

Konfliktus megelőzés-kezelés- közvetítés-tárgyalás

Tantárgy kódja: BMEGT439348

KONFLIKTUSOK A MINDENNAPOKBAN

Budapest, 2020. január

Néhány gondolat a konfliktusról

Mennyi kínos, kellemetlen, feszült helyzet adódik az életben! Vannak, akik még egy aluljáróbeli koldus mellett is szemlesütve mennek el, akkor is, ha az illetőnek esze ágában sincs megszólítani őket. Hát még, ha egy tizenhét éves cigányasszony - mellén a szoptató kiscsivel - lép oda hozzájuk és pénzt kér ennivalóra. Adjak, vagy ne adjak? („Nekem is kevés van, de én legalább megdolgozom érte!”) Vajon mit lehet egy ilyen helyzettel kezdeni? Hogyan lehet szégyenkezés, lelkiismeret furdalás és harag, düh nélkül továbbmenni, ha nem akarok adni neki? És ha adok hol a határ? Mindenkinek, aki kér?

Ez a szemelvény ahhoz tud hozzásegíteni, hogy megismerkehesünk általában a konfliktus fogalmával, segítsen strukturálni ezt a fogalmat, hozzájáruljon a konfliktusok tudatos kezeléséhez és megoldásához, szerencsés esetben a megelőzéséhez is.

Bevallott célja, hogy ne csak arra sarkallja az olvasót, hogy a leírt ismereteket "felhasználja" a mindennapi élete és munkája során, hanem arra is, hogy ezeket az ismereteket, azaz a konfliktusok kezelésének erőszakmentes technikáit, eszközeit ismertesse munkatársai, ismerősei, barátai, családja, kliensei, üzletfelei, tárgyalópartnerei, beosztottai, vezetői s főleg „ellenfelei” körében.

Hogyan tanulható a konfliktuskezelés?

A konfliktuskezelés „művészetének” elsajátításához ismeretekre, gyakorlati készségekre és tapasztalatra van szükség.

Az ismeretszerzés és bővítése a konfliktuskezelés tárgykörén belül elsősorban a munka során felmerülő, az érintettek között zajló játszmákkal, az emberek közötti kommunikációval és ezen kívül is bizonyos szociálpszichológiai ismeretekkel, a problémaelemzés, megoldáskeresés módszereivel, a különféle

tárgyalási stratégiákkal és viselkedési módokkal kapcsolatban felhalmozott ismeretekből áll.

Ezen ismeretek jelentős része azonban gyakorlati ismeret, tudás: nem elég ismereteket szerezni, tudni kell alkalmazni is.

Ezeket az ismereteket és készségeket általában kiscsoportos körben, intenzív tanulás formájában szokták elsajátítani. Ennek a képzési módnak jellemzője, hogy nem kizárólag „előadások”-ból áll. Hatékonyabb az információk elsajátítása is, ha az átélés, a saját élmény szerzése, majd annak feldolgozása támogatja, de egyértelműen elengedhetetlen a készségek fejlesztésénél.

Ez a csoportos tanulási technika felfogható úgy is, mint valamiféle speciális „Tréning (T) csoport”. Ha a műfaját közelebbről akarjuk meghatározni, akkor képzeljünk el egy skálát, amely a „leglágább” és a „legkeményebb” csoporttechnikák között húzódik. Az általunk gyakorolt készségfejlesztő csoportmunka ezen a skálán valahol az önismereti csoport és a strukturált problémamegoldó csoport között helyezkedik el, igen sok kognitív elemmel és lehetőleg minden „leadott” ismeretanyag sajátélményű megerősítésével.

Ennek megfelelően a csoportmunkában a következő elemek kapnak helyet:

- előadás,
- bemutatás és megvitatás,
- játék (mozgásos feszültségoldó gyakorlatok),
- megbeszélés,
- strukturált gyakorlatok kisebb csoportokban és teljes csoportban,
- akváriumgyakorlatok,
- szimulációk.

Ennek a tanulási módnak a lényege, hogy a tréning során modellhelyzeteket teremt, amelyekben a résztvevők megtapasztalhatják és átélhetik a hétköznapi valóság egy-egy letisztított elemét. Sajátossága és igen nagy ereje ezeknek a modellhelyzeteknek, hogy a résztvevők kétféle érzelmi „mezőben” reagálnak. A modellhelyzetek révén a résztvevők számára előállít „mintha” szituáció együtt jár a valódi és a „mintha” (azaz indulat-áttételes) érzelmek párhuzamos jelenlétével. Természetesen a cél az, hogy a tréningek során a modellhelyzetek

által teremtett folyamatokat és a valódi érzelmeket állítsuk a tanulás szolgálatába, mintegy „külön tartva” a „mintha” érzelmektől. Ez az egyik kulcsmozzanata a képzés hatásának. Ebben a tanulási módban a résztvevők – sikeres csoportvezetői munka esetén – kockázatmentesen kipróbálhatnak olyan viselkedési stratégiákat, magatartási, reagálási módokat, amelyeket a mindennapi élet során alig vagy semmiképpen sem próbálhatnának ki kockázatmentesen.

