettük. A szülők sokasága azonban megfeledeznek ilyen irányú feladatairól. Egyre többen gondolják úgy, - akár kimondva, akár kimondatlanul, - hogy a gyermek nevelése az oktatásba kerülésével a pedagógus feladata lesz. Azok a szülők, akiknek az első életévükben nem sikerült a megfelelő magatartási szabályokat kialakítaniuk gyermeküknél, megváltást várnak, már az óvodától, az óvodai neveléstől is. Úgy gondolják, amit nekik nem sikerült megvalósítani, majd a hivatásszerűen neveléssel, oktatással foglalkozó személy megoldja. Másik problémaként jelentkezik az a helyzet, ha a szülő más életformát, életszemléletet adott át a gyermeknek, mint

amit a pedagógus vár el tőle. A szülő feladata az is, hogy gyermeke számára megkeresse azt az oktatási intézményt, mely a gyermeke állapotának, képességeinek leginkább megfelel. Amennyiben ilyet nem keres, vagy nem talál, az adott településen rendelkezésre álló intézményekkel kell beérnie, illetve a polgármesterhez fordulhat segítségért. Azonban minden esetben a választott, illetve a rendelkezésre álló intézmény szabályait be kell tartania, és gyermekeivel is be kell tartatnia. Ez a kötelezettsége már csak azokból is fennáll, mert ezek megalkotásában maga és gyermeke is aktívan részt vehet.²³

Ha a szülő nem mutat példát, nem folytat (jog) szabálykövető magatartást, gyermekétől sem várhatjuk el ezeket. Az együttműködés során természetesen nem támasztható olyan elvárás a szülővel szemben, amely nem áll a gyermek érdekében. A szülőnek azonban kellőképpen be kell látnia az ilyen irányú együttműködés fontosságát a gyermek fejlődése érdekében. Ha a szülő, a gyermek normákkal szembeni ellenállását, negatív magatartását támogatja, nem várható el a diáktól sem, hogy kötelességeit teljesítse. Ha a társadalmilag, jogilag nem elfogadott magatartások a szülő részéről is elfogadottak a pedagógus egyedül marad a problémával és tehetetlennek érzi magát. Ha az iskola részéről jogszerűen, diákra kiszabott szankciót a szülő nem fogadja el, - szembe helyezkedik az oktatási intézménnyel, és végeredményben a jogszabállyal is -, gyermeke sem tekinti komolynak a büntetést, semmibe veszi azt.

3. SZAKEMBEREK

FORMÁLIS SZEREPEK, EGYÜTTMŰKÖDÉS

Korábban említésre került, hogy az oktatási intézmények szereplői, egymással alá-, fölérendeltségi, hierarchikus viszonyban vannak. Szintén említésre került már, hogy a tanár-diák, tanár-szülő, diák-diák, szülő-szülő, vezető-beosztott szerepek mennyifé-

le konfliktushelyzetet teremthetnek. Sajnos azonban a hierarchiában, nem csak a függelmi viszonyokból származhatnak konfliktushelyzetek. Az együttműködés hiánya nem csak az egymás alatt elhelyezkedők, hanem az azonos hierarchikus szinten álló pedagógusok között is előfordul. Az együttműködés hiány adódhat szakmai vélt, vagy valós féltékenységből, de abból is, hogy bizonyos oktatók a hierarchiában felettük állókkal bizalmasabb viszont ápolnak, ezáltal másokkal szemben bizonyos kiváltságokat élvezhetnek. Ezekből adódóan (is) gyakran fordul elő szakmai rivalizálás a pedagógusok között, melyek újabb és újabb konfliktusokat generálhatnak az intézményen belül.

KÉPZETTSÉG, MÓDSZERTAN, SZEMÉLYISÉG

Az egyes tantárgyak oktatásához a szakértői tudáson kívül, pedagógiai, pszichológiai, módszertani ismeretek elsajátítására is szüksége van a pedagógusoknak. A képzések csökkenő színvonalát már említettem. Ez ebben az esetben azt is jelenti, hogy az eredményes oktatáshoz szükséges szaktárgyi ismeretek mellett egyéb kompetenciák sok esetben hiányosan kerülnek átadásra. Ez köszönhető többek között az egyre növekvő ismeretanyag, de a képzési követelmények és a képzési idő csökkentésének is. A hallgatók, - tisztelet a kivételnek - motiválatlanul kerülnek be a felsőoktatásba. Ha máshova nem vettek fel, majd lesznek pedagógus. Ha másért nem azért, mert ez alap lehet ahhoz, hogy továbbtanuljon. Persze ez nem minden esetben történik meg. Marad a pedagógus pályán....., tanítani kezd....., és folytatja is a nyugdíjig...

Az oktatásban, egy adott szakterületen, egy adott tantárgy oktatásánál, a jogszabály előírja azokat a képesítési követelményeket melyeknek, a pedagógusnak meg kell felelnie. Az oktatási intézményekben a leggyakrabban ezen kívül semmiféle egyéb követelményt nem támasztanak az ott dolgozó pedagógussal szemben. Az intézmény

²³ |lásd: a Köznevelési törvény iskolai Szervezeti és Működési Szabályzatra, Házi rendre, Pedagógiai programra vonatkozó rendelkezéseit

vezetőségének sok esetben (pl.: matematika, fizika stb.) nincs is lehetősége arra, hogy több jelentkező közül válassza ki az arra legalkalmasabb személyt. Más esetekben pedig nem is fordítanak figyelmet arra a vezetők, hogy a jelentkező pszichikai, módszertani, szakmai alkalmasságáról meggyőződjenek. Ennek következtében a pedagógus már a munkakezdés után a diákok, kollégák ellenállásába ütközhet, ami később akár rövid időn belül az adott intézmény, vagy akár a pálya elhagyásához vezet. Ez persze közel sem biztos, hogy a pedagógus alkalmatlanságát bizonyítja, minden esetben lehet, hogy csak adott oktatási intézmény keretei között nem tudott megfelelően funkcionálni az illető a szerepében. Problémát okoz az is (és ez is meglehetősen gyakori jelenség), a pedagógus tanít és pályán marad évtizedekig, annak ellenére, hogy e hivatás végzésére alkalmas lenne. Ez számos konfliktusforrás lehet a terep szereplői között, egész pályafutását végigkísérve a pedagógusnak, és megnehezítve, megkeserítve ezzel számos oktatásban résztvevő szereplő életét. Sokszor ezeket az embereket lehetetlen elmozdítani erről a pályáról. Ezért tartom azt kiemelten fontosnak, hogy egy oktatási intézmény fokozottan, kisérvé figyelemmel azt, hogy az arra ténylegesen alkalmas személyek oktassanak. Ez nem csak szakmai tudást, hanem megfelelő személyiséget is igényel. Egy jó tanárnak számos módszertani színes és sokféle eszközre van szüksége a tanulásszervezés, fegyelmezés, programszervezés, értékközvetítés, motiválás stb. terén. Ezt szolgálják a már korábban említett továbbképzések és ezt segítheti elő, - többek között - a szupervízió is. A jó pedagógusnak jó döntési képességre van szüksége, arra hogy szakmai tudását hogyan használja az adott tanulócsoporthoz és helyzetben, a különböző szituációkban. Hogyan tud alkalmazkodni a váratlan helyzetekhez, mennyire ismeri diákjait, kollégáit, és elsősorban saját magát. Mennyire tud tanulni magától, magából, diákjaitól, kollégáitól. A folyamatos módszertani megújulás, az élet-

hosszig tartó tanulás elengedhetetlen része az oktatásnak. Ez (is) a szupervízió...

II. KÖLCSÖNHATÁSOK, DINAMIKA

INTÉZMÉNY, KLIENS, SZAKEMBER KÖLCSÖNHATÁSOK

Minden terep sajátossága, hogy milyen választ ad mindazokra a mozzanatokra, tevékenységekre, magatartásokra, melyek klienseinél deficitként, zavarként jelennek meg. Az oktatási intézmények alapvető feladata az oktatás és nevelés, ezen keresztül pedig általános érték és normatartalmak közvetítése. Elsődleges feladata tehát nem a zavarok kezelése. (Az eddigiek során nem választottam szét az alternatív, speciális (pl.: gyógypedagógiai) oktatási intézményeket. Itt azonban meg kell említeni, hogy ezek az intézmények sok esetben kimondottan az oktatási terep problémás klienseinek az ellátására jönnek létre, tehát felkészülte, felkészültebbek a zavarok, problémák kezelésére). Mint minden rendszerben, az oktatási intézményekben is keletkeznek azonban zavarok, konfliktusok. Számos esetben az oktatás kliensei, - a pedagógusok különösen - tagadják a problémák megjelenését, jelenlétét. A pedagógusok hajlamosak, - akár belső készletelés, akár felsőbb vezetői nyomás hatására - a „nincs probléma”, ha beismerik, hogy van, a „kezelj, oldd meg!” hozzáállást választani. Mivel a pedagógus egyedül marad ezzel a problémával, - nem rendelkezik megfelelő konfliktusmegoldási, probléma felismerési és megoldási készséggel, képességgel - tagadja azokat, vagy eszköztelenséget, frusztrációt él meg. Ennek megoldása, eszköze lehet a szupervízió!

