

Szociális munka csoportokkal



Pataki Éva

Szociális munka csoportokkal

szociotéka

Módszertani kézikönyv
Debrecen, 2010.

A kiadvány a Debreceni Egyetem Szociológia és Szociálpolitika Tanszéke, valamint a Jász-Nagykun-Szolnok Megye Esély Szociális Közalapítványa által létrehozott konzorciumi partnerség keretében az Országos Foglalkoztatási Közalapítvány

„SZOCIO-TÉKA”

„A családsegítő szolgálatok beilleszkedést segítő szolgáltatásainak fejlesztése”
CSSK - képzés/2008-8211 című program támogatásával készült.

A sorozatot szerkeszti: Csoba Judit

Szakmai lektor: Fruttus Levente

A szöveget gondozta: Szabó Fanni

© Pataki Éva

© Debreceni Egyetem Szociológia és Szociálpolitika Tanszéke

*Köszönettel tartozom Fruttus István Leventének és Csoba Juditnak,
akik tanácsokkal, tapintatos bírálatokkal segítették e könyv megszületését.*

Kiadta: Debreceni Egyetem Szociológia

és Szociálpolitika Tanszéke

4010 Debrecen, Egyetem tér 1.

<http://szocetanszek.unideb.hu>

Felelős kiadó: Csoba Judit tanszékvezető

ISBN 978-963-473-437-6

Tipográfus: Horváth Valéria

Nyomdai kivitelezés: Képpont Kft. Debrecen

Terjedelem: B5, 7 ív

Tartalomjegyzék

1. Bevezető.....	7
2. Csoportmunka a szociális szolgáltatásokban, a szociális munkában.....	9
3. A szociális munka csoportokkal – néhány definitív és tartalmi jellemző.....	14
Csoportmunka modellek.....	15
4. A szervezeti feladatoktól a csoport első találkozásáig.....	22
4.1. Esetmunka és/vagy csoportmunka.....	23
4.1.1. „Csoport” az esetmunkában, „esetmunka” a csoportban.....	23
4.1.2. Az esetmunka előnyei és hátrányai.....	24
4.1.3. Csoportmunka előnyei és hátrányai.....	25
4.2. Szervezeten belüli teendők.....	27
4.2.1. A szociális szolgáltatások szerkezeti elemei, tevékenységrendszere.....	27
4.2.2. Kliens-utak problematikája.....	30
4.2.3. Munkaterhelés.....	31
4.2.4. A csapat felkészülése, felkészítése.....	33
4.2.5. A csapatmunka kialakításának gyakorlati szempontjai.....	37
4.2.5.1. A csapatmunkával kapcsolatos megfontolandó szempontok.....	37
4.2.5.2. Kommunikációs szabályok a stáb, a team munkában.....	38
4.2.5.3. Munkacsoportok jó működésének, működtetésének néhány szempontja.....	40
4.2.6. Esetmegbeszélés.....	42
4.2.6.1. Az esetmegbeszélés, mint csoportmunka.....	43
4.3. Szervezet környezetében szükséges teendők.....	45
4.3.1. A szolgáltatás közösségbeli integrációjának problematikája.....	45
4.3.2. A fenntartók támogatásának elnyerése.....	46
4.3.3. Csoport a szervezetben, a csoport környezete.....	49
4.3.4. Kapcsolat más szolgáltatásokkal.....	49
5. A csoportok szervezése, előkészítése.....	50
5.1. A csoportmunka tervezésének, szervezésének lépései, tartalmi elemei.....	51
A csoport szervezésének gyakorlati kérdései és megoldásai.....	57
5.2. Forrásteremtés.....	57
5.3. A csoport indulását megelőző lépések.....	60
5.3.1. A kliensek felmérése.....	60
5.3.2. A csoport összeállítását megelőző feltárás.....	63
6. A csoportok belső világa a csoportfejlődés szakaszainak tükrében.....	64
6.1. A csoport vezető szakasz.....	65
6.1.1. A szakasz általános jellemzői:.....	65
6.1.2. Dinamikai jellemzők:.....	65
6.1.3. Gyakorlati aspektusok.....	66
6.1.3.1. Ismerkedés.....	66

6.1.3.2. Gyakorlatok.....	72
6.1.3.3. Humoros, játékos gyakorlatok.....	74
6.1.3.4. Félig strukturált gyakorlatok a csoport bevezető fázisában.....	76
6.2. Hatalom és kontroll.....	78
6.2.1. A szakasz általános jellemzői.....	78
6.2.2. Dinamikai jellemzők.....	78
6.2.3. Gyakorlati aspektusok.....	79
6.2.4. Gyakorlatok.....	80
6.2.4.1. Mozgásos, önérvényesítő gyakorlatok.....	82
6.2.4.2. A csoportstruktúrát, csoportkonfliktust megjelenítő gyakorlatok.....	84
6.2.4.3. Kommunikációs gyakorlatok.....	85
6.2.5. Nehéz helyzetek a csoportban.....	88
6.3. Középső szakasz, a csoport érett szakasza.....	89
6.3.1. A szakasz általános jellemzői.....	90
6.3.2. A csoport dinamikai jellemzői.....	90
6.3.3. Gyakorlatok.....	91
6.3.4. Nehéz helyzetek a csoportban.....	93
6.4. Befejező szakasz, lezárás.....	95
6.4.1. A szakasz általános jellemzői.....	95
6.4.2. Dinamikai elemek.....	95
6.4.3. Gyakorlatok.....	96
6.4.4. Nehéz helyzetek a csoportban.....	97
7. Csoportvezetői helyzet néhány jellegzetessége.....	98
Vezetői intervenciók.....	99
8. Zárszó.....	103
Felhasznált Irodalom.....	105
1. Melléklet.....	106
2. Melléklet.....	111

1. Bevezető

A szociális szakmában fokozódó érdeklődés mutatkozik a csoportmunka iránt. A háttérben, sok más tényező mellett, vélhetően az aktívkorú munkanélküliek társadalmi és munkaerőpiaci integrációját célzó beilleszkedést elősegítő program¹ áll, illetve az a növekvő számú kliens, akikkel e program keretében foglalkozni kezdtek a családsegítő szolgáltatások munkatársai.

A beilleszkedési program logikája, a nagy esetszám, valamint a csoportszintű segítséget nyújtó szolgáltatások hiánya arra készítette a szociális szakembereket, hogy maguk kezdjék komolyabban mérlegelni a csoportokra irányuló szolgáltatások, módszerek bevezetését.

Ahogy ez nálunk már majdnem megszokott, kevés idő jutott a felkészülésre, a csoportmunkához szükséges feltételek megteremtésére. Ennek ellenére sok szolgáltatásban megkezdődött a munka.

A csoportmunkával megbízott szakemberek egy része abban a szerencsés helyzetben volt, hogy a képzése során találkozott a szociális munka csoportokkal kapcsolatos elméleteivel, módszereivel. A kollégák egy elenyésző része még esetleg gyakorlatot is szerzett a csoportok szervezésében és vezetésében. Sokan azonban mindenféle háttértudás nélkül, a segítő munka logikájára és némi önképzésre építve vágtak bele a feladatba. Vagyis az induló és működő, nagyon különféle típusú csoportok nagyon különféle szakmai minőséget mutattak, illetve a már működő csoportokban szerzett tapasztalat sok olyan kérdést, szakmai igényt hozott a felszínre, amelyek azt bizonyították, hogy a csoportmunkával kapcsolatos ismeretek és készségek meglehetősen hiányosak, zavarosak.

Így volt ez a SzocioTéka projekt keretében résztvevő családsegítő szolgáltatások munkatársainak többsége esetében is. Ennek következtében a képzés során az egyik legnépszerűbb téma a „csoportozás” lett, és a visszajelzések arra vonatkoztak, hogy a résztvevők

1 A pénzügyi és természetbeni szociális ellátások igénylésének és megállapításának, valamint folyósításának részletes szabályairól szóló 63/2006. (III. 27.) Korm. rendelet 17§ (10) c) pontja szerint „a rendszeres szociális segélyre jogosult bevonásával kidolgozza az egyéni élethelyzetéhez igazodó beilleszkedést segítő programot, és arról a segélyben részesülő személlyel írásban megállapodást köt”. A beilleszkedési program többféle értelmezése ismeretes, tekinthető úgy, mint a családsegítő szolgáltatásnál előírt (a személyes gondoskodást nyújtó szociális intézmények szakmai feladatairól és működésük feltételeiről szóló 1/2000. (I. 7.) SzCsM rendelet 7. számú mellékletében az esetenapló belső tartalmaként meghatározott) cselekvési terv.

A beilleszkedést segítő program a kitűzött célok eléréséhez vezető lépések bemutatása (a megvalósítandó feladatok, teendők sorrendbe állítása, a szükséges szolgáltatások (eszköz/ módszer/ technika) megjelenítése, a végrehajtásért felelős (kötelezett - szolgáltatást nyújtó) mellérendelésével).

2009. január. 1-től az „Út a munkához” kormányzati program eredményeként a támogatási rendszer differenciálódott: életkortól, családi és az egészségi állapottól függően két, különböző ellátásra és szolgáltatásra jogosult csoportot különített el, a rendszeres szociális segélyben (RSZS), és rendelkezésre állási támogatásban (RÁT) részesülőket. Ennek eredményeképpen a beilleszkedést elősegítő program sok tekintetben más jelentést kapott, miután a családsegítő szolgáltatók elsődleges klienseiként az 55 évnél idősebb és/vagy a munkavállalást nehezítő betegségekkel küzdők, valamint a gyermekeiket egyedül nevelő szülők kerültek meghatározásra.

többet és „gyakorlatiasabb” módon szeretnének tanulni a csoportmunkáról. A kérdések nagyrészt arra vonatkoztak, hogy milyen megfontolások alapján érdemes csoportot indítani, illetve a csoportban hogyan, milyen eszközökkel lehet dolgozni.

E látszólag egyszerű kérésekre azonban nem könnyű egyszerű válaszokat adni, mivel a jelentkező szakmai bizonytalanság mögött egy sokrétegű, összetett problémarendszer húzódik, kezdve a szociális képzések, a szociális szolgáltatások, a szakma egészségnek rendszerszintű problémáitól az egyéni kérdésekig. Ha ilyen összetett problémákra szeretnének releváns, és valódi változásokat hozó válaszokat adni, akkor nagyléptékű szakirodalmi munkára, a szakma módszertanát megújító fejlesztésekre és szisztematikusan felépített képzési rendszerekre lenne szükség.

Nyilvánvaló, hogy ez a könyv erre nem vállalkozhat. Az viszont a jelen keretek között is teljesíthető, hogy a csoportmunkával kapcsolatban felmerülő, most legfontosabbnak látszó témákat áttekintse, és egyfajta munka-tankönyvként ötleteket és feladatokat adjon mindazoknak, akik csoportmunkával szeretnének foglalkozni.

Fogalmazhatunk úgy is, hogy egy szakmai „elsősegély” csomagot állítottunk össze, amely példákkal, különféle módon rendszerezett ismeretekkel és javaslatokkal kívánja attól a pillanattól segíteni a munkát, amikor a csoportmunka lehetősége felvetődik. Nem egy új alapjegyzetet akartunk tehát készíteni, ami szisztematikusan áttekinti a szakma elméleti és gyakorlati kérdéseit, és nem is tréningfeladat-gyűjteményt adunk közre. Jelen írásban inkább egy kiképzési folyamathoz illeszkedő bő tematikát kap a kezébe az olvasó, amely koherenciáját nem az elméleti, hanem a cselekvési logika adja. A kézikönyv középpontjába pedig azokat a kérdésköröket állítottuk, amelyeket a már csoportozó kollégák, mint a módszer kulcsterületeit fogalmaztak meg.

Mindenki, aki csoportokkal már régebb óta foglalkozik, valahogy elkezdte. Az egyik út, amit ilyenkor bejárunk, egy belső út, amikor pro és kontra mérlegeljük, szükségünk van-e egy új, vagy más módszer elsajátítására, alkalmazására. Ha igen a válasz, akkor meg kell tennünk a legfontosabb lépéseket a környezetünkben is, társakat, támogatókat, forrásokat keresve az elképzeléseinkhez. A könyv első fejezetei ezt az utat járják végig, belátva és válalva, hogy amit kínálunk, egy lehetséges logika, ami mellett létezhet számos más is.

A könyv további fejezetei már az elindult csoportok világába nyújtanak betekintést, egyrészt a csoportfolyamat fázisaira építkezve, másrészt a gyakran alkalmazott különféle strukturált gyakorlatokról való gondolkodást, e gyakorlatok alkalmazását kísérő megfontolásokat felvázolva. A szintézis kialakulását elérendő az egyes csoportfázisok tartalmazzák az adott fejlődési szakasz általános jellemzőit, fő csoportdinamika történéseit, a valószínűsíthető nehéz helyzeteket (ellenállásokat), és néhány példaként hozott strukturált gyakorlat elemzését.

Ebből talán az is kiderül, hogy mindig a szakember szemüvegén keresztül nézzük a csoporttal kapcsolatos teendőket, aki egyfelől, mint a csoport szervezője, a program képviselője, másfelől, mint a csoport vezetője kap szerepet.

Az egyes fejezetek mindemellett munkaszakaszokat is jelentenek, amelyek a csoportmunka szolgáltatások bevezetéséhez és megvalósításához szükséges szakmai megfontolások és cselekvések különféle szempontjait foglalja magába. A könyv olvasójának tehát módjában áll felmérni és megvizsgálni, hogy mi adott és mi hiányzik még a szolgáltatási

helyén, a napi gyakorlatában, mely területeken szükséges még fejleszteni, min kellene változtatni. E könyv hasznát tehát nem elsősorban a szakmaelméleti műveltség szélesítésében látjuk (bár bízunk benne, hogy indíttatást adunk az egyes témák további feltáráshoz, az ajánlott és elérhető irodalmak olvasásához), hanem a megértés, a diskurzus, kísérletezés, cselekvés és visszacsatolás lépések szerinti építkezést ajánljuk. Visszatérnek ezek az elemek a könyvben is, mivel hol egészen konkrét modelleket ábrázolva, hol megszólítva az olvasót, hol cselekvésre vonatkozó javaslatokat téve, hol a hatásokat mérlegelve épül fel a tartalom.

Természetesen e könyv készítése közben folyamatosan küzdöttünk a téma szélességével és mélységével, s ha mindent megfogalmaztunk volna, ami a csoportmunkával kapcsolatban fontos lehet, akkor az eredmény valószínűleg egy többkötetes mű lett volna.

Szerencsére a korábbi évekhez képest, igaz jórészt más szakmaterületekről, ma már széles kínálat áll rendelkezésre a csoportok működésének, a csoportdinamika különféle aspektusainak tudományos igényű bemutatására, és egyre több játék- és gyakorlatgyűjtemény kapható.

Ami viszont nagyon hiányzik, az a szociális munkában alkalmazott csoportmunkához kapcsolódó módszertani képzés, és olyan kiadványok sokasága, amelyek a szociális munka lényegéhez, társadalmi funkciójához, a szakmai identitáshoz illeszkedve mutatják be a szakmai lehetőségeket és eszközöket.

Ez a könyv elsősorban azoknak készült, akik a csoportmunka terén még nem vagy nagyon kevés tapasztalattal rendelkeznek. Mindazonáltal reméljük, hogy a gyakorlott csoportozók is haszonnal fogják forgatni a könyvet, főképp azon fejezeteit, amelyek a szociális munka szempontjából értelmezik és magyarázzák a csoportmunka szerepét és jelentését.

2. Csoportmunka a szociális szolgáltatásokban, a szociális munkában

Nincs könnyű helyzetben ma egy szociális szakember, ha csoportokkal szeretne foglalkozni; számos akadályt kell leküzdenie, mire egy csoport elindulhat.

Indulásképp olyan feltételek szükségesek, mint egy megfelelő nagyságú és berendezéssel rendelkező helyiség, sokféle különféle dolog, eszköz, amelyet a csoportban használni lehet ahhoz, hogy nyugodt körülmények között működhessenek a csoportok. Tudjuk, hogy sok szolgáltatásban, még mielőtt egyáltalán tartalmi kérdésekről lenne szó, e körülmények hiánya akadályozza, vagy nehezíti a csoportmunkát.

Különösen távol érezhetjük magunkat a megoldásoktól, ha az ideális feltételeket tűzzük ki célul. Például a terápiás szakirodalom olyan önálló helyiséget emleget, amit csak a csoportozásra használnak, olyan berendezéssel, amely módszerektől függően, minden feltételnek megfelel (kényelmes székek, elegendő hely a mozgáshoz, tiszta és adott eset-

ben a földre való üléshez, lefekvéshez alkalmas padlózat, nyugalmat sugárzó színek, formák stb.). Természetesen ezek fontos kitételek, de a szociális munka területén alkalmazott sokféle csoportmunka többfunkciós helyiségeket igényel. Ezzel szemben napjaink sok szociális szolgáltatásában a több funkció gyakran azt jelenti, hogy a családgondozók amúgy is szűkös irodájából csoportszobát kell varázsolni, és a nyugodt körülményeket legfeljebb a „Ne zavarj, csoportmunka folyik” feliratú táblával lehet megteremteni.

Joggal kesereghetünk az elégtelen körülményeken, de célszerűbb, ha másképp gondolkodunk. Nem vitás a csoporthoz tér kell, amit ha nem lehet a szolgáltatásban biztosítani, akkor másutt kell megkeresni (iskolában, közösségi házban), ad absurdum jó időben a szabadba is ki lehet menni.

Hasonló módon érdemes gondolkodnunk a csoportmunkához tartozó eszközökről, dolgokról. Más országokban a csoportmunkához összeállított csomagokat lehet vásárolni, nálunk magunknak kell a „tréning-táskát” összerakni. Szerencsére a mindennapi élet, a háztartás egyszerű tárgyaival, itt-ott kallódó dolgaival (labda, apró dísz tárgyak, elrakott magazinok, fakockák, színes papírok, szövetek és selymek, kendők, hurkapálcák és gyurmák stb.) nagyszerűen lehet dolgozni.

Félreértés ne essék, nem szeretném bagatellizálni a dologi feltételek fontosságát. Ugyanis, ha komoly kíváncsalmként jelentkezik a csoportmunka-szolgáltatások biztosítása, akkor szükség van eszközökre és megfelelő körülményekre. Ez azt jelenti, hogy a szokásos irodai eszközök mellett kissé furcsának tűnő dolgoknak is helye van a szolgáltatás költségvetésében. Mindez gyakran hosszas tervezést és forrásteremtő munkát igényel. A szolgáltatás menedzselése elsősorban a vezető(k) feladata, mint ahogy az is, hogy a fenntartóval képes legyen elfogadtatni, ahogy más humánszolgáltatásokban, úgy a szociális szolgáltatásokban is, az eredményes csoportmunkához anyagi befektetésre van szükség.

A gyakorlatban egy másik akadályként jelentkezik az időtényező. A csoportozás időigényes tevékenység, tehát időt kell felszabadítani a csoportmunkára vállalkozó kollégák napi feladataiban. A szolgáltatásaink többségében azonban a jogszabályban megszabott létszámok miatt sokkal kevesebb munkatárs dolgozik (különösen a mindefféle szempontból szegény térségekben), mint amennyit az igénylők száma és a problémák súlyossága indokolna.

Hogy mégis túljussunk ezen az akadályon, lehet, hogy az egész szervezet időgazdálkodását újra kell gondolni. Ennek egyik jó módszere például a „munkatükör” alkalmazása, azaz valamilyen időszakot átölelően a munkatársak minden tevékenységüket, annak időigényével együtt pontosan naplózzák, ezzel feltárva a nem fontos, nem sürgős és az úgynevezett időrabló tevékenységeket. A munkaidő korlátozott, tehát az időfelhasználás (esetmunka, adminisztráció, ügyek vitele, utazás, telefonálás stb.) kapott eredményei után célszerű meghatározni a csoportmunka időbeli integrálását.

Egy új módszer vagy szolgáltatás bevezetése gyakran azzal a haszonnal is járhat, hogy a már bevált, rutinszerűen alkalmazott tevékenységekre „rákérdezve” világossá válnak a szakmai gyakorlat problematikus pontjai. Például a csoportmunka időhatáros kereteinek beépülése a szakmai kultúrába jó hatást gyakorolhat a sokszor végtelenített segítőfolyamatnak tűnő, évekig tartó esetvezetésre.

A csoportmunka fentebb említett időigényessége mögött mindazonáltal időmegtakarítás is felfedezhető. Az a tény, hogy egy időben, egy térben több emberrel foglalkoz-

hat a szociális munkás, méghozzá úgy, hogy a csoport egészének hatása hozzáadódik a szakember hatásához, mindenképp hatékonyabbá teszi a szakmai hatásokat, mintha mindezt a klienseivel egyenként próbálná megvalósítani.

Arról a tényről, hogy többen igénylik a szociális szolgáltatásokat, mint amennyit a szakemberek érdemben el tudnak látni, és emiatt valóságosan igen kevés minőségi idő jut egy kliensre, többet, másképpen és hallhatóbban kellene beszélni. Jó alkalmat jelent egy új szolgáltatás bevezetése, hogy a szervezet munkatársi köre áttekintse, hogyan lehetne jobban gazdálkodni a rendelkezésre álló lehetőségekkel, köztük az idővel is, és e tények birtokában a fenntartó előtt nagyobb eséllyel tudja prezentálni a feladathoz szükséges plusz forrásigényeket.

A csoportmunka másik induló feltételét jelenti a szakemberek felkészültsége is. Sajnos ezen a területen is bőven akad hiányosság, melyek egyik eredete, hogy a képzésekben, a szolgáltatásokban az esetmunka-központú szemlélet és gyakorlat terjedt el.² Közismert, hogy szociális munkás képzések hazai elindulásakor, a szakma profiljának kialakításakor az „általános szociális munkás” képe rajzolódott ki és vált elfogadottá a szakma újkori alapítóinak elképzelésében. Az „általános” jelző sok mindent takar, köztük az egyik értelmezés, hogy a szakma történetében korábban elkülönült esetmunka, csoportmunka, közösségi munka módszertriász egyesüljön a szolgáltatásban, az adott szakember szakmai kompetenciájában. Magyarán, mindhárom területen szerezzen tudást és gyakorlatot a szociális munkás, és az adott klienshelyzetnek vagy problémaszituációnak megfelelően alkalmazza egyik vagy másik munkaforma eszköztárát.

A hazai szociális munka negyedévszázados fejlődésében az idő nem igazolta vissza ezt az elképzelést. A szociális munkás, szociálpedagógus és más szociális képzésekben, valamint a szociális szolgáltatások gyakorlatában az esetmunka vált elsődlegessé. A csoportmunka egyenrangúságát a szakma meghatározó köreiben ugyan gyakran hangsúlyozzák, mégis a legtöbb képzésben, kevés óraszámban és tervezett gyakorlat nélkül zajlik a csoportmunkára történő felkészítés. Tehát a szakmai szocializáció kezdeti fázisában minden körülmény a csoportmunka másodlagosságát mutatja azoknak a leendő szociális munkásoknak, akik később ennek megfelelően az esetmunkában érzik magukat viszonylagos biztonságban, ezért a csoportozás eszköztárát, lehetőségeit nem vagy csak részlegesen használják fel.

2 A nemzetközi irodalomból ismerjük, hogy más országokban a 80'-as évek táján hasonló problémák voltak megfigyelhetők, azaz mind a képzések, mind a gyakorlat preferált módszere az esetmunka volt. Többek közt ezek a felismerések járultak hozzá, hogy a csoportmunkához szükséges feltételekről kezdett beszélni, írni a szakma. Lásd: Schwartz, W: Csoportok alkalmazása a szociális munka gyakorlatában in: Hegyesi, G.-Kozma, J.-Szilvási, L.-Talyigás, K. (szerk): A szociális munka elmélete és gyakorlata, 4.kötet; Szociális munka csoportokkal; Bárczi Gusztáv Gyógypedagógia Tanárképző Főiskola, Budapest, 1997

Tovább nehezíti a helyzetet, hogy a pszichológia csoportok vezetése területén ismert képzési rendszer sem alakult ki a szociális szakmában. A hazai továbbképzési rendszer vagy terület-specifikus (lásd szakvizsga), vagy egy olyan kínálati halmaz (lásd akkreditált továbbképzések), amelyben a szociális munka módszer-specifikus szempontjai nem vagy áttételesen jelennek meg.³

Ennek következtében a szociális munka területén alkalmazott csoportmunka rendszerint két véglet között hanyódik. A kollégák vágyaiban a mély, személyes változást, különféle egyéni problémákat orvosló, ezért inkább önismereti és terápiás irányultságú csoportok merülnek fel, gyakran az ilyen mértékű változások előidézéséhez szükséges feltételek és felkészültség nélkül. Ezért szociális munka kompetenciájába tartozó csoportmunka helyett inkább valamiféle „pszichológizáló” csoportozás lesz a jellemző. A másik véglet, amikor a csoportmunka semmi több mint a kliensek „hasznos” időtöltésének terepe (miközben „hivatalosan” például a társadalmi beilleszkedés elősegítésének, a kapcsolati hálózatok bővítésének, a személyes kompetenciák fejlesztésének célja fogalmazódik meg).

Egy sor probléma származik ebből a körülményből. Azok a kliensek, akik részesei vagy részesei lennének a csoportoknak, rendszerint napról- napra, érzelmi, kapcsolati, anyagi válságok állandóan ismétlődő ciklusában élnek; a szociális szolgáltatásoktól általában materiális segítséget várnak, a szociális munkástól pedig konkrétumokat, amivel átvészélhetik, megoldhatják az aktuális, nehéz élethelyzetet.⁴ A csoportmunka előkészületek nélkül, ezért a kliensek többségének a „mellébeszélést”, vagy semmiről sem szóló találkozásokat jelent egy számukra idegen kultúra közegében.

Még inkább felerősíti az elutasító hozzáállást a „**pénzbeli támogatás + csoportban való részvétel „árukapcsolás”**”, vagyis az a körülmény, hogy a feltételhez kötött segélyezés elterjedéseként a segítő szolgáltatás igénybevételére kötelezik a kliensek nagy részét, anélkül, hogy az érintettek eljutottak volna a nem materiális segítség szükségletének belátására, elfogadására. A kényszer érzete pedig a motiváció ellen hat. Ha nincs más választásuk (és sokszor nincs), akkor az érintettek többsége kénytelen-kelletlen végigüli a csoporttalálkozásokat, sokszor a céltalan időpazarlás érzésével.⁵

3 Talán épp az „általános” jelző értelmezési problémája miatt alig akadnak olyan továbbképzések, amelyek a szociális munka módszertanát, annak elméleti, gyakorlati aspektusát céloznák meg. Más országokban jelen vannak az olyan fókuszok a továbbképzésekben, mint például a rendszerszemléletű, pszichoszociális és más modellekre épülő esetmunka, csoportmunka, vagy egy-egy szemlélethez kapcsolódó eljárások elsajátítását célzó képzés, mit például az empowerment, a hálózatépítés, szolgáltatásfejlesztés stb. a szociális munkában. Néhány kivételük egyike a Szociális Szakmai Szövetség nagy érdeklődést kiváltó csoportmunka akkreditált képzése, vagy a SzocioTéka program, amely keretében született ez a könyv is.

4 A materiális segítségre épülő gyakorlat a rendszerváltozás utáni szociálpolitika egész rendszerét átította, ami érthető, ha a jövedelmi szegénység gyors terjedésére gondolunk. A szolgáltatási elemek viszont háttérbe szorultak, bár számos szolgáltatás kialakult. A források azonban sosem voltak elegendőek szolgáltatási funkciók teljesítésére, arra, hogy a kollégák elég időt és figyelmet fordíthassanak a kliens részvételének, motivációjának, aktivitásának támogatására. Ezért elsőrendű feladat lett a különféle pénzügyi ellátásokhoz való hozzáférés segítése, amihez másodlagos pluszként tartozik a „segítő beszélgetés”, a családlátogatás, az egyéni és családi szociális tanácsadás. Úgy is fogalmazhatunk, hogy a kialakított szociális rendszerek anyagi központúsága a klienseknek azt tanította, hogy főként segélyt, adományt, lakást, munkát stb. várjanak a szolgáltatásoktól.

5 Ezek a jelenségek különösen erősen jelentkeznek a régóta munka nélkül élő, de a minimális fenntartásukat biztosító segélyekre rászoruló igénybevevők körében. Ők, sok szempontból jogosan, úgy gondolják, hogy munkát kéne adni és nem csoportbeszélgetéseket.

Ez a hozzáállás frusztrálja azokat a csoportozó szociális munkásokat, akiket nemegyszer mélyvízbe dobva, szintén minden előkészület nélkül, csoportmunkával bíznak meg. A sok résztvevőnél tapasztalható érdektelenség ezért arra készíti a kollégákat, hogy csoportozás címén játékos gyakorlatokkal kitöltött, szórakoztató programokat ajánljanak fel.

Másutt csoportmunka címén inkább a lélektani munkán alapuló pszichológiai kiscsoportok különféle iskoláinak, munkamódszereinek, a különféle tréningek és a kompetencia alapú pedagógiai megközelítés leegyszerűsített, kevert változata ismerhető fel. A szociális munka jellemzői sokszor csak a klienscsoport adottságaiban, társadalmi helyzetében jelentkeznek, miközben a szakma-specifikus célok és tartalmak rejtve maradnak.

A csoportmunka kínálat attól függően, hogy a szervezet filozófiájában, a munkatársak szemléletében milyen szerepet tölt be a csoportmunka, a lélektani munkán alapuló pszichológiai kiscsoportok, a pszichoedukációs célú tréningek, és a laza klubszerű együttlétek által alkotott spektrumon helyezkednek el. Hogy éppen milyen jellegű csoportokat működtetnek az adott szolgáltatásban, nem a résztvevők szükséglete, hanem az dönti el, hogy a munkatársak milyen képzettségűek, milyen csoportban szereztek sajátélményt vagy kiképzettséget, vagy épp milyen „szakmai divatok” (munkanélküliek teaháza, kamaszok önismereti csoportja, éjszakai pingpong, pszichodráma, családállítás stb.) uralkodnak.

Amiből azonban általános hiány mutatkozik, az a felmért szükségleteire épülő csoportmunka szolgáltatások tudatos alkalmazása, különös tekintettel a szociális munka kompetenciáin belül létező csoportkínálatra. Nehéz tehát felfedezni, megállapítani, hogy a csoportmunka mitől lesz szociális munka.

Összegezve az eddigieket, két dolgot szeretnénk hangsúlyozni. Az egyik, hogyha csoportmunkában gondolkodunk, időt és teret kell találni e tevékenység számára; a másik, hogy optimális esetben mindez tervezéssel, felméréssel kezdődik, beleértve a kliens, a szociális munkás és a szervezet igényeit és lehetőségeit. Ismerve azonban a szolgáltatások helyzetét, lehet, hogy kompromisszumot kell találnunk a szükséges, az elégséges és az ideális megoldás között. Például, a csoportmunka bevezetése történhet kislépésekben, fokozatosan is. Miután a szociális munka területén bő a kínálat a különféle célú és típusú csoportokban, módszerekben, van választási lehetőség. Érdemes tehát olyan jellegű csoporttal kezdeni, amire a minimális feltételek megvannak, amire képes a szervezet és képesek a munkatársak, és ami a leendő résztvevők igényével is találkozhat.

FELADAT

A csoportmunka szolgáltatás elindításához és megvalósításához a saját környezeti adottságokhoz igazodva készítsen forráselemzést. Készítsen listát a településen elérhető csoportozásra alkalmas helyiségekről, illetve tekintse át, hogy a napi munkájában mennyi időt tudna felszabadítani a csoportmunkára.

3. A szociális munka csoportokkal – néhány definitív és tartalmi jellemző

A szociális munka tanulmányozásakor a csoportmunkában is visszaköszönnek a szakma professzionalizálódásának sajátosságai, azaz:

- a csoportmunka a szakma kialakulásának kezdetétől alkalmazott munkaformája a szociális segítségnek (lásd pld. settlementek, szociális mozgalmak vagy a különféle prevenciós, szocializációs, rehabilitációs célú csoporttevékenységek),
- szinte minden, az emberi csoportokról származó tudást, származzon az bármely tudományterületről, illetve módszertanból, a szociális munka igyekezett beilleszteni, alkalmazni gyakorlatában,
- ahogy más munkaformák esetében, úgy a csoportmunkában is, a gyakorlatból emelkedtek ki a szakmai modellek.

Vagyis a csoportmunkában is szembesülünk a szakma sokszínűségével, módszertani, gyakorlati sokféleségével, ami ugyan széles eszköztársulatot kínálhat a szakembereknek, de meglehetősen megnehezíti az áttekintést. Ezt felismerve indult el az a rendszerező munka, amely különféle szempontok szerint csoportosította a szociális munka területén alkalmazható megközelítéseket és gyakorlatokat.

Egyik, talán legfontosabb felosztás, amelyből már sok tekintetben levezethető a gyakorlat, a szakma-specifikus szándékok meghatározása volt, melyek a következők:

- a *korrekciós szándék*: azaz a csoportmunkát abból a célból alkalmazzuk, hogy az egyén/csoport működésének diszfunkciói tudatosuljanak, és a csoportban szerzett tapasztalatok révén az egyén/csoport képessé váljon az életfeladatai teljesítésére, az alkalmazkodásra, egy új egyensúlyi állapot megtalálására.
- a *megelőző szándék*: ami azt célozza, hogy egy adott élethelyzetben az egyén/csoport fenn tudja tartani a működőképességét, illetve a várható, kiszámítható, élet adta nehézségekkel időben szembe tudjon nézni, fel tudjon azokra készülni.
- az *általános, emberi fejlődést elősegítése*: amely azt szolgálja, hogy az egyének, a fejlődési lehetőségek felismerésén, tudatosításán keresztül, képesek legyenek aktívan hozzájárulni az emberi, közösségi, társadalmi viszonyok változásához.
- *személyes haladás támogatása*, a kapcsolatok új/más formáinak megtapasztalásán keresztül, az egyének céljai, igényeik, érdekeik felismerésével a környezethez való alkalmazkodás megfelelő módjait sajátíthatják el.
- *polgári felelősség és részvétel támogatása*, abból a célból, hogy az egyének ráébredjenek a saját érdekeik túlmutató közösségi és társadalmi felelősségükre, és képesek legyenek aktívan cselekedni a közügyek képviselésében. (Német, 1998)

A fentiekből kitűnik, hogy a szociális munka központi paradigmája (egyén a környezetben/személy a rendszerben), és szakmai specifikuma (az egyén és környezete közötti kölcsönhatás) a csoportmunkában is érvényesül.

Logikusan következnek mindebből a csoportmunkára alkalmazott legegyszerűbb definíció, miszerint a csoportmunka „A szociális munka céljainak érvényesülése a csoportmunka eszközeivel” éppúgy, mint az ismert részletesebb meghatározás: „Emberök kis csoportjával végzett célorientált tevékenység, mely szocioemocionális igények kielégítése és feladatok végrehajtása érdekében történik. Ez a tevékenység egyaránt irányul a csoport egyes tagjaira és a csoport egészére a szolgáltatási rendszer keretein belül”

(Toseland-Rivas, 1984, in Hegyesi-Kozma-Szivási-Talyigás, 1997:54)

A célok tehát sokfélék: lehet a csoporttagok rehabilitációja, ismereteinek, társas kapcsolatainak építése, fejlesztése, amikor az egyén van a középpontban. A környezet fontos, bár másodlagos része a folyamatnak (a problémák a környezetben jelentkeznek, és e környezetben kell a csoport által megerősített egyénnek a változás érdekében cselekedni). Ugyanakkor a szociális munka nagy hangsúlyt fektet a csoportnak mint egésznek a lehetőségeire és fejlesztésére, azzal a feltételezéssel, hogy a csoportokba szerveződő emberek képesek a környezet többszintű megváltoztatására.

Azaz a szociális munkában a csoporton kívüli és a csoporton belüli változásokat célzó módszerek egyszerre vannak jelen. Mindkét megközelítés értékes. Ami a csoportozó szociális szakemberek számára a legfőbb kihívást jelenti, hogy miképp tudják egyensúlyba tartani, összehangolni az egyén-csoport-környezet jellemzőit, és a szükséges változást támogató módszereket, eljárásokat.

Figyelembe kell venni ezért az egyes irányultságok túlhangsúlyozásának következményeit. Vagyis, ha túlságosan egyénre orientált gyakorlatba torkollik a csoportmunka, akkor azon kívül, hogy megvan az esély a kompetenciánk átlépésére, a környezeti rendszerek bevonásának elmaradása miatt, az egyéni változást hamar felőrölhetik e környezet fel nem ismert hatásai. Ha a környezeti viszonyok túlhangsúlyozottak, akkor az egyén, a csoporttag személyes szükségletei szorulhatnak háttérbe.

A szociális munka számos dilemmája, a beavatkozások nehézsége, a szakma azon sajátosságaiból ered, hogy egyszerre kell figyelmet fordítani az egyénre, a környezetre és a köztük lévő kölcsönhatásokra. Nincs ez másképp a csoportmunkában sem. Éppen ezért a valós változások elérése érdekében úgy kell gondolnunk a csoportmunkára, mint egyének, a csoportok és a szűkebb-tágabb közösség egymásba fonódó, állandó kölcsönhatásban lévő többszintű hálózatára, amelyben nagy hangsúlyt kapnak a szereplők, a kapcsolatokon keresztül áramló javak, érzelmek és viszonyok, amelyek aktív (át)alakítására szolgálnak a különféle csoportmunka megközelítések. Látható tehát, hogy a csoportot a szociális munkában sokkal szélesebben értelmezik, mint más segítő szakmákban.

Csoportmunka modellek

A csoportmunka rendszerezésében a szociális munka területén sokak által ismert fontos modellek nyújtanak segítséget.

E modellek a szociális munka társadalmi funkcióját az egyén, a kis csoport és társadalom által alkotott háromszögbe helyezve írják le azokat a nézőpontokat, eljárásokat, ahol a csoportmunka elhelyezhető. A következőkben nálunk alig ismert szerzőpáros

Bernstein és Lowy, (Berstein/Lowy,1978) rendszerezését mutatjuk be, akik a szociális csoportmunka területén négy megközelítést és a hozzájuk kapcsolódó alkalmazási formát különböztetnek meg.

A *társadalmi akciók modell*, amely a szociális munka legkorábbi tradícióihoz nyúlik vissza. Célja a társadalmi változások generálása, a demokrácián alapuló mechanizmusok megerősítése, az egyén társadalmi tudatosságának elősegítése. E munkaformához tartoznak azok a csoportok, amelyekben a tagok társadalmi, közösségi értelemben ismerik fel, hogy nincsenek egyedül, hogy együttes fellépéssel, a hangjuk hallatásával vívhatják ki a szűkebb-tágabb közösség figyelmét, jogos igényeik elfogadtatását. (Napjainkban, például a Szegénységellenes Hálózat szegénységben élő aktivistáival folyó csoportmunkára igaz ez a modell. A Hálózat sajátossága, hogy a helyi és regionális szervezetekhez kapcsolódó aktivisták delegációs rendszeren keresztül építik fel a Hálózat egészét. A demokrácia intézményrendszerét felhasználva igyekeznek artikulálni a szegénységben élők érdekeit)

A *terápiás segítségnyújtás* modellje, amelyhez tartozó csoportfolyamatok elsősorban az egyéni, személyes problémákkal való megküzdéshez, a pszichés, a szociális és kulturális alkalmazkodáshoz nyújt segítséget. E modellben a csoport cselekvési tere és eszköze a személyes támogatásnak. A középpontban az egyén nehézségei és szükségletei állnak. (A beilleszkedési programokban a kliensközpontú csoportok a leggyakoribbak, mint például az életvezetést támogatás, a munkanélküliséggel kapcsolatos következmények feldolgozása vagy a munkavállaláshoz kapcsolódó kompetenciák fejlesztése.)

