

A csoportvezetésről

Ronald W. Toseland - Robert F. Rivas

In: Toseland, R.W. and Rivas R.F.: *An Introduction to Group Work Practice*, New York: Macmillan Publishing Company, 1984, pp. 77-110, "Leadership".

A vezetés funkciója, hogy segítsen a csoport egészének és tagjainak külön-külön is olyan célok elérésében, melyek összhangban vannak a szociális munka gyakorlatának alapvető értékeivel. Ennek a fejezetnek az a szándéka, hogy segítsen a csoportmunkát végző szociális munkásoknak a vezető szerepet megérteni, és így hozzájáruljon a terápiás és feladat-csoportokkal végzett munkájuk hatékonyságához.

Bár a vezetői szerepet igen gyakran azonosítják a kijelölt vezetővel, azaz a szociális munkással, nagyon fontos megkülönböztetnünk a szociális munkás mint kijelölt vezető szerepét attól a természetesen alakuló vezetői szereptől, melyet a csoporttagok vállalnak magukra a csoport fejlődése során. Nagyon ritka eset, hogy egyedül a szociális munkás végzi a csoportban a vezetői feladatokat. A szociális munkásnak bátorítania és ösztönöznie kell a tagokat arra, hogy gyakorolják saját hatalmukat, vállaljanak felelősséget saját maguk és az egész csoport fejlődéséért.

A szociális munkás mint a csoport vezetője

Vezetés és hatalom

A szociális munkások irányító szerepükből származó befolyásukat annak érdekében használják fel a csoporton belül és kívül, hogy támogassák a csoportunk és az abban résztvevőknek a kívánt cél elérése érdekében tett erőfeszítéseit. A csoporton belül a szociális munkás azért avatkozik be, hogy megváltoztassa a csoport egészének dinamikáját vagy hogy a tagoknak

egyenleg segítsen a vállkozásban. A csoporton kívül a vezetői szerep gyakorlása olyan intervenciókat jelent, amelyekkel a szociális munkás igyekszik megváltoztatni azt a környezetet, melyben a csoport illetve annak tagjai működnek. Például a szociális munkás megkísérli a csoportot befolyásoló szervezeti szolgáltatáspolitikájának megváltoztatását, vagy igyekszik kiegészítő erőforrásokat szerezni a csoport feladatának teljesítéséhez. Miközben a csoporton kívül és belül gyakorolja vezetői szerepét, a szociális munkás felelős a csoportfolyamatokért, a tevékenységéért, és a feladat elvégzéséért.

A szociális munkás a csoportvezetés felelősségének elvállalásáért cserébe hatalmat kap, mellyel képes befolyásolni az eseményeket és képes vezetni. A hatalmat a csoporttagok, a vele egyenrangúak, a feleltettek, a szolgáltatott munkának. Ennek a hatalomnak az értelmezésekor azonban különbséget kell tennünk a szociális munkásnak tulajdonított hatalom és a tényleges hatalom között. A szociális munkásnak tulajdonított hatalom abból származik, hogy a csoporttagok vagy a csoporton kívül lévő egyéb személyek elismerik, hogy a szociális munkásnak milyen erőforrások állnak rendelkezésére a csoporton belül és kívüli körülmények megváltoztatására. A szociális munkásnak nyen beláthatják, hogy a nekik tulajdonított, vezetési képességeket elismerő hatalom ugyanolyan fontos, mint a csoport és tagjainak fejlődését elősegítő aktív hatalom.

Amikor a szociális munkások megkísérik a nekik tulajdonított hatalom növelését, nem szabad elfelejtenünk, hogy ennek célja azon képességük javítása, mellyel a csoporttagok független, optimális szinten való működését elő tudják segíteni. Annak mértékében, ahogy a nekik tulajdonított hatalom nő, a szociális munkásokat egyre jobban fogják becsülni a csoporttagok problémákkal való megbirkózás terén mutatott készségeiket egyre inkább példaadónak tekintik, viselkedési mintáikat utánozni igyekeznek, és inkább csanikat, javaslatokat komolyan megfontolják. A szociális munkásoknak figyelniük kell arra, hogy ne akarják hatalmukat öncélúan növelni. Nem szabad a csoporttagok viselkedését kontrollálniuk vagy a kilöbbségek figyelembe vétele nélkül rájuk kényszeríteni a saját értékeiket, normáikat csoporton belüli vagy kívüli viselkedési szabályokat.

A szociális munkásoknak tulajdonított hatalom több forrásból származik. Ilyenek a hivatás rangja, a szervezeten belüli pozíció, a tapasztalat, a szociális munkás és a csoporttagok szerepeinek egyértelmű elhatárolása, a szociális munkásról kifejtett díj, az erőforrásokhoz való hozzáférési lehetőség, és az általános nézet, hogy a csoport sikere vagy kudarca a vezetőn múlik. Az is

hozzájárulhat a szociális munkás hatalmához, hogy a közös csoportbeli munka céljából bizonyos számú embert összefog, ugyanis egyes feladatok ellátásában a csoportok hatékonyabban tudnak működni, mint az egyének. Kimutatták például, hogy csoportban az emberek motiváltabbak a csoport által hozott, mint az egyéni döntések kivitelezésére (Vroom, 1969), továbbá a csoportok kreatívabb döntéseket képesek hozni, mint az egyének (Collins és Cnezkow, 1964), és bizonyos típusú csoportok az egyénekkel hatékonyabban oldanak meg bizonyos típusú problémákat (Bunker és Dalton, 1972).

A szociális munkás aktuális hatalma attól is függ, hogy ennek mi az alapja. A hatalomnak hét forrását emeli ki a szakirodalom (French és Raven, 1959), melyek a következők:

1. Kapcsolati hatalom - fontos emberek jöndulatanak vagy rosszindulatának, erőforrásoknak vagy helyzeteknek a felhasználása az engedelmeskedés elérése érdekében.
2. Szakértői hatalom - tudás vagy készség felhasználása a csoport munkájának megkönnyítésére és az engedelmeskedés elérésére.
3. Információs hatalom - értékes információ felhasználása, melyre másoknak is szükségük van.
4. Legitim hatalom - a pozíció és az ahhoz az intézmény keretében belüli vagy a társadalmi rendszerben kapcsolódó jogok felhasználása a viselkedés befolyásolására.
5. Vonakoztatási hatalom - személyes jellemzők (ilyenek például közkedveltség és a tagok azon vágya, hogy hasonlítsanak a vezetőre) kiaknázása az engedelmeskedés elérésére.
6. Jutalmazó hatalom - társas vagy kézzelfogható jutalmak felhasználása mások viselkedésének befolyásolására.
7. Kényszerítő hatalom - szankciók kiállításba helyezése az engedelmes-ségre bírás céljából, ugyanis az engedelenség büntetéshez vezet.

A hatalom gyakorlásának éppúgy lehetnek negatív mint pozitív következményei. Például esetenként kényszerrel értek el, hogy egyes kliensek részt vegyenek a terápiában. A kényszer viszont negatív hatással is járhat, mint amilyen az ellenségeség, a dűni, a lázadás és csoportösszejövetelektől való távollmaradás. Ezért a szociális munkásnak józan belátással kell hatalmát gyakorolnia, olyan módon, hogy az összhangban legyen személyes, hivatásbeli és társadalmi értékeivel.

Ugyanakkor nem lehet és nem is szabad tagadni, hogy a szociális munkások van hatalma. Ezt általában olyanon szokták tenni, akik szerint a csoporttagoknak kell vállalniuk a csoport vezetésének teljes felelősségét. Mi úgy véljük, hogy a csoportoknak vezetőikre van szükségük, hogy elkerüljék a szervezetenéltség és a káosz, továbbá a vezetés és a hatalom egymástól

elválaszthatatlan (Eltzoni, 1961). Ha valaki résztvevett már egy új csoport legelső összejövetelén, akkor fel kellett, hogy ismerje a szociális munkás mint kijelölt vezető hatalmát. Ezt a hatalmat a legelőlközlésben úgy lehet szemléltetni, ha megvizsgáljuk a tagok viselkedését és érzéseit az első csoportösszejövetel legelső részében. A tagok a legtöbbet a szociális munkással kommunikálnak vagy a szociális munkáson keresztül beszélnek a többiekhez. A csoporttagok legtöbbször nyugtalanok és sokat kérdezősködnének, szeretnék tudni, porttagok legelőlközlésről nyugalomra és vezetőjéről. A csoporttagok készségesen mit várhatnak a csoporttól és vezetőjétől. A csoporttagok bizonyosan egyetértően azzal, amit a szociális munkás két fő feladat. Bár még nem biztosak abban, hogy a szociális munkás rendelkezik azokkal a képességekkel, melyek hasznosak lehetnek a tagok vagy a csoport problémáinak megoldásában, de általában szabad kezet adnak a szociális munkásnak a módszer és az eljárások megválasztásában.

Már az első csoportösszejöveteltől kezdve lényeges, hogy a szociális munkások a lehető leghamarabb megosszák hatalmukat a tagokkal és a csoport egészével. Ezt sokféleképpen lehet megtenni, módszer lehet például: 1. a tagok közötti kommunikáció erősítése és a tagok és a szociális munkás közötti kommunikáció ritkítása, 2. a tagok megkérése arra, hogy járuljanak hozzá a következő összejövetelek kívánatos irányáról, 3. a spontán kialakuló az előző összejövetelek kívánatos irányáról, 3. a spontán kialakuló vezetés erősítése, amikor a tagok első, tapogatózó kísérleteiket megteszik a csoport befolyásolására, 4. az első összejövetelen a kölcsönös segítségnyújtásra és a problémák megoldására tett kísérletek bátorítása (Shulman 1979).

A csoportvezetés elméletei

A csoportvezetés módszereinek korai elméletei elsősorban a vezetési stílussal foglalkoztak. A vezetést inkább személyes vonzerőnek és rátermettségnek tekintették, nem pedig megtanulható viselkedésnek (Halpin, 1961). A korai kutatások a *laissez-faire*, demokratikus és autokrata vezetési stílusokat vizsgálták (Lewin, Lipppit és White, 1939; Lewin és Lipppit, 1938). Ezekben a tanulmányokban azt olvashatjuk, hogy nagyobb fokú volt az agresszió, ellenállás és a bűnbakkeresés az autokrata, mint a demokratikus vezetői csoportokban. A csoportok feladatlejtésében nem volt különbség, bár néhány utalás szerint a demokratikus vezetési stílus jellemezte a csoportok eredményei minőségileg följötte álltak azon csoportok eredményeinek, melyekben autokrata vagy *laissez-faire* vezetési stílus volt jellemző. A cso-

porttagok jobban kedvelték a demokratikus csoportfolyamatokat, azaz jobban szerették a vezetőit, szabadabban és szívesebben tettek javaslatokat. Ezek a korai kutatások azt bizonyítják, hogy az a vezetési stílus volt a legkedveltebb, mely lehetővé tette a csoporttagok részvételét a csoport döntéshozatali folyamatban. Az újabb szakirodalom is azt bizonyítja, hogy a barátságos, segítőkész és megglehetősen engedelken vezetői stílus hatékonyabb és produktívabb csoportokat eredményez (Sherif és Sherif, 1969).