A zavar és deficit megjelenése nem csak a kliensi körben jellemző. Az oktatási intézmények jelentős része anyagi, fenntartási

problémákkal küzd. Ez az intézmény működtetése mellett problémákat okozhat a szakember gárda túlóráinak, helyettesítéseinek kifizetése, de akár a kötelezően ellátott feladataik teljesítésének honorálása is. A plusz feladatok elvégzése (szakkörök eszközei, versenyre utazások stb.) mellett, az órai munkaeszközök előteremtése is sokszor az oktató tanár saját anyagi forrásaiból kerülnek fedezésre.

A klientúra személyi zavarainak kezelésére az oktatási intézmény többféleképpen reagál. Ilyen zavar elhárító, problémamegoldó eszközök a különböző szakemberek bevonása, a problémás gyermek nevelési tanácsadóba irányítása. Jobb anyagi helyzetben, vagy problémás gyermekekkel foglalkozó intézményekben jellemző a fejlesztőpedagógus alkalmazása. A már említett pedagógus továbbképzés sok esetben csak a kötelező jellege miatt alkalmazott módszer. Jellemző magatartási forma a felelős keresése, a probléma, illetve annak megoldásának halogatása. A probléma halogatása mellett annak tagadása is jellemző. Az oktatási intézményekben magatartási problémákkal küzdő diákokkal szemben alkalmazott egyik leggyakoribb konfliktus megoldási mód az, hogy a gyermeket magántanulóként kívánják a továbbiakban oktatni. Itt szeretnék egy kicsit részletesebben szólni erről a problémáról.

A problémás gyermekekkel szemben, - jó esetben csak végső megoldásként – két lehetőséget alkalmazhatnak jogszerűen az iskolák. Az egyik a diák eltiltása az adott iskolában a tanév folytatásától, a másik az iskolából való kizárás. A probléma ezekkel a megoldásokkal az, hogy a tanköteles tanulóval szemben a tanév folytatásától való eltiltás, illetve a kizárás fegyelmi büntetés nem alkalmazható. Mivel az oktatási intézmények többsége a probléma megoldását abban látja, hogy megszabaduljon a „renitens” diáktól, másik iskolát próbál a tanulóknak keresni. A másik iskolába való áthelyezés, mint fegyelmi büntetés akkor

alkalmazható, ha az iskola igazgatója a tanuló átvételéről a másik iskola igazgatójával megállapodott. Ennek egyik nagy hátránya lehet, az iskola szempontjából, hogy egy kisebb településen esetleg nincs másik iskola, vagy a kevés számú iskolák egyike sem kívánja a tanulót befogadni. Kis lélekszámú településeken ugyanis hamarabb elfogy azoknak az iskoláknak a száma, melyek hajlandóak a problémás gyermekkel is foglalkozni. A gyermek magatartási és egyéb problémái ezzel a megoldással természetesen nem oldódnak meg! Az iskola következő lépése ilyen esetekben az szokott lenni az esetek döntő hányadában, hogy a szülőt megpróbálja rávenni arra, hogy gyermeke magántanulóként folytassa iskolai tanulmányait. Ez leggyakrabban úgy történik meg, hogy a szülő elé tesznek egy előre megírt kérelmet, melyet csak alá kell írnia. Sok esetben ezt megelőzően és ezt követően sem hangzik el semmiféle tájékoztatás az oktatási intézmény részéről arra vonatkozóan, hogy ez nem kötelező a szülőre nézve. Az iskola, - sok esetben különböző fenyegetésekkel - mintegy rákényszeríti a szülőt arra, hogy önként döntsön erről a jogviszonyról. Munkám során számtalanszor tapasztaltam, hogy az oktatási intézmények rákényszerítették a törvényes képviselőre és a gyermekekre a magántanulóság intézményét. Nem vették ennek során figyelembe azt, hogy a szülőnek/gyámnak ez mekkora problémát okoz. Sok esetben ugyanis a kis-korú gyermek napközbeni felügyelete nem megoldott. Egyéni tanulása nem biztosított. A legtöbb problémás gyermek addig sem szeretett iskolába járni, de miután magántanulóvá nyilvánítják őket, a tanulási kötelezettség alól is felmentve érzik a továbbiakban magukat. Az iskola által felajánlott segítséget sem fogadják el, így sok esetben egyenes út vezet az újabb évismétlésekhez, majd végül a későbbi munkanélküliséghez. A probléma hatványozottan jelentkezik a gyermekvédelmi gondoskodásban élő tanulók vonatkozásában. Elsősorban ők azok,

akkal szemben ezt a módszert előszeretettel alkalmazzák, alkalmazzák. Ezek az intézményben generálódó mozgások, dinamikák már nem csak intézményi kereteket, az oktatás kliens rendszerét érintik hanem, - a már említettekhez kapcsolódva - az egész társadalomra hatással van. Elősegíti a szociokulturális hátrányok erősödését, bővítéséhez vezethet.

E jogszerűtlenül alkalmazott büntetések mellett természetesen az iskoláknak lehetőségük van a Köznevelési törvényben meghatározott legális büntetések alkalmazására is. Ezek a büntetések jogszerűek ugyan, de hatásuk közel sem biztos, hogy az lesz, mint ami a céljuk volt. A diák és szülei, a pedagógus, a tanári kar, a vezetőség, a diák önkormányzat, a sértett fél, annak hozzátartozói mind érintettek lehetnek, egy viszonylag egyszerűnek tűnő ügy esetében is. Egy ilyen esetben is komoly dinamikai folyamatok zajlanak az intézmény keretein belül és akár azon kívül is. A felek csak nagyon kevés esetben tudnak olyan döntést hozni, - már persze aki egyáltalán döntési pozícióban van, - ami az összes szereplőnek megfelelő lehet.²⁴ A diák az eset után továbbra is az oktatási intézmény kliense maradhat. Találkozik, szembesül a sértett féllal, a döntésben, esetben résztvevő pedagógussal. A pedagógus, különböző fórumokon érintkezik a szülővel, tanítványával. A probléma tehát közel sem biztos, hogy véget ért a jogi megoldással.

A kliensrendszer dinamikája tehát rendkívül széles körűen befolyásolja az intézmény működését. Elsősorban indirekt módon hat a rendszer egészére, s alakítja azt. Formálja a pedagógusok, a vezetőség, s az összes szereplő attitűdjét. Már tettem említést arról, hogy a szülői elvárások, - különösen az úgynevezett elit iskolákban - is érezhető változásokat indukálnak az iskolákban. A szülők sok esetben nem csak elvár, de diktátumként fogalmazza meg elképzeléseit az oktatási módszerekről, az intézmény működéséről.

A diákok, a szülők nem csak egyéni formában érintkezhetnek a kliensrendszer többi

tagjával. Az oktatási intézményeken belül lehetőség van arra, hogy különböző érdekképviseleti szervezetek hozzanak létre. A szülői szervezetek mellett az iskolák fontos részét képezik a diák önkormányzatok is. Ezek a szervezetek egyetértési joggal rendelkeznek a már említett különböző iskolai dokumentumok megalkotásakor, és a diákéletben is jelentős szerepet játszanak. A diák önkormányzat hivatott képviselni a tanulók érdekeit, mely közel sem lesz minden esetben azonos a kliensrendszer többi tagjával, különösen nem a pedagógusokéval. Az érdekképviselet során számos konfliktushelyzet adódik az ellentétes érdekekből következően. Ezek a szervezetek az intézmény működésére hivatalos formában is preszsiót gyakorolhatnak, ezáltal befolyásolják a rendszer dinamikai összefüggéseit. Ezek a konfliktushelyzetek, - most elsősorban a pedagógus oldaláról szemlélve - újabb és újabb szupervíziós ülés tárgyát képezhetik.

