Közszolgálati Nemzetközi Képzési Központ

Pallai Katalin:
Multikulturalizmus:
kompetenciafejlesztő tréning interkulturális és etnikai konfliktusok kezeléséhez

Oktatási segédanyag a tréninghez

Nemzeti Közszolgálati Egyetem 2013.

Tartalom

Bevezető……3
1. Kultúra, különbségek 6
2. Csoportok formálódás és identitás 8
3. A kultúra – a személy és a csoport kultúrája 10
4. Kultúra és kultúrdimenziók..... 13
5. Találkozások multikulturális térben..... 14
6. Interkulturális kompetenciák 16
7. A kulturális intelligencia és az interkultúra 18
8. Etnikai identitás és konfliktusforrások..... 20
9. A kognitív létra és a feltáró beszélgetések..... 22
10. Kategorizálás, sztereotípiák és előítéletek..... 26
11. Etnikai konfliktusdinamika és közösségi konfliktuskezelés 28
12. Több etnikumú közösségek vezetésének alapelvei 31

Bevezető

A tananyagot Dr Pallai Katalin az Emberi erőforrás intézet Kommunikációs tanszékének docense fejlesztette. A tantárgy oktatására a 3. szemeszterben összesen 15 órában kerül sor. A hallgatók a tantárgy elvégzéséért két kreditet kapnak. A tantárgyra való jelentkezéshez nincs szükség előzetes ismeretekre, vagy más tárgyak sikeres elvégzésére.

A tantárgy gyakorlatorientált megközelítésben – tréning módszerrel - fejleszti a résztvevők azon interkulturális kompetenciáit, amelyek segítségével a közszolgálati ügyfelek és partnerek olykor nagyon különböző feltevéseit, elvárásait és mozgatórugóit tudják feltérképezni, megérteni és kezelni. A tárgy olyan módszereket tárgyal, amelyek, alkalmasak multikulturális és több nemzetiségű térben a szereplők közötti konfliktusok oldására és közösen elfogadható megoldások kimunkálására.

A tárgy célja a résztvevők interkulturális kompetenciáinak fejlesztése: kognitív, érzelmi és viselkedési szinten.

- Kognitív szinten: a kurzus megismerteti a hallgatókkal az interkulturális alapfogalmakat és strukturált formában ad át olyan koncepcionális kereteket, amelyek segíthetik az interkulturális helyzetek elemzését, megértését és kezelését.
- Érzelmi és viselkedési szinten: a kurzus esetelemzések, film részletek, szituációs és szerep gyakorlatok, és megbeszélések során érzékenyíti a hallgatókat és fejleszti interkulturális készségeiket.

A kurzus tapasztalati tanulásra, tréning módszerre épül. A kurzus idejének nagy része interaktív formában zajlik, frontális tudásátadásra csak rövid blokkokban kerül sor. A kurzus során minden órán gyakorlati feladatok megoldására kerül sor. A feladatok során szerzett tapasztalatok megbeszélése adja a tananyag gerincét. A hallgatók a gyakorlatok során szereznek saját élményű tapasztalatokat, egyéni és csoportos megbeszélések során alakítják ki álláspontjaikat, majd a tréner segítségével rendszerezik azokat, és illesztik a tréner által bevezetett új tudásokat a gyakorlatok tapasztalataihoz.

A tapasztalatokból levonható tanulságokat egészíti ki a tanár új tudáselemekkel, amelyek a multikulturalizmus alapgondolatai. Ezek a tudáselemek segítenek a résztvevőknek a tapasztalatok szintetizálásában.

A segédanyag a tréninggyakorlatok megbeszélése során bevezetett legfontosabb elméleti alapok és koncepcionális keretek rövid magyarázatait adja. Célja, hogy a résztvevők írásos formában is kapjanak emlékeztetőt a tréning alatt megszerzett legfontosabb kognitív tudáselemről. A segédlet a tantárgyi adatlapban közölt óraterv alapján az egyes tanórák alatt levezetett gyakorlatok megbeszélése során átadandó legfontosabb tudáselemeket foglalja össze.

Kötelező irodalom, aminek áttekintése a kurzust megelőzően ajánlott:

- Barcy Magdolna: *Konfliktusok és előítéletek: a vonzások és taszítások világa*. Oriold és Társai. 2012. (kijelölt részek)
- Falkéné Bánó Klára: *Kultúraközi kommunikáció. Az interkulturális menedzsment aspektusai*. (kijelölt részek)
- Pallai, Katalin, 2011: *Vitarendezés és konfliktuskezelés* – jegyzet/gyakorlati segédlet. Budapesti Corvinus Egyetem. pp. 70. (kijelölt részek)
- Pallai Katalin, 2013: *Kooperatív tárgyalás és konfli*ktuskezelés – jegyzet. NKE. VTKI. (kijelölt részek)

Ajánlott irodalom:

- A kötelező irodalomban szereplő művek teljes szövege.
- Cordell, Karl- Stephan Wolf 2010: Ethnic Conflict: Causes, Consequences, and Responses. Polity
- Forester, John. 2009: *Dealing with Difference: Dramas of Mediating Public Disputes*. New York: Oxford UP.
- Lederach, John Paul. 2003: *The Little Book of Conflict Transformation*. Good Books. Intercourse. PA.
- Panossian, R- Berman, B- Linscott, A 2007: Governing Diversity, Democretic solutions in multicultural societies, Kingston: Rights and Democracy

- Susskind, Laurence. – Jeffrey Cruikshank. 2006: *Breaking Robert's Rules*, Oxford: Oxford University Press

FONTOS! A tréning módszertan miatt fontos, hogy a kurzus ne heti egy órában, hanem blokkosítva kerüljön oktatásra, mert csak így lehet az interaktív tanulási folyamathoz szükséges feltételeket megteremteni. A tartalomhoz ideális a tananyagot két egymást követő napon ideális oktatni 6 + 7, vagy 8 + 5 órás blokkokban.

1. Kultúra, különbségek

Régebben csak az utazóknak volt szüksége interkulturális kompetenciákra. Mások egész életüket leélhették úgy, hogy nem találkoztak olyan idegenekkel, akiknek más kultúrájuk volt. Ma sokszor ki se kell lépnünk a lakóhelyünkről, ahhoz, hogy olyanokkal találkozzunk, akik más kultúrákban nevelkedtek. A különböző kultúrákban nevelkedett emberek különböző módon látják a világot, különböző értékek, elvárások alapján rendezik mindazt, ami körülöttük van. Mást éreznek otthonosnak, és idegesítőnek, másképp értelmeznek és oldanak meg helyzeteket. Másképp mutatják ki tiszteletüket és szeretetüket. A kultúrák különbözősége akadályokat jelenthet a kommunikációban és interakcióban.

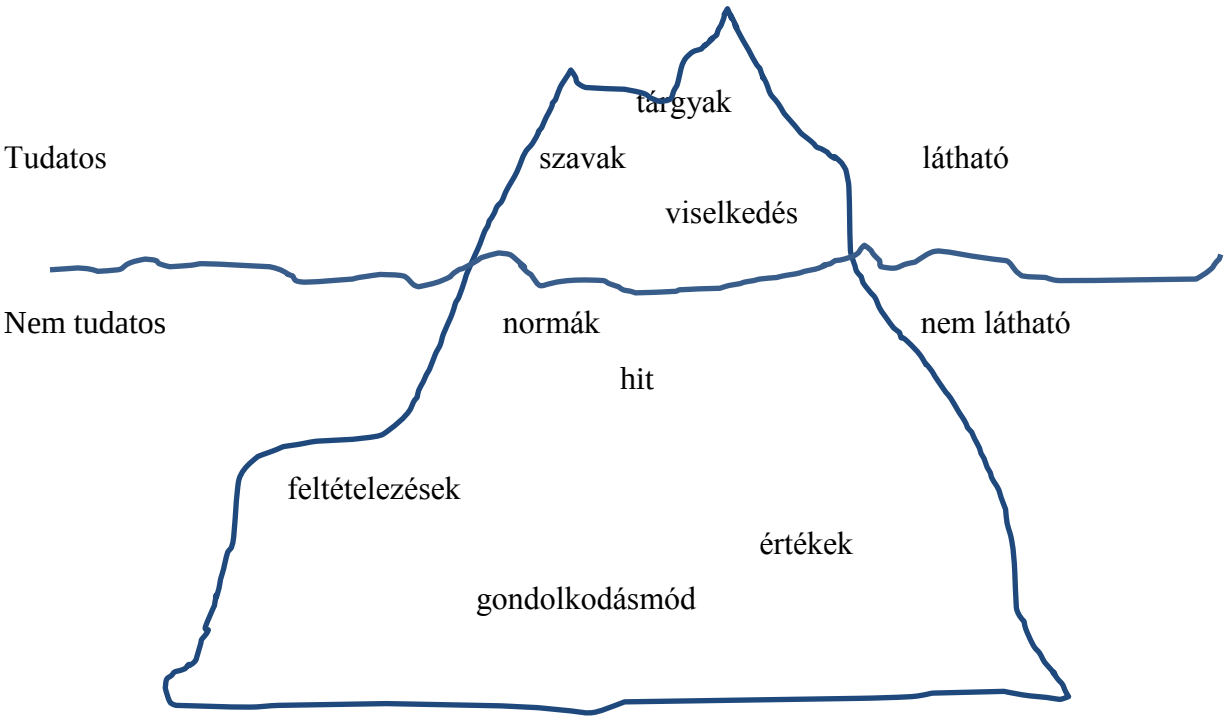
A kurzus célja abban segíteni a résztvevőknek, hogy megértsék, hogy mi a jelentősége a különböző kultúráknak a mindennapi érintkezések során, mit befolyásol a diverzitás az emberek és a közszolgálat és ügyfelei közötti kommunikációban, és módszereket kapjanak arra, hogy mi módon lehet eltérő kulturális alapokról indulva is egymást tisztelő, együttműködő módon kommunikálni, tárgyalni, problémákat és konfliktusokat megoldani. Ezek a kompetenciák alapvetően szükségesek ahhoz, hogy az ember a globalizálódó világban, és egyre nagyobb kulturális diverzitásban eligazodjon és eredményesen működjön.