A következő *a kölcsönös segítségnyújtás és védelem modellje*, amelyben azok **rendszerekre állnak a középpontban**, amelyek természetes támaszként léteznek az egyén körül, és amely rendszerekkel a szociális munkás általában foglalkozik. Idetartoznak a szűkebb-tágabb család, a szomszédság, a barátok, munkatársak. E modell másik fő szóba jöhető szeplői mindazok a szolgáltatások, amelyek az emberi fejlődés különféle vetületeivel foglalkoznak, kezdve az iskoláktól, az egyházi közösségen át, a kórházig. Ez esetben a csoport nem csupán az egyéni célok megvalósításán fáradozik, hanem a szociális mikro- és mezohálózatok kialakításán, megerősítésén van a hangsúly. Ebben az értelemben a hálózat egy tagja a szociális szolgáltatás, és a létrejött csoportnak, mint egy újonnan létrejött hálózatnak egy fontos tagja a szociális szakember. Fő feladata, hogy közvetítő szerepet töltsön be a csoporttagok (kliensek) és a társadalom (a szűkebb-tágabb közösségek) között, és e kölcsönhatások problematikájára koncentráljon. (Az ilyen csoportokra a helyi szociálpolitika ügyeire szervezett szakmaközi bizottságok munkájában, az esetkonferenciákon vagy a közösségfejlesztés előkészítő szakaszában találhatunk példákat.)

E három modell bemutatásával ez idáig nem sok újat mondtunk, hisz mindezek nagyjából lefedik a szakirodalomból ismert *társadalmi célmodell*, a *gyógyító és reciprok modell* tartalmi és formai jellemzőit.

Berstein és Lowy azonban közöl egy negyedik úgynevezett fejlődésmodellt is, amelyben a Boston University School of Social Work által megvalósított csoportmunkára vonatkozó kutatási eredményeket és az új praxiselméleteket olvasszják egybe.

A *fejlődésmodell* egyik sajátossága, hogy a másik három modell elemeit igyekszik egy-egybe foglalni. A szerzők a csoportot mint mikrokozmoszt értelmezik, amelyben az időtényező, ebből következően, a csoportfolyamatokon van a hangsúly. E modell szerint a csoport olyan közege a társas formációknak, amely beágyazódik a környezetébe, illetve a csoporttal való együttélés során szerethető tapasztalatszerzés színtere. Az egyén tehát felkészülhet arra, hogy jobban tudjon alkalmazkodni a körülményeihez, illetve a csoportból nyerjen erőt, támogatást és tapasztalatot a körülményei megváltoztatásához. A fejlődésmodell a konfliktust szükséges és normális jelenségnek tekinti, és a konfliktusokkal való megküzdést támogatja a gyakori reakcióként jelentkező konfliktuskerülő viszonyulás helyett. A szociális munkás része a csoportnak, aki a célok tisztázásában nyújt segítséget, és szükség esetén alakítja a csoportdinamikai folyamatokat. A folyamatjellegből eredően a célok és megvalósulás közötti visszacsatolás végig jelen van a csoport indulástól a befejezésig.

Az alábbi táblázatban e négy modell különféle szempontok szerint rendszerezett lényegi jellemzőit mutatjuk be.

1. tábla: Szociális munka modellek a csoportunkában – Bernstein és Lowy (1978)

	1. A társadalmi akció modellje	2. A terápiás segítség modellje	3. A kölcsönös segítségnyújtás és védelem modellje	4. Fejlődésmodell
Dimenziók	Társadalmi célok, szociális ügyek (a közösségi munkához hasonlóan)	Rehabilitálás, kezelés (az egyéni esetmunkához hasonlóan)	Közvetítés az individuum és a „társadalom” között	A csoportnak, mint mikrokozmosznak a fejlődése (eklektikus)
Fő célok	A társadalmi változások elindítása, a csoport, a társadalmi akciók közvetítője, a csatlakozó polgárokkal kiszélesítve a tagságot	Az egyéni kezelés és rehabilitálás a csoport által (re-szocializáció)	Az egyén és társadalom kölcsönös függésének felismerése, az emberek közötti kapcsolatok előmozdítása	Az egyén és a csoportfejlődés egy adott szociális miliőben, amelyben változásokra van szükség

Kulcskompetenciák	Nagykorú polgár (társadalmi felelősségvállalás és tudatosság)	Alkalmazkodás, mint kezelési cél (terápiás orientáció)	Érzelmi tapasztalat, csoportélmény – szimbiotikus kapcsolat az egyén és társadalom között – a csoport a kölcsönös segítség	Az egyén változása és fejlődése – a folyamat és a fejlődés elsődlegessége az idővel szemben: a csoport fázisai, az egyén és a milió – a konfliktusokkal való megküzdés, döntéshozatal
A csoport	Lehetőség, a szociális és politikai változások véghezvitelére, ügy-orientált	Kezelési keret az egyének számára – eszköz az egyéni célok elérésében – a tagok a diagnosztikus súlypontokhoz igazítva választják ki a csoportformát.	A csoport a „kliens” – a tagok a kölcsönös segítségnyújtást és munkát tekintik elsődlegesnek – „a csoport a királyi út”	Gyakorló terep minden résztvevő számára – a csoport más csoportok előkészítő élménye – a csoport más csoportokhoz való kapcsolódása hangsúlyos
Individuum	A közösségi részvétel járul hozzá az én megerősödéséhez	Az egyéni problémák állnak a csoport középpontjában, „az egyén a király”	A kapcsolatok alakítója, hordozója. A kérdés, hogy az egyén hogyan tud az egészhez hozzájárulni?	Az emberek közötti kapcsolati és szerepvizonyok értelmezője. Mennyiben képes az egyén a szerepváltásokra?
A program	A középpontban, azért, hogy a társadalmi célok megvalósuljanak	Az egyén személyes fejlődésének eszköze, erősen diagnosztikus orientációjú	A csoport jólétét szolgáló csoportfolyamatok. A program elemei a csoportból származnak, a diszkuszió központi szerepet játszik.	A csoport fázisaihoz igazodik: Mi hasznos ebben a pillanatban a csoport számára? A programkarakter más csoportok számára is mérvadó
Csoportvezető, csoportmunkás	A társadalmi tudatosság felkeltésének felelőse – modell-személy, a csoport középpontjában áll – az érdekek szószólója	Az egyénre irányul (erősen individualizált). A szerepváltások támogatása „klinikai” kezelésen keresztül	Közvetítő, képessétevő. A szerződés fontos. Minden a folyamat, a csoport részévé válik.	Képessétevő, közvetítő, szószóló. Szerepeket vesz át a csoporttól. Aktivizál, segíti az adott csoportfázisok elérését, a csoporttal foglalkozik annak érdekében, hogy mind a csoport, mind az egyén előtt álló akadályok leépüljenek.

Intézmény	A csoporthoz igazított. Része a közösségnek.	A klienshez igazodik. A szolgáltatási háttér nélkül nem kivitelezhető. Szakmai legitimáció	A közösség tagjai, esetleg háttér intézmény nélkül. A csoporttal való szerződés a mérvadó	A közösség tagjai és a csoport. Az intézmények változása lehet a feladat – más csoportokkal való munka számára a csoport, mint modell – a szerződés fontos
Gyakorlati elvek	Nincs előzetes diagnózis: a csoport a közösség reprezentánsa, a szakértő vezetőtől, a részvételi vezetésig	Az egyéni diagnózis elsődleges – a kezelési célt minden résztvevő számára meg kell határozni – a szociális munkás a kezelési célokhoz alakítja a csoporttörténeteket	1) Kapcsolódásokat keresni 2) Az akadályok elhárítása 3) Értékekkel, ideákkal, tényekkel hozzájárulni 4) További horizontokat közvetíteni 5) A feltételek és a határok definiálása	A csoportfolyamatok használata, az emberi kapcsolatok kialakulásának támogatása, segítség a feladatok megoldásában, az új szituációkra való átlépés elősegítése
Hátrányok	Az egyén és a csoport egésze háttérbe szorul, fejletlen elméletek	A vezetőre való erős irányultság, a csoport hozzájárulás alacsony	Idealizált a csoport hatalma, a csoportfejlődés naiv értékelése, a folyamat több mint a téma, az elméleti háttér hiányos, az egyén érdekei háttérbe szorulnak	Nagyon fázisközpontú sémákkal dolgozik, az elmélet még kidolgozásra vár, más csoportokhoz való kapcsolódás nehezen megvalósítható
Előnyök	Elkötelezettség a demokratikus folyamatok iránt – a társadalmi felelősségvállalás – a közösségi munkába vezethet át	Az erős diagnosztikus orientáció mögött megalapozott elméletek találhatóak, a csoportképződés a diagnózis alapja	A partnerség a csoportfolyamatokban – a szociális munkások hitelessége – a szakértői szerep demisztifikálása	A csoport vonatkoztatási csoport és a segítő eszközök – az idő, mint kritérium a fázisokban- a konfliktust funkcionális hatásaiban nézi
Elméleti alapok	A „valószínűség, a lehetőségek elmélete” – krízisintervenció – társadalmi tervezés	Pszichoterápia, én-pszichológia, szerepelmélet	Rendszer- és mezőelmélet, az egzisztencialista filozófia, pszichológia	Szociálpszichológia, mezőelmélet, fejlődéspszichológia, vezetéselmélet

Bernstein és Lowy(1978) in: Schmidt-Grunert.2009:189-190

Ha a gyakorlati munka területén akarjuk értelmezni az említett modelleket, akkor:

- Az első modell a társadalmi ügyek, a klienseink számára hátrányos helyzetet teremtő egyenlőtlenségek, a szociális biztonság és jogok sérülése, a szegregáció, az előítéletek, a szolgáltatási hiányok és fontos más közösségi kérdések köré szerveződik. A csoportok annak az érdekében jönnek létre, hogy megszervezzék magukat egy adott probléma kapcsán. Továbbá ismereteket és készségeket sajátítsanak el az érdekeik hatékonyabb és hatásosabb képviselése érdekében. Fontos cél, hogy az érintettek, mint a társadalom egyenrangú tagjai láttassák magukat, árnyalják, átalakítsák és befolyásolják a róluk kialakuló gyakran negatív sztereotípiákat. Elsődleges szerepet játszanak az empowerment orientációjú eszközök és megközelítések.
- A második modell az egyéni munka „folytatása”, megvalósítása csoportkeretek között, amelyben, durván leegyszerűsítve, a szociális tanácsadás segítő módszerei kerülnek alkalmazásra. A csoporttagok, a csoporttér a szélesebb spektrumú diagnózis, a változást eredményező megoldási variációk bázisát hordozza. A csoport, mintegy „görög kórus” kiemel, felhangosítja az egyén személyes problémáihoz kapcsolódó jellemzőket; gyors visszacsatolásokra nyújt lehetőséget; új szempontokkal gazdagítja a résztvevőket; a mindennapokban használható cselekvési ajánlatokkal szolgál. A szociális munkás szakértőként irányítja a folyamatokat és alakítja az eseményeket.
- A harmadik modell az emberekben meglévő proszociális adottságokat, a legtöbbünkben meglévő segítőpotenciált veszi alapul. Tévedés „önsegítő” csoportra leszűkíteni, bár számos eszköze az önsegítő csoportokból származik. A szociális munka területén e csoportmodellben ugyanis a politikum erősebben van jelen, mint az önsegítő csoportokban általában. Az egyén és társadalom (vagy egyén és helyi közösség) kölcsönös függésének, egymásrautaltságának megértése eredményeként, a csoportlét élménye annak eredményét hordozza, hogy más érdekeket, célokat, értékeket képviselő csoportok felé is tudjanak kapcsolódni az érintettek.
- A negyedik modell az egyén, a csoport és a környezet hármasságát követi. A csoport a világ egy szelete, mikrokozmosza, és mint ilyen alkalmat ad a valóság rekonstruálására. A csoportfolyamatok kapnak kiemelkedő szerepet, ahol az egyéni, a csoport és a környezeti dimenziókkal megjelenő ellentmondások, konfliktusok mentén alakulnak a csoporttörténetek. Tekinthejtjük úgy, mint egy állomást, amely aztán elágazik, és a tagok újabb szükségletük kielégítése felé fordulnak. A csoportlét a tapasztalat, az érzelmi élmények forrása, amely révén az egyének saját életútjainak, kapcsolódásainak, új társas formációknak, csoportoknak nyit teret és lehetőséget.

FELADAT

A helyi adottságok és feltételek tükrében, SWOT analízis felhasználásával vizsgálja meg az egyes modellek alkalmazhatóságát.

Természetesen bármely modell irányába is köteleződnek el a szakemberek, nem árt néhány szempontot figyelembe venni.

- Az egyes modellek kiválasztását nemcsak az dönti el, hogy milyen problémákkal élnek a leendő vagy már létező csoport tagjai, hanem az is, hogy a szociális szakember a saját felkészültsége és feltételei ismeretében mely modell megvalósulásáért tud felelősséget vállalni.
- A modellválasztást a szociális probléma alapos elemzése előzi meg. Megvan a lehetőség, hogy egyik modelltől idővel átlépjünk a másikba, de azt tudnunk kell, hogy aktuálisan milyen modellben dolgozunk.
- A holisztikus vagy eklektikus megközelítés nem egyenlő a szakember kényekedve szerint alkalmazott eszközökkel. Az egészségességet vagy a sokféleséget magába foglaló megközelítések során a beavatkozási tudatosságnak fokozottabb jelentősége van, hogy mind a szakember, mind a csoporttagok tájékozódni tudjanak a történésekben.
- Alapos vizsgálatot igényel az elméleti felkészültség is. Minden modell mögött – segítő célzattal – jelen vannak a fő elméletek. Az alkalmazóknak érdemes feltenni azt a kérdést, hogy mely elméletekre van rálátásuk és melyekre még nem; ez utóbbiak önképzéssel, továbbképzéssel pótolhatók.
- A szakember hitelességének követelménye miatt szükséges annak felmérése is, hogy a csoportmunkás személyes stílusához, értékrendjéhez mi áll közel, mit tud képviselni.
- A modellek mindegyikére érvényes, a közeli és távoli célok pontos megkülönböztetése, illetve a kis lépések stratégiája.

Összegzésül: A fent ismertetett modellek a csoportmunka sokféle alkalmazásának lehetőségét bizonyítják. Valamelyest rálátva napjaink gyakorlatára most két szempontot hangsúlyoznánk. Egyfelől a csoportmunka folyamatjellegét. Ismert, hogy a csoportok és benne az egyének különféle fázisokon keresztül haladva válnak csoporttá, illetve lesznek tagjai a csoportnak. Vagyis a csoportmunka nem azt jelenti, hogy az „ülésekre” az éppen elérhető, ismert tréninggyakorlatokkal készül a szakember, illetve a neki fontos témákat prezentálja, mivel a résztvevők halmaza fokozatosan jut el a teljesen más minőséget képviselő csoportszintű működéshez. Mindez azt feltételezi, hogy a csoporttá válás folyamatát szem előtt tartva szükséges tervezni, szervezni és megvalósítani a csoportmunkát.

Másfelől a fenti modellek problémához, célokhoz és szükségletekhez igazodó alkalmazását hangsúlyozzuk. Optimális körülmények között a szociális szakemberek a felmerülő problémákhoz választják és ajánlják fel az egyes modellek eljárásait, ami azt is igényeli, hogy a szakember elegendő jártassággal rendelkezzen az egyes modellekhez tartozó tevékenységekben, eljárásokban (például: tárgyalástechnika, szervezési készségek, moderálás, lényegkiemelés, érdekek artikulációja stb.).

Elvi szinten nem látszanak akadályok, a gyakorlat azonban azt mutatja, hogy az individuális segítségen kívül, a szociális munkások közösségi, környezeti változásokra vonatkozó intervenciói nehezen véghez vihetők. Az elnyomott emberek csoportokba szervezése, a maguk és ügyük képviselőre való felkészítése gyakran ellenérzést vált ki a (helyi) hatalomban és befolyással rendelkező domináns csoportokban.

Mostanság, egyelőre főképp a szavak szintjén, kezd megerősödni az a felismerés, hogy a közösségekben, a kölcsönösségen alapuló szociális hálózatokban sok forrás rejlik. E felismerés gyakorlattá fordítása a szociális szakma részéről ott kezdődne, hogy nagyobb figyelmet fordít az egyes modellekhez tartozó szakmai tevékenységek, eljárások elsajátítására, az elméleti, módszertani és etikai kérdések tisztázására, különös tekintettel a szociális csoportmunkára. Az ugyanis egyértelmű, hogy előbb vagy utóbb nagy szükség lesz a szakma e tudására.

4. A szervezeti feladatoktól a csoport első találkozásáig - a definiálástól a gyakorlati tennivalóig

A csoportok létrehozása a szociális munkában (is) mindig szervezeti háttérrel igényel. Természetesen van helye az egyéni kezdeményezésnek, vállalásoknak, de ahhoz a csoportmunka professzionális szolgáltatássá váljon, szervezeti integrációjára van szükség, mivel csak a szervezeti felelősséget viselő szakmai közösség tud garanciákat biztosítani a szolgáltatás minőségéért, a szakmai, etikai szempontok betartásáért.

A következőkben olyan szakmai kérdésekkel, szervezeti területekkel foglalkozunk, amelyek a csoportmunka szolgáltatásokra való felkészüléshez szükséges feladatokat mutatja be. E tanulmány korlátozott keretei nem teszik lehetővé, hogy minden összefüggésre, teendőre kitérjünk, ezért csak néhány, a kollégák által legfontosabb tartott témakörrel foglalkozunk.

4.1. Esetmunka és/vagy csoportmunka

Ahogy már fentebb szó volt róla, napjaink szociális szolgáltatásait az esetmunka-központi gyakorlat jellemzi. Egy más munkaforma - jelen esetben - a csoportmunka alkalmazásakor számolni kell a megszokásból származó nehézségekkel (eddig is így csináltuk, ezt ismerjük, így alakult, miért kellene másképp? stb.). Továbbá a klienssel való együttműködés első lépéseinek egyike annak eldöntése, hogy a feltárt problémák fényében milyen munkaforma, módszer vezethet az adott helyzetben eredményhez. Éppen ezért fontosnak tarjuk, hogy az eset- és csoportmunka kapcsán elgondolkojunk e két munkaforma előnyeiben és hátrányain.

4.1.1. „Csoport” az esetmunkában, „esetmunka” a csoportban

A szociális munkában az esetmunka, csoportmunka (és közösségi munka) sok tekintetben egymást átható, egymással kölcsönhatásba álló, egymásból következő és épülő munkaformákat, módszereket, illetve eljárásokat jelent. Mindenki, aki a gyakorlatban dolgozik, előbb vagy utóbb eljut arra a felismerésre, hogy az esetmunkában érintett szereplők problémáinak hasonlósága, helyzetük azonossága, és a velük kapcsolatban közönytörőnek vagy elutasítónak bizonyuló környezet átforgalmazása a kliensek csoportba szervezését igényelné.

A munkaformák ilyen összefüggése a szociális problémák létrejöttében szerepet játszó tényezők többdimenziós természetéből ered, arra válaszul alakult így. Ugyanakkor az egyes munkaformák indikációja, a szakmai beavatkozások eljárása az egyén és környezet viszonyrendszerében sokféle különbséget mutat, azaz módszertani értelemben az esetmunka, a csoportmunka és a közösségi munka között határok húzódnak. Tévedés azonban e határokat a napjaink közkeletű felfogása szerint az egyéni esetmunka, a családkezelés⁶ és a csoportmunka között meghúzni. Ugyanis ez a felosztás elfeledkezik arról, hogy a szociális esetmunkában az egyén a környezetével együtt értendő, azaz nem **egyéni** munka, még akkor sem, ha az esetkezelés folyamatában aktuálisan egy-egy érintettel foglalkozik a szakember.

Vagyis a szociális munkában az esetmunka mindig figyelembe veszi azt a kapcsolatrendszert, amely az egyént körbeveszi, elsősorban a családját, majd minden más fontos kapcsolatát. Ezért az esetmunkában is különféle kisebb-nagyobb csoportként leírható társas formációk vannak jelen, csak hogy ezek a csoportok természetes módon alakul-

⁶ A családkezelés kifejezés egyik problémája, hogy ugyan a szociális szolgáltatásokhoz köthető, de homályossá teszi a szakmai tartalmat. Amit ebből az elnevezésből biztosan tudhatunk, hogy családra vonatkozik, és hosszabb folyamatról van szó, mivel a gondozás szó erre is utal. Továbbá van a gondozás kifejezésnek egy másik meglehetősen problematikus oldala, mégpedig a szóban rejlő paternalizmus. Ezzel szemben a szociális esetmunka sokkal inkább behatóolja, hogy ki, milyen alapelvek mentén és milyen módszerekkel dolgozik. Sok szempontból érthetetlen, hogy a szociális területen érvényes törvények kerülnek a nemzetközi kifejezéseket, és olyan szakmai elnevezések maradtak érvényben, amelyek akkor keletkeztek, amikor nem voltak a szociális munkához kapcsolódó szakmai végzettségek és világos tartalmak.

nak, és sajátos kapcsolat (vérségi, házastársi, baráti) fűzi egybe a szereplőket. Fontos itt megjegyeznünk, hogy e sajátosságok nem jelentik azt, hogy egyszerűbb feladatot jelentene családokkal, a mindennapokban spontán alakuló szociális hálózatokkal foglalkozni. Az egyén, a család és a szűkebb környezet kapcsolatának megértése, átalakítása, e kapcsolatok történetisége, érzelmi töltöttsége, rögzült mintázatai, a szereplők egymáshoz való közelsége, és a mindennapi élet esetlegessége miatt épp olyan idő-, energia- és tudásigényes feladat, mint a csoportmunka.

Másrészt a csoportmunkában is megjelenik az esetmunka logikája, tudás és eszköz-rendszer. Az esetmunka egyfajta folytatása lehet a csoportmunka abban a tekintetben is, hogy a szociális munka etikája, szakmai, módszertani elvei éppúgy érvényesülnek, mint esetmunkában. Másképpen fogalmazva, a csoportmunkában is szociális problémákkal foglalkozunk, amely problémák egyéneket, csoportokat vagy egész közösségeket érintenek, és e problémákkal való megküzdés érdekében, a szociális munka eszköztárát felhasználva alakítjuk a csoportfolyamatokat.

4.1.2. Az esetmunka előnyei és hátrányai

Az esetmunka és csoportmunka e néhány alapvető összefüggésének ismertetése után, nézzük tehát a két munkaforma előnyös és hátrányos oldalainak összefoglalását.

Előnyök:

- **Az esetmunka sokkal több és közvetlenebb lehetőséget nyújt a kliens vagy kliensek természetes,** mindennapi környezetébe való belépéshez, e környezet megismeréséhez.
- Abba a környezetbe belépve, amelyben kliens otthonosan mozog, ahol él, a szociális szakember sok fontos, más módon nehezen megszerezhető információhoz jut.
- Az esetmunka a fentiekből következően „valóság közelebb”, realitás térben és időben zajlik.
- Az esetmunkában a szakember és kliens találkozási alkalmai rugalmasabban, az igényekhez jobban alkalmazkodva alakíthatóak.
- A személy és környezet közeli helyzetekben a szakmai lépések, beavatkozások gyorsabban, és az adott élethelyzethez igazítva tehetőek meg.
- Az esetmunkában jobban elkülöníthető a személyes és a nyilvános határa, ami miatt a kliensek számára érzékeny, diszkrét információk jobban védhetőek.
- Az esetmunka célzottabb, a problémafókusz jobban tartható, a kapcsolat mélyebbé, közvetlenebbé tehető.
- Az esetmunka módszertana, gyakorlata elterjedtebb, egyes lépéselemei rutinná váltak, ami biztonságot ad a szakembereknek.

Hátrányok:

- A szociális szakember és a kliens kapcsolata, a segítség kéréséből és a segítség adásából származó egyenlőtlen helyzetből következően aszimmetrikus. Bár a

partneri viszony az idea, a valóságban az aszimmetriát a kiinduló státuszok, a segítő oldalán lévő hatalmi többlet erősen rögzíti az esetmunkában kialakuló szűkebb körű kapcsolatokban.

- Az esetmunkában, különösen, ha a problémákban érintettek közül a figyelem csak egy-két személyre korlátozódik, túl zárttá válhat a kapcsolat. Az esetmegbeszélések, szupervíziós segítségek általános hiánya miatt szakmai kontroll nélkül maradnak az intervenciók.
- Az esetmunkában központi szerepet játszó segítő kapcsolat, mind a mélységét, mind a kiterjedtségét tekintve könnyen eredményezheti a szakmai határok átlépését, a túlzott bevonódást.
- A szindrómás segítő vagy kiegészítő szociális munkás különösen a magukat védeni nem tudó kliensek helyzetével visszaélhet, manipulálhatja őket.
- A szociális munkás és a kliens kapcsolatának egyes eseményei, helyzetei a magánszférában zajlanak, ami miatt maga a szakember is könnyen a manipuláció, a kliens felől származó érzelmi nyomás, kihasználás, visszaélés áldozatává válhat.
- Az esetmunka folyamatába beépülő rutinok növekedésével a segítő folyamat könnyen válhat bürokratikus beavatkozássá.
- Az egyénfókuszú esetmunka (egyéni esetkezelés) könnyen abba a csapdába kerülhet, hogy a szakember figyelmen kívül hagyja, ezért nem érti meg, és nem használja fel az interperszonális kapcsolatok, a környezeti rendszerek, hálózatok és az egyén közötti kölcsönhatásokat.
- Számos olyan egyéni kompetencia fejlesztése, amely a környezettel való kapcsolat jobbítását szolgálná, nem kivitelezhető csak a szakember és a kliens kapcsolatában. Tehát az esetmunkában kialakuló szakember-kliens kapcsolat nem fedi le a szociális kapcsolatok változatosságát, sokféleségét.

4.1.3. Csoportmunka előnyei és hátrányai

Előnyök:

- A tagok megélik, hogy a problémájukkal nincsen egyedül, hogy mások is hasonló nehézségekkel találkoznak.
- Nagyban növeli a csoporttagok önbizalmát, hogy mások segítségére lehetnek. Ennek következtében felértékelődik minden tapasztalat.
- A csoport nagyban növeli az úgynevezett reménykeltő tényező megjelenési esélyét, mert mindig vannak optimistább tagok, vagy vigaszt és támogatást, bátorítást szívesen nyújtó társak.
- A csoport mikro-univerzum, vagyis megtestesíti „kicsiben” az élet minden elemét, minden oldalát. Megidézhető az élet minden fontos eseménye, kapcsolata, élménye.
- A csoport alkalmas arra, hogy a csoporttagok tanulási, fejlődési folyamataikban védett körülmények között, gyakorló terepként használják a csoportot, és gyors, segítészándékú azonnali visszajelzést kapjanak.

- A csoport nagyobb nyilvánosságot biztosít, és kontroll képes gyakorolni a csoportban zajló folyamatok felett, köztük a vezető befolyása felett is.
- A csoport változatos magatartási, kapcsolati mintákat nyújt.

Hátrányok

- A csoportban a domináns személyek sokkal több megnyilvánuláshoz juthatnak, háttérbe szorítva a visszahúzódó természetű tagokat, akik így keveset profitálnak a csoportból
- A csoportban jelenhet meg a bűnbak-képzés, ami mind a csoportot, mind a bűnbaknak kikiáltott tag vagy tagok érzelmi sérülésével járhat.
- A csoportban megjelenik a félelem az egyformaságtól, a csoportnyomástól, amelyben az egyéniség feloldódik.
- Megjelenhet a csoporttól való függőség, az intimitás félreértése, a mi és ők, kint és bent különbségeinek szélsőséges polarizálódása.
- Miután a csoport egyben nyilvánosság is, a megszegyenüléstől való félelem az esetmunkához képest sokkal erősebb lehet, különösen, ha a csoportléthez rossz tapasztalatok kötődnek.
- A csoportmunka idő-, hely- és pénzigényes.
- A csoportban megjelenő időtlenség halogatáshoz vezethet, ronthatja a csoportmunka hatékonyságát. [Yalom (1983) nyomán]

FELADAT

Tekintse át az esetmunka és csoportmunka előnyeinek és hátrányainak egyes pontjait, és a tapasztalatai alapján próbáljon meg releváns kliens- vagy csoportszituációkat gyűjteni.

Egy példa:

Egy pályakezdő szociális munkás az esetmegbeszélésen arról a visszatérő problémájáról panaszkodott, hogy a néhány évvel idősebb, főképp nő kliensei az ő viselkedését barátkozásnak fogják fel, minek okán nem veszik komolyan. Sokszor csip-csup ügyekkel esnek be hozzá ezek az asszonyok, kvázi baráti „dumcsizásra”, ami rengeteg időt vesz el fontosabb ügyektől, illetve semmi változást nem lát ezekben az ügyekben. A fiatal szociális munkás úgy érzi, hogy kihasználják és felhasználják egyrésztől, másrészt bár a kapcsolata jó ezekkel a nőkkel, de talán nem véletlen, hogy ebbe a helyzetbe keveredik.

4.2. Szervezeten belüli teendők

A professzionális csoportmunka szolgáltatások kialakítása, fejlesztése szervezeti feltételeket igényel, ami nem csupán a korábban említett dologi források meglétét vagy hiányát jelenti. A fő kérdés, hogy abba a szervezeti kultúrába, amely sokféle tevékenység, szerkezeti elem rendszeréből tevődik össze, hogyan tud beágyazódni a csoportmunka. E kérdés kapcsán nem feledkezhetünk meg arról, hogy a szolgáltatások szervezatként is működnek, amelyek belső kölcsönhatásai, az egyes feladatrendszerek egymáshoz való viszonya, és a munkatársak együttműködésének minősége jelenti egy eredményes szolgáltatásfejlesztés vagy új munkaformák, módszerek bevezetésének alapját és feltételét. Mindezek elemzése kapcsán több fontos, de nem minden területre tudunk kitérni.

4.2.1. A szociális szolgáltatások szerkezeti elemei, tevékenységrendszere

Ha belépünk egy családsegítőbe, sürgő, forgó emberekkel találkozunk, munkatársakkal, akik épp interjút készítenek egy segítséget kérő emberrel, telefonálnak, ügyeket intéznek, vagy a számítógépnél adminisztrálnak. Másrészt láthatunk várakozó embereket, felnőtteket, időseket vagy gyerekeket, csomagokkal távozó családokat. A külső szemlélő számára első látásra sokszor meglehetősen kaotikusnak tűnhet egy szociális szolgáltatás. Néha, meglepő módon, a kollégák sem látják át a szolgáltatás teljességét. Ismerik ugyan egymást, de gyakran kevés és felületes tudásuk van a többiek, a más csoportban dolgozók, a menedzsment munkájáról, mint ahogy ezt a szervezeti értelemben kis létszámú szolgáltatások lehetővé tennék. Szükségesnek látszik ezért kicsit elgondolkodni, hogy milyen felépítése és munkamegosztása van tulajdonképpen egy szociális szolgáltatásnak.

A következőkben Szőnyi Gábor (Szőnyi, 2005:481) terápiás rezsimek szerkezeti elemeinek felosztását alapul véve tekintjük át, szervezeti és szakmai szempontból rendszerezük a szociális szolgáltatásokon belüli tevékenységeket, benne a csoportmunka helyét is elhelyezve.

2. tábla: A szociális szolgáltatások szerkezeti elemeinek rendszerezése

	esetmunka	csoporthatás	üzemeltetés	reflektív fórumok	együttélés tere
tipikus elemek	egyén, család, szűkebb környezetre vonatkozó tanácsadás, ügyintézés, képviselő	szabadidős csoportok, klubok, oktatási, szocializációs, szocioterápiás, önismereti, készségfejlesztő csoportok	esetfelvétel, esetátadás, értekezlet, stábmunka	személyzeti csoport, esetmegbeszélő, team-szupervízió, szervezetfejlesztés	„szabadidő” a munkacsoportokban, a szervezetben, ügyfelfogadás
munkamód	esetmunka (módszerfüggő)	tréningek, lélektani munkán alapuló módszerek, élmény és szabadidő pedagógiai megközelítések	reflektív, operatív, rendszeres	reflektív	szervezeti közösség
folyamat	a probléma, a kliensdeficit áll a feldolgozás, értékelés és cselekvés középpontjában	köztes; egyéni és közösségi közvetítés	szervezés, döntés, végrehajtás	rendszerre, működésre, kölcsönhatásokra reflektálás, új jogszabályi előírások, váratlan helyzetek	zajlik
ütközés	operatív; az igények és a lehetőségek között	egyéni és közösségi, közösség	reflektív adatok kezelése	döntési (operatív) igény, szakmai-etikai és jogi, fenntartói	szervezetben belüli életter igénye
részvevők	kliens és családtagok, vagy a család egésze, más szervezetek és szakmák képviselői és a család gondozó	részvevők+ foglalkoztató, szociális, terapeuta	személyzet	személyzet	személyzet, programokban kliensek (tábor)
aránya a szolgáltatási rendszerben	fő beavatkozási forma, minden kliensé váló egyén, kliensrendszer, főképp a problémamegoldásra épülő módszerek szerint kap támogatást	egy vagy több csoport, önkéntes klienseknél ajánlat, kötelezetteknek egyikben részt kell venni	működést biztosító mértékben	változó	változó
gyakoriság	egyénenként, szolgáltatásként változó, a heti egy találkozástól, családlátogatástól az ennél sokkal ritkább alkalmakig, esetleg függő	változó a 2-3 csoportalkalomtól, az időhatárok nélkülig; visszatérő alkalmi találkozások évente (táborok)	működést biztosító mértékben, napi/heti/havi	heti 1 vagy ritkább, teljes szervezetre vonatkoztatva évente néhány alkalom	alkalomszerű

Ami ebben a rendszerben láthatóvá válik, hogy az egyes szerkezeti elemek együttes jelenléte nyilvánvalóan kölcsönhatásba kerül egymással, és minden egyes csoportban csoportképződési folyamatok indulnak el. „Ha teret adunk ezek kölcsönhatásának a csoportok között, az lazítja, mozgásban tartja a rendszer egészének érték- és normarendszerét, nyílttá teszi az ellentmondásait, megjeleníti a szociális ellenállás mechanizmusait, uralkodó viselkedésmódjait, megoldási módjait.” (Szőnyi, 2005:481) Elválni az egyes tevékenységeket azzal járhat, hogy nem lesz képes a szervezet újratermelni az említett elemeket, illetve az egyes tevékenységek elszakadnak egymástól.

Egy rövid kitérő erejéig érdemes most megjegyezni, hogy a szervezet- és kliensorientált csoportok nem véletlenül kapnak olyan jelentőséget szociális munkában.⁷ A szervezeten belüli és kívüli munkacsoportok létrehozása és működtetése a szociális munka hagyományos eszköztárába tartozik, amelyeket a feladat- vagy téma-centrikus csoportok elvei szerint hoznak létre a szakemberek. Azért is fontos ezt hangsúlyoznunk, mert széles körben elterjedt nézet, hogy a különféle munkacsoportok létrehozása és működtetése csak a vezetőség dolga, amiben a munkatársak általában, mint tagok jelennek meg. A szociális munka célja és szándékai azonban azt igénylik, hogy a szakmai kompetenciához tartozó tevékenységként tekintsünk az ilyen típusú csoportok kezdeményezésére és megvalósítására.

Néhány példa azokra a témákra, amelyekre feladatcsoportok tervezhetők:

- *Munkanélküliekkel foglalkozó helyi szolgáltatások képviselőiből létrehozott bizottság abból a célból, hogy a szolgáltatási profilokat jobban összehangoljuk, a forrásokkal jobban gazdálkodjunk.*
- *Esetmegbeszélés kezdeményezése a gyermekjóléti alap és szakellátás képviselőinek részvételével, az ideiglenes elhelyezés időtartamának csökkentése, a kiemelt gyerekek családba való visszasegítése érdekében.*
- *A helyi szociálpolitika főbb kérdéseinek áttekintése az önkormányzat munkatársainak bevonásával, a szolgáltatási stratégiák tervezése érdekében.*
- *A csoportmunkát végzők továbbképzése más, hasonló profilú szolgáltatások képviselőivel, labormunka alkalmazásával.*
- *A szolgáltatások minőségfejlesztésének műhelymunkája a családsegítő szolgáltatások módszertani és ágazati képviselőinek bevonásával.*

⁷ Lásd csoportok felosztása, tipizálása: Toseland, W.R.-Rivas, F.R.: A csoportmunka gyakorlatának központi kérdései című tanulmánya, in: Hegyesi, G.-Kozma, J.-Szilvási, L.-Talyigás, K.(szerk): A szociális munka elmélete és gyakorlata, 4.kötet; Szociális munka csoportokkal; Bárczi Gusztáv Gyógynevelési Tanárképző Főiskola, Budapest, 1997, 54-86 old.

4.2.2. Kliens-utak problematikája

A hazai szociális munkában egyelőre hiányoznak még azok az egységes szakmai irányelvek, protokollok, amelyek az esetelosztást és a kliens útját szabályoznák (jellemzően a jogszabályok írják elő, hogy mely feltételek megléte esetén mire jogosult, mire kötelezett az igénybevevő). Ennek következtében a szervezeti gyakorlatok nagyon egyediék, általában hiányzik az esetek súlyozása, a kliens-irányítás menetének leírása. Igaz, főképp a nagyobb városok szolgáltatásaiban van recepció, esetfelvevő ügyeletes, de sokszor a véletlen – hogy épp ki van benn, ki ér rá – dönti el, hogy kivel találkozik a jelentkező kliens. Természetesen a szokásrend kialakít egyfajta logikát, hogy milyen típusú eseteket, milyen lépéssorban látunk el; és az is nyilvánvaló, hogy a nagyon egyedi helyzeteket nem könnyű, nem is mindig javallott sztenderdizálni.

Szervezeti értelemben azonban mégis fontos tisztázni, hogy a kliens problémáival összefüggésben milyen találkozásokra, beavatkozásokra és segítő munkaformákra van lehetőség, és ezek belépése a klienshelyzetbe milyen ütemben és hogyan történik. Ennek világossá tételére nemcsak a munkatársak szempontjából van szükség, hanem abból a célból is, hogy a kliens is tájékozódni tudjon, értse, hogy jelentkezése után várhatóan mire számíthat, mi fog vele történni. Gyakorlatilag ez azt jelenti, hogy a szolgáltatás folyamatát a kliens szempontjából is érdemes átgondolni, pld. annak tisztázása, hogy mikor irányíthatják át más szolgáltatáshoz, vagy a többféle belső szolgáltatást hogyan, milyen feltételekkel veheti igénybe. Mindehhez, többek között, rövid közérthető tájékoztató anyagokra van szükség, aminek alapját a szakemberek előtt is világos folyamatok jelentik. Természetesen a szakma alapelveiből kiindulva nyilvánvaló, hogy az esetek többségében a kínálatból valós igénybevétel a klienssel való egyezkedés által jön létre.