A másik kulcsmozzanata az, hogy a modellhelyzetekben a problémamegoldó, konfliktuskezelő folyamat, illetve az egyes jelenségek folyamata a hétköznapi tartalmaktól elválasztva jelenik meg. Ez ad lehetőséget arra, hogy a tanulás során a résztvevő a konfliktusmegoldás elméletére, eszközeire, technikáira, folyamatára tudjon figyelni, ne térítse el mindennapi élet a maga sokszínűségével, ezernyi szálú bonyolultságával. Olyan ez, mint a rágás és a rágógumi viszonya. Kevésbé foglalkozunk a rágógumi alakjával, színével, ízével, bevonatával, illatával, tartósságával, rugalmasságával, sokkal inkább a rágás folyamatára koncentrálnunk. Ennek megfelelően alakul a képzéssel kapcsolatosan a hétköznapi életben való hasznosításának kérdésére adott válasz. A képzés nem kész recepteket ad, nem mindig és mindenhol alkalmazható megoldásokat dolgoz ki, hanem a készségek fejlesztése és átadott ismeretanyag révén szemléletet alakít, megoldási alternatívákat ajánl, amelyek között mindenkinek saját magának kell eligazodni, önállóan választani, és amelyeket önállóan kell alkalmazni.

Ennek a tanulási módnak az előnyei tehát:

- Tartalomtól megtisztított, lehet a folyamatra koncentrálni, nem viszi el a konkrét tartalom.
- Kockázatmentesen kipróbálhatók és begyakorolhatók az életben kockázatos stratégiák, taktikák.
- Önmagunkat is kis kockázattal kipróbálhatjuk (önismereti elemek).
- Érdekesebb, jobban ébren tartja a figyelmet, az aktív részvételt.
- A bevésés, megtartás mélyebb.

- A felidézés könnyebb az élménnyel összekapcsolva.

Hátrányai:

- Absztraháló és alkotó készség nélkül a gyakorlati életben nehezebben hasznosítható („receptmentes”).
- Felidézés szűkebb tartományú (többnyire érzések maradnak).
- Egyszerre kevesebb ember oktatható (kevésbé „publikus”), mint a hagyományos oktatás.¹
- A hallgató által nem, vagy csak nehezen továbbadható (v. ö. saját élmény).
- Másokkal nehezebben megosztható.

Az egyén szintjén elérhető eredmények:

- Az egyén, csoport, szervezet és társadalom között zajló interakciós folyamatok érzékenyítése, kommunikációs készség fejlesztése
- A csoportfolyamatok analitikus megértése és érzelmi nyomon követése
- Ön- és mások észlelésének kifejtése
- Konfliktusmegoldó készség fejlesztése
- Szerepflexibilitás és kapcsolatteremtő készség fejlesztése
- Integrációs és differenciálódási készség fejlesztése
- Együttműködő és vezetői képesség fejlesztése
- Ön- és csoportszervezés képesség fejlesztése

A csoport szintjén elérhető eredmények:

- Önirányítás és csoporton belüli munkaképesség előmozdítása az önreflexiós képesség fejlesztésével
- A csoport fejlesztése az integráció, illetve differenciálódás irányába

¹ Jelen kurzus esetében a nagyobb létszámok miatt ez az állítás nem érvényes. A klasszikus készségfejlesztés kisebb csoportokban zajlik, maximum 15-20 fő részvételével. A kurzus során hagyományos oktatási formának nagyobb jelentősége van.

A konfliktus fogalma

Feltétlenül destruktív dolog-e a konfliktus?

Ha megkérdezzük az embereket, általában mindenkinek valamilyen negatív érzelem tapad a konfliktushoz, valamiféle „rossz” dolog jut az eszébe: a harc, a feszültség, a küzdelem, a fegyverek, a veszekedés, a veszteség stb. Az emberek a konfliktusnak általában a negatív oldalait hangsúlyozzák, vagyis a destruktivitást, a másik fél kihasználását, a nyomásgyakorlást. Pedig a konfliktushelyzet pozitív értékeket is hordozhat. A konfliktus elősegítheti az emberek közötti kommunikáció kialakulását, javulását, hozzájárulhat a jobb megértéshez, vagyis a felek közti viszony pozitív változásaihoz is.