Ahogy azonban egyre több tanulmány foglalkozott a kérdéssel, világossá vált, hogy a szintációs tényező is befolyásolta azt, hogy melyik vezetési stílus a leghatékonyabb. Hare (1976) például számos tanulmányt sorol fel, melyek szerint bizonyos helyzetekben az autokrata vezetés jobb, mint a demokratikus vagy a *laissez-faire*. Nixon (1979) szerint legalább hét tényező kell figyelembe venni, ha a leghatékonyabb vezetési stílust vagy viselkedést akarjuk vizsgálni. Ezek:

1. a csoport elvárásai a vezetés természetével szemben,
2. a vezetés kialakulásának módja,
3. hogy van-e vagy nincs rivalitás a hivatalos és a nem hivatalos vezető között,
4. a csoport egészének szükségletei, feladatai és célkitűzései,
5. a tagoknak a feladattal összefüggő és szociemocionális készségei,
6. a tekintély természetével a csoporton belül és kívül,
7. a csoporttal és annak vezetésével szembeni környezeti elvárások természetével.

Ugyanezidőtájt szociális munkások is kifejlesztettek vezetési modelleket, hogy segítsenek a csoportmunkát végzőknek a különböző gyakorlati helyzetekben hatékony intervenció stratégiákat kidolgozni. Papell és Rothman (1980a) három fő csoportmunka-modellt dolgoztak ki.

Ez a három modell a társadalmi célmodell, a gyógyító modell, a reciprok modell¹. A társadalmi célmodell a csoportmunka korai szakaszára jellemző. A nemlelment házakban használták, és még mindig alkalmazták az ifjúsági szociális munkások csoportmunkájában, például a cserkészmozgalomban és a zsidó lakóközösségi központokban. A társadalmi célmodell középpontjában a tagoknak a demokratikus társadalmi értékek, a csoportos interakció és a kulturális különbözőségek mentén való szocializációja áll. Alkalmazták ezt a modellét közösségfejlesztő programokban is a társadalmi normák és struktúrák megváltoztatására, és az állampolgárok jólétének fokozására. A szociális munkás szerepe ezekben a csoportokban az, hogy elősegítse, lehetővé tegye a

¹ A Papell és Rothman által kidolgozott modellek részletes leírását lásd a kötet „Szociális csoportmunka modellek: tartalom és ötékség” című tanulmányában.

közös tevékenységeket azzal, hogy programokat, táborokat, vitákat és előadásokat szervez, melyekben a csoport céljával összhangban a tagok a demokratikus csoportfolyamatokban való részvételt gyakorolhatják.

A gyógyító modell egyének korábbi működési szintjének visszaállítását vagy rehabilitációját helyezi előtérbe azzal, hogy segít egyéneknek viselkedésük megváltoztatásában. A szociális munkás a "változás ügynökén" (change agent) azért avatkozik be a csoportfolyamatba, hogy megváltoztassa a csoporttagok, a szociális munkás és a társadalom által kiűzött specifikus célokat. A gyógyító modell a vezető-centrikus csoportmunka megközelítést alkalmazza, melyben a szociális munkás aktívan avatkozik bele a csoportfolyamatba.

A Papell és Rothman (1980) által jellemzett harmadik, reciprok modellben a csoporttagok a kölcsönös segítségnyújtás rendszerét hozzák létre. A szociális munkás a közvetítő (mediátor) és az erőforrás-személy szerepét látja el, aki igyekszik a csoport működését mind a feladatlejtés, mind a szociemocionális szükségletek kielégítése terén facilitálni, azaz arra törekszik, hogy a csoport elérje célját és kielégítse a tagok szükségleteit. Schwartz (1976) és Shulman (1979) csoport-központú, folyamat-orientált csoportmunkamódszere jól ismert a csoportmunka területén.

A csoport vezetését befolyásoló tényezők

A csoportvezetés számos egymással összefüggő tényező által befolyásolt folyamat. Számos kutató azon a véleményen van, hogy ha meg akarjuk érteni a vezetés dinamikáját a különböző terápia- és feladat-csoporthoz, akkor a szociális munkás személyiségén és vezetési stílusán kívül sok egyéb tényezőt is figyelembe kell vennünk. Hersey és Blanchard (1977) a feladat-csoporthoz vezetéséről készült elemzésükben hangsúlyozzák a csoport részvevőinek fontosságát. Mások a társadalmi környezetet, a csoport egészének tulajdonságait, a csoport fontosabbnak tartott problémáját ill. annak típusát és a csoport funkcióját állítják a középpontba (l. pl. Gibb, 1969; Nixon, 1979). A vezető hatalma és a tagok teljesítménye közötti kapcsolatot is vizsgálták. Ezek a tanulmányok azt állítják, hogy számos helyzeti változó befolyásolja, hogy a vezetés folyamatában a hatalom mely típusát alkalmazzák (Vancevich és Donnelly, 1970; Bachman, Bowers és Marcus, 1968; Jamieson és Thomas, 1974; Tannenbaum és Schmidt, 1972).

Számos társadalomtudós kísérelte meg a csoportot befolyásoló helyzeti tényezőket rendszerbe foglalni és ennek figyelembevételével megalkotni a

csoportvezetési modelljét. Például mind Fiedler (1967), mind Gibb (1969) kontingencia-modellt hoztak létre, mely a csoport vezetését és a benne folyó döntéshozatalt magyarázza. Fiedler három dimenziót vetett figyelembe: 1. a feladat struktúráliságának mértéke vagy foka, 2. a vezetőnek vezetői pozíciójából származó hatalma, ennek mennyisége, 3. a vezető és a tagok közötti interperszonális kapcsolatok minősége.

Sok csoportmunkát végző szociális munkás is úgy gondolja, hogy a vezetés a csoport és a környezete kontextusában végbemenő folyamatnak kell tekinteni. Tompkins és Gallo (1978) olyan modellt ajánlanak a szociális munka csoportjainak célmeghatározásához, mely figyelembe veszi a környezeti erőket. Egy nemrégiben írott művében Garvin (1981) hangsúlyozza a szolgáltató szervezet szerepét a terápia csoportok munkájának befolyásolásában. Vinter és Galinsky (1974) számos olyan módszert említ, melyekkel a szociális munkások ösztönözhetik a csoporttagokat a csoporton kívüli kapcsolat és környezet felhasználására céljaituk elérése érdekében. Ide tartoznak a fontos személyekre, a társadalmi rendszerekre és a társadalmi környezetre ható intervenciók. Például előfordulhat, hogy a szociális munkás a csoportjába tartozó volt pszichiatríai kezelt családtagjaival is akar foglalkozni, hogy megváltoztassa a csoporttaggal kapcsolatos attitűdjeiket és a vele szemben tanúsított viselkedésüket. Ugyanakkor a szociális munkás javasolhatja a csoporttagnak élethelyzete megváltoztatását, hogy képes legyen hatékonyan megbirkózni a családtagjaival kapcsolatos problémákkal. A csoporton kívüli pedig a szociális munkás találkozhat a volt pszichiatríai betegek utókezelését megoldani kívánó szakemberek csoportjával, mellyel megárgyálhatja az esetet.

A terápia- és feladat-csoporthoz 1. fejezetben² bemutatott tipológiája is azt jelzi, hogy a vezetésnek a csoport céljától és a tagságától kell függnie. Például szükség lehet arra, hogy a szociális munkás erőteljesen direktív és struktúrált magatartást vegyen fel egy kórházi osztályon szellemileg súlyosan sérült betegek számára szervezett terápia-csoportban. A szociális munkás "szakértőként" egyenként dolgozhat tíz-tizenöt percig minden egyes taggal. A többi tag véleményét vagy visszajelzését kérheti közben, de a fókuszban elsődlegesen egy csoporttag van, akinek a szociális munkás segít valamely terápia-cél eléréni. Ez a módszer hasonló a csoportkeretben történő egyéni terápiahoz. És merőben más, mint a csoportcentrikus módszer, mely valószerűleg alkalmasabb tanulási vagy személyiségfejlesztő csoportokban, ahol a tagok igyekvőek, kompetensek és nem gátolnak szellemileg. A csoport-

² E kötetben ez a fejezet, illetve a feladat- és terápia-csoportok tipológiája a „A csoportmunka gyakorlatának központi kérdései” című tanulmányban található.

centrikus módszerrel a szociális munkás elősegíti a kommunikációt, az interakciót, egymás megértését, a kölcsönös segítségnyújtást, és a tagokat arra ösztönzi, hogy egymásnak nyújtsanak segítséget, ne pedig a szociális munkásra mint szakértőre várjanak, hogy megoldja problémáikat.

Összefoglalásul elmondhatjuk, hogy egyetlen következtetést vonhatunk le a társadalomtudományok kutatásainak és a csoportmunka gyakorlati tapasztalatainak főlátható eredményeiből, és ez az, hogy a vezetés egyetlen módszer sem hatékony minden helyzetben. Túlzotlan leegyszerűsítettek azok a megközelítések, melyek egyetlen vezetési módszert ajánlanak minden helyzetre. Lang (1972) is aláhúzza ezt a kijelentést a csoportvezetés átfogó modeljének megalkotásakor. Bemutajta, hogyan ajánlatos a szociális munkásoknak változtatni vezetői stílusukat a csoport tulajdonságaitól függően. A szociális munkás vezetői taktikáinak és intervenciói stratégiáinak attól kell függhetnie, hogy a csoport mint egész és tagjai külön-külön milyen mértékben tudnak önállóan működni. Minél önállótabb egy csoport, annál inkább kell központi szerepet vállalnia a szociális munkásnak. És fordítva, minél függelenebb a csoport, annál inkább a facilitátor szerepét kell vállalnia a szociális munkásnak, hogy megkönnyítse a tagok önszerveződését és a spontán vezetői szerepek kialakulását.

Azon a tényezőn túl, hogy a vezetés a szintenciától függ, az is nyilvánvaló, hogy a csoport is jelentékenyen befolyásolja a saját sikerességét. A szociális munkásnak meg kell tanulnia, hogyan ismerheti fel és használhatja ki a pozitív eredményekhez vezető csoporterőket: a csoportkohéziót, működképes különböző társas szerepek kipróbálásának lehetőségét. Bár ezeket a csoporttulajdonságokat terápia csoportok esetelemzéséből nyertük, nem nehéz ezek jó részét a feladat-csoporthra is vonatkoztatni.

A vezető hatékonyága

Bár a legtöbbben úgy gondolják, hogy a vezetők jelentékeny mértékben befolyásolják a feladat- és terápia csoportok eredményeit, vannak empirikus bizonyítékai a csoportvezetőbe veletti hínnek? Ahogy Lieberman (1975, 357. old.) írja, "Lehetséges, hogy a vezető viselkedése, személyisége és készség szintje mitikus arányokat öltött, hiszen alapvetően ezekkel magyarázzák a pozitív változásokat". A csoportmunka legtöbb elmélete a vezető azon szerepét emeli ki, hogy segít a csoportnak céljai elérésében, és igyekszik elérni, hogy a csoporttagok elégedettek legyenek a csoportfolyamatokkal. Ám

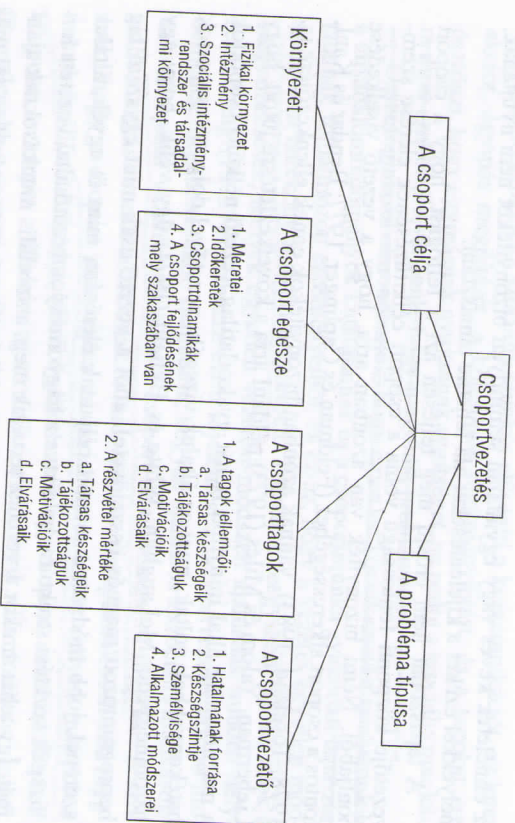
az elméletek kevés vagy egyáltalán semmilyen bizonyítékot nem nyújtanak, melyekkel ezeket a kijelentéseket alá lehetne támasztani.

