



Handout

Csoport és csapat

Szerző
Mag.^a Laura Soroldoni
+43 699 144 52 644
laura.soroldoni@bab.at

Bécs, 2022.10.25.

Tartalom

1	Einleitung und Definitionen	3
1.1	Die Menge bzw. Masse	3
1.2	Die Gruppe	3
1.3	Phasen der Gruppenentwicklung	3
1.4	Rangpositionen in Gruppen	6
2	Themenzentrierte Interaktion (TZI)	8
2.1	(Hilfs-)Regeln für Kommunikation in Arbeits- und Lernprozessen	8
3	Literatur	9

1 Bevezetés és definíciók

Minden ember számtalan társas kapcsolatban áll. Az egész életünk különböző csoportokban, mint a család, óvoda, iskolai osztály, munkahelyi csapatok, sportegyesületek, stb., játszódik le. A csoport fogalmának konkretizálásában segíthet azt vele rokon fogalmakkal szembeállítani (König, 2007, 15. o.).

Azok a társadalmi egységek, amikben emberek találkoznak, a következőkben különböznek:

1.1 A sokaság ill. a tömeg

A sokaságon a személyek összességét értjük, akik előzetes megbeszélés, ill. interakció nélkül ugyanabban az időben ugyanazon a helyen tartózkodnak.

A sokaság jellemzője:

- tagjainak anonimitása
- ugyanazon a helyen
- csak átmeneti időtartamú

Sokaságból akkor válik tömeg, ha a részvevő személyek egy behatárolt cél szempontjából összefognak, pl. egy demonstrációra (König, 2007, 16. o.)

1.2 A csoport

A kis csoportok kutatása a csoportot formális nézőpontokból definiálja (König, 2007, 15. o.) Egy kis csoportnak:

- max. 20 tagja van,
- közös a feladata vagy célja,
- megvan a közvetlen kommunikáció (szemtől szembe) lehetősége,
- van egy bizonyos időbeli tartama.

Ezen kívül vannak szempontok, amik idővel alakulnak ki:

- a csoportba tartozás, a mi-érzés érzetének kialakulása
- közös normák és értékek rendszere
- egymásra vonatkozó szerepek a csoportcél szempontjából

1.3 A csoport fejlődési fázisai

A dinamika azon erők kölcsönhatására utal, amely akkor lép fel, amikor az emberek kapcsolatba lépnek egymással, és ezáltal különböző - egybeeső és ellentmondásos - szükségleteikkel, tapasztalataikkal és viselkedésükkel találkoznak egymással. Úgy tűnik, hogy ezen kapcsolatok dinamikája bizonyos törvényszerűségek szerint működik. Ezen fázisok központi témája a közelség és a távolság. A csoportokban zajló élet és események sokfélék, sokrétűek és összetettek. Míg a tartalmi szint a csoporton belüli folyamatok azon része, ami könnyen felismerhető és nyilvánvaló, addig a folyamatműveletek viszonyai mások. A felszín alatt egyszerre dinamikus csoportfázisok váltják egymást, amik az affektív és szociálpszichológiai szinteken játszódnak le.

A különböző csoportfázisokra való felosztás lehetővé teszi, hogy megértsünk egy bizonyos csoportot az időbeli alakulása közben. A csoport és az egyének viselkedése ugyanazzal a feladattal kapcsolatban minden fázisban eltérő. A csoport fejlődésének ezen ismerete lehetővé teszi a vezetőnek, hogy a csoportot egészében értékelje, az egyéneket értékelje, egy programot megfelelően elkészítsen, és megértse a szerepeket és tevékenységeket, valamint a csoporton belüli kommunikáljon. A fázisok nem egyszerűen egyenes vonalban

futnak, hanem minden fázisban vannak átmenetek. Mindig vannak egyének, akik előreviszik a fázisokat, mások viszont gátolják haladásukat. Minden csoportnak saját sebessége van.

Aki csoportról beszél, sokszor arra gondol, hogy a csoport már egy csoport. Ez azt jelenti, hogy már az úgynevezett differenciálási vagy ismertségi fázisban van, amiben a „csoport előnyét” először teljesen ki tudja használni. A legtöbb csoport és csapat viszont az első fázisban „ragad”.