Mi a konfliktus?

A konfliktus az emberek vagy csoportok közti rivalizálás egyik formája. Akkor jelenik meg, amikor két vagy több személy, illetve csoport bizonyos javak megszerzéséért, vagy bizonyos értékek elismeréséért verseng egymással.

Természetesen nem mindegy, hogy azok az emberek, akik konfliktusba keverednek egymással, személyesen pusztán önmagukat képviselik-e, vagy valamilyen csoportot (családot, baráti társaságot, munkahelyi szervezeti egységet, esetleg társadalmi réteget), avagy éppen szervezetet (vállalatot, önkormányzatot, iskolát, stb.). Ennek megfelelően beszélhetünk személyek, csoportok, szervezetek, illetve ennél összetettebb társadalmi szerveződések (rétegek, etnikumok, nemzetek, illetve országok) közötti konfliktusról. Azokat az embereket, illetve embercsoportokat, akik részt vesznek a konfliktusban, általában „szereplők”-nek, vagy „feleknek”, „oldalaknak” nevezzük. Sokszor nem nyilvánvaló, kik is valójában a konfliktus szereplői, erről a következő fejezetben beszélünk.

Konfliktushelyzetben gyakran az a cél lebeg az emberek szeme előtt, hogy fizikai vagy lélektani „csapást” mérjenek a másik félre.

Milyen funkciói vannak a konfliktusnak?

A konfliktusnak meglehetősen gyakran vannak olyan kimondott, nyilvánvaló, vagy akár rejtett, nehezen felfedezhető funkcióik is, amelyek túlmutatnak azon a pusztán tényen, hogy a felek rivalizálnak egymással. Ez fordul elő, amikor valamelyik, vagy mindegyik fél a konfliktust saját helyzetének definiálására használja fel (helyzetdefiniáló funkció), avagy önmaga identitását erősíti vele. Ilyen funkciók a felek viszonyait alakító konfliktusok: a kapcsolatteremtő, illetve a kapcsolatfenntartó funkció, illetve a kapcsolat megszüntetését célzó konfliktus, s természetesen a problémamegoldásra irányuló konfliktus.

A konfliktus érdemi megoldásával csak akkor érdemes kísérletezni, ha a feleknek legalább valamilyen minimális érdeke fűződik a megoldás tényéhez, s nem olyan funkciót lát el a konfliktus, amelynek megfelelően a feleknek a konfliktus fennmaradásához fűződik érdeke!

Milyen megoldási módjai vannak a konfliktusnak?

Az emberiség történelme jószerivel felfogható úgy is, mint sorozatos egymás után következő és egymásba fűződő konfliktusok és konfliktusmegoldások szövevénye. Végigtekintve a történelmen és áttekintve a jelenkori konfliktusokat és megoldási alternatíváit, azt tapasztalhatjuk, hogy alapvetően kétféle konfliktus-megoldási móddal találkozunk

• Erőszakos konfliktusmegoldások

Az ilyen megoldások lényege, hogy az egyik, vagy mindegyik fél arra törekszik, hogy legyőzze a másikat, hogy a saját törekvései a másik, illetve a többiek

rovására érvényesüljenek, s ehhez valamilyen erőtenyezőt használ fel. Ilyenek a fegyveres harc, a leigázás, a másik fél elpusztítása, de alacsonyabb társadalmi szerveződési szinten a csoportok, vállalatok, stb. közötti szinten a jogi hatalom, a piaci dominancia érvényesítése, felsőbb hatalomhoz fordulás stb. Ezeknek a megoldási módoknak a jellegzetessége, hogy a felek közül mindig lesznek győztesek és vesztesek.

- **Erőszakmentes konfliktusmegoldások**

Az erőszakmentes konfliktusmegoldás lényege, hogy a felek egymással együttműködve, közösen keresnek megoldásokat a közös problémáikra, azaz integratív, kooperatív módon kezelik a konfliktusokat. Ennek alapvető eszközei a másik féllel történő szóba állás: a megbeszélés, az alkudozás, a tárgyalás, az értekezlet, stb. Az ilyen típusú megoldásoknál esélye van annak, hogy mindegyik fél kielégítse érdekeit, azaz mindegyik „győztesként” kerüljön ki a konfliktusokból.