A tapasztalat nem erősíti meg teljesen azt a felfogást, hogy a csoport vezetője központi fontosságú volna a csoport célkitűzésének elérése szempontjából. Némi bizonyíték van azonban arra, hogy a vezető viselkedése fontos a csoport sikerességéhez (Feldman és Caplinger, 1977; Bendar és Kanl, 1978; Toseland, 1983), vannak azonban bizonyítékok ennek ellenkezőjére is. Lieberman, Yalom és Miles (1973) például arra a következtetésre jutott, hogy a magnószalag által irányított (tehát gyakorlatilag vezető nélkül) csoportok hatékonyabban voltak, mint az általuk vizsgált, vezetővel dolgozó csoportok háromegyede. McLaughlin, White és Byfield (1974) úgy vélték, hogy egy beprogramozott magnós össejövettel, ahol a vezető csak mint egyszerű tag szerepel, jobb módszer a csoport céljainak elérésére, mint öt egyéb, általuk vizsgált vezetési struktúra, beleértve a hagyományos vezető által vezetett formát. Így tehát amikor a vezetést tervezik meg, a szociális munkásoknak ajánlatos figyelembe venniük, hogy saját készségeiken és ügyességükön túl más tényezők is befolyásolhatják a csoport eredményeit. Együttvéve ezek a tényezők is lehetnek ugyanolyan fontosak, mint a szociális munkás szakértelme és jártassága.

A vezetést meghatározó tényezők

A kölcsönhatás-modell

A 3. számú ábra bemutatja a mi felfogásunkat arról, hogy milyen tényezők befolyásolják a csoport vezetését. Az ábrán látható, hogy a rendszerek milyen kölcsönhatásban vannak egymással, és hogyan befolyásolják a csoport vezetését. A kölcsönhatás-modell úgy fogja fel a vezetést, hogy az a csoport, annak tagjai, a vezető és a környezet interakciójából származik, ezért a modell szoros kapcsolatban áll a szociális esettanmunka ökológiai rendszerszemléletével, melyet Germain és Gitterman (1980) illetve Siporin (1980a) dolgoztak ki, valamint a Maluccio (1979) által leírt interakcionista szemlélettel. A kölcsönhatás-modell megszortott funkcióként ábrázolja a vezetést, mely nemcsak a kijelölt csoportvezető ki zárólagos feladata. A szociális munkás kijelölt vezetői szerepe mellett a 3. ábra világosan mutatja, hogy a vezetői funkció a különböző tényezők kölcsönhatásából alakul ki a csoport fejlődésének folyamán.



3. ábra

A csoportvezetés kölcsönhatás modellje

Heurisztikusan használva a modell hasznos lehet a különböző típusú csoportok hatékony vezetési módszereinek megtervezésében. A modell hat kiütőbőz, de egymással kölcsönhatásban álló tényezőit mutat be, melyeket a feladat- vagy a terápiás csoportok vezetésénél figyelembe kell venni. Ezek a léma típusa, 3. a környezet, melyben a csoport működik, 4. a csoport egésze, 5. a csoport tagjai, 6. a csoport vezetője.

A csoport célja. Amikor arra keressük a választ, hogy a spontán vezetés hogyan alakul ki a csoportban, a csoport célját kell elsőként figyelembe venni. A cél az, amiért a tagok összejönnek. Ezek szolgálhatnak iránymutatóul a szociális munkás intervencióhoz. Egy csoportnak lehet egy vagy számos célja egyszerre. A szociális munkásnak figyelembe kell vennie azt, hogy a csoport kölcsönhatásban álló rendszerek miként fogják föl és értelmezik a csoport célkitűzéseit. A szociális munkásnak oda kell figyelnie arra, hogy a csoport célja és a megoldásra váró probléma összeegyeztethető legyen egymással. Például, ha az intézmény vagy a szociális munkás meghatározása szerint a csoport célja a tagok egyéni szükségleteinek kielégítése, akkor a csoportban feldolgozott problémának is kapcsolódnia kell a tagok személyes gondjaihoz. A csoportnak nem szabad olyan, az intézmény vagy a szociális munkás által

kiütött feladattal foglalkoznia, mely nem az egyéni szükségletekre koncentrálna.

A csoport kiütött célja segít annak meghatározásában is, hogy a szociális munkás milyen mértékben használja hatalmát és befolyását a munkavégzés módjának kialakításában. Egy olyan csoportban, melynek kizárólagos feladata, hogy elvégezzen egy feladatot vagy megoldjon egy problémát, a szociális munkás esetleg jobban ösztönzi a tagokat az interakciók strukturálására és fókuszálására, mint egy olyan csoportban, ahol a cél a tagok egyéni gondjainak megoldása vagy egy sajátos kérdés közös megárgyalása.

A probléma típusa. Fontos következményei vannak annak is, hogy milyen a probléma vagy a feladat típusa, melyen a csoport dolgozik. Kimutatták, hogy bizonyos típusú feladatok csoportok sikeresebben látnak el, mint egyének, másokat viszont az egyedül dolgozó emberek teljesítenek jobban (Bunker és Dalton, 1972). Általában véve akkor sikeresebbek a csoportok, ha a feladat additív jellegű, mint amilyen például az információgyűjtés. Így egy kienstől szerencsebb dolog információ gyűjtést, így egy konferencián, melyen minden érintett szakember jelen van, mint az egyes szakembereket külön-külön megkeresni. A csoportok továbbá javíthatják az egyénileg meghozott döntések színvonalát, amikor világosan kidolgozott alternatívák között kell dönteni. A csoportok olyan esetekben is jobb eredményeket produkálnak, amikor a feladat megoldása csak honyolult és szerteágazó cselekvérendszerrel lehetséges (Thornike, 1938). Például eredményesebb, ha a csoporttagok és a csoport vezetője együtt dolgoznak ki alternatív megoldásokat egy olyan asszonymval, aki agresszív indulatait nem képes kifejezni, mintha ugyanazt az asszonyt és a szociális munkás közötti kétszemélyes helyzetben történik. Az ilyenfajta feladatok megoldása során a szociális munkásnak meg kell próbálnia a csoporttagok interakcióit, inputját és visszacsatolását elősegíteni, hogy sokféle megoldási lehetőséget generáljanak és értékeljenek.

Bizonyos típusú problémákat egyének gyorsabban és eredményesebben oldanak meg, mint egy csoport. Olyan komplex problémákra vonatkozik ez, melyek megkövetelik, hogy sok változatos szintet foglaljanak egy egészé. Ilyen esetekben a csoport teljesítménye "gyakran nem jelent többet, mint hogy a legjobb egyéni teljesítményt hozták ki csoportteljesítményként" (Thornike, 1938).

A problémák számos más aspektusát is figyelembe kell vennünk egy csoport vezetése során. Az egyike ezeknek, hogy a probléma az egész csoportot, valamely alcsoportot vagy egy egyént érint-e. Lehetőséges, hogy nem minden tagot érint egyformán a csoport által felvállalt probléma vagy feladat. Például,

amikor a szociális munkás a szülői mesterséget tanítja a nevelőszülők csoportjának, akkor meg kell próbálnia az összes tagot bevonnani a nevelési problémákról szóló beszélgetésbe, hiszen ez a kérdés a csoport minden tagját érinti. Amikor valamely tag egyéni, csak a saját helyzetére vonatkozó problémát vet fel, akkor a szociális munkásnak meg kell próbálnia az adott információból a gyermeknevelés általános elveit eljuttatni, melyek már a csoport egészét érintik. Ezt a módszert gyakran univerzalizálásnak nevezik.

Végül a csoport problémáinak figyelembe vételekor a szociális munkásoknak tudniuk kell azt is, hogy hol van befolyásuk jogosultságának határa. Vannak olyan témák, melyeknek megvitatását a szociális munkásnak nem szabad erőltetnie. Például nem lenne helyénvaló egy hajléktalan-menhely létrehozásáról tárgyaltó feladat-csoport vezetésekor, ha a szociális munkás arra kéri egy csoporttagot, hogy a családi életéről beszéljen. Más helyzetekben a szociális munkás esetleg szeretné, ha a tagok tabunak számító kérdéseket vitatnának meg, de ezt csak közvetve teheti. Amikor például a megítélgyalandó probléma a gyermeknek bántalmazása, a szociális munkás ahelyett, hogy egyenesen a résztvevők gyermekfejlődéséről beszéljen, kérdezze, kétheti a tagokat, mondják el, hogyan fejelezték őket gyerekkorukban.

A környezet. Annak a környezetnek, melyben a csoport a munkáját végzi, jelentős befolyása van a csoportban kialakuló vezetésre. A környezeti hatások elsősorban három, egymással kölcsönhatásban álló tényezőből származnak: 1. a közvetlen fizikai környezet, 2. a szervezet vagy ügynökség, melyben a csoport működik, 3. egyéb rendszerek és a társadalmi környezet. Mindegyik alakít valamit a csoport kultúráján, mely viszont azt befolyásolja, hogy a szociális munkás interakcióit a csoport hogyan fogja fel.

A közvetlen fizikai környezet. A szociális munkásnak meg kell győződnie arról, hogy a környezet elősegíti a csoport munkáját. A váróterem dekorációja, a találkozóhely kényelme, a csoport által igényelt felszerelések és tárgyak, pl. asztalok, tábla, stb. hozzáférhetősége mind befolyásolja a csoportban kialakuló vezetést. A szociális munkásnak fontos feladata, hogy a tagok szükségleteit illetve preferenciáit figyelembe véve a csoportmunkái elősegítő környezetet teremtsen. Például egy utcai banda tagjaival ajánlatos először saját környezetükben találkozni, mielőtt valamilyen tevékenységet javasolnánk nekik egy szociális ügynökségen vagy lakóterületi közösségi központban. Ezzel szemben egy bizottsági tag jobban megérthet egy bizonyos témát a konferenciaterem légkörében.

