

Egy interkulturális önkéntes csoport működése testközelből

jelige: csoportdinamika

Tartalomjegyzék

I.	Bevezetés.....	3
1.1	Kutatási kérdések	5
1.2	Kutatási módszer	5
1.3	Hipotézis	6
II.	Elméleti háttér	7
2.	European Solidarity Corps (ESC) és tevékenysége	7
2.1	Az európai szolidaritás és az Európai Szolidaritási Testület szükségessége.....	7
2.2	Az önkéntesség definíciója Európában	7
2.3	Az európai fiatalság és az önkéntesség	8
2.4	Az Európai Szolidaritási Testület célja	8
2.5	A projektekről	9
3.	Az interkulturális kommunikáció és interkulturális csoportok	10
3.1	Definíciók.....	10
3.2	Az interkulturális kommunikáció.....	11
3.3	Interkulturális kommunikatív kompetencia.....	12
3.4	Interperszonális készségek	13
3.5	Sztereotípa és előítéletek.....	14
3.5.1	Sztereotípa.....	14
3.5.2	Előítélet	15
3.5.3	Az alkalmazkodás fontossága	16
3.5.4	A nyelvi alkalmazkodás	16
3.5.5	Az interperszonális alkalmazkodás	17
3.6	Nonverbális kommunikáció	18
4.	Csoportdinamika	19
4.1	Közösség és csoport	19
4.2	A csoportdinamikai tér	21
4.3	A csoportfejlődés fázisai	22
4.4	A vezető személye, szerepe, feladata	26
4.5	Vezetői stílusok	28
III.	Mélyinterjú Matthieu Jaillet-tel, a Concordia nemzetközi szervezet önkéntesével, csoportvezetőjével.....	31
IV.	Végkövetkeztetés	41
V.	Bibliográfia	42

I. Bevezetés

Szakdolgozatom választott témája az European Solidarity Corps (ESC), azaz az Európai Szolidaritási Testület által nyújtott és meghirdetett projektben, az interkulturális kommunikáció szerepe a csoportdinamikai fejlődésben. Az interkulturális kommunikáció és a csoportdinamikai fejlődés sikere egy ilyen közösségben a csoportvezető kvalitásai és képességei révén teljesezhet ki. 2021 augusztusában vehettem részt egy franciaországi önkéntes, két héten át tartó projekten. Több szempontból hagyott maradandó nyomot ez a tábor, de szakmai relevanciája a legfontosabb, ez adja a dolgozatom magját.

Tizennégy önkéntes között érkeztem Allier megyébe, Bellerive-sur-Allier településére. Az önkéntesek összesen nyolc országból érkeztek. Három görög, négy spanyol, kettő francia, egy lengyel, egy olasz, egy közép-afrikai, egy pakisztáni és én, egyedüli magyarként. Emellett kiemelt szerepet játszott a csoport életében a két francia, egy nő és férfi párosa, akik a csoportunkat vezették és bár a csoport fejlődésében kevésbé fontos funkciót töltött be – egy francia asztalos volt még tagja a közösségünknek, aki az önkéntes projektnek a szakmai részét vezette.

A szituáció teljesen új volt számomra, hiszen a mindennapi életből átkerülni egy kéthetes intenzív, együttműködésen alapuló közösségbe, nem szerepelt a korábbi tapasztalataim repertoárjában. Fontos azokat a szempontokat tisztázni, amelyek egy ilyen hirtelen alakult közösségben problémákat okozhatnak.

A közös nyelv hiánya – Ezt a kérdéskört teljesen laikusan megközelítve is sejthető a probléma okozója, a közös, ismert verbális nyelv hiánya. Idegen nyelveken gyakran nehezebben fejezzük ki magunkat, mint a saját anyanyelvünkön, ez körülményes is sokszor. Egy ilyen interkulturális közegben az első akadályt ez jelentheti. Az egymás pontos megértéséhez elkerülhetetlen egy közös nyelv ismerete és még az sem biztosítja a feltétel nélküli megértést. Hiszen, ha belegondolunk, saját anyanyelvünkön is félreérthetik mások mondandónkat

A kulturális különbségek – Már csak két ember közötti kommunikációban nagy differenciát tud okozni a két eltérő kultúrából származó ember megnyilvánulása. Ezt szervezeti szinten is több csoportra lehet bontani, az előző pontra visszautalva – a verbális kommunikáció akadályai. Nem csak a közös nyelv hiány okozhat problémákat, hanem az apróbb kulturális kommunikációs eltérések is, a különböző hanglejtések, hanghordozások. Azonban a nonverbális kommunikáció szemmel is jól látható különbségeket hordoz magával. Kitűnő példaként szolgál az ázsiai kultúrában a nevetés kommunikálása a külvilág felé. Míg abban a

kultúrában gyakran eltakarják a szájukat, hogy mások ne láthassák azt, hogy nevetnek, addig ez egy Európában nevelkedett személyre nem jellemző.

Csoporton belüli klikkesedés, kirekesztődés – Egy ilyen hirtelen alakult csoportban, ahol nem ismerik egymást a személyek és nincs megfelelő struktúra a kialakuló csoportdinamika felépítésére, hamar kialakulnak kisebb szeparációs csoportok egy nagyobb csoporton belül. Ezen felül előfordulhat a teljes szeparáció is, ahol az egyén nem tud, vagy éppen nem is akar egy csoportba beintegrálódni.

Különböző konfliktusok – A csoporton belüli konfliktusok teljesen egészségesek, ha jó irányban tudjuk azok megoldásait terelni, akkor a csoport előnyére is válhat. Ellenkező esetben lerombolhatja az addig felépített csapatszellemet, a közös célt és komoly problémákat okozhat a csoport további együttműködésében.

Hozzáállás, motiváció fontossága és annak hiánya, kivételése a csoportra – Egy ilyen közepes nagyságú csoportban az is előfordulhat (természetesen kisebb létszámnál is), hogy az egyén személyes motivációi egy idő után megváltoznak, eltérnek a csoport elvárt hozzáállásához. Ezeket fontos időben felismerni és gyakorlati módszerekkel kezelni, hiszen hamar eszkalálódhat egy negatív hangulatot hordozó egyén hatása az egész csoportra.

Sokáig nem gondoltam erre az élményre úgy, hogy ez a jövőben a tanulmányaimhoz bármilyen formában is hasznosítható lenne. Azonban rá fél évre, amikor a tavaszi szemeszterben a csoportdinamika tárgyat felvéve szembesültem azzal, hogy rengeteg párhuzam, összefüggés van az óra tananyaga és az önkéntes tábor gyakorlati tapasztalatában, ezért úgy találtam helyesnek, hogy a mélyére ások és kifejezetten arról az oldalról közelítem meg egy ilyen interkulturális csoport működésének dinamikáját, amit szakmai fejlődésemhez majd használni tudok.

Ez az élmény, a tapasztalatok sarkalltak arra, hogy mindezeket tudományos, kifejezetten társadalomtudomány szempontjából vizsgáljam meg, a szakdolgozatom keretén belül. A két hét alatt sok olyan pillanatnak lehettünk tanúi, ami erős túlzással tükrözni képes társadalmunk viszonyulását a különböző népek kulturális különbözőségéhez, rávilágít az esetleges közös nyelv hiányából, hiányosságaiból fakadó konfliktusokra. Hiszek abban, hogy egy jó kommunikációs készségekkel és megfelelő szakmai és gyakorlati tapasztalattal rendelkező tréner ezeket a problémákat át tudja hidalni ahhoz, hogy egy ilyen interkulturális csoport dinamikája sikeresen fejlődhessen, ezáltal alkotva minden egyén számára értékes és a későbbiekben hasznosítható tapasztalatot és kvalitásokat. A világ ennyire előrehaladott globalizációs terminusában kifejezetten fontosnak tartom, hogy az egymás közötti

Interkulturális csoportdinamikai folyamatok az ESC projektjein belül

interkulturális különbségeket kommunikáció útján leküzdhessük és nem ezeknek az eltüntetése, hanem inkább egymás megértése és a hosszútávon való együttműködés elérésére törekedhessünk.

1.1 Kutatási kérdések

A szakdolgozatomnak az alábbi kérdések adnak keretet.

- A különböző kulturális háttereink milyen módon befolyásolják kommunikációnkat egy csoporton belül?
- Hogyan lehet áthidalni a különböző kulturális háttérből adódó problémákat?
- Milyen egy jó csoportvezető?
 - Milyen készségek és képességekkel kell rendelkeznie egy interkulturális csoportot vezető csoportvezetőnek?

1.2 Kutatási módszer

Az általam választott téma feldolgozását a kvalitatív kutatási módszertannal célszerű megközelítenem. A kutatási módszerekkel kapcsolatban gyakran merül fel a kérdés, hogy mely módszerek vagy technikák praktikusabbak, esetleg tudományosabbak. Az, hogy melyik kutatási módszer alkalmasabb egy adott kutatáshoz, azt a kutatott probléma és a kutatásunk célja határozza meg. (Jankowicz, 1991)

A kutatási módszerek szisztematikus, koncentrált és rendszerezett adatgyűjtést emelnek ki, melynek célja, hogy hozzájuthassunk azokhoz az információkhoz, amelyek egy adott kutatási kérdés vagy probléma megoldásához, megválaszolásához segítenek hozzá. Módszerek alatt különböző felméréseket, terepkísérleteket, esettanulmányok feldolgozását, illetve a történeti áttekintést értjük. Különböző technikák alatt olyan fokozatos eljárást értünk, amellyel adatokat gyűjtünk, majd azokat elemzés alá vetjük, hogy választ kapjunk kutatási kérdéseinkre. (Bennett, 1986; Jankowicz, 1991).

A kvalitatív és a kvantitatív kutatás között a fő különbség az eljárás módja. A kvantitatív kutatók, a kvalitatív kutatókkal ellentétben, méréseket is végeznek (Layder, 1993; Byram-Bell, 2003). A kvalitatív és kvantitatív módszerek nem zárják ki egymást; a különbség az általános formában, emellett a hangsúlyban és a tanulmány céljaiban rejlik. (Ghauri – Grønhaug, 2016)

A kvalitatív kutatás a racionális, felfedező és az intuitív kutatás kombinációja, amelyben a kutató készségei, tapasztalatai kiemelt szerepet játszanak az adatok gyűjtésében és elemzésében. A kvalitatív kutatáshoz szükséges képesség az elvont gondolkodás, a távolfeltér és a különböző helyzetek elemzésének képessége. A múltbéli tapasztalatok hasznosítása során

fontos az analitikus távolságtartás képessége, a jó interakciós érzék (van Maanen, 1983; Strauss-Corbin, 1990)

Ezért részesítem előnyben a kvalitatív kutatási módszert, amely vélemények, tapasztalatok összefüggéseire igyekszik rávilágítani. A csoport, amivel foglalkozom kis mintát ölel fel és nem a reprezentativitást szolgálja. Szakdolgozatom során fontos az interaktivitás, az induktív megközelítés, a reflexivitás az egyének és problémák különböző aspektusaira. Kvalitatív kutatási módszerként alkalmazom a mélyinterjú által nyújtott lehetőségeket.

1.3 Hipotézis

A hipotézis egy olyan kijelentés, feltételezés a vizsgálat elvárt eredményéről, melyet a kutatás során alá kell támasztanunk vagy meg kell kérdőjeleznünk. Ez a kijelentés az elméleti háttérünkön támaszkodva logikailag levezethető, és azt az empirikus kutatásból megkapott adatokkal kell alátámasztanunk. A hipotézis az a vezérfonal, amely segíti a kutatás elkészítőjét abban, hogy fókuszált maradjon a vizsgálandó feltételezéssel kapcsolatban. A hipotézist a kutatás lezárásaképp ellenőrizni kell, mert így vonhatjuk le a következtetést az elmélet és a tapasztalat között. (Boncz, 2015)

Jelen szakdolgozat feltevése, egyben a vizsgálandó hipotézise:

Egy interkulturális közösség csoportdinamikai fejlődésében a csoportot vezető tréner szakértelme, kvalitása, személyisége, hozzáállása képes a nyelvi és kulturális akadályokat áthidalva egy, a célért sikeresen dolgozó közösséget alakítani.

II. Elméleti háttér

2. European Solidarity Corps (ESC) és tevékenysége

2.1 Az európai szolidaritás és az Európai Szolidaritási Testület szükségessége

Az Európai Unió ereje a szolidaritáson és a közös értékeken alapszik. A szolidaritás az Európai Unió mentalitásának szerves részét, az alapkövét képezi – az uniós polgárok és a tagállamai között, a határain belül és túl. Az európai társadalmat a szolidaritás, mint közös érték köti össze. Nem csak a közös piac, az intézmények és a szabályok reprezentálják az Uniót, hanem az a szolidaritási értékközösség, amit képvisel. Ez hat összetartó erővel Európára és szilárd erkölcsi alapot teremtve biztosítja a jelenlegi és a jövőbeli krízisek leküzdéséhez szükséges egységet. (Európai Bizottság, 2016a)

Legelőször 2016 szeptember 14-én, egy beszédben hangzott el az Európai Unió falai között, a „*European Solidarity Corps*”, azaz az Európai Szolidaritási Testület elképzelése. Két nappal később, 2016 szeptember 16-án, Pozsonyban már az európai fiatalok támogatását szolgáló új európai uniós programokat sürgették. Végül a 2016 december 7-i, „Az Európai Szolidaritási Testület” című európai bizottsági közlemény indította el az Európai Szolidaritási Testület első fázisát. (Európai Bizottság, 2017)

Jean-Claude Juncker¹, az Európai Bizottság korábbi elnöke így beszélt 2016 szeptember 14-i beszédében az Európai Szolidaritási Testületre vonatkozó elképzelésről:

„Nagyon sok szociálisan érzékeny európai fiatal hajlandó jelentős társadalmi hozzájárulást tenni, és ezzel előmozdítani a szolidaritást. Lehetőségeket teremthetünk számukra, hogy ezt megtehessék [...] A szolidaritás az az összekötő erő, amely egyben tartja Uniónkat [...] Unió-szerte a fiatalok önkéntes segítséget nyújthatnak majd ott, ahol arra a legnagyobb szükség van, [...] krízishelyzetekben [...] Ezek a fiatalok fejleszthetik készségeiket, és nemcsak munkához jutnak, de felbecsülhetetlen emberi tapasztalatokhoz is”. (Európai Bizottság, 2016b p.2)

2.2 Az önkéntesség definíciója Európában

Az önkéntesség fogalmát nem is olyan egyszerű megfogalmazni, mint azt ahogyan a legtöbben gondolják. Az Európai Unió Tagállamai különbözőképpen vélekednek az önkéntesség fogalmáról, sok országnak nincsen hivatalos definíciója. A nemzetközi és európai kutatások, tanulmányok megerősítik azt az elképzelést, hogy az önkéntesség személyes döntés, ellenszolgáltatás vagy ösztönzés nélkül történik, és mások javát szolgálja. (GHK, 2010)

¹ <https://www.britannica.com/biography/Jean-Claude-Juncker>

Az Európai Ifjúsági Alap által kiadott, 2012-ben megjelent Önkéntes Charta-ban az önkéntességet így fogalmazzák meg: Az önkéntesek olyan tevékenységben vesznek részt, amit nonprofit cél érdekében végeznek. Ezt egy önkéntes szervezet keretein belül végezhetik, vagy az önkéntes saját maga kezdeményezésére. Emellett az önkéntesek nem helyettesítik a fizetett alkalmazottakat. (European Youth Forum, 2012)