A kurzus során a diverzitás alatt mindazt értjük, amiben hasonlóak és különbözőek vagyunk. Egyformán gondolkodó embereknek könnyű egyetérteni. A kihívást az jelenti, hogy azt is megértsük, aki mást gondol, vagy egyes helyzetekben nagyon különbözőnek tűnik. Ehhez első lépés azt megérteni, hogyan és miért vagyunk különbözőek.

<u>A Kulturális jéghegy</u>

A kultúra elemzéséhez és oktatásához különböző modelleket alkottak a szakértők. Egyik legismertebb ezek közül, amellyel a tréningen is dolgozunk a Kulturális jéghegy. A jéghegy szimbólum értelme az, hogy a jéghegyből, csak egy kis rész van a víz felett. A nagyobb, víz alatti rész tartja azonban jéghegy kilátszó részét. Hasonlóan a jéghegyekhez a kultúrának is csak kis része észlelhető közvetlenül. Csak elenyésző rész van „a víz felett”. Ilyenek a kultúra

látható elemei, mint az öltözködés, rituálék, vagy a tárgyak. Van azonban sok fontos elem, amit nem látunk. Ilyenek az értékek, az időérzékelés, szépségeszmény, hiedelmek. Ahogy a jéghegyet is a víz alatti rész tartja fenn, kultúrának is a láthatatlan elemei vannak hatással arra, ami látható.



A későbbi gondolatok megértéséhez talán az még fontosabb is, hogy amikor félreértések, problémák, konfliktusok alakulnak ki, látszólag általában a víz feletti részeken ütközünk. Pedig a lényeg a legtöbbször a víz alatti részek ütközése. Ezek a közvetlenül nem észlelhető elemek határozzák meg az interkulturális érintkezések alapjait. Még akkor is, ha víz feletti dolgokról vitatkozunk, összeütközések alapvetően a víz alatt történnek és a tartós megoldások kulcsa is a víz alatti részeken található. A jéghegy a látható és láthatatlan elemek összefüggéseinek megértését segíti most is, és majd a konfliktusok tárgyalásánál is, és ezzel kulcsot ad majd az álláspontokat feltáró beszélgetésekhez is, amelyekről később lesz szó.

A jéghegy model Edgar H. Sheintől származik. Nagyon sok más kultúra modellt is alkottak még a kutatók. Jürgen Bolten például hasonlóan a jéghegy modellhez két kultúrdimenziót használ: Perceptas (látható, érzékelhető elemek) és Conceptas (a kultúra mentális dimenziója,

pl. kódok, gondolkodásmódok, minták). A lényeg nála fordított a fenti elemzéshez képest. Az ő gondolkodásának középpontjában az áll, hogy a közvetlenül észlelhető Perceptas alapján következtethetünk a Conceptasra. Mások, mint például Trompenaars Shein gondolatát fejlesztették tovább. Trompenaars a hagyma modellje három rétegre bontja a kultúra elemeit. Legbelül a legalapvetőbb elemek, az implicit alapfeltevések és axiómák vannak ebben a modellben. Ezek és a külső körülmények alapján formálódnak az adott kultúrára jellemző normák és értékek, amelyek a második réteget alkotják. Végül a legkülsőbb rétegben vannak a tárgyi emlékek, amelyek már explicit, közvetlenül érzékelhető formában jelenítik meg az adott kultúrát. Nekünk ezen a ponton a jéghegy elegendő a továbblépéshez.

2. Csoportok formálódás és identitás

A kurzus alatt a gyakorlatok során a résztvevők közvetlen tapasztalatokat gyűjtöttek a csoportformálódás és a csoportok közötti versengés kialakulásáról, erősödéséről, és arról a folyamatról, ahogy a versengés elvonja a csoporttagok figyelmét a csoportok között lehetséges közös célokról. Különösen fontos a csoportdinamikák megértése a multikulturalizmus megértéséhez, mert a kultúrák közötti különbségek, és különböző identitások nagyon erős csoportképző erők, amelyek alapján– mint később vizsgálni fogjuk - hihetetlenül gyors konfliktus-eszkalációs dinamikák alakulhatnak ki.

A kurzus során átélt gyakorlat nemcsak a spontán csoportfejlődés dinamikájáról ad sajátélményű tapasztalatot a résztvevőknek, hanem a tréner beavatkozásain keresztül arra is példákat mutat, hogy mely feltételek támogatják a versengést, és melyek támogathatják az együttműködés kialakulását. Ezzel a gyakorlat tapasztalatait a közpolitikai folyamatok során alkalmazható eszközökhöz köti a csoport.

A csoportformálódás folyamatainak megértését alapozták meg a minimál csoport kísérletek során nyert tapasztalatok és a kidolgozott elmélet, amely leginkább Henri Tajfel nevéhez köthető. Muzaref Sherif, Henri Tajfel és más tudósok kísérletei, azt bizonyították, hogy akár minimális különbségtétel is elegendő lehet a csoportformálódás elindításához. (pl. Klee vagy Kandinszkij kép preferenciája Tajfel kísérletekben) Amennyiben a csoportok a formálódás

után interakcióba kerülnek más csoportokkal, nagyon gyorsan erősödhet a csoporton belüli kohézió és a csoportidentitás, és ezzel párhuzamosan az erős megkülönböztetés a saját és a másik csoport között. Sajátos kategorizáció alakul ki, amely során a saját csoport értékei felerősödnek és a másik csoport tulajdonságai leértékelődnek.

A csoportkohézió kialakulása után könnyen kialakul a csoportok közötti versengés ellenérdekelt, vagy annak feltételezett helyzetben. A kurzus során megtapasztalt helyzet érdekessége az, hogy a csoportok érdeke közös, de a szétválás miatt hajlamosak a szereplők versengő helyzetként értelmezni az adott helyzetet. A versengés folyamán a különbségek észlelése folyamatosan erősödik és ellenséges viszony alakul ki a csoportok között, amelyben gyakran a másik átverése is „belefér". A versengési hajlam, mint a gyakorlat során is megtapasztalható, odáig vezethet, hogy teljesen elfedheti a csoportok elől a közös cél lehetőségét, és előnyös voltát. Így alakulhat ki az a helyzet, amelyben végül a csoportok mind rosszul járnak.

A csoporttapasztalatok segítenek rádöbbenteni a résztvevőket a csoport és identitás formálódás jelentőségére a közösségi és társadalmi viszonyokban, és az interkulturális helyzetekben kialakuló konfliktusdinamikák lényegére. Henri Tajfel és John Turner társadalmi identitás elmélete szerint emberi tulajdonság az, hogy bizonyos csoportokhoz való tartozás része identitásformálódásunknak. Szükségünk van pozitív identitásra így a bennünk élő képet saját identitáscsoportunkról folyamatosan alakítjuk, és egyre pozitívabbnak érzékeljük. Természetes pszichológiai folyamat játszódik le, amikor más csoportok működésénél hajlamosak vagyunk jobb fényben látni saját csoportjuk működését, és „normalizálni" (vagyis normálisnak, akár az egyetlen normális módnak) látni mindazt, amit a mi csoportunk gondol, vagy tesz. Interkulturális és inter-etnikai konfliktusok során ezek a folyamatok szélsőséges formákat ölthetnek.