A szolgáltatást nyújtó intézmény környezeti hatása. A fizikai környezeten kívül az intézmény is sokrétűen hat a csoportra és a szociális munkásra. A szociális munkásnak például ismernie kell az intézmény szolgáltatásainak szabályait és rendelkezéseit, melyek irányítják a csoport viselkedését, folyamatait és produktumát. A szociális munkásnak az intézmény vagy szervezet legitimitását is biztosítani kell, hogy segítsen a csoport feladata végrehajtásában. Az intézmény által biztosított tekintélynek gyakran valamilyen módon feltétele, hogy a szociális munkás használja az intézmény szolgáltatási módszereit. Például, az alkoholt fogyasztó terhes nőknek segítséget nyújtó csoport vezetője különböző módszereket használhat, de nem függetlenül attól, hogy saját intézménye milyen típusú programhoz ad anyagi támogatást. Lehet, hogy az egyik csoportvezető az önszorgó módszert részesíti előnyben, míg egy másik a kognitív-viselkedési önkontrol eljáráson alapuló csoportmódszert alkalmazza szívesen.

A szociális munkásoknak az intézményben vagy szervezetben elfoglalt pozíciója is befolyásolja azt, hogy milyen szerepet játszik a csoportban. Egy feladat-csoportban a szociális munkás például négy alszerepet vállalhat: a gyűlések vezetőjét, az irányító-adminisztrátort, a vezetőit és a szövívőt (Thropman, 1950). Mint a gyűlések vezetője, a szociális munkás feladata a csoport működését, irányító-adminisztrátori minőségében a szociális munkás a csoport folyamatos hatékonyságához elengedhetetlen fenntartó funkciókat lát el. Mint vezető, meghatározza az összejövetelek klímáját és irányát. Szövívői funkciójában pedig azt várják el tőle, hogy nyilvánossággra hozza a csoport hivatalos nézetét, véleményét és megállapításait, kapcsolja mindezt össze az intézmény adminisztratív hierarchiájával és képviselje a csoportot hivatalos alkalmakkor. A szociális munkásoknak számot kell vetniük azzal, hogy az intézményükön belül elfoglalt pozíciójuk mennyiben befolyásolja a célok teljesítéséért végzett segítő tevékenységüket a terápia csoportban. Míg egyes intézményekben arra biztatják a szociális munkást, hogy sajátos gyakorlati módszereket vagy eljárásokat alkalmazzon, más környezetekben ez nem jellemző.

Egyéb társadalmi rendszerek. Végül, harmadikként, a nagy társadalmi rendszerek - például a lakóközösség, melyben a csoport működik - is befolyásolja a csoportban kialakuló vezetést. A szociális munkás viselkedésére a társadalom által elfogadott normák is hatnak. Például egy, a gyermekeiket veszélyeztető szülők számára szervezett csoportban a szociális munkás beavatkozásának célja, hogy segítségével a tagok jobban alkalmazkodjanak a szülői viselkedésre vonatkozó társadalmi normákhoz és értéktételekhez.

A csoport, mint egész. A csoport egészének négy sajátossága befolyásolja azt, hogy a vezetés hogyan alakul ki a csoporton belül, ezek: 1. a csoport

mérete, 2. az időhatárok, melyeken belül a csoport várhatóan élési célját, 3. a csoportdinamika, 4. a csoport fejlettségi szintje. Annak arányában, ahogy a növekedhet, mivel a tagok részvételei lehetősége csökken. A szabályok száma kialakulnak. Így a csoport méretének növekedése fontos következményével jár a vezetési gyakorlatban felhasználható készségek vonatkozásában.

A csoport létszámának csökkenése is hatással van a vezetésre. Néhány összejövetel után például a terápia, járóbeteg-csoportokban általában jelen indul, általában hat-hét tag folytatja a csoportmunkát az első három alkalom után. A tagok létszámának csökkenése jó alkalom teremt a csoportkohézió növelésére, mivel a kommunikáció lehetővé teszi a csoportkohézió lődéssel és motivációval rendelkező csoporttagok kimaradhat.

Az időkorlátok is befolyásolják azt, hogy egy csoportot hogyan kell vezetni. Az időkorlátok lehetnek önként vállaltak vagy kényszerűek. Egy terápia csoport például dönthet egy idő-korlátos módszer mellett, amilyen például a behaviorista vagy a feladatközpontú csoportmódszer. Egy feladat-csoport, például egy küldött-tanács vizsgát gyors döntésre kényszeríthet egy közelítő országos konferenciát illetően. Az időkorlátok mindkét esetben befolyásolják a vezetői viselkedést. Az időkorlátok általában az interakciók nagyobb fokú strukturálásához vezetnek, és növelik a feladat-fókuszált viselkedések arányát, hogy így a csoport befejezhesse feladatait a megadott határidőn belül. Az, hogy az időkorlátokat miképp alkalmazzák, a csoport célján és funkcióján múlik, valamint azon, hogy a csoportnak gyors döntést kell-e hoznia.

A vezetést befolyásoló harmadik tényező a csoportban működő dinamika. A csoportdinamika a kommunikációs és interakciós minákból, a csoporton belüli viszonyokból, a szociális kontrollból, és a csoportkultúrából áll. A csoporton belüli munkásoknak készségeik felhasználásával segítenünk kell a csoportdinamika fejlődését, mely révén a csoport elvégzi feladatait és hozzájárul a tagok megelegedettségéhez.

A csoport fejlettségi szintje a negyedik tényező, mely befolyásolja a vezetői viselkedést. Ha a szociális munkás azt akarja, hogy csoportja sikerrel jusson előbbre, akkor oda kell figyelnie az egyes csoporttagok sikerrel fejlődésbeli feladataira.

Csoporttagok. A csoporttagok háromféleképpen befolyásolják a vezetés kialakulását: 1. egyedülálló tulajdonságaik és élettapasztalataik révén,

d. Min...
Kovács...
a társas...

melyeket bevisznek a csoportba, 2. hogy milyen mértékben vesznek részt a csoport munkájában, 3. hogy milyen mértékben vállalnak részt a csoport vezetéséből. A csoporttagok számos egyéni tulajdonsága befolyásolja, hogy mennyire képesek a csoportra hatással lenni. Ilyen tulajdonságok például az interperszonális készségek, az informáltság vagy az információhoz való hozzájutás képessége, a csoport munkája iránti érdeklődés, a motiváció és a csoportfolyamatokkal, a csoport eredményeivel szembeni elvárások. Ezeknek a tulajdonságoknak a fontosságát felelt nem szabad elszakítani, ha azt vizsgáljuk, hogyan alakul ki a vezetés a csoporton belül. Kimutatták például, hogy a tagok elvárásai befolyásolják a csoportok eredményét a feladat-csoportokban és a terápia csoportban egyaránt (Behar és Kaul, 1978, Gibb, 1969), és hogy az interperszonális készségek és a probléma ismeretének mértéke is meghatározó tényező a csoport működésében (Mersey, Blanchard és Hammeier, 1979, Browning, 1977).

A tagok a fenti tulajdonságokkal elérő mértékben bírnak. Gyakorlati, hogy az egyik problémát alaposan ismerő csoporttag váltik a csoport feladat-vezetőjévé az illető probléma megvitatásának idejére. Egy másik tag pedig lehet a csoport szociemocionális vezetője úgy, hogy kifejezi érzeit és reagál mások érzéseire. A szociális munkásnak fel kell ismernie a tagokban rejlő vezetői képességeket, ha ösztönözni akarja őket vezetői szerepek elvállalására.

A csoporttagok részvételének mértéke is befolyásolja azt, hogy a szociális munkás hogyan vezeti a csoportot. A motiváció vagy az interperszonális készségek hiánya gátolhat egyes tagokat a teljeskörű részvételben. Más esetben a szociális munkás esetleg szándékosan korlátozhatja egyes csoporttagok verbális megnyilvánulásait, és így azok csak nonverbális jelzésekkel tudják a csoport működését befolyásolni. Például egy küldött-tanácsot vezető szociális munkás a vita korlátozása mellett dönthet, és ezáltal megakadályozza, hogy egyes tagok véleményét nyilvánítsanak valamely kérdésben.

A szociális munkásnak számolnia kell azzal, hogy a tagok miképp fogadják meg, ha a csoportban való aktív részvételre biztatja őket, vagy ha lebeszéli őket erről. Ha a tagot a csoportban való részvételről lebeszéli, a csoport általában arra az eredményre jutunk, hogy az illető tag elégedetlen lesz a csoporttal. Bizonyos szituációkban azonban a csoporttagokat esetleg jobban érdekli, hogy mi mondanivalója van a szociális munkásnak vagy egy vezetőfeladatra semminthogy saját csoporttársaikat hallgassák, és készséggel alvadják magukat a korlátozásoknak. Ez különösen igaz a tanulás céljából létrejött csoportokban, ahol a tagok aktív részvételét a szociális munkás előfordulást utáni vitára korlátozzák. A feladat-csoportokban esetleg a csoporttagokban nincs meg a kellő érdeklődés az éppen tárgyalt kérdés iránt.

Vagy nem ismerik kellőképpen, és ezért a szociális munkás a hozzáértőbb csoporttagokat ösztönzi arra, hogy kifejtseik véleményüket. Más esetekben a szociális munkás azért is korlátozhatja a tagok közötti vitát, hogy gyorsabban születhessen meg a döntés.

Hogy egy csoporttag milyen mértékben vesz részt a csoportmunkában, és hogy mennyire szívesen vállal vezető funkciókat, illetve hogy erre mennyire teremtődik lehetőség, részben a csoportban töltött idő függvénye. Egy új csoporttag gyakran nehezen veszi magához a kezdeményezést olyan csoportban, ahol már megszilárdultak a tagok kapcsolatai. Hasonlóképp, az utcai bandában már régóta működő tag sokkal inkább befolyásolja a bandát, mint a munkáját éppen megkezdő szociális munkás.

A szociális munkásnak azt is figyelembe kell vennie, hogy mennyire szívesen és a tagok aktív részvétele a csoport által hozott döntések végrehajtásában és a feladatok teljesítésében. Valószínű, hogy a tagok szívesebben hajtának végre olyan döntéseket, melyek meghozatalában nekik is volt részük, különösen, ha egyet is értettek azzal. Például ha a szociális munkás vagy egyes csoporttagok azt ajánlják, hogy a szülők hatékonyabbá fejlesztik csoport egyik tagja figyelembe othon gyermeke viselkedését, és számoljon be róla a következő összejövetelen, a tagot meg kell kérdezni, mi a véleménye a feladatról. Továbbá be kell őt vonni a feladat részleteinek tisztázásába, és a végrehajtás lehetséges akadályainak felmérésébe. Ha a csoporttag nem látja a feladatot keresztülvihetőnek, vagy ha úgy érzi, hogy az nem segíti szülői készségeinek fejlődését, akkor nem kell a feladat elvégzését erőltetni. Hasonlóképpen, egy feladat-csoportban különösen fontos, hogy a tagokat bevonjuk a döntéshozatal folyamatába, ha együttműködésükre szükség van az akcióterv kivitelezésében.

A csoport vezetője. Bár a csoport célja, a megoldandó probléma típusa, a környezet, a csoport egésze és a csoporttagok mind befolyásolják azt, hogy milyen vezetés alakul ki a csoporton belül, a szociális munkás, kijelölt vezetői minőségében is hatással van a csoportfolyamatokra és a feladatok elvégzésére. Ahogy korábban már volt róla szó, a század elején, amikor először kezdték közelebbről vizsgálni a csoportvezetést, a legtöbb tanulmány a vezető személyes tulajdonságait valamint a vezetési stílusokat, azaz az autokráta, demokratikus vagy laissez-faire stílust vizsgálta (Lewin, Lippitt és White, 1939). A vizsgálatok köre fokozatosan kiszélesedett, és a szerzők igyekeztek bemutatni, hogy a vezetési stílusok milyen kölcsönhatásban vannak a 4. ábrán bemutatott vezetési modell egyéb alkotóelemeivel. Bár a csoportvezetésről készített modellünk abból a felismerésből indul ki, hogy a

vezetés a befolyásoló rendszerek közötti kölcsönhatáson alapuló folyamat, a modell nem lehet teljes annak figyelembevétele nélkül, hogy a kijelölt vezető tulajdonságai hogyan befolyásolják a csoport vezetését.