Az Európai Önkéntes Központ pedig így vélekedik az önkéntességről: különböző helyzetekben valósulhat meg, akár informálisan, például a szomszédságban való segítségnyújtás keretében, akár formálisan, nonprofit szervezetek keretein belül. Jellege lehet rész munkaidő (leggyakrabban) és teljes munkaidő, valamint egy naptól, többéves intervallumig terjedhet a különböző területeken. Fontos, hogy a formális önkénteseket megfelelő baleset-, egészség- és felelősségbiztosítással védjék, megfelelő képzésben és irányításban részesüljenek, és hogy a saját zsebből felmerülő kiadásait megtérítsék. (GHK, 2010)

2.3 Az európai fiatalság és az önkéntesség

Az európai önkéntesség története és háttere az egyes európai nemzetek között nagy eltéréseket mutat. Egyes uniós tagállamokban az önkéntességnek régi hagyományai és fejlett önkéntes szektorai vannak (például Írország, Hollandia), más országokban az önkéntes szektor még kialakulóban van vagy fejletlen (például Bulgária vagy Lettország). Az önkéntességre nagy hatással van egy közösség és egy ország történelme, politikája és kultúrája. (GHK, 2010)

Az Európában élő fiatalok nagy része lelkesen vállalna szerepet közösségükben. Az érdeklődés az önkéntes munkavégzés iránt meghaladja a rendelkezésre álló lehetőségeket. A megkérdezettek közül 6% teljesített önkéntes munkát külföldön, míg 88%-uk jelezte, hogy a lehetőség hiánya miatt nem tudtak részt venni ilyen programban. Tíz európai fiatalból több, mint négy állítja azt, hogy részt venne külföldi önkéntes, oktatási vagy képzési programban, egy másik uniós országban.² (Európai Bizottság, 2016)

2.4 Az Európai Szolidaritási Testület célja

Az Európai Szolidaritási Testület elsődleges célja, hogy szorgalmazza a fiatalok és a szervezetek közreműködését, azokban a szolidaritási tevékenységekben, amelyek a különböző társadalmi problémákra nyújtanak megoldást és egyidejűleg közösséget támogató hatással bírnak. Ez az európai kohézió és a szolidaritás megerősítéséhez szükséges. (Európai Bizottság, 2017)

² Az Európai Parlament Eurobarométer felmérése: Az európai fiatalság 2014-ben (EP EB395)

Emellett kitűzött célja között szerepel a szolidaritás hangoztatása és az összetartozás nyomatékosítása az európai Tagállamok között. Sok fiatal kap lehetőséget arra, hogy önkéntes munka vállalása és szakmai tapasztalat megszerzésén keresztül Európán belül vehessenek részt szolidaritási tevékenységek széles skáláján. Lehetőségük nyílik kihívásokat jelentő helyzetekkel megküzdeni és azok megoldását elősegíteni. (Európai Bizottság, 2017)

2.5 A projektekről

Az Európai Bizottság 2021 októberében javaslattervezetet nyújtott be, hogy 2022 az európai ifjúság éve legyen. Ezen évnek az egyik prioritása azon projekteknek a biztosítása, melyeket az uniós, nemzetközi, területi és lokális közpolitikák kínálnak az ifjúságnak individuális, közösségi és professzionális fejlődésük támogatásához. (Európai Bizottság, 2022)

Az önkéntes tevékenységek rengeteg pozitívum hozadékot hordoznak a fiatalok számára (az Unión belül és kívül is). Szakmai, tapasztalatszerzési lehetőség nyílik meg előttük, ami mellett megtapasztalhatják, hogy milyen egy másik, idegen környezetben munkát vállalni. Ezen keresztül testközelből segíthet egy másik nemzet közösségének, részese lesz egy interkulturális csoportnak és emellett az idegennyelvi kompetenciáit is fejleszti. Ezeket később, az Európai Unió szabadpiac és munkaerőáramlásának köszönhetően (Halmai 2020) hasznosítani tudják. (Európai Bizottság, 2022)

Az Európai Szolidaritási Testület két fontos területből épül fel, amelyek egyidejűleg ki is egészítik egymást – ezek az önkéntességi és foglalkoztatási elemek. Míg az önkéntességi elem a már Erasmus+ program keretein belül költségterített európai önkéntes szolgálatot terjeszti ki, addig a foglalkoztatási elem gyakorlati képzéshelyet biztosít a legkülönbözőbb területeken a fiatalok számára. A tevékenységi területek között van állami és szolgálati szerv, kormányzati szervezetek, elsősorban az Erasmus+ partnerkapcsolati hálózatát felhasználva. (Európai Bizottság, 2016)

A projektekhez az Európai Szolidaritási Testület 2 és 12 hónapos időtartamú munkalehetőséget biztosít, aminek keretein belül a fiatal munkavállalók teljes vagy részmunkaidős állást tudnak vállalni. A munkalehetőség biztosítása mellett, az önkéntes munkaviszonyt megkezdő fiatalok szállásának, ellátásának, utazásának és biztosításának pénzügyi terhet uniós költségvetésből finanszírozzák. (Európai Bizottság, 2016)

3. Az interkulturális kommunikáció és interkulturális csoportok

3.1 Definíciók

A kultúra szó használata viszonylag sokrétegű. Azért, hogy átfogó képet kaphassunk és meghatározzuk a kultúra fogalmát, érdemes több definíciót összehasonlítani. A Magyar Értelmező Kéziszótárban így olvashatunk a kultúra megfogalmazásáról:

„*Kultúra* fn. 1. Az emberiség által létrehozott anyagi és szellemi értékek összessége. / A művelődésnek vmely területe, ill. vmely korszakban, vmely népnél való megnyilvánulása. Anyagi kultúra, görög kultúra / ritk. A civilizációval szembeállítva: szellemi javak, műveltség(i színvonal). 2. Vkinek művelt volta, műveltsége. Nincs zenei kultúrája. 3. Vminek kulturált volta. A viselkedés kultúrája. 4. Tud. / Termesztés, művelés. Növényi kultúrák. / Termesztett növényvel borított terület. / Biol. (Baktérium)tenyészet [lat]” (Magyar Értelmező Kéziszótár, 2003 p.774))

Kultúra alatt egy néppel vagy csoporttal összefüggésben levő, jól ismert tudnivalókat, és azok produktumait értjük. Ilyen például a történelem és annak korrelációi (építészet, művészet, népszokások). Emellett kiemelten fontos a kisbetűs kultúra szerepe. A kisbetűs kultúra definíciója lefedi a mindennapi életünkben megjelenő viselkedési szokásainkat, amelyeket több tényező befolyásol. Ilyen a nemzeti, etnikai, társadalmi, nemi és vallási identitás, az élethelyzetünk, a műveltségi és iskolázottsági szintünk, élethelyzetünk, ezek mellett pedig a saját személyiségünk is nagy szerepet játszik a kulturális háttérünk formálásában. (Holló, 2019)

Tudományterületenként, szakmánként széles skáláján mozoghatunk a kultúra szó értelmezésében. Ebből kifolyólag a kultúra sokoldalú megközelítése megnehezíti a jól körülírt definíció meghatározását. A nyelv-kultúra-társadalom vonatkoztatásában az alábbi kultúrára vonatkozó fogalmakat érdemes összevetnünk:

Kluckhohn és Kelly írnak legkorábban a fent említett fogalmakról összefoglalva. „Kultúrán az olyan a történelem során keletkezett az életet nyilvánvalóan vagy rejtve, racionálisan vagy irracionálisan meghatározó mintákat értjük, melyek egy adott pillanatban irányíthatják az ember viselkedését.” (Kluckhohn, Kelly, 1945 p.97)

Néhány évvel később Talcott Parsons így vélekedik: „A kultúra olyan *viselkedésmintákban és az emberi cselekedeteknek olyan következményeiben* érhető tetten, melyek örökölhetőek, azaz melyeket a biológiai génektől függetlenül *generációról generációra továbbadnak.*” (Parsons, 1949 p.8)

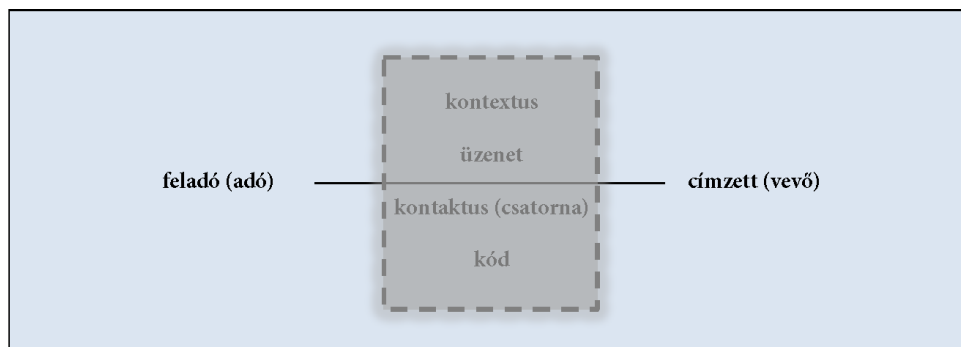
A 2000-es évek környékén Turner így írja le a kultúrát: „A kultúra dinamikus folyamat, mely létrehozza a társadalmi létezésünk alapjait képviselő viselkedéseket, szokásokat, intézményeket és jelentéseket. A kultúra részei azok a folyamatok, melyek segítségével megértjük életmódunkat.” (Turner, 1999 p.52)

Spencer-Oatey pedig a kultúra elemeiről és hatásairól tesz kijelentést: „A kultúra attitűdök, hitek, *viselkedési normák*, alapfeltevések és *értékek* nehezen körülhatárolható együttese, melyek *egy csoportra jellemzőek*, és melyek *befolyásolják a csoport tagjainak viselkedését*, és azt, ahogyan mások viselkedését interpretálják.” (Spencer-Oatey, 2000 p.4)

3.2 Az interkulturális kommunikáció

Interkulturális kommunikáció alatt elsősorban az eltérő kultúrából származó és különböző anyanyelvű emberek kommunikációját értjük. (Holló, 2019) Az interkulturális kommunikáció színterén a kommunikáció és az integráció kölcsönösen egymást fedő folyamatok. Az integrálódás kommunikáció útján teljeseedik ki, azt leghatékonyabban a közvetlen személyi kommunikáció segíti. A közvetlen személyi kommunikációt azonban az eltérő anyanyelvek és a közös nyelv nem azonos szintű ismerete nehezíti. Ezek a nehézségek információvesztést okoznak és a kommunikációs szituációkat is torzítják. (Blahó, Czakó, Poór, 2016)

Jakobson kommunikációs modelljét felhasználhatjuk az interkulturális kommunikáció szemléltetésére. (Jakobson, 1960) A jelen ábra alapján látható, hogy a kommunikáló felek egymást, a kommunikációs folyamatot és annak elemeit is egy szűrőn keresztül látják. A szaggatott vonallal határolt téglalap (a szűrő), az adó és vevő közötti nyelvi és kulturális különbségek eredménye. Ez nagyban befolyásolja a kommunikáció során elhangzott, leírt információk értelmezését, és emellett nagyobb szerep jut a szándéknak és értelmezésnek. A vevő és adó között konfliktust okozhat a nem megfelelően dekódolt üzenet. (Holló, 2016)



JAKOBSON KOMMUNIKÁCIÓS MODELLJE (1960)

3.3 Interkulturális kommunikatív kompetencia

Ahhoz, hogy üzenetünket az interkulturális kommunikáció során sikeresen interpretáljuk, szükségünk van különböző képességekre, amit Byram interkulturális kommunikatív kompetenciaként összegez.

„[Az interkulturális kommunikatív kompetencia azt jelenti,] képesek vagyunk más országból, más kultúrából származó emberekkel idegen nyelven kommunikálni, oly módon, hogy a kommunikáció menetét úgy alakítjuk, hogy nekünk is, és a többi résztvevőnek is megfeleljen, egyúttal képesek vagyunk különböző kultúrából származó emberek között közvetíteni. A másik kultúra ismeretét és az idegen nyelvi kompetenciánkat össze tudjuk kapcsolni megfelelő szociolingvisztikai és szövegszerkesztési kompetenciát mutató nyelvhasználatunkban, és a nyelvi elemek különleges jelentéseinek, valamint az általuk hordozott értékeknek és konnotációknak az értelmezésében. Mindemellett az anyanyelvünkön már meglévő készségeink segítségével új nyelveket és kulturális látásmódokat is képesek vagyunk elsajátítani.” (Byram, 1997a p.71)

Az interkulturális kommunikatív kompetencia Byram definíciója szerint igen összetett folyamatként értelmezhető. Az idegennyelv megfelelő ismerete és annak használata, a kommunikáció helyes módjának kialakítása, az eltérő kultúrák között megfigyelhető nyelvi és kulturális közvetítés, az árnyalt és helyes nyelvhasználat és a további idegennyelvek és más kultúrák ismeretének összeadása adja a fogalom komplexitását. (Byram, 1977b) Az alábbi ábrán (Byram, 1977b) látható az interkulturális kommunikatív kompetenciát alakító együttes: az idegennyelv-tudás és az interkulturális kompetencia.

INTERKULTURÁLIS KOMMUNIKATÍV KOMPETENCIA		
IDEGENNYELV-TUDÁS	és	INTERKULTURÁLIS KOMPETENCIA
- nyelvi kompetencia - szociolingvisztikai kompetencia - szövegszerkesztési kompetencia		- kulturális ismeretek - attitűdök - értelmezés és összevetés készségei - megfigyelés és tanulás készségei - kritikai kulturális tudatosság

AZ INTERKULTURÁLIS KOMMUNIKATÍV KOMPETENCIA ELEMELI - BRYAM (1977)

A fenti ábra alapján, Bryam szerint az interkulturális kompetenciát a kulturális ismereteink, attitűdünk, értelmezési és összevetési képességeink, megfigyelési és tanulási készségeink, kritikai kulturális tudatosságunk formálja. *Kulturális ismereteink* a különféle kultúrákat, közösségek szokásait, értékrendjét és gondolkodásmódját fedik le. Az *attitűdünk*

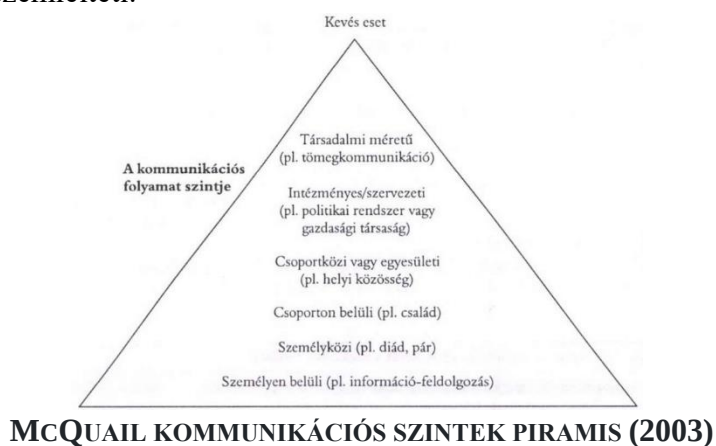
fontos eleme az előítélet-mentesség, a nyitottság más kultúrákkal kapcsolatban. *Az értelmezési és összevetési képességünk* szükséges a célnyelv helyes használatához és annak a saját nyelvünkhöz való összehasonlításához. *A megfigyelés és a tanulás készségei* a szükséges tudás, attitűd és készségek összességének megfelelő alkalmazásában segítenek a kommunikációnk során. Végül a *kritikai kulturális tudatosság* a különböző kultúrák és azok kulturális differenciájának megértését támogatják. (Bryam, 1977b)

3.4 Interperszonális készségek

Nem lehet nem kommunikálni, már akkor is kommunikálunk, amikor még meg sem szólaltunk. (Watzlawick, 1967) A megjelenésünktől kezdve, a testtartásunk, viselkedésünk, öltözködésünk, gesztusaink szavak nélkül árulnak el rólunk olyan információkat, amelyeket nem is gondolnánk. Amellett, amit nonverbálisan közvetítünk magunkról, a verbális kommunikációnk hangsúllyal, hangszínnel, hangerőnkkel színezi a társalgásunkat.