A csoporthoz tartozás során a más csoportok megkülönböztetésére határokat képzünk. Az, hogy ezeknek a határoknak milyen jelentősége lesz, attól függ, hogy milyen körülmények és hatások között formálódnak. Közös vagy un. fölérendelt célok, nagymértékben segíthetik az együttműködés kialakulását. A csoportgyakorlat azonban azt is megmutatja, hogy a felettes célok megértetése is komoly kihívás heves versengő állapotba került csoportok között.

A csoportok közötti versengés, ellenségeskedés és szétválást kockázatát csökkenti rendszeres interakció a csoportok között és a személyes kapcsolatok az eltérő csoportok tagjai között. Ez olyan társadalmi, közösségi és szervezeti közeg fontosságát emeli ki, amelyben az egyes csoportok tagjai többféle csoporthoz tartoznak, vagyis több identitáselemmel rendelkeznek (multiple identities) amelyek a közösség tagjai között egymással átfedő halmazokat képeznek.

3. A kultúra – a személy és a csoport kultúrája

A kurzus alatt alapvetően a kulturális antropológia kultúra fogalmát használjuk: kultúra egy adott társadalom mindazon ismereteinek összessége, amelyek az emberi közösség összetartozását és fennmaradását biztosítják. A kultúra a közösség értékeinek, hitének, normáinak összessége, amelyek a gondolkodás, érzékelés és reagálás mintáit alakítják. Geert Hofstede, az interkulturális kutatások egyik szaktekintélye a kultúrát úgy definiálta, mint „a gondolkodás kollektív programját, ami ez egyik csoport tagjait megkülönbözteti a másikétól."

A kulturális alapokat az emberek gyermekkorukban szerzik és így nagy részüknek nincsenek is tudatában. Pedig ezek alapján interpretálják a világot, reagálnak, rendszereznek.

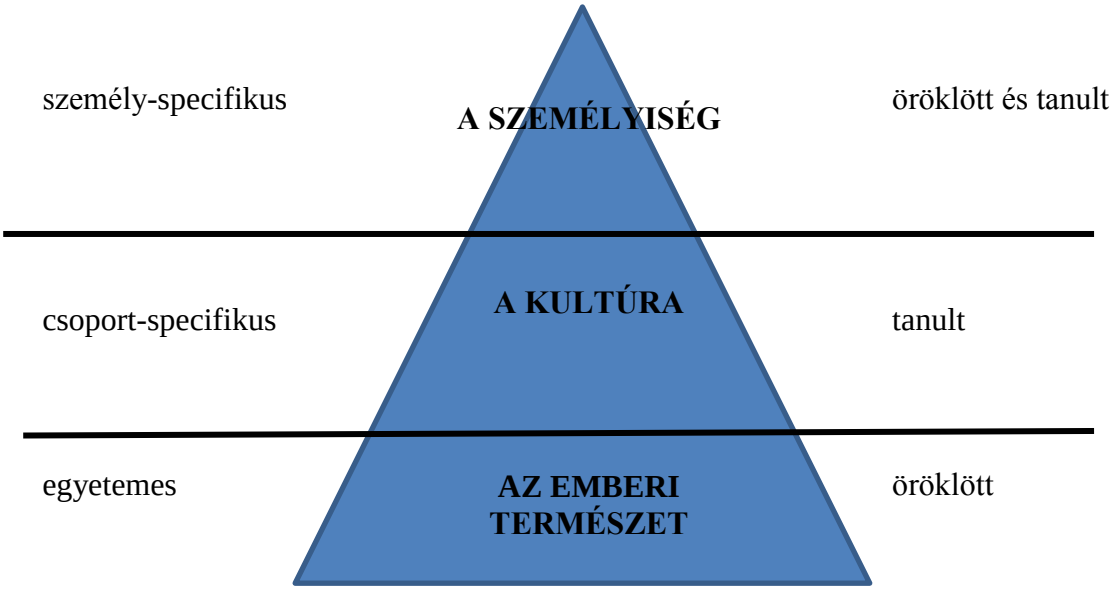
Ahhoz, hogy interkulturális térben eredményesen működjünk értenünk kell, hogy a kultúra

- Tanult, mély és csoportra jellemző
- Erős – gyakran nem is tudatos - hatás a viselkedésre és értelmezésre
- Rendezett rendszer, ami látható és láthatatlan elemekből áll, amelyek egymással kölcsönhatásban vannak
- Nyitottabb, vagy zártabb lehet (pl. vallási alapon szerveződött csoportoknál általában zártabb, egységesebb, és kevesebb mozgásteret ad csoporttagnak személyes elemekkel való kombinációra)

Aki nincs tudtában kultúrája általi meghatározottságának, úgy gondolja, hogy reakciói az egyetlen helyes utat jelentik. Türelmetlenül állnak másféle értelmezések, vagy számukra

érthetetlen reakciók előtt. A kultúrák létjogosultságának, a diverzitásnak az elfogadása alapvetően szükséges ahhoz, hogy más kultúrákban szocializálódott partnereinkhez nyitottsággal közeledhessünk, és lehetőséget teremtsünk arra, hogy egymást olyan helyzetekben is megértsük, amikor kulturális gyökereink egymástól eltérő következtetéseket diktálnának.

Nem kérdés, hogy a kultúra, amiről beszélünk kollektív konstrukció. Mégis fontos látnunk, hogy a csoport, vagy közösség kultúrája nem jelenti azt, hogy minden tagja pontosan ugyanazokat az értékeket, normákat, látás- és gondolkodásmódokat hordozza, és azonosan fog reagálni azonos helyzetekre. Minden személy külön egyéniség, akit személyes tulajdonságai és tanult minták ötvözete vezet. Ezt ábrázolja Hofstede piramis modellje.



Hofstede piramisa arra hívja fel a figyelmet, hogy a bár egyes kultúrákat elemezhetünk, és közös vonásaikat mind az előfeltevések, mind az értékek és normák, mind a tárgyak és látható dolgok szintjén leírhatjuk és értelmezhetjük, ezzel még hiba lenne azt hinni, hogy a kultúrához tartozó személyek cselekedeteinek értelmezéséhez biztonságosan használható kulcsot kapnánk. A kultúrák leírásainak egyik fő veszélye az, hogy avatatlan kezekben/fejekben bűnös sztereotipizáláshoz vezetnek, amelyek nemhogy segítik, hanem gyakran akadályozzák a másik ember, vagy csoport megértését. Mint később látni fogjuk, az egyes kultúrák elemzésének eredményei minden esetben pontos és nyitott megfigyelésekkel illesztendők az adott helyzethez és a benne szereplő személyekhez.

4. Kultúra és kultúrdimenziók

Ahhoz, hogy a különböző kultúrákban nevelkedett és szocializálódott emberek attitűdjeit és viselkedését pontosabban le lehessen írni és elemezni lehessen, az interkulturális tudományok neves képviselői, mint Edward Hall, Geert Hofstede és Fons Trompenaars, un. kultúrdimenziók különböző rendszerezéseit állították fel. Egy-egy kultúrdimenzió egy-egy jellemző mentén, két poláris ellentétet határoz meg. (pl. individualizmus-kollektivizmus, feladat-kapcsoltfókusz) A két ellentétes attitűdöt egy egyenes két végpontjaként kell elképzelni. A tapasztalható attitűdök a két végpont közötti vonal pontjaihoz rendelhetőek aszerint, hogy milyen mértékben állnak közel/távol az adott végpontokhoz képest. A kultúrák elemzése során az egyes attitűdök megjelenésének mértékét mérjük az adott kultúrában. Természetesen nem hagyva figyelmen kívül, hogy csoport, etnikum, nemzet, vagy közösség és a hozzá kötődő egyén kultúrája eltérő lehet.

Bár egyre komolyabb tudományos és szakmai vita folyik a kultúrdimenziók alkalmazhatóságáról a globalizált világban, amikor a kultúraformálódás egyre dinamikusabb változást mutat és az interakciós terekben mutatott kulturális minták egyre vegyesebbek, mégis érdemes a kultúrdimenziókkal megismerkedni, mert az általuk megformált kategória rendszer gyakran segíti a Hofstedei „gondolkodási program" a felismerését, azonosítását és értelmezését. Ezért a kurzus során a témánk szempontjából legrelevánsabb kultúrdimenziókkal ismerkedünk meg.