Szintén fontos rendszerdinamikai tényező az oktatásban, a kliensrendszer összetételének folyamatos változása. Ez egy részről magából az oktatás folyamatából adódó természetes jelenség, hiszen a tanulók bizonyos időközönként, - az adott oktatási szakasz lezárásával - elhagyják az intézményt. Másrészt a társadalom, illetve a annak rétegeinek változásával, más-más összetételű szülői és tanulói klientúra képezi a rendszer alkotóelemét. Egyre gyakrabban fordul elő, hogy egy iskolában, egy -egy osztályban különböző anyagi, kulturális háttérrel rendelkező gyermekek járnak, akik természetesen eltérő értékrendszerű családi háttérrel rendelkeznek. Az integrált oktatás előtérbe kerülésével egyre gyakrabban tanulnak együtt fogyatékosok, romák is egy adott közösségben. Ezek mindig új kihívások elé állítják az egész intézményt, különösen a pedagógusokat. Az új kihívások természetesen változásokat generálnak az iskola működésében.

A szülői mintaadás mellett a gyermek fejlődése szempontjából jelentős szerepet játszik az a pedagógus, akivel a tanuló a

24 | Itt említem meg, hogy az oktatási terep kliensei számára szinte teljesen ismeretlen a közvetítés, mediáció fogalma. Ezért konfliktus megoldások során csekély mértékben veszik igénybe az Oktatási Közvetítői Szolgálat, illetve magánszemély mediátorok ilyen irányú segítségét.

hétköznapjainak nagy részét együtt tölti. A pedagógus a szülő és egyéb hozzátartozók mellett, a gyermek személyiségfejlődése szempontjából az egyik legfontosabb felnőtt mintát képviseli. A tanulókkal együtt töltött idő, az egymással és másokkal való együttműködés; a kliensrendszer tagjai között lejátszódó játszmák; a pedagógus által képviselt értékrend, az általa történő feszültségkezelés, konfliktusmegoldás; a felettel, és a rendszer összes szereplőjével való kommunikáció mind-mind hatással van felnövő gyermek személyiségére, magatartására, de befolyásolja az egész rendszer működését is. Mivel a dinamikai folyamatokban a rendszer minden tagja hatással van a másikra, az oktatásban a pedagógusokat is érik hatások a tanulók részéről. Ez többek között, - hogy csak egy példát hozunk a sok közül - abban is megnyilvánul, hogy ha a pedagógus kerül diák szerepbe, ő lesz sok esetben a legrosszabb diák.

A rendszerben történő egymásra hatások eredője és egyben eredménye is az, hogy az intézményben dolgozó munkatársak, hogyan viszonyulnak munkahelyükhöz. Az intézményhez való viszonyulást számos tényező befolyásolja, tulajdonképpen erre is hatással van az egész kliensrendszer és annak folyamatai. Többek között a pedagógus személyes attitűdje is az iskola vonatkozásában. Fontos az, hogy a tanár „csak munkahelynek” tekinti-e az oktatás helyszínét, a „mindegy mi történik, csak éljem túl” hozzáállás dominál esetében, vagy pedig az intézményt hivatásának helyszínéneként, te-repeként élete szerves részeként tekinti-e. Demokratikus vezetés esetében a munkatársak mind a vezetőséggel, mind a kollégákkal lojálisan viselkednek. Számos esetben azonban a lojalitás hiányzik. Ennek oka lehet a már említett személyes tanári attitűd mellett, akár az autoriter vezetési stílus is. Ezek a beállítódások, intézményhez, vezetéshez való hozzáállások mások lehetnek egy alternatív szemléletű oktatási intézményben. Az ilyen típusú intézményekben a nagyobb fokú

lojalitás, a vezetőség mindennapos együttműködése a kollégákkal jelentősen hozzájárul a „mi iskolánk” szemléletéhez a pedagógusok között.

Az oktatási terep társadalmi megítéléséről, státuszáról korábban már tettem említést így azokat itt most csak kiegészítem. A tanítás és a pedagógusi hivatás megítélése meglehetősen ambivalens és paradox²⁵. Az intézmény és az ott dolgozók felé meglehetősen nagy elvárások közvetítődnek a társadalom részéről, azonban mind az anyagi, mind pedig az erkölcsi elismertség alacsony mértékű, degradáló. Ez a pedagógusokban nagyfokú frusztráltságot, önértékelési-, és szerepzavart okozhat, mely a szupervíziós üléseken megjelenhet. Szintén ugyanilyen hatással bír az is, hogy az oktatási intézményekben tanítók munkáját szakmailag hozzáértők nem értékelik. E külső szakmai értékelés hiánya hátráltatja, gátolja az ilyen irányú továbbfejlődését, valódi, értékes továbbhaladását az oktatóknak. Az intézményekben sem szakmai, szaktárgyi-, sem pedig nevelési kérdésekben tanácsadás a pedagógusoknak nincsen. Ez lényegében a szakfelügyeleti rendszer megszüntetésével lényegében teljes mértékben megszűnt. Egy-egy adott oktatási intézményben, - elsősorban alternatív iskolákban, gyógypedagógiai intézményekben - előfordulhat iskolán belüli tanácsadás, mint például iskolapszichológus, öngyógyító kör, műhelymunka. A már említett kötelező jellegű továbbképzéseknek is lehet ilyen jellegű, esetleges szerepe. E tanácsadási formák közül elsősorban a szakmai, egy adott szaktárgyhoz kötődő segítségnyújtás az elfogadott. Lelki-, mentális jellegű segítségnyújtás szinte semmilyen formában nincs jelen az oktatási terepen. Az ilyen jellegű problémákat, azok jelenlétét a pedagógusok többsége el-, és letagadja, így segítséget sem igényel, illetve vesz igénybe ezen a területen. (egy esetleges „kötelező” jelleggel elrendelt szupervízióban ez a „nemem nincs semmi problémám” formában is megnyilvánulhat).

25 | Itt érdemes megemlíteni a gyógypedagógus hivatáshoz kötődő ambivalenciát is. E hivatás számos esetben társadalmilag fontos, ezáltal felmagasztalt státusz keletkeztet, míg az anyagi elismertség itt is teljes mértékben hiányzik.

A probléma eltagadás számos oka közül megemlíthetjük azt, amit már korábban is szóba hoztunk; a szakmai, módszertani felkészültségét, illetve ennek hiányát a pedagógusoknál. A pedagógusképzésben, - talán a gyógypedagógiai képzést kivéve - a hangsúly a szakmai képzésben a tantárgyhoz kötődő tárgyi, elméleti tudáson van. Ezzel szemben a módszertani, pedagógiai felkészültség erőteljes hiányt mutat. Ennek következtében érzik azt, - elsősorban a pályakezdő - pedagógusok, hogy a gyermekek viselkedésével, magatartásával szemben sok esetben esz-köztelenek, ezáltal tehetetlenek is.

III. SZUPERVÍZIÓ

Véleményem szerint, a fentiek figyelembe vételével nem kétséges az, hogy az oktatás területén nagy szükség van a szupervízióra. Jelen helyzetben azonban a tapasztalat azt mutatja, hogy az oktatási intézmények, az abban dolgozó pedagógusok, - ideértve a vezetőket is - nem igénylik, sőt elutasítják ennek alkalmazási lehetőségét munkájuk során. A jelenlegi oktatási kultúrában, képzésben nincs számottevően jelen ez a módszer, mit a tanulás és segítségadás intézménye. Úgy gondolom, hogy mind a vezetőknek, mind pedig a pedagógusoknak szükségük van a szupervízióra elsősorban az alább felsorolt témakörökben:

- » kiegészítés
- » kliensekkel való konfliktusok (tanár-szülő, tanár-diák)
- » sikertelenség érzése
- » szakmai magány (ne legyen problémád, old meg segítség nélkül)
- » rivalizálás
- » felkészületlenség, tehetetlenség
- » váltás, váltási lehetőségek hiánya
- » értékkonfliktusok (nagyon sok szinten megjelenhet)
- » karrierlehetőség hiánya
- » önbecsülés

- » identitás
- » stressz
- » agressziókezelés
- » „mindenhol pedagógus vagyok” vagyis levethető-e ez a szerep a magánéletben

Emellett fontos lehet a vezetők és adott esetben a pedagógusok egyéni szupervíziója is. A szupervíziós szerződés a pedagógusokkal, mint egyénekként, szupervíziós csoporttagokkal köthetőek, illetve lehetőség lenne akár a team szupervízióra is, melyhez szükséges lenne az intézmény vezetőjével történő egyeztetés is. Egyik típusú szupervízióban sem ajánlatos az életvezetési problémákat, magánéleti problémákat, szakmai kompetencia, módszertani kompetencia-kérdéseket szupervideálni.