A konfliktusmegoldás folyamata

Sokszor tűnik úgy, hogy szinte tehetetlenek vagyunk egy konfliktussal kapcsolatban, még akkor is, ha tudjuk a forrásait, tudni véljük, hogy mit kellene tennünk annak érdekében, hogy feloldjuk a konfliktust. Az előző ábra és az alább felvázolt lépések ahhoz segítenek hozzá, hogy sikerüljön strukturáltan gondolkodnunk a konfliktusok megoldásának folyamatáról, meg tudjuk tervezni magunknak a teendőket, amelyek a megoldás irányába hatnak.

• A konfliktus azonosítása

Szerencsés, ha ez a szakasz több lépésben történik.

Első lépésben pontos választ kell adnunk arra a kérdésre – lehetőleg írásban, saját magunk számára -, hogy mi a konfliktus, mi a tényleges probléma? A leírt szó ahhoz segít hozzá bennünket, hogy fegyelmezettebben, a tényeket valóban megfogalmazva, szinte rákényszerítve magunkat a tudatosságra, próbáljuk meg meghatározni a problémát.

A második lépésben pedig a megtalált problémát fel kell bontanunk részekre, strukturálni kell.

Természetesen, amikor szembetalálkozunk egyetlen ilyen „részletproblémával”, annak újabb ágai-bogai támadhatnak. Egy biztos: egyszerre nem lehet megoldani a problémáit, hanem csak módszeresen, egyenként újra és újra végrehajtva a konfliktuskezelés folyamatát, ismételten végigmenve a lépéseken.

● **A következő lépés a konfliktus elemzése.**

Ennek szempontjai a következők:

- a tények,
- a szereplők megállapítása,
- az érzelmek és
- a hiedelmek és ideológiák leválasztása az előbbiekről,
- a valódi érdekek (képviselendő szükségletek) tisztázása.

A tények megállapítása, a hiedelmek és ideológiák leválasztása

A tényekre kézenfekvő lenne azt mondani, hogy valami vagy megtörtént, vagy nem. A hétköznapiakban azonban úgy alakul, hogy azokról a „dolgokról”, „eseményekről”, amelyeket „tények”-ként kezelünk, számtalanszor kiderül, hogy valójában nem is tények. Elég az ilyen egyszerű „történésekre” utalnunk, amint amikor valaki azt mondja, hogy „elestem”, s később kiderül, hogy megütötték s elájult.

Avagy az ellenkezője: „megverték”, s egészen más derül ki. Természetesen vannak nehezebben kideríthető tények is. Ha egy elvált apa azt mondja, hogy „a gyerek anyja eltiltotta tőlem a fiamat”, avagy „Ervin” azt közli, hogy „bepereltek lopásért”, ezt hajlamosak vagyunk elfogadni, többnyire azért, mert kézzel fogható képzetünk támad arról, amit a másik személy mond. Ilyen esetekben a legjobb módszer ahhoz, hogy a tényeket leválaszthassuk a hiedelmekről és ideológiákról az, ha megkérdezzük:

HONNAN TUDOM-HONNAN TUDOD?

A szereplők azonosítása

A konfliktusok kezelésében a szereplők azonosítása egy szempontból különösen érdekes. Ez pedig az, hogy a majdan létrejövő megoldási folyamatot, megegyezéseket kik tudják befolyásolni, azaz kik azok, akik valamilyen módon veszélyeztethetik a megállapodások tartósságát. Ennek megfelelően teljes mértékben érdektelen a számunkra, hogy korábban (az elemzés megkezdésének „pillanatáig”) kik „keveredtek bele” a konfliktusba: főnök, barátok, szülők, szomszédok, egy másik ország, avagy egy másik földrész, netán az ENSZ.

A szereplők azonosítása ennek megfelelően az alábbi kérdésre adott válasz alapján három szempont szerint érdemes:

Kik azok, akik a megegyezés tartósságát befolyásolni tudják, azért mert:

- hatalmuk van hozzá és/vagy,
- érdekük fűződik hozzá és/vagy,
- joguk van rá.

Mindenki más, akár belekeveredett korábban a konfliktusba, akár nem, a konfliktus megoldása szempontjából tökéletesen érdektelen.

Két fontos dolgot azonban meg kell jegyeznünk: Az egyik, hogy korábban „belekeveredett” szereplőknek általában vagy joga, vagy hatalma, vagy érdeke (esetleg ezekből bármelyik kettő, vagy mind a három) van a megállapodások befolyásolásában, s így a megoldás folyamatában is szereplők maradnak. Komoly hiba a megállapodások, döntések meghozatalakor bármelyik ilyen módon érintett szereplőt kihagyni, hiszen alapvetően befolyásolhatják, megghiúsíthatják a megoldások létrejöttét, illetve tartósságát.

