

A lehetőségek kiterjesztése¹

Interkulturális és interprofesszionális munka

HEINZ J. KERSTING

„Max Weberrel azt gondolom, hogy az ember egy olyan teremtmény, akit az önmaga által szőtt jelentésszövet hálóz be, s a kultúrát tekintem e szövetnek.”

Clifford Geertz

A TEMPUS FECCC-projekt tervezésében és szervezésében három különböző országból származó, három különböző nyelvet beszélő emberek dolgoztak együtt. A TEMPUS-projekt keretében megvalósult projekteken olyan emberek működtek együtt, akik különböző szakmai területekről jöttek. Egyetemi oktatók, gyakorló szakemberek, szociális, egészségügyi, önkormányzati és oktatási intézmények szakemberei, ügyintézési szakemberek, mérnökök, politikusok, gazdasági szakemberek, orvosok, ápolószemélyzet, jogászok, szociális munkások, szociálpolitikusok, szociológusok, pszichológusok, tanárok, pedagógusok, szociálpedagógusok és társadalmi munkában tevékenykedő emberek². A vállalkozás kitűzött célja az együttműködés volt. A kísérő szemináriumoknál sem volt ez másképp. Ha a kurzusokon német és angol oktatók is részt vettek – akik néhány kivételtől eltekintve nem tudtak magyarul –, az idegen nyelvet tolmácsoknak kellett közvetíteniük. A tolmácsok a projekteken nem dolgoztak, sem a projekt törekvéseiben, sem pedig a megbeszélte témákban nem voltak járatosak.

Ha ezen túlmenően még Max Weber véleményéhez is csatlakozunk (amely a cikk mottójában úgy fejeződik ki, hogy minden ember olyan teremtmény, akit behálóz az önmaga által szőtt szövet), akkor ez azt jelenti, hogy minden ember kialakít a világról egy saját egyéni nézetrendszert, mintegy megkonstruálja saját világát, és ez az egészen személyes szövet egyéni kultúrájának lenyomata. Ekkor viszont meg kell kérdeznünk magunktól, hogyan tudott egyáltalán működni ez a kooperációra irányuló tanulás és együttműködés, hogyan tehetjük mégis a TEMPUS-projekt végén azt a megállapítást, hogy valóban pozitív eredményeket értünk el a közös projekteken.

A TEMPUS-projekt során valamikor egyszer alkalmaztuk az „interkulturalitás” fogalmát – az interprofesszionális együttműködés leírására és a projektmunka sikerét tekintve pozitív erőnek tekintettük. Ebben a cikkben meg-

¹ Heinz J. Kersting: Interkulturalität und interprofessionelle Arbeit. Ford. Meszléry Katalin.

² A szerző e szakmák felsorolásakor a német nyelvben mindkét nem képviselőit kifejező fogalmakat alkalmazta, melyek a magyar nyelvben nem visszaadhatóak.

próbálom felderíteni az interprofesszionális kooperáció sikerének okait, az általunk konstruált összefüggésében.

Interkulturális integráció – politikai kifejezés

Az interkulturalitás fogalmát általában akkor alkalmazzák, ha kultúrájukat tekintve különböző csoportokhoz tartozó emberek együtt élnek vagy dolgoznak. Ennél fogva ez a fogalom gyakran használatos a politikai térben, és értelmezhető a nemzet életében való részvétel összefüggésében is. A nemzet különböző kultúrákból áll: fajtára, osztályra, rétegre, nyelvre, vallásra stb. tekintettel, egymástól megkülönböztethető kultúrákból. A politikai térben néha egy olyan integráció a cél, melynek feladata a szociális rendszer stabilitásának biztosítása.

Az interkulturális integráció jelentése ez esetben: egyensúly egy társadalom állandó differenciálódása és azon képessége között, hogy egyes elemeit összetartsa a közösen vállalt értékek és normák alapján.

Elméleti háttértől és társadalmi kontextustól függően az integrációt lehet állapotként, folyamatként vagy célként értelmezni.