Feladat-fókusz	Személy-fókusz
Monokróm/ lineáris idő (szigorú időrend-érzékelés és igazodás)	Polikróm/ multiaktív (flexibilis időérzékelés)
Explicit kommunikáció (gyenge kontextus-hatás)	Implicit kommunikáció (erős kontextus-hatás)
Egalitáriánus	Hierarchikus
Eredmény- fókusz	Státusz-fókusz
Individuum-fókusz	Csoport-fókusz
Bizonytalanság-tolerancia	Biztonság-igény

Univerzalizmus (egy minta alkalmazása)	Partikularizmus (a helyzethez adaptálódó)
Hosszútávú perspektíva	Rövid távú perspektíva

5. Találkozások multikulturális térben

Interkulturális találkozásnak azt nevezzük, amikor különböző kultúrákból származó személyek vagy csoportok egymással valamilyen interakcióba kerülnek. Ez történhet úgy, hogy csak megfigyelik egymást, vagy aktívan kommunikálnak, vagy közösen próbálnak megegyezni, dönteni, tervezni, problémát megoldani, konfliktust kezelni, vagy egyszerűen csak az idejüket egymással eltölteni. Mivel a résztvevők nem ugyanahhoz a kultúrához tartoznak, kommunikációjuk, reakcióik és következtetéseik alapja nem okvetlenül azonos előfeltevés, szabály, norma, következtetés, vagy viselkedési minta. Ez a különbözőség megnehezíti a kommunikációt és interakciót.

Az elmúlt évtizedben pszichológiai kutatások sora bizonyította, hogy érzékelésünk és helyzetértelmezéseink nagyon is személyesek és részlegesek. Könnyen tévútra tévedünk, ugyanis a tudat és a valóság közvetlen kapcsolata illúzió. Nincs tudatos élmény, hanem vannak érzékszerveink, és idegrendszerünk, amelyek közvetítik a külső világot. Időnként jeleznek a tudatnak. Általában a tudattalanban valamiféle relevancia alapján dől el, hogy mi jut el a tudatunkig. A relevancia alapjai korábbi ismereteink, tapasztalataink, a kategóriák (sztereotípiák) amelyeket használunk. Ezek interkulturális találkozások során mind nagyon különbözőek lehetnek. Ez után következik az értelmezés, amely megint egy alapvetően kultúra-függő folyamat, amelyben értékeink, kultúránk, ízlésünk diktálta szabályok alapján rendezzük számunkra értelmes rendbe, azokat a jeleket, amelyek az érzékelés szűrőjén már átjutottak. Így azután az, hogy egy helyzetben mit veszünk észre, mit gondolunk alapvetően kultur-specifikus és személyes.

A tréning során több érdekes tapasztalatot szereznek a résztvevők arról, hogy mennyire részleges a megfigyelés, mennyire befolyásolja az előhangolás, a személyes relevancia és azok a kategóriák, amiket használunk a világ rendszerezésére, és mennyire hajlamosak

vagyunk arra, hogy a hiányzó információkat – akár saját magunk számára is észrevétlenül - kiegészítsük. A gyakorlatok során a résztvevőknek lehetősége van azt is megtapasztalni, hogy mennyiféle különböző olvasat (személyes történet) tud pillanatok alatt felépülni ugyanarról az alaptörténetről. Mindenki azt hiszi, hogy az ő története a tényszerű igazság, pedig könnyen előfordulhat, hogy az csak egy téves olvasat. Az is kiderül, hogy ugyanarról a dologról, vagy eseményről sarkosan különböző történeteket alkotnak a résztvevők, majd meggyőződéssel vitatkoznak a saját igazukról.

A tréninggyakorlat bemutat és tudatosít egy helyzetet, ami gyakran előfordul mindannyiunkkal, csak nem mindig tudatosul. Azt hisszük, hogy ugyanannak a történetnek vagyunk a szereplői, pedig mindannyian más történet alapján értékeljük a helyzetet, vonjuk le a következtetéseinket, vagy más történet alapján cselekszünk. Ennyi elég is a vitához, konfliktushoz. Ha nem oldjuk fel a helyzetet, a természetes következmény erősödő diszharmónia, ellentét, ütközés és növekvő feszültség lehet.

Interkulturális találkozások során tudnunk kel, hogy:

- A tiszta, világos kommunikáció szinte lehetetlen, mert más asszociációkat társítunk a kommunikációhoz és interakcióhoz,
- Sok csatornán kommunikálunk, amelyek közül több nem tudatos, így nem tudatosan küldünk és fogadunk információkat,
- A várakozásaink alapján ösztönösen szűrjük a rendelkezésre álló információkat, így azt érzékeljük, azt látjuk meg, ami megfelel a várakozásainknak,
- Nemcsak az ösztönös érzékelés, de az érzékelt jelenségek rendszerezése is más módon történik, mert feltételezéseink, kategóriarendszerünk, értékeink és így következtetéseink eltérőek,
- különböző fontosságot tulajdonítunk egyes elemeknek, jelenségeknek.

Mindez azt jelenti, hogy különböző „valóságokat” élünk meg, majd ezekre alapozzuk kommunikációnkat, elvárásainkat és interakcióinkat. Feltételezéseink, asszociációink, helyzetértékeléseink, ítéleteink különbözőek és kultúra-függők. Így nem feltételezhetjük azt,

hogy különböző kultúrák szereplői azonosan észlelnek és értelmeznek helyzeteket, vagy azonos dolgokat várnak el, kívánnak, vagy azonos dolgokat terveznek.

6. Interkulturális kompetenciák

Korábban az interkulturális találkozásokat olyan interakcióként definiáltuk, amelyek során olyan szereplők találkoznak, akik különböző kultúrákhoz tartoznak. Mivel különböző kultúrákhoz tartoznak, eltérhetnek értékeik, előfeltételezéseik, gondolkozásuk, érzéseik vagy viselkedésük. Mindez megnehezíti a kommunikációjukat, vagy együttműködésüket. A legnagyobb problémát ilyen helyzetben az okozza, hogy ha a szereplők nincsenek tisztában a potenciális nehézségekkel, saját kultúrájuk szabályai alapján próbálják a másik kultúra alapján reagáló, cselekvő embert megérteni. Így könnyen kölcsönösen félreértelmezzük a történéseket. A félreértések könnyen növekvő feszültséghez, bizalomvesztéshez, összeütközésekhez vezethetnek.

Az interkulturális kompetencia szükséges feltétele annak megértése és őszinte elfogadása, hogy mindaz, amit az ember az egyik kultúrában természetes és érthető, tehát így: „normális" reakciónak tart, az egyáltalán nem biztos, hogy hasonlóan normális vagy érthető egy másik kultúrában is. E nélkül a felismerés nélkül nem alakulhat ki az interkulturális kompetencia.

Az interkulturális kompetencia azoknak a készségeknek és képességeknek az összessége, amelyek segítségével valaki képes kulturális határokon átlépve kölcsönös megértésen alapuló, egymást tiszteletben tartó, konstruktív kapcsolatokat kialakítani és kölcsönös elfogadás és előnyök mentén tárgyalni. A kulturális kompetencia három részkompetenciára osztható:

- Kognitív részkompetencia, amely alkotórészei:
    - a kognitív tudás más kultúrákról (azok történetéről, értékeiről, szokásairól)
    - elméleti tudás a kultúra lényegéről, elemeiről és hatásairól, és a kulturális különbségekről

    - önreflexió, és a saját kultúra és hatásainak és következményeinek tudatos ismerete
- Affektív részkompetencia:
    - nyitottság és kíváncsiság más kultúrák iránt
    - empátia és a másféleség megértésének képessége
    - többértelműség és tisztázatlanság elviselésének lépessége
- Pragmatikus-kommunikatív részkompetencia:
    - megfelelő kommunikációs minták alkalmazásának képessége
    - hatékony konfliktuskezelő módszerek alkalmazásának képessége

Fejlett kulturális kompetenciával rendelkező emberek:

- nyitottak más kultúrák iránt, és alapvetően élvezik a kultúrák közötti interakciós helyzeteket
- képesek hatékonyan, és kulturálisan érzékenyen kommunikálni
- tudatában vannak saját kultúrájuk elemeinek, és hajlandóak kritikus önreflexióra
- rendelkeznek alapvető ismeretekkel partnerük kultúrájáról, vagy elegendő nyitottsággal, tisztelettel, empátiával és türelemmel annak felfedezéséhez
- jól tűrik a komplex és nehezen értelmezhető helyzeteket
- jó probléma és konfliktus megoldó képességekkel rendelkeznek

A kulturális kompetenciák fejleszthetőek. Ezért nagyon fontos foglalkozni velük, és tanítani az embereknek.