A másik dolog viszont az, hogy ha ügybuzgó igyekezetünkben olyan „szereplőket” is bevonunk a konfliktus kezelésébe, amelyeknek, vagy akiknek nincsen ilyen érintettsége (hatalma, jog, érdeke), akkor nemcsak fölösleges dolgot művelünk, hanem azt veszélyeztetjük, hogy a konfliktus eszkalálódik. A fölösleges szereplők bevonása eszkalálhatja, elmélyítheti, avagy szélesítheti a konfliktust!

Nem foglalkozunk ugyan külön a konfliktusok eskalációjának problémájával, de megemlítjük még a túlzott érzelmi terhelést, avagy a döntéskényszert, illetve a megállapodási folyamatra nehezedő túlzott felelősséget, mint a konfliktusok eskalációjának lehetséges forrásait.

Az érzelmek kezelése

Természetes, hogy életünk során a különböző történésekhez, személyekhez, intézményekhez stb. érzelmi szálak fűznek, valamilyen elfogadó, vonzódó, avagy taszító, elutasító indulatok gerjednek bennünk. Mindennapi életünkben ezért az egyik legnehezebb feladat **az érzelmek leválasztása a tényekről, illetve a konfliktusban szereplő személyekről**. Igen hajlamosak vagyunk többek között arra, hogy a saját érzelmeinket rajtunk kívülálló tényként definiáljuk.

A konfliktusok tartós megoldása szempontjából nem az a baj, hogy vannak érzelmeink, hanem az, hogy ezeket általában nem tudjuk leválasztani a konfliktusok tartalmáról. A másik igen erős gátló tényező pedig az, hogy a szereplők általában nem veszik tudomásul az érzelmeinket (és sokszor mi sem!), nem számolnak azokkal.

A két fő tennivaló az érzelmekkel kapcsolatban tehát az, hogy egyfelől vegyük tudomásul azokat, „kalkuláljuk bele” a saját és a másik (többi) fél viselkedéseibe, valamint, hogy a szereplők válasszák le a konfliktusban álló többi szereplő személye iránti saját érzelmeiket a történésekről, a külső tényekről.

A legfontosabb talán mégis az az érzelmekkel kapcsolatban: az érzelmekkel vitatkozni nem lehet! Az érzelmeiket cáfolni nem lehet. Értelmetlen dolog bárkinek is azt mondani „ne dühöngj”, „ne szomorkodj”, stb. Ezzel legjobb esetben is legfeljebb az együttérzésünket tudjuk kifejezni, meglehetősen suta és egyben hatástalan formában.

A valódi érdekek tisztázása

Szintén kulcsmozzanat saját szükségleteink, illetve ezen keresztül az érdekeink tisztázása. Tekintettel azonban arra, hogy ez a mozzanat megítélésünk szerint minden tartós konfliktusmegoldás alapköve, ezért a konfliktusok szempontjából alapvető szükséglet. Az érdekfogalommal és a konfliktusmegoldás folyamatában való használatával külön is foglalkozunk. Itt is szükséges azonban egy igen fontos dolgot hangsúlyozni: bármilyen megoldási mód hathat az érdekeink irányába, de a konfliktusmegoldási módot önmagában nem tekintjük érdekeknek!

● Megoldási módok (közös) felhalmozása

Minden embernek komoly késztetése van arra, hogy abban a pillanatban, hogy valamilyen konfliktusa („problémája”)² felmerül, azonnal a megoldást keresse, s ha úgy véli, hogy talált egy sikerrel kecsegtető megoldási módot, várhatóan célravezető megoldást, azt azonnal elkezdje megvalósítani. Ezzel, tehát az első jónak ígérkező megoldási mód elfogadásával azonban olyan további megoldási módok felhalmozásától fosztjuk meg magunkat, amelyek közül az első megoldási módnál jóval hatékonyabb, tartósabb, vagy a felek számára sokkal elfogadhatóbb megoldást is választhattunk volna.

Ezúttal számunkra az a legtanulságosabb, hogy ha a konfliktusban levő feleknek, avagy a beavatkozó segítőnek van elég önuralma, s nem csap le az első adódó jónak tűnő megoldásra, akkor sokkal több esélye van tartós (az érdekeinek jobban megfelelő) megoldást megtalálására.