Mind a szupervízorok, mind a szupervíziót ismerő pedagógusok, mind pedig a pedagógusképzés feladata az, hogy a szupervíziót az oktatási rendszer minden tagjával megismertesse, hogy azok azt használva eredményesebben működhessen szakterületükön.

FELHASZNÁLT IRODALOM

1. Günthard WEBER, Fritz B. SIMON: *Rendszerszemléletű egyéni terápia*
2. Rendszerszemlélet (Forrás: GUTTMAN, H.A.: *Systems theory, cybernetics, and epistemology*. In: *Handbook of family therapy II*. BRUNNER/MAZEL, New York 1991.-41-62.o.)
3. CSERMELY Péter: *Hálózatok sejtjeinkben és körülöttünk*
4. Szupervízió IV. kötet- Gerhard FATZER: *A szupervízió intézményi és rendszerdinamikája* (189.-206.o.)
5. Szupervízió II. kötet- Harald PÜHL: *Intézmények, mint a félelemképződés és félelemmozgósulás helyei* (126.-136.o.)
6. Szupervízió IV. kötet- Franz WELLENDORF: *A szupervízió, mint intézményelemzés és a felkérés elemzése* (163.-173.o.)
7. Szupervízió IV. kötet- Gerhard FATZER: *A szupervízió intézményi és rendszerdinamikája* (189.-206.o.)
8. Szupervízió IV. kötet- Claus D. ECK: *Projektanácsadás és projektkísérés* (207.-217.o.)
9. Szupervízió IV. kötet- Gerhard FATZER: *A szupervízió és a szervezetfejlesztési tanácsadás célkitűzése: a tanuló szervezet* (219.-235.o.)

JUHÁSZ ADRIENN

SZUPERVÍZIÓ NON-PROFIT TERÜLETEN

A NON-PROFIT SZFÉRA JELLEMZŐI

A nonprofit terület olyan jogi személyiségű szervezetek, egyesületek (egyesületek, alapítványok, szövetségek, közhasznú társaságok, egyéb társadalmi szervezetek, stb.) gyűjtő fogalma, melyek nem tartoznak a szorosán vett állami, kormányzati szektorba, de nem tartoznak a gazdasági, üzleti (korlátolt felelősségű társaság, betéti társaság, részvénytársaság, satöbbi) szektorba sem. A hazai társadalom életében a nonprofit szervezetek gyűjtőnév alatt szereplő közösségek igen jelentős szerepet töltenek be, egyre több közfeladat végrehajtásában vesznek részt vagy részlegesen, vagy domináns módon, hangsúlyos a részvételük a társadalom közös szükségleteinek kielégítésére irányuló tevékenységek megszervezésében és irányításában, a közélet formálásában is.

Jelentős szakmai (és immáron gazdasági) területet mutat hazánkban e szervezetek jelenléte. Jelenleg országosan több mint 65.000²⁶ valamilyen tevékenységet folytató nonprofit szervezet végez munkát. Az utóbbi tíz évben ez a szám megháromszorozódott, mivel a 2003-as adatok szerint mindösszesen kevesebb, mint 22.000²⁷ bejegyzett nonprofit társulás működött. A nagyszámú civil közösség egyre inkább keretet biztosít a

társadalmi önszerveződésnek, megjelentek az autonómia, az önkéntesség, az öntevékenység, az adományozás klasszikus jegyei, polgárok tízezeinek nyújtva színteret egyéniségük kiteljesedéséhez.

Az intézményesült és önkormányzati szervezeti forma mellett legfontosabb jellemzőjük a kormánytól való függetlenség, a profitsemlegesség és sok esetben az önkéntesség mind a szervezet létrehozásában, mind a tevékenységében.

A non-profit szervezetek további fontos jellemzője, hogy nem céljuk a szó szoros értelmében vett „nyereségtermelés” (forprofit). Bár megjegyzendő, hogy egyes szakemberek szerint a társadalom nyereségének tekinthető az az eredmény is, amit az egyének tudatában végbemenő fejlődés jelent, például egy-egy oktatási, vagy művelődési intézmény tevékenysége eredményeként. A non-profit szervezetek általános gazdálkodásának fő alapelve, hogy a tevékenységük során keletkezett bevételüket, eredményüket az alapító dokumentumban meghatározott közcélú tevékenységre fordítják.

„A Baltimore-i Johns Hopkins Egyetem egy nemzetközi összehasonlításra is módot adó kutatást végzett el. (Salamon-Anheier 1995, 1999; Kovács 2003.). Felmérésük alapján az alábbi jellemzőkkel lehet meghatározni, mi is mondható el általánosságban a nonprofit szervezetekről:

26 | Forrás: Központi Statisztikai Hivatal

27 | Forrás: Központi Statisztikai Hivatal

A NON-PROFIT SZFÉRA JELLEMZŐI

A nonprofit terület olyan jogi személyiségű szervezetek, egyesülések (egyesületek, alapítványok, szövetségek, közhasznú társaságok, egyéb társadalmi szervezetek, stb.) gyűjtő fogalma, melyek nem tartoznak a szorosan vett állami, kormányzati szektorba, de nem tartoznak a gazdasági, üzleti (korlátozott felelősségű társaság, betéti társaság, részvénytársaság, satöbbi) szektorba sem. A hazai társadalom életében a nonprofit szervezetek gyűjtőnév alatt szereplő közösségek igen jelentős szerepet töltenek be, egyre több közfeladat végrehajtásában vesznek részt vagy részlegesen, vagy domináns módon, hangsúlyos a részvételük a társadalom közös szükségleteinek kielégítésére irányuló tevékenységek megszervezésében és irányításában, a közélet formálásában is.

Jelentős szakmai (és immáron gazdasági) területet mutat hazánkban e szervezetek jelenléte. Jelenleg országosan több mint 65.000²⁶ valamilyen tevékenységet folytató nonprofit szervezet végez munkát. Az utóbbi tíz évben ez a szám megháromszorozódott, mivel a 2003-as adatok szerint mindösszesen kevesebb, mint 22.000²⁷ bejegyzett nonprofit társulás működött. A nagyszámú civil közösség egyre inkább keretet biztosít a társadalmi önszerveződésnek, megjelentek az autonómia, az önkéntesség, az öntevékenység, az adományozás klasszikus jegyei, polgárok tízezreinek nyújtva színteret egyéniségük kiteljesedéséhez.

Az intézményesült és önkormányzati szervezeti forma mellett legfontosabb jellemzőjük a kormánytól való függetlenség, a profitsemlegesség és sok esetben az önkéntesség mind a szervezet létrehozásában, mind a tevékenységében.

A non-profit szervezetek további fontos jellemzője, hogy nem céljuk a szó szoros értelmében vett „nyereségtermelés” (forprofit).

Bár megjegyzendő, hogy egyes szakemberek szerint a társadalom nyereségének tekinthető az az eredmény is, amit az egyének tudatában végbemenő fejlődés jelent, például egy-egy oktatási, vagy művelődési intézmény tevékenysége eredményeként. A non-profit szervezetek általános gazdálkodásának fő alapelve, hogy a tevékenységük során keletkezett bevételüket, eredményüket az alapító dokumentumban meghatározott közcélú tevékenységre fordítják.