Amikor kommunikációs partnerek szerint csoportosítjuk a kommunikációt, beszélhetünk tömegkommunikációról (ha több partner része a diskurzusnak), és személyközi kommunikációról (ha kettő, vagy néhány emberrel kommunikálunk). (Várkonyi, 2013) A személyközi, azaz a közvetlen emberi, idegen szóval interperszonális, kommunikáció szintjei feloszthatóak lehet diádikus³-, csoport⁴ és nyilvános⁵ kommunikációra.

A társadalmi szerveződések által meghatározott kommunikációs szinteket McQuail piramisa kitűnően szemlélteti.



³ Két személy közti (diádikus) kommunikáció során két kommunikátor, azaz kommunikáló fél vesz részt. Hétköznapi értelemben ez a párbeszéd. Intim bizalmas.

⁴ A többszemélyes (kiscsoportos) kommunikáció, mely ~3-5 őt tartalmaz. A csoportos kommunikáció azért különbözik lényegileg a diádikus kommunikációtól, mert a csoporton belül már lehetőség van egyéb kapcsolatok kialakítására is.

⁵ Nyilvános (csoportos) osztálytermi interperszonális kommunikáció során mindig meghatározható a felek száma (2, 3-5; 6-12-20) és a személyek valóság, egy térben és egy időben kommunikálnak, saját eszközeikkel (hang és láthatóság) (nem technika segítségével, beleértve a kihangosított hangszórót) Míg a nyilvános nagycsoportokban már nem.

A fenti ábra alapján könnyebben szemléltethetők a különböző társadalmi szerveződések által meghatározott kommunikációs folyamatok szintjei. A piramis csúcsán a tömegkommunikáció, mint az egész társadalmat átfogó kommunikációs szint, helyezkedik el. Ahogy onnan közeledünk a személyen belüli kommunikáció felé, azt megelőzi a személyközi, illetve a csoporton belüli kommunikáció szintje. Ennek kettőse körül forog a dolgozat fókusza.

Az interperszonális készségeink és attitűdök fejlesztése folyamatos feladatunk, nem csak anyanyelvünk megfelelő használata érdekében, hanem egy idegennyelv sikeres elsajátítása végett is. Nem elég hibátlanul ragoznunk, fordítanunk vagy ismert kifejezéseket használnunk – ennél a hatékony kommunikációhoz többre van szükség. Ezek a készségek személyiségfejlődésünkhöz is hozzájárulnak.

3.5 Sztereotípiák és előítéletek

A kultúrák közötti kommunikáció során könnyen előfordulhat, hogy ismert sztereotípiák és előítéletek irányíthatják a kommunikációs partnereket. A kommunikáció kulturálisan is determinált, így ezért van szükség a sztereotípiák, az előítéletekkel kapcsolatos tények feltárására, és annak hatása az interkulturális kommunikációs folyamatokra.

3.5.1 Sztereotípiák

Amikor az interkulturális kommunikáció és a sztereotípiák összefüggését vizsgáljuk, gyakran a nemzeti sztereotípiák merülnek fel. A vizsgálandó kérdés az, hogy az interkulturális kommunikáció során káros-e vagy előnyünkre válhat egy ismert sztereotípiák. Aronson definíciója a sztereotípiáról:

„Egy embercsoport bizonyos jellemvonásainak vagy motívumainak általánosítását sztereotipizálásnak nevezzük. A sztereotipizálás annyit jelent, hogy a csoportba tartozó bármely egyénnek hasonló jellemvonásokat tulajdonítunk attól függetlenül, hogy a valóságban mennyire különböznek a csoport tagjai egymástól” (Aronson 1972/1987 p.235)

Gordon Allport, amerikai szociológus és szociálpszichológus így vélekedett a sztereotípiáról: „...a sztereotípiák kategóriával társult túlzáson alapuló nézet. Feladata a kategóriával kapcsolatos viselkedés igazolása (racionalizálása)” (Allport, 1977, p.285). Így az általánosítás egyfajta kategorizálásnak minősül, segíti az alkalmazkodást. Éppen ezért a sztereotípiák lehetnek észszerűek. Azonban mivel gyakran az egy kategóriába tartozó viselkedést vagy egyént azonosnak ítélünk, ezért könnyen úgy szemléljük a dolgokat, ahogyan mi akarjuk és nem úgy, ahogyan valóban léteznek.

A sztereotípiákat előnyünkre is fordíthatjuk, segítségül szolgálnak az egyéni és társadalmi megismerésben, ráadásul az egyéni és a társadalmi szerkezetek kialakításában is szerepet játszanak. A megismerendő személyt klasszisba soroljuk és annak jellemzését alkalmazhatjuk rá. A társadalmi színtérben pedig egy ismert sztereotípia erősítheti vagy gyengítheti a csoportkohézióját. (Hunyady, 2001)

Ezek a kategóriák ha generációnként öröklődnek, akkor egyúttal a kultúra, majd a szocializációs folyamat részévé válnak. A kulturális tudásunk azonban nem feltétlenül aktuális, helytelenül is vélekedhetünk ennek következtében. Míg a gondolataink nem beszédeseek, addig a viselkedésünk azonban az, és ennek okán alakulhat ki konfliktus egy interkulturális közegben. Hiszen lehet, hogy amit mi alkalmazkodó viselkedésként fogunk fel, addig egy másik kultúrából származó személy azt bántónak, vagy kellemetlennek érez. (Brislin, 1993)

3.5.2 Előítélet

A korábban említett emberi általánosítás, nagyon erős hajlam. Gyakran hajlunk olyan következtetésekre, amelyeket az emberi magatartás tartós személyiségvonásaiból következtetünk. Ezekben a következtetésekből figyelmen kívül hagyjuk az aktuális szituációt befolyásoló tényezőket, a kontextust vagy akár a kultúrát. (Síklaki, 2017) Így jellemzően a negatív sztereotípia lehet az előítélet alapja.

Az előítéletet és az ahhoz vezető attitűdöt így fogalmazza meg Aronson: „Az előítélet ellenséges vagy negatív attitűd valamilyen csoporttal szemben olyan attitűd, mely téves vagy nem teljes információkból származó általánosításokon alapul.” (Aronson 1972/1987, p.234) Emellett négy fő okot sorakoztat fel az előítélet megalapozására – a gazdasági és politikai konkurenciát (versengés az állásokért), az agresszió kivetítése másokra, a személyiség szükséglete és a fennálló társadalmi normákhoz való konformitás.

Az előítéletek a kommunikációban mindkét irányban megjelenhetnek. Nyilvánvalóbbnak tartjuk és dominánsabban érezzük, hogy a kommunikációs partnerünk előítéletes velünk szemben, azt pedig kevésbé vesszük észre, ha mi magunk viselkedünk elítéltelesen. Az előítélet konfliktus forrás, de akkor tereli igazán negatív irányba a kommunikációt, ha azt nem fogalmazzák meg, csak a megvető bánásmódot érezzük.

Ez ellen azért nehéz tenni, mert egy idegennyelv használata rengeteg szeletből tevődik össze. Kezdve a beszélt nyelv szintjétől, szókincsünktől, kiejtésünktől, akcentusunktól, az intonációnk használatától, a gondolatmenetünktől stb. Ha egy anyanyelvi beszélővel folytatunk kommunikációt, és azt a nyelvet mi idegennyelvként tanultuk, könnyen okozhat frusztrációt, ha például lassabban fejezzük ki magunkat, mint ahogy mi vagy a beszélgető partnerünk elvárja.

Az interkulturális kommunikáció során kiemelten fontos szerepet kap a kölcsönös alkalmazkodás, erről a következő fejezetben olvashatnak bővebben. Az alkalmazkodás mellett minimalizálhatjuk és a megalapozatlan sztereotipizálást és az előítéletes viselkedést. Az első lépés az **önvizsgálat**, hiszen az segíti a tudatosítást. Emellett fontos az **ismeretszerzés, tájékozódás**. Ha minél több kulturális jelenséget megismerünk, annál könnyebben lesz viszonyítási alapunk saját kultúránkhöz, emellett ezt az összehasonlítási és kiindulási pontot a többi kultúra megismeréséhez is felhasználhatjuk. Végül az **objektív attitűd** kialakítása azért is kulcsfontosságú, hogy képesek legyünk saját értékrendünkötől elvonatkoztatott, objektív viselkedéssel mások irányába fordulni. (Hidasi, 2008)

3.5.3 Az alkalmazkodás fontossága

Az interkulturális kommunikációban kiemelten fontos szerepet játszik az előbb tárgyalt sztereotípiák és előítéletek együttese. Azonban az alkalmazkodás, mint nyelvhez szorosan kötődő jelenség, befolyásolni tudja a kommunikációban részt vevő partnerek gondolkodását és hozzáállását. Az kulturaközi kommunikáció akkor sikeres, ha kapcsolatokat tudunk teremteni és azokat fenntartani, a lehetséges legminimálisabb jelentésvesztéssel vagy jelentésmódosulással tudunk idegennyelven kommunikálni és együttműködés alakul ki a kommunikációban részt vevők között. (Fantini, 1997) Az idegennyelvi kommunikációban két fő területen van szerepe az alkalmazkodásnak: a nyelvi fogalomalkotásban és interperszonális kapcsolatokban. (Holló, 2016)

3.5.4 A nyelvi alkalmazkodás

Az idegennyelv-tanulójának, később használójának alkalmazkodnia kell a célnyelvhez. Nem lehet és nem is szabad elvárni, hogy képesek legyünk a saját anyanyelvünket egy idegennyelv teóriáival párhuzamba vonni. Whorf feltevése szerint, a nyelv, a gondolkodás és a világlátás hatással vannak egymásra, és ezek befolyásolják egymást. (Whorf, 1956) A nyelv ugyanúgy kategorizál, mint a sztereotípiák, de a nyelvi kategóriák az egyes nyelvekben különbözőek. A nyelvek eltérő igealakokkal, igeidőkkel, aspektusokkal képesek hasonló vagy ugyanazokat a gondolatokat kifejezni. Ahogy a nyelvtani koncepció, úgy a szókincs is magas diverzitást mutat a világ nyelveiben. (Holló, 2016)

Ezen okok miatt kell megértenünk azt, hogy egy-egy népcsoport nyelve mind más és más módon látja a világot, emellett pedig a nyelvek folyamatos változását kell figyelembe vennünk. A megszokott nyelvi formákat a nyelvi divatok, szleng, a beszélő szándékai megváltoztathatják. Ennek következtében szükséges beszéd vagy akár írás közben alkalmazkodnunk az idegennyelv használata közbeni elvárásokhoz.

Ilyen szempontból minél több idegennyelvet tud valaki, annál kiterjedtebb lesz a látóköre, ezzel összefüggésben pedig annál több gondolkodási és fogalomalkotási módot ismer meg. Így természetes, hogy könnyebb elvonatkoztatni az anyanyelvben használtaktól. Ennek következtében a nyelvtanulás elősegíti a személyiségfejlődést és nyitottabb, rugalmasabb, empátikusabb gondolkodásra ösztönöz. (Holló, 2016)

3.5.5 Az interperszonális alkalmazkodás

Az idegennyelvi kommunikáció közben evidensnek tartjuk a jó nyelvtudást, hiszen ahhoz, hogy minél pontosabban tudjuk közvetíteni a gondolatainkat, szükségünk van az adott célnyelv ismeretére. A saját gondolataink közvetítése és a beszélgetőpartnerünk által közölt információk interpretálása mellett további szempontokat is teljesítenünk kell az eredményes kommunikációhoz. A kultúrák közti sikeres kommunikációban (ahogy anyanyelvünkön is), a kialakított kapcsolat és annak fenntartása kiemelt szerepet játszik.

A kommunikáció közbeni alkalmazkodás alapja a partnerek közötti szociokulturális különbségek ismeretén és azoknak a magunkban való tudatosításán múlik. Azonban figyelembe kell vennünk azokat a tényezőket is, hogy lehet valakinek az anyanyelve egyben világnyelv is, és ezért nem igazán szorult idegennyelvek tanulására, akkor nem feltétlenül szocializálódott arra sem, hogy ismerje és megértse a nyelvek közötti különbségeket. Ez még az azonos kultúrában beszélők között is előfordulhat a kultúrán belüli különbségek miatt, ez pedig a különböző kulturális háttérrel rendelkezők esetében még inkább relevánsabb.

Felmerülhet a kérdés, hogy akkor mégis kinek illik, kellene alkalmazkodnia egy interkulturális beszélgetés során? Természetesen logikusan mindegyik partnernek, de a válasz nem egyszerű, gyakran helyzetfüggő. Ha külföldön tartózkodunk, gyakorlatilag „vendégsében vagyunk”, ilyenkor illik a fogadó félhez alkalmazkodni. Abban az esetben, amikor már idegennyelvi tárgyaláson veszünk részt egy multikulturális cégben, akkor az erőviszonyok is befolyásolják a beszélgetésben való alkalmazkodást. Akinek nagyobb az érdeke, jobban igyekszik alkalmazkodni beszélgető partneréhez. (Holló, 2016)

A kulturális intelligencia szerepét is fontos megemlíteni az interperszonális alkalmazkodással összefüggésben. Borgulya így definiálja a kulturális intelligenciát. „A kulturális intelligencia az intelligenciának egy válfaja. Birtokában egy adott kultúrában szocializálódott személy képes úgy értelmezni egy idegen kultúrában szocializálódott partner kommunikatív megnyilvánulásait, mint partnere kultúrközösségének tagjai. Ezen túlmenően képes az idegen kultúrközösség tagjai szerep- és szituatív elvárásainak megfelelően konzisztensen reagálni a megnyilvánulásokra.” (Borgulya, 2014) A kulturális intelligencia

segít abban, hogy megismerjük azokat a lelki folyamatokat, amelyek az interakcióban levő felek közötti kommunikáció során lejátszódnak. Ez segíti a kapcsolat kezelését, és emellett alkalmazkodásunkat is. (Blahó, Czakó, Poór, 2016)

Manapság a globalizáció előrehaladott fázisában egyre gyakrabban fordul elő, hogy a leggyakrabban használt nyelveket nem feltétlenül anyanyelvi beszélőkkel fogjuk érvényesíteni, hanem azok közvetítő nyelvként szolgálnak két különböző kultúrából származó ember között. Mindazonáltal kiemelten fontos, hogy a közös nyelv használata során a beszélgető partnerek ismerjék az adott nyelvet és az ahhoz kötődő viselkedéseket, hiszen ez fogja a közöttünk levő együttműködést mozgatni.