Tuckmannra (1965) alapozott ábra következik.

Bizonytalansági fázis / formálódás

Új csoportokban való összetalálkozáskor a legtöbb ember először kissé bizonytalan. Megpróbálnak tájékozódni a különböző adottságok között, és kezdetben kivárási álláspontra helyezkednek.

A vezető feladatai ebben a fázisban a következők:

- strukturálja a teret és az időt világosan és áttekinthetően,
- személyes kapcsolatfelvétel lehetővé tétele minden (új) taggal,
- állítson fel mindent, ami a tájékozódáshoz szükséges (táblák stb.),
- barátságos hangulat megteremtése,
- az egyénnel való kapcsolat ösztönzése/segítése/megkönnyítése.

Orientációs fázis / bemelegítés

A résztvevők távolságot tartanak és védelmet keresnek. Keresik a csoportban uralkodó normákat, megpróbálják tisztázni a kölcsönös elvárásokat, és tesztelik a csoportvezetést. Ebben a fázisban minden egyén a szokásos viselkedésmintáit mutatja, azaz mindenki hozza a más referenciacsoportokból - család, iskola, baráti kör stb. - szerzett tapasztalatait. Másokat felcímkéznek, és az egyének vonakodnak felelősséget vállalni. A bizalom csak lassan alakul ki, olyan embereket keresnek, akik ugyanazon a „hullámhosszon” vannak, másokat pedig elkerülnek.

Csoportvezetés viselkedése

A vezetőség egyértelmű ajánlata megkönnyíti a tagok eltérő elvárásainak tisztázását. Ezért kedvező, ha a program inkább tényyszerű és csak korlátozottan érzelmi jellegű; ha laza felépítésű és lehetőséget kínál az ismerkedésre. Ebben a szakaszban a vezetést nem feltétlenül fogadja el mindenki. Az „elfogadás” egy folyamat. Először tesztelésre kerül.

A vezető feladatai ebben a fázisban a következők:

- félelmek csökkentése,
- a kölcsönös megismerés elősegítése („bemelegítés” - gyakorlatok)
- pozitív élmények lehetővé tétele,
- jó programtervezés javaslása (minél strukturáltabb, annál jobb).

Konfliktus fázis / vihar

A résztvevők személyesebbé válnak, és több érzelmet mutatnak; mindenki megpróbálja befolyásolni a csoportban zajló eseményeket. Ebben a fázisban egyesek elkezdik tesztelni státuszukat a csoportban. Klikkek alakulnak ki, konfliktusokat vívnak meg, érzelmek sérülnek. A csoporton belüli vezetői pozíció körül huzavona alakul ki, és a csoport vezetését kritika éri. Megvitatják a tevékenységét és viselkedését. A résztvevők részben kritikus, részben elutasító reakciókkal próbálják kijelölni saját területüket. A negatív fejleményekre bűnbakot keresnek, alcsoportok/klikkek alakulnak ki. Most nagy a veszélye annak, hogy egyesek elhagyják a csoportot.

Csoportvezetés viselkedése

Bevált az, hogy a hatalom kipróbálására és gyakorlására lehetőséget teremtünk (pl. alcsoportokban). A programnak, a témának, a tartalomnak is rövid távúnak kell lennie ebben a fázisban, hogy a csoporttagok ne legyenek túlterhelve. Ebben a fázisban fontos szerepet játszanak az érzések: az ellenségeskedés, az irigység, az, hogy nem veszik észre stb.

A csoportvezetőnek viselkedésével meg kell mutatnia, hogy kivétel nélkül minden egyes személyt védelmez, különösen a gyengébbeket. Ebben a fázisban a vezetésnek közvetítő szerepet kell vállalnia. Semmilyen körülmények között nem válhat pártossá. Tudniuk kell, hogy a hatalmi harcok a csoport fejlődésének különböző szakaszaihoz hozzátartoznak, és önmagukban nem negatívak. A hatalmi harc szakaszának végét a csoportra jellemző normák megjelenése jellemzi.