Metodikai értelemben a csoportmunkával összefüggésben többféle kliensút lehetséges:

1. Az egyéni és/vagy családdal folyó szociális esetmunka egyik eredménye, hogy a kliensnek belső vagy külső csoportban való részvételt javasolja a szakember. Az esetmunka szünetel vagy a minimumokra (konzultáció, ügyintézés, információ szolgáltatás) korlátozódik.
2. A csoportmunka folyamatában merül fel, hogy az egyén problémái olyan jellegűek, amelyek egyéni és/vagy család bevonását indokló beavatkozás szükséges, ezért a csoport adja azt a diagnosztikus alapot, amely eredményeként az esetmunka vagy más egyénre/családra irányuló terápia kezdődik el. A csoportmunka szünetel.
3. Az esetmunka és a csoportmunka párhuzamosan folyik, azaz intenzív egyéni, családi és csoportmunka zajlik különböző, de összefüggő célokkal.
4. Az esetmunka mellett/helyett/azt követően nincs, mert nem szükséges csoportmunka – az esetmunka eléri a célját.
5. A csoportmunka mellett/helyett/azt követően nincs, mert nem szükséges esetmunka – a csoportmunka eléri a célját.

6. Többféle típusú (oktatási, terápiás, szocializációs, rehabilitációs, szociális csoportmunka) csoportmunka szolgáltatás párhuzamos/ vagy ütemezett alkalmazása.
7. A szociális szolgáltatás belső, illetve a szolgáltatáson kívüli csoportos szolgáltatások egyidejű vagy ütemezett alkalmazása.

FELADAT

A saját szolgáltatási gyakorlat alapján próbálja meg a kliens-utakat felvázolni, bővítve a fentieket azokkal a szempontokkal, amelyek az Ön intézményében eldöntik, hogy milyen kínálat és választás áll a kliens rendelkezésére, milyen logika irányítja a szakmai beavatkozások milyenségét és sorrendjét.

4.2.3. Munkaterhelés

Gyakran felmerül az az érv, hogy a nagy eseterhelés miatt nehéz a csoportozás bevezetése, ezért az egyik fontos feladat az esetszámnak, mint indikátornak újbóli átgondolása. A szakmában bevett teljesítmény mérőszámként használt esetszám, mint egyszerű darabszám, nem veszi figyelembe a segítő munka jellegét, a nagyobb stresszel és megerőltetéssel járó szakmai feladatokat. Ebből eredően arról sem árul el túl sokat, hogy mit jelent a több vagy a kevesebb eset egyik, másik szolgáltatás, munkatárs terhelésében.

E problémát megoldandó született néhány mérési és súlyozási eszközrendszer a szakmában. (Coulshed, évszám nélkül, in: Budai-Galavits, 1998:97) Ezek egyike az *idő alapú* megközelítés, amelyik a munkatársak összes munkaidejét veszi alapul, és a probléma jellegéből következő várható munkaóra mennyiség kalkulálásával próbálja súlyozni az eseteket. Előnye, hogy ezzel az eszközzel összehasonlíthatóvá válnak az egyes munkafeladatok és az egy főre jutó teljesítmény. A hátránya, hogy a szociális munkások a klienshelyzetből adódóan gyakran nem tudják betartani a tervezett időt, váratlan események alakítják át a napi terveiket. Másrészt az idő alapú megközelítés mechanikus alkalmazása a rendelkezésre álló időforrás adott számaiból indul ki, ezért várakozási listák alakulhatnak ki. Továbbá az idő alapú megközelítés alkalmazása szakmai ellenőrzés nélkül azzal járhat, hogy a tervezetthez képest jelentkező többlet igényt már elkerülik a szakemberek, vagy az alkalomszerűen, időszakosan jelentkező szolgáltatási kereslet (iskolakezdés, kilakoltatási moratórium feloldása, a fűtési szezon beköszönte) növekedésével szemben érzéketlen marad az intézmény.

Egy másik megközelítés a *fontossági sorrendet* veszi alapul, aminek előnye, hogy a kliensigények kerülnek előtérbe, majd ezek feltárását követően veszi figyelembe a rendelkezésre álló forrásokat. Algi (1998) hét olyan kategóriát állított fel, amely a „kliens-probléma rendszert” fontossági sorrendbe helyezi el. Olyan jellemzőket, mint az *ideális, átlagos, gátolt, megromlott, összeomlott* egy mátrixba rendezi, ahol a vízszintes tengelyen a problémátípusok, a függőlegesen a kliensrendszer által tapasztalt kockázat foka található.

Az összeomlott kategória jelenti például azt a legsúlyosabb helyzetet, amikor teljes körű segítségre van szükség, ami vélhetően a létező minden külső-belső forrás igénybevételét jelenti. Innen a súlyosság fokán visszafelé haladva következnek olyan meghatározások, mint külső plusz segítség igénybevétele, vagy „segítséggel képes megbirkózni a kliens”, vagy „nagy kockázatú szituációban van a kliens, de meg tud birkózni a helyzetével”.

A később számítógépre vitt Algi-féle kategóriák, mint operációs prioritás rendszerek (OPS) egyfajta módját jelentik a forráselosztásnak, valamint segítik a kollektív tervezést, tükrözik az irányvonalakat.

Ismert még a *pontozáson alapuló* súlyozási rendszer, amely a szolgáltatások eseteit esettípusokba csoportosítja, és az egyes típusokhoz kapcsolt tevékenység valószínű mennyiségét pontokkal írja le. A szolgáltatási minimumot pontszámokkal rögzítik (főképp az idősgondozásban terjedt el).

A fenti példák néhány olvasóban bizonyára felháborodást váltanak ki, mivel ellenérzésük van a kliensszituáció, és benne a kliensek egyediségét, valamint a szociális munka összetettségét pontokra, időtartamra, és néhány jelzőre lecsupaszított súlyozási kategóriákkal szemben. A fent említett megoldásokat azonban a gyakorlatban dolgozó szociális munkások dolgozták ki, többek között azért, mert ezek hiányában azzal kellett szembesülniük, hogy a tevékenységük forrásigénye, a túlterhelésük üres panaszkodásnak tűnik a döntéshozók szemében. Másrészt gyakran tapasztalták, hogy a stresszt jól bíró, bevállalós kollégákat általában túlterhelték, míg mások alulteljesítettek. Amit láthatunk, hogy az esetterhelés objektív alapokon nyugvó, nagyjából egyenlő szétterítése igen nehéz feladat, mégsem kerülhető el, hogy foglalkozzunk vele.

Az esetterhelés újragondolása összefügg a csoportmunka bevezetésével is, miután vélhetően az esetmunkát végzők közül kerül ki a csoportozó kollégák nagy része. Lehet olyan megoldás is, hogy külön munkacsoportba szervezik azokat a munkatársakat, akik csoportokat „visznek”. Mindkettő elképzelhető, azzal a szervezői, vezetői feladattal kiegészítve, hogy a csoportmunka szintén időt, utánjárást, jelenléteket, energiát igénylő tevékenység, amelyet valahogy be kell illeszteni a szervezet, a munkatársak idő- és munkarendjébe.

Nyilvánvaló, hogyha az esetmunka mellett csoportoznak a kollégák, akkor kevesebb esetvétel várható el tőlük, és az is, hogyha külön stáb alakul a csoportozásra, akkor biztosítani kell a csoportban és a csoport körüli folyamatos munkatevékenységet (heti két-három, 1-2 órás csoportülés, plusz a járulékos feladatok nem nagyon adnak ki a mi viszonyaink között egy teljes család gondozói munkakörrel járó leterhelést).

FELADAT

Beszélgék meg, hogy az Önök szolgáltatásában milyen szempontok mentén alakul ki az esetelosztás, illetve a különféle más feladatok elosztása, illetve mi alapján értékeli a munkatársak teljesítményét.

4.2.4. A csapat felkészülése, felkészítése

A szociális munka, mint professzionális segítség, bármely munkaformája nemcsak szervezeti háttérrel, hanem szakmai csapat jelenlétét is igényli.

A csapatmunka lényegét egyszerűen úgy fogalmazhatjuk meg, hogy több ember közös akarata előbbre visz, mint az egyenkénti erőfeszítések. Ennek egyik oka, az ún. csoportszinergia, ami némileg leegyszerűsítve úgy fordítható le, hogy a csoport mindig többet eredményez, mint a résztvevők adta potenciálok számtani összege, vagyis együtt a vártnál többet tehetünk.

Különösen fontos a csapatmunka e jellemzője olyan területeken, mint például a szociális munkában, ahol komplex problémákat kell megoldani. Miután mindenhez nem értünk, nem vagyunk polihisztorok, a csapatban rejlő „kollektív bölcsesség” ellensúlyozza az egyéni hiányosságokat. A csapatmunka teremti meg tehát a munkatársak közötti (nemcsak vertikális, hanem horizontális) információcsere és közös problémamegoldás lehetőségét.

Másrészt egy jó stáb védelmet nyújt, eligazít, tanít, informál és az érzelmi támogatás lehetséges közege. Mindezekre igen nagy szüksége van a nagy emocionális megterhelések és intellektuális kihívások közepette tevékenykedő szociális szakembereknek. A csapatmunka, ha lehet, még fontosabb, amikor új feladatok megoldásán dolgozik a szervezet, dolgoznak a munkatársak.

Mindezek persze elvek, amelyekből nem mindig és nem mindegyik érvényesül; gyakran a stábok rejtett és nyílt konfliktusok forrása is, mert például tisztázatlanok a célok, nincsenek meghatározva az együttműködés szabályai, vagy, mert a csoporton belüli munkamegosztás nem veszi figyelembe a csoporttagok személyes habitusát, adottságait, jellemzőit.

A csapatmunka előnyeivel kapcsolatos általános vélekedések ellenére úgy tűnik, hogy sok szolgáltatásban, mind a vezetők, mind a munkatársak kevés energiát fordítanak a saját csapatuk kialakítására és fenntartására, és inkább magányos harcosok küzdenek olyan problémákkal, amelyeket egy stáb segítségével gyorsabban és hatékonyabban lehetne kezelni és megoldani. A kézenfekvő indokok egyike az időhiány (nincs idő a saját dolgainkra), másrészt a forráshiány (nem tudjuk a drága szervezetfejlesztést megfizetni). Mi inkább azt feltételezzük, hogy számos szociális szolgáltatásban hiányzik a „szervezeti emberek” „szervezeti gondolkodása”, tudása és készsége. E nélkül viszont aligha képzelhető el, hogy egy munkatársi kör sikeres szolgáltatásfejlesztést tudjon megvalósítani. Másrészt eléggé visszás az a helyzet, ha csoportok működtetését vállalja egy olyan szervezet, amely a saját munkatársi csoportjait elhanyagolja.

Példák a csapatmunkára

A következőkben két rövid csapatmunkát ábrázoló esettanulmányt mutatunk be. Mindkét stáb a csoportmunka szolgáltatás bevezetésének kérdésével kerül szembe, az egyik sikeresen megoldja ezt a feladatot, a másik elakad.

1. Egy közösségi házban működő mentálhigiénés munkacsoport tagjai (két pszichológus, egy gyógypedagógus, egy szociális munkás, egy orvos, egy védőnő, egy fejlesztőpedagógus) a stáb létrejötte óta kiemelt jelentőséggel kezelte a pszichoterápia, az esetmunka, az egyéni fejlesztés mellett a csoportos módszereket. A csoportmunka szolgáltatások bevezetéséig azonban sok lépcsőt kellett megjárni, mivel szabadidős csoportok, klubok ugyan megszokottak voltak a szervezetben, de hogy normasértő fiataloknak, vagy olyan szülőknél szülő támogató csoportokat szervezzenek a team munkatársai, akik alkoholisták, mentális problémákkal küszködnek, meglehetősen nagy ellenszenvet váltott ki a közösségi ház konszolidált rendjét feltő munkatársakban. Ezért a stáb úgy döntött, hogy elsőként, külsős szakemberek bevonásával, a munkatársaknak szervez csoportokat, ahol a mentálhigiénés csoport tagjai maguk is részt vesznek. Így került sor egy Szülői Hatékonyság Fejlesztő Gordon tréningre, egy autogéntréningre és egy csapatépítő tréningre. A közös csoport élmények jó kapcsolati következményei kíváncsiságot váltott ki azokból is, akik korábban szkeptikusak voltak az ilyen típusú csoportmunkával szemben. Az egyre szélesedő résztvevői kör egy része lelkes támogatója lett a csoportos módszereknek, míg mások legalább nem elleneztek, aminek következtében kisebbségben maradtak az „ilyen mentálhigiénés csoportizék” ellen kardoskodó kollégák. A sikerhez az is hozzá tartozott, hogy a kollégáknak szülő támogató csoportok fontosságáról meg lehetett győzni a vezetőket, sőt némelyikük egyik-másik csoporthoz csatlakozott.

A csoportozás új formáinak és témáinak a beépítése a szervezeti kultúrába megnyitotta az utat a klienseknek nyújtott különféle csoportok elfogadása előtt. Igaz ez sem ment bonyodalmak nélkül. Például a közösségi házban „balhéznak” tartott kamasz lányok csoportjának elindulása kezdetben sokféle nehézséggel járt. Az igen könnyen provokálható lányok nehezen jutottak el a csoportszobába úgy, hogy valaki meg nem szólította volna őket, „hogya mi keresnivalójuk itt”, vagy „miért csellengenek az épületben”, amire persze a lányok, akik nem hagyták magukat, káromkodással, beszélősokkal reagáltak. Majd ezt elrendezve – a kapuhoz lement az egyik vezető, várta és felkísérte a lányokat – következett a csoportszoba kulcsának rendszeres eltűnése akkor, amikor a lányok jöttek. Később ez is megoldódott egy kulcsmásolattal. Körülbelül 6 hétnek kellett eltelnie, mire mind a lányok, mind a közösségi ház tagsága belerázkódott az időszakos együttlétbe.

A csoportmunkára való felkészülés másik aspektusát jelentette, hogy a stáb tagjai számba vették, hogy a csoporton belül, ki, milyen típusú, milyen metodikájú csoportot képes vezetni. Voltak kettős vezetéssel működő csoportok és egyéni kezdeményezésekre épülő csoportok: például a szociális munkás a bölcsödébe éppen bekerült gyerekek szüleinek tervezett és valósított meg egy csoportot, ahol a hangsúly az átmeneti élethelyzetből adódó nehézségek feldolgozása volt. Az egyik pszichológus, aki egyébként kiválóan festett, e képességét felhasználva kiskamaszoknak alkotócsoportot szervezett. A gyógypedagógus és a fejlesztőpedagógus a tanulási nehézséggel küszködő gyerekek szüleinek tartott rendszeres találkozásokat.

Kezdetben nem volt egyszerű beilleszteni a csoport munkát a mindennapi munkamenetbe; sok időt vett el a helyiség biztosítása, a szükséges eszközök beszerzése,

a csoporttagok megszervezése. Idővel kialakult azonban egy rendszer: a csoportok délután voltak, heti két napon; egy hónapban egyszer a nyitott nap keretében pedig szombaton hosszabb csoporttalálkozásokra volt lehetőség.

A rendszeres esetmegbeszélések, szakmai konzultációk tematikájába idővel bekeverült a csoporton tapasztalt helyzetek elemzése, megbeszélése. Az egyéni, családi segítő munka mellett, mintegy belső szolgáltatással, a kollégák egymás csoportjaival is tudatosan kezdtek számolni. Volt arra példa, hogy egy csoporttag extrém viselkedése, vagy a csoportcélokhoz nem illeszthető igénye, a stáb döntése alapján, az adekvát végzettségű és módszerekkel dolgozó kollégához került. És az sem volt ritka, hogy az egyéni munkában elért eredmények folytatásaként ajánlotta valamelyik csoportot a kolléga.

A csoporttémákat, módszereket az is befolyásolta, hogy a napi munka során milyen problémák és igények merültek fel, amelyek jó kiindulási alapot jelentettek egy következő csoport elindításához. Az egyéni, családi segítség mellett idővel széles körben elfogadottá vált a csoportozás műfaja, mint a pedagógiai, pszichológia, szociális munka általi segítség egyik formája.

Ahogy a fenti példa bemutatja egy jól működő stáb az új, a más módszerek kipróbálásán és megvalósításának terepe. Ezzel szélesedik a kliensek felé nyújtható szolgáltatási kínálat, és szélesedik a stábtagok számára igénybe vehető eszközrendszer. Gyakran az egyéni segítő munka kiegészítéseként jelenik meg a csoportozás, máskor a csoportmunkában merülnek fel olyan helyzetek, amelyekre az egyéni munka a megfelelő válasz. A rendszeres esetmegbeszélésnek köszönhetően minden résztvevő átláthatja a többiek feladatait, módszereit és szakmai stílusát. Ezáltal egyéni szakmai érdeklődés a szolgáltatás céljainak mentén alakítható és csatornázható be a kínálatba. A közös cél, hogy a munkatársak minél több eszközt tudjanak kifejleszteni, felhasználni az eredményesség érdekében, ezzel is ellensúlyozva azt, hogy rendszerint viszonylag kis létszámban egy jelentős nagyságú igénybevevői körnek kell szolgáltatni. Kimondottan hasznosnak bizonyulhat a szakmai, az érdeklődési, a módszertani sokszínűség, amihez szükség van az egyes területek képviselői közötti létező rendszeres kommunikációra, információcserére, illetve egymás elismerésére.

2. Egy nagy gondozási központ gyerekjóléti részlegének egyik munkatársa az esetmegbeszélésen felvetette, hogy kamaszok szüleinek szeretne csoportot szervezni, csak nem tudja hogyan. Rövid beszélgetés után kiderült, hogy a csoportmunka szerinte azért lenne indokolt, mert sok szülő egyszerűen nem érti a kamaszkorral járó változásokat. Ez az értetlenség aztán súlyos konfliktusokhoz vezet a szülő és a gyerek között, ami destruktív ellenállást vált ki a kamaszokból. A megromlott kapcsolat gyakorlatilag tehetetlenné teszi a szülőket. A kolléga úgy érzi, hogy ez tipikus probléma, és a megoldáshoz nem elég az esetmunka. Talán, ha a szülők egymással meg tudnák beszélni, ki milyen nehézséggel küzd, milyen megoldásokkal próbálkozik, többet segítene, mint a kolléga általában sikertelenül végződő „tanácsai”.

A beszélgetés során kiderült, hogy más családgondozók is találkozhatnak ezzel a problémával. A közös szakmai probléma jó kiindulópontot nyújtott egy olyan megbeszélés megvalósítására, amely a csoportmunka bevezetésének kérdéseit célozta meg. Az ad hoc létrejött találkozón azonban az akadályok kerültek előtérbe. A munkatársak többsége hosszasan sorolta, hogy mennyi feltétel hiányzik a csoportmunkához - csoportvezetői tapasztalatok nélkül féltek belevágni egy ilyen programba, alkudozni kellett volna a helyiségekért, stb. - másrészt tartottak attól is, ha a meglévő nagy esetszám mellett bevállalják a csoportozást, a nyakukon marad a feladat a nélkül, hogy bárki elismerné, fizetné a plusz munkát.

A kollégák hozzáállását az is befolyásolta, hogy évek óta tartó, válságról válságra zajló működés jellemezte a szolgáltatást, amit számos vezetőváltás kísért. Az egész szervezetre ráült a rossz hangulat, a bizalmatlanság és a különféle részlegek között visszatérő konfliktusok. Érthető módon az innovációra konszolidált belső szervezeti működés nélkül nem jut elég tér és energia. Ilyenkor a sokféle új helyzethez, átalakuló struktúrákhoz, új vezetőkhez való alkalmazkodás elvonta a stáb erejét. Láthatóan éppen elég munkába került fenntartani a biztonságot jelentő rutinokat, ezért a kezdeményezés lassan feledésbe merült.

A második példa bizonyára sok olvasó előtt lesz ismerős. Sok szociális szolgáltatás küszködik ilyen típusú bizonytalanságokkal. Az elmúlt években jellemzően kevés forrásból megvalósított szervezeti centralizációk (nagy gondozási központok, korábban külön működő szolgáltatások összevonása), szervezetfejlesztési segítség nélkül sok helyen azt eredményezte, hogy az egységek nem együtt, hanem egymás mellett, gyakran a másik kárára próbáltak/próbálnak meg érvényesülni. Szervezeti értelemben családi paradigmával jellemzett, általában kis munkatársi létszámmal rendelkező szociális szolgáltatások tagjai egyszer csak százas nagyságrendű, a mi viszonyaink között mamut intézménynek tekinthető központokban találták magukat, sokféle végzettséggel és feladattal megbízott, általában túlterhelt munkatársakkal. A vezetők egy részénél az ilyen mértékű centralizáció meghaladta a képességeket, bár abban a hitben, hogyha ment tiz fővel, akkor menni fog százal is, sokan elvállalták az összevont intézmény vezetői feladatait. Az átgondolt szervezetfejlesztés helyett azonban, a korábban még működő szakmai kisközösségeket az átalakítás „dühé”, egyzetetések nélkül, a vezető személyes koncepciója alapján alakította át. Így sok helyen a még működő szervezeti részlegek is meggyengültek. E negatív helyzetértékelés ellenére joggal remélhetjük, hogy a szolgáltatásoknak vannak rejtett energiái, forrásai, többek között a csapatmunkában.

FELADAT

A két esetpélda tükrében gyűjtsék össze azokat a stábmunkára és klímára vonatkozó kritériumokat, amelyek véleményük szerint segítik, illetve akadályozzák a szervezeti fejlődést, innovációt, az egyéni kezdeményezéseket.

4.2.5. A csapatmunka kialakításának gyakorlati szempontjai

A következőkben a team, illetve a csapatmunka néhány fontos elemét kiemelve a stáb-építés, -fejlesztés szakirodalmából, alkalmazható alapelveket, gyakorlatokat ajánlunk.

4.2.5.1. A csapatmunkával kapcsolatos megfontolandó szempontok

Ideális esetben a tudatos humánpolitikai munka eredménye a szakmai csoport kialakítása. A különféle habitusú emberek egymást kiegészítve alkotják azt a szakmai csapatot, amely minden más emberi csoporthoz hasonlóan, amikor csapattá válik sokkal nagyobb teljesítményre lesz képes. Napjainkban a szociális szolgáltatások területén sajnos már ahhoz is komoly harcok kellenek, hogy az előírtaknak megfelelő létszámú alkalmazottal rendelkezzenek az intézmények. Ha adottak a státuszok, akkor újabb megpróbáltatást jelent, különösen a kistélepléseken, hogy a megfelelő végzettségű szakembert megtalálják. A szegény fenntartók szűkös anyagi keretei sokszor nem engedik, hogy magasan kvalifikált szakembert fizessenek meg. Tegyük hozzá, hogy a szociális ágazat presztízsének alacsony mivolta miatt, a fenntartó még akkor sem képzett szakembert vesz fel, ha az állásra van alkalmas jelentkező. Azonban ott is kevés tudatos csapatépítést látni, ahol erre lenne mód, ezért a szakemberek – vezetők és beosztottak – sokasága a szakmai stáb előnyeit nem élvezheti. A nagyvárosokban, illetve a kistérségi szerveződésű szolgáltatásokban is ritkán merül fel, hogy az egyes kollégák személyes jellemzőit felhasználva mivel tudnak hozzájárulni a szervezet céljaihoz. A következőkben olyan szempontokat mutatunk be, amelyek a szakmai csoport potenciális személyes forrásait, illetve annak értelmezését járja körül.

- Ki, milyen szerepet játszik a csoportban (ötletadó, kidolgozó, realizáló, értékelő típusú szerepek)?
- Kinek, milyen a csapat számára fontos erősségei vannak, azaz kire és miben lehet számítani a közös munka során?
- Kitől, mit nem érdemes kérni, mert nem tudná teljesíteni – gyengeségek a csoportmunka szempontjából?
- Ki, miben szeretne fejlődni, és ehhez milyen segítséget kérhet és kaphat a csoporttól?
- Hogyan, milyen szabályok betartása mellett képesek a tagok csoportban dolgozni, illetve vannak-e olyan elfogadhatatlan szabályok, amelyek akadályozzák az együttműködést?

FELADAT

Ön milyen válaszokat adna saját magára nézve, illetve elemezze annak a munkacsoport működését, amihez jelenleg tartozik?

4.2.5.2. Kommunikációs szabályok a stáb, a team munkában

Mint minden csoportban, így a szakmai csapatokban is meghatározó tényező a tagok mindennapi kommunikációja. A szociális munkásokat szokták hivatásos kommunikátoroknak nevezni, ami azt jelzi, hogy a szakma ezen oldalának van a legnagyobb hangsúlya. E megtisztelő jelző ellenére van mit javítani, és nem csak a kliensek irányában, hanem a szakmán belüli, egymás közötti kommunikációban. Ugyanis aligha hihető, hogy valaki jó segítő kommunikációt folytat, miközben a kollégáival folyó párbeszédben nyomát nem látni ennek. Mintha két személyiséggel lenne dolgunk, miközben tudjuk, hogy ennyire nem válik szét a személyiség szakmai és kollegiális oldala. A következő kommunikációs szabálygyűjteményben, utalva a segítő szakma kommunikációjának követelményeire, semmi különös nincs, csak annyi, hogy ebben az esetben a kollégák közötti kommunikáció mikéntjével foglalkozunk. Azaz, nincs többről szó, mint az empátia, a kongruencia és az elfogadás, segítő beszélgetésekből ismert hármának munkatársi kapcsolatokban való alkalmazásáról.

- *Az eredményes kommunikáció legfontosabb szabálya, a figyelmes hallgatás.*
- *A jó stábot a jó stílus jellemzi, amely az „én-beszédet” jelenti.*
- *Légy hiteles!*
- *Hangsúlyozd a pozitívumokat!*
- *Légy világos és lényegre törő!*
- *Törekedj a realitásra és az ésszerűségre, és tartózkodj a túlzásoktól és a hosszú fejtegetésektől!*
- *Nyíltan fejezd ki az igényeidet!*
- *Minden eseményt és minden problémát különféle nézőpontból láthatunk.*
- *Gondolj arra, hogy a kommunikációs partnered, akivel hosszú időt töltesz el, ismer téged.*
- *Bátran lépj fel minden szélsőséges véleménnyel szemben!*
- *Gondoskodj arról, hogy elegendő idő jusson a fontos témák megbeszélésre a munkatársaidal a stábben!*
- *Soha ne használj tisztességtelen trükköket!*
- *Tiszteld a kollégák érzéseit!*
- *Légy tapintatos, kíméletes és jó szándékú!*
- *Ne prédikálj, és ne tarts kiselőadást!*
- *Ne élj kifogásokkal!*
- *Kerüld el az akadékoskodást és a siránkozást!*
- *Élj a humorral, hacsak megteheted!*

(Vopel, 1996:50)

Hogy ezen elveket könnyebben be tudjuk tartani a következőkben egy olyan gyakorlatot mutatunk be, amely mondatpanelekkel segít a párbeszéd folytatásához. A szakmában sokan hiányolják, hogy kevés technikát tanítanak meg a képzések. A nagy elvi kérdések és értékbeli elemzések mellett kevés idő jut a részletekre, azokra az apró fogá-

sokra, amelyek megkönnyítenék a szakember működését. E hiányt pótolandó ismer-tetjük azt a gyakorlatot, amely nem a mire, hanem a hogyanra helyezi a hangsúlyt. Ezt tesszük azzal a meggyőződéssel, hogy minden elmondható, még a legkényelmetlenebb mondanó is, ha azt megfelelő nyelvi eszközökkel tesszük meg.

„Gyakorlat az Én-közlések használatára”

Célja: hogy a résztvevők alkalmat kapjanak az én-közlések begyakorlására és kipróbálására.

Eljárás: minden résztvevő megkapja a „párbeszéd tanácsadó” ábrájának egy fénymásolt példányát. A feladat, hogy egy adott stáb egy témát, az én-közlések felhasználásával beszéljen meg. Felhívjuk a figyelmet, hogy általános alanyt vagy a mi-közléseket nem használhatnak a csoporttagok. A stábot érdemes külső és belső csoportra osztani, két koncentrikus körben elhelyezni. A belső csoportban zajlik a gyakorlat, a külső csoport tagjai a megfigyelők. A létszámtól függően alakíthatjuk úgy, hogy minden belső körben ülőnek van egy külső körben ülő megfigyelést végző partnere. A megfigyelés lehetséges szempontjai, pld. hogy a megfigyelt személy tudta-e használni az én-közléseket, milyen kommunikációs helyzetben mely „panel” alkalmazta, releváns volt-e az alkalmazás.

(Vopel, 1998:62)

Felkészülés: az én-közléssel kapcsolatos rövid prezentációval lehet bevezetni

Eszköz: mindenkinek fénymásolat

Térigény: csoportszoba

Időigény: 1-1,5 óra

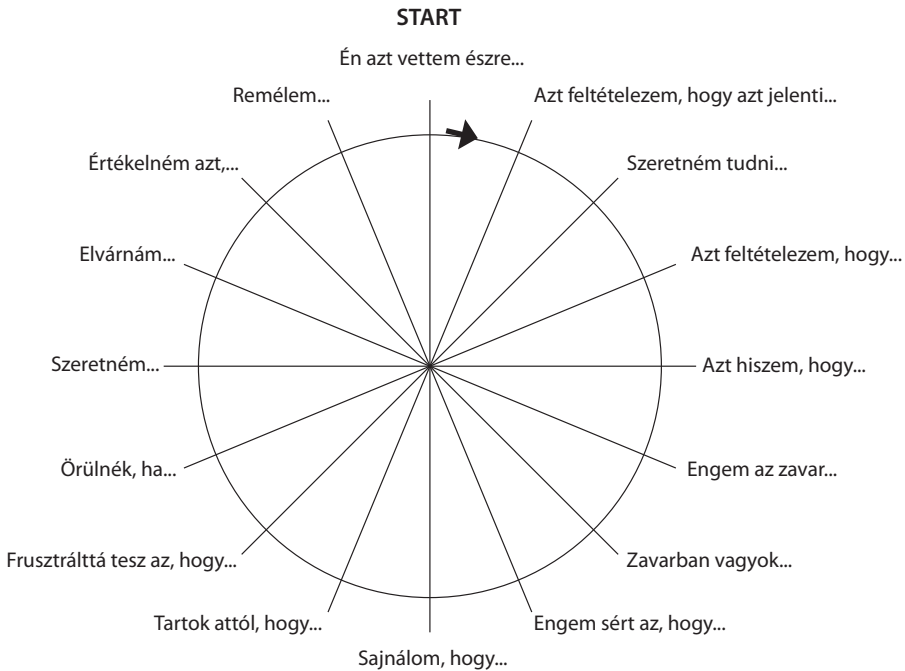
Javaslatok: A stábmunka fejlesztése, ha nincs külső szakember bevonására lehetőség, belső továbbképzés témája lehet. Ennek menetében maguk a stáb tagjai valósítják meg a saját csapatmunkájuk áttekintését, átalakítását. Mindez megoldható úgy, hogy a felmerült témák mentén, a vállalatok alapján egy-egy kolléga készül fel a találkozás lebonyolításra, azaz ekkor ő vezeti a munkát.

Megjegyzés: a párbeszéd tanácsadó jól alkalmazható a kliensekkel végzett csoportmunkában is, ahol a fő téma a kommunikáció fejlesztése. Ha a „panelmondatok” idegenek a csoport kommunikációs stílusától, akkor a tagokkal megbeszélhetjük, hogy hasonló értelmű, de számukra természetesebben csendő kifejezésekre cserélhetők ki.

A gyakorlat egy másik előnye, hogy jól alkalmazható a kliensekkel való kommunikációban is. Az egyes nyitott mondatok csoportosíthatók a szerint, mint:

1. az információ kérése: „szeretném tudni...”
2. a tisztázás, a hallottak értelmezése: „én azt vettem észre...”
„azt feltételezem, hogy azt jelenti...”
3. az értelmezést, az interpretációt: „azt feltételezem, hogy...”
„azt hiszem, hogy...”
4. a konfrontációt: „engem az zavar...” „sajnálom, hogy...” „tartok attól, hogy...”
5. a saját igények megfogalmazását: „örülnék, ha...”, „elvárnám...”

„Párbeszéd tanácsadó”



4.2.5.3. Munkacsoportok jó működésének, működtetésének néhány szempontja

A stábokban valószínűbb, de más szakmai megbeszélésen is viszonylag ritka, hogy a program megvalósítói csoportmódszerekben gondolkodjanak. Pedig sokféle technikával tehetjük hatékonyá a találkozásokat.

Megszokott, hogy rendszerint a hangadók, a vezetők, „a régi motorosok” mondják el a véleményüket. Márpedig véleménye általában mindenkinek van, legfeljebb nincs mersze előhozakodni vele (biztos rosszat mondok), vagy a többséghez képest nagyon

más a megközelítése, és fél ezt felvállalni, vagy egyszerűen nem szeret, nem tud sokak előtt beszélni. Ha azonban fontos (mert többeket érint), hogy mindenki alkotó része legyen a tervezésnek, a döntéseknek, akkor nem lehet lemondani a csöndben üldögélők gondolatairól sem. E szándék érvényesítésének egyszerű módja, hogy alkalmas technikákat használunk.

Például kis papírlapokat osztunk szét, véleményt, javaslatot, megfigyelést egyszavas/ egy-mondatos megfogalmazását, írásban kérve a résztvevőktől (a különféle témákat, különféle színű papírokkal is elkülöníthetjük), ami aztán a „plénum” elé kerül, táblára vagy a falra ragasztott csomagolópapírra tűzve. Ezáltal az adott csoport minden tagjának összegyűjtött véleménye láthatóvá, értékelhetővé válik ki, amivel aztán különféle szempontok mentén tovább lehet dolgozni.

A munkatársak ilyen és hasonló eljárásokon keresztül megtanulhatják, hogy számít a véleményük, és fontos szempontokkal tudják gazdagítani a közös gondolkodást. Idővel a szabad beszélgetés ezért nem okoz majd gondot még azoknak sem, akik nehezen nyilvánulnak meg nagyobb kör előtt.

Tovább időzve a szakemberek közötti kommunikáció és együttműködés témájánál, egy másik visszatérő nehézségnek mutatkozik a munkamegbeszéléseken megnyilvánuló érdektelenség. A sokféle rosszul szervezett, sok felesleges információval felhígított, ezért hosszúra nyúló értekezlet, gyűlés, bizottsági ülés vagy projektmegbeszélés, ahol a vezetők monológia áll a középpontban, érthetően elveszi a kollégák kedvét az ilyen típusú összejövetelektől. A különféle találkozók sok időrabló elem lehet, sokszor abból adódóan, hogy a megbeszélés célja tisztázatlan, a találkozás levezetésének megtervezésére kevés időt fordítanak a szervezők, ezért felesleges vagy harmadrendű ügyek túlbeszélésével megy el az idő. Ahhoz hogy hatékonyabban és elviselhetően határain belül maradjanak az adminisztratív és más ügyben történő megbeszélések, megfontolásra ajánljuk a következő szempontok alkalmazását a megbeszélések, bizottságok munkájában.

1. Meg kell győződnünk arról, hogy valóban szükség van-e a megbeszélésre, az adott kérdések nem intézhetők-e el más úton, telefonon, e-mailben stb.
2. Az értekezletnek elő kell segíteni a csoport definiálását, a kollektív identitás érzését jobb elképzeléseket és tervekkel eredményezve, bizonyítva, hol kapcsolódnak egymásba a gondolatok, javítva a döntések iránti elkötelezettséget és megerősítve a vezető élen járó szerepét.
3. Vigyázni kell arra is, hogy a megbeszélés mérete megfeleljen a szándékolt cél-
nak: körülbelül 12 fő a maximum, ha mindenki részvételére számítunk (ellen-
kező esetben jobb, ha előre elemezzük a napirendi pontokat és megvizsgáljuk,
mindenkinek ott kell-e lennie mindegyik napirendi pontnál).
4. A napirendi pontoknak jeleznie kell, milyen funkciót szánunk az egyes témák-
nak (például „tájékoztatásul”, vagy „megbeszélésre”, vagy döntésre).
5. A napirendi pontoknak egyértelműnek kell lenniük, nem elegendő homályosan
feltüntetni, hogy például „költségvetés”.

6. A napirendi pontokat olyan sorrendbe kell állítani, hogy lehetőleg az élénk érdeklődést keltő legyen az első, és a csoportot egyesítő legyen az utolsó.
7. Fel kell tüntetni a kezdés és befejezés időpontját.
8. A napirendet és a tömör háttéranyagokat ne túl sokkal korábban adjuk ki, nehogy a résztvevők elveszítsék őket.
9. „Egyéb fontos kérdések” pontot csak akkor vegyük fel napirendek közé, ha erre számítani lehetett, egyébként csak időpazarlás, és sokszor taktikusan a hosszabb időt igénylő bonyolult esetek felvetésére használják.
10. A megbeszélését levezető személynek el kell mondania, mit kell a megbeszélésnek elérnie, segítenie kell abban, hogy ezek a célok teljesüljenek is, a saját észrevételeit pedig egy-két mondatra kell korlátoznia.
11. A megbeszéléseket mindig időben kell kezdeni.
12. Azokat, akik túl sokáig időznek egy témánál, egyértelműen figyelmeztetni kell, hogy ideje továbblépni.
13. Mindenkinek érteni kell a kérdéseket: ilyenkor egy tábla sokat segíthet az elemzés egyes alpontjainak követésében.
14. Az egyes pontokat követő rövid összefoglaló segíti a jegyzőkönyv vezetését és rámutat arra, hogy mit sikerült elérni.
15. Ha a tapasztaltabbak azt követően beszélnek, hogy egy sor vélemény elhangzott már, az köztudottan csökkenti a fiatalabb munkatársak gátlátosságát.
16. Az értekezlet a következő megbeszélés időpontjának és helyének kitűzésével és a résztvevők általi rögzítésével zárul, hogy ne kellejen később telefonálgatni.
17. Bárki volt is a jegyzőkönyvvezető, attól még a levezető elnök felelőssége annak elkészítése, elkészülése. (*Coulshed, évszám nélkül, in: Budai-Galavits, 1998:141*)

4.2.6. Esetmegbeszélés

A stábmunka apropóján muszáj néhány gondolat erejéig az esetmegbeszélésekre is kitérnünk, mint kliensorientált csoportok egy válfajára. A gyakorlatban egyik folytonosan visszatérő probléma, hogy kötelezővé kell-e tenni az esetmegbeszéléseket, vagy nem?

Ha úgy gondolunk az esetmegbeszélésről, mint az igen összetett szociális segítő munka rendszeres szakmai felülvizsgálatáról, akkor az esetmegbeszélés a munka része, ezért kötelező. Az esetszituációk bonyolultsága, a kliensek kiszolgáltatott helyzete, és az a tény, hogy a legjobban felkészült szakembernek is vannak vakfoltjai, tévedései, igényli a szakmai beavatkozások kollektív áttekintését. Mindezek mellett arról sem feledkezhetünk meg, hogy szolgáltatást nyújtunk (tehát nem magán ügy, hogy mit és hogyan cselekszünk), illetve egy szervezet tagjaként dolgozunk.

Ahhoz, hogy ez a kérdés ne váljon kardinális üggyé, érdemes azokat az előnyöket tudatosítani, amelyeket az esetmegbeszélés nyújt a munkatársak számára:

- az elakadások megértése és a szakmai folyamatok átdolgozásának lehetősége,
- a teher és a felelősség megosztása (nem eltüntetése!)