3.6 Nonverbális kommunikáció

A közvetlen emberi kommunikációval kapcsolatban kevesen vannak annak tudatában, hogy a mindennapi kommunikáció során a nonverbális kommunikáció csatornái nagyobb százalékban érvényesülnek, mint a verbális kommunikáció csatornái. (Holló, 2016) Ezeknek a megnyilvánulásoknak a kommunikatív funkciója tudatalatti, vagy a tudatosság peremén van. (Buda, 1986)

A nonverbális kommunikációba tartozó területek a **hangok** (hangszín és hanglejtés, hangerő, töltelékhangok), a **testbeszéd** (testtartás és mozgás, mimika, szemkontaktus, gesztusok és érintés), a **különböző tárgyak** (öltözködés és személyes tárgyak, jelek, íráskép) és a **környezet, kontextus** (tér és távolság, időkezelés, interakciós viselkedés). (Holló, 2016)

A hangok halmazába tartozó hangszín, hanglejtés, hangerő és a töltelékhangok mind fontos jelentőséghordozó szerepekkel rendelkeznek, ezek befolyásolják azt, hogy a társalgó feleknek milyen véleménye alakul ki egymásról. A hangszín és a hanglejtés mintái erősen jellemzőek egy-egy nyelvre. Ha az anyanyelvünkől eltérő tónust hallunk, egyből egy kifejezett érzelmre asszociálunk, de ez nem feltétlenül van így. Előfordulhat, hogy az anyanyelv motívuma jelentkezik az idegennyelvi beszélőnél.

Minden beszélt nyelvnek megvan a sajátos és normatív hangereje. Ezeket befolyásolhatja a kommunikáció helyszíne, a helyiség mérete, a kommunikálók száma és a beszélgetés témája is. Amíg Európa mediterrán országaiban kifejezetten hangosabban és hevesebben kommunikálnak az emberek, addig ez közép vagy észak Európára kevésbé jellemző, ugyanígy Ázsiában a megszokott hangerő jóval halkabb. A hangerőbeli különbség is okozhat a társalgásban frusztrációt.

A töltelékhangok használata minden anyanyelvi használó számára automatikusan, a kulturális szocializálódással alakul ki. Ezért ezeknek használata nem is igazán tűnik fel, amíg

nem kerülünk egy interkulturális kommunikációs folyamatba. A töltelékszavak kifejezetten kultúránkban alakulnak ki, így az idegennyelv tanulásában leggyakrabban személyes tapasztaláson keresztül tudjuk elsajátítani. (Holló, 2016)

A testbeszédünk egy sajátos kommunikációs forma, hiszen anélkül kommunikálunk, hogy megszólaltunk volna. Itt is jellemzőek területi és kulturális motívumok, de ezek gyakran általánosítások. Mozgásformánkat az is erősen befolyásolja, hogy éppen milyen szűk térben mozgunk, vagy sietünk, de könnyen feltűnik már távolról is egy másik kultúrából érkező ember különös mozgáskultúrája. (Holló, 2016)

A mimika, az arckifejezés és a szemkontaktus is szavak nélkül képes kommunikálni. Egy mosoly nem biztos, hogy örömet fejez ki, lehet, hogy éppen zavarunkat, vagy érdektelenségünket közvetíti. A bólogatás Európán belül az egyetértés jele, de például Bulgáriában éppen az ellenkezőt jelenti, a tagadást. A szemkontaktus a kommunikáció alapvető eleme, hiszen ezzel érzékeltetjük a figyelmünket beszélgetőpartnerünk iránt. Dél-afrikában és az arab országokban kifejezetten fontos a szemkontaktus tartása, annak kerülése sértő. A gesztusok és érintés használata nem csak kultúránként, de még emberi kapcsolatainkon belül is nagyon eltérő. Érdekes, hogy egy kontinensen belül is mennyire diverz az érintés jelentősége. Amíg a mediterrán országokban az ölelés, puszi adása az arca teljesen természetes még idegenek közt is, addig az északi országokban még az ismerősök is gyakran tartják a távolságot. Fontos ezért tisztában lennünk a nyelvhez és területhez tartozó kulturális normákkal. (Holló, 2016)

Öltözködésünk egyben saját személyiségünk kifejezése, emellett pedig üzenethordozó jelentéssel is bír. Különböző alkalmakkor más és más az elvárt öltözködési illem. Az öltözködésünkör és személyes tárgyaink viselésekor figyelembe kell vennünk az esetleges más kultúrákat sértő motívumokat (horogkereszt), vagy éppen a vallási háttérből fakadó öltözködési elvárásoknak illik eleget tennünk (arab országok). (Holló, 2016)

4. Csoportdinamika

4.1 Közösség és csoport

A közösség fogalmának meghatározása, és az arról való gondolkodás folyamatosan változik. A társadalomtudományi gondolkodás előterében ma Weber meghatározása áll, aki a társadalmi cselekvés irányából szemléli a közösségeket, és a közösséget a társadalmi kapcsolatok felől határozza meg. Definíciója szerint a közösség az a társadalmi kapcsolat, ahol a résztvevőket átérzett, összetartozáson alapuló beállítottság jellemzi (Weber, 1967).

Anthony Cohen négy kritérium alapján határozza meg a közösséget. Első a társadalmi tér és a lokalitás. Területi közösségről akkor beszélhetünk, ha közösséget egyben egyfajta geográfiai entitás összeköti (ez lehet az internet is). A második feltétel az érdekek és identitások alapján határozható meg, miszerint a közösséget azonos érdekek határozzák meg. A harmadik szempont, hogy a közösség között társadalmi interakciók zajlanak, a negyedik pedig, hogy a közösség önmagát közös társadalmi cselekvések folyamatában azonosítsa. (Cohen, 1985)

A közösséggé formálódásnak egy kultúra konnektív struktúrája nyújt segítséget Assman szerint. Minden kultúra kialakítja a saját konnektív struktúráját. Konnektív struktúra alatt az egyének közösséghez való kapcsolódását értjük, aminek kialakítása a szimbolikus értelemvilág által történik meg és ezáltal közös tapasztalati, várakozási és cselekvési teret hoznak létre. (Assman, 1999)

A csoportokat több szempont alapján is kategorizálhatjuk. Megkülönböztethetünk családokat, osztályokat, sportklubokat, etnikai és vallási csoportokat is, de nem minden emberi csoportosulás definiálható csoportként. A csoportkutatás formai szempontok alapján meghatározva, a társadalomtudomány szemszögéből: 3-20 tag (20 tag fölött nagycsoportként kategorizálható), közös feladat vagy cél, a tagok számára biztosított a közvetlen, személyközi kommunikáció, és egy ideig fennáll a csoport működése (legalább három óra hosszat, a kísérleti pszichológiában). Ezek mellett egy csoportban idővel kialakul a csoport-összetartozás és ez által a mi-tudat, meghatározásra kerül a kommunikációs és interakciós folyamatok feltételeként a közös normák és értékek rendszere, végül pedig a csoportcél érdekében kialakuló, egymással kapcsolatban álló társas szerepek kapcsolatrendszere. (König, Schattenhoffer, 2014)

A csoport fogalmának meghatározásában segít, ha megkülönböztetjük a rokon fogalmaktól. Csődület alatt azon embereket értjük, akik előzetes megbeszélés, intenzívebb kommunikáció és interakció nélkül ugyanazon a helyen tartózkodnak (focidrukkerek). Sok csoport egy-egy intézmények vagy szervezetnek része. Az intézményeknek a társadalomtudományban olyan kulturális keretekkel rendelkező, általában jogilag behatárolt formációt neveznek, amely alapvető emberi szükségleteket biztosít (házasság, család intézménye). A szervezeteken pedig azokat a társas rendszereket értjük, amelyekben mind a célok, mind az eszközök erősen szabályba foglaltak (bürokrácia, katonaság). A hálózat folyamatai egy csoportnál magasabb síkon futnak, de alacsonyabban, mint egy szervezeté. Az említett fogalmak mind érintkeznek a csoport fogalmával, de nem fedik le teljesen azt. (König, Schattenhoffer, 2014)

4.2 A csoportdinamikai tér

Három dimenziót különböztethetünk meg a csoportok dinamikájának leírásához, ezek az odatartozás, hatalom és intimitás. Az odatartozás dimenziója arra az emberi vágyra vonatkozik, amely a másokkal való együttlét igénye, azonban másrésről a többiekől való különbözést is lefedi. A hatalom dimenziója azon emberi igény, amely a saját életterünk meghatározására vonatkozik amellet, hogy folyamatosan ki vagyunk téve mások hatásainak. Az intimitás dimenziója pedig a releváns emberi kapcsolatok különbségeit vizsgálja a közelség és távolság szempontjai alapján. (Amann, 2003)

Ezt a három dimenziót időbeli sorrendiségben fogják fel a manapság bevett csoportdinamikai folyamatmodellek. Először az odatartozás, majd a hatalom, végül pedig a közelség-távolság kérdése rendeződik. Az Antons féle csoportdinamikai tér modellje szerint azonban ez a három dimenzió egymásra utalt, így egy csoport dinamikájában mindig össze vannak fonódva. (Antons, 2004)

Minden csoportban eldől, hogy ki tartozik közéjük és ki nem, ki kerül a középpontba és ki kerül a peremre. Egy csoport keletkezésekor a határok tisztázása is megtörténik. Felmerülnek azok a kérdések, hogy ezek a határok mennyire átjárhatóak, mennyire nyílik meg egy csoport idegen emberek és idegen dolgok előtt. A csoportszületésnél kitapintható érzelmi feszültség, amely a valahova tartozás vágya és a kirekesztődéstől való félelmet takarja. A felszínre kerülnek olyan egzisztenciális kérdések, mint: Odatartozom-e vagy sem? Elfogadnak-e, elegendőek-e a képességeim? (König, Schattenhoffer, 2014)

A csoportok megkerülhetetlen feladata a hatalomnak, illetve a hatalmi egyensúlyoknak a kezelése annak érdekében, hogy a kitűzött célokat elérhessék. Egy csoportnak tipikusan két megoldása lehet a hatalmi egyensúlyokra: hierarchia és normák. Hétköznapijainkat átszővi a formális hierarchia rendszere, de kevesebb figyelmet kap a normák és szabályok megalkotása. Egy csoport hatalommal való bánásmódjának keretét kétféle környezet alkotja. Egyrészt a külső, másrészt a csoportban részt vevő emberek alkotta belső környezet. (König, Schattenhoffer, 2014)

A távolság-közelség dimenziója a csoporttagok közti eltérő fokú intimitást írja körül. A szoros barátságok vagy szerelmi kapcsolatok különösen bomlasztóan hatnak a csoportokra, mert ezen kapcsolatok lényege a kizárólagosság, azaz mások kizárása. Ha egy személyt kifejezetten karizmatikusnak, vonzónak tartanak a csoporttagok, nagy valószínűséggel fognak köré csoportosulni, minél közelebb kerülni hozzá – ez konkurenciaharcot eredményez. Versengés alakulhat ki ezen vezetők körül, ami végül alcsoportok szerveződésében végződik. (König, Schattenhoffer, 2014)

4.3 A csoportfejlődés fázisai

A csoportfolyamatok elemzése során fejlődési szakaszokat nevezhetünk meg. Azok mentén hasonlíthatjuk össze a csoportkohézió, az egyén, a csoportvezető fejlődését a egészen a kezdettől a lezárásig. Ezekben a fázisokban az a közös, hogy gyakran az ember individuális fejlődésével korrelációs folyamat. Ezen összehasonlítás szerint a csoportok ugyanúgy fejlődnek, mint az ember, és a fejlődés során tipikus problémákkal kell megküzdeniük.

Többféle csoportdinamikai csoportfolyamat-modell létezik. Abban térnek el egymástól, hogy a fejlődés különböző szempontját helyezik előtérbe. A teljesség igénye nélkül felsorakoztatható Tuckmann híres hasonlata⁶ (1965) a team-óra és a szakaszolásról, Bennis modellje (1972), amely a vezetői tekintélyhez fűződő különböző viszonyulásokból indul ki, Miles ábrája (1981) a stabilitás és változás cseréjét helyezi fókuszba, majd Bion (2001) azt állítja, hogy a csoportfolyamatot a különböző és folyamatosan változó tudattal feltételezések és érzelmi állapotok határozzák meg. (König, Schattenhoffer, 2014)

A következő szakaszban König - Schattenhoffer ötfázisú csoportfolyamat-modelljét használok a csoportfejlődés szemléltetésére. Bő részletességgel tagolja a csoport különböző szereplőinek feladatát az egyes szakaszokban, ezáltal könnyebben érthetővé válik a vezető szerepe és feladata a csoport létezésének viszonyában. Az öt fázis: a kezdés és tájékozódás, a pozíció és szereptisztázás, a bizalom kialakítása, a differenciálódás és az elválás, búcsúzás. Ezen belül minden fázisban a csoport, egyén, az egyén feladatai és a vezető szerepe kerül megvizsgálásra. (König, Schattenhoffer, 2014)

1. A kezdés és tájékozódás fázisa

A csoport szituációja és feladatai: A „látszatkooperáció” fázisa, amiben a csoportnak sok döntést kell meghozni, de nem állnak még rá készen a tagok. Az aktívabb csoporttagok a vezető szerepért lépnek fel, de nehéz követni őket, mert tisztázatlan a szituáció. Ez a tájékozódás folyamatának elkezdődése, egymás kölcsönös megismerése, a bemutatkozás színtere. Ezt a fázis az integrálódás folyamata.

⁶ Tuckmann híres modelljében a team-óra és a frappáns megfogalmazású szakaszolás (farming, storming, norming, performing) a kiszámíthatóság érzését nyomatékosítja az emberben. Az óra egyenletesen halad, időegységenként lépegetve. Azonban ezeknek a szakaszoknak a mindig egyformán ismétlődő sorozata nem bizonyítható empirikusan, hiszen egy csoport fejlődésdinamikája a külső feladatoktól és a keretfeltételektől, az elvégzendő feladatoktól is függ.

Az egyén szituációja: Ebben a fázisban az egyén bizonytalansága dominál a többi csoporttag és a csoport egészével szemben. Jellemző a nyitástól való félelem, mit mondhatok, mit tehetek? Ezzel keveredik a kíváncsiság az új társak felé. Az idegen környezetben felvehető egy új szerep, a tiszta lappal való kezdés.

Az egyén feladata: Kezdetben az egyén legfőbb feladata a másokkal való kapcsolatfelvétel, saját maga bemutatása. Lehetőleg a saját korlátok felállítása, a saját tér megszabása. Felkészülés a másokkal való közös munkára.

A csoportvezető helyzete, feladata: A vezető szerep nagy nyomással és a megfelelés kényszerével jár. Az aggodás, hogy elfogadják-e a többiek, vezetőnek, eleget tud-e tenni az elvárásnak. Megtanulni ellenállni a nyomásnak és az elégedetlenségnek.