² A két fogalom nem azonos tartalmú, bár a hétköznapi életben sokszor szinonimaként használjuk. A problémát elemezni és megoldani, a konfliktusokat pedig megelőzni, vagy kezelni kell, annak érdekében, hogy minden szereplő érdeke közel azonos módon teljesüljön.

Ez akkor kecsegtet sikerrel, ha tekintet nélkül a megoldási elképzelések későbbi következményeire, realitására, feltételeire, felhalmozzuk a lehető legtöbb megoldási módozatot. Ezt a konfliktusban álló személyek, szereplők lehetőleg közösen kell, hogy megtegyék.

• **A legjobb megoldás kiválasztását**

Megvizsgáljuk minden – korábban felhalmozott – megoldási módnak az előnyeit, illetve hátrányait, valamint a feltételeit. Az előnyöket és a hátrányokat érdemes hozadékoknak (haszonnak), illetve költségnek (ráfordításoknak) tekintenünk.³

Fontos, hogy a konfliktusok megoldását nem szabad olyan rövid időbe beszorítani, amely ellehetetleníti a megoldási módok felhalmozását és a legjobb megoldás kiválasztását. Természetesen a végtelenségig sem szabad húzni a konfliktusok megoldásának elkezdését, mert ez az ellentétek elmérgezéséhez, a viszonyok megromlásához, a konfliktus eskalációjához vezethet.

• **Eredmény összevetése az eredetileg azonosított konfliktussal**

Ha azt tapasztaljuk, hogy a konfliktus nem oldódott meg, érdemes elkerülnünk egy olyan csapdát, amelybe igen sokan és igen gyakran esnek. Abba ugyanis, hogy csak odáig lépnek visszafelé a megoldó folyamatban, hogy elkezdik felülvizsgálni a kitalált megoldás végrehajtását, az abban fellelhető hibákat. Ez általában felelőskereséshez, rosszabb esetben bűnbakképződéshez vezet, ami önmagában sem tesz jót. Emellett azonban vajmi kevés esélyt ad a konfliktus sikeres lezárásához. Az igazán célravezető az: ha a konfliktus nem oldódott meg, akkor újra kezdjük az egész folyamatot a legelejétől (a konfliktus beazonosításától a szétdaraboláson át a megoldásig).

³ A befektetés/hozam kalkulációkról, a hasznosságelméletekről a tananyaghoz tartozó ppt-ben olvashatunk.

Összefoglalva: a konfliktusmegoldás folyamatát tekintve a következő fontos alapelvekkel ismerkedtünk meg:

- Bontsuk szét darabokra és elemezzük a konfliktus helyzetet!
- Ne fogadjuk el az első adódó jónak tűnő megoldást, törekedjünk minél több lehetőség feltárására!
- Ne erőltessük a kitalált megoldást, azaz ne ugorjunk visszafelé a „megoldó-körben, hanem kezdjük előről a teljes megoldási folyamatot, ha nem vagyunk elégedettek az eredménnyel!

A konfliktusok okai (forrásai)

A „konfliktus-kör” ábrázolja a legfontosabb konfliktus-forrásokat. A konfliktusok öt fő oka a következő:



- Eltérő értékek;
- Interperszonális kapcsolatokban (viszonyokban) jelentkező problémák;
- Információhoz jutással kapcsolatos problémák;
- Strukturális hatások;
- A felek különféle szükségletei és érdekei.

Nézzük végig ezt az öt konfliktusforrást!

Értékek konfliktusa

Egy adott helyzetben érdekelt személyek, csoportok eltérő értékrendszeréből fakad. Mielőtt azonban az értékalapú konfliktusokról beszéljünk, gondoljuk át a kulcsfogalmat!

Mi az „érték”?

Ezúttal az „érték” fogalmát természetesen nem közgazdasági, hanem társadalomtudományi értelemben, tehát az „emberi érték” értelemben használjuk. Az érték az emberek cselekvését végső soron vezérlő képzet, olyan „vezérfonal”, amelynek megfelelően, illetve amelyhez képest létrejönnek a cselekvések. Ilyen értékek a becsület, a tisztesség, a siker, a bűn, a szépség, a rend, a szabadság, a gazdagság, az önzetlenség, az önzés, lojalitás, alkalmazkodó képesség, stb.⁴ Az értékek fejezik ki, hogy mi a jó és mi az igazságos, mi a rossz, az igazságtalan, mi a követendő példa/norma és mi nem az egyes szereplők számára. A cselekvéseket végső soron az értékek vezérlik, azaz vagy az értékhez közelítve, arrafelé irányulva, vagy éppen ellenkezőleg, attól távolodva, annak ellenére valósulnak meg. Az értékek így szabályozzák a társadalmi cselekvést.