A hatalom alapja. A szociális munkás esetében vizsgálandó valószínűleg legfontosabb tényező hatalmának alapja. Korábban már említettük, hogy a hatalom hétféle típusát lehet felhasználni a csoport befolyásolására. Ezek a következők: a kényszerítő, az összekötötési, a szakértői, az információs, a legitim, a vonatkoztatási (referenciális) és a jutalmazó hatalom. A legtöbb szociális munkás a hatalom több típusára alapozza munkáját; fontos, hogy tudatosan számoljanak a rendelkezésükre álló hatalmi formákkal, amikor a csoport vezetését tervezik meg. A nem önkéntes kliensekkel folytatott munkában a szociális munkás általában igyekszik befolyását latba vetni annak érdekében, hogy legyőzze a tagok ellenállását még a csoport beindulása előtt. Például az ittas vezetés büncselekményét elkövetett alkoholistákkal folytatott munkában a szociális munkás azzal is befolyásolhatja a csoporttagokat, hogy nem javasolja vezetői jogosítványuk visszavonását mindaddig, míg nem teljesítik a csoportterápiás programot.

Készségek. A szociális munkás vezetői képességei nyilván készség szintje is befolyásolja. A szociális munkások képzettsége és tapasztalata egyenes arányban áll az egyénekkel és csoportokkal végzett munkájuk hatékonyságával (Parloff, Waskow és Wolfe, 1978). Akármilyen kiterjedt és erős hatalmi háttérrel rendelkezzen is a szociális munkás, ha nem megfelelően és felkészületlenül használja azt fel, a csoport tagjai haragosak lesznek, nem lesznek hajlandók az együttműködésre, vagy pedig túl passzívan és megnyházkodóan fognak viselkedni. Megfelelő vezetési készségek felhasználásával a szociális munkás elősegíti a célkitűzések teljesülését és a csoporttagok szorongásait kioldását.

A személyiség. A szociális munkások személyisége is befolyásolja a csoport vezetését. Feltételezhető és mások érzéseire érzékenyen reagáló szociális munkások tartózkodnak a konfrontatív módszer alkalmazásától a csoportvezetés során. A szociális munkásoknak tudatosítaniuk kell, hogy saját személyiségük miképp játszik közre abbéli próbálkozásaikban, hogy a csoport céljait eljuttassák objektíven filmériék és beavakozozzanak a csoportfolyamatokba.

A szolgáltatási technológia. A szolgáltatási technológia a szociális munkás által alkalmazott eljárások intervenciók megközelítéseket vagy módszereket jelent. A szociális munkás által alkalmazott szolgáltatási technológia is befolyásolja azt, hogy a szociális munkás hogyan vezeti csoportját. Ha például megismerünk három, alkoholbetegeknek szervezett, különböző szociális munkákat által vezetett csoportot, valószínűleg három különböző intervenciók technikáit figyelhetünk meg. Ugyanazon probléma megoldására egyikük

például a tranzakció-analitikus megközelítést, másíknak a viselkedésterápiát, a harmadik a realitásterápia módszerét alkalmazná. A szociális munkás által választott módszereket saját személyes preferenciái, képzettsége és intézményének ideológiája is meghatározzák.

A szociális munkás módszertani és ideológiai hozzáállása gyakran hasznos útmutatóul szolgál a intervenciók megszervezéséhez. A szociális munkásokban felmerülhet az igény speciális oktatásra valamely szolgáltatástechnikai területen, mint amilyen például a tranzakcióanalízis vagy a viselkedésmódosítás, az azonban elengedhetetlen, hogy ismerjék a csoportvezetés alapvető elveit, mielőtt speciális képzésben részesülhének.

A csoportok vezetéséhez szükséges készségek

A csoport vezetéséhez szükséges készségek olyan tevékenységek és viselkedések, melyek hozzájárulnak ahhoz, hogy a csoport elvégezze feladatát, és a csoport egésze, valamint a tagok elérték kitűzött céljukat. Mind a szociális munkás, mind a csoporttagok felhasználhatnak vezetői készségeket, bár a szociális munkás általában a csoporttagoknál gyakraiban és többet. A különböző vezetői készségeket egymással kombinálva használják a csoportösszejöveteleken. Amikor például a szociális munkás egy bizottsággal dolgozik, melynek feladata, hogy döntést hozzon egy családsegítő szolgálat személyzeti kérdéseire vonatkozóan, és egy problémamegoldó módszert alkalmaz, ennek során számos vezetői készséget használ. De ugyanígy többféle készséget kell bevetnie, amikor egy kábítószerezések számára szervezett utókezelő csoportban segíteni akar a tagoknak a visszaesés elkerülésében.

Bár mindig is nagy érdeklődés vette körül a "saját személyiség kompetens használatát" a szociális munkában (Maloney, 1963), manapság egyre nagyobb az érdeklődés az olyan képzési programok iránt, ahol szociális munkások és menedzserek elsajátíthatják az egyénekkel és csoportokkal folytatott hatékony munkához szükséges készségeket (pl. Schrike, Blythe, Gilchrist és Smith, 1980; Toseland és Spielberg, 1982; Rivas és Toseland, 1981). A speciális készségek hatékonyságát bizonyító vizsgálatok nagyobb részét eddig a képzemélyes munka értékelése során nyert adatok alapján végezték, nemigen foglalkoztak a feladat- és gyógyító csoportokban alkalmazott módszerekkel. (Brammer, 1979; Orinsky és Howard, 1978). A szociális munkásoknak a szakképzés, a tapasztalat és a teljesítmény alapján mért általános készségszintjének vizsgálata azt bizonyítja, hogy ezek a készségek

elsajátíthatók, és e készségek befolyásolják a teljesítményt (Meltzoff és Komreich, 1970; Toseland és Spielberg, 1982). Ezekből és hasonló tanulmányokból kiderül, hogy bizonyos készségek - mint például az empátias meghallgatás és reagálás, vagy a személyes érzelmek és gondolatok megosztásának készsége - közvetlen kapcsolatban áll a pozitív eredményekkel (Shulman, 1978). Ezek az eredmények azonban kísérleti jellegűek, hiszen nehéz egyetlen készségnek az eredményre gyakorolt hatását az egészről kiszakítva, önmagában vizsgálni.

A csoportvezetői készségek némileg eltérnek az egyénnel folytatott munkában használt készségektől. A csoporttagoknak és a szociális munkásnak egyaránt nagyobb a szabadsága annak eldöntésében, hogy részt kívánnak-e venni a csoportmunkában, mint amikor a tagok egyénileg találkoznak a szociális munkással. Nagyobb a választási lehetőségük annak tekintetében is, hogy miképp irányítják saját részvételüket. Nagyobb a megszokott vezetés kialakulásának és a különböző vezetői feladatok átadásának lehetősége is. Már jónéhány írás foglalkozott a csoportok vezetéséhez szükséges speciális készségek elemzésével (l. például Bercher, 1979; Egan, 1976; Shulman, 1979), és több, speciális készségeket oktató programot is létrehozott a szociális munkások továbbképzésére (Oxley, Wilson, Anderson és Wong, 1979; Rivas és Toseland, 1981). Ezek a tanulmányok azt igazolják, hogy a továbbképzési programok sikeresen emelték a szociális munkások készség szintjét.

A csoportok vezetéséhez szükséges alapvető készségeket három kategóriába sorolunk be: 1. a csoportfolyamatok elősegítése, 2. az adatgyűjtés és felmérés, és 3. a cselekvés.

A csoportfolyamatokat elősegítő készségek

A csoportfolyamatokat elősegítő készségek mindegyikét különbözőképpen alkalmazhatják a szociális munkások, attól függően, hogy milyen szándékkal igyekeznek a folyamatokat befolyásolni. Bár van arra bizonyítékunk, hogy a tagok közötti kommunikáció magas foka jobb eredményekhez vezet, mint a minimális egymás közötti interakció (Cooms, 1957), a szociális munkások nem minden esetben akarják a kommunikáció gyakorlati szintjét növelni. Ehelyett törekedhetnek a kommunikáció fókuszálására, a kommunikáció tisztázására vagy jobb megértésére. Általában véve akkor járulnak hozzá a csoportfolyamatokat facilitáló készségek a csoport sikerességéhez, ha fokozzák a csoporttagok közötti megértést, nyitott kommunikációs csatornákat hoznak létre, és ösztönzik a bizalom kialakulását, hogy ezáltal minden csoporttag a

Lehető legnagyobb mértékben járuljon hozzá az éppen tárgyalt probléma megoldásához (Parloff, 1961; Cabral, Best és Paton, 1975).

Az odafigyelés készségei

Az odafigyelés készségei olyan nonverbális viselkedéseket (ilyenek például a szemkontaktus és a testtartás), illetve verbális viselkedéseket jelentenek, melyek empátiát, tiszteletet, melegséget, bizalmat, őszinteséget és becsilégkört és a tagok közötti vonzerőt kialakításában. Egan (1975) megállapítja, hogy a testtartáson és a szemkontaktuson kívül más olyan készségek is vannak, melyek jelzik, hogy a szociális munkás hallotta és érti, amit a csoporttag például a csoporttag által elmondottak megismélése vagy más szavakkal való által elmondottak mögöttes tartalmára. Ide tartozik a Middleman által (1978) "pásztyázásnak" nevezet módszer is. Amikor a szociális munkás "pásztyázás" a csoportot, akkor minden egyes csoporttaggal szemkontaktust vesz fel, és ezáltal tudatra adja, hogy mint egyéneket tartja számon őket. Ez a módszer abban segít, hogy a szociális munkás ne csak egy vagy két tagra koncentrálja figyelmét.

Kifejező (expresszív) készségek

A kifejező (expresszív) készségek is fontosak a csoportfolyamatok facilitálása során. A szociális munkásnak segítenie kell a tagokat abban, hogy kifejezzék gondolataikat és érzéseiket valamely fontos problémával kapcsolatban, továbbá hogy elismételjék vagy összefoglalják a problémát, feladatot vagy az illető lehelő megszabadásban, de megfelelő és célorientált módon fejezzék ki gondolataikat és érzéseiket. A feladat- és terápiai csoportok tagjai gyakran profi tekintetnek, és melyek éhítik a csoportot vagy annak egyes tagjait. Az önfeltárás az az expresszív készség, melyet hatékonyan lehet ezen célból felhasználni. Bár az önfeltárást körültekintően kell alkalmazni a helyzet megkövetelése szerint, hasznos eszköz lehet a szociális munkás kezében, mivel elősegítheti a nehezebb témákról való nyíltabb párbeszédet.