2. Pozíció-és szereptisztázás fázisa

A csoport szituációja és feladatai: Kezdetben sok javaslat, ötlet hangzik el, aminek elnyúló viták, elégedetlenség és nyugtalanság a következménye. A csoporttagok a döntés meghozását a vezetőtől várják. Az agresszivitás rejtett támadásokban nyilvánul meg, gyakran a vezetés ellen. Ekkor kialakul egy ideiglenes rend, az első szerepek és a pozíciók. A visszajelzések lassan teret kapnak, az egymás viselkedésére, gondolataira való visszacsatolás bátrabb. Mindenki megtalálja a szerepét és felölti azt magára.

Az egyén szituációja: Az egyénben tobzódik a feszültség, hogy senki nem reagál, érdeklődik a felvetései kapcsán. A kényszer nő azzal kapcsolatban, hogy megértesse magát a csoport többi tagjával. Az egyén érzi a kényszert arra, hogy a saját ötleteit megossza másokkal, de bizonytalan abban, hogy azok elfogadásra találnak-e. Felmerül a szövetségek kialakítása, az azonos gondolkodású partnerekkel való összekapcsolódás, egymás támogatása.

Az egyén feladata: Ebben a fázisában az egyén legfontosabb feladata az állásfoglalás, és a saját vélemény képviselése. A véleményünkhöz való ragaszkodás akkor is fontos, ha nem talál pozitív elfogadásra. Ezzel erősíti meg az egyén a csoportban levő pozícióját, érezteti a saját helyét és szerepét. Fontos a saját érdekek ismertetése, a félelmek beismerése és az ezekkel járó feszültség eltűrése.

A csoportvezető helyzete, feladata: A vezető szerepet betöltő egyén feszültséggel teli helyzetnek éli meg ezt az időtartamot. Sok az egymásnak ellentmondó elvárás, a kérdésre adott válaszok nem elegendőek, sokat várnak el a vezetőtől a csoporttagok. Maguk a tagok is szeretnének vezetni, inkább rejtetten, mint nyíltan kritizálják a vezetőt, versengés alakul a vezető szerepért. A vezetőben felmerülhetnek azok a kérdések, hogy vajon jól irányít-e, elfogadja-e, ha igen, milyen mértékben a csoporttagok segítségét, maradjon-e inkább semleges.

A konfliktusokat nem szabad elfojtania, hagynia kell kibontakozni őket, azokat moderálni, elsimítani. A csoporttagok kérdéseire válaszokkal szolgálni, az agressziót helyesen kezelni. A legfontosabb, hogy a vezető különbséget tegyen a vezető szerepét és a személyiségét érintő kritika között.

3. Bizalom kialakítása

A csoport szituációja és feladatai: A csoport helyzete tisztázott, a csoport által kitűzött céllal foglalkoznak. Az egymás iránti figyelem nő, a bánásmód figyelmes, segítik egymást a közös munkában. A cél a közös munka és az összedolgozás, az egység megőrzése. Ez a fázis békés, kialakul az összekötőelem a csoporttagok között. Elmélyül az egymás iránti megértés és bizalom, kialakulnak a normák és az azokon való működés elve.

Az egyén szituációja: A kezdeti nyomás feloldódik, a biztonság érzete egyre erősebb. A kritikák megfogalmazásának gyakorlása és a felénk irányuló visszajelzések elfogadása egyre rugalmasabb, magabiztosabb. A békés állapotot nem akarja megzavarni az egyén, ezért az addig elutasított tagokat is elfogadják a közösségen belül. A vezetést egyre könnyebb elfogadni, az egyénben kialakul a bizalom a vezető felé.

Az egyén feladata: Az egyénnek meg kell szoknia és el kell fogadnia a csoporttagok közelségét. Törekedik arra, hogy közösen dolgozzon a csoporttagokkal, a beilleszkedés folyamatának átadja magát, miközben nem fél attól, hogy az egyénisége megkérdőjeleződik. Folyamatos az alkalmazkodási kényszernek való ellenállás. Igyekszik bízni a csoporttársaiban, részt vesz a csoport közösségi életében és azok folyamataiban.

A csoportvezető helyzete, feladata: A vezető igyekszik egyensúlyt tartani az irányítás és a megfelelő tér hagyása között. Az egészséges távolság megtartása és a keretek fenntartása folyamatos feladata. A kitűzött célokhoz való ragaszkodás, az ahhoz vezető munka segítése adekvát, nem változtathatja meg azokat tetszőlegesen. A túlzott segítőkészséget mellőznie kell, hagynia kell, hogy a csoporttagok kibontakozhassanak. Ehhez kell megfelelő légkört és teret biztosítani. Elemeznie és figyelnie kell azokat a konfliktusokat, amelyeket a csoporttagok a békés fázisban elkerülnek.

4. Differenciálódás fázisa

A csoport szituációja és feladatai: A következő, differenciálódás fázisában nagyon intenzív a munkavégzés és a sorozatos döntéshozatal. A különböző vélemények meghallgatásra kerülnek és a döntéseknél sok szempontot vesznek figyelembe a tagok. A csoport átveszi a vezetést, nő az autonómia szerepe. A visszajelzések egyre bátrabbak, a szabályokat ezek alapján

könnyebben módosítják. Rendszeres a reflektálás a csoport együttműködésére, ebből fakad az új célok kitűzése.

Az egyén szituációja: A személyes célok nagyobb terepet kapnak, és könnyebben megvalósíthatóak. Könnyebben vállalja fel az egyén a személyisége sajátosságait, azokat nem fél megmutatni. Jobban bízik abban, hogy valós és értékes visszajelzéseket kap. Örül annak, hogy a csoporthoz tartozik. A vezető szerepe átalakul, a támogatás és a tájékoztatás válik prioritássá.

Az egyén feladata: Ebben a fázisban az egyén sajátos feladata a kitartás és a feladatokon való dolgozás, tovább haladás. Az új feladatok kipróbálása, kísérletezés ebben a periódusban nyer teret.

A csoportvezető helyzete, feladata: A csoportvezető átengedi a felelősséget, átruházza azt a csoporttagokra. Elősegíti és elvárja az önirányítást mind az egyénektől, mind a csoporttól. El kell fogadnia, hogy a szerepe megváltozott. Nem kell a háttérbe vonulnia, de a távolból kell segítenie a csoportot, csoporttagokat és érdeklődést mutatni feléjük.

5. Az elválás és búcsú fázisa

A csoport szituációja és feladatai: A csoport újabb kríziseken megy keresztül. Nem mindenki szeretné folytatni a munkát, nem mindenki szeretne kiszállni. Ambivalens érzések a csoportkohézióban. Világossá válik, hogy az összetartozás mellett vannak különbözőségek is, de közben dominál a csoportegység szelleme. Az elválás és búcsú elől való menekülés megerősödik. Az összegzés szakmai és szociális síkon ebben a fázisban megy végbe, bemutatják az eredményeket és az esetleges hiányosságokat, ezeket értékelik.

Az egyén szituációja: Az egyénben keveredik a csoporton eluralkodó gyász és öröm, ezek az egyénből indulnak ki. A csoport lassan elveszíti a jelentőségét, új értelmezést kell találni a kialakult kapcsolatoknak. Saját mérlegelés a teljesítménnyel kapcsolatban; elégedett-e az egyén, mit adtam a csoportnak, mit viszek magammal, mi tisztázandó, kivel szeretném a továbbiakban a kapcsolatot tartani.

Az egyén feladata: A gyász, elszakadás megélése, ezek elfogadása. Ebben az új helyzetben a saját helyzetünk pozicionálása, a történetek elengedése. A kimondatlan, fontosnak tartott érzéseket közölni, anélkül, hogy minden elmulasztott dolgot azonnal pótolni akarna az egyén.

A csoportvezető helyzete, feladata: A vezető szerepe ebben a fázisban kiemelten fontos. Formát kell biztosítani az elbúcsúzásra, lezárást adni a csoportnak és tagjainak. Teret kell

hagynia a fennmaradt dolgok feldolgozásának, a nyitva maradt gondolatok, kérdések lezárásának. Ebben, az utolsó periódusban nem szabad semmi újba belekezdenie. El kell búcsúznia a csoporttól és az egyénektől is, a tapasztalatokat pedig elraktározni.

4.4 A vezető személye, szerepe, feladata

Egy csoport sikeres működését a vezetőnek köszönhetjük? A feltett kérdésre keresem a választ dolgozatomban. A kérdés megválaszolásához több szinten kell vizsgálnunk. Milyen funkciókat, szerepeket lát el egy vezető egy csoport hierarchiájában? Yalom alapján, egy vezető három fő funkció szerint írhatunk le. (Yalom, 1975)

1. A csoport megalakítása és fenntartása

A csoportvezető a csoport vonatkozásában létezik, abban az értelemben, hogy ő a csoport vezetője, trénere. Másrészt a csoport léte is feltételezi a vezetőhöz kapcsolódó önmeghatározást. Ezek alapján tisztázható a vezető és csoportja közötti egymásra utaltság, a kölcsönös függőség és feltételezettség. Azzal, hogy egy csoport megszületik, a vezető felelősséget vállal csoportjáért és annak életben tartásáért.

2. A csoportkultúra kialakítása

Egy társadalom kultúráján létezésének módját, és az ezeket megalapozó normák, szabályok, értékek együttesét értjük. Ezzel a gondolattal a csoport kultúráját is leírhatjuk. Sok csoportdinamikával foglalkozó szakember szerint a csoporttagokban bekövetkező változások előidézője, fő színtere és legfontosabb tényezője nem maga a vezető, hanem maga a csoport. Ebből a meghatározásra alapozva a csoportnormák, csoportszabályok megteremtője a csoport. Ettől függetlenül a vezető felel a csoport működéséért, a bekövetkező változásokért és éppen ezért a csoportkultúra kialakításában is kiemelkedő szerepe van. Abban az esetben is, ha nem egyedül, vagy nem közvetlenül ő hozza létre azt.

3. A csoportfolyamat megvilágítása

A vezető harmadik szerepe mindenfajta csoporttörténet kettős jellegével függ össze. Egyrészt bármilyen eseménynek, bármely történetnek van egy tartalmi oldala. Ez alatt egy csoportban megbeszélte társadalmi probléma, logikai feladat megoldása után a résztvevők megosztják a közös tapasztalatokat, benyomásait egymásról. Másrészt és egyidejűleg lezajlik egy másfajta folyamat is – az interakciók jellege, mikéntje, viszonylati következményei. A csoportvezető legfontosabb feladata ezen folyamatok oldal megvilágítása és a csoport felkészítése arra, hogy képes legyen mindenféle történetben, interakcióban felismerni a végbemenő csoportdinamikai folyamatokat. Ennek elmulasztása következtében a vezető nem

nevezhető vezetőnek. Azonban, ha ezt sikeresen megteszi, akkor képes a csoportot ön maga megfigyelésére és saját eseményeinek reflektálására bízni. (Rudas, 1990)

A csoportvezető nem tesz semmi olyat, amit a csoporttagok is meg tudnak tenni. A feladata, hogy rámutasson arra, amit a tagok maguk is meg tudnak tenni, és megvilágítsa az ahhoz vezető utat kell. A csoportnak segítséget nyújt abban, hogy rájöjjenek arra, hogy mit kell megtenni a cél elérése érdekében és arra, ami esetlegesen visszatartja őket attól. Ilyen értelemben a vezető háttérbe vonul, mert nem a kommunikáció tartalmáért, hanem a kommunikáció folyamataért felelősek. A vezető az egész folyamat során aktív-passzív, távolságtartás-beavatkozás szerepeket vesz fel. A visszafogottságot kiegyensúlyozza a vezető nyitottsága, hiszen a csoport és a csoporttagok rendelkezésére állnak személyként is. A távolságtartás nem azt jelenti, hogy a vezetők a csoport kapcsolati hálójából kilépnek és elérhetetlenné válnak. Egy jó vezető nem csak a csoporttagok kapcsolatán, hanem a hozzájuk viszonyuló, vezetői kapcsolatán is dolgozik. (König, Schattenhoffer, 2014)

A csoportvezető célja, hogy elérje a csoport és a csoporttagok aktivitását. A legfőbb feladata, hogy a csoporttagok minél inkább maguk irányítsák a csoportot, emellett pedig előtérbe kerül az aktuális helyzet, a csoport és önmaguk mélyebb megismerése. A csoportok fejlődésének sajátossága az, hogy a csoporttagok vizsgálatának és reflexivitásának alanya és tárgya ugyanaz: önmaguk.

A cselekvés és a cselekvés megvizsgálásával a résztvevőknek lehetőségük nyílik megismerni önmagukat és a többiekét. A vezető szerepe ebben a folyamatban, hogy az egyik síkból a másikba segítse a csoporttagokat. Nem szakértő szerepet vesz fel, hanem arra buzdít, hogy feltevéseket alkossanak a történekekről és ezeket a feltevéseket összevevessék. Ezt követően a látásmódok és élmények sokféleségének összehasonlítását követően a vezetők megosztják a tudásukat, aminek segítségével a csoporttagok felismerhetik az újra és újra felbukkanó mintázatokat és szabályszerűségeket. (König, Schattenhoffer, 2014)

Korábban említésre került a vezető rendelkezésre állása a csoport és a csoporttagok számára. Együttműködést kínál, eközben elviseli azokat az érzelmeket, amelyeket a résztvevők nyilvánítanak irányába. A vezetők gyakran szembesülnek kritikával, támadással, követelőzéssel. Ezt kétféleképpen kezelhetik: nem zavartatják magukat vagy ellenállást tanúsítanak. A vezető komolyan veszi a vitapartnerét, de figyelnie kell arra, hogy a vitával ne zárja el a közös megértés útját. A helyesen moderált konfliktusokon keresztül megerősödik a csoportösszetartás, ez a csoportmunkát segíti előre. (König, Schattenhoffer, 2014)

4.5 Vezetői stílusok

Szinte nincsen azonos módon lezajló, egyforma lefolyású csoportműködés, ami nem csak a csoport összetételén múlik, hanem a vezető személyes stílusán is. Kétségtelenül megnevezhetőek olyan általános személyiségjegyek, amivel rendelkeznie kell egy vezetőnek, de emellett fontos szerepet kap a vezető csoporttörténetekre, az irányításra vonatkozó reflektáló viselkedése. Ezeket összegyűrve elemezhetőek a különböző vezetési stílusok. A vezető személyi tulajdonságait illető megállapítások normatív jellegűek, míg a mindennapi tapasztalatok alapján születtek olyan meggyőződések, amelyek egy csoportvezető előnyös tulajdonságait ismertetik.