Az, aki az integrációt állapotnak tekinti, gyakran a kultúrát vezető kultúráként³, irányelvként deklarálja, melyhez a többi kultúrának csatlakoznia és alárendelődnie kell. Az interkulturalitás ebben az értelemben egy főbb, vezérlő kultúrához való illeszkedés.

Amennyiben azonban az interkulturális integrációt folyamatnak tekintjük, úgy értékekből és kompetenciákból indulunk ki. Ezeket az értékeket és kompetenciákat birtokolják az egyes kultúrához tartozók, és ezekkel hozzájárulhatnak a társadalmi együttéléshez. A folyamat eredményét nyitottnak kell tekintenünk. Az egyes kultúrák egy változási folyamatnak alárendelve változnak maguk is. Az interkulturális integráció pontos célja nem adható meg előre. Nem merev, hanem rugalmas, mivel a folyamat során újra és újra megváltozhat. Egy társadalom interkulturális integrációja e felfogás szerint a participáció állandó folyamata során alakul ki, és csak a benne való részvétel által jellemezhető demokratikusnak. Az interkulturális integráció a kultúrák közötti kultúra állandó újrateemtése, mely sohasem fejeződik be. Kivéve persze, ha erőszakkal megállítják. Az interkulturalitás így önmagában fontos jellegzetessége a demokratikus kultúrának. Ha az interkulturális integrációt, vagy ahogy fentebb említettük, a kultúrák közötti kultúra megalkotását a társadalomra vonatkoztatjuk, úgy felfoghatjuk azt a társadalom tanulási folyamataként. Ebben az értelemben a társadalom egy tanuló, a megtanultat elfelejtő és máshogy újra megtanuló rendszer.

³ Leitkultur – Debatte: Németországban jelenleg parlamenti vita folyik egy „vezető kultúra” megalkotásának szükségességéről.

Az itt következő fejtegetéseimben az interkulturalitás fogalmát az interprofesszionális együttműködésre történő képzés metaforájaként használok. Ennek során egyrészt elhagyjuk a társadalompolitika színterét, másrészt azonban egy politikai gyakorlat keretén belül maradunk, ami a társadalmi rendszer absztrakcióját konkrét munkarendszerekre tagolja. Ezekben különböző kultúrákból származó embereknek kell, és különböző kultúrájú emberek akarnak együttműködni és együtt dolgozni. Pragmatikusan szemlélve a társadalom amúgy is csak áttekinthető alrendszerekben válik számunkra beláthatóvá. Alcsoportokban, melyek jelentős részét a professzionális csoportok teszik ki. A társadalom interkulturális integrációját a saját bőrünkön csak kis szociális rendszerekben tapasztalhatjuk meg. Ezekben éljük meg a kultúra kialakítását és az általunk alkotott szociális rendszert, mint egy tanuló szervezet tagjai.

A kisebb szociális rendszerekben sajátítjuk el és alkotjuk meg egész egyszerűen a társadalom kultúráit. E helyütt kiemelten és tudatosan használtam a „kultúra” szó többes számát, így: „kultúrák”. Ebben az értelemben valamennyi társadalom olyan szociális rendszer, mely számtalan kultúrából szövődik össze. Függetlenül attól, hogy ezeket a kultúrákat személyek (emberek) vagy szociális rendszerek (csoportok, alrendszerek stb.) alkotják-e. A társadalmak a nyelven keresztül, a beszéd, kommunikáció segítségével alakítják ki kultúrájukat. A szakmai csoportok a kommunikáció során alkotják meg szakmai társadalmuk kultúráját. Ehhez kifejlesztnek egy szakmai nyelvezetet és gyakran formális szabályokat is, hogy meghatározzák a mindenkori kultúrájukhoz való hovatartozásukat.

A nyelv jelentősége a valóságok konstruálásában

Bármi történik is, mi emberek egy nyelvileg megalkotott világban élünk, és nem pusztán tények és „objektív” megfigyelések együttesében. A jelentéseket a beszéd által, a kommunikációs folyamat során alkotjuk meg. Nyelv nélkül pillanatról pillanatra, elmesélés, értékelés, összehasonlítás és elvont gondolkodás nélkül élnénk. Nem tudnánk, kik vagyunk, merre tartunk, és hogy egyáltalán megérkeztünk-e oda vagy sem.