Az értékek természetesen nem közvetlenül irányítják a cselekvéseket. Az értékek és az őket realizáló cselekvések között közvetítőelemzést tetten érhetjük a *normákat, a normarendszert*. A „jóneveltség”, mint érték például nem közvetlenül irányítja bármilyen adott helyzetben az ember cselekvését, hanem *viselkedési szabályokon*, normákon keresztül, amelyek eligazítanak, hogy mit illik s mit nem különböző társas helyzetekben, például egy munkahelyen, a család ebéd közben stb.

Ennek megfelelően koronként és egy adott korban is a különböző illetve embereknek, embercsoportoknak igen eltérő értékei, értékrendszere alakulhat ki, alakult is ki. Természetesen egy társadalmon belül is az egyes rész-kultúráknak eltérő értékeik lehetnek. Amelyik érték az egyik kultúrának természetes és igen fontos, az lehet a másiknak egészen mellékes.

Az eltérő értékek akkor vezetnek konfliktushoz, ha a szereplők a saját értékeiket, értékrendszerüket rá akarják a másik félre erőltetni (erőszakos konfliktusmegoldás), és nem mutatnak megértést a másik fél értékrendszere iránt.

⁴ Például a mellékelt ppt-ben idézett Nobel díjas közgazdász, Herbert Simon által leírt pozitív és negatív altruizmus.

Eltérő, illetve ütköző értékek alapján a konfliktusokat nem lehet megoldani!
Ezen a szinten semmiképpen sem vezethet eredményre semmiféle tárgyalási hajlandóság sem. Egymás értékeivel nem lehet vitatkozni: semmi értelme azt mondani, hogy „az én értékeim a fontosabbak, mint a tied”, „a jövőben neked ne legyen fontos, amit jelenleg értéknek tartasz!”

Azaz például, hogy ne legyen fontos számodra a természet épsége, szebbek a büszke gyarak, az ember alkotásai! Jellegzetesen értékalapú konfliktusok tudnak például kialakulni különböző politikai pártok között.

Első pillantásra hasonlóan értékkonfliktusnak látszik, ha az egyik fél a „szolgálatot”, a „segítést”, segítő magatartást képviseli, mint fő értéket, míg a másik a profitot, a hasznot, a „racionális cselekvést” tekinti alapértékének.

Nem megoldás – és szükségtelen is – *a saját értékekről*, álláspontról *való lemondás sem!* A konfliktusok tartós megoldása érdekében minden félnek ragaszkodnia kell saját értékeihez! A konfliktusok megoldására akkor van esély, ha az értékek fenntartása mellett, azok mögé nézünk, elemezzük a konkrét mozgatórugókat, az érdekeket.

A kapcsolatokban (viszonyokban) jelentkező problémák

Itt olyan *kapcsolatokról (viszonyokról)* van szó, melyeket erős negatív érzelmek, sztereotípiák, előítéletek kísérnek. Ezek forrása többnyire „történeti”, azaz a szereplők, illetve a szereplők valamilyen háttér-csoportjai között meghúzódó régebbi ellentét, esetleg „hagyományos” ellenségeskedés, bosszúálló magatartás húzódik meg. Előfordul azonban hibás megfigyelés, félreértés, rossz kommunikáció hatására is (bővebben a következő pontnál). Az ilyen problémákat gyakran „főösleges konfliktusnak” is nevezik, mert olyankor is fellépnek, amikor objektíve egyáltalán nincsenek jelen konfliktust kiváltó okok.

Gondoljunk csak Rómeó és Júlia történetére, ahol a családok régen megromlott kapcsolata többszörös tragédiába sodorja a szereplőket anélkül, hogy a két fiatalnak egymással bármi baja is lenne. A történet „klasszikus” abban az értelemben is, hogy a fiatalok, felismerve a háttér-konfliktust, megkísérik átlépni, kikerülni azt, akár az általuk „képviselt” család iránti hűtlenség, illojalitás, majd az emigráció árán is, de a

megromlott viszonyok olyan erősek, hogy a fiatalokat támogató minden segítő jószándék ellenére (akár a Dajka, akár a Barát erőfeszítéseit tekintjük) kapcsolatuk eredménytelen lesz.

Hasonló és esetenként nem kevésbé tragikus történések zajlanak egymás melletti falvak lakói között. Miközben már régen a távoli múlt ködébe veszett a falvak közötti ellenségeskedés eredeti oka és története, mégis, ha a mezőn találkozik két ember a két szomszédos faluból, anélkül, hogy személyesen bármilyen ellentét feszülne közöttük, hajlamosak utálni, sőt gyűlölni egymást, csak azért, mert a másik a másik faluból való.