A vezető feladatai ebben a fázisban a következők:

- a programot a fokozott együttműködés szempontjából megtervezni,
- a saját vezetői pozíció világossá tétele,
- a rendezvény kereteit meghatározni.

Normák bevezetése / Szabályozási szakasz

A résztvevők most félreteszik túlzott óvatosságukat, és fokozzák együttműködésüket. Az ötleteket, véleményeket és problémamegoldó megközelítéseket megosztják egymással, az egyéni igényeket tisztázzák - a nyílt kommunikáció, a kölcsönös elfogadás és megbecsülés alapján. Kialakulnak az interperszonális kapcsolatok, lassan kialakul a „mi-érzés”. Az egyes csoporttagok átmeneti távollétét már jobban elfogadják, de a csoport aligha van abban a helyzetben, hogy új tagokat fogadjon be. Az egymás iránti bizalom fokozatosan nyilvánvalóvá válik. Az erősségek és gyengeségek nyíltan megmutathatóak, és az egyes csoporttagok felvállalják egymást. Az egyes személyek azonban még mindig kevésbé különülnek el az egésztől, a „mi” a meghatározó. A csoport ebben a fázisban általában nagyon kreatív, de könnyen elveszítheti „realitásérzékét” a környezetével kapcsolatban.

Csoportvezetés viselkedése

Most van itt az ideje, hogy az egyéneket képessé tegyük arra, hogy „megtalálják a helyüket vagy szerepüket” ebben a csoportban.

A vezető feladatai ebben a fázisban a következők:

- a csoport aktiválása és neki felelősség átadása,
- az egyéneknek és a csoportnak szabad kibontakozási lehetőséget biztosítani,
- egyre gyakrabban lemondani az előírásokról.

A teljesítés szakasza / Teljesítés

A résztvevők azonosulnak a csoporttal, és jól kommunikálnak egymással. Az egyének differenciáltabbnak tűnnek a csoporthoz képest; mindenki megengedheti magának a saját véleményét. Ebben a fázisban a csoportban a döntések nem csak érzelmi alapon, hanem tényszerű érvek alapján születnek. A csoport különösen működőképes, és a konszenzus könnyebben elérhető. A csoport erősen összetart (csoportidentitás), és a közös feladat kerül előtérbe. Mostanra igazi „mi-érzés” alakult ki, alig vannak hatalmi harcok, az egyéni különbségeket és gyengeségeket tolerálják, mindenki hajlandó adni valamit. A csoport kifejlesztette a konfliktusok bizonyos módon történő megoldásának készségeit. A csoport mostanra „érett” és a legnagyobb stabilitással rendelkezik. Ebben a szakaszban a csoport a leghatékonyabb a teljesítmény szempontjából.

Csoportvezetés viselkedése

A vezetésnek most inkább a háttérben kell maradnia, és hagynia kell a csoportot dolgozni. A feladatokat és felelősségeket át kell adni, hogy a csoport önállóan oldja meg feladatait és problémáit.

A vezető feladatai ebben a fázisban a következők:

- a csoporttevékenységek támogatása,
- visszajelzéseket adni a csoportnak,
- bátorítsa az egyéneket, hogy foglalkozzanak erősségeikkel és gyengeségeikkel, hogy azokat tudatosan megtapasztalhassák a csoportban.

Elválás szakasza / megújulás

Az elválási fázisban meghatározóak azok az érzések, amelyek megakadályozzák a csoport felbomlását, bár valójában szükség lenne rá: az unalom, amelyet elfednek; a vágy, hogy ne fektessenek be többet a csoportba. Ez magyarázza a csoport jellegzetes viselkedését: a résztvevők kicserélik korábbi csoportélményeiket, és igyekeznek elkerülni az elválási folyamatot. Nyugtalanság és elégedetlenség alakul ki, a korábbi fázisokba való visszalépések előfordulnak. További csoporttalálkozókat fontolgatnak. A referenciacsoport még mindig a saját csoport, az egyének számára azonban már egy új csoport kerülhet előtérbe.