- pozitív szakmai kontroll alkalmazása (nem hibáztatás, hanem feltárás és új lépések)
- egymás szakmai munkájának megismerése,
- szakmai, szervezeti beilleszkedés, integrálódás támogatása,
- a szakmai elszigetelődéstől való védelem,
- a kiegésző megelőzése,
- a (szakmai) személyiség, a szakmai szocializáció fejlődése,
- a szakmai kultúra közvetítése.

(Szőnyi, 2005)

Mindezek mellett természetesen olyan praktikus szempontoknak is szerepe van, mint az alkalmas körülmények, az esetmegbeszélésre szánt idő biztosítása és elismerése a napi munkarendben. Másrészt ott tapasztalható a kollégák esetmegbeszéléssel kapcsolatos ellenérzése, ahol a szervezet egészének viszonyrendszerében hiányoznak a demokratikus működési formák. Tehát az esetmegbeszélés körüli ilyen viták, hogy kötelező vagy önkéntes, gyakran a szervezeti működés „tünetének” fogható fel.

A másik visszatérő kérdés, hogy miért van szükség esetmegbeszélésre, hiszen a kollégák egymás között rendszeresen beszélgetnek a munkájukról. Látnunk kell, hogy az alkalomszerű, spontán megbeszélések fontos része az információ megosztásának, az aktuális feszültségek levezetésének, de nem tekinthető esetmegbeszélésnek.

Az alábbiakban az esetmegbeszélés néhány strukturális jellemzőjét mutatjuk be.

4.2.6.1. Az esetmegbeszélés, mint csoportmunka

Az esetmegbeszélésekkel kapcsolatban gyakran elfelejtjük, hogy ez is egy csoport, annak minden konzekvenciájával együtt. Vagyis tervezést, szervezést, módszer-specifikus megfontolásokat igényel. Másrészt az esetmegbeszélés tanulási színtér, azaz a képzési, didaktikus elemeknek is helye lehet e csoportokban. Ezért az esetmegbeszélés vezetője többféle szerepben jelenhet meg, attól függően, hogy a csoportfolyamat hangsúlyú (moderátor), vagy tanulási folyamat hangsúlyú (tanár) megközelítést képvisel.

Az esetmegbeszélés tartalmi felépítése rendszerint az esetismertetésre, a megbeszélésre és az összefoglalásra, zárásra tagolódik. A folyamat felépítése szempontjából vezetéstechnikai értelemben többféle módon járhatunk el:

- Az esetismertetésre megszabott idő áll az esethez való rendelkezésre, majd a csoport dolgozik az esettörténéshez kapcsolódó szempontokon, illetve az esethez által feltett kérdéseken, a referáló addig visszavonul, figyel, esetleg jegyzetel, kérdésekre válaszol, vagy
- az esetismertetés után, elsőként a vezető reflektál és újabb szempontokat beemelve, az esettörténeteket értelmezve adja át a szót a csoportnak, vagy
- az esetismertetés elindulásától fogva a csoporttagjai, a vezetővel együtt bármikor, az aktuális ponton azonnal reagálhatnak.

A tervezés szempontjából is többféle út járható:

- Az esethez meghatározott szempontok szerint előre készülve ismerteti az esetet, ami előkészületeket igényel mind a csoport, mind a vezető, mind a referáló szempontjából.
- A csoporttal való kezdeti diskurzus, vagy előre meghatározott téma megbeszélése kapcsán merül fel az eset (némiképp rögtönzésre készítve a referálót), és ahhoz kapcsolódik a csoport, a vezető („hozott anyagból dolgoznak”).

Az esetmegbeszélés egy ülése általában 1-1,5 óráig tart, és – hacsak nem olyan célból működik a csoport – visszatérésre a már elemzett eseteknél ritkán adódik lehetőség. A visszacsatolások egyfajta folyamatosságát támogatja, ha egy-egy esetmegbeszélés között alkalom van szervezett egyéni konzultációkra (nem a kávézaskor vagy más alkalmakkor szokásos spontán beszélgetésekre gondolunk).

Mind a stábmunka, mind az esetmegbeszélések a csoportvezetőknek is fontos szakmai támogatást jelentenek. Egyes szerzők hangsúlyozzák, hogy a csoportmunkát végző munkatársak esetmegbeszélését az „esetmunkások” vezessék, vagy az esetmunkát végzőkkel együtt történjen, ami kettős „haszonnal” jár: egyrésztől az egyes munkafolyamatok a szakembereken keresztül össze tudnak kapcsolódni (különösen közös kliensek esetében), másrészt jobban megtartható a szociális munka szakmai aspektusa. E mellett persze igény lehet arra is, hogy csoportmunka-specifikus megbeszéléseken túl, szükség esetén, a szupervízióhoz is hozzáférjenek a kollégák.

A csoportmunkához kapcsolódó szakmai készségek vonatkozásában sem elhanyagolható, hogy miképp működnek ezek a szerveztorientációjú csoportok. Üres ígéret marad a demokratikus vezetés szándéka a klienseknek szervezett csoportokban, ha a szakember szervezeti környezetének csoportjaiból ezek az elemek hiányoznak. Nem feledkezzünk el arról, hogy a szakmai szocializáció, benne a szakmai elvek, értékek interiorizálása, a képzés után, a munkahelyen történik meg. A szakember tehát akarva-akaratlanul azokat a gyakran rejtett viszonyokat közvetíti a csoportban, amelyeket maguk is megtapasztalnak. A szociális munka lényegi elemei nehezen képviselhetők, ha azok hiányoznak a szolgáltatás mindennapos működéséből.

Ennek tudatában javasolt sokkal nagyobb figyelmet fordítani a csapatmunkával összefüggő munkahelyen belüli kommunikációra, a légkörre, a szervezetet működtető kimondott és kimondatlan (szakmai) normákra és elvárásokra ahhoz, hogy korrekt, a szociális munka céljait, szándékait beteljesítő csoportmunka szolgáltatásokat lehessen megvalósítani. Azaz, a szervezeti körülmények és viszonyok meghatározó tényezői a csoportmunka eredményességének.

4.3. Szervezet környezetében szükséges teendők

4.3.1. A szolgáltatás közösségbeli integrációjának problematikája

Ahogy azt már fent megemlítettük, a csoportmódszerek alkalmazására való felkészülés, főképp, ha ennek nincsenek előzményei a szervezetben, a munkatársak gyakorlatában, tervezést igénylő, majdhogynem új szolgáltatás kialakítását jelenti.

A tervezési munka a szervezet későbbi eseményeit befolyásolja abból a célból, hogy az érintettek egy adott jelenlegi állapotból egy elképzelt jövőbeli állapotba jussanak el. Mindez feltételezi, hogy a szervezet legitím küldetéséhez illeszkedően alakítjuk az aktuális elképzeléseket.⁸

Minden új szolgáltatás bevezetése előkészítést igényel abban a tekintetben is, hogy az új tervek megismerésére, véleményezésére legyen idő és lehetőség a közösségben. Ez az előkészítő munka marad el gyakran a kollégák túlterhelése, vagy a környezeti szereplők befolyásának bagatellizálása miatt.

Volt néhány média hírré vált közösségi tiltakozás, ami állami gondozott gyerekek, pszichiátriai betegek lakásotthoni elhelyezését, vagy újonnan megnyitott drogambulancia, hajléktalanszálló megnyitását követte. Az említett szolgáltatások szomszédságban élő emberek aggódva a biztonságukért ellenkampányokat indítottak el. A szakmai közbeszédben ez gyakran az átlagpolgár intoleranciájának, előítéltségének példaként jelent meg, de arról alig esett szó, hogy talán szakmai hiányosságként tekinthető a közösségi elfogadtatás előkészítésének elmaradása. Az a polarizált álláspont, miszerint az érintett kliensek érdeke ezt kívánja, és minden más, ezzel szemben álló érdek, vélemény és érzelem negatívum, meglehetősen megnehezítheti az említett szolgáltatások igénybevevőnek integrálását, elfogadását a közösségben. A megkülönböztetés nélküli hozzáállás megköveteli a közösség félelmeinek, kifogásainak és más álláspontjának akceptálását, és a velük való egyezkedést. Egyéb esetben olyan konfliktussorozattal kell számolni, ami megnehezíti, vagy megakadályozza a szolgáltatások működését, az igénybevevők helyzetét.

A reakciókkal a csoportmunka bevezetésekor is számolni érdemes, különösen olyan településeken, ahol gyülekező emberek látványa valami rosszat jelent, illetve negatív stigma vetül a szolgáltatásra, az igénybevevőkre.

Széles körben elterjedt a közmunkások céltalanul ténfergő, ácsorgó gyülekezetének képe. Nos azon kívül, hogy a köztereken dolgozó munkások ilyen sztereotípiája régi eredetű, kevesen tudják, hogy a közmunka programokban gyakran nincs megszervezve

⁸ A szervezeti küldetés azokat a feladatokat, szándékokat, elveket foglalja magába, amelyet az adott közösség, az adott szolgáltatáshoz tartozóként fogadott el. Azaz, a szolgáltatás környezetében kialakul egy elképzelés, hogy mire való, mi várható el a pld. „saládegítőöskötől”, a „gyerekjólétitől” vagy az idősek klubjától.

a munka, a létszámhoz képest kevés a munkaeszköz. Valamint a jövő-menő emberek egy-egy pillanatban látják az embereket, akik, lehet, hogy épp egy utasításra várnak, vagy újabb szerszámokra, esetleg jogos pihenőidejüket töltik.

A program tudomásul vétele, elfogadása érdekében ezért fontos megtalálni a helyi közösség informálására, egyes közösségi kulcsszereplők meggyőzésére irányuló megoldásokat.

4.3.2. A fenntartók támogatásának elnyerése

Ahhoz, hogy egy új, vagy a megszokottól eltérő szolgáltatás elindulhasson, lényeges megnyerni a fenntartót is, ami a szociális szolgáltatások többségének esetében az önkormányzati képviselőket és az önkormányzati apparátus tagjait jelenti.

Ez már csak azért sem elkerülhető, mert pld. a pályázati rendben általában fenntartó engedélyezi a pályázatokon való részvételt, és vállalja az előfinanszírozást, gyakran hosszú ideig, valamint minden elindított szolgáltatás fenntartására is ő képes garanciákat biztosítani (az más kérdés, hogy nálunk gyakran a pályázati források megszűnésével a szolgáltatás is megszűnik). A csatlakozás formális megléte mellett, természetesen még bőven adódhat probléma, amivel számolni kell.

Egy közmunkában résztvevő, nagyrészt cigány származású férfiaknak tervezett csoporthoz, a családsegítő szolgálat munkatársai igyekeztek bevonní a közmunka irányításában szerepet játszó önkormányzati alkalmazottakat. A cigány és a munkanélküli "segélyezettekkel" szemben, a közösségben és az önkormányzati tisztviselők részéről is jelentkező ellenséges közhangulatot igyekeztek ellensúlyozni a kollégák azzal, hogy komolyan véve a befolyásukat, a fontos szereplőket bevonták a programba.

A lesújtó tapasztalat volt, hogy a csoportozás kultúrájához egyáltalán nem szokott közmunkásokat, akiket gyakran a munka után hívtak be, sokkal hamarabb meg lehet nyerni a programnak, mint a közjó fontosságát fennhangon hirdető önkormányzati tagokat és alkalmazottakat. Ők rendszerint nem jöttek el az idejekorán kitűzött megbeszélésekre, és elzárkóztak attól is, hogy összeüljenek azokkal a férfiakkal, akiket „irányítottak”. A képhez hozzátartozik, hogy az egyik ilyen munkavezető, akire a közmunkásokkal való bánásmód tekintetében sok panasz érkezett – durván, lekezelően, megalázóan bánt az emberekkel – nem rendelkezett sokkal magasabb képzettséggel, munkatapasztalattal, mint némelyik közmunkás. Érdemes arra is gondolni tehát, hogy a közeli státuszhelyzetek, a várakozáshoz képest, nem a sorsközösséget vagy az együttérzést, hanem kívülállást, az elhatárolódást váltja ki az érintettekben.

Az már egyre világosabb a szociális szakma művelői előtt, hogy a szép szavak, az emberiességi szempontokra támaszkodó érvelések ritkán érik el azt a hatást, amit várnának. E helyett a tényeken alapuló szükségletfelmérés, az adatokkal igazolt igé-

nyek, várható eredmények és a megalapozott költségvetés számai befolyásolják a közösségek helyi irányítóit.⁹

Ezért minden szolgáltatásbővítés, átalakítás még inkább igényli a reális tervezést, annak felmérését, hogy mit tud vállalni a fenntartó, a kollegiális kör, mit jelent a fenntarthatóság, milyen szükségletekre jelent adekvát választ a bevezetni tervezett program.¹⁰ Érdeemes még egy rövid kitérő erejéig a szükségletfelméréssel is foglalkoznunk¹¹. Ismert, hogy minden 2000 főnél nagyobb településnek rendelkeznie kell szolgáltatási tervvel, köztük a szociális szolgáltatásokra vonatkozó tervekkel is. Ez és egyéb dokumentumok, statisztikák jó kiindulási alapot jelentenek a helyi körülmények megismeréséhez. A gyors és praktikus megoldás érdekében a már meglévő adatokhoz kapcsolódóan egyszerű kérdőíveket lehet alkalmazni a helyi közösségben, illetve a szolgáltatásokat igénybevevők körében és bevonásával. Komplexebb széles körű felmérés igényével a regionális kutatási központokhoz, a közeli képző intézményekhez tudunk fordulni megrendelőként¹². A vidéken élő szociális munkásoknak viszont alkalma lehet nyílt fórumokon, közösségi megmozdulásokon, különféle találkozókön, szintén egyszerű kérdőívek, vagy kérdések alapján beszélgetni az emberekkel.

A szükségletfelmérés bármilyen célból is történjen, négy alapvető lépést foglal magába:

1. A probléma vagy a felmerülő kérdések beazonosítása, azaz amikor a közösségekben az emberek felismerik és elismerik, hogy vannak kielégítetlen szükségletek, és léteznek megoldásra váró problémák.

9 Nehezíti a helyzetet, hogy a szociális szolgáltatások eredményessége nagymértékben függ más rendszerek (gazdaság, oktatás, közigazgatás, politika, egészségügy stb.) eredményességétől. A szociális munka, a szociális szolgáltatások más jóléti szakmákhoz és jóléti rendszerekhez képest a második, sok esetben az utolsó védvonalat jelenti. Vagyis, ha ezek a (jóléti) rendszerek nem működnek megfelelően, akkor túl sokan, már elmélyült, elmergesedett problémákkal, óriási hiányhelyzetekkel jelentkeznek szociális védelemért, jelentősen túlterhelve a szolgáltatásokat. Irracionális tehát azt elvárni, hogy a szociális szolgáltatások gyors és látványos eredményeket produkáljanak, amikor a sokkal több forrással, magasabb társadalmi presztízzsel rendelkező területek kudarcot vallottak. Ennek eredményeképpen az állandó forrásszűke és a kínálatot meghaladó kereslet között kell mindig balanszírozni a szociális szakembereknek.

10 Ennek egyik eszköze, az üzleti életből ismert piaci felmérés, befektetői körök megtalálását, a piaci bevezetést szolgáló módszerek szociális szolgáltatásokra átalakított formáinak alkalmazása, köztük a szükségletfelmérés, a rövid, adatokra, célokra, várható eredményekre vonatkozó becslések, hatástanulmányok prezentációs változatának bemutatása a képviselőtestület, az önkormányzati alkalmazottak előtt.

11 A szükségletek definiálásához és beazonosításához jól használható Tausz Katalin: Gyermeki szükségletek című, az MTA KTI Gyermekprogram megbízásából készült tanulmánya, www.biztoskezdet.hu, ami bemutatja a szükségletelméletek különféle felfogását, illetve azokat az indikátorokat, amelyek mentén megtervezhető egy szolgáltatásfejlesztési tervet megalapozó felmérés. E helyütt nem térünk ki a tanulmány bemutatására, miután a szociális képzésekben elvileg nagy figyelmet kap a szükségletek témaköre. Arra azonban érdemes felhívni a figyelmet, hogy egy olyan mindennaposan használt fogalom a szociális szakmában, mint a szükséglet, gyakran üres és tartalom nélküli. Éppen ezért nem árt néha feleleveníteni, hogy miről is van szó, amikor ezt a fogalmat használjuk.

12 A szociális felsőfokú képzések bevonása a gyakorlat problémáiba egyik legjobb útja az elmélet és gyakorlat integrálásának. A képzések többsége rendelkezik kutatási tapasztalattal, potenciállal és olyan pályázási lehetőségekkel, és ezáltal forrásokkal, amely közvetetten kerül be a praxisba azzal, hogy a kutatási témák illeszkednek a gyakorlat kérdéseire. Miután a kutatási projektekbe bevonhatók a szociális munkát tanuló diákok, ugyan más típusú, de fontos terepgyakorlatokra tehet szert az ilyen közös kutatási projekteken keresztül. Másrészt a gyakorlatban dolgozók részvételével gyakorlatban sajátíthatják el azokat a kutatási módszereket, amelyeket ugyan tanultak, de kevés tapasztalatszerzésre volt lehetőségük.

2. A környezeti jellemzők vizsgálata: a demográfiai adatoktól elindulva a megcélzott népesség szociális, egészségügyi, oktatási, gazdasági, foglalkoztatási, kulturális, infrastrukturális mutatókig bezárólag, illetve a különféle szükségletek jelentkezésének területi és más tényezők szerinti sűrűsödése.
3. A nem hivatalos hálózatokról alkotott valós vagy potenciális igénybevevői kép, továbbá hogy mely problémák, kérdéseket észlelik, azonosítják be problémaként, és ahhoz milyen viszonyt alakítottak ki (tolerálható-nem tolerálható, ki-nek kellene megoldani, válaszolni).
4. A rendelkezésre álló szolgáltatási háló, és azok igénybevételéhez való viszony. (Coulshed, W; évszám nélkül, in: Budai-Galavits 1998:95)

A szükségletfelmérést követően indulhat el a program tervezése és kidolgozása. Ehhez a feladathoz Zarnoff és Selinger (1982) szempontjai útmutatóként szolgálhatnak.

3. tábla: A programtervezés lépései és a tartalmi elemei

A javaslat tartalmi kivonata	A szükségletek, célkitűzések, feladatok és előnyök rövid leírása.
A probléma megfogalmazása	Az adott célcsoport, a szükségletek természete és mértéke, a program fontossága.
Célkitűzések	Világosan kapcsolódik az igények kielégítéséhez, a sajtóságos eredményekhez és a megadott időtartamhoz.
A helyi közösség profilja	Demográfiai adatok és a jelenleg rendelkezésre álló szolgáltatások tömör bemutatása.
Okfejtés	A megközelítés, a módszerek magyarázata, valamint hogy az adott intézmény miért a legmegfelelőbb.
Munkaprogram	A fő tevékenységek és feladatok felvázolása, a személyzet, az időbeosztás és a költségvetés feltüntetése, más intézményekkel való koordinálás, és azok jóváhagyásának leírása. Az irányító és tanácsadó testületek bemutatása. Tagság, a válogatási eljárások és funkciók leírása. Az értékelési terv felvázolása. Minden kezdő és befejezési időpont feltüntetése.
A projekt jelentősége	A célcsoport fontosságának kidomborítása. A meglévő ismeretek, kutatások és irodalom meghatározása. A projekt más területen való „kifizetődése” a szervezet számára (pl. új módszerek, anyagok, más intézményekkel való társulások stb.).

Forrás: Budai-Galavits (1998:95)

A fenti logika sokak számára egyáltalán nem ismeretlen. Minden program tervezése nagyjából e tényezők mentén zajlik, illetve a pályázatok tartalma is e köré szerveződik. Most azt hangsúlyoznánk, hogy akár pályázati, akár más fejlesztési indítatásból is történjen a csoportmunka szolgáltatás bevezetésének szándéka, ugyanúgy kell eljárni, mintha bármelyik más feladat ellátására kívánunk szolgáltatást kiépíteni. A lé-

nyeg, hogy ne pusztán szubjektív elhatározásokról, szakmai érdeklődésről legyen szó (bár lehet, hogy egy-két munkatárs veti fel az ötletet, hogy csoportmunkába kellene szervezni egyes támogatási formákat), mert a szolgáltatási környezetre épülve, ahhoz szervesen illeszkedve lehet eredményes és fenntartható a szolgáltatás.

Másrészt a szolgáltatások kialakításában megjelenő projekttervezési lépések és metódusok a csoportmunka tervezés logikai alapját is jelentik (ennek részletesebb ismertetésével a későbbiekben még foglalkozunk). Amikor egy csoport elindításának kérdéseivel foglalkozunk, akkor sok tekintetben egy projektet viszünk véghez, amely indokoltságát és hatásait világossá kell tenni a szervezet vezetése, tagsága és fenntartói számára, mivel bármilyen típusú csoportmunkáról is van szó, az a szolgáltató szervezet részeként tekintendő.

4.3.3. Csoport a szervezetben, a csoport környezete

E ponton talán nem hiábavaló feltenni azt a kérdést, hogy egy csoport létrehozásakor valóban ilyen széles kontextusban kell értelmezni a csoportmunkát?

Ha a szociális munka legfőbb feladatát vesszük kiindulási pontnak, vagyis, hogy „az egyén és a környezete közötti intermedier funkció” jelenti a szociális munka szakmai lényegét, akkor igent kell válaszolnunk. A csoportokat szervező és megvalósító szociális munkásoknak sem más a célja, mint az esetmunkát végző szakembereknek, azzal a kiegészítéssel, hogy csoportmunkában a csoporttagok környezetét egyfelől a csoport egésze, másfelől a csoportot befogadó szervezet jelenti. Vagyis a csoport része a szervezetnek, illetve a szervezet a csoport legközvetlenebb környezetként értékelhető. Ezért e környezet viszonyai alapvetően befolyásolni fogják a csoport működését. A csoport és szervezet közötti interakciókat tovább bonyolítja, hogy a csoportot vezető szakember nem csak a csoport tagja, hanem a szervezeté is. A helye a szervezetben, a szervezethez való viszonyulása (elfogadó, konfliktusos stb.) befolyásolja a csoport vezetését is. Másrészt a szakember a csoport felé közvetíti a szervezet kultúráját, presztízsét. A csoportvezető tehát kettős tagsággal rendelkezik, és közvetítő szerepet tölt be a csoport és a szervezet között, minek következtében a csoport környezetét alkotó szervezet működésmódja meg fogja határozni a csoport belső világát, benne a csoportvezetés minőségét is.

4.3.4 Kapcsolat más szolgáltatásokkal

A szervezet környezeti tényezőit jelenti a többi szolgáltatás is, amelyeket azért is érdemes bevonni, hogy a saját köreikben terjesszék a bevezetésre váró szolgáltatásról szóló információkat, illetve sokat tehetnek később pl. a csoporttagok toborzásában is. Másrészt a hasonló profilú, társszigmák területén lévő szolgáltatások esetében fontos elejét venni a szakmai rivalizálásnak. Ritkábban fordul elő, hogy a destruktív versenyszellem a kliensek elcsábítását célozná (bár ez sem elképzelhetetlen, ha a fennmaradásról, forrásokról van szó). Inkább a státusz, a szakmai, szolgáltatási hierarchiakon belüli

rivalizálás jelentkezhethet. Ennek egyik legjobb ellenszere a ma még nagyon bizonytalan alapokkal működő, de a nemzetközi szintéren már elmélettel és kidolgozott gyakorlat-tal rendelkező, szakmai és intézményközi együttműködések, a közös programok, projektek és pályázatok megvalósítására irányuló kitartó próbálkozás.

5. A csoportok szervezése, előkészítése

A csoportmunka gondolatának felvetésétől hetek, hónapok telhetnek el, amíg a csoport a maga valóságában élni, működni kezd. A szociális munka területén elsődlegesen a felmerülő (szociális) problémák, és az egyéni, szakmai szándékok érvényesítése adja a csoportmunka indokoltságát.

Még mielőtt egy új, egy más munkaforma bevezetésén fáradozunk, érdemes néhány alapvető kérdést megvizsgálnunk.

Az első kérdéscsoport arra vonatkozik, hogy egy új módszer, munkaforma bevezetése valóban növeli-e a szolgáltatás eredményességét? Nem arról van-e szó, hogy az amúgy problémás mindennapi gyakorlat hiányosságait akarjuk-e ezzel elfedni? A fejlesztési „előre menekülés” nem feltétlenül jár jobb szakmai teljesítménnyel, jobb minőségű szolgáltatásokkal, ha nem tisztázzuk a szolgáltatásbeli és az egyéni szakmai munka jól működő és problematikus területeit. Éppen ezért fontos megvizsgálnunk, hogy egy új szolgáltatási forma bevezetése helyett nem az lenne-e a jobb megoldás, ha az addigi módszereink, eljárásaink fejlesztésében fektetnénk be plusz energiákat.

Másrészt lényeges felmérni, hogy az új elképzelések mennyire illeszthetők a leendő klienseink adottságaihoz, helyzetéhez? A csoportmunka bevezetésével valóban profitálnak-e az érintettek?

A professzionális segítő szolgáltatások, új módszerek kínálatának bővítése egy új szolgáltatási kultúra, más stílus elsajátításának kérdése is. A „felhasználók” szempontjából egyfajta tanulási, alkalmazkodási folyamat lefutására számíthatunk, ami azzal járhat, hogy a szakmai szempontból jó választásnak tűnő csoportmunka kezdetben nem feltétlenül vált ki jó fogadtatást a kliensek körében, a szervezet környezetében. A csoportmunka azonban mindenképp többletet nyújt az érintetteknek, mert növeli a problémáikhoz kapcsolódó szolgáltatási formák kínálatát.

Megítélésünk szerint nem maradhatnak el azok a szakmai önvizsgálatok sem, amelyek a csoportozási felkészültségre, képességekre vonatkoznak. Milyen adottságokkal, tudásokkal, készségekkel rendelkezem? Vajon elegendőek-e ezek vagy képzésre, tapasztalatra van még szükségem? Hogyan biztosítható az a szakmai támogatás, ami a tanulást szolgálja (van-e lehetőség szupervízióra, a csoportmunka nehéz helyzeteinek elemzésére)?

Miközben tudomásul kell vennünk, hogy a csoportozás területén éppúgy jelen vannak laikusok, mint magasan képzett csoportvezetők, a szakmai önismeret és bizton-

ságérzet tekintetében sokat segít, ha a csoportokat jellemző előre nem kiszámítható, spontán jelenségeket képesek vagyunk felkészülten fogadni, és a csoport hasznára fordítani. Ismert, hogy a csoportokban nagy erők képesek megmozdulni, amelyek destruktív folyamatokká duzzadhatnak avatatlan vezetés mellett.

Érdeemes azzal is szembe nézni, hogy a csoportozás nem megy mindenkinek (amitől még az illető nagyszerű szakmai teljesítményekre lehet képes az egyéni, családi segítő munkában). Sokakat riaszthat el a csoport komplexitása, a történések esetlegessége, a vezetői szerephez tartozó csoport-nyilvánosság stb.

A fenti szempontok mérlegelése elengedhetetlen ahhoz, hogy a csoportmunka szolgáltatás vállalható legyen mind a szervezet, mind a szakember számára.

5.1. A csoportmunka tervezésének, szervezésének lépései, tartalmi elemei

A csoportok szervezése gyakran több szempont figyelembe vételét igényli, mint amit kézben tudunk tartani. Szerencsére vannak tájékoztató pontok, amelyek segítségével a megfontolandó lépések, és teendők sokaságát áttekinthetővé lehet tenni. Az alábbiakban két ilyen listát mutatunk be, amelyek kérdései, szempontjai mentén haladhatunk a csoport tervezése és szervezése során.

Az elsőként bemutatott szempontrendszer a szociális munka területéről származik. Schmidt-Gauer (2009:149) nevével jegyzett tervezési vázlat előnye, hogy figyelembe veszi a szociális munka azon szakmai specifikumait, amely az egyén-csoport-környezet irányok figyelembe vételével rendszerezi a szükséges lépéseket.

4. tábla: Módszertani lépések a csoportmunkában (Schmidt-Gauer nyomán)

1) Információk szintje	Mi van?
Tények gyűjtése	<ul style="list-style-type: none"> → makro szint = külső vonatkoztatás → mezo szint = belső vonatkoztatás → mikro szint = személyes szint
2) Konceptiós szint	Mit kell tenni?
Adatok kiértékelése	→ szociálökonomiai adottságok
Elképzelések kidolgozása	→ célcsoport
Rendezés / Súlyozás	→ program kidolgozása
3) Megvalósítás szintje	Hogyan tegyünk?
Gyakorlati átültetés	→ a csoportprogram vonatkozásai: konkrét megvalósítás
4) Evaluációs szint	Mit eredményezett?
Az egyes csoporttalálkozások értékelése	→ önértékelés /külső értékelés
A csoportmunka folyamat értékelése	→ visszahatás / következmény
	↓ Hogyan tovább?

Egy másik, a következőkben bemutatásra kerülő táblázat a lélektani munkán alapuló pszichológiai kiscsoportok tervezésének vázlatos összefoglalását tartalmazza. Amint látható, sok olyan új és más megközelítést tartalmaz, mint például a szervezeti háttér, vagy a tervezés, megvalósítás rejtett, mélyebb dimenziói, amelyek a szociális munka területén alkalmazott csoportokban is jelen vannak, ezért érdemes velük számolnunk.

5. tábla: Ellenőrző listák szervezeti vezetőknek, csoportvezetőknek (Szőnyi, 2005:265)

<p>A csoport létrejöttének körülményei</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Kinek a fejében született meg a csoport? (nem feltétlenül a csoport vezetője találja ki – lehet a szervezeti vezető, szakmai team, de megszülethet a csoporttagok fejében is, amikor például vezetőt keresnek maguknak az esetcsoporthoz vagy személyzeti csoporthoz) » Ki hozza létre, ki szervezi meg? » Minek a részeként hozza létre? » Kinek hozza létre? » Hogyan lesz a csoportvezető a csoport vezetője? Ki dönti el? (például szervezeti osztokodás; önmaga; a tagok iratkozhatnak be hozzá)
<p>A csoport célja: tervezett és megvalósuló</p>	<ul style="list-style-type: none"> » A létrehozó/szervezet célja a csoporttal (hangoztatott – rejtett; elsődleges – járulékos; ezek összhangja) » A működtető – ha nem azonos a létrehozóval – célja (hangoztatott – rejtett; elsődleges – járulékos; ezek összhangja) » A vezető célja (hangoztatott – rejtett; elsődleges – járulékos; ezek összhangja) » A csoport tagjainak célja (hangoztatott – rejtett; elsődleges – járulékos; ezek összhangja) » Elégséges-e az összhang, illetve elviselhető-e az ütközés a felsorolt szereplők célja között? Kizárják-e egymást?
<p>A csoport szerepe, tervezett és megvalósuló funkciója</p>	<ul style="list-style-type: none"> » A szervezet számára (például kreatív terápia – pszichoterápiás kiscsoportot helyettesítő nagycsoportnak nevezett középcsoport) » A csoporttagok számára (például kapcsolatszerző hely; védőcsapat; terápiás tér)
<p>A csoport tervezett és megvalósuló formája</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Helyszín (módszernek megfelelő-e, mindig azonos-e, vannak-e zavaró körülmények) » Zártság (zárt, lassú-nyílt, gyors-nyílt, határidő nélkül) » Létszám (alsó-felső határ) » Össz-ülésszám; ülésgyakoriság » Csoportdíj (például egységes; egyeseknek kedvezményes) » Költségviselő (például csoporttag; harmadik személy, intézmény)
<p>A csoport összeállítása, a tagok be- illetve kikerülése</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Van-e egyéni válogatás, előkészítés, felkészítés; » Csoporttag választhatja-e a csoportot; a csoportvezetőt; » Önkéntesség mértéke (részvéte önkéntes motiváció alapján; látszólag önkéntes, de presszionált; kötelező) » Kikerülés tervezettsége (felkészítéssel; a külső. Szervezeti tényezők eredményeképpen) » Van-e elegendő összhang a csoport célja és az összeállítás módja között?

Szerződés	<ul style="list-style-type: none"> » Kivel szerződik a csoporttag? » A csoport? » A csoportról valaki más? » Mi a szerződés tartalma? » Van-e elegendő összhang a pszichológiai szerződés és ez mi? » Miért pszichológiai a szerződés? és a formai megállapodás között?
A csoport tervezett és megvalósuló módszere	<ul style="list-style-type: none"> » Általános szinten (irányzat) » Folyamat, algoritmus (stratégia) » A csoportvezető szintjén, elképzelésében, eljárásában (technika) » A csoport megnevezése » Van-e elegendő összhang a módszer/irányzat, a technikai megvalósítás és az elnevezés között)
Csoport feltételrendszere	<ul style="list-style-type: none"> » Körülményei » Környezeti támogatottsága » Külső hozzájárulás a keret fenntartásához » Viszonya más csoportokhoz (a szervezet szintjén; a vezető szemszögéből; a csoporttagok szemszögéből)
Csoportvezető	<ul style="list-style-type: none"> » Képzettsége (alap; háttér; járulékos; specifikus) » Felelőssége-autonómiája (mire vonatkozik, kivel osztózik) » Szakmai háttere (például szupervízió; szakmai csapat) » Összehasonlítási alapja az adott csoporthoz (saját gyakorlatból; másoktól; elméleti szinten; cél, forma, módszer, alkalmazási terület, tagok, körülmények vonatkozásában új területen mozog) » Összegezve: Van-e elegendő összhang, cél, forma, módszer, körülmények között? Megfelel-e ennek a csoportvezető képzettsége, felelőssége és szakmai háttere?
Záró kérdések	<ul style="list-style-type: none"> » Miben hasonlít és miben tér el a tervezett csoport a létrejött csoporttól? Ennek tükrében van-e szükség korrekcióra? Ha igen, hol? A csoportvezetőben élő képben? A célokban? A formában? A módszerben? A feltételekben? » Végrehajtható-e a szükséges korrekció? » Jóban van-e a csoportvezető a csoporttal? Elégedett-e? Mik a bizonytalan pontok? » Miben egyedi a csoport?

Egyéb javaslatok:

- Minden új szolgáltatás vagy új módszer bevezetését érdemes egy olyan időszakban elkezdni, amikor kiszámíthatóan nyugodtabb korszaka van a szervezetnek (év elején, a nyári időszakban).
- Legyen az pályázat, egyéni vagy valamely részleg kezdeményezése, a szervezet minden munkatársához jusson el az új szolgáltatás terve.
- Ha nincsenek a szociális csoportmunkának előzményei az intézményben, segítséget lehet kérni a módszertani munkatársaktól, és/vagy hospitálásokat lehet szervezni olyan társintézményekbe, ahol a munkatársaknak van gyakorlata a csoportmunkában
- Belső képzésekkel, esetleg külső szakemberek bevonásával meg lehet kezdeni a felkészülést a csoportmunkára: ismeretek felelevenítése, irodalmak gyűjtése és megbeszélése, a meglévő csoporttapasztalatok megbeszélése házon belül is kivitelezhető.

- Az akkreditált továbbképzéseket a csoportmunka szolgáltatások bevezetésének céljai szerint célszerű tervezni, és a csoportozást vállaló kollégákat érdemes időben „beiskolázní”.
- A szolgáltatási tervekhez kapcsolódó célzott szükségletfelmérést a lehető legpraktikusabban ajánlott megvalósítani, egyszerű kérdőívekkel a kliensek, a **társzaktmák**, a munkatársak körében, felhasználva az ismeretségi kapcsolatokat.
- A fejlesztés fontos támogatóinak logikájához, érdekeihez illeszkedő „promóciós” anyagokat lehet készíteni, és ez alapján egyeztetni az érintettekkel.
- Összegzésül: A szociális munka területén alkalmazott csoportokat összehasonlítva a pszichoterápiás megközelítésű tervezéssel, két lényeges különbséget emelnénk ki.
- Az egyik, hogy a szociális munkában a környezet, annak minden jellemzővel, dimenziójával, a csoportmunka beavatkozások határozottan megcélzott része. Tehát nem arról van szó, hogy a környezetből származó problémákat kívánjuk a csoporton belül feldolgozni (ebben az értelemben a pszichoterápia is dolgozik a környezettel), hanem e környezetben az egyén, a csoport egésze által megvalósítható változásokkal tudatosan dolgozunk, arra biztatva a résztvevőket, hogy a személyes szféráikon túl is képesek legyenek látni és cselekedni. E lehetőségekkel való élni tudás azt is igényli, hogy az egyéneken belüli történések megértése a csoport egészének céljait és fejlődését is szolgálja, valamint a csoporttagok képessé váljanak a csoportot, mint kölcsönös támogatási rendszert is érzékelni. Mindez más szakmai hozzáállást is igényel. Elsősorban annak felismerését, hogy a csoportmunka a szociális munkában nem áll meg az egyéneken belüli történések diagnosztizálásánál és korrigálásánál. Másképp fogalmazva, a szociális munkában kiemelt jelentősége van annak a megállapításnak, hogy a *„csoporthelyzet adja az érintkezési felületet az egyénnek, az egyén és társadalom között”* (Szőnyi 2005:74)
- A másik a csoportvezetés aspektusa. Figyelembe kell venni, hogy az egyén-csoport-környezet dimenziója olyan szintű komplexitás, amelyből a csoport vezetője egyszerre legfeljebb két szintet tud befogadni. A szintek közötti mozgás nemcsak szempontváltást, hanem a modellváltást is igényel. Ugyannak a jelenségnek a súlya, összefüggése az egyik vagy másik szinten más lehet (pl. az előítéletek hatása az egyénre, a személyközi viszonyokra, illetve annak társadalmi, közösségi szintű megjelenése). Nehezíti a helyzetet, hogy a különböző szintekhez tartozó elméletek, magyarázatok különféle tudományterületről származnak, ezért ezek alkalmazási szintű összehangolása jelentős erőfeszítést igényel. A csoportok vezetőjének tisztába kell jönnie azzal, hogy melyik szinthez tartozó munkamód áll hozzá közel, melyik okoz nehézséget számára, a problémákkal összefüggésben, melyik dimenzió (egyéni, családi, szervezeti, közösségi, társadalmi) releváns.

A csoport szervezésének gyakorlati kérdései és megoldásai

Eddig a csoporttervezés általános kérdéseivel foglalkoztunk. A következőkben igyekszünk a napi gyakorlatból kiindulva néhány olyan szempontot és példát áttekinteni, ami a csoportmunka alkalmazásában nyújthat segítséget.

Visszatérő kérdés, hogy milyen problémák köré és célok mentén érdemes csoportot szervezni? A válasz egyszerűbb változata, hogy bármely olyan probléma lehet csoportalkotó elem, amely több embert érint, és a szociális munka kompetenciájába tartozik. Az emberi problémák azonban sokfélék, ezért annyiban pontosítani szükséges, hogy a szociális munka azokkal az emberekkel foglalkozik, akik problémákkal küzdenek és e problémákat nem tudják megoldani. Azaz a problémák létezése jelenti az egyik kiinduló pontot, a másikat pedig az, hogy olyan emberekkel foglalkozunk, akik nem tudnak megküzdeni az étellel amúgy velejáró különféle nehézségekkel, problémákkal. Hogy az átmeneti élethelyzetekből (kamaszkor, életközép krízise, nyugdíjazás), vagy a munkanélküliségből, szegénységből, betegségből stb. származó problémákkal foglalkozunk, az elsősorban szolgáltatás profiljától fog függeni.