Martin Grotjahn (1983) pszichoanalitikus szerint ezen sajátosságok fontosak:

- a. *spontaneitás*: Egy jó csoportvezető spontán, természetes és közvetlen. A reakciói őszinték, intuitívak és azonnaliak, emellett felelősségteljesek is.
- b. *bizalom*: Elsősorban önmagában kell bíznia, ezt követi a csoport iránti bizalom. A spontaneitás a bizalom nélkül nem működik.
- c. *közlésmód*: A vezetőnek különböző helyzetekben kell helyes formában közölni a szándékait, instrukcióit, reakciót. Célravezetően kell közölnie, hogy mit akar, mit tegyen a csoport. A konfliktushelyzeteket ügyesen kell kezelnie és saját véleményét hitelesen kell közvetítenie a csoport felé.
- d. *szilárd azonosság*: A vezető én-azonossága, identitása és ennek közvetítése nagyon fontos. A csoporttagok gyakran a saját, vezetőjükről való elképzeléseiket vetítik ki a vezetőre. Ha ezeket a szerepeket felveszi a vezető, és minden csoporttag felé más karaktert mutat, akkor a vezető előbb utóbb egy töredezett személyiség képét tükrözi a csoport felé.
- e. *humorérzék*: A humorérzék a vezető valós személyként való felfogását segíti elő. A csoport a humor eszközén keresztül realisabban észleli a vezetőt. Olyan személyként nyilvánul meg, aki ismeri a saját határait.
- f. *kiváltott érzések és indulatok kezelése*: A vezetőnek lehetőség szerint nem szabad a csoporttagokkal való rivalizálásba belemennie, a saját pozíciójából fakadó előnyt fitogtatva. Az egyenrangúság érzésével kell közelítenie a tagok felé, ebben a nyitottsága, becsületessége, és őszintesége segít. Ezzel egyben a helyes viselkedés modelljét is demonstrálja.
- g. *esendőség*: Aki dolgozik, hibázik. Ez alól nem kivétel a vezető sem. Ha előfordul egy hiba, meg kell engednie a csoportnak azt, hogy azt észrevegye és kijavítsa. Ezzel megerősíti a pozícióját.

- h. *háttérbe húzódás*: Hiába foglal el központi szerepet a csoportban a vezető, ez nem jelenti azt, hogy az események központi figurája. Sokszor háttérbe kell húzódnia, hogy megfigyelhesse a rajta kívül zajló csoportfolyamatokat.

Grotjahn analitikus megközelítését Carl Rogers (1969) személyközpontú leírásával hasonlítom össze:

- a. *légtérteremtés*: A vezető úgy indítja el a csoportot, ami a pszichológiai biztonság légtérét hozza létre. A csoporttagra olyan módon koncentrálni, hogy az figyelmet, nyugalmat érezzen, ezzel csökkentse az egyén szorongását.
- b. *a csoport elfogadása*: A vezető a csoport igényei és tempója szerint halad velük. Nem erőlteti a nagyobb mélységek megnyitását, ha a csoport ellenáll, hagyja, hogy a csoport a saját ritmusában fejlődjön.
- c. *a részt vevő egyének elfogadása*: Ez annak a jognak az elismerését jelenti, hogy a csoporttag dönti el bevonódása vagy háttérbe vonulásának mértékét. Egy személyközpontú vezető tiszteletben tartja, ha az egyén nem oszt meg, vagy éppen megoszt valamit. Az elfogadással bizalmat szavaz meg a csoporttagoknak.
- d. *empátias viselkedés*: A feltáró módszerrel a vezető igyekszik megérteni a beszélő személy érzéseit, a megosztott információk mélyebb jelentését. Két csoporttag közötti interakció során mindkét személy érzéseit, szándékait igyekszik megérteni és azokra reflektálni.
- e. *az érzések közlése*: A vezető bízik az érzéseiben, impulzusaiban, szavaiban. Nem osztja meg minden gondolatát minden pillanatban, hanem mérlegeli az adott szituáció jellegének alkalmasságát az érzései közlésére. Mind negatív, mind pozitív érzések szempontjából.
- f. *konfrontáció és visszajelzés*: Visszajelzéseken keresztül szembesíti a csoporttagokat a saját viselkedésük jellegzetességeivel. A vezető konfrontációja csak olyan érzésekre terjed ki, amelyeket a vezető is el tud fogadni sajátjaként és ezzel segíteni tud a tagoknak.
- g. *személyes problémák kifejezése*: Rogers szerint, ha a vezetőnek személyes problémája van, azt meg kell osztani a csoporttal. Ez elősegíti a csoportfolyamat előremozdulását. Ha a személyes problémáira fókuszál, akkor nem tud eléggé a csoportra koncentrálni, ezt pedig a résztvevők megérik, magukra vonatkoztatják.

- h. előretervezettség nélkül:* A valódi személyközpontú csoportnak nincsen előre meghatározott menetrendje, strukturált gyakorlatok nélkül működik. A spontaneitás a fő kulcs. A gyakorlatokat spontán módon igyekszik alkalmazni a vezető.
- i. értelmezés nélkül:* A vezető elkerüli a csoportokra való megjegyzéseket, folyamatértelmezéseket. Az átélést preferálja, nem a címkézést, és nem az egyéni viselkedés mögötti okok magyarázatát keresi.

III. Mélyinterjú Matthieu Jaillet-tel, a Concordia nemzetközi szervezet önkéntesével, csoportvezetőjével

Az elkészült interjúmhoz Matthieu Jaillet nyújtott segítséget, akit 2021 nyarán ismertem meg Franciaországban. Ő, és csoportvezető társa segítette a csoportunkat a kéthetes önkéntes projektünk során, testközelből figyelhettem meg a munkáját. Az interjú során saját tapasztalatairól mesél, amelyeket tanárként és csoportvezetőként szerzett. Számtalan projekt vezetésében vett részt, gyakorlati tapasztalattal rendelkezik interkulturális csoportok irányításában. A szakdolgozatomban ez az interjú fűsüli egybe az elméleti és gyakorlati tapasztalás korrelációját. Az interjú félig strukturált, a menetének előre összeírt kérdések biztosítottak irányvonalat.

Matthieu így kezdte beszélgetésünket és számolt be az önkénteskedéshez vezető útjáról: „Franciaországban nőttem fel, ahol már kiskorom óta láttam, hogy a szüleim úgy segítettek másoknak, ahogy megengedhették maguknak. Azt gondolom, innen eredeztethető bennem az a beállítottság, hogy szeretek a szociálisan érzékeny témákban szerepet vállalni. Már fiatal tinédzser korom óta részt vettem önkéntes táborokban, ezeknek témája valamilyen szociális probléma és annak megoldása, segítése körül forgott. Legelőször 17-18 évesen vettem részt önkéntes eseményeken, volt, hogy nyaranként gyerektáborokban önkénteskedtem. Ezalatt az idő alatt jöttem rá, hogy tanítással és emberekkel szeretnék foglalkozni, valamilyen értéket továbbítani a következő generációknak.”

Szakmai útjáról és háttéréről így mesélt: „Az egyetemen matematikából és történelemből szereztem tanári diplomát, és időközben külföldi csereprogramokon vettem részt, például az Egyesült Királyságban és Németországban. Ekkor tapasztaltam meg egy interkulturális közösség erejét és képességeit. Németországban voltam először táborvezető, illetve ott szerveztem meg egy nemzetközi találkozót. Végül ezen élményeknek köszönhetően jutottam arra az elhatározásra, hogy az önkénteskedéssel is szeretnék komolyabban foglalkozni. Az élet úgy hozta, hogy a diploma megszerzése után 1 év szünetet szerettem volna tartani a tanulással, kerestem a helyemet a munka világában. Akkor futottam bele a Concordia⁷ non-profit szervezetébe, akik iránt azonnali kötődést éreztem.”

A Concordia, egy 1950-ben megalakult szervezet, ami önkéntes eseményeket, táborokat szervez Franciaország-szerte. A különböző projektek során lehetőséget ad a fiataloknak különböző tevékenységek végzésére, melyeknek célja az érzékenyítés. Matthieu 2015 óta dolgozik velük együtt. „A legelső évben már csoportvezetőként vettem részt különböző

⁷ <https://www.concordia.fr/who-are-we/>

projektekben. Foglalkoztunk olyan gyerekekkel, akik komoly betegségekkel küzdenek, etnikai csoportoknak tartottunk táborokat, játékesteket rendeztünk egy-egy közösségi házban. A Concordia egy nagyon nyitott és tetterre kész szervezet. Az atmoszféra az, ami legelőször meggyőzött – tudtam, hogy ez egy olyan hely, ahol mind én, mind céljaim kiteljesedhetnek. Az értékeink megegyeznek: az igyekezet abban, hogy a világot jobb helyé tegyük, támogassuk az emberi különbözőséget és a demokratikus világlátás népszerűsítése. A Concordia nem csak franciaországi önkénteseket foglalkoztat, hanem folyamatosan fogad nemzetközi fiatalokat is. A tolerancia és az emberek közötti kapcsolat megteremtése az elsődleges és minden eseményünk alapja. Az ESC (European Solidarity Corps/Európai Szolidaritási Testület) kifejezetten a nemzetközi projektekben támogatja a Concordia-t (amiben Matthieu-val találkoztunk, az egy ilyen projekt volt.)

Mindenkinek mást jelent az önkénteskedés, mindenki más miatt érzi a késztetést arra, hogy segítsen. Matthieu így írta le az önkénteskedésre ösztönző érzéseit: „Különböző okok állnak a háttérben, de a legerősebb motivációm az az emberek segítése. Egyszerűen szeretek segíteni másoknak. Szeretem megismerni az embereket, a történetüket, azt, hogy honnan jönnek. Ezzel együtt úgy érzem, hogy én is fejlődöm, hiszen egyre szélesebb a látóköröm és a gondolkodásom azzal, hogy sokféle személlyel találkozom. Folyamatosan inspirálok a történeteikből, a személyiségükből. Rengeteget tanulok másoktól, és ezek azok a dolgok, amit máshol úgy érzem, hogy nem igazán tudnék megtapasztalni. Emellett a tanítási módszereim, módszereim is gyarapodnak. Ezek a táborok, önkéntes projektek rengeteg jó emléket hagynak maguk után, amiket egy életen át őrzök magamban.”

Matthieu fenti kijelentései validálják az önkéntes munka elvégzése által szerzett pozitív tapasztalatokat, mind életbeli, szakmai és egyéni szintén. Az élettörténetéből levonható a következtetés, hogy bár a családi háttere is ösztönözte őt a különböző szociális tereken való szerepvállalásban, az egyre gyakoribb részvétel és az elvégzett tevékenységek széles skálája miatt kötelezte el magát ezen az úton. Végül az önkénteskedés egy újabb sajátos megfogalmazására is megerősítést kaptam.

Mesélt a tanításról és a csoportvezetésről: „A tanárság és a csoportvezetés sok ponton találkozik, sok minden összefügg a két területben. Úgy gondolom, hogy gyakorlaton keresztül szerez tapasztalatot az ember, és ez igaz a tanításra és egy csoport irányítására is. Mindkét területen tudom hasznosítani hol az egyik, hol a másikban tanultakat. A tanításhoz diplomát szereztem, míg a csoportvezetéshez egy képzést végeztem el. A képzés egy heti elméleti oktatást tartalmazott, amit 3 hét gyakorlat követett, amit egy heti teorikus ciklus zárt. A csoportvezetői képzés a tanári diplomát követően számomra kiegészítésként szolgált, ahogy

említettem, a tanári és csoportvezetői terület nagy részben lefedi egymást. Hasznosnak találtam gyakorlatokat, ötleteket a képzésről, de a legtöbbet mindig a csoportoktól és a tagjaitól tanulom, a közös élményeken keresztül. Nincs ugyanaz a csoport, ugyanazokkal a tagokkal. Minden egyes személy más hatással van egymásra, nem viselkedünk ugyanúgy még a legközelebbi barátainkkal sem. Akkor ezt képzeljük el egy teljesen új, idegen közegben, ahol a közös nyelv még csak nem is az anyanyelvük. A tanári háttérrel segít a tanításban, a kulturális háttérrel feltérképezésében és közvetítésében, a csoportvezetői készségeim pedig a kezdetben ismeretlen egyéneket igyekszik összekapcsolni azért, hogy végül egy sikeres csapat váljon mindannyiukból.”

Így vélekedik az interkulturális csoportok együttműködéséről: „Teljesen különbözik egy egyetlen nemzetiséget felölelő projekt, ahol például csak franciák dolgoznak együtt, egy olyan projekttől, ahol egy interkulturális csapat tevékenykedik. Amíg hasonló vagy éppen azonos kultúrából érkező emberek közös háttérrel rendelkeznek, addig egy interkulturális csoport tagjait gyakran éri kultúrsokk a táborok folyamán. Különböző normákkal rendelkezünk, ami a megszokott környezetünkben teljesen természetes, de amikor egy kulturálisan vegyes közegbe kerülünk, akkor a saját normáinkat igazítanunk kell másokhoz, a csoport számára pedig közös normákat kell kialakítanunk. Elég csak arra gondolnunk, hogy mennyire más egy mediterrán életstílus és felfogás, mint egy nyugat vagy észak európaié. Más a habitusunk, más a napirendünk, máshogy állunk különféle dolgokhoz. Említettem korábban a közös nyelvet, amit használva a tábor során kommunikálunk. A kommunikáció kulcsfontosságú minden emberi kapcsolatunkban, és ez a tény egy interkulturális önkéntes táborra is érvényes. Gyakran fogom példaként felhozni a közös táborunkat, mert így jobban tudom veled is szemléltetni az átélt tapasztalataidat. A mi táborunkban egy olyan szituációba kerültünk, hogy a 14 önkéntesből 13 beszélt angolul, 1 csak franciául, míg a projekt szakmai vezetője szintén csak franciául beszélt. A helyzet így azt szülte, hogy a folyamatos és érdemi kommunikáció céljért mind angolul, mind franciául folyt a kommunikáció. Amikor beszélgettünk, elmagyaráztunk egy-egy dolgot, akkor az angol szöveget mindig francia fordítás követte, vica-versa. Természetes ilyenkor, hogy a fordításban elveszik egy-egy mondat egység, de a fő gondolat közvetítése az elsődleges. Rengeteg példát láttunk arra, hogy közös nyelv nélkül is igyekszik két ember megérteni egymást, és azt is megtapasztalhattuk, hogy sokszor szavak nélkül célravezetőbb egy-egy gesztus, vagy mozdulat. Azt pedig kifejezetten szerettem ebben a csapatban, hogy folyamatosan igyekezett bevonni a két „nyelvi kívülállót”, használtatok fordítót, a kezeteiket, lábatokat. Kölcsönösen tanítottatok egymásnak olyan dolgokat, amelyek könyvekből nem tanulhatóak: figyelmesség, kölcsönös tisztelet, türelem.”

Ahogy Blahó, Czakó, Poór (2016) írja, az eltérő anyanyelvek és a közös nyelv nem azonos szintű ismerete nehezíti a közvetlen személyi, ezentúl a csoporton belüli kommunikációt. Ezek következetesen információvesztéshez és kommunikációs zavarokhoz vezetnek. Matthieu fel is hívja erre a figyelmet, egy interkulturális csoportban a sikeres kommunikációhoz szükséges a kölcsönös figyelem és nem csak a verbális, hanem a nonverbális kommunikációs elemek használata.

König és Schattenhoffer (2014) a csoportok kialakulását vizsgálva kiemelik, hogy a kommunikációs és interakciós folyamatok feltételeként alakul ki a közös normák és értékek rendszere. Interjúalanyom ezt a gondolatot alátámasztva jegyzi meg a közös normák fontosságát és alapvető szükségességét egy interkulturális közegben. Az alkalmazkodó képesség nélkülözhetetlen, hogy a csoporttagok a közös cél érdekében együtt tudjanak dolgozni, illetve ez a közös együttélés központi feltétele is.