Csoportvezetés viselkedése

A csoportvezetőnek ebben a szakaszban biztosítania kell az átláthatóságot, és le kell lepleznie a destruktív elfedő taktikákat. Fontos, hogy támogassuk az egyéneket abban, hogy elismerjék és elfogadják az együttműködés végét.

A vezető feladatai ebben a fázisban a következők:

- ösztönözze az egyéniséget (hagy járja mindenki a saját útját),
- lehetővé teszi az egyes tagok és a csoport mobilitását,
- a közös munka eredményeinek kiterjesztése,
- újbóli találkozás lehetővé tétele (név- és címlista ösztönzése),
- megfelelő lezárást biztosít.

Összefoglalás

Ezek a fázisok nem „természetes”, merev elvek, amelyek minden csoportfejlődés alapját képezik. A fázismodell a csoportfolyamat értékeléséhez, valamint a beavatkozások és technikák helyzetnek megfelelő alkalmazásához szolgál durva iránymutatásként.

1.4 Rangsorolások a csoportokban

Az 1940-es és 1950-es években a bécsi pszichiáter, Raoul Schindler dolgozta ki a rangdinamikai csoport pozíciós modellt. A modell abból indul ki, hogy egy csoport mindig egy ellenlábassal való konfrontációban alakítja ki saját célját és identitását... Ebben a konfrontációban alakul ki egy rangstruktúra (König/Schattenhofer, 2007, 51. o.). Schindler négy rangpozíciót különböztet meg. A csoporton belüli rangsor a csoport számára szükséges és életfenntartó, egymást befolyásoló különböző funkciók szerint épül fel.

Egy csoport nem minden szakaszban azonos, így a különböző ranghelyeket betöltő személyeknek sem kell minden szakaszban azonosnak lenniük. Sokkal inkább egy élő csoport jellemzői közé tartozik, hogy a különböző ranghelyeket és a hozzájuk kapcsolódó szerepeket is különböző emberek töltik be különböző helyzetekben.

Az alábbiakban röviden ismertetjük a különböző rangpozíciókat Raoul Schindler szerint (Schindler, 2013; König & Schattenhofer, 2007):

Az alfa pozíció

Személyek, akik felveszik ezt a pozíciót:

- képviseli a csoportot a külvilág felé,
- céljai a csoport céljai,
- egyetlen valódi kötelezettségük van: az ember sorsszerűen kapcsolódik a csoporthoz, „közénk tartozik”.
- cselekszenek, és „nem” vitatkoznak.

A béta pozíció

Személyek, akik felveszik ezt a pozíciót:

- szakértelemmel rendelkeznek a csoportot érdeklő területeken,
- tanácsot ad a csoportnak, és meggyőző érvekkel és sikerekkel képviseli nézeteit,
- az alfapozíciónak el kell fogadnia, és az alfa „bukása” könnyen magával ránthatja őket,
- olyan szakmai tekintéllyel rendelkeznek, amely megkérdőjelezhetetlen,
- nagyobb függetlenséggel rendelkeznek, mint az alfa, mivel a csoporthoz való kötődésük közvetett.

A béta pozíció az egyetlen olyan rangpozíció, amely egy csoporton belül betöltetlen is maradhat.

A gamma pozíció

Személyek, akik felveszik ezt a pozíciót:

- elmerülnek egy „névtelen tagságban”,
- nem viselnek saját felelősséget, és azonosulnak az alfapozícióval,
- munkájukat könnyednek élik meg, és a csoport megnyilvánuló teljesítményét hordozzák,
- fáradtság vagy túlhajszoltság esetén a távozásról fantáziálnak.

Az ómega pozíció

Személyek, akik felveszik ezt a pozíciót:

- fontos szerepet játszanak egy csoport dinamikájában; ők képviselik az ellenpólust, a „védekező ellentétet”, amely egyszerre lehet lenyűgöző és nyugtalanító,
- idegennek és marginálisnak tűnnek,
- ellenállnak a csoport közös útjának, és affektusaikban az alfa ellen fordulnak,
- túl kevés hatalmi eszközzel és erővel rendelkeznek ahhoz, hogy más irányt adjanak a csoportnak,
- gyakran zavarónak érzékelik őket („bűnbak funkció”).