„A Baltimore-i Johns Hopkins Egyetem egy nemzetközi összehasonlításra is módot adó kutatást végzett el. (Salamon-Anheier 1995, 1999; Kovács 2003.). Felmérésük alapján az alábbi jellemzőkkel lehet meghatározni, mi is mondható el általánosságban a nonprofit szervezetekről:

- » *intézményesültség*, azaz kialakultak a nemzeti jogrendben a nonprofit szervezetek létrehozásának, működésének szabályai;
- » *kormánytól való függetlenség*, azaz végrehajtó hatalmi feladatokat nem látnak el, még akkor sem, ha állami feladatok ellátása miatt szoros államháztartási kapcsolatokkal rendelkeznek;
- » *profit-semlegesség*, azaz a működés során keletkezett esetleges profitot nem osztják fel az alapítók és a munkatársak között, hanem azt az alaptevékenységbe visszaforgatják. Működésük alapvető célja tehát nem a profit elérése;
- » *önkormányzó szervezeti forma*, azaz saját maguk határozzák meg működési szabályaikat, tevékenységüket saját vezető testület irányítja;
- » *jellemző az önkéntesség vagy öntevékenység* a szervezet létrehozásában, tevékenységében, vezetésében vagy az abban való munkavégzésben.”²⁸

A NONPROFIT SZERVEZETEK

TÍPUSAI

- » Társadalmi szervezet, pl. egyesület, biztosító egyesület, sportegyesület, párt. Létrehozásához legalább 10 alapító tag kell, akik (néhány kivételtől eltekintve) bárkik lehetnek: természetes személyek, jogi személyek és jogi személyiséggel nem rendelkező szervezetek is. Fontos kiemelni, hogy a társadalmi szervezet tevékenysége nem irányulhat elsődlegesen gazdasági tevékenység végzésére, de elsődleges céljainak megvalósítása érdekében végezhet gazdasági tevékenységet. Hatóköre az alapító okiratban rögzítettek szerint lehet országostól egészen a helyi kezdeményezésű – kis hatókörűig bármi. Vezetősége elnökből, egy vagy több alelnökből, szervezeti titkárból, illetve gazdasági vezetőből tevődik össze.
- » Alapítványt csak természetes személyek és jogi személyek hozhatnak létre azzal, hogy megjelölnék egy vagy több célt, és ehhez hozzárendelnek egy induló vagyont, amit egy bankszámlán helyeznek el. Egy már létező alapítványhoz később mások is csatlakozhatnak (nyílt alapítvány), kivéve, ha az alapító okiratban az alapító(k) úgy dönt(enek), hogy később nem lehet csatlakozni (zárt alapítvány). Vezetői a kuratóriumi tagokból és az elnökségből áll össze, szintén gazdasági vezető és titkár szerepelhet a vezetőségi tagok között.
- » Nonprofit gazdasági társaságot (a közhasznú társaság utóda) általában vállalkozások hoznak létre azzal a céllal, hogy bizonyos, mindegyikük számára hasznos, de külön-külön minimális profittal vagy veszteségesen kivitelezhető feladatot ellásson számukra. Ilyen lehet például egy olyan kutatás-fejlesztési tevékenységet folytató csoport, aminek az eredményei mindegyik alapító számára hasznot hozhatnak. A nonprofit gazdasági társaság gazdasági tevékenységet végez, de az eredmény nem osztható fel a tulajdonosok között, azt a közhasznú tevékenységre kell visszaforgatni.
- » A szövetkezet az alapszabályban meghatározott részjegytőkével alapított, a nyitott tagság és a változó tőke elvei szerint működő, jogi személyiséggel rendelkező szervezet, amelynek célja a tagjai gazdasági, valamint más társadalmi (kulturális, oktatási, szociális, egészségügyi) szükségletei kielégítésének elősegítése.
- » További nonprofit szervezetek (csak felsorolás szinten): európai területi együttműködési csoportosulás, vízitársulat, egyéb közfeladatokat ellátó közhasznú szervezetek (köztestület, Országos Sportági Szakszövetség, Magyar Rektori Konferencia, stb.)

A NONPROFIT SZERVEZETET FORRÁSAI

PÉNZBELI FORRÁSOK

A non-profit szervezetek fő támogatói a profitorientált vállalatok. Másik fő forrás lehet a kormányzati források összessége, ezekre inkább a pályázatok és uniós források a jellemzők, illetve az arra jogosultaknál az állami normatívák. Egyre jelentősebb szerepet játszanak az adományozó magánszemélyek is, ide tartozik a minden évben benyújtandó, adóbevallás részét képező, felajánlható személyi jövedelemadó 1+1 százaléka is.

Számos profitorientált vállalat prioritási sorrendet állít fel, hogy milyen területet kíván támogatni. Ezen a téren különböző vállalati kommunikációs politikák érvényesülnek. Ismerünk olyan szervezetet, amely kommunikációs politikájában kimondja, hogy olyan szervezetet nem támogat, amelynek bármi köze lenne ahhoz az iparághoz, ahol Ő tevékenykedik. Egy másik hazai nagyvállalat kizárólag olyan szervezet támogatását vállalja, amelyik az Ő érdekszférájába tartozik. Csak akkor ad támogatást, ha ahhoz valamilyen érdeke fűződik.

Ismét más vállalat kimondja, hogy bár korábban támogatta a sportegyesületeket, de új kommunikációs politikájukban elhatározták, hogy csak, és kizárólag művészeti típusú támogatást kívánnak nyújtani!

Mivel a non-profit szervezeteket többnyire valamilyen társadalmi érdek vagy cél alapján hozzák létre, ezért a célcsoport a társadalom valamely rétege, a közvélemény egy része. Az adott non-profit szervezet tehát csak akkor tud hatékonyan működni, ha a maga választotta részközvélemény igényeit tudja teljesíteni, ha meg tud felelni a társadalom e csoportja (célcsoportja) elvárásainak. Ehhez azonban a közvélemény e csoportjának teljes bizalmát kell élveznie, melynek eléré-

se talán az egyik legnehezebb folyamat.

Magyarországon a non-profit szektor jelentős részének, az alapítványoknak a társadalmi megbecsültsége igen alacsony (néhány kivételtől eltekintve). Ennek oka az, hogy az elmúlt ötven-hatvan évben nem alakultak ki a hagyományai a jótevékenységnek. E tevékenységnek nincs kellő – demokratikus – társadalmi és gazdasági háttere.

Tovább rontotta a helyzetet az ügyeskedő, mondvacsinált, saját érdekeket társadalmi köntösbe bújtató alapítványok elszaporodása. A társadalom úgy látja, hogy sok az ügyeskedő alapítvány, mely az üzleti nyereség adómentessé tételére jött létre. Ezért a közvélemény véleményének megváltoztatása, az elvesztett bizalom újra megteremtése – amely mint tudjuk nehezebb, mint az eredeti tevékenység – óriási feladatokat ró azokra a szakemberekre, akiknek az a feladat jutott, hogy a non-profit szféra kommunikációját szervezzék.

HUMÁNERŐFORRÁSOK

Hazánkban jelenleg működő nonprofit szervezetek szűkös anyagi körülményei miatt igen alacsony a teljes munkaidős foglalkoztatottak száma, jellemzőbb a fél- vagy negyedállású munkavégzés. Amennyiben a teljes munkaidős foglalkoztatottság megvalósul bizonytalan ideig tartható fenn, mivel a pályázatok sikeressége, az ezekhez kötődő pénzek lehívása, normatívára való jogosultság, és az egyéb a támogatások is igen nagy kiszámíthatatlanságot és bizonytalan jövőképet mutatnak e szervezetnek. A sajátos foglalkoztatási szerkezet egyrészt a forráshiányból ered. A legtöbb civil szervezet megpróbálja a még elégséges minimális létszámmal működtetni a szolgáltatást, vagy (amennyiben ez lehetséges) önkéntesek közreműködésével végezni azt. Ezt az állapotot súlyosította a jelenleg is fennálló válság által kialakított bizonytalan gazdasági környezet is.

Hazánkban az önkéntesség egyre népszerűbb – már-már divatirányszatként is funk-

cionáló szabadidős tevékenységgé nőtte ki magát, ezzel hatalmas segítséget adva sok nonprofit szervezetnek. A mások javára, ingyen, önkéntesen végzett munka az egyén szabad akaratán alapszik, mások javát szolgálja, illetve nem célja az anyagi ellenszolgáltatás sem! Az önkéntes munka a közösségépítés egyik eszköze. Hatására fejlődik a társadalmi tőke, erősödik a demokrácia. Egyik alapelvének tekinti a szolidaritást. Az együttműködési készség fejlődésével nő a civil kezdeményezések és szervezetek jelentősége. Az önkéntes munka javítja a gazdaságilag-társadalmilag hátrányos helyzetűek foglalkoztathatóságát is. A pályakezdő fiatalok számára lehetőséget nyújt a tapasztalatszerzésre, az aktivitásukat megőrző időseknek a társadalmilag (is) hasznos munkavégzésre, a fogyatékosoknak a társadalmi integrációra. Új munkahelyeket is teremthet azáltal, hogy igényt kelt bizonyos szolgáltatások iránt, melyeknek szervezését később üzleti vállalkozások vagy közintézmények veszik át.