Válaszadási (reagálási) készségek

A megfelelő válaszok, reagálások elősegítik a csoportfolyamatok kedvező alakulását, mivel a csoport egészének és a tagoknak egyaránt segítenek kitűzött céljaik elérésében. A szociális munkás például kihangsúlyozhatja vagy leontpíthatja azt, amit egy csoporttag mond (Middleman, 1978). A szociális munkásnak előre meg is kell terveznie azokat a reakciókat, melyek a jövőbeli csoportfolyamatokat elősegítő speciális visszontreakciókat váltanak ki. Ha a szociális munkás például elismerően reagál egy csoporttag igyekezetére, akkor az valószínűleg folytatja a feladat megoldása érdekében tett erőfeszítéseit. Ha azonban a szociális munkás nem ért egyet egy csoporttag valamely kijelentésével vagy cselekedetével, akkor várható, hogy a csoporttag vagy válaszol a szociális munkás meglegyzésére, vagy csöndben marad, de valószínűleg nem folytatja az addigi tevékenységét. Így tehát, ha szelktíven reagál a csoporttagok verbális és nonverbális megnyilvánulásaira, a szociális munkás befolyást gyakorolhat a későbbi kommunikációs minikakra.

A figyelem összpontosításának készsége (fókuszálás)

A szociális munkás azzal is facilitálhatja a csoportfolyamatokat, hogy azokat egy adott irányba tereli. Ez a tisztázással, egy bizonyos közlés vagy közlési megkövetelése megisméléssel vagy a megbeszélés témáinak korlátozásával történhet. A fókusz fenntartása hatékonyabb munkát eredményez, mivel csökkenteni az irrelevantis kommunikációt, és hozzájárul a kérdések és problémák teljesebb feltárásához.

A csoport interakciónak irányítása

A csoportkommunikáció fókuszálása mellett a szociális munkás törekedhet az interakcióknak egy bizonyos irányba való terelésére is. A tagok kommunikációjának korlátozásával vagy blokkolásával, valamely csoporttag szólására biztatásával vagy egyes csoporttagok közléseinek összekapcsolásával a szociális munkás irányíthatja a csoport interakciós minitit. Middleman (1978) ezt az irányítási technikának nevezi.

A csoporton belüli interakciók irányításának készsége számos okból hasznos lehet a szociális munkás számára. Ilyen eset, amikor ki akarja

kiszöbölni a csoportfolyamat egy diszfunkcionális elemét, például egy, a csoport fejlődését akadályozó alcsoportot akar megszüntetni. Ha a szociális munkás kompetensen irányítja a csoport interakcióit, akkor korlátozhatja az alcsoport tagjai közötti kommunikációt, és növelheti a többi csoporttag közötti közlések mennyiségét. A szociális munkás arra is felhasználhatja az interakciók irányítását, hogy elősegítse egy probléma kifejtését vagy fennhartsa a tagoknak a probléma megoldására vagy a feladat elvégzésére irányuló erőfeszítéseit. Más esetekben a szociális munkás a nyílt kommunikáció létrejöttét igyekszik elősegíteni. A kommunikáció átírányításával például ráveheti a csoporttagokat, hogy közvetlenül egymáshoz beszéljenek. Mondhatja például: "János, amit nekem mondasz, valójában Julinak szól. Miért nem inkább neki mondd egyenesen, hogy ő értsen belőle?"

A csoporttagok bevonása a munkába

A csoportfolyamatok facilitálását célzó utolsó készség a csoporttagok bevonása a munkába. Ideális esetben az összes csoporttag részt vesz a csoportvitában, és érdeklődéssel követi azt. Yalom (1975) ezt egy csoporttag élménye univerzalizálásának nevezi. Az addig csöndben lévő tagok bevonása a csoportvitába alkalmas arra, hogy felismerjék a többi csoporttag életével közös és attól eltérő vonásokat saját sorsukban. Amint ők is részt vesznek a beszélgetésekben, ráébrednek, hogy egyes problémák rájuk miképp hatnak, és hogy egy másik csoporttag problémájának megoldása miképp tudja közelíteni vagy közvetve elősegíteni saját gondjuk megoldását. Mások bevonása a csoportmunkába létfontosságú a csoport vonzerójének növelése, a kölcsönös segítségnyújtás kialakulása és a közös döntéshozatal szempontjából is.

Az adatgyűjtés és a felmérés készségei

Az adatgyűjtés és a felmérés hasznos a kommunikációs miniók befolyásolására készített tervhez valamint annak eldöntéséhez, hogy milyen cselekvési készségeket ajánlatos használni a csoport céljának eléréséhez. Ezek a készségek hivatkozhatnak a csoportfolyamatok facilitálásának folyamat-központú és a feladat-központú megközelítése között, mely utóbbi a cselekvési készségeknél a cél elérése és a tagok szíveskedésének kielégítése

érdekében való felhasználásáról szól. Hatékony adatgyűjtés és felmérés nélkül a szociális munkás beavatkozása nem lehet megalapozott. Ezek hiányában a szociális munkás esetleg éretlen, túlegyszerűsített vagy már korábban is próbált megoldásokra kényesztül, melyeket nem elemzik és mérlegeltek kellőképpen alkalmazásuk előtt.

Felismerő és leíró készségek

Talán a legfontosabb adatgyűjtő készség az, hogy segítsünk a tagoknak a helyzet felismerésében és leírásában. Ez a készség lehetővé teszi a helyzetben fontos, a csoport feladatát vagy problémáját befolyásoló tényezők kimunkálását. Miközben ezt a készséget gyakorolják, a szociális munkásoknak arra kell törekedniük, hogy a lehető legvilágosabb és legkonkrétabb leírásokat kapják a csoporttagoktól. Gyakran hasznos, ha a probléma jobb megértése végett a szociális munkás a probléma történeti és jelen aspektusait egyaránt leírja. Az is segíthet, ha a helyzetet több szemszögből elemzik, mivel így a probléma különböző vonatkozásait kereshetjük, különböző értelmezésekhez és lehetséges megoldásokhoz lehet eljutni.

Információszerzés, kikérdezés és próba

A szituációk felismerésének és leírásának készsége roppant fontos a szociális munkás adatgyűjtési kísérletei - az információgyűjtés, a kikérdezés és a próba szempontjából. Ezek felhasználásával a szociális munkás tisztázhatja a problémát, és kiszélesítheti a csoportmunka kereteit az összes tag számára használható kiegészítő információk gyűjtésével. A szociális munkásnak olyan kérdéseket kell feltennie, melyek világosak és megválaszolhatók. Kétfős vagy értéktáblákat tartalmazó kérdéseket a csoporttagok ellenállással, passzívítással, félreértéssel vagy dühvel fogadhatnak. Bizonyos témák esetében egyes csoporttagok számára a kérdezés vagy a próba konfrontációval vagy az előzőleg elhangzottak megkérdőjelezésének tűnhet. Ez különösen igaz olyankor, amikor a csoporttag nem szívesen szolgáltat kiegészítő információkat bizonyos kérdésekről, mert azt érzelmileg túl nehéznek gondolja, vagy mintha az esetleg ronthatja helyzetét a csoportban. A szociális munkásnak különösen érzékenynek kell lennie az ilyen ügyekre, amikor pótlólagos információkat igyekszik gyűjteni. Gyakran segít ilyen esetekben annak felírása, hogy a csoporttag szerint milyen káros következményei lehetnek az

önfeltárásnak. Egy másik hasznos módszer, ha megkérjük a csoporttagot, kéri-
jen visszajelzést a többiekől, vajon féltelmei megalapozottak-e.

Összefoglalás és részekre bontás

Ha már megvitatták a csoport problémájához tartozó információkat, a szociális munkás összefoglalhatja és részekre bonthatja az elmondottakat. Azban elhangzottak lényegét még egyszer elismételje, és ezzel lehetővé teszi a csoportban a tagoknak a reflexióra. Az összefoglalás képessége révén a csoporttagok és a szociális munkás együtt gondolkodhatnak a problémamegoldás következő lépésein, és a csoporttagok összehasonlíthatják a csoportban folyó történésekről szóló megfigyeléseiket a szociális munkás összefoglalójával. A részekre bontás hasznos ahhoz, hogy kezelhető részekre bontsunk egy összetett problémát vagy kérdést. A részekre bontás segíti ugyanakkor annak meghatározását, hogy a csoporttagok mennyire motiváltak a probléma különböző aspektusain folytatott munkájára.

Elemző készségek

Ha már az adatok összeegyültek és elrendeződtek, a szociális munkás elemző készségeinek felhasználásával szintetizálja az adatokat és felméri a továbbhaladás lehetőségét. Az elemző készségekre olyan tevékenységek tartoznak, mint az ismétlődő miniták kimutatása és olyan mechanizmusok vagy tervek létrehozása, melyek a felmérés teljesítéséhez szükséges adatok megszerzésére irányulnak. Egy serditők bentlakásos intézetében tartott eszmegbeszélésen például a szociális munkás úgy használja fel elemző készségeit, hogy milyen ismétlődő miniták fedezhetők fel abban, ahogy a személyzet korábban egy fiatalal foglalkozott. A csoport ezután új módszereket dolgozhat ki, melyeket kipróbálhatnak a jövőben a fiatalal folytatott munkában. A gyerekeiket potenciálisan veszélyeztető szülők számára szervezett oktató csoportban pedig a szociális munkás úgy alkalmazhatja elemző készségeit, hogy felhívja a figyelmet a szülők viselkedési mintáinak és gyermekük testi fenyítésére való készletességük megjelenségének összefüggéseire.

A cselekvéshöz szükséges készségek

Irányítás

A cselekvési készségeket a szociális munkások leggyakrabban abból a célból használják, hogy segítsenek a csoportnak feladatait elvégzésében. Ezen a területen talán a legalapvetőbb készség a csoport tevékenységének irányítása. Akár a csoport célját tisztázza, akár egyezszik bevonni a tagokat egy programtevékenységbe, akár vitát vezet vagy informál, akár valamely probléma felmérését végzi, a szociális munkás minden esetben a csoport tevékenységének irányítását vállalja magára. Az irányító készségek akkor működnek a leghatékonyabban, ha párosulnak azzal a törekvéssel, mely a tagok részvételének és "input"-jának növelésére irányul (Stogdill, 1974). A szociális munkás ne használjon irányító készségeket a tagok jóváhagyása nélkül vagy anélkül, hogy bevonná őket a csoport tevékenységének irányítását meghatározó döntésekbe. Amikor a csoportmunka egy új komponensében irányítja a szociális munkás a tagokat, fel kell ismernie, hogy az miképp érinti az egyes tagokat. Például, ha a szociális munkás olyan kamaszcsoporttal dolgozik, melynek célja annak megtanulása, hogy a tagok miképp kontrollálják agresszív impulzusaikat, és szerepjátékot irányít, oda kell figyelnie, hogy a szerepjáték miképp hat az egyes tagokra. Attól függően, hogy miképp fejezik ki agresszív impulzusaikat, egyes csoporttagok többet profitálnak bizonyos szerepek eljátszásából, mint mások. Mások úgy hasznosítanak a legjobbat a játékból, ha a megfigyelő szerepét töltik be.

Szintetizálás

A csoportvezetés másik hasznos tevékenysége a verbális és nonverbális kommunikáció szintetizálása. Az olyan tevékenységek, mint például a tagok cselekvésének vagy szavainak összekapcsolása azok mögöttes tartalmával, a csoport tagoknak kifejezése, az implicit gondolatok és érzések explicitté tétele, illetve az egyes megnyilvánulások közötti kapcsolat megteremtése azzal, hogy összehasonlítjuk a cselekvés és szavakban megnyilvánuló tendenciákat és visszahatásokat, mind a szintetizáló készség példái.