A modell megmutatja, mire van szüksége egy csoportnak ahhoz, hogy az emberi erőforrásokat a lehető legjobban kihasználja és a célokat előmozdítsa:

- olyan személy, aki kezdeményez és új koncepciókat követel,
- olyan, aki szakmai tanácsadói, támogató szerepet tölt be,
- személyek, akik támogatják ezt a kezdeményezést és
- legalább egy olyan személy, aki kritikusan viszonyul ezekhez az elképzelésekhez, és ráveszi a csoportot, hogy vizsgálja felül saját elképzeléseit.

Ezeket a különböző pozíciókat a helyzettől függően különböző emberek tölthetik be, és nem örökre rögzítettek.

Csoportdinamikai szempontból tehát az egyének viselkedését a csoport egészének kontextusában kell értelmezni. A személyiségpszichológiai modellek itt kudarcot vallának. Ebben az összefüggésben a következő kérdések relevánsak König & Schattenhofer (2007, 52. o.) szerint:

- Mit jelképeznek az egyes pozíciókat betöltők?
- Mi a funkciójuk a csoportban?

- Mit tesznek helyettesítésben?

2 Témacentrikus interakció (TCI)

Az alábbiakban egy Ruth Cohn (1991) által kidolgozott modell leírása következik, amely nagyon hasznosnak bizonyult a csoportokban való tanulás és a csoportvezetés szempontjából.

Ruth C. Cohn csoportdinamikus, pszichoanalitikus, a témacentrikus interakció (TCI) megalapítója és az egyik legbefolyásosabb képviselője volt a humanista pszichológiának.

A TCI az aktív, kreatív és felfedező tanulásra - Cohn ezt Norman Libermann javaslata nyomán Living Learningnek nevezi - és munkára irányul. Dinamikus egyensúlyra törekszik az egyén, a csoport, a feladat és a környezet igényei között. Ma a TCI-t a munka és az élet minden területén alkalmazzák, különösen a felnőttoktatásban.

A témacentrikus interakció (TCI) jelentése:

- több ember
- találkozik egy téma, egy ügy körül
- és eközben interakciók történnek köztük, azaz mindenki megtapasztal egymás közötti kapcsolatokat és eszmecserét

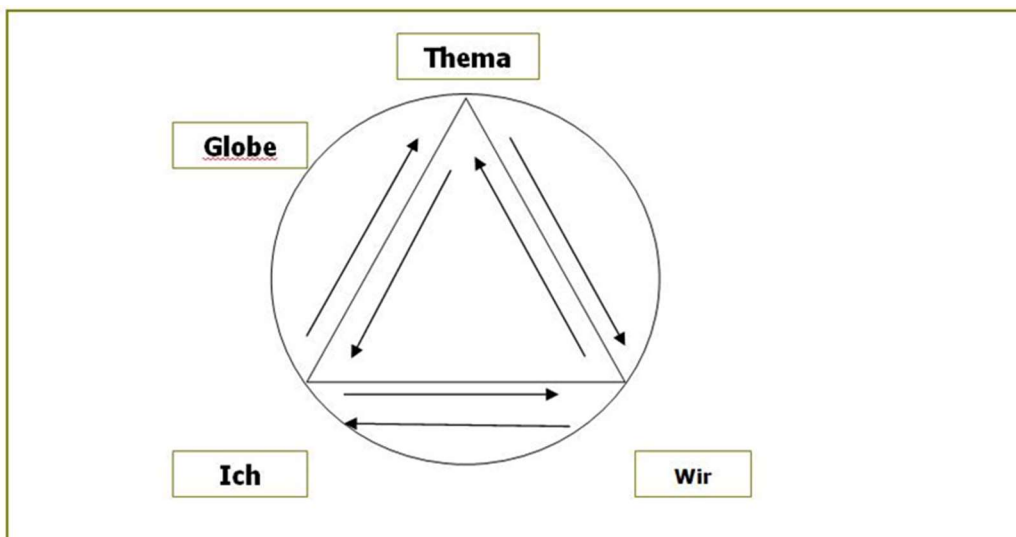


Abb.: Das TZI-Dreieck im Globe

A „Globe” fontos része a TCI-koncepciónak. A bevonása „kerekké” teszi a háromszöget. A „Globe” szimbolikusan a természeti, társadalmi és szociális környezetre utal, amely kezdetben meghatározza a csoport munkájának keretfeltételeit. A csoport munkája révén a „Globe” hosszabb távon meg is változhat, amennyiben a tanulás cselekvésorientált.