2007-ben indult útjára „Magyarország önkéntességet fejlesztő stratégiája” az Önkéntes Központ Alapítvány segítségével. Ez a projekt 2017-ig tart és célja az, hogy mind hazai, mind nemzetközi szinten népszerűsítse az önkéntességet, a társadalmi szerepvállalást, ezzel elősegítve a hazai nonprofit szervezetek megélhetését és fennmaradását!²⁹

A NON-PROFIT SZERVEZETEK KLIENSEI

Klienseket tekintve ez a terület is igen egyedi. Gyakorlatilag nincs olyan ember, foglalkozás vagy szakma, mely ne férne bele valamely nonprofit szervezet tevékenységi körébe; lehet az pedagógus, lelkész vagy autószerelő, s válhat ezáltal e szervezettípus kliensévé. Nagy általánosságban azonban elmondható, hogy a valamilyen szociális segít-

séget nyújtó szervezetek kliensei azok, akik inkább igénybe veszik, a nonprofit szervezetek által kínált szolgáltatások valamelyikét. Ilyen nagy területek lehetnek például a hajléktalanok, valamilyen betegségben szenvedők, értelmi fogyatékkal élő gyermekek és felnőttek, testi fogyatékkal élő gyermekek és felnőttek, mentális zavarral küzdők, hátrányos helyzetűek, szerhasználók, bántalmazottak, satöbbi. Életkor tekintetében is elmondható ez a széles spektrum, hiszen már csecsemőkkel kapcsolatban felmerülő problémáktól elkezdve az idősgondozásig, számos intézményhez fordulhatunk segítségért. Alapvetően tehát, az határozza meg a kliensi kört, hogy milyen tevékenységet végez, és/vagy milyen szolgáltatást nyújt a társadalom tagjainak.

Fent említett kliensi kört bővíti az, miszerint sok nonprofit szervezet nem pusztán egy konkrét célcsoporttal foglalkozik, hanem segítséget nyújt a környezetében élőknek is, amennyiben felkeresik az intézményt. Ilyen kliensi kör lehet például a szenvedélybetegek és környezetük (szülők, hozzátartozók és barátok) köre; bántalmazott nők, azok gyermekei, támogató családjuk, illetve úttörő kezdeményezésként elindult a bántalmazókkal való foglalkozás és segítségnyújtás is. A célcsoport tehát, nem csak a problémára fókuszoló társadalmi réteg lehet, hanem annak szűkebb és/vagy tágabb környezete is.

A NON-PROFIT SZERVEZETEKNEK TÁRSADALMI ÉRTÉKELÉSE

Korábban kitértem erre az igen súlyos problémakörre, miszerint a nonprofit szervezetek hazai helyzete nem épp a legegyszerűbb, mint ahogy nem is a legelfogadottabb. Ennek egyik indoka az, hogy az elmúlt 50-60 évben nem alakult ki a hagyomány, amely

30 | Szakember: tevékenységi körhöz előírt szakmai végzettség és tapasztalat

mentén a támogatás, vagy a jótékonykodás természetes, társadalomba beépülő tevékenység lenne. Ezt az állapotot tetézi az is, hogy Magyarország gazdasági háttere – ezáltal az emberek gazdasági jóléte nem kielégítő, így valamely szervezet támogatása is igen nehéz – további- terhet róhat az egyénre, illetve annak háztartására.

Szintén fontos és kiemelendő az a probléma, melyet az elmúlt két évtized szervezetei okoztak. Az ügyeskedő, mondvascsinált, saját érdekeket társadalmi köntösbe bújtató alapítványok elszaporodása, majd a ködbevesése komoly bizalomvesztést okozott a társadalomban. Sok ember és támogató cég bizalmát játszották el, - pénzüikkel együtt, - mely komoly problémát okoz a mai fellelhető nonprofit szervezetek léte szempontjából.

Harmadik összetevője a társadalmi megítélésnek a közönyösség és a mennyiség kérdésköre: több halász van, mint hal. Ugyanazon társadalmi problémakörre nem egy-két, hanem olykor tíz-húsz nonprofit szervezet is létrejött. Ennek sokféle oka lehet. Egyik lehet a szakmaiatlanság: egy adott csoport nem értett egyet a már meglévő szervezet alapelveivel és működésével, így létrehozott egy másik szervezetet. Lehetett célja a burkolt profit elérése is, de az összeférhetetlenség vagy érdekellentét is. Így újabb és újabb – más-más néven – de ugyanazzal foglalkozó nonprofit szervezet jött létre. A célcsoport megosztottá vált, igaz a választási lehetőségük is nőtt. Megindult a differenciálódás, mellyel párhuzamosan a pénzbeli támogatás is jelentősen megnehezült. Kérdés, hogy hogyan döntsön az egyén egy jónak gondolt ügyet szeretne támogatni; melyiknek adja pénzét vagy szabadidejét?

Általánosságban elmondható az, hogy a nonprofit szervezetek társadalmi elismertése alacsony, azonban az utóbbi években valamelyest ez a megítélés nőtt. Ez a bizalom újraépítésének, együttműködéseknek (hazai és nemzetközi szinten is) is köszönhető.

A NON-PROFIT SZERVEZETEKBEN TEVÉKENYKEDŐ SZAKEMBEREK³⁰ ÉS A TEREPDINAMIKA

Elmondható, hogy leginkább – a szervezet alapvető működtetéséhez legszükségesebb – a tevékenységének megfelelő és a szervezet pénzügyi adminisztrációját ellátó szakembert foglalkoztatnak a nonprofit szervezetek. Rajtuk kívül leggyakrabban a könyvelői és a jogi feladatkört látja el szakember. Ez azonban nem jelenti azt, hogy képesítés nélküli önkéntes ne vehetne részt aktívan egy egyesület munkájában. Nem hivatalos felmérés szerint 50%-os meghaladó önkéntesi szerepvállalás mutatható ki a nonprofit szervezetek működésének elősegítésében.

Szintén a szakemberek témakörben említendő meg az az újnak mondható minta, mely szerint, végzettséggel még nem rendelkező, azonban szakmai tudással rendelkező diákok lehetőséget kapnak terepen való gyakorlatuk elvégzésére e szervezetek keretei között. Remek kezdeményezés és immáron bevált gyakorlat, hogy nonprofit szervezetek befogadják a még tanuló, de önkéntes munkát végző, ezáltal gyakorlatot szerző diákokat maguk közé.

A nonprofit szervezetek által foglalkoztatott szakemberek kapcsán fontos tudni arról is, hogy ki, hogyan, milyen módon került arra a pozícióra, melyben dolgozik. Ez nagyon sok mindent befolyásolhat (mindennapokat, kapcsolatokat, megküzdést, stressz-helyzeteket, attitűdöt, döntéseket, stb.). Ezt a megállapítást alátámasztja Wiesner Erzsébet 2002-ben megjelent cikke az alábbiak szerint, hiszen ugyanezek a dinamikák minden szervezetben megjelenhetnek:

31 | Wiesner Erzsébet: Terepkompetencia a szupervízióban In.: HÁLÓ, A Szociális Szakmai Szövetség lapja, VIII. évfolyam, 3. szám, 2002. március 20.p

32 | <http://www.hrportal.hu/hr/erzelmi-kompetencia-a-sikeres-vezetes-kulcsa-20090618.html>

„A terepdinamikának három fő komponense van:

A.) A kliens dinamikája

- » Személyiség – a kapcsolatfelvétel oka (pl.: betegség, életvezetési probléma, stb.)
- » Élettörténet, szociális helyzet

B.) A professzió és a szakember dinamikája

- » Személyiség, élettörténet, szociális helyzet a szakmai szereppel (standardek, módszerek, státusz)

C.) Az intézmény dinamikája

- » Jogi, gazdasági, politikai, szervezeti erő-tartalékok
- » Cselekvési repertoár, hatáskör”³¹

Fontos szupervizorként odafigyelni arra, mennyire kiemelt szerepet kap a terep dinamikája. Azt gondolom, hogy a szupervízióknak tág határai vannak, függően egy adott helyzettől. A szupervízió arról is szól, hogy egy segítő foglalkozású szakember hogyan működik egy adott szakmai helyzetben az ő saját személyiségével. Fontos még az intézményi kontextus vizsgálata, az adott intézmény a hierarchiájával és a szakmai közegével, amiben a szakember az eseteivel, problémáival szembesül, és szakmai kérdésekkel küzd. Véleményem szerint, a szupervízióban a szakember áll a munka fókuszában.

A SZUPERVÍZIÓ ALKALMAZÁSI LEHETŐSÉGEI A NON-PROFIT SZFÉRÁBAN

Azt mondják, hogy vannak olyan emberek, akik cselekszenek, vannak olyanok, akik nézik, ahogyan mások cselekszenek; és vannak

azok, akik csak egyszerűen azt szeretnék tudni, mi történik körülöttük, megérteni szeretnék a helyzetet. Léteznek olyan energikus emberek, akik működtetik a szervezetet, és vannak, akik másokat képesek működtetni, amelynek eredményeképpen fontos dolgok születnek.