„Minden csoportnak szüksége van szabályokra és a folyamatos kommunikációra. Elsődlegesen a problémák megelőzésére és ahhoz, hogy a kitűzött célokat elérhessük. Mivel egy közösségben élünk hosszabb ideig (esetünkben kéthetes időtartam), a részt vevő személyeknek meg kell határozni az együttélés szabályait. Ez a vezetők kezdeményezésére történik meg, azonban a döntés a csoporttagok kezében van. A sajátos igények és az alkalmazkodás kereszteződik, hiszen minden személynek figyelembe kell vennie azt, hogy egy csoport része, nem teljesülhet teljes egészében a sajátos igénye. Kénytelen alkalmazkodnia a csoporttársaihoz és kompromisszumot kell kötnie. Erre is egy egyszerű példát tudnék felhozni: A napirend meghatározása a legelső feladataink egyike volt, a közös norma kialakításához tartozik. Az önkéntes projekt célja egy olyan járda megépítése volt, amin mezítláb végig sétálva különböző dolgokat érezhet az ember. Fűvet, fakérget, apró köveket, homokot stb. Emellett álló virágtartók készítése is a megépítendő dolgok között szerepelt. Az önkéntes csoport autizmussal élő felnőtteknek készítette ezeket a dolgokat; ennek fontosságára később térek majd ki. Tehát a napirend meghatározásánál fontos volt, hogy a projekt fizikai része a két hét alatt teljesüljön, és emellett takarítási, főzési, szabadprogramok kialakítása is szerepelt a beosztandó teendők között. Az, hogy mikor, mettől meddig szeretnének minden egyebet csinálni, az teljesen rájuk volt bízva. Ekkor ütköztek legelőször a sajátos igények és a sajátos kulturális háttérből hozott szokások. Néhányan jobban preferálják a korai munkakezdést, mások tovább pihennének és később kezdenék el a munkát. A munkavégzés időtartama, a szünetek gyakorisága szintén nyitott kérdéssé vált. A csoportot további négy kisebb csoportra bontottuk, a feladat pedig az volt, hogy mindannyian jussanak közös döntésre, hozzanak meg kompromisszumokat és ajánljanak fel a nagy csoport számára egy szerintük mindenki által

teljesíthető napirendet. Végül mind a négy csoport tervéből gyúrtuk össze a közös, végleges tervet. Így a csoport normájának formálódása megkezdődött, a napirendet a szabályok meghatározása követte. A különféle szabályok meghatározása egy csapat életében alapvető szükség. Tiszteletben kell tartanunk egymás határait és egymást is. A szabályokkal kapcsolatban egy érdekességet szeretnék kiemelni, ami a kommunikáció szempontjából volt szükséges. Több önkéntes érkezett ugyanarról a nyelvterületről, ami egyfajta exkluzivitást jelent, a közös nyelv és a kulturális háttér miatt. A nyelvhasználat szempontjából fektettük le azt a szabályt, hogy két, ugyanazon anyanyelvű személy, nem használhatja az anyanyelvüket tőlük különböző anyanyelvűek társaságában (kivételt képez a dolgok megmagyarázását, megértését segítő kommunikáció). Erre azért volt szükség, mert az azonos nyelven beszélők hajlamosak akaratlanul kizárni másokat a közös kommunikációból. Így arra is rá voltak kényszerülve a tagok, hogy idegennyelvet használva kommunikáljanak, ezzel egyenlő esélyeket biztosítva egymásnak a kommunikáció személyközi szintjén.”

A csoportnorma és az együttélés szabályainak kialakítását kezdeményezi a csoportvezető, aminek célja, hogy felmérhesse a különböző erőviszonyokat a csoportban, illetve, hogy elősegítse az egyéni kibontakozást (König – Schattenhoffer, 2014). Ahogy Matthieu is említi, a vezető segítséget nyújt a csoporttagok számára, de nem ő maga határozza meg a normákat. A csoporton belüli klikkesedés automatikusan kialakulhat, erre egy tökéletes példa az interjúalanyom által is felhozott közös anyanyelv megléte két vagy több résztvevő között. Ezen sajátos események szabályozása is ebben, a normák kialakításának fázisában, történik meg.

A csoport struktúrájáról így számolt be Matthieu: „Egy interkulturális projektben általában kettő csoportvezető van, akik felügyelik egymás munkáját, támogatják azt. Az önkéntesek és csoportvezetők közötti ismerkedés hamar lezajlik, az első pár napban a csapatkohézió kialakítására és megerősítésére fektetünk hangsúlyt. Az első napokban sokan maszkot viselnek, hiszen nem tudja senki, hogy a másik személy hogyan fog reagálni a viselkedésére, mondandójára. Ezek feloldódnak idővel, ehhez rengeteg icebreaker ⁸ -t használunk. A célunk ezekkel az, hogy a hangulat fesztelenné váljon, merjenek kommunikálni egymással az önkéntesek, merjék hallatni a saját hangjukat. Emellett az első napoknak a feladata a korábban említett együttélési szabályok létrehozása. Ez határozza meg a csoport további, mindennapos működésének rendjét. A felkelés időpontjától kezdve, az étkezések idejének meghatározásán át, a munkavégzés időtartamáig. Ebben szabad kezet adunk az

⁸ a game or joke that makes people who do not know each other feel more relaxed together (Cambridge Dictionary)

önkénteseknek, egyrészt azért, hogy lássuk azokat, akik dominánsabbak a csoportban és képesek meggyőzni társaikat, másrészt azért, hogy segítsük a demokratikus döntés meghozatalát is. Ezeknek a táboroknak fontos célja, hogy az egyének képesek legyenek autonóm döntéseket hozni, azokat megfogalmazni és közölni társaikkal. Ebben a fázisban alakulnak ki a csoportban felvett szerepeink, látjuk, hogy ki az, aki inkább a háttérbe húzódik és megfigyel, ki az, aki békéltetni próbál, és ki az, aki a saját igazát szeretné érvényesíteni. Ilyenkor előfordulnak konfliktusok. Ezeket már mi, csoportvezetők terelgetjük olyan irányba, hogy megértésbe torkollhassanak. Fontos meghallgatni és megérteni egymás véleményét, azt tiszteletben tartani majd konszenzusra jutni. Ezekre a képességeinkre életünk során is szükségünk van, hiszen folyamatosan alkalmazkodnunk kell másokhoz, bármilyen életterületről is beszélünk.”

Az interjúalanyom által említett kezdés és pozíció, szereptisztázás fázisai felismerhetők a már korábban vizsgált, König és Schattenhoffer (2014) öt fázisú csoportfejlődési modelljében. Ahogy a két kutató és Matthieu is megjegyzi, fontos, hogy a vezető érzékeltesse a pozícióját, tudassa a résztvevőkkel, hogy hozzá fordulhatnak, tőle támogatást kapnak. Az első két fázisban a vezető segíti a csoport egyéneinek kibontakozását, a csoportba való beilleszkedésüket.

A pozíció- és szereptisztázás fázisa minden csoporttagnak kritikus. Az egyéni vélemények ütközésekor gyakran konfliktus keletkezik a csoporttagok között, esetlegesen a tagok és a vezető között. König és Schattenhoffer elméletét megerősítve Matthieu is kiemeli, hogy a konfliktusokat elfojtani nem szabad, hanem azokat hagynia kell egy csoportvezetőnek kibontakozni és azokat moderálni, majd konszenzusra jutni.

„A konfliktusok természetes velejárói az emberi interakcióknak. Egy ilyen buborékban, ahol kezdetben teljesen idegenek válnak először ismerősekké, majd gyakran barátokká, hatványozottan fordulhatnak elő. Ezeket a kulturális háttereinkből fakadó különbözőségeink okozzák leggyakrabban. Egy ilyen interkulturális tábor felnyithatja a szemünket, lehetőséget ad arra, hogy szembesüljünk embertársaink különbözőségével, de ezzel egyidőben igyekszik megtanítani azt, hogy nyitottnak kell lennünk egymásra azért, hogy sikeresen elvégezhessük a feladatunkat. Természetesen előfordul csoportvezető-csoporttag vagy csoportvezető-csoport közötti konfliktus. Ez főleg az ismerkedés fázisában történik meg, illetve később, a közös munka során is láttam már rá példát. Ezekben az esetekben fontos egy vezetőnek helyesen kezelnie a konfliktust okozó problémát, mérlegelni azokat a lehetőségeket, amelyekkel a beszélgetést pozitív irányba tudja mozdítani. Egy vezető a saját viselkedésével igyekszik egy jó modellt mutatni, nem teheti meg azt, hogy impulzív konfliktusokba áll bele. Amikor

konfliktusra kerül a sor, a vezetőnek kell higgadtnak maradnia, és megvilágítania azokat az aspektusokat, amellyel minden fél meg tud békélni. Nem egyszerű ennyi embernek ennyire intenzív élményben folyamatosan jó döntéseket hozni, nem várható el és nem is lehet. A csoportvezetőnek kell segítséget nyújtania a konfliktusok megoldásában. Az elmúlt táborok során előfordult olyan eset is, amikor két csoportvezető között alakult ki konfliktus. Ez szerintem nehezebb szituáció, mert a két vezető közötti egyet nem értés a csoport megosztottságához is vezethet. Ezért ezeket a vezetői konfliktusokat célszerű négy szemközt megoldani, a csoportot nem szabad bevonni.”

Az előző gondolategységben már felmerült a csoporton belüli konfliktus problémaköre. Ezt érdemes kibontani és több szempontból megvizsgálni. Gyakran konfliktust okoz egy interkulturális csoportban a sztereotípiák, az előítéletek, a különböző szokásaink, különböző kulturális háttérünk. Ahogy Byram (1977) vizsgálja az interkulturális kommunikatív kompetencia összetevőit, kiemeli, hogy a sikeres interkulturális kommunikációhoz nem elegendő az adott idegennyelv megfelelő ismerete. Az előítéletek-mentesség kiemelkedően fontos eleme a sikeres interkulturális kommunikációnak. Amikor egy csoportvezető az előítéletek jelét véli felfedezni a kommunikációs folyamatokban, fontos feladata, hogy azt ne mellőzze, hanem megfelelő kommunikációval, magyarázattal simítsa el, hiszen ezek a későbbi munkát és a tagok közötti kapcsolatra negatív hatással bírnak.

A sztereotípiák szorosan összeköttetésben áll az előítélettel, így bővíti az interkulturális kommunikáció fontos elemeinek halmazát. Egy-egy sztereotípiák befolyásolják a kommunikációban résztvevő felek hozzáállását. A régebb óta tudatunkban hordozott sztereotípiákkal akaratlanul megkérdőjelezzük kommunikációs partnerünket, még mielőtt meg is szólalhatott volna. Azt, hogy ezt a helyzetet és az ebből született konfliktusokat elkerülhessük, fontos az alkalmazkodás képességét gyakorolni. Nem csak a nyelvi fogalomalkotásban, hanem az interperszonális kapcsolatainkban is (Holló, 2016).

Előbb utóbb elkerülhetetlenek a konfliktusok egy interkulturális csoporton belül. A vezetőnek az a feladata, hogy megvilágítsa a konfliktusok magjait, magyarázattal és az azokat elsimító beszélgetéssel, feladatokkal és gyakorlatokkal szolgáljon a csoport számára. Ez a csoport megerősítésére is szolgál, hiszen egy konfliktus végkimenetele (ha jól van moderálva), pozitív összetartó erőként hat a csoportra, míg az elfojtott konfliktusok később, vagy a felszín alól akadályozzák a közös munkát.

Személyes véleményem a helyes csoportvezetői attitűdről: „Egy jó csoportvezetőnek véleményem szerint szüksége van arra, hogy aktívan megfigyeljen, képes legyen a háttérből támogatni a csoport útját. Fontos hagynia azt, hogy a résztvevők kibontakozhassanak, és ezeket

folyamatos diskurzusokkal kell megértetnie, elfogadtatnia a közösséggel. Toleránsnak, együttérzőnek kell lennie, de határozottan kell felállítania a korlátokat. A korlátok meghúzását egy példával tudnám szemléltetni, hogy mire is gondolok pontosan. A közös táborunk során volt egy 24 órás periódus, ahol az önkéntesek szabad kezet kaptak arra, hogy megtervezzék a saját napjukat. Azt csináltak, amit csak szerettek volna, semmilyen megkötést nem határoztunk meg. Ezt azért tartottuk szükségesnek csoportvezető társammal, mert gyakran jöttek hozzánk megerősítést kérni különböző feladatokkal kapcsolatban. Amikor a mi megerősítéseinket kéri, akkor valamilyen szinten az ő kreativitásukat, individuális ötleteiket akadályozzuk meg. Ezzel a 24 órás szabadsággal azt szerettük volna elérni, hogy a csoport képes legyen saját maga által meghatározni, megtervezni a saját napját, és ezt úgy elérni, hogy abban mi direkt segítséget nem nyújtunk. Lehetőségük nyílt arra, hogy autonóm döntéseket hozzanak mind egyéni, mind csoportszinten. Az elképzelésünk sikeres volt. A csoport egy produktív napot zárt úgy, hogy ennek érdekében saját maguk voltak képesek a szükséges lépéseket megtenni.”

Mitől lesz sikeres egy interkulturális csoport működése? Milyen vezetőre van szüksége egy ennyire diverz kulturális háttérrel rendelkező csoportnak? A csoport megalakításán és fenntartásán, a csoportkultúra kialakításán és a csoportfolyamatok megvilágításán túl is vannak feladatai egy csoportvezetőnek (Yalom, 1975) A csoportvezető célja, hogy elérje a csoport és csoporttagok aktivitását, úgy, hogy folyamatosan aktív-passzív, távolságtartás-beavatkozás szerepeket vesz fel (König, Schattenhoffer, 2014).

Matthieu vezetői stílusát megvizsgálva kifejezetten a Grothjan (1983) által felsorolt sajátos tulajdonságokkal találtam szemben magam. A spontaneitás, bizalom, közlésmód, a vezetői-én azonossága, a humorérzéke, a kiváltott érzések és indulatok kezelése, illetve a hibák beismerése. Ezeket a sajátosságokat kiegészítve Matthieu kiemelt figyelemmel fordul a csoporttagok igényei felé, hagynia kell a résztvevők kibontakozását, azt támogatnia kell. A tolerancia és együttérzés fontossága sem mellőzhető és a korábban említett megfelelő konfliktuskezelési képesség sem hiányozhat. A megfelelő idegennyelvi ismeret pedig alapvető feltétele egy interkulturális csoport vezetésének.