Jóllehet valójában sohasem létezhetünk önmagunkon kívül, hogy felismerhetnénk kik vagyunk, mégis a nyelv képessé tesz minket arra, hogy úgy cselekedjünk, mintha ez lehetséges lenne – a nyelv mintegy megalkotott egy „megfigyelőt”. Ez a megfigyelő figyeli önmagát és környezetét, konstruál magának egy kultúrát, melyet megoszt másokkal, és amely lehetőséget ad a megkülönböztetésre. Végül ez odáig terjed, hogy mélységesen megbízunk önmegfigyeléseink individuális és kollektív cselekvéseinek érvényességében.

A világot sohasem tudjuk egyidejű, egységes egészként felfogni. A megismeréshez először is nyelvre van szükségünk, hogy feloszthassuk a világot egy sor különálló, meghatározott tárgyra és eredményre. A világot csak ak-

kor tudjuk érzékelni, ha különbségeket tudunk tenni. Annyira hozzászoktunk azonban a magunk alkotta részekhez és megkülönböztetésekhez, hogy úgy cselekszünk, mintha ezek a felosztások a természet aspektusai lennének, melyek már a mi megjelenésünk előtt is léteztek a világban. Valóságossá tesszük alapvető megkülönböztetéseinket, és annyira beleszeretünk felosztásainkba, hogy alig tudjuk elképzelni, hogy máshogy is lehet különbségeket tenni. Mégis kialakul egy új és más alternatíva – új igazságok születnek –, és ezek is meggyőzővé és természetessé válnak. Az objektivista felfogás hite szerint, fogalmi megkülönböztetéseink a külvilág megértését egyre pontosabbá és fejlettebbé teszik. Vagyis elősegítik annak megértését, hogy a világ valóban és objektíven, vagyis rajtunk kívül létezik. Humberto Maturana és Francisco Varela (1987) azonban emlékeztetnek minket arra, hogy ez nem így van. Sőt, szerintük, még legelegánsabb sémáink, univerzumról vallott nézeteink is a biológiánk által meghatározottak. Ezek a sémák pusztán annyit mondanak számunkra, hogyan operál idegrendszerünk az őt körülvevő közzeggel. A világot mindig csak énünk szempontjából látjuk. Maturana és Varela ezért ragaszkodnak ahhoz, hogy az olyan fogalmakat, mint „realitás” és „objektivitás” csak idézőjelbe helyezve alkalmazzuk. Noha elvileg tudatában vagyunk annak, hogy csak saját szemszögünkből alkotjuk meg jelentéseinket, mégis meglepődünk néha, ha a perspektívák összetalálkozása közvetlenül érint minket (Efran, 1992).

Ha egy projektben különböző szakmai csoportok dolgoznak együtt, mindenféleképpen szembekerülnek az eltérő perspektívák és világnézetek – melyek minden szakmai csoport egyéni sajátosságai – ezen jelenségével.

A kultúra hatása

- A kultúra megkülönböztetési kategóriákat nyújt az érzékelés számára, ezzel válaszol arra a kérdésre: *mire kell figyelniünk?*
- Értelmezési keretet biztosít a jelek és szimbólumok interpretációjában, így választ ad a következő kérdésre: *mit jelent ez?*
- Behatárolja viselkedési lehetőségeinket, ezzel választ ad azon kérdésekre: *ki tartozik ide? mi tilos?*
- Megnöveli bizonyos viselkedési minták előfordulási valószínűségét, ezzel válaszol arra a kérdésre: *mi az előírt?*
- Meghatározza egy adott viselkedés értékét, ezzel választ ad arra: *mit kell tenniünk azért, hogy megkapjunk vagy elkerüljünk valamit?* (Simon, 1992)