Rendszerint a gyakorló szociális szakemberek jól érzékelik, ha bizonyos problémás helyzetek eszkalálódnak (pl. egyre több az utcán csellengő gyerek, egyre többen adó-sodnak el vagy megsokasodik az egyedül álló szülők száma).

Példa

Egy szociális munkás a konzultáción azzal a csoporttémával állt elő, hogy az utóbbi időben többen több kliense maradt magára (haláleset, válás stb.), akik még emellett alkoholproblémával is küzdenek. A szakember attól tart, hogy a veszteség és a magány rontani fog az állapotukon. Szeretne egy olyan csoportot szervezni, amelyre ezeket az embereket hívná, azért, hogy elfoglaltságot, társaságot találjanak.

A következő gyakran ismételt kérdés a célokra vonatkozik. A célok meghatározásának elveit tekintve a csoportmunkában is elsődleges feladat, hogy a célokat az érintettekkel közösen határozzuk meg (a szociális munkás céljai a kliensekkel való egyeztetés nélkül csupán hipotetikus, ami realitássá a csoporttagokkal való egyeztetés révén válik), hogy a közeli és távoli, az átfogó, és részcélok közötti különbségeket világossá kell tenni, illetve az alkalmas célmeghatározások jellemzője a konkrétság.

Példa

Maradva az induló példánál. A szociális munkás ezeknek a magányossá vált embereknek, induló célként azt fogalmazta meg, hogy társaságot, szabadidő értelmes eltöltését nyújtaná a csoport, illetve a szakember e csoport elindításával azt szeretné közvetíteni, hogy nem mond le róluk.

Elsőként rendszerint ilyen homályosan merülnek fel a célok, amelyek egyelőre inkább csak ötletek, amit megvalósítható programmá, célokká kell formálni. E célok azonban nem állapíthatók meg, ha nem tudjuk, hogy az érintettek valójában milyen problé-

mákkal küzdenek. Lehet, hogy az egyik résztvevő a gyásztól szenved, a másik attól, hogy nem tudja ellátni magát, a harmadik, hogy nincs kivel beszélgetni, a negyedik fél egyedül a lakásban stb. Talán érzékelhető, hogy a problémaazonosság látszólagos, és konkrét célok akkor tűzhetők ki, ha valamelyest tisztába jövünk, kinek mi az igénye. Sokat feltett kérdés a csoport folyamatának időtartama, a találkozási alkalmak száma. Szinte rutinszerűen a csoporttervezés első pontjai között szerepel. Pedig e kérdések megválaszolására a csoporttervezés azon szakaszában érdemes sort keríteni, amikor már körvonalazódott, hogy milyen módszerekkel dolgozunk. Ha a csoportban jelentősége van a mélyebb feltárulkozásnak, a kohézióknak (pld. terápiás vagy rehabilitációs csoportokban), a mély kapcsolatnak és bizalomnak, akkor gyakoribb és több találkozást kell tervezni. Nehéz megmondani, hogy pontosan mennyit, mert az függ a problémától, a céloktól, a tagok állapotától, a vezető stílusától. A csoport hatása ez esetekben mélyebb, az elért változások tartósabbak. Olyan csoportokban, ahol az információ átadás, a tájékoztatás áll a középpontban, az információ mennyiségétől, bonyolultságától függ a csoport időtartama, de megvalósítható ritkább találkozási alkalmakkal. A szocializációt vagy reszocializációt célzó csoportokban a tevékenység áll a csoportfolyamatok középpontjában, azaz cselekvések által valósulnak meg az egyéni és csoportcélok (pld. valamilyen közös produktum előállítás, mint egy színdarab, egy kalandtábor megszervezése és megvalósítása, vagy egy kliensképviseletet ellátó alapítván létrehozása). Ilyen esetben sem lehet pontos számokat mondani, mert a tevékenység diktálja a találkozások gyakoriságát és a csoport időtartamának hosszát. Például egy kalandtábor, miközben lehet, hogy maga a tábor pár napos, az előkészületek hónapokat vehetnek igénybe.

A következő dilemma, a módszerekre és az eljárásokra vonatkozik. Az alapelv ez esetben szintén az, hogy a problémákból, a célokból indulunk ki, és nem utolsó sorban, hogy milyen módszereket, technikákat ismernek a vezetők. Más a metodikára épül egy konfliktuskezelést tanuló csoport, mint a gyerekek játszó csoportja. Az előbbiekhöz tájékozottnak kell lenni a konfliktusok természetét illetően, valamint az emberi konfliktusok különféle dimenzióját megjelenítő, kifejező helyzeteket, gyakorlatokat kell bevinni a csoportba ahhoz, hogy a beszéden túl az érzelmeket megmozgató élmények is jelen legyenek. Szituációs, kommunikációs gyakorlatok, szerepjátékok, a téma racionális és érzelmi feldolgozásának feladatai, ismeretközvetítés, megbeszélés, mind olyan technikák, amelyek egy konfliktuskezelő csoportban jól alkalmazhatók. Ha azonban gyerekeknek játszócsoportot szervezünk, akkor sok gyermekjátékot illik ismerni, és nyilván a játék szerepéről, a gyerekek játéktevékenységéről is tudásokkal kell rendelkezni. Az állástalanok klubjában azonban klubhangulat megteremtése a meghatározó, esetleg zenével, teával, elérhető internettel, beszélgető sarokkal, és sok olyan információval, ami az álláskeresést segíti. A klubba meghívhatunk speciális szaktudású embereket egy rövid előadásra, tanácsadókat, jogászokat vagy potenciális munkáltatókat. Az ilyen összefüggéseken ritkán alakul ki koherens, egyirányú, minden tagot bevonó beszélgetés. Inkább szétszóródó és változó összetételű kiscsoportos beszélgetések a jellemzők, amelyekhez a szakember időszakosan csatlakozik, és mint házigazdának érdemes arra is figyelni, hogy az itt-ott felbukkanó témákban mi a közös, mi az, ami egyéni megbeszélést igényel.

A legtöbb kezdő vezetőnek nehézséget jelent a csoporton belüli kommunikáció, most praktikusán, a csoporton belüli beszélgetés kezdeményezése, vezetése. Gyakran kérdezik, hogyan lehet a témát felvetni, hogyan lehet a tagokat bevonni, mikor kell zárni. A segítő beszélgetésről, a célzott beszélgetésről, vagy a gyógyító beszélgetésről sok jó irodalom található, amit ajánlott elolvasni. Előljáróban azonban fontos megjegyeznünk, hogy beszélgetés és beszélgetés között nagy különbség lehet, a felületes társalgástól kezdve a beszélgetés művészetéig. Általában mindnyájan, akik csoportokkal foglalkozunk elkezdjük valahogy, aztán a kudarcok, a félreértések, a csoporttagok reakciói tanítják meg, hogy milyen „beszélgetőtársak” vagyunk.

Néhány kiindulási pontunk azért van. Az egyik, hogy érdekeli-e a csoporttagok mondanója, mivel érdeklődés nélkül a legkifinomultabb technika is üres rutin, felesleges fecsegés. A másik a csoportban zajló kommunikáció megfigyelésének és feldolgozásának képessége, ami nem fejleszthető másképp, mint csoporthelyzetekben. Kezdetben a figyelmünk túl szűk, kevés tagra tudunk fókuszálni, és egy hosszabb beszélgetésben elfelejtünk témákat, mondatokat, esetleg egyes tagokról is megfeledkezhetünk. Azonban minél többet gyakoroljuk, annál inkább alkalmazkodik ehhez a helyzethez a figyelmünk – szélesedik az észlelési sáv, a memóriánk, a fontos információt kiemeljük és raktározzuk. A figyelem idővel tudatossá, majd automatikussá válik, amely kiterjed a tagok és a csoport egészének jelenségeire, üzeneteire. Ha egy felvetett téma érdektelen vagy „kimerült” az unalom nyelvi és testi jeleit érzékeljük. A beszélgetés vezetés művészete nem abban rejlik, hogy mindig fenntartjuk a figyelmet, hanem abban, hogy képesek vagyunk váltani, lezárni, vagy más irányba terelni a csoporttagok figyelmét és érdeklődését. Természetesen, ahogy a tagok, úgy a vezető figyelve is lankad, az agya elfárad, eltéveszt, elfelejt dolgokat, rosszul fejezi ki magát. Egy gyakorlott vezetőt az különbözteti meg a kezdőtől, hogy erre nem a tekintélye megőrzésének igényével reagál, hanem elvállalja, és a csoporttól kér segítséget: „Hol is hagytuk abba? „Segítene, amikor az előbb megszólalt, pontosan mit mondott?” De segíthetünk magunkon egy jegyzetfüzettel, amire lehetőleg legfontosabb egy-egy szót, vagy számot írjuk fel magunknak.

A beszélgetés vezetésének másik fontos eleme a szókincs, aminek terjedelme fogja meghatározni azt, hogy mennyire árnyaltan, színesen, pontosan vagyunk képesek kifejezni a mondanónkat. A szókincs fejlesztésének egyik, vagy talán egyetlen módja az olvasás, különösen a szépirodalom olvasása.

Mindent egybevetve számos támpontunk van egy jó beszélgetés megvalósításához.

5.2. Forrásteremtés

A csoportmunka szolgáltatások elindításának egyik legnagyobb akadályként szokás megemlíteni a források hiányát, amelyek kapcsán elsősorban a pénzre gondol mindenki. Ahhoz, hogy általános szolgáltatásként kerüljön bevezetésre a csoportmunka, nyilván többféle előzetes feltétel szükséges és valóban több pénzre lenne szükség. Ennek egyik tényezője a szolgáltatások jelenlegi finanszírozásának átalakítása, a területalapú normatív finanszírozás helyett a feladatalapú finanszírozásra való áttérés. A gyors be-

vezetésére azonban mostanság aligha számíthatunk. Persze ehhez az is kellene, hogy a csoportmunka hasonló elfogadottsággal rendelkezzen a szakmában, mint az egyéni esetkezelés. Egyelőre erre is várni kell még.

Marad tehát a valóság közelebbi lehetőség, azaz a saját szolgáltatásunkat tekintjük fő szponzornak, ami azt jelenti, hogy elsősorban a saját fenntartói, vezetői kört kell megnyerni az adott csoport létrehozásához. Azaz a szervezet irányítóit majdnem ugyanolyan minőségben elkészített csoportmunka-tervekkel lehet megnyerni, mint egy uniós pályázatot.

A másik lehetőség azon rejtett források felfedezése, amelyet nem vettünk figyelembe. Erre mutatunk egy példát.

Egy családsegítő szolgálat munkatársi köre elhatározta, hogy felfejleszti a csoportos szolgáltatásokat. Már korábban foglalkoztak különféle klubszerű csoportokkal, illetve volt néhány sikeres pályázatuk, amely állami gondozásból kikerült fiatal felnőttek életvezetési segítséget nyújtó csoportok elindítását és megvalósítását tette lehetővé. A pályázati pénz elfogyott, és a klubélet is visszaesett, főképp annak köszönhetően, hogy a kollegiális kör lecserélődött; a fiatal és pályakezdők munkatársak kerültek többségbe. A klienseiktől viszont hallottak arról, hogy régebben milyen jó programok voltak, ami most nincs. Ennek is köszönhetően született meg a gondolat, hogy csoportprogramokat szervezzenek. Többszöri megbeszélés után a kollégák újra és újra beleütköztek abba a problémába, hogy bármit találtak ki, mindenhez pénz kell, méghozzá sok pénz. Az egyik ilyen találkozó alkalmával felmerült az ötlet, hogy még mielőtt ismét a pénzhiányról kezdenének hosszasan beszélni, vegyék számba, hogy kinek, milyen tudásai vannak, amelyeket bevihet a csoportba, és amelyek eddig sosem voltak „kihasználva” a mindennapi munkában. Meglepő volt az eredmény. A csoporttagok mindegyikének volt olyan „különleges” tevékenysége, amellyel a szabadidejét töltötte. Néhányan lelkes túrázók voltak, és szinte az egész ország túraútvonalait ismerték, kiegészülve az adott hely nevezetességeiről szóló természeti és más nevezetességek tudásával. Volt olyan kolléga, aki gitározott (kamaszkorában még együttest is alapított). Többen színjátszással foglalkoztak, néhányan különféle kézimunka technikát ismertek. Az egyik kolléga verseket, novellákat írt, egy másik barlangász volt. Volt azonban egy másik probléma, mégpedig az, hogy senki nem vezetett még csoportot. De fellelkesedve azon, hogy kiderült mennyi mindenhez értenek így együtt, a következő találkozás alkalmával azt nézték át, hogy ki milyen típusú csoportban vett már részt. Ez alkalommal is kiderült, hogy az elképzeléseikhez képest, jóval több tapasztalattal rendelkeznek, mint gondolták.

A mindennapi munkában gyakran kihasználatlan személyes tudások fontos szerepet játszanak a csoportprogramok megvalósításában. Ha szociális szakemberek a forrásközpontú gondolkodást érvényesítik a deficitközpontú gondolkodás helyett, kiderülhet, hogy mindenki szakértő valamiben, amit a csoportmunkában is felhasználhatnak (nem kell drága trénereket hívni).

További kihasználatlan forrás a munkatársi kör önképzésében rejlő lehetőség. Szokás azt gondolni, hogy tudásokat formális képzésekben, az adott témában járatos szakemberektől lehet csak tanulni. Induljunk ki abból, hogy a tanult, diplomás szociális szakemberek többsége a szociális munkában alkalmazott csoportmunka elméleti ismereteit elsajátította, e feladat elvégzéshez rendelkezik felhatalmazással. Igaz akkor a teljesítendő vizsga volt a cél, most egy valós csoportban kell alkalmazni az egykor tanultakat. A megvalósításhoz szükséges segítséget ezért a munkatársi környezettől, a stábtól lehet elvárni, illetve, ne felejtjük el, hogy a klienseink is tanítanak, amit egyáltalán nem kell előlük titkolni.

Az elmúlt évek különféle uniós és akkreditált továbbképzésében rengeteg tréningen vethettek részt a kollégák, többek közt abból a célból, hogy az ott tanultakat a gyakorlatban alkalmazzák. E tapasztalatok gyakran kiaknázatlanok.

A kollegiális kör meglete alkalmat ad arra is, hogy különféle, a vezetéshez, a strukturált gyakorlatok kivitelezéséhez szükséges ismereteket és készségeket „egymáson” tanulják a munkatársak. Úgyis fogalmazhatunk, hogy a maguk csoportmunka kiképzését is megvalósíthatják egy erre a célra létrehozott csoportban, ahol hol vezetői, hol csoporttag szerepbe kerülve megteremthetik a csoportozás műhelyét. Tudjuk, hogy az önképzés is időt és energiát igényel, de azzal az előnnyel rendelkezik, hogy egymást ismerő emberek körében számos, a tanulást nehezítő helyzet hiányzik, valamint helyben van. A fentiekben csak néhány példát és javaslatot tettünk arra, hogyha egy szakmai körben komoly elhatározásként fogalmazódik meg a csoportmunka szolgáltatások bevezetése, alkalmazása, akkor vannak kiaknázható lehetőségek. Ha azzal indulunk, hogy mivel rendelkezünk, mit tudunk, miben van tapasztalatunk, ahelyett hogy mivel nem, akkor a nagyobb források (pályázati, fenntartói) is könnyebben előteremthetők.

Talán az olvasók egy része nem ért velünk egyet, és azt gondolja, hogy miért megint a túlterhelt, közvetlen klienskapcsolatban dolgozó szociális szakembereknek kellene többet vállalni. Több választ adható erre. Például gyakran hallott panasz, hogy a gyakorló szakemberek felől induló kezdeményezéseket, igényeket nem veszik figyelembe a döntéshozók, az ágazat irányítók (a gyakorló szakemberek feje feletti döntés, a gyakorlatidegen elvárások). A fenti javaslatok épp azt célozzák, hogy a gyakorlatban dolgozók elképzelése érlelje ki a terveket, a szolgáltatásokat. A másik lehetséges válasz, hogy a szociális munka lényegét tekintve nemcsak forrásfelhasználó, hanem forrásteremtő tevékenység is, mely forrásokat a közvetlen környezetünkben lehet megtalálni; ezen a terepen mozgunk biztonsággal, itt vannak emberi-szakmai kapcsolataink, ezért a környezetünkben tudunk meggyőzőek lenni.

FELADAT

Készítsen listát a saját, a munkahelyén eddig nem használt ismereteiről, készségeiről és tevékenységéről. Gondolja végig, hogy milyen célú és típusú csoportokban lehetne alkalmazni ezeket a tudásokat.

5.3. A csoport indulását megelőző lépések

A csoport-összeállítás szokásos- nyílt-zárt csoport, létszám, homogén-heterogén, ketős vezetés- kérdéseivel, mivel több és világosan megfogalmazott szempontokat ismerető szakirodalom áll a rendelkezésre, most nem foglalkozunk. A jelenlegi gyakorlat fényében talán hasznosabb a csoporttagok kiválasztási kritériumait részletezni.

5.3.1. A kliensek felmérése

A szakmai elvek szerint a csoportok létrejöttét megelőzi a leendő tagok különféle szempontú felmérése, a róluk rendelkezésre álló alapvető információk összegyűjtése. Rendszerint ma ez általában nem így történik. A szolgáltatások azon körében, ahol egyáltalán van csoportmunka- kínálat, a leendő tagokra vonatkozó megfontolások jobb esetben az esetmegbeszélések tárgyát képezik, rosszabb esetben a kollégák egyszerűen beosztják a klienseket.

Anélkül, hogy mitizálnánk a kiválasztás munkálatait (indikáció, szelekció, első interjú), azon kérdés köré kell csoportosítani a kiválasztási kritériumokat, hogy a csoportmunka vagy más munkaformák alkalmazásából profitálnának többet az érintettek. Az egyik induló alapelv, hogy a kliensnek legyen módja választani a különféle lehetőségek közül. Ahhoz, hogy a választás reális legyen, egy vagy több találkozásra van szükség, amely a szakembernek alkalmat ad interjúra, megfigyelésre és a csoportozással kapcsolatos előzetes feltételezések pontosítására, miként arra is, hogy az érintettek feltegyék a számukra fontos kérdéseket.

A szociális szolgáltatások íratlan szabálya, hogy minden hozzájuk fordulóval foglalkoznak, de számolni kell azzal, hogy a csoportban nem tud, nem akar részt venni mindenki, illetve nem is kell mindenkit bevonni. Az a klienscsoport érdekel most bennünket, aki „nem tud részt venni” a csoportmunkában. Itt nem olyan könnyen kideríthető dolgokra gondolunk, mint pl. hogy a leendő tagnak nincs kire hagyni a gyerekeit, vagy nincs arra pénze, hogy eljusson a csoport helyszínére. Ezek a kézzelfogható nehézségek könnyen kideríthetők (persze ha gondol rá a szakember), vagy már az esetmunkából ismert körülmények. (Természetesen az ilyen típusú akadályokat, ha lehet, meg kell szüntetni, pl. a csoport ideje alatt biztosított gyermekfelügyelettel, vagy a csoport igénybevételéhez tartozó költségek támogatásával, pl. útiköltség, étkezés biztosítása.) Tehát főképp olyan tényezőkre szeretnénk most a figyelmünket fordítani, amelyek a személyes fejlődéssel, szocializációs folyamattal összefüggésben hordoznak információt a csoport pozitív vagy negatív hatásait, kimeneteit tekintve.

Jelenleg a szociális szolgáltatásoknak még nincs kidolgozott indikációs, kontraindikációs szempontrendszer, amely a szakembereket eligazítaná abban, hogy mely körülmények, személyes tényezők megléte esetén javasolt a csoport, illetve mikor ellenjavallt.

Úgy véljük, hogy a terápiás munka gyakorlatában kialakult szempontok, amelyeket a következőkben mutatunk be, hasznára lehetnek a szociális szakembereknek, egyfajta viszonyítási alapot adva a kiválasztásoz.

E szerint „(...)a csoport-pszichoterápia minden területen számításba jön, ahol pszichológiai-pszichoterápiás kezelés szükséges vagy lehetséges” (Szőnyi, 2005: 363)

Ezt lefordítva a szociális munkára, arról van szó, hogy a csoportmunka minden területen számításba jöhet, ahol az esetmunka szükséges vagy lehetséges. Jó lenne, ha ilyen egyszerű analógiákkal megoldható lenne ez a kérdés. A szociális munka területén azonban sokféle célú csoport van. Talán a terápiás modellek kapcsán használható ez a megközelítés, amelyben az esetmunka és a csoportmunka egyenrangú, egymást kiváltó munkaformának fogható fel. Más modellek esetében nem ilyen egyértelmű az összefüggés, mivel azok a közösségi és társadalmi diszfunkciókból eredeztetik az egyéni problémákat, ezért indikációnak e modellekben a szolidaritási hajlandóság, a közösségi részvétel, az érdekérvényesítés igénye mutatkozik, azaz az egyén a saját problémáit a másokkal való együttérzésben, az értük való kiállásban, a közös cselekvésben jeleníti és oldja meg.

A pszichoterápiás megközelítésben kifejezetten ajánlott olyan helyzetekben a csoport-pszichoterápia:

1. ha a problémák elsődlegesen az interperszonális kapcsolatban találhatók, és ezt a paciens is így látja;
2. ha a paciens hajlamos nagyfokú intellektualizálásra (amit a csoport érzelmileg felmorzsol, szemben az egyénnel);
3. ha a terápiás helyzetben erőteljes regresszióra lehet számítani;
4. ha a paciens nehezen tolerálja a kétszemélyes helyzet intimitását;
5. ha a paciens patológiája, kapcsolódása várhatóan túlterheli a terapeutát.

(Szőnyi, 2005:363)

A fenti felsorolásból a szociális munka területén, az első, a negyedik és az ötödik pont, amelyik használható szempontokat nyújt. A klienseink többségénél ugyanis jelen vannak az interperszonális problémákból eredő nehézségek (bár ezt sokan nem így látják, mert a helyzetükből származó problémákat – munkanélküliség, alacsony jövedelem, rossz lakáskörülmények – érzékelik, és azok gyors megoldását várják). Találkozhatunk a kétszemélyes helyzetek elviselési nehézségeivel (pld kamaszok esetében) is. A szociális munkában nem csak a kliens patológiája (bár lehet az is) terheli túl a szakembert, hanem a szociális problémák, a megoldhatatlannak látszó nehéz élethelyzetek sokrétűsége, bonyolultsága is. Az a feltevés, hogy a csoport jobban viseli, és jobban „kezeli” e sokrétű, súlyos problémákat, a szociális munka minden csoportkoncepciójában jelen van.

Egy másik alapvető kérdés, hogy a csoport kiknek hoz többletet. A terápia területén a belátásra, változásra, a másik iránti nyíltságra képes, megfelelően motivált embereket tekintik a csoportra legalkalmasabbnak. (Érdekes módon ez a megközelítés széles körben elterjedt a szociális szakmában, miközben az indikáció más szempontjai nem.) A szociális munkások a tekintetben nehezebb helyzetben vannak, hogy a belátásig, a motiváció felkeltéséig, megerősítéséig, sokszor egy külön szakasz eredményeképp juthatnak el (pl. az esetmunka egyik eredményeként vagy a csoport kezdeti fázisában).

Vagyis a szociális munkában a belátás, a motiváció nem feltétele, hanem egyik eredménye a segítő folyamatnak.

Példa

Egy tartósan munkanélküliek csoportjába, a foglalkoztatás, és az ebből eredő több jövedelem reményében, két fiatal nő is jelentkezett. Láthatóan régóta ismerték egymást, mindketten három kisgyereket neveltek. A csoport kezdeti fázisában igyekeztek minden közös munkából kivonni magukat; a háttérben nevetgéltek, ha a vezetők a véleményüket kérdezték, rendszerint a vállukat vonogatták. Idővel a csoport többi tagjának is feltűnt a kívülállásuk. Egy találkozó alkalmával az egyik középkorú nő kissé dühösen megkérdezte, hogy végül is miért járnak ide, mert ő úgy látja, hogy semmit sem csinálnak. A szokásos hallgatás, kényszeredett mosolygás volt a válasz. A vezető az indulatok élet tompítva, átvette a szót, és arra kérte a két fiatalasszonyt, hogy beszéljenek arról, szerintük megsínylenék-e a gyerekeik, ha dolgozni kezdenének. Mindketten viszonylag hamar belemerültek annak taglalásába, hogy mennyi dolguk van a családban: hogy mindennap meleg ételt tesznek az asztalra, a férjeiknek ételt csomagolnak, varrnak, mosnak, takarítanak, rendezik a kertet, az aprójószágot, segítenek a közelbe lakó idős szülőknek, intézik a csekkeket, bejárnak a hivatalba, ha kell viszik a gyereket orvoshoz, ha éjszaka érzéki meg a munkából a férjük, felkelnek és ételt melegítenek. A napi tennivalók felsorolása percekig tartott. Végül mindketten bevallották, hogy jó lenne a több pénz, de munkába járni nem szeretnének, mert otthon van épp elég munka. A vezető a csoport idősebb nő tagjaihoz fordult, hogy ismerős-e számukra ez a helyzet, és ha igen, ők hogyan hangolták össze a munkát és a családon belüli tennivalókat. A csoportban ekkor egy új és nagyon fontos téma került a megbeszélés fókuszába, amibe, mivel a két fiatalasszony érintett volt, már szívesebben kapcsolódott be. Ettől a pillanattól kezdve sokkal aktívabbak voltak a csoportban.

Áttérve a kontraindikációk területére, azaz, amikor nem ajánlatos a csoport, figyelemre méltó szempontokkal dolgozik a pszichoterápia.

„Általános ellenjavallatot képeznek azok a zavarok, melyek nagymértékben korlátozzák a beteg részvételét a társas helyzetben, képességét arra, hogy valamennyi figyelemmel tudjon fordulni a többiek felé, csoporthelyzetben tudjon maradni. Ilyenek elsősorban a nagyfokú beszűkültség, krízis állapot, a pszichiátria sürgősség, az erőteljesen mániás vagy paranoid beteg” (Szönyi, 2005: 363)

A szociális munkában ilyen személyes állapotokkal is gyakran találkoznak a kollégák. Egy fontos különbség, hogy a beszűkült állapotot gyakran drog vagy alkohol okozza, és a pszichológia krízishez (okként vagy következményként) szociális válsághelyzet társul. A droghoz, az alkoholhoz, miközben hosszantartó problémát jelent, a „beszűkülés” aktuálisan társul, ami az adott találkozáskor lehet kontraindikáció, vagyis éppen ittas, drog hatása alatt álló klienssel nem lehet, nem szabad csoportban dolgozni.

E problémák megléte a szociális munka számára azonban nem jelent szelekciós szempontot. Sőt, a feladatunkhoz tartozik, hogy klinikai értelemben beteg, társadalmi értelemben deviáns, többségi normáktól eltérő embereket vonjunk be különféle csoportokba. A szociális munka e feladatai tették szükségessé, hogy a csoportmunkát a pszichoterápiás megközelítésekhez képest szélesebben értelmezze, és olyan célokkal, tartalmakkal és technikákkal töltsen fel, amely a csoportra alkalmatlannak tűnő (vagy annak nyilvánított) embereket is igyekszik csoportokba integrálni.

5.3.2. A csoport összeállítását megelőző feltárás

A szociális munkában több feltárást segítő szempontgyűjtemény létezik, melyek közül jól használható az úgynevezett „Több-szempontú felmérés”, amely részletesen kitér az egyén fizikai, pszichés, kapcsolati és a problémával összefüggő körülmények területére.¹³ Nyilvánvalóan a csoportmunkára vonatkozóan érdemes egyéb kérdésekre is kitérni, mint például a csoportléttel kapcsolatos pozitív, negatív tapasztalatok, a különféle csoporthelyzetekben betöltött szerepek, a konkrét csoportcélokra, a vezetésre, vezetőre, tagokra vonatkozó előzetes feltevések, elképzelések, elvárások és vállalások. A csoportban való részvétel hajlandóságát, azokat az elvárásokat, félelmeket, illetve a leendő csoporttag élethelyzetéből származó hátráltató tényezőket is érdemes aprólékosan átbeszélni a klienssel. Hasonló részletességgel szükséges foglalkozni az érintettek kötelezettséghez kapcsolódó véleményével, érzelmi reakcióival. A kötelező részvételhez társuló induló passzív és aktív ellenállás enyhítését, feloldását nagyban támogatja, ha a résztvevők számára időben világossá válik, mely kérdésekben marad meg a döntési joguk, illetve a kötelezés mire vonatkozik, pld. a csoportban való részvétel kötelező, de szabadon választhatják meg, hogy milyen feladatokhoz csatlakoznak, szabadon fogalmazhatják meg a véleményüket, és dönthetnek arról mikor, mit mondanak el.

A csoportot megelőző felmérés történhet egyéni interjúkkal, azaz már a csoport indulása előtt a szóba jövő tagok mindegyikével egyéni beszélgetést valósítanak meg a csoportvezetők. E megoldás előnye, hogy a vezetők elegendő információt tudnak összegyűjteni ahhoz, hogy időben kiderüljenek pld. a kontraindikációt mutató tények. Hátránya az egyenkénti interjúk nyilvánvaló időigényessége. Egy másik megoldás lehet a „nulladik” csoporttalálkozás, amely lehet egy vagy több alkalom. E találkozások célja a leendő tagok megismerése, a csoportmunkához való hozzáállásuk, elvárásaik, félelmeik felmérése, valamint a vezetők részéről a tervezett program bemutatása. Mindemellett már a csoportot megelőző csoportmunkában elindulhat a csoportcélok, szükségletek, igények feltárása, a tagok és a vezető közötti egyezkedés, megállapodások kidolgozása. A cél mindkét megközelítés esetében a csoportmunka reális képének kialakítása, benne a csoport jellemzőinek, a vezető és a tagok szerepének, az együttműködés kritériumainak tisztázása.

13 Lásd: Hepworth, H.D.- Larsen, J.A.: A sokszempontú felmérés, in: A szociális munka elmélete és gyakorlata; Szociális munka egyénnel és családokkal- esettanulmányok; 2 kötet, Semmelweis Kiadó, Budapest, 1994, 66-97 old.

6. A csoportok belső világa a csoportfejlődés szakaszainak tükrében

A csoportok megalakulnak, működnek, majd megszűnnek (átalakulnak). Így foglatható össze a legegyszerűbben a csoportok életútja. E folyamat leírására számos elmélet létezik, amelyek kiindulópontja, hogy az emberek laza halmaza különféle fejlődési fázisok által alakul csoporttá, és a csoporttá válás teremt meg azt a munkaszintet, amelyben az egyén a csoporttagságot érdemben használni tudja. Azaz, különféle fejlődési fázisokat kell bejárni ahhoz, hogy csoportról beszélhessünk, hogy e csoportok elérjék a maximális munkaszinthez szükséges külső és belső feltételeket. Logikusan következik ebből, hogy ez a folyamat időt igényel.

A csoportvezetői aspektusból sok megfontolást érdemlő szempont, kérdés merülhet fel. Például:

- Gyorsítható-e ez a fejlődés?
- Minden fázison át kell-e jutnia a csoportnak ahhoz, hogy a megfelelő munkaszintet, érettséget elérje?
- Mi a csoportfejlődés tartalma, milyen jellegzetességei vannak az egyes szakaszoknak?
- Mi történik az érett szint elérése után, megszűnnek vagy átalakulnak a csoportok?

A folyamat-modellek a különféle tartalmú és számú szakaszt különböztetnek meg. Összehasonlításukért itt most néhány neves szerző folyamat-modelljét mutatjuk be, táblázat formájában.

6. tábla: Néhány, szakaszos csoportfejlődési modell

	Bevezető szakasz			Fő szakasz		Lezáró szakasz
	előfázis	tájékozódás	vihar, krízis	munka szakasz		befejezés
Tuckmann (1965)		alakulás	viharzás	normaképzés	teljesítés	
Yalom (1970)	előkészítés	bevezetés	konfliktus	kohézió	érett csoport	lezárás
Rogers (1970)		bevonódás, elköteleződés		bizalom és fejlődési folyamat	találkozás és változás	
Garland, Jones, Kolodny (1976)	csatlakozás előtti		hatalom és kontroll	intimitás	differenciálódás	leválás

(Szőnyi, 2005:215)

A hazai szociális munka irodalmában Whittaker tanulmányának magyar fordítása által Garland, Jones és Kolodny (Whittaker,1980) ötszakaszos modellje vált ismertté. E modell felhasználásával mutatjuk be a csoportban zajló folyamatokat, témákat, a vezetői beavatkozások lehetséges eszközeit és a nehéz helyzeteket.

6.1. A csoport bevezető szakasza

6.1.1. A szakasz általános jellemzői

Ebben a fázisban a résztvevők még meglehetősen ambivalensek a csoporttal és a többi taggal kapcsolatban. Egyszerre van jelen a kíváncsiságból adódó izgalom és az ismeretlentől való félelem. A tagok a közelség és távolság, a feltárulkozás és az elzárkózás szélsőségei között ingadoznak. Jól tükröződik mindez a habozó reakcióikban, a nehezen induló és akadozó, sok csenddel járó kommunikációban. Többeknek a legfontosabb kapaszkodót a vezető jelenti, elsősorban az ő elvárásainak igyekeznek eleget tenni; neki beszélnek, az ő visszajelzései a mérvadóak. Az egyéni fejlődés megközelítéséből tekintve a tagok belépéséhez kötődő viselkedési formái követik, megisméltik a legalapvetőbb személyes adottságokat (kifelé, befelé forduló) korai csoportlényeket (család), szocializáció során a különféle (informális és formális) csoportokban gyűjtött tapasztalatokat.

6.1.2. Dinamikai jellemzők

Ebben a szakaszban a résztvevők viselkedését az óvatosság, a bizonytalanság és az ismeretlentől való félelem határozza meg. A személyes viszonyulásokat olyan kérdések alakítják, hogy ki vagyok a csoportban, kik vannak velem, hogyan alkalmazkodjak, és hogyan tartsam meg az önállóságomat? A személyközi viszonyokat még a távolságtartás jellemzi; a kommunikáció hangsúlya a non-verbális üzenetek megfigyelésén, értelmezésén van; sok a csend; a tagok a hozott szerepek és normák révén igyekeznek alkalmazkodni és beilleszkedni a csoportba.

A vezető minden megnyilvánulása különös jelentőséggel bír. Nem az számít, hogy mit mond, hanem az, hogy hogyan mondja, milyen gyakran és mikor lép közbe. A vezetői stílus, viselkedés modellértékű, ezért meghatározza a csoporton belüli személyközi kapcsolatok formáját és minőségét.

6.1.3. Gyakorlati aspektusok

6.1.3.1. Ismerkedés

Képzjük el, amint megérkezik egy tucat egymást nem vagy alig ismerő ember. Néhányan korábban érkeznek, mások éppen csak befutnak a megadott időpontra, és elképzelhető, hogy lesznek későn jövők is. Egyesek titokban, mások nyíltan méregetik egymást. A bátrabbak szóba elegyednek, a csöndesebbek elhúzódnak, magukba nézve álldogálnak. A csupán köszönő viszonyra alapuló ismeretség ilyenkor többet jelent, legalább van ismerős arc, akibe kapaszkodni lehet, akihez csatlakozni lehet.

Kezdetben olyan emberek gyülekezetéről van szó, akik akár a buszmegállóban is ácsoroghatnak. Ezzel együtt minden fontos információ megszerzése elkezdődik, az emberek titokban figyelik, felmérik egymást, és megszerzik az első benyomásokat.

Ebből az induló állapotból bizonyos feltételek, és történések megléte esetén idővel egymást érdemben ismerő emberek csoportja válik. Természetes, mindennapi módon, ahogy az emberek általában kapcsolatot teremtenek valószínűleg mindez lassabban következne be. Alapvetően az első benyomások alapján támadó szimpátiák és antipátiák, érzések, intuíciók döntenének, hogy ki kivel áll szóba, ki kivel kerül közelebbi kapcsolatba. Bizonyára lennének olyanok, akik idővel „kirostálódnak” a különféle körökből, és végül nem tartoznának ehhez a csoporthoz. Mások közeli barátságba kerülnének, és lehet, hogy éveket tartó kapcsolatot alakítanak ki.

A csoportozással az ismerkedés felgyorsul, egyrészt abból a tényből adódóan, hogy azonos, a környezettől ideiglenesen elválasztott térbe kerülnek a résztvevők, időt töltenek el egymás társaságában, és a csoportvezető kommunikációt kezdeményez velük és köztük. Sőt, viszonylag gyorsan érdemi ismeretségbe kerülnek egymással, mert olyan helyzetekbe kerülnek, ami a hétköznapi megismerkedéshez képest többet és mást mutat meg a csoport tagjairól. Hogy ez megtörténjen, szervezett körülmények és olyan hatások szükségesek, amelyek arra készítik a résztvevőket, hogy kapcsolatot kezdeményezzenek egymással. E feltételek, hatások egyik, induláskor legfontosabb szereplője a szociális munkás.

A csoportvezetés szempontjából a nyitás kétféle megközelítése ismert:

1. A strukturálatlan nyitás, mikor a tagokat hagyjuk a saját ritmusában kapcsolatot teremteni, ismerkedni, a maguk első rendezettségét kialakítani. Az ösztönző tényező a mindnyájuk számára rendelkezésre álló azonos tér és idő. Miután az emberek alapvetően kommunikálni akarnak, biztosak lehetünk benne, hogy a csoportvezető instrukciói, direkt irányítása nélkül is elindul az egymással való ismerkedés. A „csoportvezető” csak, mint támogató személy van jelen, akihez kérdésekkel lehet fordulni. A vezető elsődleges dolga a folyamat facilitálása, serkentése.

Előnye: hagyja a tagokat a saját igényeik szerint viselkedni, a természetüknek, beállítottságuknak megfelelő ritmusban cselekedni. A csoporttagok szabadsága, választási lehetősége nagy. Ez az indulás jelzi, hogy egyenrangú félként, a maguk döntése alapján vannak jelen, tőlük függ, hogy mi történjen a csoportban, ami a felelősségvállalást, aktivitást serkenti. Ilyen kezdés mellett, az első nehézségek után a csoport, a tagok nagyobb valószínűséggel válnak függetlenebbé a vezetőtől, önállóbbak lesznek, mint csoport, mint tag az igényeik megjelenítésében. A csoport vezetője nem szakértőként, irányítóként jelenik meg a tagok szemében, hanem egy olyan szereplőként, akihez szükség esetén lehet fordulni. Ezért az ő felfogása a csoport és a tagok céljairól, egy a többi között, és éppen olyan eséllyel lép be a saját elképzeléseivel, mint bármely más résztvevő. Ennek következtében a hatalma, befolyása, a csoport, és a tagok cselekvésére, véleményére nem több, nem kevesebb, mint bárki másé. Mindez feltételezi, hogy a csoport keretei (időbeli, célbeli) nyitottak, tehát addig tart, ameddig a tagok megtalálják, hogy mi az a közös cél, amely érdekében érdemes együtt maradni, illetve hogyan „használják” a csoportot az egyéni céljaik elérése végett.