A szintetizáló készségek hasznosak lehetnek abban, hogy visszajelzést adjanak a tagoknak arról, hogy mások miként vélekednek róluk. Mivel ezek a készségek gyakran megfélemlést hordoznak és segítenek engedelmeskedni olyan tényeknek, melyek csak a szociális munkás számára hozzáférhetőek, nagyon elővi-

gyázatosan kell alkalmazni őket, és minden csoporttagnak meg kell adni a lehetőséget arra, hogy hozzájáruljon a szintézishez. Ideális esetben, amikor a szociális munkás szintézisül egy sor interakciót vagy hasonlóságokra mutat rá egy csoportos problémamegoldásban vagy kommunikációs sémben, minden csoporttag kifejtheti saját felfogását a helyzetről. Például egy állami kórház pszichiátriai osztályán tartott heti személyzeti gyűlésen a szociális munkás elmondja megfigyeléseit a csoporttagok között kialakult interakciós mintákról. Ezen minták leírása után a szociális munkás visszajelzést kér a tagoktól, hogy ők miképp érzékelik a csoporton belül kialakult köcsönhatásokat.

Csoporttagok támogatása

A feladat- és a terápiás csoportokban egyaránt hasznos vezetői készség a tagok támogatásának képessége. A csoport atmoszférájának olyan klímát kell tüköröznie, melyben a tagok tapasztalatait és véleményét értékelik. A tagokat ösztönözni kell arra, hogy támogassák egymást. A szociális munkás pedig ügydolataik és érzéseik kifejezésére, kikéri véleményüket és reagál kérdéseikre és megjegyzéseikre. Ehhez hozzátartozik az is, hogy a szociális munkás kívülről a szociális munkás rámutat a csoporttagok erősségeire, bebizonyítja, hogy a csoport képes megbirkózni a problémával, és reményt kelt a folyamatos haladással és sikerrel kapcsolatban.

A ventilláció és a támogatás lehet egyes csoportok elsődleges célja is. Egy önkormányzati tervezéssel foglalkozó feladat-csoportban például a szociális munkás azért is összehívhatja a tagokat, hogy megosszák egymással gondjait, és hogy támogassák egymást egy különösen nehéz feladatból rájuk hátruló munkában. A nemrégiben övezetsorsra jutott embereket összefogó terápiás csoportban pedig a szeretet személy elvesztése miatti gyász ventillációja és az övezettségéből következő életforma-változásokhoz kapott támogatás terápiás hatással lehet a csoportban résztvevők mindégükre.

Áthangolás és átértelmezés

Az adatok megszerzésén és szintetizálásán túl a szociális munkás esetenként a csoportot érintő kérdést át akarja hangolni (reframing) vagy át akarja

értelmezni (redefining). Gyakran a csoporttal vagy egy csoporttaggal végzett munka azért hullad kudarcba, mert nem sikerül a problémát egy más szempontból is felfogni, és így nem adódik kreatív megoldás. Például egy olyan csoportban, ahol az egyik tagot bűnbaknak kiáltják ki, a szociális munkás segíthet a csoporttagoknak átértelmezni kapcsolatukat az illető csoporttaggal úgy, hogy arról beszéljen a őket, hogyan viszonyulnak hozzá, és miképp javíthatnának a vele való kapcsolatukon. Ebben az esetben a probléma áthangolása történi, amennyiben nem a bűnbakképzésről beszélünk, hanem az összes csoporttagot érintő problémáról, aminek megátyarázásával elősegítjük a tagok interakciónak megváltoztatását, és ezáltal változik a bűnbakhoz fűződő viszonyuk. Amint a problémát átértelmezzük, és a csoporttagok megváltoztatják kapcsolatukat a kiközösített taggal, a probléma gyakran jelentéktelenné zsugorodik vagy teljesen meg is szűnik. A probléma átértelmezése vagy áthangolása elősegítheti, hogy a csoporttagok más szempontból vizsgálják azt.

Konfliktusmegoldás

Az egyik legfontosabb cselekvési készség a csoporttagok közötti és a csoporton kívüli erőfőkkel szemben támadt konfliktusok megoldása. A csoporttagok számos okból konfliktusba kerülhetnek egymással. Például egy kültölt-tanácson belül a tagok különböző válaszokereitüket képviselnek, melyek egymással konfliktusban álló érzéseket, problémákat és célokat mondhatnak maguknak. Egy terápiás csapatban a csoporttagok különböző munkafunkciók és különböző feladatok iránti felelőssége okozhat versenyt vagy konfliktust, különösen ha a feladat végrehajtásához rendelkezésre álló erőforrások korlátozottak. Konfliktus támadhat a csoport egésze és valamely külső egység között, például a csoportot szponzoráló szervezet és a csoport között.

A konfliktus legyőzésére a szociális munkások például részvételi szabályokat javasolhatnak a csoportnak. Ezeket a szabályokat gyakran már a csoportalkotás előtti beszélgetésekben a tagok tudtára hozzák. Néha ezeket a szabályokat foglalták, melyet minden csoporttag részvételével kell kialakítani, írással erősítésbe foglalják, melyet minden csoporttag aláír a csoportmunka kezdetén. Különösen gyerekcsoportokban bizonyult jó módszernek az, hogy a tagok határozták meg és fogadták el az őket érintő szabályokat. A gyerekek általában, hogy ők hozhatnák szabályokat a csoport számára, és későbbesebben is megfogadják egymásnak, mint a felnőttek, hogy betartsák ezeket a szabályokat, melyeket saját döntésükkel hoztak.

A szociális munkás moderáló, tárgyaló, közvetítő vagy döntőbírói készségeket is bevet a viák elsimítására. A moderáló készségekkel az összejöveteleket bizonyos határok között tartjuk a konfliktus elkerülése céljából. A tárgyaló készséget arra használják, hogy a tagokat egymás álláspontjának megértésére bírjuk vagy ha kezdeti véleményeik különöznök, megállapodást hozunk létre közöttük. A közvetítő készségeket akkor vehetjük igénybe, ha két vagy több tag konfliktusban áll egymással, és cselekvésre van szükség ahhoz, hogy egyetértésre jussanak és elcsituljon a vita. Végül a döntőbírói készséget a konfliktusok megoldásában úgy használjuk, hogy egy kívülálló tekintélyszemélyt hozunk be a csoportba hamadikként, aki meghallgatja a két viás felet és egyetértésre bírja őket. A döntőbíráskodást néha feladat-csoportban használják, amikor a csoport például a munkaszereződés tárgyalása során holpontra jut.

A csoporttagok a csoporton kívüli erővel is konfliktusba kerülhetnek. Például, ha a csoporttagok új asszertívebb viselkedést kísérelnek meg, az ellenséges, dühös vagy agresszív reakciókat válthat ki családtagjaikból vagy barátjaikból. Ha a csoporton kívül alakul ki konfliktus, a szociális munkás igyekezik közvetlen intervencióval befolyásolni azt, vagy segíthet a csoporttagnak olyan készségek elsajátításában, melyek szükségesek a konfliktus önálló megoldásához. Ha a konfliktus elkerülhetetlen mellékterméke egy olyan változásnak, melyet a csoporttag a csoporton kívül kíván létrehozni, akkor a szociális munkás abban segíthet, hogy a tag viselje el addig a konfliktust, míg el nem éri az új egyensúlyi állapotot.

Néha hasznos, ha a szociális munkás a csoporton kívüli személyekkel találkozik azért, hogy megoldja egy csoporttagjának konfliktusát. Például a csoportmunkát végző szociális munkás felkeresi serdülőkorú csoporttagjának szüleit, hogy megvitassa vele, milyen módon szabnak határokat és hoznak szabályokat gyermekük számára. Más esetekben a szociális munkás felkérheti a csoporttagokat a csoporton kívüliektől várható reakciókra. Például a szociális munkás megtaníthatja a csoporttagnak, hogy miképp reagáljon az ellenségességre vagy elutasításra, ami abból következik, hogy valamilyen személlyel szemben a megszokottnál asszertívebben viselkedik. Ha felkészítjük a tagokat arra, hogy mire számíthatnak a különböző színtáncokban, akkor gyakorlatilag biztosítjuk, hogy sikeresek legyenek, amikor ismeretlen helyzetekben vagy környezetekben alkalmazzzák az újonnan elsajátított viselkedéseket.

Tanács, javaslat, instrukció

A cselekvés-készségeknek egy másik csoportja, melyet a szociális munkás és a csoporttagok egyaránt használhatnak, a tanács- és javaslatadás vagy az instrukció. A szociális munkások ezek használataival a csoporttagokkal új viselkedésmintákat sajátíthatnak el, hozzásegíthetik őket a problémák mélyebb megértéséhez vagy a problematikus helyzetek megváltoztatásához. A tanácsadás, a javaslatétel vagy az instrukció ritkábban alkalmazott készség a gyakorlatban, a szociális munkások kommunikációjának mintegy 1-5%-át teszi ki mindössze a becslések szerint (Boatman, 1975; Mullen, 1969; Pinkus, 1968). Ennek ellenére sok ügyfél igényel tanácsot, különösen az alacsonyabb jövedelmű rétegekből kikerülők közül (Aronson és Overall, 1966; Davis, 1975; Mayer és Timms, 1970). Ezek a készségek a tapasztalatok szerint jól alkalmazhatók még ahhoz, hogy a kliensek könnyebben találjanak új ötleteket és megközelítési módokat problémájuk megoldásához (Reid és Shapiro, 1969; Davis, 1975; Ewalt és Kutz, 1976; Fortune, 1979).

A tanácsokat, a javaslatokat és a tanítást megfelelően kell időzíteni, hogy a csoporttagok készek legyenek ezek elfogadására. Világosaknak kell lenniük, és azoknak a csoporttagoknak a szintjéhez kell igazítanunk őket, akiknek szolgálnak. Például ha a Szociális Osztály gyermekvédelmi alkalmazottai számára szerveznek oktató csoportot, melyben a szülői csoportokat vezető szociális munkásokat képezik tovább, feltétlenül oda kell figyelni arra, hogy az átadandó anyagot a szociális munkások leendő ügyfelei könnyen megértsék. Ugyanígy, egy tizenéves, csak általános iskolát végzett szülők számára szervezett csoportban teljesen másképpen kell tanácsokat, javaslatokat és instrukciókat adni, mint az olyan értelmiségi anyák csoportjában, akik hirtelenes évek elejéig halasztották a gyermekszülést. A gyermekcsoportok esetében tanácsokat egyszerűbben kell megfogalmaznunk, mintha felnőtteknek adnánk őket. A szociális munkásoknak ajánlatos a csoporttagok nyelve és kultúrájára is tekintettel lenniük. Nyelvünk bizonyos szavai nem fordíthatók le megfelelően vagy ugyanazzal a jelentéssel egy másik nyelvre. Így lehet valamilyen népszerű kultúrális öröksége is befolyásolhatja azt, hogy a csoportbeli egyének hogyan fogadják és kódolják a szociális munkástól érkező üzeneteket.

A szociális munkásnak nem szabad egyedül tanácsot, javaslatokat vagy instrukciókat adnia. Ez azt a látszatot keltheti, hogy a szociális munkás a kényszerűen "szakértő". Arra kell inkább összpontosítani a csoportot, hogy osszák meg egymással az információkat, tanácsokat és egymásnak adjanak instrukciókat. Middleton (1978) és Shulman (1979) erre vonatkozóan megállapítja,

hogy így a szociális munkás olyan érzéseket és információkat hozhat elő a csoporttagokból, melyeket egyébként csak habozva tárna fel.