A kultúra tehát több szinten szolgáltat alapot a cselekvések egyéni és közös értékeléséhez és az orientálódáshoz. A kultúrának tehát olyan erőt tulajdonítunk, ami a hozzá tartozók számára meghatároz valamit, biztonságot ad, mentesít az állandó gondolkodástól és reflektálástól. Ha valaki egy kultúrához tartozik, tudja, mi a dolga, mit kell tennie. De mint fent kifejtettük, ez mégis csak a kultúra egy tárgyiasított nézőpontja. Azt, ami számára adottnak

szakmai kultúra válna vezető kultúrává, és ezzel azt, a probléma helyes megoldójának kiáltanák ki. Az alávetett kultúrák képviselőinek ekkor csak tanulniuk kéne és munkájuk abból állna, hogy megtanulják az idegen szaknyelvet, és dilettáns módon alkalmazzák az azzal összekötött stratégiákat. Szakmai kultúrájuk lehetséges adaléka azonban kifolyna a fürdőkádból a vízzel együtt. Ehhez nem kell magunkra vállalni az interprofesszionális együttműködés fáradozásait.

Az interprofesszionális kooperációnak csak akkor van értelme, ha a problémamegoldások lehetőségei kibővülnek (von Foerster, 1988). A professzionális vezető kultúra deklarálása a megoldandó probléma komplexitásának redukálását jelentené. Az interprofesszionális munka akkor gyümölcsöző, ha valamennyi szakmai kultúra hozzá tud járulni a munkához, és képes az interkulturális integráció folyamatában az egymással és egymástól való tanulásra, és az interprofesszionális team „tanuló szervezetté” válik (Senge, 1990). Ehhez azonban nyílt kommunikáció és tanulásra való készség szükséges.

Az interprofesszionális team, mint tanuló szervezet előfeltételei

Még nagyon kevés tudással rendelkezünk a tekintetben, hogyan tud különösen sikeres lenni az interkulturális/interprofesszionális kooperáció. De azért néhány összetevőt már rögzíthetünk.

- Az ilyen jellegű kooperáció teljesítménye nagyobb, mint az egyéneké, illetve mint a kooperáció megszervezésébe és megvalósításába fordított energia.
- Szükséges a partnerek egyensúlya. Az egyes szakmai csoportok csoportjuknak megfelelő teljesítőképességet hoznak magukkal.
- Kellenek az összhangba hozott kölcsönös érdekek.
- Maga a kooperáció a legjobb cselekvési alternatíva. Az egyes szakmai csoportok teljesítménye kiegészíti egymást.
- Van információs készség, nyitott kommunikáció és működő információáramlás.
- Rendelkezésre áll egészséges anyagi bázis. Ez közös hátteret biztosít a partnerek számára, így érdekeltek a közös megoldásban.
- Van készség az egymástól való tanulásra.
- Megvalósul a más szakmai kultúrák tisztelete.
- Működik a kölcsönös bizalom és megbízhatóság.

A sikeres együttműködés során a résztvevő partnerek tudatában vannak kölcsönös függőségüknek, és igyekeznek kialakítani az együttműködés „fair” kondícióit. Az egyes kooperációs partnerek számára nehéz lehet ráállni az együttműködés ezen új formájára, mely sok újat és szokatlant hordoz magában. A legtöbben közülünk eddig többnyire „egyéni harcosok” voltunk, csak saját területünkön dolgoztunk, és konkurenciának tekintettük a mostani más

szakmai csoportból származó partnereket. Helyt kellett állnunk ellenük, és könnyen el tudtuk őket határolni saját szakmai kultúránk definícióinak segítségével. Hirtelen a harcra hívókból, akik ellen gyakran kellett védekeznünk, partnerek lettek, akikkel együtt tanulunk és közös célokat követünk.

A sikeres interkulturális/interprofesszionális team jellegzetességei

A következő jellegzetességek természetesen érvényesek azon csoportok sikeres munkájára is, akik *csak egy* szakmai csoporthoz tartoznak. Az interkulturális és interprofesszionális összetételű csoportokban pusztán nagyobb töltetet kapnak ezek a jellegzetességek, és döntenek a sikerről vagy a kooperáció megghiúsulásáról (Kraphol, 1987; Zechner, 1998).

1. Szociális kompetencia

A tagok kapcsolata pozitív és ezáltal teherbíró. A konfliktusok kimondhatók és feldolgozhatók. Nyíltan játszhatók le a team képviselői és a környezet közötti konfliktusok, és így célirányosan menedzselhetők. A különféle érdekek kiegyensúlyozása is bekövetkezik.