7. A kulturális intelligencia és az interkultúra

A kulturális intelligencia aránylag új fogalom, amely kitűnően illeszkedik a 20. század végének intelligenciakutatásaihoz, amelyek során a korábban a szellemi képességek mérésében egyeduralkodó IQ fogalom mellé új fogalmak kerültek. Először Howard Gardner kutatásai nyomán az intellektuális képességek sokféleségének (multiple intelligence) értelmezése vált elfogadottá, majd erre épülve a század végén az érzelmi és társadalmi intelligencia fogalmai kerültek előtérbe az intelligencia kutatását az idegrendszeri kutatások eredményeihez kapcsolva. (Payne, Salovey, Goleman). A kulturális intelligencia fogalma, amely ezekhez a korábban elterjedt intelligencia fogalmakhoz illeszkedik Earley és Ang kutatásai nyomán került először definiálásra, majd ezt fejlesztette tovább Livermore és Thomas.

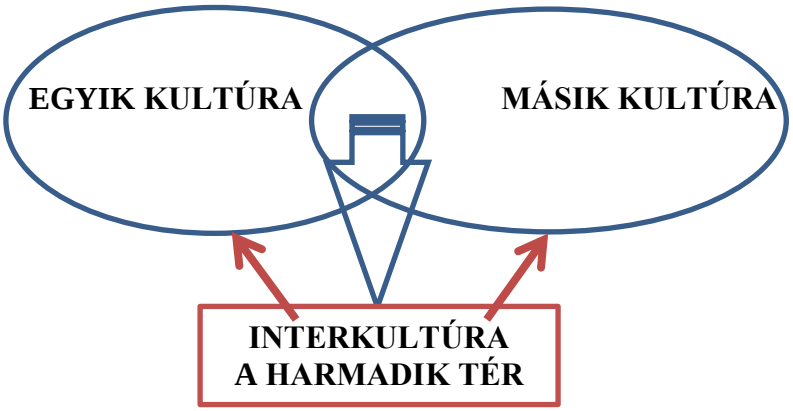
A kulturális intelligencia, hasonlóan a korábban ismertetett kulturális kompetenciákhoz, arra szolgál, hogy az embert képessé tegye más csoportok hiedelmeit, értékeit, attitűdjeit és viselkedéseit felismerni, megérteni és arra használni, hogy céljait elérje. Azt a képességet jelenti, amellyel az ember az interakciók során képes illeszkedni más kultúrák képviselőihez. A kulturális intelligencia alapelemei nagyon hasonlóak a fenti kulturális kompetenciákhoz, mert szintén tartalmaznak kognitív, affektív és viselkedési elemeket. Mégis a kulturális intelligencia fogalma magán viseli a 21. század nyomát is, azzal, hogy alapvetően dinamikus felfogást tükröz a négy alkotó elem definiálása:

- motiváció: érdeklődés, meggyőződés és önbizalom interkulturális helyzetekben
- tudás/gondolkodás: arról, hogy miben hasonlóak és különbözőek az adott kultúrák
- stratégia/meta-gondolkodás: képesség az interkulturális tér értelmezésére, az a tudás, amivel elemezni és értelmezni lehet az eltérő feltételezések következményeit, és azonosítani az eltérő kódokat és kognitív térképeket.
- viselkedés/akció: viselkedési minták flexibilis alkalmazása, és a verbális és nem verbális kommunikációs eszközök helyzethez illeszkedő alkalmazása

A résztvevők nemcsak azért ismerkednek meg mindkét értelmezéssel és kategorizációval, hogy a felfogásukhoz jobban illeszkedőt választhassák, de azért is, mert a kulturális

intelligencia fogalma átvezet az interkultúra fogalmához, amely a konfliktuskezelésben kulcsfogalom lesz.

Az interkultúra (németül: Interkultur, vagy dritter Raum, angolul: third space) olyan harmadik teret jelent, amelyből magas interkulturális intelligenciával, és komoly interkulturális tapasztalattal rendelkező személyek mind a saját, mind az idegen kultúrát távolságtartó és kreatív nézőpontból tudják szemlélni. Ahhoz, hogy valaki ebből a harmadik tréből tudja értelmezni a jelenségeket és tudjon hatással lenni az interkulturális térben zajló dinamikára alapvetően szükséges, hogy teljesen egyenjogúnak fogadja el a kultúrákat, és ki tudjon lépni A és B kultúrából is, és egy teljesen új szintézisből, egy semleges külső nézőpontból tudja szemlélni mindkettőt. (Bolten, 2003)



Ahhoz, hogy interkulturális konfliktusokat elemezni, vagy kezelni tudjunk, vagy interkulturális térben bármiféle kölcsönös előnyök talaján nyugvó megegyezést tető alá hozzunk a közszolgáltatások, tervezés, vagy közpolitikák területén, alapvetően fontos, hogy képesek legyünk a helyzetet és folyamatot ebből a harmadik térből szemlélni.

8. Etnikai identitás és konfliktusforrások

Az etnikai és etnikum szavak közös forrása a görög "ethnos" szó, ami nemzetet, vagy olyan emberek csoportját jelentette, akinek megegyezik a kultúrája. Az etnikai csoportok olyan csoportok, amelyek magukat közös csoportba sorolják, és mások is megkülönböztetik őket közös jellemzőik alapján. Ilyen markerek lehetnek: a nyelv, kultúra, történelem, (traumák és dicsőségek), közös ellenségek. A markerek fontos szerepet játszanak a csoport önazonosításában is.

Az etnikai identitás mindaddig kényelmesen és békésen megfér más identitáselemekkel (mint pl. szakmai, női, állampolgári, identitás, stb), amíg az egyén vagy csoport nem érzékel megkülönböztetést vagy fenyegetést. Az etnikai identitás ilyenkor az egyéni kultúra része, és békében megfér minden más identitás elemmel. Kluckhohn and Murray definíciója van érvényben : "Bizonyos értelemben minden ember (a) olyan mint minden más ember (b) olyan

mint sok más ember (c) különbözik mindenkitől". Ez azt jelenti, hogy békében élünk a tudással, hogy (a) sok olyan tulajdonság van, amin osztozik az emberiség, ettől vagyunk emberek, (b) vannak a csoport és etnikai markerek és vannak olyanok (c) amelyek egyedivé, és megismételhetetlenné tesznek minket, mint minden más egyedet. Ekkor az etnikai csoport értelmezése az egyén számára odatartozást jelent, és annak realizálását, hogy az ő etnikai csoportja mellett vannak más csoportok, amelyeket más közös vonások - azonosságok és hasonlóságok – összetartanak. A csoportok meg tudják különböztetni magukat más csoportoktól. Így kialakulnak különböző „mi" és „ők" koncepciók.

Az etnikai csoporthoz tartozás meghatározó élmény lehet: több kutató az etnikai csoportot a társadalom olyan kisebb közösségeként értelmezi, amely a rokonsági kapcsolatokhoz hasonló élményt adhat. Ezek közé tartozhatnak a családi kötelékekben tapasztaltakhoz hasonló jogok és kötelezettségek és olyan érzelmek, mint a szeretet, elfogadás és empátia. Ugyanis, mind az etnikum és a család biztosíthat: szolidaritást nehéz helyzetekben, támogatást, amikor szükség van rá, befogadó társas közeget és intimitást, és azt az élményt, hogy értjük és ismerjük a másik viselkedését, még akkor is, ha személy szerint nem ismerjük őt. (Donald L. Horowitz, 1983)

Az etnikai csoportot gyakran inverz hűtőgépként szimbolizálják. Ugyanis a hűtőgép ahhoz, hogy belül hideget csináljon kifelé meleget ad ki. Az etnikai csoport befelé sugároz meleget a saját tagjai felé, de ehhez azonban hűvösebbé teszik a kifelé irányuló kapcsolatot.

Természetesen egy ember egyszerre több csoporthoz is tartozhat, és mindegyik tagjának érezheti magát. Kötődhet hozzájuk, lehet közös nyelve, érdeklődése, hagyománya, foglalkozása, a csoport tagjaival. Kapcsolódhat etnikai szálon is több csoporthoz és mindegyik esetben a csoporttagság beépülhet identitásába.

Nagyon fontos látni egyrészről, hogy az etnikai identitás fontos elem lehet az emberek identitásában és személyiségfejlődésében, másrészről. Arra, hogy mekkora fontossága van a csoportokhoz tartozásnak a kontextusnak meghatározó hatása van. Különösen fontos elemmé válik a csoporttagság, az etnikai hovatartozás, vagy bármely más identitáselem külső megkülönböztetés, kirekesztés, vagy bármely más fenyegetettség érzékelése során. Ilyenkor

előfordulhat, hogy a többi identitás elemen belül domináns szerepet játszik. Ilyenkor az emberek egyre inkább etnikai szemüvegen keresztül szemlélik az eseményeket és egyre inkább elveszíthetik késességüket a kiegyensúlyozott értékelésre.