A búcsúzás fázisáról így vélekedik: „Ahogy a tábor alapos felkészülés előzi meg, amit az első napokban egymás megismerése koronáz meg, úgy kell alapot biztosítani az elbúcsúzáshoz. Az elbúcsúzás fázisát tartom a legnehezebbnek, még ha sokszor nem is végleges (csoport formájában kevés esélye van ismét közösen találkozni). Az utolsó pár napban tudatosan igyekszünk a csoporttagokat a búcsúra felkészíteni, az élményeket összesíteni és a megszerzett tapasztalatokat megosztani egymással. Nagyon fontos, hogy a csoportmunka egy keretet kapjon, ahogy kezdete is van, úgy lezárást is érdemel. Ez a csoport, csoporttagok és a

vezetők számára is szükséges. Néhány nap alatt is közel kerülhetnek egymáshoz a csoporttagok, kialakul egy közösség, és az attól való elszakadást egy vezetőnek kell segíteni. A mi esetünk kéthetes időintervallumot ölel fel, ami rettentően intenzív minden egyes egyén számára. Minden egyes napot együtt töltünk az ébredéstől kezdve a lefekvésig, folyamatos interakcióban vagyunk egymással, magunkkal. Ezeket az élményeket, kapcsolatokat nagyon nehéz úgy elraktározni magunkban, hogy ez „arra a bizonyos időre szólt”. Egy csoportvezetőnek a búcsúzás és elengedés fázisában mind a csoportot, mind az egyéneket át kell segítenie ezen a folyamaton. Ebben az időszakban összegezzük azokat a közös és egyéni élményeket, amelyek a csoportot, illetve csoporttagokat érték. Át kell beszélni, meg kell világítani azokat a dolgokat, amelyeket pozitívan éltünk meg, az esetleges nehézségeket. A mi táborunkban több fokozaton keresztül estünk át az elengedésen. A közös beszélgetésen túl, ahol mindannyian nyíltan elmondtuk a saját élményeinket, mindenkinek lehetősége nyílt levelet írni egymás számára. Teljesen szabadon, olyan gondolatokat, amelyeket a többieknek szánunk útravalónak. Bevallom őszintén, ez a kedvenc gyakorlatom, ha ezt nevezhetjük annak. Ilyenkor kézzel fogható emlékeket adunk egymásnak, és ezekben nagyon gyakran olyan dolgok kerülnek leírásra, amelyekben reflektálunk egymásra. Ki hogyan élte meg az adott egyénnel való együtt töltött időt, hogyan, milyennek ismerte meg őt. Ezzel az egyén is kap egyfajta visszajelzést a csoportban elfoglalt szerepéről és arról is, hogy hogyan vélekednek róla a csoporttagok. Itt tükröződik az, hogy ilyen rövid idő alatt mennyire tudja felfedni magát egy személy, mert bizony egy idő után nem lehet álcat viselni, az előbb utóbb lehullik. Hozzáteszem, a búcsú sohasem könnyű, bármilyen életfázisban is megyünk keresztül azon. Azt kell mondanom, hogy mindig boldoggá tesz, amikor látom, hogy a csoportban szőtt kapcsolatok, barátságok a táboron is túl tartanak.”

A csoport számára a búcsú fázisa egy krízisszituáció. Minden egyes tag különböző érzésekkel készül befejezni a közös munkát, van, aki már korábban befejezné, van, aki egyáltalán nem szeretné a csoportmunka és a csoport együttműködésének végét elfogadni. A vezetőnek ebben a fázisban kiemelten fontos szerepe van. Elő kell készítenie a búcsút és az azzal járó esetleges nehézséget. Ilyen a csoporttagok ellenállása, érzelmi reakciói. (König, Schattenhoffer, 2014)

Interjúalanyom megerősíti a szakirodalom által elemzett információkat és eseményeket. A csoportvezetőnek a búcsú fázisában összegeznie kell a történeteket, elért eredményeket és az esetleges hiányosságokat is prezentálnia kell a csoport számára. Teret kell hagynia a csoporttagok kérdéseinek, az élményeik feldolgozásának, és ezeket támogatnia kell. Nem csak a csoport egészét, hanem akár a csoporttagokat. Ahogy Matthieu említi, a csoport akkori

állapotának megismétlődésére nagyon kevés esély van, azonban a csoporttagok közötti további találkozásnak, kapcsolattartásnak gyakori pozitív példájával tud szolgálni.

A beszélgetésünket a közös táborunkra emlékezve és az onnan szerzett tapasztalatokkal zárta: „Szeretnék itt visszatérni arra a pontra, amikor kiemelttem, hogy a projektünkben való munka egy olyan szervezetnek lett elvégezve, ahol autizmussal élő, francia felnőttek élnek. Egy olyan komplexum mellett töltöttük el ezt a két hetet, ahol az önkéntesek mindennapos kontaktusban voltak ezekkel a felnőttekkel. Az első pár napban a felnőttek fogadással készültek, énekeltek, étellel-itallal készültek az önkéntesek számára. A következő két hétben több közös kiránduláson, programon is részt vettek a felnőttekkel. Végül az utolsó előtti napokban, a projekt hivatalos lezárásaként a Concordia szervezetétől érkeztek munkatársak, néhány újságíró, az otthonban élő felnőttek rokonai, és egy közös ünnepséggel egybekötve próbálhatta ki mindenki a sétányt. Fantasztikus volt látni azt, ahogyan a két hét alatt így megnyíltak az önkéntesek és maguk a felnőtt emberek is, akik elképesztően örültek annak, hogy két hétig vendégül láthatnak tizennégy önkéntest. Ez a szociális érzékenység, ami az önkénteseket jellemzi, fontos értéke a világnak. Ezekből a táborokból nem csak a jó élményeket visszük haza. Hazaviszünk minden jót, minden nehézséget, fontos beszélgetéseket, levont konklúziókat, olyan tapasztalatokat, amelyeket közösen szereztünk meg. Egy ilyen táborban egymástól, egymáson keresztül és egymás segítségével tanulunk. Ez egy olyan mikrovilág, ahol nagyszerűen megfigyelhetőek az emberi kapcsolatok, az alakulásuk, és természetesen az, hogy egy csoport idegen hogyan érik az időtartam végére egy közösséggé. Csoportvezetőként ezt tudom a legnagyobb sikernek elkönyvelni: ha egy csapat sikeresen és egy közösségként tud együttműködni.”

IV. Véggövetkeztetés

A dolgozatom mozgatórugója és egyben feltevése, hogy egy interkulturális közösség csoportdinamikai fejlődésében a csoportot vezető tréner szakértelme, kvalitása, személyisége, hozzáállása képes a nyelvi és kulturális akadályokat áthidalva egy, a célért sikeresen dolgozó közösséget alakítani. Az elméleti háttérrel és az interjút összevetve azt gondolom, hogy a hipotézisem helyt áll, azonban akadnak olyan speciális kivételek, amikor akadályokba ütközik a feltevésem helyessége.

Ilyen kivétel lehet egy komolyabb összetűzés a csoporttagok vagy a csoporttagok és vezetők közötti összetűzés, amin nem tudnak a felek tovább lendülni, a konfliktus kapcsán közös megegyezésre jutni. Ilyenkor a csoport kohéziója megbomlik, zavart okoz mind a vezető, mind a csoporttagok számára. Ilyen esetben a konfliktust generáló személy eltanácsolásra kerül a táborból, nem vehet tovább részt a közös munkában.

A vezető kezében futnak össze azok a szálak, amelyek gyakran a háttérből, a csoport működését szolgálják és biztosítják. A vezetőnek a feladata az, hogy egy interkulturális csoport megalakulása idején felmérje az esetleges nehézséget okozó tényezőket és azokat kellő felkészültséggel kezelje, interpretálja a csoporttagoknak, hogy azok a csoport működését a lehető legkevésbé befolyásolják.

Ehhez olyan szakemberekre van szükség a vezető személyében, aki kellő szakmai tudással és háttérrel rendelkezik a feladat teljesítésére. Az empátia, nyitottság és jó kommunikációs készség elcsépelet tulajdonságoknak tűnnek, de ezek az alapvető attribútumok képesek a további szükséges szociális készségeket megalapozni, amelyek egy interkulturális csoport sikeres vezetéséhez szükségesek.

A dolgozatom célja, hogy betekintést engedjen egy interkulturális csoport működésének háttérébe, folyamataiba, nehézségeibe. Elgondolkodtató lehet ez a feltevés ebben a globalizálódó világban, amikor egyre több kultúrának és nemzetnek kell megtanulnia együtt élni és működni. Fontos és szükséges azon szakemberek alkalmazása olyan kommunikációs területeken, ahol interkulturális kommunikációs folyamatok zajlanak le. Legyen az egy interkulturális önkéntes tábor, egy multikulturális cég vagy ha a nagy egészet nézzük, akkor a korábban említett globalizálódó világ.

V. Bibliográfia:

- Allport, G. (1977). *Az előítélet*. Budapest, Gondolat p.285
- Amann, A. (2003): *Vergemeinschaftungsmuster. Zugehörigkeit und Individualisierung im gruppendynamischen Raum. In: Dér gruppendynamische Raum. Themenheft der Zeitschrift Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik*, 39 (3): 201-219.
- Antons, K., A. Amann, G. Clausen, O. König, K. Schattenhofer (2004): *Gruppenprozesse verstehen. Gruppendynamische Forschung und Praxis. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften*, 2. Aufl.
- Aronson, Elliot (1972). *The Social Animal*. New York: W. H. Freeman and Company. Magyarul: *A társas lény*. 3. kiad. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1987 p.234
- Assman, J. (1999) *A kulturális emlékezet. Írás, emlékezés és politikai identitás a korai magaskultúrákban*. Budapest, Atlantisz
- Bennett, R. (1986) Meaning and method in management research. Graduate Management Research, 3(3) (whole part)
- Blahó, Czakó, Poór (2016). *Nemzetközi menedzsment*. Budapest Akadémiai Kiadó
- Brislin, R. (1993). *Understanding Culture's Influence on Behaviour*. Fort Worth, TX: Harcourt Brace College Publishers.
- Buda, B.: (1986). A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei. ANIMULA KIADÓ. Budapest
- Boncz, I.: (2015). KUTATÁSMÓDSZERTANI ALAPISMERETEK. Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar. Pécs
- Borgulya Istvánné Vető Á. (2014): *Kulturális távolságok vállalaton belüli és országok közötti interakciókban*. Typotex Kiadó, Budapest.
- Bryman, A.–Bell, E. (2003) *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press
- Byram, Michael (1997a). *Teaching and Assessing Intercultural Communicative Competence*. Clevedon: Multilingual Matters. p.71
- Byram, Michael (1997b). *Teaching and Assessing Intercultural Communicative Competence*. Clevedon: Multilingual Matters.
- Cohen, A. P. (1985). *Symbolic Construction of Community*. Routledge
- Éva, Sz.: (1997). A csoport fejlődésének és működésének alapmechanizmusai.

Európai Bizottság (2016a). A BIZOTTSÁG KÖZLEMÉNYE AZ EURÓPAI PARLAMENTNEK, A TANÁCSNAK, AZ EURÓPAI GAZDASÁGI ÉS SZOCIÁLIS BIZOTTSÁGNAK ÉS A RÉGIÓK BIZOTTSÁGÁNAK AZ EURÓPAI SZOLIDARITÁSI TESTÜLET. letöltve: 2022 október 26. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/PDF/?uri=CELEX:52016DC0942&from=PL>

Európai Bizottság (2016b). A BIZOTTSÁG KÖZLEMÉNYE AZ EURÓPAI PARLAMENTNEK, A TANÁCSNAK, AZ EURÓPAI GAZDASÁGI ÉS SZOCIÁLIS BIZOTTSÁGNAK ÉS A RÉGIÓK BIZOTTSÁGÁNAK AZ EURÓPAI SZOLIDARITÁSI TESTÜLET. p.2 letöltve: 2022 október 26. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/PDF/?uri=CELEX:52016DC0942&from=PL>

Európai Bizottság (2017). Javaslat AZ EURÓPAI PARLAMENT ÉS A TANÁCS RENDELETE az Európai Szolidaritási Testület jogi keretének meghatározásáról, továbbá az 1288/2013/EU rendelet, az 1293/2013/EU rendelet, az 1303/2013/EU rendelet, az 1305/2013/EU rendelet, az 1306/2013/EU rendelet és az 1313/2013/EU határozat módosításáról 2022. október, 25-én letöltve: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017PC0262&from=EN>

Európai Bizottság (2022). Javaslat A TANÁCS AJÁNLÁSA a fiatal önkéntesek Európai Unión belüli mobilitásáról. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/PDF/?uri=CELEX:52022DC0015&qid=1666722118818&from=EN>

European Youth Forum (2012) VOLUNTEERING CHARTER EUROPEAN CHARTER ON THE RIGHTS AND RESPONSIBILITIES OF VOLUNTEERS. https://ec.europa.eu/citizenship/pdf/volunteering_charter_en.pdf

Ghauri, P. - Grønhaug, K. (2016) *Kutatásmódszertan az Üzleti Tanulmányokban*. Budapest: Akadémiai Kiadó

GHK (2010). VOLUNTEERING IN THE EUROPEAN UNION. https://ec.europa.eu/citizenship/pdf/doc1018_en.pdf

Grotjahn, M. (1983) *"The Qualities of the Group Psychotherapist"* In Kaplan, H.I., Sadock, B.J. (eds.), *Comprehensive Group Research*. Baltimore: Williams&Wilkins, (2.edition)

Fantini, Alvino E. (1997). *Language: Its Cultural and Intercultural Dimensions*. In: Fantini, Alvino E. (ed.) *New Ways in Teaching Culture*. Alexandria, VA: TESOL, 3–15.

Hidasi J. (2008). *Interkulturális kommunikáció*. 2. kiadás. Budapest: Sclar.

Holló, D. (2019). *Értsünk szót*. Budapest: Akadémiai Kiadó

- Hunyady, Gy (2001). *A sztereotípiakutatás funkcionális megközelítése*. In: Hunyady György – Nguyen Luu Lan Anh (szerk.) Sztereotípiakutatás. Budapest: ELTE – Eötvös Kiadó, p.484–491.
- Halmi, P., (2020) MÉLYINTEGRÁCIÓ A Gazdasági és Monetáris Unió ökonómiája. https://mersz.hu/dokumentum/m701m_1
- Jankowicz, A. D. (1991) Business Research Projects for Students. London: Chapman & Hall
- König, O. – Schattenhofer, K.: (2017): Bevezetés a csoportdinamikába. Budapest: *In Dynamics Consulting*
- Kluckhohn, Clyde – Kelly, William H. (1945). *The concept of culture*. In: Linton, R. (ed.) *The Science of Man in the World Culture*. New York, p.97.
- Magyar Értelmező Kéziszótár (2003). Budapest: Akadémiai Kiadó. p.774
- Maanen, J. van, ed. (1983) *Qualitative Methodology*. Newbury Park, CA: Sage
- McQuail, D. (2003) *A Tömegkommunikáció Elmélete*. Budapest: Osiris Kiadó
- Parsons, Talcott (1949). *Essays in Sociological Theory*. Glencoe, IL: The Free Press. p.8
- Rogers, C.R.,(1969) *On Encounter Groups*. London: The Penguin Press.
- Rudas, J. (1990): *Delfi örökösei*. Gondolat Könyvkiadó, Budapest
- Síklaki, I. (2017). *ELŐÍTÉLET ÉS TOLERANCIA*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Spencer-Oatey, Helen (2000). *Culturally Speaking. Managing Rapport through Talk across Cultures* London: Continuum.
- Strauss, A.–Corbin, J. (1990) Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques. Newbury Park, CA: Sage
- Turner, Graeme, (1999). *Film as social practice*. 3rd ed. London: Routledge. p.52
- Várkonyi, A-P.: (2013). *Személyközi kommunikáció [online dokumentum]* https://www.nive.hu/Downloads/Szakkepzesi_dokumentumok/Bemeneti_kompetenciak_meresi_ertekelesi_eszkozrendszerenek_kialakitasa/4_0950_001_100915.pdf
- Watzlawick, P. – Bavelas, J. B. – Jackson, D. D. (1967) *Pragmatics of Human Communication, A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes*. W. W. Norton & Company, New York.
- Whorf, Benjamin Lee (1956). *Language, thought and reality: Selected writings of Benjamin Lee Whorf*. Ed. John B. Carroll. Cambridge, MA: MIT Press.

Yalom, I. D. (1975) *The Theory and Practice of Group Psychotherapy*. New York: Basic Books, 1975. (2.edition)