A team tagjai közötti kontaktusok különböző mértékben jók, avagy rosszak, mégis minden team-tag a csoporthoz tartozónak és elismertnek érzi magát. A projekt-team szívesen dolgozik együtt. Az egyes szakmai kultúrák különböző hozzájárulásait és a tagok személyes erősségeit és gyengeségeit gazdagodásnak tekintik és konstruktívan használják. A különbségeket a team tanulására való ösztönzésként értelmezi, kölcsönös kiegészítésként ismerik el, és ennek megfelelően a projektcélok elérése érdekében vetik be.

Felismerhető a tagok szakmai kultúrák határain túlmutató azonosulása a projekttel. Létrejött a saját interkulturális team-kultúra. A team tagok pozitív képet közvetítenek a projektről a nyilvánosság felé. A team kifelé egységes, egyöntetű fellépést mutat, persze a belső problematikus jelenségek tudatában. Látják ezeket a problémákat, de valami olyasminek tekintik, amik akár lehetnek is: kihívásoknak, melyeket saját soraik között kell megoldaniuk, és nem igényelnek nyilvános, esetleg hitelrontó megvitatást.

A más csoportokkal való kapcsolat kezdeményezése, valamint a tapasztalat- és véleménycsere továbbra is zavartalan.

Minden tag kibontakoztathatja személyes és szakmai képességeit és erősségeit a teamben, beviheti egyéni képesítéseit és új tapasztalatokat gyűjthet. A tagok érzékelik és megkülönböztetik, mikor kell az eltérő érdekeltségeket tárgyi vagy érzelmi szinten keresni. Érzékenyek a másik érzelmi állapotára és adekvátan reagálnak rá.

A beszélgetések nyíltak és őszinték, a szóban forgó problémákat közösen dolgozzák fel. A hibák megbeszélésénél nem kerül sor személyes támadásra.

A team kész a hibák tolerálására. A hibák mérföldkövek a jobb minőség elérésének útján.

A teamtagok a fejlődés és a csoport növekedésének esélyeként tekintik a konfliktusokat.

Valamennyi tag rendelkezik a szükséges információkkal, illetve tudja, hol szerezheti be azokat.

2. Funkcionális kompetencia

A projekt célja a résztvevők számára ismert, és egyetértenek vele. Résztvettek kitűzésében valamint azonosulni tudnak vele. Törekednek a cél elérésére, megértették és le tudják fordítani szakmai kultúrájuk nyelvezetére. A teamtagok hisznek abban, hogy el tudják érni a célt.

A projektcsoporthoz vezetője egyengeti a csoporttevékenységek koordinációját. A vezetőség moderátornak tekinti magát, és a lelkesítő, életre keltő funkciók ellátásának fontosságát is észleli. Az egyes tagok tudatosítják a terv egészének fontosságát, és ennek megfelelően cselekednek. Ők maguk döntenek a területükhöz tartozó intézkedésekről, és tudják, hogyan támogathatják a projektet.

A tagoknak világosan meghatározott és értelmes funkcióik vannak, melyek egyértelműen elhatárolhatók a többiek funkciójától, mégis mindenki megértést tanúsít a másik feladata iránt, tisztában van ezek és a saját feladata közötti összefüggéssel. Az egyes funkciókat egyeztetették, kiegészítik egymást.

3. Szakmai kompetencia

Az egyes tagok szakmai csoportjuknak megfelelő szakmai tudással rendelkeznek feladataik ellátásához. Ismerik határaikat, azokat is, melyek professzionális kultúrájuk alapján adódnak. Készek kompetenciák kibővítésére. Azoknak, akik egy interkulturális/interprofesszionális team létrehozását kezdeményezik, fel kell tenni azt a kérdést, hogy milyen szakmákból szükséges tagokat toborozniuk a kitűzött cél eléréséhez. Nem mindig egyszerű kiegyensúlyozni egy interkulturális/interprofesszionális team hyperkomplexitását pusztán munkaképességgel, mely szükséges egy cél adott időn belül való eléréséhez.