Abban, hogy ilyen helyzetek kialakulnak és abban, hogy milyen potenciális dinamikákat hordoznak meghatározó szerepe van a közszférának és a közszerepelőknek! Ezért kell erről a témáról külön beszélni.

9. A kognitív létra és a feltáró beszélgetések

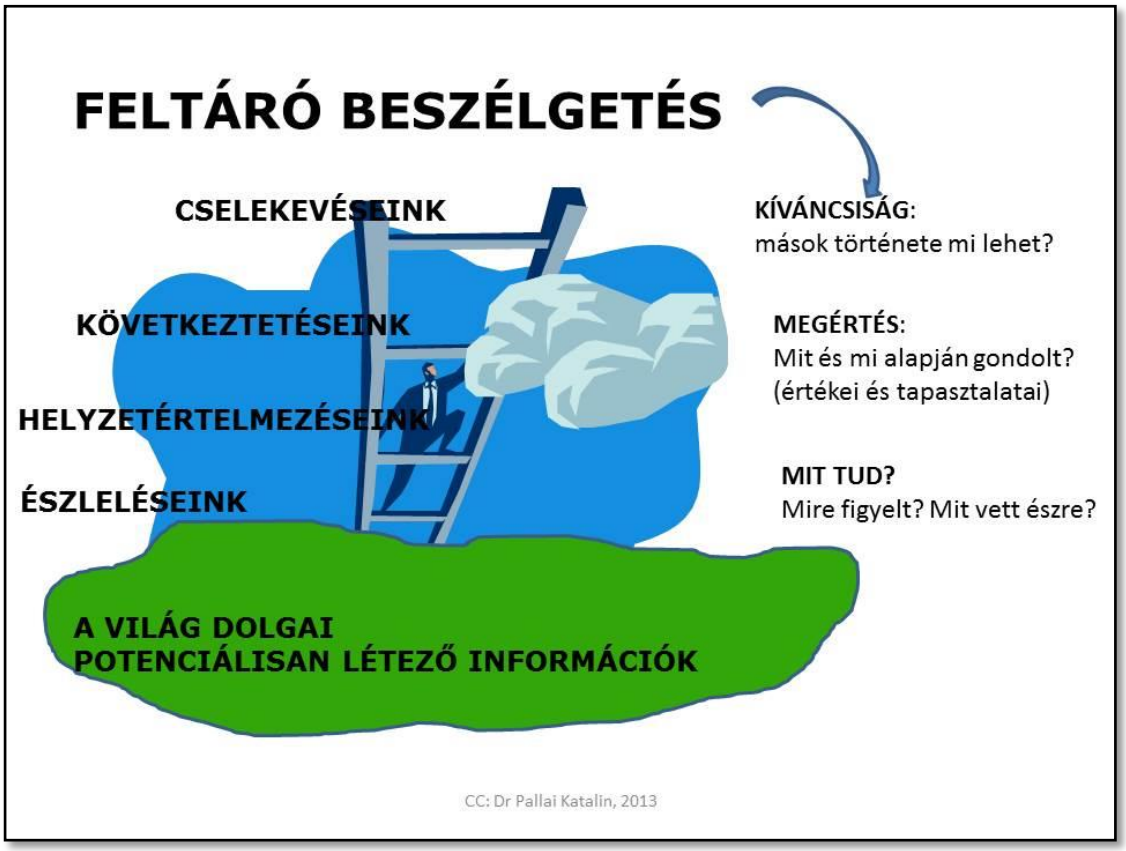
Korábban már volt szó az észlelés szelektivitásáról. Mielőtt a sztereotípiákra és előítéletekre térnénk érdemes kicsit mélyebben megnézni a helyzetértelmezési folyamatot és azt végiggondolni hogyan alakulnak ki történeteink és következtetéseink. A lenti rajzon szereplő „kognitív létra” a valóság talaján áll. Azt mutatja, hogy a valóságban elvben minden információ rendelkezésre áll. Mi azonban a rendelkezésre álló információkból csak néhányat tudunk felfogni. Még akkor is, ha mindent láthattunk. de sokszor ez a feltétel sem áll fenn, mert csak az információk egy része jut el a tudatunkhoz. Ezek az észleléseink és megfigyeléseink. Ezeket próbáljuk értelmezni értékeink, kultúránk és kategóriáink alapján. Az értelmezés után még gyakran ki is egészítjük a formálódó történetet további feltételezésekkel, és így kialakul a helyzetértelmezésünk. Végül a saját helyzetértelmezésünk, saját történetünk alapján – vagyis az alapján ahogy látjuk a dolgokat – vonjuk le következtetéseinket és cselekszünk, ha szükséges.

Amikor egy vita során azt feltételezem, hogy a társam ugyanannak a helyzetnek volt részese, mint én, nagyon nehéz megérteni, hogy juthatott nagyon eltérő következtetésre, vagy miért szánta magát másféle cselekvésre. Ha nekem igazam van, neki természetesen mindaddig nem lehet igaza, amíg közös történetet feltételezek.

Interkulturális találkozások során nyilvánvaló hiba a közös történet feltételezése. Amikor a felek különböző kultúrák alapján ítélik meg a dolgokat, könnyen különböző következtetésre jutnak. Egyiknek is igaza van az ő történetemben, és a másiknak is az ő történetében. Ahhoz, hogy a felek megértsék egymást egy feltáró beszélgetés során kell a történeteket megérteni: ki mire figyelt, mit vett észre? hogyan értelmezte? mit érzett és milyen következtetéseket vont le belőle? Lehet, hogy egy ilyen beszélgetés során kiegészülnek az információk és már közös történet keretében tudnak a megoldáson gondolkodni. Az is megtörténhet, hogy bár a részletek tisztázódnak, mégse formálódik közös értelmezés. Nem kell okvetlenül egyetértenünk a helyzetértelmezésen. Lehet, hogy nem is érthetünk egyet, mert eltérő értékek vagy szabályok alapján működünk. Kölcsönösen elfogadható megoldást így is találhatunk mindaddig, amíg elfogadjuk ezt a helyzetet. Egyetlen egyet nem gondolhatunk csak, ha megoldást akarunk: azt, hogy a másik fél története az ő ügye, az enyém meg az enyém. Látni

kell, hogy az ő története is az én ügyem mindaddig, amíg az én történetemmel zavaró módon ütközik, és mindkettőnket zavaró következményekkel jár.

Ilyen helyzetekben az eszköz a *feltáró beszélgetés*, amely során a felek őszinte kíváncsisággal fordulnak egymás felé, azért, hogy meg tudják érteni, hogy a másik fél mi alapján, mit gondolt és miért. Alapja a másik elfogadása: olvasatainak, érzelmeinek, identitásának tisztelete. A feltáró beszélgetés során a felek aktív figyelemmel tárják fel és értik meg egymás történeteit és érzelmeit, azért, hogy azok kiindulópontok lehessenek a tárgyaláshoz.
A feltáró beszélgetés nem technika csupán, hanem megközelítés: el kell tudni fogadni a másik fél álláspontjának létjogosultságát. Nem kell egyetérteni, de meg kell érteni a másik álláspontját ahhoz, hogy eredményesen tárgyaljunk. Carl Rogers a híres pszichológus mondta, hogy „Kommunikációnk legnagyobb akadálya az, hogy nem tudunk elég jól figyelni a másikra."



A feltáró beszélgetés eszköze az aktív figyelem, amit a résztvevők a kurzus során gyakorlatok során gyakorlnak. Az aktív figyelem olyan technika, ami eszközöket ad ahhoz, hogy jobban tudjunk figyelni a másik emberre, legyőzzük a kommunikációs akadályokat és fel tudjuk térképezni azt, ami szükséges annak érdekében, hogy jobban megértsük egymást. Az aktív figyelem hét elemre épül:

- *A másik elismerése:* verbális és nem verbális üzenetek, amelyekkel tudatom a másikkal, hogy tisztelem és teljes odaadással és érdeklődéssel fordulok felé. Ilyen jelek a bólintás, odafordulás, szemkontaktus, testtartás és csend, vagy jól időzített közbeszólás „igen", „tényleg"…
- *Figyelmes hallgatás:* gyakran nehéz csendben hallgatni. Hallgatás közben hajlamosak vagyunk elkalandozni a beszélgetés témájáról. A figyelmes hallgatás azt feltételezi, hogy teljes figyelmem a beszélgetőpartnerre irányul. Figyelem (1) az arckifejezését, testtartását, gesztusait és próbálom megérteni, hogy mit jeleznek; (2) megpróbálom megérteni mit érez és (3) megpróbálom a partnerhez igazítani azt, hogy mi a legjobb válasz.
- *Tisztázás-visszakérdezés:* a hallgatás és kérdezés két ellentétes tevékenység. (Az iskolában azt tanultuk, hogy figyelmesen hallgassunk, és ne zavarjuk a beszélőt kérdezgetéssel. Ez az utasítás az egyirányú frontális kommunikáció tipikus jele.) A kérdezésre mégis szükség lehet a megértéshez, hiszen a hallott dolgokat könnyű félreérteni, rosszul értelmezni a hangsúlyokat, vagy átsiklani fontos részleteken. A figyelmes hallgató néhány jó kérdéssel azt is megmutatja a társának, hogy érdeklődik, követi és minél jobban meg akarja érteni az üzenetet.
    - Ha a kérdezés célja, hogy a beszélő jobban feltárulkozzon nyitott kérdéseket érdemes feltenni: miért okozott ez problémát? Milyen helyzetekben reagálsz így? Nyitott kérdésre nem lehet igennel, vagy nemmel válaszolni, így bővebb információ továbbítására készteti a beszélőt.
    - Ha valamely részlet pontosítása, vagy megerősítése, akkor érdemes zárt kérdéseket feltenni. (pl. Pontosan mikor is történt? Kik voltak ott?)
- *Parafrázis:* a parafrázis azt jelenti, amikor a befogadó a beszélő üzenetét foglalja össze annak érdekében, hogy egyes részleteket tisztázzon és megerősítse, mind a

beszélőt, mind a befogadót abban, hogy a befogadó az üzenetet pontosan megértette. A parafrázis alkalmazása a következőképpen történhet a gyakorlatban:

  - meg kell várni, amíg a beszélő elmondja, amit akar
  - a befogadó újrafogalmazva összefoglalja, amit hallott
  - ha a beszélő egyetért, folytatódik a beszélgetés
  - ha a beszélő, úgy érzi, hogy a befogadó félreértette, alkalma van kijavítani

- *Érzelmek visszatükrözése:* azokat az érzelmeket tükrözi vissza a befogadó, amelyeket a beszélőn érez. Az érzelmek (öröm, méreg stb) nagyon fontos elemei a beszélgetésnek és a helyzetnek, ezért lehet bátorítani is a beszélőt, hogy kifejezze a dologhoz kapcsolódó érzelmeit is. Az érzelmek feltérképezése nélkül nehezebb megfelelő megoldásokat találni a helyzetre. Az érzelmek feltérképezéséhez:
  - Figyelni kell az érzelmekre utaló szavakra
  - Ha nem használ érzelmekre utaló szavakat, akkor meg kell próbálni beleérezni
  - Figyelni kell a testbeszédet, arckifejezést, hangszínt, gesztusokat, testtartást, mert azok is sokat elárulnak az érzelmekről.
  - Ha nem ugyanazt fejezik ki a szavak, mint a metakommunikációs jelek, érdemes megpróbálkozni az ellentét okának feltárásával
- *A közlés tartalmának visszacsatolása:* Csak akkor tudjuk az igazi üzenetet megérteni és visszaadni, ha a megértettük a tartalmat és a hozzájuk kapcsolódó érzelmeket is. Ezt a kétféle jelentést kell összekapcsolni. Jó technika erre „Ha jól értem azért érzed …(az érzelmek), mert ….(az érzelmekhez kapcsolt tartalmi elemek)”
- *Összegző reflexió*: azoknak a tartalmaknak és érzelmeknek logikus összekapcsolása és összegzése, amelyeket a beszélgetés lényegének tartunk. Az összegzés összerendezi a különféle szálakat, amelyek felmerültek a beszélgetésben. A jó összegzés nemcsak a beszélgetés eredményét rögzíti, de a másik felet is segítheti abban, hogy jobban strukturálja az üzenetét és koherensebb képe legyen a helyzetről, esetleg pontosítsa álláspontját és jobb következtetéseket vonjon le, mint a beszélgetés kezdetén.

10. Kategorizálás, sztereotípiák és előítéletek

Korábban már szó volt a csoporttagság és identitás kapcsolatáról és a szelektív észlelésről. Most ugyanezekre a témákra térünk vissza a kategorizáción keresztül.

Már az eddigiekből is nyilvánvaló volt, hogy a szelektív észlelés nagyon fontos a világban való eligazodásunkhoz. Tudatunk kategóriákba rendezi a világ dolgait, és így gyorsan és könnyen átláthatóvá válnak a különböző helyzetek. Kategóriák nélkül megbénulna a helyzetértelmezés és nem jutnánk el az akcióig. Az a mód pedig, ahogy az észlelt dolgokat kategóriákba rendezzük, attól függ, hogy korábban milyen kategóriáink alakultak ki a gondolkodásunkban. A kultúra, amibe belenőttünk kategóriákat adott nekünk, amelyek egy részének tudatában se vagyunk, és helyességüket megítélni csak ritkán van módunk. A kulturális kompetenciafejlesztés egyik fontos eleme ezeknek a hallgatólagos kategóriáknak (tacit assumptions) a tudatosítása.

Nemcsak a körülöttünk levő tárgyakat rendezzük azonban kategóriákba, hanem a körülöttünk élő embereket is. Az így kialakuló csoportokat tekintjük viszonyítási alapnak akkor, amikor emberekkel kerülünk kapcsolatba. Akkor beszélünk sztereotípia kialakulásáról: amikor megmerevedik a kategória és kiegészül további hozzáragasztott elemekkel, amikkel együtt automatikus válaszokat válthat ki. A sztereotípia fontos, mert gyorsítja és egyszerűsíti az észlelést és megértést: ha kategorizálni tudjuk az embereket, kevesebb jelből eligazodunk viselkedésükön és gyorsabban tudunk reagálni. Ugyanakkor a sztereotípia veszélyt is jelent, különösen, ha negatív véleményekkel és érzelmekkel egészül ki, és olyan megalapozatlan feltételezésekkel, amelyekből előítélet áll össze, amely már nem értelmezni segít, hanem eltakarja a szemben álló embert. Csepeli György nagyon szellemesen az előítéleteket a „megismerés szögesdrótjainak” nevezte. (Csepeli 1986)

Az előítéletek - a másokra vonatkozó bűnösen leegyszerűsített, negatív sztereotípiák - súlyos következményekhez vezethetnek: kirekesztéshez, diszkriminációhoz, akár méltatlan támadásokhoz is.

A sztereotípiáknak alapvetően négy jellemzője van:

- Leegyszerűsítik a valóságot
- Általában átvesszük, nem magunk alakítjuk ki őket
- Gyakran gyerekkorunkban, vagy neveltetésünk során vettük át a környezetünktől

- Komoly befolyásoló erővel bírnak
- Gyakran félrevezetnek

A kurzus alatt bemutatott kritikus incidensek a sztereotípiák és előítéletek formálódásának természetrajzába adnak betekintést. A közösen megtekintett film pedig arra mutat megoldásokat, hogy a sztereotípiákat és előítéleteket hogyan tudják a közvetlen kapcsolatok és mindennapi interakciók oldani.

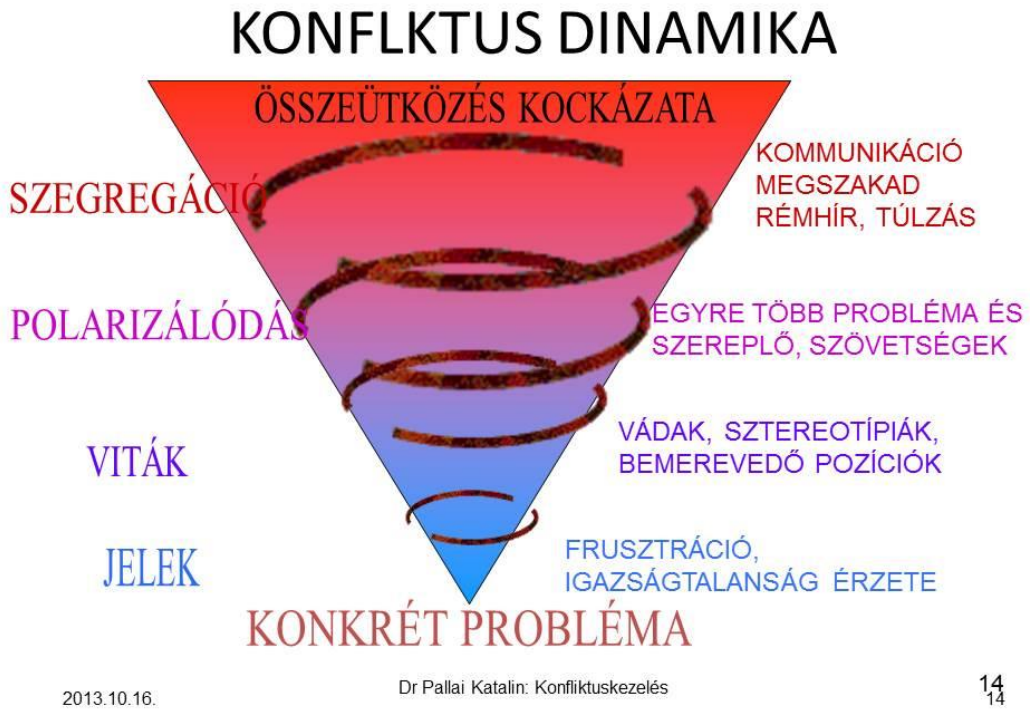
11. Etnikai konfliktusdinamika és közösségi konfliktuskezelés