Hátránya: miután a spontaneitás nagyobb szerepet kap, illetve a tagok általában várják, hogy „valaki megmondja, mi legyen”, időigényes forma, legalább 3 órát kell erre a szakaszra szánni, de a csoport időbeosztásától függően akár egy napot, vagy több találkozási alkalmat is igénybe vehet. Mivel a várakozásokkal ellentétben, a vezető nem vezet, nem instruál, a tagokban törvényszerűen jelentkező kezdeti bizonytalanságok, orientálódási nehézségek miatt, ez a kezdés nagyobb feszültséget, indulatot kelt. A szabadság lehet teher, ha nem tudják a résztvevők, mire használják, avagy az egyéni szabadság lehetőségét hogyan egyeztessék egymással. A keletkező frusztrációt egyrészt a „vezető” ellen fordíthatják (minek van akkor itt, miért nem teszi a dolgát, mit akar tőlünk), másrészt egymásnak továbbítják. Különösen a domináns karakterű tagok érzik magukat felhatalmazva, hogy kezükbe vegyék a dolgokat, amit a csoport visszahúzódó tagjai kezdetben értékelnek, mivel a dezorientáltságból az „önjelölt” vezetők kivezetik a csoportot. Ugyanakkor meg van annak az esélye, hogy a spontán vezetőt nem a többi tag, a csoport közös érdeke vezérli, hanem saját ereje felmutatása, a jó státusz megszerzése. Miután a csoport még nem csoport, a tagok még keresik a helyüket, nehéz védekezni, felvenni a harcot egy-egy tag hatalmi túlerjeszkedésével szemben, ezért a sebezhetőbb résztvevők megsérülhetnek (ledorongolják őket, kívül maradnak), illetve egyes tagok már ebben a fázisban lemorzsolódhatnak (ennek semmi értelme, akkor minek töltsen itt az időmet).

Példa a „strukturálatlan” kezdés csoportvezetői megoldására

X,Y vagyok, köszöntöm Önöket. Mindnyájan azért vannak itt, mert (munkanélküliek, mert sérült gyerekeket nevelnek, mert többet szeretnének megtudni magukról stb. az általános célok, csoporttéma szerint). A mai napon rendelkezésre álló idő alkalmat ad arra, hogy elkezdjék a közös munkát. Én, (mi, kettős vezetésnél) nem szeretnék beleszólni, hogy ez hogyan történjen. Szabadon eldönthetik, hogy mihez kezdenek ezzel a helyzettel, a rendelkezésre álló idővel. Én, (mi) itt maradok, és ha kérdésük van, vagy valamit igényelnek, a rendelkezésükre állok. Köszönöm a figyelmet!

Képzeljük el az itt-ott ücsörgő, álldogáló emberek belső monológiáját, reakcióit. Számíthatunk arra, hogy ez a szokatlan kezdés (mert például a mi klienseink egy jelentős része úgy hiszi valami tanfolyamra jött) először döbrent csendet vált ki, majd lassan felocsúdva a bátrabbak, ostromolni kezdik a vezetőt, hogy jól értették-e, illetve mit is kell érteni ezen a szűkszavú, visszafogott megnyilatkozásból. A feszültség rövid időn belül megnő, különösen, ha a vezető nem csábul el, és nem kezdi mégis irányítani a helyzetet. Vélhetően a vezetőre nagy nyomás fog kerülni a tagok részéről, hogy adjon útmutatót, hogy akkor most mit is kellene tenni. *Vagyis ez a kezdés olyan vezetőknek ajánlott, akik képesek a csoportnyomást, a feszültséget, a keletkező ellenállást jól fogadni, és a nélkül támogatni a tagokat, hogy közben ne csússzon át irányításba (Na jó, ha maguk nem tudják, mit tegyenek, segítek. Kezdjük a neveikkel!).*

Értelemszerűen, ha a vezető átadja az irányítást, akkor döntést kell hoznia, hogy milyen szerepben vesz részt az adott helyzetben. Kívül marad a csoporton (megfigyel), vagy elfoglalja a csoport formálódó szerep és státusz struktúrájának egy pontját, és egy tag lesz a többiek között.

A tagok, illetve a csoport önállóságának ilyen mértékű biztosítása abból a felfogásból indul ki, hogy az egyének felelősek magukért, és miután ők a problémáik legjobb ismerői, képesek felismerni a céljaikat, az igényeiket, és képviselni azokat. Másrészt támaszkodik az emberek társas igényére, a kommunikáció törvényszerűségeire (nem lehet nem kommunikálni), a csoportalkotó képességek minden emberben természetesen meglévő adottságaira. Valamint kedvez azon vezetői felfogásoknak, amelyben nagy hangsúly helyeződik a csoporton belüli demokráciára, a hatalommegosztásra, a csoportban mindenki számára rendelkezésre álló egyenrangú részvételre.

Van azonban egy ellentmondás ebben a megközelítésben. Mégpedig, hogy tulajdonképpen a vezetők (trénerek) döntése, hogy a strukturálatlan kezdést választják, vagy indirekt eszközökkel kívánják a csoportot segíteni. Azaz a módszert ők határozzák meg, és az általuk képviselt elképzelés megvalósítását várják el a csoporttól. A csoporttagság viszont többes üzenetet érzel – úgy vezetnek, hogy mégse vezetnek, miközben mégis irányítanak, és úgy kell tenni, mintha nem lennénk vezetve – a fő kérdés az lesz, hogy a tagok melyik üzenetet akarják „meghallani.”

Továbbá a „nem vezető, de figyelő vezető” hamar belekerülhet abba a titokzatos mágnus szerepkörbe, aki rejtegeti a hatalmát, véleményét, amiről mindenki tudja, hogy van. Ha csoporttaggá válik, akkor viszont azt a távolságot veszélyezteti, amit érdemes tartania, ha segíteni szeretne a csoport egészének, illetve a résztvevőknek. Nem beszélve arról, hogy a vezető szemében lehetőségnek tekintett szabadság, önállóság, nem ugyanazt jelenti a tagok szemszögéből. Esetleg ők nem így, hanem másképp, más területen igénylik a szabadságot.

Mindezt azért is fontos hangsúlyoznunk, mert a szociális munkában a csoportmunkásnak nevezi az irodalom azt a szakembert, aki a csoportokkal foglalkozik. A „munkás” elnevezés épp azt lenne hivatott kifejezni, hogy a szociális munkában a csoportot nem vezetik (hanem támogatják, serkentik, kísérik, lendületbe hozzák, alakulásában, céljaiban, együttműködési formáiban), ami meglehetősen nagy zavart okoz a napi gyakorlatban. Hogy vezessünk úgy, hogy nem vezetünk, miközben a csoport lét-

rehozása, megalakulása mégiscsak igényel egy felelőst, aki irányítja az eseményeket.¹⁴ Visszatérve a strukturálatlan kezdés kérdéseire, elkerülhető a kezdeti káosz nagyobb része, ha a potenciális jelentkezők időben kapnak információt. Ezt meg lehet oldani, ha már a toborzásánál tisztázódik, hogy milyen vezetői koncepció alapján dolgoznak a vezetők. Másrészt olyan szolgáltatási rezsimekben, ahol a csoportozásnak jelentős hangsúlya van, a választható kínálat egy formájaként lehet tekinteni és felajánlani az ilyen vagy olyan vezetési modellt követő csoportokat.

Fontos azt is tisztán látnunk, hogy szociális munkában nem a vezetés elvállalásának megtagadásáról van szó, amikor azt tarjuk szem előtt, hogy a szakember inkább dolgozzon a csoporttal, mint vezesse. Ahhoz, hogy el tudjon indulni a csoport, szervezésre és vezetésre van szükség. A cél az, hogy fokozatosan egyre nagyobb önállóságot kapjanak a tagok. Folyamatirányításra, javaslatokra, összegzésekre és interpretációkra lehet szükség ahhoz, hogy a résztvevők idővel képesek legyenek elrendezni, összehangolni az egyéni igényeiket, céljaikat a csoport egésze céljaival, de főképp azt elfogadni, hogy személyes igényeik áttételesen kapcsolódnak a csoport folyamatához és kimeneteléhez. Jobban működik a „nem vezetés” illetően felfogása, ha ugyanazzal a nehézséggel küszködnek a leendő résztvevők (homogentitás), ezért abból a célból szervezzük a csoportot, hogy tagok felismerjék: hasonló helyzetű emberekkel együtt képesek önmagukban, a kapcsolataikban és a környezetben változásokat elérni. E megközelítés a folyamatra, és nem a vezetői szándékaira, szakértelmének megmutatására helyezi a hangsúlyt, többek közt azért, mert a vezető az érintetteket tekinti a problémájuk legjobb ismerőjének. Mindezért jól alkalmazható a kölcsönös segítségnyújtást, önségítést, polgári részvételt, érdekérvényesítést támogató csoportokban. Azonban nem zárhatók ki azok a csoportok sem, amelyekben az egyéni változás, a személyes fejlődés jelenti a célokat. Ez esetben a strukturálatlan indítás erősen összefügg a vezetői stílussal, a képviselt, vélhetően az indirektivitást előnybe részesítő vezetési modell alkalmazásával. Minden olyan csoportban, ahol elegendő idő áll a rendelkezésre, illetve igény mutatkozik a nagyobb feltárulkozásra, pld. személyiség és készségfejlesztő, rehabilitációs csoport, célszerű és alkalmazható a strukturált feladatokat nélkülöző vagy ritkábban használó vezetési megoldás.

2. Strukturált kezdés, amikor a vezető az általa alkalmazott feladatokkal, gyakorlatokkal, elősegíti, hogy a csoport tagjai fokozatosan megismerkedjenek egymással. Számos ismerkedést elősegítő strukturált gyakorlat ismert, amelyet különféle terápiás, életvezetést, önismeretet, érzékenyítést elősegítő, készségfejlesztő csoportokban, tré-

¹⁴ A csoportnak, a tagoknak nagy önállóságot nyújtó, indirekt vezetési formák a 70'-es évek csoportozási felfogását jellemezte, ami jól illeszkedett a kor hangulatához, az állampolgárok felfogásához, és természetesen a szociális munka számos vallott értékéhez. Később visszaszorult ez a megközelítés, és nem elsősorban amiatt, hogy alapvetően hibás nézet lett volna. Inkább a csoportvezetéshez kapcsolódó ortodoxiak lazultak fel, és az eklektikus módszerek alapuló, helyzethez, igényekhez igazodó vezetői kép került előtérbe. Azaz, felajánlható a csoportnak az induló szabadság, de attól sem kell kétségbeesni, ha köszöni egyelőre nem él vele, és könnyebb lenne, ha kezdetben aktív vezetői tevékenység segítené az orientálódását.

ningeken, tanulócsoporthoz, workshopokon alkalmaznak. Az ilyen kezdés logikája általában az egyszerű, hétköznapi bemutatkozás rituáléjától elindulva – név, néhány a csoport szempontjából releváns személyes adat egyenként bemutatása – különféle szimbólumokkal, játékosan, humorral kiegészítve – bemutatkozás címer rajzolásával, 5 dolgot mondj el magadról, bemutatkozás mozdulattal, apróhirdetéssel stb. – halad az első benyomások pontosítása felé, a fokozatos feltárulkozás inspirálásával. A cél, hogy egyre többet tudjanak meg egymásról a csoport tagjai, ezáltal felmérhetik kikkel kerültek egy csoportba.

Előnye: Csökkenti a kezdeti feszültséget, mivel teljesíthető feladatot kapnak a résztvevők. Igaz jelen van a szereplés, hisz az egyenkénti bemutatkozások, a csoport tagjainak figyelmét egy-egy tagra irányítja, minden szem afelé fordul, aki éppen beszél. A megoldott szituáció viszont mindenkit elégedettséggel és azzal a megnyugvással tölt el, hogy semmi teljesíthetlent nem várnak tőle. Az ismerkedés ezen első fázisában kialakulnak a biztonságot hozó alapok, értelmezések, viszonyítások. Az egymást nem ismerő emberek esetében már ez is előrelépés és kapaszkodó. Egy másik fontos előny, hogy viszonylag rövid idő alatt el lehet érni, hogy a résztvevők megismerkedjenek, és érdemi kapcsolatba kerüljenek egymással.

Hátránya: hogy szűk mozgásteret ad abban, hogy a résztvevők saját izlésük és stílusuk szerint mutassák be magukat. Ha nem a tagokhoz illő feladatokat választ ki a vezető, akkor a teljesítés sikere helyett, inkább feszültséget, kudarcot válthat ki. A humoros gyakorlatok is „kétélű fegyverek”, mivel erősen kultúrához kötött, hogy mit tartunk viccesnek. Vagyis a vezetőnek jó érzékeléssel kell megbecsülnie, hogy mi fog működni a csoportban, illetve el kell viselni, ha a gyakorlatok nem a várt hatást eredményezik. Szármoltni lehet azzal is, hogy a kezdeti dezorientáció és drukok miatt, egyeseknél mélyebbre hatol a legegyszerűbb feladat, és a bemutatkozás túl gyors önfeltárulkozásba torkollik.

A csoportnyitáskor tehát több út járható,

- kezdetünk konvencionálisan, vagyis a vezető vállalja az első percek kitöltését, azzal, hogy ő maga bemutatkozik, majd röviden összefoglalja a csoporttal kapcsolatos terveit, majd a nevek tanulására fókuszál,
- kezdet ráhangoló gyakorlatokkal, majd a megfelelő légkör kialakulásakor alkalmazza az ismerkedési gyakorlatok több változatát, figyelve arra, hogy a tagok, minden új helyzettel, feladattal egyre újabb oldalukat mutathassák meg,
- kezdetünk komoly kihívást, érzelmi megterhelést jelentő feladatokkal, a váratlanság, a szokatlanság hatását kihasználva; tesztelve, hogy mit vált ki a tagokból, hogyan birkóznak meg egy új helyzettel.

Bármelyiket is választjuk, a lényeg, hogy tudatában legyünk, milyen hatást akarunk elérni, milyen célból, és milyen reakciókra számíthatunk.

A következőkben néhány nyitó gyakorlatot mutatunk be, majd elemezzük a használhatóság és a hatások szempontjából.

6.1.3.2. Gyakorlatok

„Ismeretségi kisstatistika”

Célok: Annak felmérése, hogy hány tag, hány másik tagot ismer név szerint, látásból.

Eljárás: Első körben azt kérjük, hogy tegye fel a kezét, aki ismer mindenkit név szerint vagy látásból. Második körben, aki a csoport felét, harmadikban, aki legalább öt embert, negyedik lépésben, aki kettőt, ötödikben, aki senkit nem ismer sem név szerint, sem arcról. A számokat variálhatjuk a két véglet, vagyis a mindenkit ismer, senkit sem ismer között. (Bonkowski, 2010:22)

Felkészülés: nem szükséges

Eszköz: nem szükséges

Térigény: csoportszoba

Csoportméret: tetszőleges

Időigény: 3-5 perc

Javaslat: olyan induló csoportban érdemes alkalmazni, ahol vélhetően vannak egymást ismerő emberek (kistelepülés, azonos szervezetben dolgoznak, egy évfolyamra járnak), illetve ahol nem volt módja a csoportvezetőnek a tagok kiválasztásában részt venni.

Megjegyzések: Az ismeretségi kapcsolatokat lehet felmérni ezzel az eszközzel, ami fontos információt jelent a csoportvezetőnek, mivel másképp hatnak az ismerkedéssel kapcsolatos gyakorlatok, ha egymást ismerő vagy nem ismerő emberekkel kell indítani a csoportot. Másrészt érdemes megfigyelni, hogy ki vagy kik azok, akik már így vagy úgy ismerik egymást, továbbá számítani lehet arra, hogy még a felületes ismeretségnek is sokkal nagyobb jelentősége lesz egy ilyen csoportszituációban, mint a hétköznapi körülmények között.

Folytatásként beszélgetés kezdeményezhetünk, hogy ki honnan ismeri a másikat, ami azért is fontos, mert így kiderülhet, hogy nincs-e olyan kapcsolat (volt főnök, párkapcsolat, stb.), ami adott esetben összeférhetetlen a csoport jellegével, vagy várhatóan befolyásolni fogja a csoporttagok közötti kapcsolatot.

Könnyen alkalmazható, egyszerű és rendszerint senkinek nem jelent nehézséget a feladat teljesítése. Persze akadhatnak tisztázó kérdések, és olyan reakciók is, amikor letagadják egymást az ismerősök, vagy bizonytalanok az ismeretségben.

„Hangulatbarométer”

Célja: az „itt és most” egyéni érzelmi, hangulati állapot, ezen keresztül a csoport aktuális légkörének a megjelenítése.

Eljárás: többféle módon valósítható meg. Az egyik változat szerint a flipchartra, táblára, falra ragasztott csomagolópapírra felrajzolunk három (pont-pont vesszőcske, készen van a fejecske bonyolultságú) mosolygó, közömbös és szomorú arcot. Arra kérünk minden résztvevőt, hogy a hangulatától függően valamelyik arc alá írja a nevét.

(Bonkowski, 2010:14)

Felkészülés: a csoportvezető előre felrajzolja a fenti arcokat.

Eszköz: valamilyen írószer, lehetőleg vastag filctoll, papír, flipchart, ha hagyományos tábla van, akkor kréta.

Térigény: csoportszoba

Csoportméret: közepes és kicsi csoportban

Időigény: az eljárástól és a csoportmérettől függ; 3-5 perc, ha a táblán lévő ábrákat íratjuk alá, ha a csoportnak felmutatva, megjegyzésekkel kiegészítve valósítjuk meg, akkor résztvevőként 2 percet érdemes számolni (15 fő esetén az kb. 30 perc)

Javaslat: A hangulat barométer nemcsak az egyének, hanem a csoport egészének légköréről informálja a tagokat és a vezetőt. Valamint jó visszacsatolási eszköz a hangulat változására, ha rendszeresen megismételjük (szünetek előtt, után, vagy a találkozó végén). Kisebb létszámú csoportokban az ábrák fénymásolt formáját osztjuk ki a résztvevőknek, ha úgy érezzük egyelőre nem szükséges nyilvánossá tenni, hogy ki milyen állapotban van. Ilyenkor a csoportvezető begyűjtheti az aláírt ábrákat, s ha értelmét látja, akkor beszélgetést kezdeményezhet az általános hangulatról. A táblán való aláírás mellett másfépp is nyilvánossá lehet tenni a vállalt jelenlegi hangulat prezentációját, pld. arra kérjük a tagokat, hogy maguk elé emelve mutassák fel az aláírt ábrát, és néhány szóval egészítsék ki a döntésüket. Alkalmazhatunk segítségképpen nyitott mondatokat, pld: azért választottam a mosolygó arcot, mert...

Megjegyzés: Beszélgetést lehet kezdeményezni az egyes tagokkal az aktuális állapotukról, pontosítva az érzéseket, valamint az általános személyiség jellemzőkről (most, vagy általában jellemző rád ez a hangulat), illetve arról, hogy minek kellene történnie, hogy ezek az érzések megváltozzanak. Lehet a csoport egészében vizsgálni; ha sok a kedvetlen, közönyös tag, akkor témává lehet tenni, hogy miből eredhet, mire vonatkozhat ez az állapot (esetleg mert itt vannak, bár máshoz lenne kedvük), illetve alkalmat ad arra, hogy átvezessük a munkát a csoporttal kapcsolatos elvárások gyűjtésébe, illetve amikor azokra a csoportra, a tagokra, és a vezetőre vonatkozó elképzelésekre kérdezzük rá, amelyek jobbá tennék a csoportlégkört.

Bemutakozás szimbólumokkal, tárgyakkal

Célja: Eszköz segítségével a bemutatkozás, a saját magukról való beszéd támogatása a csoport előtt.

Eljárás: Különbőféle képeket (újságból kivágott képek, levelezőlapok, festmények másolata), formákat (négyzet, kör, háromszög, sokszög, amorf), és/vagy tárgyakat viszünk a csoportba. Felkérjük a tagokat, hogy a rendelkezésre álló dolgokból válasszanak ki egyet, amely leginkább kifejezi a személyiségüket, és aminek a segítségével majd bemutatkoznak a csoport előtt.

(Portman, 1010:23)

Felkészülés: a bemutatkozás ilyen formához szükséges eszközök beszerzése, előkészítése.

Eszköz: az eljáráshoz illeszkedő bármilyen tárgy, dolog.

Téregény: mozgásos gyakorlatokhoz nagyobb térre van szükség, mint ami egyébként szokásos

Csoportméret: minél nagyobb önfeltárulkozást szeretnénk elérni, annál kisebb létszámban gondolkodjunk

Időigény: résztvevőként min. 3 perc

Javaslat: A szimbólumok általi bemutatkozás előnye, hogy bevezeti, megismerteti a csoportmunkában gyakran alkalmazott „mintha” helyzeteket, a fantázia használatát. A szimbólumok használata serkenti a kreativitást, a kifejezőkészséget. Segítségével a szimbólumokba „burkolózva” olyan dolgok is elmondhatók, amelyek megfogalmazása másképp nehéz lenne. Sokkal színesebbé, emocionálisan töltöttebbé válhat a bemutatkozás, és olyan tulajdonságok mutakozhatnak meg, amelyre a beszélő maga is rácsodálkozhat. Különösen szívesen kommunikáló csoportban alkalmazható (ennek első megfigyelései a vezető részéről már megtörténhet a résztvevők várározása, a csoporthelyiségbe való belépés, elhelyezkedés közben). Ugyanakkor belefuthatunk az értetlenségbe, a feladattal szembeni ellenállásba, ami a feladat átalakítását igényelheti a vezető(k)től; például megelégszünk azzal, hogy kiválaszt egy dolgot, mintegy a mostani „jelképét”, és nem kérünk többet.

Megjegyzés: tévedés azt hinni, hogy a szimbólumokat csak a tanult, jól kommunikáló résztvevők tudják jól használni (ha ez így lenne, nem lennének népmesék, naiv festők stb.). Nyugodtan alkalmazhatjuk kevésbé tanult, inkább korlátozott nyelvi kóddal, azaz praktikus, gyakorlatias, kevésbé elvont módon kommunikáló emberek csoportjában is. Legfeljebb arra számíthatunk, hogy nehezebb lesz a feladattal megbirkózni, megjelenthet a teljesítmény drukk.

Érdemes a legbátrabb megszólalóra hagyatkozni, őt kivárni (ahelyett, hogy elkezdenénk mechanikusan körbe kérdezni a csoportot), mert a példája erőt, biztatást ad a többieknek. Minden megnyilvánulásra, legyen az akármilyen esetlen is, a pozitív vezetői visszacsatolás jó hatást gyakorol, motiválja a tagokat. Ügyelnünk kell azonban arra is, hogy ez a gyakorlat, főképp a teljesítményigény, vagy az egyesekben nagyon felszínen lévő feszültség miatt váratlanul és időszerűtlenül mély feltárulkozáshoz vezethet, vagy erős indulati reakciókat vált ki.

6.1.3.3. Humoros, játékos gyakorlatok

A humoros, játékos gyakorlatok sokasága ismert és szívesen alkalmazott módja a csoportozásnak. Jellemzően azért alkalmazzák a csoportmunka különféle fázisaiban, mert oldja a feszültséget, felkelti a mindenkiben meglévő kreativitást, illetve jó légkört teremt a csoportban. Együtt nevetni, együtt játszani az emberi kapcsolatok teremtésének és megtartásának kiváló formája. Az együttes jó élmények fontos szerepet játszanak a csoporttá válás folyamatában is (a mi csoportunkban jó hangulat van). A következőkben bemutatunk néhány gyakorlatot, ahol a humornak, a játék izgalmának, a csattanónak hangsúlya van az ismerkedés fázisában.

„A lufi és a hazugság”

Célok: hogy a résztvevők megismerjék egymást

Eljárás: minden résztvevő kap egy lufit, (a ruhájuk érdekében) vízzel kimosható fóliaíróval.

Minden résztvevő keres magának egy partnert, lehetőleg olyat, akit kevésbé ismer. Aztán felfúj egy lufit, majd a lábai közé szorítja és 5 percen át kérdezi a másikat. A beszélgetés alatt az interjúztató a meginterjúvolt arcát a lufira rajzolja. További feladat, hogy minden meginterjúvoltnak a beszélgetés során hazudnia kell egyet (esetleg a partnerével megbeszélve), melyet a csoport előtti bemutatáskor a többieknek ki kell találni. 5 perc után szerepcseré következik.

Felkészülés: nem szükséges

Eszközök: lufi, vízzel kimosható fóliaírók.

Térigény: csoportszoba

Időigény: interjúként 5 perc, a közösség előtt történő bemutatkozásként 5 perc

Csoportméret: páros-számú kiscsoport

Javaslat: Ha mozgásában korlátozott emberek tagjai a csoportnak, vagy nincsenek úgy öltözködve, akkor a lábközé vétel helyett elég egyszerűen csak a lufira rajzolni. Az is előfordulhat, hogy a lufi felfújásában segítséget kell nyújtani, vagy vezetőnek esetleg előre felfújt luftballonokkal érdemes készülni. A lufikat a bemutatkozás után jól látható helyre ki lehet akasztani, hogy az a csoportmunka ideje alatt látható legyen.

Megjegyzés: a lufi felfújásával együtt jár az aktivitás, a játék, a nevetés. A rajzolás közben a partnerre való koncentráció elengedhetetlenül szükséges. Kihívás, hogy egyszerre többfelé kell figyelni, és többféle cselekvést kell végrehajtani (kérdetni, a választ meghallani, közben a másikat lerajzolni, a lufit – ami nyeklik-nyaklik – a láb között tartani.), ami persze nem mindig sikerül (kiugrik a lufi, kipukkad, a rajz eltorzul). Ezek mind nevetésre ingerelnek. A gyakorlatot lehet ülve, állva teljesíteni. A hazugság miatt az egész csoport az előadásra fog koncentrálni, hogy kitalálja mi volt a füllentés. A találgatások révén jól tetten érhető az első benyomásokban rejlő tévedések, amit szintén nevetéssel díjaznak a tagok.

(Dürschmidt és mtsai, 2008:56)

„Az lehetetlen”

Célok: alkalmat adni a résztvevőknek, hogy nevéssenek magukon egy kicsit

Eljárás:

1. A csoport kezdetekor közölje a csoporttal: azzal indulnak, hogy tesztelni fogja őket. A teszt címe: Valóban itt kell nekem lennem? Ha átmennek a teszten, a csoport hátralévő részében felmentést fognak kapni.
2. Kérje meg a résztvevőket: tegyék a kezüket az előttük lévő asztalra úgy, hogy minden ujjukat széjjeltartják.
3. Kérje meg őket, hogy hajlítsák enyhén hátra a kezüket és a középső ujjukat hajlítsák be amennyire csak tudják. Ezután tegyék vissza a kezüket az asztalra, amennyire csak tudják, a középső ujjukat tartsák behajlított alatta.
4. Majd ezután kérdezze meg tőlük, lehetséges-e az, hogy valami újat tanulnak a tréning alatt. Ha úgy gondolják lehetséges, kérje meg őket, hogy most emeljék fel a hüvelykujjukat az asztaltól úgy, hogy a többi ujjuk az asztalon marad. Majd ezután visszahelyezhetik a hüvelykujjukat az asztalra.
5. Most kérdezze meg, hogy van-e valaki, aki nagyon szeretne ma időben végezni. Ha van ilyen, emelje fel a kisujját, majd visszateheti az asztalra.
6. Kérdezze meg a résztvevőket, szeretnének-e szünetet tartani a csoport (tréning) ideje alatt. Ha igen emeljék fel a mutatóujjukat az asztaltól.

7. Miután minden ujjukat visszahelyezték az eredeti helyzetbe (de a középső ujjuk még mindig el van dugva a tenyerük alatt), végül kérdezze meg tőlük, hogy vajon szeretnének-e inkább hazamenni, mint hogy itt üljenek. Ha szeretnének emeljék fel a gyűrűsujjukat.
8. Ha mindenkinek a keze megfelelő helyzetben van, szinte lehetetlen lesz, hogy felemelje a megnevezett gyűrűsujjat az asztaltól. Ha valakinek mégis sikerülne, akkor mondja azt, hogy nem emelte magasra, ezért aztán jobb lesz, ha marad.
9. Miután nevettek egy jót, tudassa mindenkivel, hogy örömmel veszi tudomásul azt, hogy inkább önnel szeretnék tölteni a napjukat. (*Krohener, 2001:65*)

Felkészülés: nem szükséges

Eszközök: nem szükséges

Térigény: csoportszoba

Időigény: 1-2 perc

Csoportméret: tetszőleges

Javaslat: Lehet kezdő gyakorlat, de csoport bármely időszakában bevethető, amikor kedvetlenség, türelmetlenség jelentkezik. Különösen jól alkalmazható olyan csoportban, ahol már a csoport kezdésekor többen időkedvezményekkel ostromolják a vezetőt, vagy induláskor érdektelenség mutatkozik. Különösen ajánlott még fiatalok csoportjában, illetve olyan körben, ahol érezhetően van fogadókészség a csattanóra. A gyakorlat indítása lehet annak, hogy bizonyos szabályokat miért fontos megtartani a csoportban, miközben érthető, és együtt lehet érezni mindazokkal, akik úgy érzik, szívesebben lennének másutt.

Megjegyzés: Tulajdonképpen a vezetői irányítás, valamint a keretek megtartása humorba foglalt megnyilvánulása. Lehet, hogy egyes tagok inkább indulatosak lesznek, mert komolyan számítanak rá, hogyha „átmennek a teszten”, akkor hazamehetnek. Arra azonban számíthatunk, hogy a csoportban, mindazok, akik élvezték és átlátták a gyakorlatot, biztatni fogják a csalódottakat, hogy nevéssenek az egészen és maradjanak.

6.1.3.4. Félig strukturált gyakorlatok a csoport bevezető fázisában

A félig strukturál gyakorlatok előnye, hogy ötvözik a spontán folyamatokat az irányított helyzettel. A résztvevőknek tehát alkalma van a maguk ritmusa, ízlése, igénye szerint ismerkedni, kapcsolódni a többi csoporttaggal, az önfeltárásban fokozatosan haladni (mint ahogy ez a hétköznapi kapcsolatokban történik), ugyanakkor a csoportvezető által teremtett helyzetek keretet adnak ennek a folyamatnak.

Célja: hogy a csoporttagok az első lépéseket megtegyék önmaguk bemutatásában és a másik megismerésében, és legyen alkalmunk ezen információk kapcsán kommunikálni egymással, illetve a csoportvezetővel.

Eljárás: A csoporttagoknak elmondjuk, hogy kérdéseket teszünk fel nekik, és az általuk adott, rájuk illő válasznak megfelelően csoportosuljanak a helyiség kijelölt részén; a kérdések egyszerűek lesznek, és egymással való megismerkedést segítik. A vezető megfogalmazza a kérdéseit, majd kivárva, hogy a tagok elhelyezkednek, felteszi a következő kérdését, amely újabb átrendeződést eredményez. A feltett kérdések száma szerint a csoporttagok különféle csoportosulásokat hoznak létre. (Vopel, 1996:69)

Felkészülés: nem szükséges

Eszközök: nem szükséges

Térigény: kérdésektől függően, 2 vagy több kiscsoport kialakításához alkalmas nagyságú helyiség

Időigény: a kérdések számától függ, és hogy kezdeményezünk-e beszélgetést a részcsoportokban.

Csoportméret: tetszőleges

Javaslat: a gyakorlatot nevezhetjük csoportos interjúnak is, amelyben a legegyszerűbb kérdésektől kezdve bonyolultabbak is feltehetünk; például, hogy ki honnan érkezett (a településnév, vagy a távolság megjelölésével); ki reggelizett és ki nem; ki családos és ki egyedülálló; kinek van munkája, ki munkanélküli stb. Ezzel a technikával a heterogén csoportból egy adott kérdés szerinti jellemző által, homogén alcsoportokat alkotunk. A kérdések egy része eldöntendő, ahol két vagy több válaszlehetőséget adunk meg, amely mentén elrendeződhetnek a tagok. Az egy kiscsoportban kerülő egyes tagokkal a vezető beszélgetést kezdeményezhet, például, akik reggeliztek, azok mit ittak és/vagy ettek reggelire, vagy arra kéri az egy csoportba tartozókat, hogy ők beszéljék meg ezt egymás között, ezzel is egymás közötti kommunikációra készítve a tagokat. A csoporttagok általában állva beszélgetnek, ezzel is megkönnyítve a következő kérdés szerinti átrendeződést, mozgást a csoportban.

Megjegyzés: a csoportban való elhelyezkedés szokásos formája a körbeülés. Ennek elsődleges oka, hogy ezt az elrendeződési formát tekintik a vezetők a legdemokratikusabbnak, illetve szokásosnak. Abba azonban ritkán gondolnak bele, hogy a körbeülés a csoportokban egy mesterségesen teremtett helyzet, amely a kezdő szakaszban minden előnye mellett feszültséget eredményezhet a cso-

porttagokban (egyáltalán nem biztos, hogy látszani és látni akarnak). Különösen olyanok esetében számíthatunk ilyen reakciókra, akik addig nem nagyon találkoztak ezzel az elhelyezkedéssel (az iskolai, munkahelyi stb.) az életükben. Az ilyen típusú gyakorlatokkal azonban megteremthetjük az átmenetet, illetve az egyszerű és teljesíthető feladatokkal csökkenthetjük a feszültséget.

6.2. Hatalom és kontroll

6.2.1. A szakasz általános jellemzői

A csoportokban mindenki számára nyilvánvaló módon kezdetben a csoportvezetőnek van hatalma; ő az elsőszámú tekintély. Mindezt támogatja az a kimondatlan feltevés is, hogy ő van az információk, a tudás birtokában, aki mögött egy szervezet áll. Egyesek figyelme a hierarchiában legfelül álló vezető felé fordul, ezért a viselkedés neki szól. Hogy ki és milyen módon éri el a vezető figyelmét, nagyrészt az egyéni viselkedési mintáktól függ: a védelmet kereső behódolástól, a stréberségen át, a látványos érdekeltenség kimutatásáig, vagy a folytonos ellenkezésig, küzdelemig terjedhet. Az egyén szempontjából a csoport többi tagja potenciális riválisnak tekinthető.

6.2.2. Dinamikai jellemzők

Nem tudatos módon, elsőként a vezetővel való kapcsolat minőségének látványos felmutatása, majd a többi résztvevőhöz való viszonyulások, a résztvevők közötti rangsor felállítása történik meg ebben a szakaszban. A rangsorban a legtöbben igyekeznek jó pozícióhoz jutni, ami hatalmi harcokat megjelenítő személyközi konfliktusok kialakulásához vezet. A csoport többször átrendeződik, újabb és más szempontok alapján válnak ki a befolyással rendelkező tagok, és miután hierarchiáról van szó, ez az átrendezés nem megy indulatok, küzdelem nélkül.

Hatalomhoz és kontrollhoz az jut, aki:

- hitelesen mutatja az irányt és képviseli az erőt,
- viszonylag sok résztvevő igényét tudja kifejezésre juttatni, és azoknak meg is felel,
- akit a vezető gyakrabban megerősít, aki normákat hoz létre, vagy a normák fölé helyezi magát,
- kellő távolságtartással figyel, időnként helytálló megjegyzéseket tesz, ezáltal jelezve, ha akar „célba talál”, anélkül, hogy őt magát „találnák el”,
- a többiek és a vezető figyelmét érzelmileg felhívja magára,
- a gyengeségeit hihetőnek mutatja be, ezáltal mások összetűzésre való hajlamát blokkolja,

- vagy aki párképzés következményeként támogatókkal, védelmezőkkel vagy segédcsapattal rendelkezik és ezzel is megakadályozza a vitákat.

(Antons, 2005:301)

Az összeütközések hőfoka arra készíti a csoporttagokat, hogy a csoport normáival és szabályaival kezdjenek el foglalkozni, illetve meghatározzák a közreműködésük formáját is. A viták a csoporton belüli szerveződés felé fordulnak, vagyis „a hogyan működünk tovább” kérdés foglalkoztatja a tagokat. Ez azt is jelenti, hogy a csoportcélok körüli viták, a szerepek és a vezetővel való kapcsolat átfogalmazása is megkezdődik. E szakaszban számos destruktív folyamat indulhat be, amely akár azt is megakadályozza, hogy a csoport a minimális bizalom és intimitás, illetve a maximális munkaszintjét elérje.

6.2.3. Gyakorlati aspektusok

A vezető, hasonlóan a csoporttagokhoz, részese ennek a viharos időszaknak. A kezdő fázisban a tekintélye automatikus elfogadása, gyakran a szerepének túlértékelése után megtapasztalja a vele szemben megmutatózó kiábrándulást és csalódást is. A csoporttagok közül többen domináns szerepigényük vagy a tekintéllyel kapcsolatos ambivalens érzéseik miatt a csoportvezetővel szembeni ellenállás sokféle formáját mutatják. Ez az időszak ezért próbára teszi a vezető stressz-tűrő képességét, érzelmi intelligenciáját és felkészültségét. Miközben nyilvánvalóan érzelmileg megérintik a csoportfeszültségek, illetve a vele szemben jelentkező nyílt és/vagy rejtett kritika, a szembeszegülés sértheti az önbecsülését. Mindazonáltal vezetőként képesnek kell a nehéz helyzetekben higgadtan és megértően reagálni (mindez természetesen nem jelenti azt, hogy a vezetőnek ki kell szolgáltatnia magát a csoportnak). Ebben segítségére van a vezető (szakmai) önismerete és a csoportjelenségek mélyebb aspektusának megértése. Ajánlott tehát a csoportban keletkező feszültségek és konfliktusokkal kapcsolatos vezetői beállítódás átalakítása, a konfliktus, a személyközi feszültségek, a kritikai hozzáállás szokásos negatív megközelítésének semlegesítése, avagy pozitív átfogalmazásának elsajátítása. Az agresszió ugyanis gyakran rejtett, latens tényezőként van jelen a csoportban; a látszólagos harmónia a csoport fejlődésbeli elakadását is mutathatja, míg a manifesztálódó agresszió ráirányítja a figyelmet a fokális történésekre, folyamatokra. A tudatos, érzékelhető szinten jelentkező konfliktusok egyik pozitív hatása, hogy tisztázásra és cselekvésre készíti a csoporttagokat. Ebből következően a vezető célja egyrészt, hogy olyan helyzeteket teremtsen, amelyek által nyílttá tudnak válni a rejtett indulatok, másrészt, hogy a nyílt agresszió az elviselhetőség szintjén, kereteken belül maradjon, és az indulatok ellenére, vagy épp a miatt az együttműködés kerekedjen felül a csoportban. Ezt rendszerint olyan gyakorlatokkal segíthetjük elő, amelyek az együttműködés és a „szabályozott küzdelem” élményét megteremtve, alkalmat adnak az indulati elemek feltárására, a harccal, versengéssel kapcsolatos érzelmek átélésére és tudatosulására.

6.2.4. Gyakorlatok

„Négyzetgyakorlat”

Cél: dominancia nélküli, közös problémamegoldás során felmerülő problémák, konfliktusok átélése és diagnózisa. A csoportos megoldást tudat alatt akadályozó és előrevivő, személyfüggő tényezők bemutatása, melynek során az egyén a saját megoldására koncentrálnak.