2.1 A munka- és tanulási folyamatokban való kommunikáció (segéd-)szabályai

A TCI keretében számos (segéd-)szabályt helyeztek el, amelyek a sikeres együttműködés és kommunikáció gazdag tapasztalataiból származnak. Ezek könnyen átválthatók az önszorgító csoportok mindennapi életébe:

Képviseled önmagad a kijelentéseidben

„Én”-ről beszélj, és ne „mi”-ről vagy „egy”-ről.

Amikor kérdést teszel fel, mondd el, miért kérdezel, és mit jelent számodra a kérdés.

A kérdések önmagukban gyakran támadásnak tűnnek. A kérdés okainak, a kérdésben rejlő személyes tétnek a kifejtésével a kérdések világosabbá és személyesebbé válnak.

Légy hiteles a kommunikációdban: légy tudatában annak, hogy mit gondolsz és mit érzel, és válaszd meg, hogy mit mondasz és mit teszel.

Hitelesnek lenni azt jelenti, hogy kapcsolatban maradsz a saját gondolataiddal és érzéseiddel.

A külön beszélgetéseket jelekként értelmezd

A külön beszélgetések igényeket jeleznek: jelenthetnek nagy érdeklődést a téma iránt, de féltékenységet is, hogy a csoport előtt beszéljen, vagy akár unalmat is.

Kérem, egyszerre csak egy

Ha többen beszélnek egyszerre, sok minden elvész. Mindenki csak egy embert tud meghallgatni.

Figyelj a tested jelzéseire, és figyelj másoknál is az ilyen jelzésekre.

Azok, akik megtanulnak odafigyelni testük jelzéseire, pontosabban megértik, hogy a gondolatokat és kijelentéseket hogyan kísérik bizonyos testi érzések, és ezek viszont hogyan teszik közzé a kijelentéseiket.

Használd a háromlépéses módszert: „Érzékelem, hogy ... és ez azt jelenti számomra, hogy ... és ezért ezt akarom tenni: ...”

A háromlépéses módszer segít elkerülni az elhamarkodott reakciókat és értelmezéseket.

3 Szakirodalom

Buchinger, K. (2006). Teamarbeit und der Nutzen der Gruppendynamik für heutige Organisationen. In P. Heintel (Hrsg.), érinti: TEAM. Dynamische Prozesse in Gruppen. VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Cohn, Ruth (1991). Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion: Von der Behandlung einzelner zu einer Pädagogik für alle. Stuttgart: Klett-Cotta.

König, O., & Schattenhofer, K. (2007). Einführung in die Gruppendynamik: Heidelberg: Carl Auer Verlag.

Gambaroff, M. (2006). Schema zum Prozessgeschehen in der Gruppe. Variation des Johari- Modells. In P. Heintel (Hrsg.), érinti: TEAM. Dynamische Prozesse in Gruppen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Schindler, R. (2013). Grundprinzipien der Psychodynamik in der Gruppe. ebben: ÖAGG Feedback Zeitschrift für Gruppendynamik und Beratung, 1&2/2013, 6-12. o.

Soroldoni, L.; Obereder; W. J. (2000). Tutoriumsausbildung Psychologie Wien. (kiadatlan kézirat).

Tuckman, B. W. (1965). „Developmental sequence in small groups”. Psychol. Bull. 63: 384-99.

Weule, Helga; Obereder, Wolfgang J.; Handsteiner, Andrea; Eberl, Peter (2009). Das "flexible Tandemsetting" bei Gruppendynamik-Trainings. ebben: Gruppendynamik und Organisationsberatung. Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie, 40. év. 377–391. o.