Ahhoz, hogy a csoport tagjait az információ és tanácsok egymás közötti megosztására ösztönözze, a szociális munkásnak elő kell segítenie egy segítő pártfogó hálózat kifejlődését, melyben a tagok megosztják egymással élettapasztalataikat, információikat és erőforrásaikat éppúgy, mint véleményüket és nézőpontjukat. A csoportmunka egyik legegyszerűsített előnye az egyéneket és végezt munkával szemben, hogy a csoporttagok képesek a közöttük kifejlődött kölcsönös bizalom alapján egymásnak segíteni a problémák megoldásában és a különböző célok elérésében. Tapasztalataink azt bizonyítják, hogy a jól megalapozott segítségnyújtási hálózat a csoporton kívül, esetleg a csoport megszűnése után is tovább működik. Egyedülálló tagok például a gyermekük napközi gondozását biztosító szövegeket hoztak létre, miután részt vettek egy tizenkét hetes, szülői készségeket tanító csoportban. Egy másik csoport tagjai helyi érdekvédelmi szervezetet alakítottak, mely a csoport feloszlása után is folytatta működését.

Konfrontációs készségek

A konfrontáció hasznos készség, ha a tagok ellenállásait akarjuk leküzdeni vagy moiválni kívánjuk őket. A konfrontáció képességet jelent arra, hogy tisztázzunk, vizsgáljunk és megkérdőjelezzünk egyes viselkedéseket, és a csoporttagoknak így módon segítsünk a viselkedésük, gondolatuk és érzéseik között fennálló diszkrpanciák vagy törések leküzdésében (Egan, 1975; Toseland és Spielberg, 1982). Konfrontációs készségeket csak akkor ajánlatos használni, ha a szociális munkás gondosan felmérte a helyzetet, és remélheti, hogy a konfrontációt nem fogja a tag elutasítani. Ha a csoporttag nem kész felülvizsgálni gondolatait, viselkedését vagy érzéseit, akkor negatívan reagálhat a konfrontációra, és ellenséges vagy passzív lesz.

Mivel a konfrontáció természeténél fogva hatásos és érzelmekkel telt, a szociális munkásnak számitani kell reakciókra, ha ehhez az eszközhöz nyúl. Vannak olyan esetek, amikor a szociális munkás először gyengébb vagy kísérleti konfrontációt alkalmaz a közvelen, teljes konfrontáció előtt. Bár a konfrontáció gyakran egyúttár a hibákra és gyengeségekre való rámutatással, arra is alkalmazható, hogy általa a tagok erősségeiket és pozitívumait is felismerjük. Például, ha egy pszichiatériai fekvőbetegnek számára szervezett gyógyító csoportban a vezető konfrontál egy depresszióban szenvedő tagot azzal, hogy önmagát alultértékeli, akkor ezzel egyidőben megpróbálja önbizalmát

megerősíteni azzal, hogy pozitívumaira irányítja a figyelmét. Hasonlóan, egy személyiségfejlesztő csoport tagját azzal konfrontálhatják, hogy rámutatnak a verbális kijelentései és tényleges viselkedése közötti különbségre.

Erőforrások biztosítása

Az intézmény erőforrások széles skálájával rendelkezhet, melyeket a szociális munkás elérhetővé tud tenni a csoporttagok számára. Ilyen például az orvosi kezelés, otthoni gondozás, anyagi támogatás, munka- és rehabilitációs tanácsadás, családtervezés, háztartásvezetési és jogi tanácsadás. Az erőforrások megfelelő használatát lehetővé tevő készségek közé tartozik a szükségletek szabatos felmérése és a szolgáltatási igény bejelentése, melyek nagy segítséget jelenthetnek a csoporttagok számára. A szociális munkás megkérheti a csoporttagokat, hogy számoljanak be az általuk használt erőforrásokról. Ilyen módon az összes csoporttag felhalmazott tudását és ismeretét fel lehet használni arra, hogy a csoporttagok hozzájussanak a szükséges erőforrásokhoz, és hogy a tagok megfelelő betekintést nyerhessenek az azokból származó potenciális lehetőségekbe.

A feladat-csoportokban is számos fajta erőforrást tud a szociális munkás a tagok rendelkezésére bocsátani. A szociális munkás befolyásolhatja a csoport környezetét, közvetlenül vagy közvetetten. A szociális munkás fontos szerepekkel vagy akciócsoportokkal állhat kapcsolatban, melyeknek segítségével felhívhatja saját csoportjának munkájára. Mivel a feladat-csoportokat gyakran úgy állítják össze, hogy különböző készségekkel és erőforrásokkal rendelkező csoporttagokból alakuljon meg, a feladat-csoportok tagjai is egybennek egymásnak a csoport céljainak elérésében.

Mintatényfeltétel, szerepjáték, kipróbálás és felkészítés

A hirtelen és a terpitás csoportokban egyaránt haszonnal alkalmazható a mintatényfeltétel, a szerepjáték és a helyzetek kipróbálása (rehearsing). A mintatényfeltétel azt jelenti, hogy a szociális munkás vagy egy csoporttag sajátos helyzetekben való viselkedéseket mutat be, miközben a többiek megfigyelik, és megvitázzák, hogy hogyan kellene tenni. Például az öntényvesztési készséget fejlesztő csoportban a szociális munkás eljárászhathatja, hogy miképp lehetne egy helyes választásnak válaszolni. Egy másik csoportban a szociális munkás a

törődést és a gondoskodást mutathatja be azzal, hogy a síró csoporttagnak átöleli a vállait.

A szerepjátékos azt jelenti, hogy a csoporttagokkal előkészítünk egy szimulációt. A szerepjáték két fő célja az, hogy egyrészt felmériük egy csoporttag készségeit, amelyekkel egy interperszonális szituációban reagál, és másrészt segítsünk a tagoknak reakcióik javításában. A reakciókon javíthatunk visszajelzésekkel, új reakciók kipróbálásával, vagy ha a szociális javíthatunk visszajelzésekkel, új reakciók kipróbálásával, vagy ha a szociális munkás vagy a többi csoporttag instrukciókkal segíti a megfelelő viselkedés kialakítását (Eicheverry, Siporin és Toseland, 1984).

Bár a szerepjátékot általában azzal a céllal használják, hogy a tagok a csoport védett környezetében tapasztalatot szerezzenek, mielőtt a csoporton kívüli kipróbálnak egy új viselkedést, a szerepjáték arra is használható, hogy már begyakorolt viselkedéseket kijavítsanak, és olyan eljövendő helyzetekre készítsék fel a tagokat, melyek hasonló viselkedéseket követelnek. Például egy olyan csoportban, mely házaspárok kapcsolatain hivatott javítani, a szociális munkás minden tagot megkéri, hogy játszanak el egy vitát, mely az elmúlt héten zajlott házastársunkkal. A szerepjáték alatt a szociális munkás minden párt arra kéri, hogy cseréljenek szerepet, mert így a partnerek megtapasztalják, hogyan érez a másik, mit gondol és hogyan cselekszik az adott szimulációban. A szerepjáték hozzájárult ahhoz, hogy a résztvevők megértették partnerük viselkedését és azt, hogy az ő saját viselkedésük hogyan befolyásolta a partnerüket. A párok elég támogatást kaptak a csoporttól ahhoz, hogy a visszajelzések alapján új és jobb kommunikációs formákkal próbálkozzanak a házastársi vita során. Ilyenmód a párok új kommunikációs készségeket sajátoltak el és új, jobb reakció-módokat kezdtek használni vitáikban.

A kipróbálás azt jelenti, hogy a szerepjáték után kapott visszajelzések alapján a csoporttagok új viselkedési mintát vagy reakciót gyakorolnak be. Mivel nehéz dolog az új viselkedési minták elsajátítása, vagy a nem hatékony, ám berögződött viselkedési mintákról való leszokás, nemritkán többször is el kell próbálni az új viselkedést. A felkészítés (coaching) arra utal, hogy verbális vagy fizikai instrukciók útján segítsünk azoknak a csoporttagoknak, akik nehezen tanulják meg az új viselkedést. Például egy szellemileg visszamaradottak számára szervezett csoportban a tagok azt gyakorolják, hogy miképp fejezzék ki érzéseiket interperszonális kapcsolataikban. Ahogy a tagok gyakorolnak, a szociális munkás instrukciókkal és bemutatással felkészíti őket a hatékonyabb viselkedés alkalmazására.

A csoportvezetői készségek elsajátítása

Aki csoportunkát végző szociális munkás szeretne lenni, annak meg kell ismerkednie a csoportokról szóló elméletekkel, meg kell értenie, miképp működnek az egyének a csoporton belül, számos csoport munkájában részt kell vennie, tagként és vezetőként egyaránt, továbbá képesnek kell lennie arra, hogy integrálja a csoportdinamikáról szóló elméleti tudását gyakorlati tapasztalataival. A csoportvezetés elsajátításának módjai a következők: 1. ismeretek szerzése a csoportvezetésről, 2. ennek a tudásnak a gyakorlása gyakorlatokkal és szerepjátékokkal, 3. részvétel egy csoportban tagként, 4. egy csoport vezetése.

A tanteremben a szociális munkás hallgatók sokféle felételek és kortálmények között tanulhatják a csoportvezetést, a tanulás didaktikus és megjelöltésményű módszereinek ötvöztetésével. A didaktikai anyag ideális esetben megismerteti a jelölteket minden olyan csoporttípussal, melynek vezetésére alkalmatlanok őket. Ezért az előadások, viták és példák számos különböző környezetben működő, különböző céllal összehívott és különböző kliens-körnek szervezett csoportot mutatnak be. Az előadás anyaga kiegészíthető a különböző csoportok munkájáról készített videó-felvételekkel.

A kognitív tudás önmagában nem elégséges a hatékony csoportmunkások képzéséhez. Gyakorlatokkal és szerepjátékokkal lehet az előadásokat szemléltetve tenni. Gyakran laboratóriumi csoportok is alakíthatók a jelöltekkel, melyekben a bemutatott anyagot gyakorolni lehet. Laboratóriumi csoportokban lehetőség nyílik továbbá a vezetés forgószínpadszerű vállalására, és így minden tag legalább egyszer vezetheti a csoportot.

A laboratóriumi csoporttapasztalatokat videó és audiófelvételések igénybe vételével lehet fokozni. Ezek az eszközök visszaesetelést adnak a jelölteknek verbális és nonverbális viselkedésükről, miközben résztvesznek a csoportvezetésben, vagy vezeték azt. A laboratóriumban készült felvételeket a csoportvezetés összejövetelen visszajátszhatják, és így a jelöltek hatásosabban fejleszthetik csoportvezetői készségeiket.

A csoportvezetést úgy is lehet tanulni, ha tagjává válunk egy már korábban létrejött lakóközösségi csoportnak. A csoport munkájában való részvétel lehetővé teszi a megfigyelést és modell útján való tanulást a jelölt számára.

A csoportfolyamat elemzése révén is lehet csoportvezetést tanulni. A csoport elemzése és kritikája egyértelművé teszi, hogy a csoport nem fogadja el a vezető irányú viselkedését fenntartás nélkül. A tagok ilyenkor folyamatosan megfigyelik a csoport fejlődését, és figyelhetik a vezetői készségeket alkalmazó csoportvezetőket. A laboratóriumi csoportokat viszonylag könnyű úgy struk-