Eljárás

1. A négyzetek darabjainak elkészítése a rajzok alapján, egyforma méretű, 10-15 cm átmérőjű kartonból kivágott négyzetekből. Fontos a pontos mérés, vágás! A kisbetűk maradhatnak a hátoldalon. A megjelölt részeket öt különböző borítékba teszik, amelyekre egy nagybetűt írnak, az öt boríték meg egy nagy borítékba kerül.
2. Az asztalokat előkészítik az ötfős csoportok részére, minden asztalra egy-egy borítékot és instrukciót tesznek.
3. A résztvevőket felosztják ötös csoportokba, azután leülnek az asztalokhoz. A megfigyelők valamivel hátrébb helyezkednek el, ügyelnek a szabályok betartására, a résztvevők reakcióira, viselkedésére és spontán megnyilatkozásaira.
4. Felolvassák az instrukciót.
5. Minden teamből megkérnek valakit, hogy nyissa ki a nagy borítékot, és a lezárt kis borítékok (A-tól E-ig) közül egyet-egyet adjon oda a csoporttagoknak.
6. Az adott jelre megkezdődik a munka, a megfigyelők mérik a csoportjuk idejét.
7. A csapatok annyi időt kapnak a feladatra, amíg mindegyikük elkészül.
8. A csoportok összehasonlítása, a megfigyelők beszámolója.
9. Instrukciók: Az asztalon lévő nagy borítékban további ötöt talál. Mindegyikben különböző alakzatok vannak, amelyekből négyzetet lehet összeállítani. Feladatuk a következő: a megadott jelre öt pontosan egyforma méretű négyzetet kell összeállítaniuk. A feladatnak akkor van vége, ha minden csoporttag előtt egy teljes a többivel azonos méretű négyzet fekszik.

A feladat végrehajtásának szabályai:

- *Nem beszélhetnek egymással.*
- *Senki nem kérhet a másik darabjaiból, és semmilyen módon nem utalhat arra, hogy szüksége van valamelyik alakzatra, amit a másik adjon oda.*
- *Bárki, ha akar, az asztal közepére helyezhet, vagy odaadhat a társának egy másik darabot, de senki nem nyúlhat bele a másik által összerakott alakzatba.*
- *Mindenki vehet a közepre helyezett darabokból, de senki nem kezdhet el az asztal közepén alakzatot összeállítani. (Antons,2006:109)*

Felkészülés: nem szükséges

Eszközök: borítékok, 1 példány instrukció, a szemkontaktus elkerülése végett lehetőleg napellenzőt használjanak, csoportonként egy asztal, amit 5 fő körbe tud ülni

Térigény: csoportszoba

Időigény: körülbelül 60 perc

Csoportméret: tetszés szerinti ötös csoport, a kimaradókból megfigyelők lesznek (mindenképpen szükség van rájuk)

Javaslat: lehet más formákat is (pld. ötszögeket) alkalmazni. A fontos, hogy a különféle formák ne keveredjenek össze, mert az elv megbukik.

Megjegyzések: a résztvevők többszörösen korlátozott helyzetben vannak, ami frusztrálja őket. A frusztrációval kapcsolatos aktuális tapasztalatokat át lehet vezetni más élethelyzetekre, és azokkal kapcsolatban beszélgetést érdemes kezdeményezni. Egyes tagok rossz négyzetet tesznek össze, majd a teljesítmény elégedettségével várják a többieket, és nem feltétlenül veszik észre, hogy a náluk lévő formák miatt nem képes a többi tag kirakni a négyzetet. Ez meglehetősen dühítő a még el nem készült tagok számára, akiknek nincs módjukba jelezni, hogy a csoport egésze veszíthet egy tag önelégültsége miatt. További indulatokat kelt a tagok közötti különbségek, a lassúság, a hezitálás vagy a meggondolatlan kapkodás. Egy másik dimenziója a gyakorlatnak, annak átélése, hogy az egyéni teljesítményt a többiek érdekében fel kell áldozni, ami természetesen nem könnyű lépés. Mindeközben a másik csoport is jelen van, mint kihívás, mint versenytárs. A tagok tehát az egyéni és a csoportos teljesítmény közötti különbségeket tapasztalják meg. A gyakorlatban, bár meglehetősen áttételes, mégis jelen van minden olyan kognitív és emocionális elem, amely a mindennapi élet együttműködési helyzeteiben, versenyszituációkban megjelenik.

„Szkander”

Célok: annak tudatosítása, hogy az együttműködés több eredménnyel jár, mint a harc.

Eljárás: a résztvevők párokban foglalnak helyet egymással szemben egy asztalnál, amelyen megtámasztják a könyököket és megfogják egymás kezét. A vezető kiadja az utasítást, hogy a startjelzés után próbálják meg a partnerük kezét egy percen belül olyan gyakran az asztalra lenyomni, ahányszor csak tudják. A megfigyelők számolják, hogy hányszor sikerült. A párok nem beszélgethetnek egymással.

A jelzést követően a résztvevők megkezdik a gyakorlatot. Egyesek hamar rájönnek majd, hogy magas pontszámot csak akkor érhetnek el, ha kölcsönösen engednek a másoknak. Mások küzdenek, és kevés pontszámot gyűjtenek.

(Dürschmidt, 2008:156)

Eszközök: nem szükséges

Felkészülés: nincs

Térigény: nincs

Időigény: 1 perc

Csoportméret: tetszőleges

Megjegyzés: ennél a gyakorlatnál a vezetők egy része úgy hiszi, hogy nem „nőies” feladat. Nemtől függetlenül nyugodtan lehet használni a gyakorlatot, sőt a nemek szerinti „vegyes páros” új lehetőségeket rejt a nemek közötti küzdelem, a nemi sztereotípiák téma megbeszélésére. Sok meglepetést és felismerést rejt a gyakorlat; sokan úgy hiszik, hogy képtelenek a küzdelemre, inkább együttműködő vagy behódoló önképük van, de a küzdelem hevében elfeledkeznek erről, és harcolnak, erőszakosak és győzelmet akarnak. Érdemes minden résztvevőt bevonni, és versenyt hirdetni, elődöntőkkel és döntővel. Ebben az esetben több időre van szükség. A csoportos megbeszélést igyekezzünk a résztvevők már nyugodtabb állapotában megtenni (pld. szünet után). A téma feldolgozása a megtapasztalt élményekre, érzésekre vonatkozhat, majd átvethetjük a mindennapi élet „szkander küzdelmeire” a beszélgetést.

6.2.4.1. Mozgásos, önérvényesítő gyakorlatok

„Átnyomni”

Célja: az önérvényesítés testi kifejezése.

Eljárás: két csoporttag háttal áll egymásnak, és az a feladatuk, hogy a képzeletbeli vagy egy valós határvonalon a hátukkal áttolják egymást. (Portman, 1010:14)

Felkészülés: nem szükséges

Eszközök: nem szükséges

Térigény: ha egyszerre végzik a párok, akkor érdemes nagyobb helyiségben végezni, hogy ne ütközzenek a résztvevők

Időigény: 5 perc

Csoportméret: tetszőleges

Javaslatok: Két, egymással háttal álló sorba rendeződnek a tagok. Az egy sorba kerülők összekapaszkodnak, és együtt próbálják áttolni a másik sorfalat.

„Kitörni és betörni, avagy egy mindenki ellen”

Célja: az önérvényesítés testi kifejezése, a csoportösszefogás egy ellen helyzet megtapasztalása.

Eljárás: a résztvevők kört alkotnak, váll a vállnál szorosan. Az egyik résztvevő megpróbál kívülről kitörni, vagy belülről kitörni. A kört alkotó csoporttagok ezt igyekeznek megakadályozni. Nincs korlátozás, bármilyen eszköz bevethető. Ha sikerült ki- vagy betörni, új vállalkozó taggal folytathatjuk a gyakorlatot. (Portman, 2010:45)

Felkészülés: nem szükséges

Eszközök: nem szükséges

Térigény: csoportszoba

Időigény: 10 perc

Csoportméret: kis és közepes csoportban

Javaslat: számos ilyen gyerekjátékot ismerünk (Adj király katonát! csapatos kidobó játékok, kötélhúzás, láncfogó), amelyek csoportos változatait használhatjuk ebben a szakaszban. Miden mozgásos gyakorlatban fontos figyelni a balesetveszély lehetőségére, és a vezetőnek időben kell beavatkozni, hogy ezt elkerüljük. Mozgásukban korlátozott, idősebb résztvevők passzolhatnak a nyilvánvalóan fizikai megterhelést jelentő mozgásos feladatoknál.

Megjegyzés: A mozgásra épülő feladatok egyik előnye, hogy a mozgásunkban sokkal spontánabbak, ezért őszintébbek vagyunk. Nyíltabbá válnak a személyes jellemzők, az aktuális érzelmi állapotok, mert a helyzet sodorja a résztvevőket. Többen, a mutatott viselkedésükhöz, verbális kommunikációjukhoz képest egy egészen más oldalukat mutathatják meg a csoportnak és maguknak. Számítanunk kell arra, hogy e gyakorlatokba gyakran belekeverednek a csoporton belüli személyes konfliktusok éppúgy, mint a nem tudatosult dominancia törekvések vagy önfeladások.

Másrészt jó terepe a csoportban rejlő erők felfedezésének, az összefogásnak és az együttműködésnek. A feldolgozás sokszor nem jelent nehézséget, mert a mozgás, a nevetés fellazítja a tagok viselkedését, és szívesen számolnak be a tapasztalataikról. Persze lehetnek olyan résztvevők, akik csalódnak magukban vagy nagy feszültségeket élnek meg.

6.2.4.2. A csoportstruktúrát, csoportkonfliktust megjelenítő gyakorlatok

„10 lépés”

Célja: a csoporton belül kapcsolatok mintázatának kifejezése, megjelenítése

Eljárás: A csoporttagok a teremben a maguk kedve szerint, ahol jól érzik magukat, elhelyezkednek. Instrukciók: összesen 10 lépés áll mindenki rendelkezésre, hogy azokkal csoportosuljon, akiknek szívesen lenne a közelében. Mindenki egyszerre indul: először két lépést tehet. Majd nézzen körbe. Aztán hármat, majd négy, végül egy lépése van, hogy elérje azt, vagy azokat a résztvevőket, akiket kiválasztott. Nem lehet beszélni közben. (Portman, 1010:52)

Felkészülés: nem szükséges

Eszközök: nem szükséges

Térigény: csoportszoba

Időigény: 5-10 perc

Csoportméret: bármely nagyságú csoportban

Javaslat: Érdeemes a lépéseket adagolni, de érdekes lehet, ha a résztvevők egyszerre lépik meg a 10 lépést. A gyakorlat egy másik változatában engedélyezett a beszéd.

Megjegyzés: A tagok mozgása, közeledés és a távolodás egyszerre van jelen, tehát nem könnyű a feladat, mivel, akit kiválasztottunk, lehet, hogy távolodik tőlünk. Ezt követően a teljes csoportban lehet beszélni a választás indokáról, arról a jelenségről, hogy az egyes tagok felé esetleg sokkal többen igyekeztek közeledni, míg mások tapasztalata, hogy őtöle távolodtak a kiszemelt személyek (választanak vagy választok).

„Léggömbutazás”

Célja: Az önérvényesítés érvelési technikáinak elsajátítása, a csoport struktúrájának tudatosulása.

Eljárás: a szimbolikus léggömb lehet egy asztal teteje, amire ráállnak a résztvevők (fiatalok), vagy a padlón egy kijelölt kör, amelybe 3-5 csoporttag áll be.

Az instrukció: a léggömb a tenger felett van, és a túlsúly miatt hamarosan zuhanni kezd. Egy vagy két utazónak ki kell ugrania a léggömbből. A feladat,

hogy hathatós érvekkel igyekezzenek egymást meggyőzni, hogy mennyire fontos az ő személyük az emberiség számára. Aki a legkevésbé meggyőző, annak le kell ugrania (vagy ki kell lépni a körből). (Portman,1010:70)

Felkészülés: nem szükséges

Eszközök: erős asztalok, vagy eszköz, amivel a padlóra kört lehet rajzolni, ragasztani.

Térigény: csoportszoba

Időigény: 5 perc „léggömböként”

Csoportméret: kis és közepes csoport

Javaslat: Lehet a léggömbben állók vagy a nézők (a csoport figyelő tagjai) feladata a döntés. A gyakorlatot a többi taggal lehet folytatni, az újabb érvelések meghallgatása miatt.

Megjegyzés: A gyakorlat többféle hatás lehetőségét hordozza. Egyrésztől kommunikációs gyakorlat a meggyőző érveléshez, másrészt önérvényesítési gyakorlat, harmadrészt a csoporton belüli pozíciókról ad áttekintést, mivel a léggömb a csoporthelyzet szimbóluma: ki mennyire fontos, vészhelyzetbe mire számítunk, ki jelent terhet, kitől szabadulnánk. Különösen a gyakorlat ez utóbbi oldala okozhat személyes és csoportszintű feszültséget, büntudatot (mivel nemegyszer a jó érvek ellenére is ugrania kell egyeseknek). Nehéz ezt a helyzetet megélni, hogy teher voltam a többiek számára. Ennek ellenére fontos tapasztalat, és a csoport belső hierarchiáját mutatja meg. Az alacsony csoportstátusszal való szembesülés sem kellemes, de fontos, szükséges élmény. A feldolgozás során ezen élményekkel kapcsolatos egyéni érzelmek kifejezése általában a befogadás felé mozdítja a csoportot, és jellemzően több pozitív visszacsatolást kapnak az ugrani kényszerülők, mint a léggömbbe maradók.

6.2.4.3. Kommunikációs gyakorlatok

Néhány előzetes megjegyzés. A kommunikációval összefüggő készségfejlesztés lehet egy csoport, egy tréning fő célja. Az esetek többségében a kommunikációs helyzetek feltárása, értelmezése, új kommunikációs stílus begyakorlása része a csoportfolyamatoknak. Érthető módon kiemelt figyelmet kap a csoportozás területén ez a csoportdinamikai elem, mivel az emberi kapcsolatok alakulásától, fenntartásától kezdve, a csoportok közötti párbeszédén át, a társadalmi kommunikációig a legfőbb alapja a megértésnek és a félreértéseknek. Emiatt is a csoportozás irodalmában talán ez a terület kapja a legtöbb figyelmet; rengeteg egyszerű, humoros, a kommunikáció komplexitását megjelölő gyakorlat áll az érdeklődők rendelkezésére.

Mi most ebbe a szakaszba helyeztük a kommunikációs gyakorlatokat, abból a megfontolásból, hogy a bevezető szakasz, ismerkedési és csoportépítési fázisában nagy segítségére vannak a vezetőnek és a csoportnak egyaránt, de a csoport bármely fázisában használhatunk kommunikációs gyakorlatokat.

A kommunikáció sokoldalú, sérülékeny folyamat, mivel a beszélő gyakran nincs tudatában minden olyan célnak, amely meghatározza a közlését. A szándékolt mondanivalót az információk többértelműsége, az üzenetet kísérő testbeszéd különféle értelmezési lehetősége gyakran megváltoztatja. Számos olyan lehetséges zavaró tényező létezik, amely kommunikációs ellentmondásokhoz vezet, mint például:

- technikai zavarok,
- többértelmű információk;
- az egyén szelektív figyelme, amelyet az önképe elleni támadásnak értelmez, ha az egyén számára a fogadott közléshez más értékek és beállítódások kapcsolódnak, mint a beszélőhöz (kulturális különbségek),
- áttételek, azaz a hallgató korábbi személyekkel kapcsolatos érzelmeit átviszi a beszélőre,
- projekciók, annak feltételezése, hogy a másik ugyanúgy érez, mint én,
- sztereotipizálás: a közlés nem személyesen egyvalakire irányul, hanem egy csoportra, amelyre néhány szempontból ráillenek az elképzelések.

(Antons, 2005: 83)

A hatékony kommunikációt éppen ezért az egyértelműség, a hitelesség és a nyíltság mentén szokás meghatározni. A csoport céljai körében ezért általában megjelenik a kommunikációs zavarok megelőzésének és leküzdésének szándéka, amelyhez vezető utat gyakran a kommunikációs problémák tapasztalata nyújtja.

„Spontán gondolatok”

Célok: annak tudatosítása, hogy – még ha ugyanarról beszélünk is – különböző képek jelennek meg a fejünkben.

Eljárás: a résztvevők önállóan eszükbe jutó 5 fogalmat, dolgot írnak fel ugyanazon témával kapcsolatban: például a munkakeresés, vagy a szülők és gyerekek, iskola és tanulás stb. (Dürschmidt, 2008:229)

Felkészülés: nem szükséges

Eszközök: papír és tollak

Időigény: 10 perc

Térigény: csoportszoba

Csoportméret: maximum 16 fő

Javaslat: a csoport témájához, vagy egy aktuális vitához is illeszthetjük a gyakorlatot. Választhatjuk egy más formáját is, például arra kérjük a résztvevőket, hogy rajzoljanak le egy bögrét. Felhívjuk a figyelmet, hogy részletezzék a rajzot.

Megjegyzés: a tapasztalat azt mutatja, hogy ritkán fordul elő, hogy ugyanazok a fogalmak, dolgok szerepeljenek mindenkinél, mint ahogy a lerajzolt bögrék is nagyon különféle formájúak lesznek. A gyakorlat szemlélteti, hogy az emberek különféleképpen gondolkodnak, és milyen fontos az, hogy beszéljenek egymással és megértsék egymás álláspontját.

„Három-szavas-gyakorlat”

Célok: bemelegítés, szabad beszédre való ösztönzés.

Eljárás: a résztvevők egy halom lefelé fordított papír cetliből hármat húznak, melyekre előzőleg főneveket írtak fel (kerítés, úrhajós, tengeri malac, papírsárkány stb.) A kihúzott három szóval kell egy spontán történetet kitalálni, amelyre 3 perc áll a rendelkezésre. A többi résztvevőnek ki kell találnia, hogy melyek voltak a kihúzott főnevek.

Eszközök: 50 db főneveket tartalmazó papírdarab (Dürschmidt, 2008:89)

Felkészülés: csekély

Időigény: 60 perc

Térigény: nem szükséges

Csoportméret: maximum 16 fő

„Pantomim”

Célok: a saját és mások testbeszédére való érzékenység, figyelem kialakítása

Eljárás: Minden résztvevő csendben sétálgat a helyiségben és megfigyeli a többieket. Időnként a csoportvezető, tréner utasítja a résztvevőket, hogy hogyan mozogjanak. (Dürschmidt, 2008:178)

Mozogjanak úgy: mint

- egy vesztes
- az abszolút első
- öregasszony
- akinek ötöse van a lottón
- apuka, aki egy babakocsit tol stb.

Felkészülés: csekély

Időigény: 15-20 perc

Térigény: elegendő hely a mozgáshoz

Csoportméret: maximum 16 fő

Javaslat: további variációk is lehetségesek, például kártyát húznak a résztvevők, amelyeken utasítások vannak a testbeszéddel és viselkedéssel kapcsolatosan. A többi résztvevőnek fel kell ismernie, hogy mit utánoz. Ezután a vezető egy másik csoporttagot kér fel.

Megjegyzés: a gyakorlat sok mozgást igényel és derűtséget kelt.

6.2.5. Nehéz helyzetek a csoportban

A csoport kezdő szakaszában több és különféle nehéz szituáció jelentkezhethet, amely vezetői beavatkozást igényelhet. Az alábbiakban néhány ilyen helyzetet mutatunk be.

Túl gyors és túl mély feltárulkozás egy vagy több csoporttag részéről. Előfordulhat, hogy a csoport korai szakaszában lesz egy-egy olyan résztvevő, aki például egy egyszerű és konvencionális ismerkedési helyzethez képest jobban kitárulkozik. Mindez az egyén félelmeinek, szorongásának túlkompensálásából, helyzetértékelési zavarából, esetleg az instrukciók félreértéséből, a túlzott megfelelési vágyból következhet. Egy ilyen esemény túlterhelheti a még alakuló csoportot, beavatkozás nélkül olyan mintának tűnhet, amelyet a többség képtelen még elfogadni. Nem beszélve arról, hogy az érintett csoporttag nyugodtabb lelkiállapotban valószínűleg szégyellni fogja az elhamarkodott feltárulkozását. Miután a csoporttagok konkrét helyzetben mutatkozó konkrét viselkedése nehezen kiszámítható, a fokozatosságnak és a pontos vezetői instrukciónak kiemelt jelentősége van. További megelőző stratégia az időnyomás, azaz olyan időkeretekkel dolgozni, ami nem ad lehetőséget a hosszabb és mélyebb feltárulkozásra. Ez a csoportmunkában a vezetői beavatkozások oldalán úgy történhet meg, hogy kezdetben rövid és korlátozott időtartammal bíró gyakorlatokat alkalmazunk, és a megbeszélést is keretek közé szorítjuk, majd a személyközi viszonyok elmélyülésével, a csoportbiztonság növekedésével párhuzamosan egyre hosszabb időt adunk a reflexiókra. Minden megelőzési beavatkozás ellenére azonban megtörténhet, hogy egy résztvevő „túlrad”. Ilyenkor azonban fontos, hogy a vezető időben avatkozzon be (vegye át a szót), nyugtassa meg az érintett tagot és a csoportot, dicsérje az őszinteséget, és véletlenül se kezdje el boncolgatni a hallottakat, lépjen tovább és tartsa magát a kitűzött célhoz.

Súlyos személyközi konfliktusok, verbális durvaság. A csoport korai szakaszában a résztvevők még nem tudnak reális képet kialakítani egymásról, ezért jellemzően a nem tudatos motívumok (valakire emlékezteti a másik) irányítják a másíkról kialakított benyomásokat, és annak megfelelően reagálnak. Ezért váratlan és hirtelen jelentkező éles konfliktusok alakulhatnak ki egyes résztvevők között, aminek a csendesítésére, tisztázására még nem készült fel a csoport. Az ilyen érzelmileg túltöltött helyzetek „megfertőzik” a csoportot, ezért a konfliktus átterjed a csoport egészére. A sértettek visszavonulnak, a csoport többi tagja igyekszik egyik, másik fél álláspontjára helyezkedni. A

helyzetet nehezíti, hogy ebben a szakaszban a személyközi normák még bizonytalanok (melyek többek között a határok kipróbálása révén alakul ki), azaz nincsenek még tapasztalatok a csoporton belüli konfliktusok kezelésére. Nincs könnyű dolga a vezetőnek sem, különösen, ha maga is bizonytalan, és nehezen kezeli a szélsőséges megnyilvánulásokat és indulatokat. Praktikus megoldás, ha a vezető szünetet rendel el, időt adva, hogy megnyugodjanak a kedélyek, majd a realitás felé mozdítja a résztvevőket, pontosítva az elhangzottakat, feltárva a valódi szándékokat.

Korai kilépés a csoportból. Az esetvitelben és a csoportmunkában is az esetek egy részében idő előtt megszakad a kapcsolat, még mielőtt egyáltalán érdemi kapcsolat alakulna ki. Hogy milyen arányról van szó, az nem mindegy. 10-20% -ot meghaladó kilépés figyelmeztetés a szervezőknek vagy vezetőnek: a csoport céljainak, tematikájának, eljárásainak, a csoport összeállításának vagy a vezető magatartásának áttekintése szükséges. Természetesen lehetnek olyan ki nem számítható körülmények, amelyek összeütközésbe kerülnek a csoporttagsággal vagy csoportba járással. Ha a tag vagy tagok kilépése a csoporttá válás viharzasi fázisában következik be, akkor a csoporttagokban büntudatot kelt, hogy valamilyen módon hozzájárultak a szóban forgó tag távozásához. Utána hosszabb ideig emlegetik az eltávozottat, fantáziálnak az okokról, a „mi lett volna, ha” téma körül időzve próbálják feldolgozni a veszteséget, és a magukról alkotott „jó ember vagyok” kép csorbulását. Másrészt a kilépő tag esetleg a problémájával kapcsolatos (kapcsolatteremtési, alkalmazkodási nehézségek) újabb kudarcral szembesül, ami egy későbbi, más csoporthoz történő kapcsolódás lehetőségét csökkentheti. A korai kilépést a jó előkészítés, a tagok, a csoport egészének igényeit figyelembevevő vezetői rugalmasság előzheti meg. A csoportkohézió szempontjából nem mindegy, hogy mennyire könnyen mond le a csoport egy vagy több tagjáról; modellértékű, hogy mind a vezető, mind a csoport mit tesz meg annak érdekében, hogy csökkentse a kilépést előidéző helyzeteket. Megoldásként kínálkozik, hogy a kilépést fontolgató taggal egyéni munka kezdődjön meg. Kiderülhet, hogy az illetőnek nem kell és nem jó a csoport, azaz a „csoporttöbbletből” nem tud profitálni.

Ez ideig a zárt, hosszabb, több találkozást magába foglaló csoporttípusokról beszéltünk. Mindez másképp jelentkezik a nyitott, klubszerű csoportokban, főképp, ha az összejöveleket célja, addig tartani valakit az adott közösségben, amíg meg nem oldódik a problémája pld. meggyógyul (szenvedélybetegek terápiás, rehabilitációs csoportja), vagy elhelyezkedik (job-klubok), esetleg partnert talál (egyedülálló párkeresők klubja). E csoportokban a „korai lemorzsolódás” a probléma, vagy az adott élethelyzet megoldását jelenti.

6.3. Középső szakasz, a csoport érett szakasza

A csoport középső, másképp szólva, munkaszakaszát kevesen tárgyalják részletesen. A csoport e fázisában valójában teljesíti azokat a célokat, amelyek érdekében létrejött. A közös munka formája, eljárásai és tartalma attól függ, hogy mire szerveződött a csoport. Ennek megfelelően sokszínű tevékenység jellemzi ezt a szakaszt (közösségi célú kezdeményezések tervének elkészítése, egyéni fejlődési célok támogatása, új ismeretek,

készségek feldolgozása, begyakorlása, alkotó munka stb.). A csoport ezen fázisában a csoport által kitűzött célok elérését szolgáló megvalósítás és cselekvés kerül a középpontba, ami nem jelenti azt, hogy a csoport ne térne vissza a kezdetekhez. A megvalósulás sokféle problémát hozhat a felszínre; kiderülhet, hogy elnagyoltak, túlzóak vagy alábecsültek voltak a célok, azaz többet is elérhet a csoport. A közös tevékenység rávilágít az együttműködés nehézségeire, a tagok teendőikkel kapcsolatos eltérő értelmezésére. Átalakulhatnak a szerepek, átértékelődhetnek a személyközi viszonyok, újrendeződhet a csoport belső struktúrája. Azaz az értettség nem jelent problémamentes működést. A kezdeti szakaszokhoz képest a különbséget abban látjuk, hogy a felmerülő nehézségek és viták hamarabb eredményeznek megállapodást.

6.3.1. A szakasz általános jellemzői

A személyközi viszonyokat az *intimitás és a differenciálódás* jellemzi. Az *intimitás* megmutatkozik, hogy a tagok egyre nyíltabban és közvetlenül kommunikálnak egymással, ami kiegyensúlyozottabb együttműködést, és hatékonyságot eredményez. Rövidebb idő kell az egymásra, a feladatokra való ráhangolódásra, jobban és pontosabban értik egymást, jobban tudnak fókuszálni a feladatokra. Az ez időszakban kialakuló közös normák eligazítják a tagokat azon szabályok betartásának vagy a be nem tartásának következményeiről, amelyeket csoportkonszenzus alapoz meg. Megjelenhetnek rivalizálások, viták és konfliktusok, de közel sem olyan drámai következménnyel, mint a csoport korai szakaszában, mivel a csoport megtanult ezekkel együtt élni és keretek között tartani. A *differenciálódás* szakaszában, miután a tagok már realisabb képet alakítottak ki egymásról, elfogadják és tiszteletben tartják az egyéni különbségeket, karakterjegyeket. Másrészt a résztvevők megtanulnak alkalmazkodni a csoport egészéhez; a konformitás már nem veszély, hanem a csoporthoz tartozás elfogadott „ára”, a kohézió megmutatkozása. A csoport összeállítása befolyásolja az érett csoportszint megjelenését; a homogenitás gyorsítja a kohéziót, illetve ellensúlyozza a nagy létszámot. A homogenitásból származó erős kölcsönös azonosulás azonban a kellő különbségeket homályosíthatja el.

A csoporttevékenység önállósul, a csoport autonóm módon határozza meg működését, feladatait és teendőit. Ennek következményeként a vezetőnek egyre inkább a háttérbe húzódás jelenti a fő feladatot. Miután a résztvevők képesekké váltak a csoportmunka használatára, a vezetőtől időszakosan és konkrétumokban kérnek támogatást, információt.

6.3.2. A csoport dinamikai jellemzői

A kommunikáció spontán és folyamatos, egyre kevésbé vezetőközpontú, helyette a munkaszakaszban feladatközpontú. A feladatok strukturálják a csoporthierarchiát és szerepeket. Ebből következően rugalmasabb és változékonyabb képet, szerepeket mutatnak a résztvevők, amit egyre inkább tolerál a csoport. A motivációt is a cso-

port tartja fenn, bevonják, biztatják, vagy épp szembesítik az érdektelenebb tagokat. A csoportösszetartás, a közös csoportkultúra kialakítása érdekében a csoporttagok aktívan keresik és megfogalmazzák a csoport egészének sajátos tulajdonságait (a mi csoportunk jó hangulatú), szabályait (beszélj nyíltan és annak, akinek szól!), és a környezethez való viszonyát (kiket kellene még bevonni a konkrét feladatba?). A résztvevők időnként visszatérnek a kezdet nehézségeire és újraértékelik az eseményeket, azaz szabadabban reflektálnak a maguk és a csoport egészének történéseire. A közös munka kis eredményei továbblendítik a csoportot, újabb és újabb feladatok kipróbálását serkentve. A vezető e szakaszban eltávolodhat a közvetlen irányítástól, inkább egy olyan forrásszemélyként van jelen, aki szükség szerint segít, információt ad, a csoport kérésére szervez és koordinál.

6.3.3. Gyakorlatok

Ahogy már a fentiekben jeleztük, a csoporttól, céljaitól függ, hogy ebben a szakaszban milyen munkaformák kerülnek előtérbe. Mi most a csoporton belüli visszacsatoláshoz és témaváltáshoz ajánlunk gyakorlatokat.

„Szerepcseré”

Célja: Visszacsatolás a sztereotípiákról; a megrekedt szerephelyzetek diagnózisa és feloldása

Eljárás:

1. A résztvevők nevével ellátott kitűzőkből mindenki húz egyet. Ha a saját nevét húzza, visszadobja.
2. Mindenki kitűzi az új nevet.
3. A tréning a következő kérdéssel kezdődik vagy folytatódik: milyennek látom a másikat?
4. Majd újabb név húzása, amelyben a kérdés: milyennek szeretném látni a másikat? (Antons, 2006:95)

Felkészülés: jól látható névtáblák

Időigény: 90 perc, egy-egy szerepre félóra.

Térigény: csoportszoba

Csoportméret: maximum 16 fő

Javaslat: minden résztvevő a vezetővel együtt részese a gyakorlatnak, és egymás után mutatkoznak be „új” személyiségükben, szerepükben a tagok. Más formában is megvalósítható a gyakorlat, ha például a csoport egy része megfigyelőként vesz részt, majd csere.

Megjegyzés: A feladattal szembeni ellenállás gyakran a poénkodásban, kifigurázásban vagy felületes modorosságban jelentkezhet, ami elviszi a csoportot. A feldolgozásnál a szerepekkel kapcsolatos tapasztalatokkal dolgozhatunk: mennyire volt nehéz a másik szerepébe belépni, hogyan játszották a szerepet, túlzóan (karikatúra) vagy gátlásosan, ki melyik szerepben érezte jól magát, milyen visszajelzést adtak és kaptak a gyakorlat során stb.

„Csoportkép”

Célja: a csoportszerepek és pozíciók bemutatása együttműködő, nem verbális módon; a nem tudatos csoportfantázia és csoportkohézió diagnózisa.

Eljárás:

1. Beosztás két kicscsoportba,
2. Instrukció: a kicscsoportok rajzeszközöket kapnak.
3. Feladatuk a teljes csoport jellemzőinek képi ábrázolása (nevek nélkül).
4. Kivitelezés: 45 perc
5. A teljes csoport összeül és megbeszéli a képeket.

(Antons, 2006:99)

Felkészülés: rajzeszközök, nagyméretű kartonok, asztalok

Időigény: 75 perc

Térigény: nincs jelentősége

Csoportméret: kis és közepes csoport

Javaslatok: A rajzolt kép helyett lehet álló vagy mozgó szobrot alkotni, ami értelem szerűen nagyobb helyet igényel. A szabály, hogy mindenki része legyen a szobornak. E variáció esetében csoportoknak felkészülési időt lehet adni, hogy megtervezze és próbálkozzon a szoborral (hogyan mozogjon). Neheztíthetjük a helyzetet azzal, hogy a csoporttagok nem beszélhetnek, vagy spontán, éles helyzetben kell összerakni a szobrot, azaz nincs felkészülési idő. Az alkotásokat ki lehet rakni a csoportszoba falára, a szobrokról képet, felvételt lehet készíteni, és idővel a gyakorlat ismétlésével összehasonlításokat tenni.

Megjegyzés: A feldolgozás vonatkozhat a csoport egészes képére, hangulatára, a mozgó szobor működőképességére, de az egyes tagok helyére, funkciójára vagy a mű alkotásának folyamatára. A csoportkép szimbolikus ábrázolása jó alkalmat ad a rejtett folyamatok, nem látott helyzetek, szerepek érzékelésére, tudatosulására. A témát a vezető átviheti az együttműködését segítő és akadályozó tényezőkre, egy újabb dimenziót megnyitva a csoporttagok előtt. A kicscsoportok összehasonlítása is megtörténhet, majd egy nagy közös totál képet lehet létrehozni azokból az elemekből, amelyet a csoport jónak tart.

Célja: Új téma bevezetése.

Eljárás: Egy témát különböző aspektusok alapján osztanak fel (pl. a különböző vezetési stílusokra: 1. tekintélyelvű, 2. laissez-faire – szabadjára engedő, 3. integráló-kooperatív, 4. karitatív). Minden aspektushoz tartozik egy faliújság a megfelelő felirattal. **Egy további moderátor táblán képek, fotók, rajzok, karikatúrák találhatók, amelyek vagy közvetlen jelentéssel bírnak a témát illetően, vagy többértelműek.** A résztvevők feladata, hogy hozzárendeljék ezeket a képeket a téma különféle aspektusaihoz. Rendszerint eközben beszélgetnek. Ha minden képet kiosztottak, akkor a tréning vezetője (vagy a résztvevők) bemutatja a faliújságokat, amelyeket közösen kiválaszthatnak vagy kiegészíthetnek. (Dürschmidt, 2008:116)

Felkészülés: Illusztrációs eszközök megszervezése, összegyűjtése (képek, rajzok, fotók, mondások, és a faliújságok előkészítése).

Időigény: 20-30 perc

Térigény: csoportszoba

Csoportméret: kis és közepes csoport (8-20 fő)

Megjegyzés: A felkészülés és a gyűjtés viszonylag időigényes. A témák természetesen a csoporthoz illesztendőek. Az őket érintő, érdeklő kérdések, ügyek felvetésének, megbeszélésének aktív, részvételt igénylő módja, motiváló hatású.

6.3.4. Nehéz helyzetek a csoportban

Az érett szakasz elérését nehezíti az autokratikus, karizmatikus vezetési stílus, ami növeli a csoport, a csoporttagok függőségét, akik változatlanul a vezetőtől várnak iránymutatást, az ő elképzeléseit követik. A vezetővel szemben jelentkező „leválási” nehézségekkel kapcsolatos érzelmek elfojtása miatt megjelenhet a klikkesedés, a bűnbakképzés, és a közös célok elérését, a közös munkát akadályozó hiányzások és késések, a kívülállást mutató hallgató csoporttag. Mivel a bűnbakképzésnek nagy áttekintő irodalma van, azzal most nem foglalkozunk.

Alcsoportképződés, klikkesedés: Az alcsoportképzés bevált módja a csoportvezetés eszköztárának, különösen a nagyobb létszámú csoportoknál. Az irányított alcsoportképzés azt a célt szolgálja, hogy magas csoportlétszám ellenére a kicsi csoport előnyeit is alkalmazzuk a csoportban, azzal, hogy alkalom nyíljon a mélyebb, intenzívebb és személyesebb munkára, mint amennyit amúgy a létszám megengedne. Az alcsoportképződés destruktívvá akkor válik, ha olyan informális kicsi csoportok jönnek létre a

csoporton belül, amelyek a csoport céljaival, a csoport többi tagjával vagy a vezetővel szemben szervezett tartós vagy ideiglenes szövetségként jelennek meg. A klikkben tehát nem a másfajta vélemény vagy gondolkodás jelenti a fő problémát, hanem, hogy ezek az eltérések rendszerint rejtve maradnak, mivel a klikk tagjai jellemzően nem együttműködők a csoport többi tagjával. A klikkel gyakran informális vezetők körül jönnek létre, akikhez a védelem érdekében bizonytalan, szorongó tagok csatlakoznak. A klikk értelme a csoportban jelentkező kockázatosnak ítélt helyzetek (feltárulkozás, önálló véleményalkotás, nyílt konfrontáció) negligálása, elkerülése. Ilyenképpen én-védő és a csoportos ellenállás megnyilvánulási formájaként tekinthető. A klikk „hatalom-átvételi” próbálkozásai a vezetőnek komoly kihívást jelent. A szociális munka területén működő csoportokban ugyanis közel sincs olyan erősen rögzítve a vezető szakértői szerepe, mint egyes pszichoterápiás csoportokban. Azaz, elképzelhető, hogy a klikket úgy alakítjuk át, hogy az általa fontosnak tartott célokat becsatornázzuk a csoportmunkába. Ha erre nincs lehetőség, mert a klikk tagjait a klikk élteni, és nem kívánnak a csoport hasznára lenni, akkor aktív vezetői eszközökkel kísérletet tehet a vezető a klikk destruktív hatásainak ellensúlyozására. Gyakran épp azzal, hogy az irányított alcsoportképzésnek ad hangsúlyt, és kapcsolódási variációkat kínál fel a klikk tagjai számára.

Hiányzások és késések: Olyan csoportjelenségek, amelyek akadályozzák a csoport munkáját; a késők megzavarják a folyamatot, a hiányzók pedig nemcsak a saját céljaikat, hanem a többiekét is befolyásolják. A vezetők gyakran az engedékenységre és a szigor között ingadoznak, különösen olyan csoportokban, ahol a tagság többsége kötelezett a részvételre. Nincs egységes eljárási stratégia e tekintetben. Nagymértékben függ, hogy a csoportvezető hogyan viszonyul ehhez a kérdéshez, ő magának milyen kötelezettségei vannak, egyéni vagy csoportjelenséggént értékeli a rendszeres késést vagy hiányzást, és azt mennyire hozza a saját vezetői tevékenységével összefüggésbe. Nyilván nagyban csökkenthetőek ezek a problémák, ha a résztvevők kiválasztásakor tisztázottak a csoport keretei és világos a vezető és a tagok megállapodása, illetve ha a csoport olyan időben kezdődik és ér véget, amit a csoporttagokkal egyeztetett a vezető. Lényeges, hogy ne legyen játszma tárgya a késés és/vagy a hiányzás, pl. ha a vezetőknek kötelező jelteni a hiányzókat, akkor ezt tegye világossá, ennek a követelménynek eleget fog tenni. Segíthet, ha a csoporttal megállapodunk, hogy valamennyi időt a gyülekezésre szánunk, majd, és ez a vezető és a csoport megállapodásától is függ, „lezárja” a csatlakozás lehetőségét. A szaporodó késések és hiányzások a kimaradás előjelei, ezért lehet, hogy a csoportvezetőnek e jelenségek mögöttes tényezőit érdemes feltárni.