Több etnikum együttélése során sajátos faktorok kondicionálják a dinamikákat. A kurzus során elvégzett esetelemzésekből fontos következtetéseket vonnak le a résztvevők:

- Megértik, hogy az identitás és valahova tartozás érzése olyan emberi szükséglet, amit el kell ismerni és nem lehet elfojtani. Amennyiben egy csoport úgy érzékeli, hogy folyamatosan megfosztják pozitív identitásától, olyan mély elégedetlenséget érezhet, amely destruktív konfliktusdinamikákhoz vezethet.
- Az etnikai konfliktusok során általában erősek és negatívak az érzelmek: a bizalmatlanság, gyűlölet, félelem érzéseinek gyakran hosszú előtörténete van. Az eszkaláció során az érzelmek teljesen átvehetik az uralmat és kikapcsolhatják a racionális kontrolokat. Ez vezet tragédiákhoz.
- Gyakran a különbségek érzékelése is elegendő ez ellenségesség és fenyegetettség érzésének felélesztéséhez. Gyakran a szereplők egyes tudattalan, esetlen reakciókat is határozott és tudatos ellenségességnek értelmeznek.
- Olyan estekben, amelyekben aszimmetrikusak a hatalmi viszonyok és erőforrások nagyon nehéz együttműködő, és kiegyensúlyozott problémamegoldó folyamatot kialakítani.
- A társadalomban nagyon sok a sztereotípia, különösen olyan helyzetekben, amikor nincs napi kapcsolat egyes csoportok között. Ilyenkor a sztereotípia könnyen negatív előítéletbe fordul és az értelmes kommunikáció, együttélés és együttműködés akadályává válik.

- Ilyen közegben egyes személyek közötti konfliktusok könnyen eszkalálódnak csoportok közötti konfliktussá, és akár az erőszakos megoldások is könnyen megjelenhetnek.

Az etnikai konfliktus elemzéséhez a résztvevők az eszkalációs ábrát alkalmazzák, amely az eszkaláció szakaszait szemlélteti: jelek, viták, polarizáció, szegregáció, mély szétválás, majd az erőszak. Az ábrán látható spirál vonalon akár gyors eszkaláció is kialakulhat. Akár személyes jellegű vita is szétválaszthat közösségeket az etnikai mobilizáción keresztül. Az is gyakran előfordul, hogy az etnikai konfliktus mélyén nem is etnikai kérdés lapul, csak a mobilizáció történt etnikai szálon. Ezt a folyamatot esetmegbeszélések során értik meg a résztvevők.



A konfliktusdinamika elemzése segíthet abban, hogy a megfelelő konfliktuskezelési módszert meg lehessen találni. A rendszerezéshez négyféle közösséget érdemes megkülönbözetni: koherens közösség, polarizált közösség, szegregált közösség, és mélyen megosztott közösség.

Koherens közösségben az emberek és csoportok békében és egymással kiegyensúlyozott kapcsolatban élnek, így lehetőségük van arra, hogy megnevezzék, és egyeztessék problémáik lényegét és megoldási lehetőségeiket. A kapcsolatok minősége arra is lehetőséget biztosít, hogy megfelelő vezetéssel az etnikai csoportok akár közös jövőt tervezzenek és építsenek. Ilyen közösségekben is kialakulnak konfliktusok, de kicsi az esély a gyors eszkalációra, mert erős a kapcsolati tőke, működik a kommunikáció egyének és csoportok között, megvannak a konstruktív egyeztetés feltételei és érték az együttműködés.

Polarizált közösség általában akkor alakul, amikor már egyes ügyek megosztották a közösséget. A megosztottság akadályozza és torzítja a kommunikációt. Mivel eltávolodtak a csoportok egyre inkább csak a sztereotípiák és városi legendák veszik át az információk helyét. Könnyen felelevenítődnek korábbi konfliktusok, amelyek az aktuális ügyekhez kapcsolódva tovább rontják e helyzetet. Bár egyre nehezebb, ebben a helyzetben még elképzelhető, hogy a csoportok mégis a tárgyalás, értelmes párbeszéd és közös problémamegoldás mellett döntenek. Ha ez sikerül oldja a polarizációt. A pozitív tapasztalatok sora akár teljesen fel is oldhatja és homogén állapotba tolhatja a közösséget.

A szegregált közösségben a konfliktusoknak hosszú az előtörténete. A csoportok gyakorlatilag teljesen megszakították ez értelmes párbeszédet, különböző csoportokhoz tartozó emberek se nagyon érintkeznek. Az információk helyét városi legendák, pletykák, híresztelések, túlzások, ellenségképek veszik át. A feszült légkörben az emberek között az ellenségesség teljesen megakadályozza az értelmes párbeszédet. Ebben a helyzetben már gyakorlatilag nincs esély arra, hogy a felek maguk oldják meg konfliktusaikat, mindenképpen semleges harmadik félre és szakszerűen felépített és levezetett folyamatra van szükség ahhoz, hogy konstruktív párbeszéd indulhasson a csoportok között. Egy mediációs folyamatnak azonban még jó esélye van arra, hogy feloldja az ellentéteket.

Mélyen megosztott közösségről akkor beszélünk, amikor már erőszakos incidensek is részei a közösség életének, vagy traumák olyan közeli múltból, ami még élénken él az emberekben. A csoportok gyakorlatilag nem átjárhatóak, a tagok nem embertársakként, hanem ellenségekként tekintenek egymásra: fájdalom, gyűlölet, méreg akadályozza a racionális helyzetérzékelést és

gondolkodást. A csoportok nem hajlandók egymással érintkezni, vagy közös megoldásokat keresni. Ilyen esetekben általában csak hosszabb transzformatív konfliktuskezelő folyamatok hozhatnak eredményt, ahol eleinte nem is okvetlenül az akut konfliktusokkal foglalkoznak a szereplők, hanem először a csoportok viszonyát építik vissza, hogy mérsékelni tudják a gyűlöletet és elengedni a történtek egyes elemeit. Az így kinyíló kapuk és kapcsolatokon keresztül tudják ilyen estekben elkezdeni a mediátorok a kapcsolatokat, megértést és kommunikációt visszaépíteni.

12. Több etnikumú közösségek vezetésének alapelvei

A több etnikumnak otthont adó közösségek vezetőinek és szakembereinek tudnia kell, hogy az erőforrásokhoz és hatalomhoz való hozzáférés egyenlőtlensége komoly kockázat, mert rontja a csoportok közötti viszonyt. Minden csoportnak szüksége van arra, hogy hozzáférhessen a gazdasági, társadalmi és politikai erőforrásokhoz, és pozitív identitást építhessen csoportja tagjainak. A kirekesztett csoport irracionális reakciók kockázatát hordozza.

Fontos tapasztalat, hogy különböző etnikai csoportok együttélése során az összeütközések kockázata nagyobb kiegyensúlyozott feltételek között, de általában nem vezet erőszakos összeütközésekhez. A településvezetés és közszolgáltatás szervezés szempontjából talán a legfontosabb azzal tisztában lenni, hogy a hosszabb távú kirekesztés nem hoz okvetlenül több konfliktust egy közösség életében, sőt látszólag stabil státusz quo-t teremt, amelyben a vezető elit számára kevésbé érzékelhető a kirekesztett közösségrész aktuális állapota. De éppen ebben rejlik a veszély. A folyamatos kirekesztés, a kirekesztett csoporton belül szülhet növekvő feszültséget, ami az esélytelenség és kilátástalanság talaján a hirtelen, kiszámíthatatlan eszkaláció kockázatát hordozza. Amennyiben a kirekesztés „helyi normává” vált, amelyet a többség elfogad, annak is fennáll a kockázata, hogy egy hirtelen eszkaláció során, részrehajló döntések születnek, és a helyi közhatalom rendfenntartó technikái megkülönböztető módon kerülnek alkalmazásra. Ilyen helyzetet esettanulmányon keresztül ismernek meg a résztvevők azért, hogy a folyamat természetrajzát és lehetséges következményeit megértsék.