Az interkulturális/interprofesszionális együttműködés előnyei

Az interkulturális/interprofesszionális kooperáció önkéntességen alapuló, jogilag és gazdaságilag önálló szervezetek együttműködése, melyek közösen akarnak teljesítményjavulást elérni. Egy ilyen jellegű kooperáció hosszú

táv
mei
fon

koc
egy
a na
pro
lato
eről
inte
tudá
Köz
egy

latu
sége
men
fejle
spec
tudj
giák

A
noss
hatn
noss

A
külö
kat c

A
ködé
mód
jelle
kom
ról.

A
műk
képe

távon csak akkor marad fenn és működését akkor koronázza siker, ha valamennyi résztvevőnek előnye származik az együttműködésből. Ennek során fontos, hogy az előnyök kiegyensúlyozott viszonyban legyenek egymással.

Sokszorosan kézenfekvőek azok az előnyök, melyeket egy ilyen jellegű kooperáció hordoz magában. Közös nevezőre hozva a kooperációs partnerek egy nagy szervezet súlyával tudnak működni. Ugyanakkor ki tudják játszani a nagy szervezetekkel szemben lévő előnyüket, és profitálni tudnak belőle. A projekt cél elérése érdekében mind a társas szemléletmód, a szakmai kapcsolatok, mind pedig a különböző szakmai csoportok eltérő anyagi és szellemi erőforrásai bevetethők. Mint olyan tanuló szervezet, amely céljának az interkulturális integrációt tűzte ki, a kooperációs csoport nagyobb mértékű tudással és kompetenciával rendelkezik, mint egy szervezet önmagában. Közösen olyan terveket tudnak megvalósítani, melyekre egy szervezet vagy egy szakmai csoport egyedül nem lenne képes.

A résztvevő szakmai csoportok és azok szervezetei valamennyi tapasztalatukat beleviszik konkrét értelemben is egy közös alapba. Fennáll a lehetősége annak, hogy építsenek a másik tapasztalatára. Valódi tudás-menedzsment válik lehetővé a kooperációs csoportban. A kompetencia- és termékfejlesztést közös erővel lehet megvalósítani. Mivel minden szakmai csoport speciális tudást ad, a kooperáció így máris a kompetenciák széles spektrumát tudja nyújtani. Az erő pedig a sokszínűségben rejlik. Itt van esélye a szinergiák, vagyis az egymást fokozó együttes hatások kialakulásának.

A közös fellépés gyakorlata a szociális vagy kereskedelmi piac nyilvánosságában már eddig is többszörösen jónak bizonyult. A termékek profitálhatnak a különböző szakmai csoportok presztízséből. Közösen a piac nyilvánosságában is fokozottabb jelenlét demonstrálható.

A reklámanyagok kifejlesztése szétsztható több személy között, így a különböző nyelvi kultúrák különböző szakmákat és ezzel más-más csoportokat célozhatnak meg. Ez növelheti a projekt és az ajánlat attraktivitását.

A különböző szakmákat átfogó kooperáció a partnerek olyan együttműködése, ahol a partnerek kiegészítik egymás teljesítményét és ajánlatát, így módon „Fullservice”-t, teljes szolgáltatást nyújtva az ügyfeleknek. Az ilyen jellegű kooperációk olyan vonzó ajánlat-csomagot tudnak felkínálni, amely komoly koordinációs és szervezési ráfordításokat vesz le az ügyfelek válláról.

A szervezeteken átnyúló és interkulturális / interprofesszionális együttműködés a jövőben különösen kis szervezetek számára jelent döntő versenyképességet.

Az interkulturális/interprofesszionális kooperáció legnagyobb nyeresége a tanulás

A kooperációs partnereket a sikerhez vezető úton megértő, kölcsönös tanulás kíséri. Ez olyan tanulási forma, amely kevésbé foglalkozik szakmai kérdésekkel, sokkal inkább az egymással való érintkezés lehetőségeivel. A szakmai tudás amúgy is állandóan változik és úgyis minden évben fel kell újítani. Az interkulturális/interprofesszionális kooperáció során gyakran kell személyes és emberek közötti korlátokat, akadályokat és konfliktusokat legyőzni. Feltehetően nem véletlen, hogy az aktív interkulturális/interprofesszionális kooperációk jó része korábban meglévő személyes ismeretségekre és kapcsolatokra vezethető vissza. A szereplők régóta ismerték egymást, így egymás erősségeit és gyengeségeit is. Így dolgozott például egymással a különböző nemzetközi TEMPUS-projektekben néhány partner Németországból, Angliából és Magyarországról, és gazdagodásként élték meg az egymástól és egymással történő tanulást az éveken át tartó együttműködés során (Kersting 1995, 1999 és Budai, 1996).