A hallgatag csoporttag: A csoportnak nagy a szívóhatása a résztvevőkkel szemben, hogy azok előbb vagy utóbb kapcsolódjanak a csoporthoz, és a csoport működéséhez írott vagy íratlan szabályként tartozó feltárulkozás foka, a jelenlét mértéke nagyjából egyenlően érintse a csoporttagokat. A hallgatag csoporttag a többiek különféle fantáziájának tárgyává válhat. Tűnhet fenyegetőnek, lehet szimpatikus, irritálhatja a csoportot (kukkoló). A hallgatás mögött természetesen sokféle állapot lehet (fáradt, nem szeret sokat beszélni, gondolkodik, félelmet, kívülrőlállást, passzív agressziót fejez ki stb.) Mivel a hallgatásba burkolózó tag nehezen ismerhető meg, viselkedésével provokálja a jobban megmutató tagokat. A hallgatagság egyik negatív következménye, bár-

mely okból is ered, hogy az érintett elszigetelődik a többiektől, fokozatosan eltávolodik, majd esetleg valóságosan ki is marad a csoportból. Érthetően a vezetőnek feladata, hogy a hallgatás jelentését megértse, és a csendes tagoknak is nyújtson lehetőséget, pld. a nem verbális megnyilatkozási formákkal, a megnyilatkozásra.

6.4. Befejező szakasz, lezárás

6.4.1. A szakasz általános jellemzői

Ez a fázis a csoport egészét, és a tagokat tekintve különböző tempóban létrejövő folyamat, eredmény. A csoport egészét tekintve, a befejezés következhet a célok megvalósításából, vagy adottság, azaz az előre kitűzött befejezési időponthoz elérkezik a csoport. A befejezés felvetése vagy megemlítése előtérbe hozza a lezárási témákat, az elválasztási nehézségeket, a visszatekintést és a folytatás, az együtt maradás fantáziáit. Rövid és zárt csoportoknál kezdettől ott lebeg a befejezés időpontja, a lassú nyílt csoportoknál nincs feltétlenül konkrét zárás, hanem lassú átalakulás is lehetséges.

6.4.2. Dinamikai elemek

A csoport a múltban és a jövőben kalandozik. A közös emlékek felelevenítése rendszerint olyan időszakokhoz nyúlik vissza, amely bizonyítja, hogy mennyi nehézségen küzdötték át a tagok magukat, míg csoporttá nem váltak. Az emlékeket megszépítő nosztalgia a részvételt, a közös eredményeket emeli magasba, vagy egyszerűen nem veszik tudomásul a csoport befejezését, találkozókat beszélnek meg és vidám hangulat uralkodik. A csoport tagjai még nem készültek fel az elválásra, ezért ismét felmerülnek problematikus helyzetek, bizonyítandó, hogy van még dolga a csoportnak. Mások dühösen és elutasítóan viselkednek, mintegy jelezve, hogy részükről mindegy, vége van-e közös együttléteknél vagy sem. Minden tag a maga tapasztalatai szerint éli meg a befejezést, ellenállva vagy elfogadóan viszonyulva a csoport feloszlásához. Megjelennek a rendszeres találkozások fantáziái, a vezető felé kérdésként merül fel, hogy meg tudná-e szervezni a csoporttalálkozások folytatását. A csoportokkal folyó szociális munkában valóban van a folytatásra lehetőség, azzal együtt, hogy gyakran már nem ugyanazok a tagok maradnak (csak a magja), és a célok is megváltoznak. Tehát a mi szakmánkban, hacsak nem adott ideig finanszírozott, külső vezetővel zajló csoportról volt szó, az átalakulás reális lehetőség. Továbbá támogatható, hogy az arra vállalkozó tagok vegyenek részt egy következő csoport elindításában.

A csoportzárás mindezek mellett értékelő folyamat is, amely során az egyéni, csoport-szintű eredmények felmutatására, megbeszélésére is szükség lehet.

6.4.3. Gyakorlatok

„Bőrönd és a szemetes vödör”

Célja: a csoportban szerzett tapasztalatok egyéni és csoportos értékelése

Eljárás: A vezető egy nagy papírlapra egy bőrönd és egy szemetesvödör körvonalait rajzolja fel, amit kitűz egy táblára, majd a résztvevőket arra kéri, hogy írják bele, mit vinnének haza (bőröndbe) és mit akarnak itt hagyni.

(Antons, 2006:276)

Felkészülés: csekély

Időigény: 30 perc

Térigény: elegendő hely a mozgáshoz

Csoportméret: kis és közepes csoport

Javaslat: Némi előkészítést igényelhet, különösen hosszú időtartamú csoportokban, hogy a csoporttermékeken keresztül felidézze a csoport, mi történt vele az együtt eltöltött időben. Lehet variálni a bőröndöket a szerint, hogy az elvitelre szánt dolgokat hova akarják vinni a résztvevők (családba, munkahelyre, barátok közé stb.).

Megjegyzés: A gyakorlat előnye, hogy bár ki-ki a saját fontos dolgait írja fel, a többiek által megfogalmazottak bővítik a gyűjteményt.

„Talált!”

Célja: Visszajelzések az elvárások teljesülésével kapcsolatban.

Eljárás: a csoportvezető készít egy flipchartot céltáblával. Minden résztvevő kap négy ragasztó pontot, amelyekkel a négy területen leadhatja az értékelését.

(Dürschmidt, 2008:118)



Felkészülés: Elkészített tábla és kis öntapadós pontok (tapétából)

Időigény: 2 perc

Térigény: csoportszoba

Csoportméret: tetszőleges

„Egy év múlva”

Célja: a tagok terveinek átgondolása és megfogalmazása.

Eljárás: felkérjük a résztvevőket, hogy egy évre kitekintve fogalmazzák meg a személyes életükre vonatkozó elképzeléseiket. (Portmann, 2010:71)

Felkészülés: csekély

Időigény: 5 perc egy „tervre”

Térigény: nincs

Csoportméret: maximum 16 fő

Javaslat: Az elképzeléseket strukturálhatjuk (család, szakma, munka, belső változások stb. témától függően). Építhetünk a fantáziára is, ahol a kérdések az egy év múlva elképzelt pillanatra fókuszálnak: hol vagy, hogy érzed magad, milyen a külsőd, kik vannak veled, éppen mi történik. Mindenki a maga egy évével foglalkozik, majd a csoport előtt bemutatja az elképzeléseit.

Közös fotózás és/ vagy piknik

A csoportfolyamat zárható kevésbé strukturált módon. A hely és a találkozási lehetőség ajánlható fel azzal, hogy a tagok szervezzék meg az utolsó találkozás programját és eseményeit. Ez esetben a vezető a szervezésben nyújthat segítséget, a többi feladat a csoport dolga.

6.4.4. Nehéz helyzetek a csoportban

A csoport idő előtti lezárása, amely származhat a csoportvezető oldaláról (munkahelyváltás, személyes okok - túl stresszes számára a vezetés -, a vezető és a csoport konfliktusából). Azonban lehet „túlhordott” egy csoport, ha nem sikerül a zárásra való egyéni felkészülést támogatni. Ilyen esetben megvan annak a lehetősége, hogy a csoport természetes öregedése kerekedik felül, azaz a motiváció csökken, a témák kiürülnek. Megtörténhet, hogy csoportzárás halogatását fenntartva egy-egy csoporttag olyan lényeges személyes információt visz be a csoportba, amivel korábban nem hozakodott elő. A folyamat modellben rendszerint a lezárásra előre készül a vezető és a csoport, és az idő közeledtével valóságosan és szimbolikusan elkezdődhet a visszaszámlálás, figyelve arra, hogy akár több találkozót is a zárásra lehet fordítani.

Összegzésül: A fenti nagy fejezetben a csoport létrejöttének „virágzásának” és megszűnésének egyes fázisait, és az adott szakasz fontos történéseit mutattuk be. Fontos azonban felhívni a figyelmet arra, hogy az egyes összejöveteleknek (üléseknek) is ritmusa van, amely bevezető (ráhangolódó), középső (munka) és lezáró (értékelő, a következő találkozásra utaló) részekből áll. Egy-egy találkozás ennek megfelelően szintén tervezést igényel, amely során az egyes szakaszokra készülve alakul ki a találkozás forgatókönyve. Ez a forgatókönyv

valójában egy hipotetikus terv, hogy mivel lenne célszerű foglalkozni a csoportban, de a tervekhez képest alakulhat egészen másképp is a találkozás. A vezető alkalmazkodása és rugalmassága ezért is fontos tulajdonság, mivel szükség lehet arra, hogy sutba dobja az elképzeléseit, és a csoport aktuális történéseire reflektáljon, ha kell, rögtönözzön. A csoportvezetés a vezető részéről tapasztalatot és kreativitást is igényel. Jó tudni, hogy a csoportban jelentkező váratlan helyzetekben a legképzettebb csoportvezetők is lefagyhatnak, különösen, ha úgy gondolják, hogy a kezükben kell tartani a csoport minden történést.

Helyesebb és célravezető, ha ilyen helyzetekben, a vezető nyílttá teszi, hogy másra készült, de kész a csoport igényeihez alkalmazkodni, és beszélgetést kezdeményez a tagok elképzeléseiről.

A fenti gyakorlatok példák és javaslatok. Szerencsére ma már számos olyan könyv, gyűjtemény létezik, amely segítheti a vezetők tervezését és felkészülését. Azonban csak a gyakorlatokra építeni a csoportot nem elég. Ahogy minden segítő szakmában, úgy a szociális munkában is a hangsúly a kommunikációs képességeken van, jelen esetben a csoporton belüli beszélgetés kezdeményezése, vezetése, a hallottak összefoglalása, a visszacsatolás, pozitív megerősítés, a kérdezési technikák alkalmazása stb., és sok más a segítő kommunikációból ismert eljárás és alapelv érvényesítésén. Vagyis a fő cél, hogy a csoporttagok kapcsolatba kerüljenek egymással és a vezetővel, szabadon beszélhessenek magukról, egymásról, a céljaikról, a vágyaikról és a nehézségeikről. A vezető oldaláról a valódi érdeklődés, a jó értelemben vett kíváncsiság és felfedezési vágy a másik ember, a csoport iránt nyújtja a belső feltételeket. E nélkül a legjobb gyakorlat is üres és mesterkélt marad, és alacsony határfokot tud csak elérni.

7. Csoportvezetői helyzet néhány jellegzetessége

A csoportvezető feladatait eddig a csoporton belüli tevékenység szempontjából értelmeztük. A csoporton belüli helyét azonban az is befolyásolja, hogy milyen helyet foglal el a csoport külső környezetének részeként. A csoportban vezetőt vagy főnököt látnak a résztvevők, de a csoporttagok a vezetővel együtt a csoportot körülvevő társas környezet részei, szervezetek tagjai is. A vezetői helyzet e kettőssége eredményezi, hogy a csoportkeretek, amelynek kialakítása, fenntartása a vezető egyik legfontosabb feladata, egészen mást jelent a csoporton belül, és a környezet felé.

Például, ha a vezetőnek, mint a szolgáltatás tagjaként olyan hatósági funkciókat is be kell töltenie, amely a kliensek felügyeletével jár, akkor a legjobb szándék ellenére, a tagok számára a hatóság képviselőjének szerepében is megjelenik.

Ebben az értelemben a csoportvezető a csoport határán helyezkedik el, e helyzet minden következményével. Másrészt a vezető működése nem csak a csoportban válik nyilvánossá, hanem abban a környezeti háttérben, amelyben a csoport is létezik. Jelleg-

zetes probléma, hogy a vezető nem érzékeli a csoport belső jellegzetessége, tulajdonsága és a külső arculata közötti különbségeket, és maga is részesevé válik a csoport „belül jó, kívül rossz” fantáziáknak.

E határhelyzeti elhelyezkedésből, illetve a kettős tagságból következő vezetői feladatok:

- belső – a munkamód és a munkaszövetség létrehozása, fenntartása, a légkör, védtetés, bizalom megteremtése;
- külső – a csoport mint rendszer (alrendszer) létének, működésének biztosítása a környezetében, a nagyobb összetett rendszerben;
- közvetítő – személyén keresztül, beleértve a beállítódását, tudattalan viszonyulását, megjelenik a környezet számára a csoport, a csoport számára a környezet.

(Szónyi, 2005:264)

A vezetői szerephez hozzátartozik a csoport képviselője a szervezet, a környezet felé, de a környezet, köztük a szervezet vezetőinek, fenntartóinak elvárása a csoport felé. Ez a feladat többek közt azt jelenti, hogy nem csak a tagokkal kell egyeztetnie, hanem a vezetőt alkalmazó szervezet tagjaival is alkukhelyzetbe kerül. Meglehetősen nehéz pl. a szolgáltatás filozófiájával ellentétes célú csoportokat szervezni, azaz valamilyen szintű szervezeti lojalitás nélkül, kicsi a csoport létrehozásának esélye. Mindazonáltal, és ez is hosszas egyeztetéseket igényelhet, a szakember rámutathat, hogy a szervezet szűken értelmezi, vagy félreértelmezi a feladatait (a segítő szolgáltatások hatósági funkciója).

Érdemes azzal is tisztába jönni, hogy a közvetítés folyamatában sok olyan tényező is megjelenik, amire nem feltétlenül gondol a vezető. Például, nehezen fedheti el a szervezet, vagy az ő személyes konfliktusait a szervezetben. A csoport tagjai számára viszonylag hamar kiderül a vezető szociális státusza, szervezeten belüli elismertsége, illetve képviseli a szakma, a szervezet kultúráját, értékrendjét. Másrészt, a csoportban szerzett tapasztalatait által, a csoporttagok, a csoport kultúráját és értékrendjét is közvetíti a környezet, a szolgáltatás felé. Rálátása a csoporton belül, illetve kívül lévők helyzetére, azzal a lehetőséggel jár, hogy tompíthatja a csoport és a környezet közötti feszültségeket.

Vezetői intervenciók

A vezetői intervenciók témakörében talán nem felesleges néhány gondolat erejéig kitérnünk a direktivitás-nondirektivitás problematikájára. E két fogalom a szociális munkások felfogásában gyakran a jó és rossz vezetés szinonimája. Visszatérően jelentkezik az a megfogalmazás, hogy a direktivitás valamiféle behatolást jelent mások autonómiájába, a személyes igényeket kevésbé figyelembe vevő, ezért a vezetői hatalom megjelenítését jelentő stílusról van szó. Ezzel szemben a nondirektivitás megengedőbb, a vezetői magatartást tekintve hatalom- és értékelésmentes, ezért a személyes szabadságot, fejlődést inkább támogató vezetésről szól. Már korábban kifejtettük (lásd strukturált és nem strukturált indítás) e két vezetői szemlélet gyakorlati kérdéseit, ezért most e problémakör néhány félreértését szeretnénk tisztázni.

Az egyik, e két fogalom elméleti (filozófiai) szempontjainak és a vezetői beavatkozások összekeverése, végletes értelmezése, ennek eredményeképp a direktivitás-autoriter, a nondirektivitás-laissez faire fogalmi párok, és kapcsolódó valós vezetési gyakorlat kialakulása.

Fontos azzal tisztában lennünk, hogy vezetni annyit jelent, mint másokat irányítani. Azonban nem mindegy, hogy milyen emberképen alapul a vezetés. A nondirektivitás fogalmát megalapozó humanisztikus pszichológiai iskola kiindulópontja az emberben rejlő eredendő jó megléte, és a jóra való törekvés evidenciájának elismerése. E pozitív emberkép tartozéka az ember élethosszig tartó változási képességének megmaradása. Azaz emberi tulajdonság a „jó” emberré válás „akarása”, ami egy egész életen át tartó folyamatos változást jelent. A humanisztikus szemlélet követői ezért azt tartják elsődleges feladatuknak, hogy a klienseiket segítsék, kísérjék a bennük rejlő jó felfedezésében, ami az élet adta nehézségek miatt nem feltétlenül tud kibontakozni. Ehhez a kísérethez azonban az kell, hogy a segítő ne erőltesse rá másokra a jóról alkotott saját elképzelését. Ilyen értelemben a vezetői beavatkozások mindig arra irányulnak, hogy az érintettek tisztába jöjjenek maguk helyzetével, a bennük támadó érzések és gondolatok jelenlétével és jelentésével, a szándékaikkal, mert csak ennek tudatában lesznek képesek a maguk választott utat bejárni. Azaz a nondirektivitás mögött az emberről való egyfajta gondolkodás rejlik, és ehhez igazodnak azok a kommunikációs eljárások (az echo-válasz, újrafogalmazás, a kiemelő, új összefüggésekre rámutató, összefoglaló verbalizálás) amelyeket az arra kiképzett csoportvezetők alkalmaznak. A nondirektivitás hatótényezői, a másik ember (és nem a viselkedés vagy megnyilvánulás) feltétel nélküli elfogadása, az empátia nyomán kialakuló bizalom és megértés, a passzív szenvedésből az aktív cselekvésbe való átlépés támogatása, az ön- és társismeret kiszélesedése, illetve a felelősség vállalása.

Mindez nem jelenti azt, hogy a nondirektív elveken alapuló vezetés egyenlő lenne laissez faire-el, azaz a minden kontrollt nélkülöző stílussal. Az egyén szabadságának határa a másik ember szabadságának határáig tart, mely határok mindig kontrollt is igényelnek (a csoportvezető részéről is). Másrészt a nondirektív elvekre is intervenciók épülnek, mivel a nem cselekvés, a nem értékelés, a nem értelmezés is válasz, méghozzá direkt válasz egy adott megnyilvánulásra.

Tovább lépve a direktivitás kérdéskörére, látnunk kell, hogy számos helyzetben, például egy feladat megvalósítása közben, szükség van az emberek irányítására, a direkt utasításokra. (Furcsa lenne, ha egy agyműtét közepette, mindenki azt csinálná, amihez épp kedve van, és a vezető operatőr utasításait az emberi szabadság korlátozásának tekintenénk.) A közös cselekvésben résztvevők szempontjainak, kompetenciájának határok közt tartása igényli a cselekvés folyamatába való, gyakran vezetői utasításokra épülő beavatkozásokat. Persze jobb, ha az utasítások a cselekvéssor logikájára vonatkoznak (például a strukturált gyakorlatok esetében), és nem a véleményekre, az elképzelésekre. A direktivitás hatótényezői az alkalmazkodás, a világos és pontos, sokszor a célok elérése érdekében szabta keretek meghatározása, a szabályok fel- és elismerése, és a struktúra és hierarchia jelenléte, illetve a felelősség megosztása. A direktivitás ki-mondottan ésszerű vész helyzetben.

Az tény, hogy a mindennapi viszonyainkat inkább áthatja a direkt utasításokon alapuló kommunikáció, ami gyakran nem tesz különbséget az alá- és fölrendelt státuszok és az emberi létből következő egyenrangúság között. Ezért történhet meg, hogy a felnőtt, mint ember, helyezi magát a gyermek fölé, hogy a főnök, mint ember érzi többnek magát a beosztottaival szemben stb. Az emberi minőség leértékelése joggal kelti fel az ellenállást, az autonómia megsértésének érzetét. Éppen e viszonyok meghaladását jelenti az a vezetési stílus, amely a nondirektivitás elveire épül, ugyanakkor az emberi egyenrangúság értékének elismerése és megtartása mellett tiszteletben tartja és tartatja az egyéni szabadság határait és korlátait is.

E rövid eszmefuttatás után rátérve a gyakorlati kérdésekre a következőkben a pszichoedukációs vezetői intervenciókat mutatunk be. Azért erre a területre esett a választásunk, mivel a vezetői készségek, stílus és belső feltételek kérdéskörében az alapirodalom számos összefoglalással és magyarázattal szolgál, amivel most nem foglalkozunk. Viszont kevés olyan útmutató található, amely rendszerezi és értelmezi a vezető beavatkozásokat. A másik indokunk, hogy a napjaink gyakorlatában sok tréninget végeznek a kollégák, gyakran a nélkül, hogy néven tudnák nevezni az eljárásaikat.

7. tábla: Vezetői intervenciók

Tájékoztatás

Már a csoport előkészítésének érdemi része, ami sokszor elsikkad. A tréning egész időszaka alatt szükséges lehet, ha a csoporttag valamit nem ért, nem tud. Strukturált gyakorlatok alkalmazásakor a tájékoztatás célja, hogy a tagok megismerjék a gyakorlatok szándékát, hogy miért tartja fontosnak a vezető, mi célja vele. Szükség lehet arra is, hogy a csoport számára fontos információkat többször elmondjon (mert elfelejtik), ne vegye kész ténynek, hogy a csoport „tájékozott”. Bevezetheti a tagokat a vezetői eljárásaiba, például miért és hogyan kérdez, miért ismételi el mondatokat.

Instruálás, utasítás

A gyakorlatok technikai lebonyolításának részét képezi, minden feladathoz, gyakorlathoz hozzátartozik. A csoportellenállás sokszor strukturális ellenállás öltözetében jelenik meg, azaz a tagok nem értik, vitatják vagy kritizálják a vezető instrukcióit. Fontos, hogy a vezető idővel felismerje, hogy az utasításai megkérdőjelezése mögött más feszültségek húzódnak. De azt a lehetőséget sem kell elvetni, hogy a vezető nem fogalmaz egyértelműen.

Gyakoroltatás	<p>A gyakorlatok kipróbálása a gyakoroltatás, illetve jellemző beavatkozási eszköze a csoport irányelveinek, normáinak követésében. Különbféle készségeket, ismereteket fejlesztő csoportmunkában magától értetődő része, amit változatos helyzetekben, a résztvevők cselekedtetésével valósít meg a vezető.</p>
Tanácsadás	<p>Egyik legvitatottabb területe a segítő szakmáknak. A vezető nem ad közvetlen tanácsot, hanem abban segít, hogy a kliens megtalálja a saját válaszait. A tanácsadás tehát a rávezetés lépéssora. A csoporttagok ezzel szemben szívesen adnak hétköznapi értelemben vett tanácsokat, ami a mélyebb megértést akadályozhatja. Ezzel együtt lehetnek olyan helyzetek, amikor a vezető javaslatokat tesz, állást foglal. A kérdés, hogy mennyire tendenciózus ez a vezetői működésében (jó tanácsokkal tele van a padlás).</p>
Biztatás, megerősítés, pozitív visszacsatolás	<p>A szupportív csoportok vezetési elgondolása a jó működés hangsúlyozása, a pozitív momentumok kiemelése. Az üres dicséret, a mechanikus biztató visszacsatolások azonban idővel túlhasználják ezt az intervenciót, illetve infantilizálhatja a csoportot, a tagokat (várják a „tanító néni” dicséretét). A túlcsonduló pozitív intervenciók a nehézségek elismerése és felvállalása nélkül azt sugallhatja, hogy a negatív viszonyulásoknak nincs helye a csoportban (szeretjük egymást, konfliktus nélkül jó egy csoport).</p>
Utasítás, leállítás, megszakítás	<p>A támogató beavatkozások mellett a vezető szükség esetén utasíthat, leállíthat és megszakíthat folyamatokat, magatartásokat. Szokványos helye, ha a csoporttagok nem követik az utasítást, vagy olyan viselkedés jelenik meg, amely veszélyeztető, kockázatos a csoporttag, és/vagy a csoport számára.</p>

(Szőnyi, 2005)

8. Zárszó

A csoport a létünk természetes tartozéka, ezért mindnyájan rendelkezünk az emberi csoportokról szóló ismerettel és tapasztalatokkal. Persze a csoportban zajló történések tudatosulása különféle mértékben van jelen. Minden csoportozó szakembert e tudatosulás és reflexiós képesség emel ki az átlagemberek közül, amit tulajdonképpen úgy használhat fel a legjobban, ha elősegíti, hogy mindazok, akikkel foglalkozik, többet értenek meg magukról, az emberi kapcsolataikról és a csoportokban rejlő lehetőségekről.

A szakember ezt a feladatát akkor tudja jól teljesíteni, ha elsőként a saját beállítódásával, személyes tulajdonságaival, készségeivel és az életében szerepet játszó fontos természetes, formális és informális, kis és nagy csoportokban betöltött szerepével, az ott szerzett élményekkel komolyan foglalkozik. Azaz segítő szakemberként a személyes és szakmai önismerete vértzi fel a csoportmunka sokféleségéből, nehézségeiből adódó különféle (szélsőséges) helyzetekre. Mindazonáltal a csoportozás olyanoknak való elsősorban, akik elfogadják, esetleg még élvezik is az emberi csoportokban természetes módon jelenlévő spontaneitást, kalandos változékonyságot, és értékeli a csoportokban megjelenő erőt. Hogy a csoport ezen adottságai az érintettek hasznára vagy kárára válnak, nagyban függ a csoport környezetétől, a csoporttagok adottságaitól, a csoport egészének jellemzőitől és végül a csoportvezető felkészültségétől. Azaz, nem a vezető, vagy a tagok jó vagy kevésbé jó viselkedése eredményezi, hogy jó lesz-e a csoport vagy sem. Ettől lényegesen többről van szó. A csoportműködés feltételeit meghatározó tényezők összehangoltságáról, és arról a nehezen megragadható különleges folyamatról, ami az emberek egy kis halmazát valami más minőséggé, csoporttá formálja. Vagyis csoportokat szervezni, építeni, elindítani, fenntartani és lezárni míves és aprólékos munka, ha nem elégedünk meg kevesebbel.

Ugyanakkor a csoportmunkát nem érdemes misztifikálni, valamiféle rejtélyes, ezoterikus erők hatásának tulajdonítani. A csoport lényegének, törvényszerűségeinek számos eleme tanulható és elsajátítható, mint ahogy a csoportvezetői tudások és készségek is, amelyeknek bármilyen csoportban hasznát vehetjük. A kérdés ismét az, hogy tudatosulás milyen mértékére tartunk igényt. Az egyik határt a felkészültségünk és tapasztaltságunk alakítja ki, a másikat a kompetenciák, ami leegyszerűsítve annyit jelent, hogy: mindig annyit vállalj fel, amit közben tudsz tartani, és ha a határaidhoz érsz, kérj segítséget és kezdj el ismét tanulni, mert akkor rájöhetsz, hogy felesleges más szakmák területére átlépned, hisz a sajátodban, a szociális munkában is számos új, felfedezetlen terület, mélység és távlat van.

E távlatok csak néhány elemét tudtuk most megragadni, de némiképp nagyobb teljeséget érhetünk el, ha szociális munka és a csoportokhoz kapcsolódó szakirodalmon túl, forgatjuk és használjuk a Szociotéka programban megjelent, Csoba Judit által szerkesztett, sokak közreműködésével készített munkakönyvet.¹⁵ Az abban leírtak szoro-

¹⁵ Csoba Judit (szerk): Peremhelyzetű csoportok társadalmi és munkaerő-piaci integrációja, Debreceni Egyetem Kiadó, Debrecen 2009

san kapcsolódnak a csoportmunkához is, ezért sem foglalkoztunk mélyebben például a kötelezett kliensekhez kapcsolódó kérdésekkel, vagy a csoportmunka ott már megfogalmazott számos aspektusával.

Ahogy már a bevezetőben említettük, ez a könyv minden szakmai elmaradást nem képes ellensúlyozni. Most csupán arra vállalkoztunk, hogy felvillantottuk a csoportokkal végzett szociális munka egyes aspektusait, remélve, hogy a gyakorlatban használható és alkalmazható ismereteket sikerült összegyűjtenünk és közreadnunk.

Jó csoportozást!

Felhasznált irodalom

- Algi, J.:** *Social Values, Objectives and Action*, London, Kogan Page(1981) in: Budai, I.-Galavits, N. (szerk): *Menedzsment a szociális munkában*, Széchenyi István Főiskola Győr 1998
- Antons, K.:** *A csoportdinamika gyakorlata, Gyakorlatok és technikák*, Synalorg Kft, Budapest2006
- Coulshed, W.:** *A tervezés*, in: Budai, I.-Galavits, N. (szerk): *Menedzsment a szociális munkában* Széchenyi István Főiskola Győr 1998
- Berstein, S-Lowy, L.:** *Neue Untersuchungen zur Sozialen Gruppenarbeit*, Freiburg, Lambertus i.Br., 2. Auflage, 1978
- Bonkowski, F.:** *Gruppen formen, 55 spielerische Impulse*, Neukirchener-Vluyn, Neukirchener 6. Auflage 2010
- Budai, I.-Galavits, N. (szerk):** *Menedzsment a szociális munkában* Széchenyi István Főiskola Győr, 1998
- Csoba Judit (szerk):** *Peremhelyzetű csoportok társadalmi és munkaerőpiaci integrációja*, Debreceni Egyetem Kiadó, Debrecen 2009
- Dürschmidt, P.-Koblitz, J. és mts.:** *Trénerek kézikönyve*, Z-Press Kft, Budapest 2008
- Hegyesi, G.-Kozma, J.-Szilvási, L.-Talyigás, K.(szerk):** *A szociális munka elmélet és gyakorlata*, 4. kötet; *Szociális munka csoportokkal; Bárczi Gusztáv Gyógypedagógia Tanárképző Főiskola*, Budapest, 1997
- Heidelhoff, F.- Langosch, I.:** *Methoden und Sozialkompetenz; Trainingkonzepte für die Aus- und Weiterbildung von Sozialwissenschaftlern*, Lambertus, Freiburg 1998
- Kroehnert, G.:** *103 Játékos tréninggyakorlat*, Z-Press Kft , Budapest 2004
- Németh László:** *Szociális munka csoportokkal*, in: *Kézikönyv szociális munkásoknak; Szociális Szakmai Szövetség*, Budapest 1998
- Portmann, R.:** *Spiele fürs Selbstbewusstsein*, Don Bosco Medien, GmbH, 7.Auflage München 2010;
- Schmidt-Grunert, M.:** *Soziale Arbeit mit Gruppen, Eine Einführung*, Lambertus, 3 Auflage Freiburg 2009,
- Szőnyi Gábor:** *Csoportok és csoportozók, A lélektani munkára építő csoportok vezetése*, Medicina, Budapest 2005
- Vopel, K.W.:** *Interaktion im Team*, Iskopress, Salzhausen,1996
- Vopel, K.W.:** *Kommunikationsregeln in Gruppen*, Iskopress, Salzhausen,1993
- Yalom, I.D.:** *A csoportpszichoterápia elmélete és gyakorlata*, évszám nélkül, Animula, Budapest
- Zarnoff, R.S.-Selinger, J.S.:** *Delivering Human Services*, Englewood Cliff, NJ, Prentice-Hall, 1982 in: Budai, I.-Galavits, N. (szerk): *Menedzsment a szociális munkában*, Széchenyi István Főiskola, Győr 1998

1. Melléklet

Példák az értékelés különféle formáira

I. Általános értékelés:

<i>Mit tart az önismeret területén megtanultak közül a legfontosabbnak?</i>
<i>Mit tart az emberek közötti kapcsolat terén a legfontosabbnak?</i>
<i>Mit tart a csoportdinamika és a csoportfejlődés terén megtanultak közül a legfontosabbnak?</i>
<i>Mi tetszett Önnek a legjobban a tanfolyamon és miért?</i>
<i>Mi nem tetszett Önnek a tanfolyamon és miért?</i>
<i>Értékelje a tréninget az alábbi skálán! Karikázza be a megfelelő számot!</i> <i>Értéktelen 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – nagyon értékes</i>
<i>Visszajelzés a trénereknek (fejtse ki részletesen)!</i>
<i>Mely elvárásait teljesítette a tréning és melyeket nem?</i>
<i>További megjegyzése és javaslatai:</i>

(Antons,2006:250)

II. A beszélgetés vezetésének értékelése

TARTALMI ASPEKTUSOK

1. Mennyire volt világos a beszélgetőtársa célja?

1	2	3	4	5	6	7
egyáltalán nem volt világos			meglehetősen világos volt	5	6	teljesen világos volt

2. Minden információt sikerült kicserélni?

1	2	3	4	5	6	7
fontos információk hiányoztak			részinformációkat			minden fontos információt sikerült kicserélni

3. Mennyire volt a beszélgetés menete logikus és következetes?

1	2	3	4	5	6	7
gyakran csapongtak a témákban			elvesztették és visszatértek a beszélgetés fonalához			pontról pontra haladtak

EMOCIONÁLIS ASPEKTUSOK

1. Jelölje be az alábbi skálán, hogy a beszélgetés után hogy érezte magát!

Ha lehet kerülje a közepes értékeket!

izgatott, feldobott	- 2 - 1 - 0 - 1 - 2 -	unott, lehangolt
elégedett	- 2 - 1 - 0 - 1 - 2 -	elégedetlen
ellazult, nyugodt	- 2 - 1 - 0 - 1 - 2 -	dühös, agresszív
érdeklődő	- 2 - 1 - 0 - 1 - 2 -	közönyös

2. Az érzelmi állapotok változása a beszélgetés folyamata alatt

Kezdeti fázis:

Középső fázis:

Befejező fázis:

3. A beszélgetés folyamata

	nagyon		alig
szakszerű	1	2	3
barátságos	1	2	3
agresszív	1	2	3

4. A beszélgetők közötti viszony

Javult

Romlott

Nem változott

III. Tanácsadási folyamat értékelése

1. A tanácsadó számára világossá vált-e a probléma? Igen Nem Részben
Megfigyelések:

2. A tanácsadó minden a problémamegoldás szempontjából fontos információval foglalkozott? Igen Nem Részben
Megfigyelések:

3. A beszélgetés folyamatát világosan és logikusan irányította? Igen Nem Részben
Megfigyelések:

4. A tanácsadó a klienssel együtt dolgozta ki a problémamegoldást?
Megfigyelések:

Igen Nem Részben

5. Foglalja össze a beszélgetés által elért legfontosabb eredményeket!

.....

.....

.....

.....

IV. A csoportmunka, a csoportszituáció értékelése

1. Kérdőív

Kérjük, hogy a csoportmunkával kapcsolatos benyomásait ossza meg velünk. A feltett kérdésekre adott válaszok közül karikázza be azt, amit igaznak tart a mai csoportmunkára!

- A) Mindenki számára érdekes volt, ami ma a csoportban történt?
1. Igen, abszolút mértékben
 2. Igen, feltehetően
 3. Igen, a többség számára
 4. Nem, csak néhány résztvevőnek
 5. Nem. Senkinek
- B) Milyen volt a csoportban a részvétel?
1. Egyes tagok sokat szerepeltek
 2. Néhányan kevésbé szerepeltek
 3. Egy része a csoportnak aktívabb volt, mint a másik része
 4. Mindenki egyformán aktív volt
 5. Mindenki elkötelezett volt és gyakorolt hatást a csoportmunkára
- C) Mennyire voltak nyitottak és őszinték a csoportban?
1. Abszolút zárt volt, érzelmeiket senki nem mutatott
 2. Nem volt indíttatás a nyílt és őszinte beszédre
 3. Kontrollálták az érzelmeiket és nem mondták ki a véleményüket
 4. Elfogadhatóan nyílt és őszinte volt
 5. Teljesen nyílt és őszinték voltak egymással

D) Van kedve a csoporttal maradni és tovább dolgozni?

1. Igen, abszolút
2. Szívesen
3. Igen, de feltételekkel
4. Ez engem nem érdekel
5. Nem, abszolút nem

E) Milyen volt a csoportban az együttműködés?

1. Hallották, megértették és elismerték egymást
2. Az egyéni igényeikkel voltak elfoglalva
3. Néha jó volt az együttműködés
4. Rossz volt az együttműködés, nem figyeltek egymásra
5. Mindenki a saját vesszőparipáján lovagolt, és elbeszéltek egymás mellett

F) Mennyire volt elégedett a csoport eredményeivel?

1. Abszolút elégedetlen, elpocsékoztuk az időt
2. Általában elégedetlen
3. Néha elégedett, néha elégedetlen
4. Meglehetősen elégedett
5. Abszolút elégedett

2. A következő szavak közül a csoportlégkör melyekkel jellemezhető a legjobban?

barátságos	feszült	ellenséges	idegesítő
vidám	érdekfeszítő	széthúzó	rosszindulatú
összetartó	unalmas	őszintétlen	direkt
zilált	tevékeny	nyitott	tapintatos

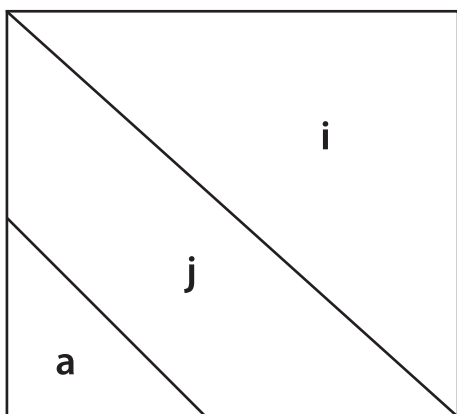
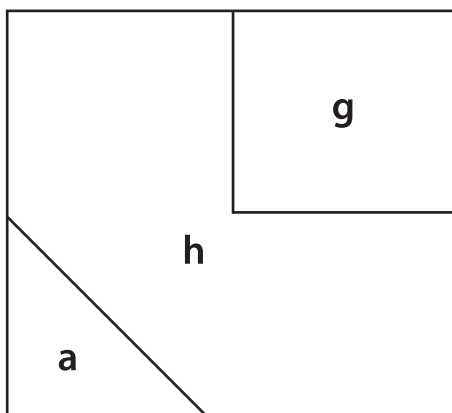
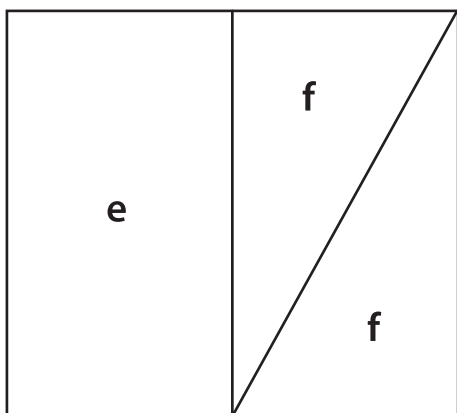
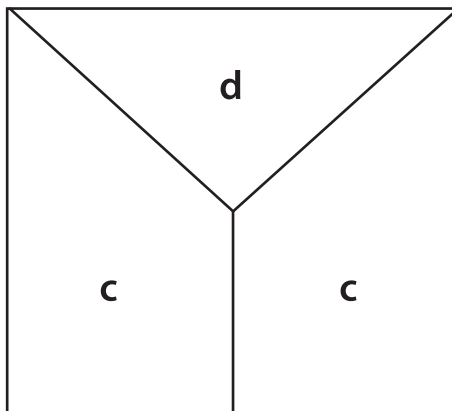
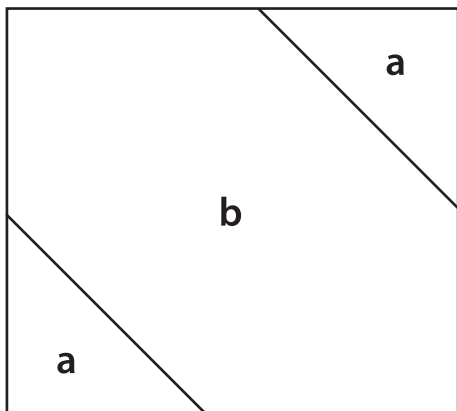
3. A csoportfolyamat elemzése

Min kellene javítani, jobbítani?	Hogyan kellene javítani, jobbítani?

Forrás: Heidelhoff-Langosch, 1998

2. Melléklet

Négyzetgyakorlat segédtablája



- „A” boríték tartalma: i, h, e
- „B” boríték tartalma: a, a, a, c
- „C” boríték tartalma: a, j
- „D” boríték tartalma: d, f
- „E” boríték tartalma: g, b, f, c