A kompetencia jelentése számomra igen összetett, mely alapjaiban határozza meg egy szupervizor működési határait. Egyrésztől a tanult ismertek gyakorlati alkalmazása és felhasználásának képességét jelenti, de ezen túl született adottságok, élettapasztalat és egyéb tényezők; ösztönös mechanizmusok összetett működése is beletartozik. Másképp fogalmazva a tanult ismeretek: tudás (knowledge) az egyén által megszerzett ismeretek összessége az élet különböző területeiről, mivel az ismeretanyag nem szerezhető meg kizárólag az iskolapadban. Tudásunk egy jelentős részét az iskola-rendszeren kívül, informális környezetben szerezzük. A formális és informális úton megszerzett tudáson túlmenően, az összegyűjtött tapasztalatok és a befogadott információk is táplálják. A kompetencia egészében véve aktív és passzív, vagyis látható és rejtett tudásanyagból áll. Ezek egy része már tudatosodott az egyénben, a másik része azonban a tudattalanban meghúzódó képességek és készségek összessége.

A kompetencia erősen kötődik a megoldandó konkrét feladathoz és ahhoz az egyénhez, aki a megszerzett tudását a probléma megoldására fordítja. A kompetencia tehát, az „arra való képesség, hogy az élet különböző szituációiban alkalmazni tudjuk tudásunkat, tapasztalatainkat és személyies adottságainkat. Egy láncszem, amely összeköti a tudásunkat és annak gyakorlati alkalmazását”.³²

Itt említhetjük meg azt, hogy mire és hogyan reagál egy adott szituációban a szupervizor. Ennek fontos eleme a kommunikáció, annak aktív (látható), illetve passzív (nem látható – metakommunikáció) része. Mit és hogyan közlök? Másrészt: az

33 | Daniel Goleman: Érzelmi intelligencia, Háttér Kiadó – Budapest, 1997. 21.p.

34 | U.o. 22.p.

35 | Akik ismerik és jól kezelik saját érzelmeiket, a másokét helyesen érzékelik és hatékonyan befolyásolják.

36 | U.o. 63.p.

érzelmeik, illetve az érzelmi intelligencia. Minél magasabb érzelmi intelligenciával rendelkezünk, annál hatékonyabb a működésünk az élet szinte minden területén. Ha ezt a kettőt összekapcsoljuk (kompetencia – EQ), ez az, ami a legpontosabban megszabja a határainkat; hogy hol, milyen területen, miként tudunk (hitelesen és „elég jól”?) működni. Egy szupervízornak – még ha „kezdő szupervízor is” – pontosan tisztában kell(ene) legyen a kompetenciájával, mikor hol és hogyan húzódnak határai. Egyrészt szól az ön maga védelméről, másrészt pedig a folyamat és a szupervizált védelméről is. Biztonságot ad. Mikor mire lehet számítani? Melyik terepnek mik a jellegzetességei? Mi várhat ott rám? És ezekre én hogyan reagálok? Mi az, ami még belefér, s mi az ami már nem? Hol vannak a saját határain? Hogy vagyok én a saját érzéseimmel, és én hogyan kezelem őket? Hogy vagyok a bevonódással? Ilyen és ehhez hasonló kérdésekkel érdemes kezdeni az igen sok jellegzetességgel rendelkező nonprofit szféra terepén is leendő működésünket.

S ha sikerült kijelölni saját határainkat, - hol mennyire vagyunk kompetensek, - jön a következő kérdés: hogyan építsünk fel egy folyamatot a nonprofit területen? Nyilvánvaló, hogy sok olyan láthatatlan dolgot észre kell vennie egy szupervízornak, melyet a szupervizált és a szupervízor között lévő kommunikációban (metakommunikációban is) jelenik meg. Látni azt, amit a szupervizált kimond; látni a mögöttes tartalmat, érezni az érzelmeit, mivel „az érzelmek egytől egyik cselekvésre való indítatások.”³³ Így több információhoz jutunk a váratlan eseményről, könnyebben állapítjuk meg, valójában miről is van szó az optimális akcióterv érdekében.³⁴ Goleman meglátása szerint az érzések sosem jelentkeznek önmagukban, mindig társul hozzájuk egy-egy gondolat, pszichológiai állapot valamint cselekvési késztetés. Az érzések tehát nem választhatóak el a gondolatoktól. Ezt azért

nagyon fontos kiemelni, mert a szupervizációs ülések alkalmával a szakmai személyiség fejlesztésekor sok érzelm jelen(het)ik meg, mely különösen jellemző a nonprofit területre. S ha Goleman meglátását tényként kezeljük, abban az esetben a kettőt – tehát a gondolatot és az érzelmet – össze lehet kapcsolni. Például:

» Amikor ezt a választ kaptam a főnökömtől, azonnal kirohantam!

» Milyen érzés volt ez neked?

„Rengeteg bizonyíték támasztja alá, hogy az érzelmileg rátermettek³⁵ előnyt szereznek minden téren, akár bensőséges szerelmi kapcsolatról van szó, akár azoknak az íratlan szabályoknak a tudomásulvételéről, melyek a jó szervezés zálogai. Akinek semmi kontrolja sincs érzelmei élete felett, belső csatákban őrlődik, melyek elvonják a koncentrált munkától és a világos gondolkodástól”³⁶ Ha ezt a szupervizáció területére vetítjük le, láthatjuk mennyire fontosak itt is az érzelmek. Tehát az egyik cél (lehet) az érzelmek tudatossá tétele... A másik megfogalmazott cél – mely a szupervizációs folyamat „elvárt” része is egyben – az önreflexió elősegítése. Nagyon fontos erről is szót ejteni – erről külön szakirodalmi feljegyzések is születtek -, hiszen a szupervizáltat nagyban tudjuk az önreflexióval szakmai személyiségének fejlesztésében segíteni. A szupervizáció célja a szakmai kompetencia fejlesztése is. Cél lehet az is, amit a szupervizált személy kitűz maga elé; lehet a vezetésnek is egyfajta elvárása, illetve megfogalmazódhat a szupervízorban is egyfajta cél, hová szeretne eljutni a csoportjával. Nonprofit területen nagyobbban érzem a célkitűzés szabadságát, a forprofit területtel szemben, hiszen ott sokszor felső vezetéstől már előre rögzített, megbízótól kapott ütemterv és cél felé kell segítsük szupervizáltunkat.

Érdemes szót ejteni a szupervízorban, majd a terepen felmerülő jellegzetes kérdésekről is. Szerencsés, ha a szupervízornak vannak kérdései önmagához is. Akár a fo-

37 | nonprofit szféra jellegzetessége a segítő jelenléte

38 | Túlzottan elkötelezett személyiség típus, akinek nincs magánélete. Magánéletét is „feláldozza” a munka oltárán és ezt természetesnek is tartja. Az ilyen „túlszolgált” szakembert segítő szindrómának hívjuk, mert mindenkin segíteni akar és azt gondolja, hogy ténylegesen is csak ő tud segíteni.

39 | Áldozatkész és elkötelezett személyiség, mely nagy a munkabírása és maximális a lojalitása munkáltatója és kliensei iránt is. Az így kialakuló lojalitáscsillagból adódó feszültségek kezelése sok feladatot ad. Az áldozatkészesség szintje és határa és a szakmai munka eredményességének összehangolása további feladatot jelentenek.

lyamat elején van, akár abból már kilépve egyfajta visszatekintést végezve néz rá az ülés(ek)re. Ilyen kérdések lehetnek például a következők, a teljesség igénye nélkül:

- » Mit érzek most?
- » Mit éreztem a folyamat elején, mivé alakult ez át?
- » Meg tudom-e fogni az átalakulást?
- » Tudom-e azt adni, amire a megrendelés szól?
- » Tudtam-e azt adni, amit elvártak tőlem?
- » Fogok-e tudni a segítőknek³⁷ segíteni?
- » Tudtam-e a segítőknek segíteni?
- » Érzékeny voltam-e az adott témára?
- » Milyen szerepekkel kínáltak meg a folyamat során?
- » Hogyan érezték magukat akkor, amikor körbe kellett ülniük?
- » Megfelelő időben a legjobb módszert emeltem-e be?
- » Tudtam-e segíteni saját önreflexiójában?

Fenti néhány kérdés akár most is aktuális lehet az olvasó szakmai munkájában, melyre érdemes kellő időt fordítva válaszokat találni, önmagában tovább érlelni, és egyfajta konklúziót levonni, ezzel saját önreflexióját fejleszteni.