A TEMPUS-FECCC-projekt, mely kifejezetten az interkulturális / interprofesszionális kooperációt tette témájává két magyar főiskolán – Jászberényben és Győrben – megrendezett továbbképző kurzusain, partnerei között is voltak résztvevők, akik már ismerték egymást, de ez nem volt általános. A közös projektek azonban valóban ott működtek a legjobban, és hoztak sokrétű pozitív eredményt, ahol a közös tanulást tudatosan az együttműködés középpontjába állították. A közös egymástól és egymással való tanulás interkulturális kontextusban csak egy másik kifejezési formája az interkulturális integráció folyamatának, mely egy projekt közösen, kommunikáción keresztül megalkotott kultúrájaként fogható fel. Ezekben a folyamatokban a partnerek egyidejűleg a társadalmi interkulturális integrációt is megvalósították, mely nélkül nem állhat fenn demokrácia a plurális társadalmakban.

Mindenesetre én személy szerint a munkámat segítő nagy nyereségekhez jutottam ezen interkulturális projekt kapcsán. Ugyanezt igazolja vissza és erősíti meg sok, különböző szakmai kultúrából származó TEMPUS-FECCC-Projekt résztvevő is.

Felhasznált irodalom

- Budai, I., Somorjai I., Tordainé Vida K. (Szerk.) (1996): Szociális képzés európai szinten hazai viszonyok között. SWEEL, Esztergom
- Efran, J.S., Lukens, M.D., Lukens, R.J. (1992): Sprache, Struktur und Wandel. Bezugsrahmen der Psychotherapie. Verl. Modernes Lernen, Dortmund
- Geertz, C. (1983): Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme. Suhrkamp, Frankfurt (Magyarul megjelent: Geertz, C.: Az értelmezés hatalma. Bp., 1994, Századvég K.)

- Kersting, H.J., Hernández Aristu, J., Budai I., (1995): Ausbildung für die soziale Arbeit auf europäischem Level. Das TEMPUS Projekt SWEEL, Deutschland – Spanien – Ungarn. Fachbereich Sozialwesen der Fachhochschule Niederrhein, Mönchengladbach
- Kersting, H.J. (1999): Organisationsentwicklung an einer ungarischen Hochschule. Projektmanagement – Projektberatung – Projektberatung im Rahmen des TEMPUS – Programs der EU. In: Lorenzen, I., Vogel, H.-Chr. (hg.) StOErFall Praxis. Wirkbuch für Organisations Entwicklung. IBS-Verlag, Aachen
- Krapohl, L. (1987): Erwachsenenbildung. Spontaneität und Planung. IBS-Verlag, Aachen
- Ludewig, K.(1987): 10 + 1 Leitsätze bzw. Leitfragen. In: Zeitschrift für systemische Therapie, Heft 3.
- Maturana, H.R., Varela, F.J. (1987): Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln der Erkenntnis. Scherz, Bern, München, Wien
- Senge, P.M. (1990): The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization. Doubleday/Currency, New York
- Simon, F.B. (1992): Radikale Marktwirtschaft. Verhalten als Ware oder Wer handelt, der handelt. Aver, Heidelberg.
- von Foerster, H. (1988): Aufbau und Abbau. In: Simon, F.B. (Hg.): Lebende Systeme. Wirklichkeitkonstruktionen in der systemischen Therapie. Springer, Berlin, Heidelberg, New York
- Zechner, G. (1998): Projekte auf kommunaler Ebene erfolgreich managen. Praxisbuch für erfolgreiche Regionalinitiativen. Mainz, Wien