Visszatérve a nonprofit terület szupervíziós kérdései is a következő témák köré csoportosíthatóak:

- » én és a főnököm,
- » én és a kollégá(i)m,
- » én és a kliense(i)m,
- » illetve az én és a szakmám témaköre.

Bármelyik területet vesszük alapul, biztosra vehetjük, hogy a négy kérdéskörből az egyik érintett lesz a folyamat esetei kapcsán. Azonban a nonprofit szférára különösen jellemző néhány megállapítás. A segítő foglalkozásaikra nem mondható el, hogy túlfizetettek. E hivatásokat sokan kényszerből űzik, kevesen választják elhivatottságból a segítői pályát. Sokan közülük az egészségügy

megterhelt területéről jönnek át a szociális területre, nem egyszer a kiégés, burn-out jeleivel. Társadalmunkban egyre több a segítségére szoruló személy és ezzel arányosan nem emelkedik a jól képzett segítők száma. Ezek hiányát csak részben pótolhatják a különböző laikus segítő csoportok, és önszerveződő-önsegítő közösségek vagy bizonyos alapkiképzés után segítő munkát végző laikusok. Számuk gyarapodik, talán a nyugat-európai országok hatásaként is.

Nem szabad feledni, hogy a segítőknek nemcsak eszközt kell adni és követelményeket támasztani, hanem szakmai személyiségüket is ápolni, óvni kell. De ki segít a segítőknek? A szupervízió ehhez ad elméleti és gyakorlati ismeretet, tapasztalatot. Nem módszert, hanem inkább látásmódot mutat, amely a segítő hivatás egyfajta olvasata, hogy ki-ki a saját tapasztalatával tovább építhesse önmaga szakmai személyiségét.

- » Hogy lehetséges az, hogy ha utasítás vagy elvégzett munka utáni korrekciót kapok a főnökömtől, személyes sértésnek veszem?
- » Van-e rejtett erőforrásom, mellyel támogatni tudom léteimet a szociális szférában?
- » Mi lehet az oka annak, hogy mostanság türelmetlen vagyok a klienseimmel?
- » Belső feszültségem kihat-e a kliensemmel folytatott munkámra?
- » Érdemes-e fejlesztenem önmagamot? Továbbtanuljak-e?
- » Hogyan vagyok én azzal, hogy a határokat nehezen tartom? Hogy vagyok én a határokkal?
- » Bizonytalanság kapcsán: mi lesz velem a szerződés lejártát követően?
- » Hogyan tudom védeni magamat a szférára jellemző bizonytalanságokkal szemben?
- » Tudok-e egyensúlyt teremteni a családom és a szakmai munkám között?³⁸
- » Hogy vagyok én az időbeosztással?
- » Eleget tudtam-e tenni a kliensem elvárásainak, vagy még többet kellett volna tennem?³⁹
- ...stb.

40 | Berényi András – Szőgecky József, „Nem elég fellobbanni, de mindig égni kell” avagy a szupervízió gyakorlata szociális munka területén In.: TÁMOP 5.4.2. Központi szociális információk fejlesztések: Szociális füzetek, 4. szám. 41.p.

41 | U.o.:42.p.

Ilyen és ehhez hasonló kérdések sokasága várja a nonprofit terepen dolgozó szupervizorokat, melyek mind egyfajta megválaszolásra, továbbgondolásra várnak. Ezeknek a megoldása azonban nem a szupervizor kezében van, nem az ő felelőssége konkrét válaszokkal ellátni szupervizáltját.

A kérdések mélységét és sokszínűségét jelentősen befolyásolhatja az, hogy a vezető részt vesz-e az üléseken, vagy kialakult-e egy olyan bizalmi állapot, hogy hagyja a munkatársait tőle függetlenül dolgozni? Szerencsés, ha a vezető nem vesz részt az üléseken, azonban a nonprofit területre sok esetben jellemző, hogy a vezetőség is aktív szereplőként van jelen a folyamatban. Ezáltal az én és a főnököm témakör kérdései jelentősen leszűkülnek, vagy egyszerűen felhozhatatlanná válnak. Szintén más dinamika az, ha a szupervizornak nem egy csoporttal kell együtt dolgoznia, hanem egy jól összehozott team-nek vezet üléseket. Nehezítheti a munkavégzést, a nem tiszta – nem mindenki számára érthető – kommunikáció, illetve a különböző játszmák előfordulása is.

Az önmagáért felelősséget vállaló hivatásbeli segítő személyiség/szerep identitásának tisztázása, erősítése, a tapasztalati tanulás helyzetének fenntartása, folyamatos feladatot ró a szupervizorra. A nonprofit szférában tevékenykedő szervezetek vonatkozásában, egyik ellátási területen sincsenek kőbe vésve a problémamegoldások. Ez nem is lenne reális elvárás, hiszen az emberekkel való foglalkozás sokszínűsége, változatossága kimeríthetetlen, csak tapasztalatok útján tudunk a legjobban fejlődni. Ezeket a tapasztalatokat sokszor igazán saját „bőrünkön” érezhetjük és kisebb hibákat elkövetve, azokat felismerve és tudatosítva haladhatunk tovább, de soha nem állhatunk meg. „Ha megállunk, ha késznek, tökéletesnek nyilvánítjuk szakmaiságunkat, intézményünket, szervezetünket, akkor elindulunk a hanyatlás felé, amely sorozatos kudarcokon keresztül fog vezetni minket, amíg vissza

nem kanyarodunk az „önvizsgálat mezsgyéjére” és újra nem értelmezzük szervezeti céljainkat, értékeinket, szemléletünket.”⁴⁰

„A tapasztalatok szerint a szupervízió az egyik leghatékonyabb eszköz a szakmai kompetenciafejlesztésre, noha nem önismeret, nem terápia, hanem folyamatos önreflexió a segítő személyiségünk működés módjára. A csoportban feldolgozott szupervíziós téma nemcsak az esethez nyeresége tud lenni, hanem minden csoporttagé így a szupervizoré is.”⁴¹

ÖSSZEGRZÉS:

A nonprofit terület alatt azokat a civil szervezeteket értjük, amelyek szabad társulás, önszerveződés útján jönnek létre, nem állami szereplők, céljuk nem a hatalom megszerzése/megtartása, hanem annak befolyásolása. Nem gazdasági haszonszerzés a céljuk, tevékenységükből származó bevételüket minden esetben visszaforgatják eredeti céljaik megvalósítására. A civil szektor folyamatos növekedést mutat, azonban a nonprofit szervezetek fejlődése nem kiegyensúlyozott, a különféle jogi formájú szervezetek eltérő lehetőségekkel és forrásokkal rendelkeznek.

Az egyik legszínesebb és legsokoldalúbb segítői terep lehetőséget kínálva ezzel a társadalomnak arra, hogy a legkülönbözőbb igények kielégítésére megoldást, ezáltal szolgáltatást, segítséget nyújtson.

A szupervízió ismert és jellegzetes velejárója (amennyiben anyagi források engedik) a terepnek. A szupervizor megannyi lehetőséget és módszert alkalmazhat ezen a területen, mivel itt a legkevésbé meghatározott az intézményi cél a forprofit szférával szemben.

Bár a mindennapi léte igen sok szervezetnek bizonytalan, mégis egy teljesen más élményt tud adni e terepen tevékenykedő szupervizornak.

IRODALOMJEGYZÉK

Állami Számvevőszék: *A nonprofit szektor működése és ellenőrzése.*

Tanulmány. 2003. december. 17. p.

BERÉNYI András – SZÖGECKY József: „*Nem elég fellobbanni, de mindig égni kell*” avagy a szupervízió gyakorlata szociális munka területén In.:TÁMOP 5.4.2. Központi szociális információs fejlesztések; Szociális füzetek, 4. szám. 41.p.

Daniel GOLEMAN: *Érzelmi intelligencia*, Háttér Kiadó – Budapest, 1997. 21. p.

<http://www.hrportal.hu/hr/erzelmi-kompetencia-a-siker-es-vezetes-kulcsa-20090618.html>

Központi Statisztikai Hivatal, <http://www.ksh.hu>

WIESNER Erzsébet: *Terepkompetencia a szupervízióban* In.: HÁLÓ, A Szociális Szakmai Szövetség lapja, VIII. évfolyam, 3. szám, 2002. március 20.p.



Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ujszechenyterv.gov.hu
06 40 638 638



MAGYARORSZÁG MEGÚJUL



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.