Ugyanilyen jellegű konfliktusforrásként azonosíthatjuk különböző szervezetek „hagyományosan” rivalizáló viszonyát, amelynek következtében a szervezetek tagjai személyesen is ellentétet és együttműködés-képtelenséget fognak átélni, ha találkoznak valamilyen közös döntéshozatali fórumon. Elég például a magyarországi – egymással rivalizáló – szakszervezeti tömörülésekre, avagy a Pénzügyminisztériumra és a Magyar Nemzeti Bankra, avagy némely önkormányzatra gondolnunk.

Csak jelezni szeretnénk, hogy ez a fajta konfliktusforrás végső soron felveti a csoportokhoz (mint például a család, származási réteg stb.), illetve a szervezetekhez való lojalitás, illetve az *értelmes* lojalitás határainak problémáját.

Információs (kommunikációs) problémák

Az adatokkal (információkkal) kapcsolatban a konfliktusok egyik alapforrása az adatok mennyiségének problémái:

- Ha a szereplőknek nincs elég információjuk, adatuk az adott konfliktussal kapcsolatosan, azaz *hiányos* az adatszolgáltatás,
- Ha *adattorlódás* van, azaz túlságosan sok adat, információ áll rendelkezésre. Ilyenkor nehéz kiszűrni a fontos információkat, nehéz a lényegi tényekre koncentrálni. Igen gyakran fordul elő ilyen eset látszólag jól előkészített értekezleten, ahol hatalmas elektronikus, vagy papíralapú információval „öntik

nyakon” a résztvevőket, hogy az szinte kizárja érdemi megegyezések létrehozását.

Az adatokról szólva a konfliktusok másik alapforrása az információk tartalma (értelmezése):

- Sokszor előfordul, hogy különböző szereplők *eltérően értelmezik* ugyanazokat az információkat, anélkül, hogy bárki is félre akarta volna vezetni őket.

Ilyen eset igen gyakran fordul elő szóbeli közléseknél, ahol eltérő szubkultúrák, kultúrák ugyanazt a gesztust eltérő módon dekódolják, ugyanakkor a jelnek/jelcsoportnak eltérő értelmet tulajdonítanak.

- Téves (félrevezető) információk

Számos ilyen konfliktust szintén *„főlöleges konfliktusnak”* nevezhetünk, mivel főleg kommunikációs hibából fakadnak. Az adatok, információk problémájával a fentiekben, mint a felek közötti „objektív”, rajtuk kívülálló okok, esetleg, mint a véletlen által létrejött konfliktusokról beszélhetünk.

Egy egészen másik része az adatok-információk körüli konfliktusforrásoknak, *ha a felek akarattal vezetik egymást félre*, azaz, ha félreértelmezhető, félrevezető vagy hiányos információkat adnak át a felek, saját vélt, vagy valós szándékainak megfelelően.

Emögött azonban természetesen másféle problémákat kell sejtenünk, arra kell figyelniük, kinek és milyen érdeke fűződik az eltitkoláshoz, vagy a félrevezető információk közléséhez. Ez pedig nyilvánvalóan elsősorban nem adatprobléma. Ennek megfelelően a konfliktus kimenetele szempontjából nem fejtettük ki a szembenálló felek tudatos adattorzításait (eltitkolást, félrevezetést), hiszen ezek mögött eltérő motivációk, szükségletek, érdekek, illetve a másik fél legyőzésének szándéka áll, amely kérdésekkel külön foglalkozunk.

Strukturális hatások

A strukturális konfliktust olyan külső erők okozhatják, amelyek megnehezítik az emberek számára a megegyezést, avagy egyenesen – szándékaiktól függetlenül

– szembefordítják őket egymással. Ilyenek egyes jogi szabályozások, szervezeti struktúrák, amelyek ellenérdekeltté tehetnek különböző feleket anélkül, hogy tartalmi, erőforrásbeli korlátok lennének, de lehetnek ilyen az időhiány, távolság, döntéshozatali meghatalmazás hiánya is.

Szükségletek és érdekek

Az érdekek konfliktusát bizonyos javakért folytatott versengés, vagy a felek ütköző szükségletei váltják ki. Ilyen konfliktus akkor alakul ki, amikor egy, vagy több fél a másik (többi) fél kárára igyekszik szükségleteit kielégíteni. Az ilyen fajta konfliktus vonatkozhat *dologi* kérdésekre (pénz, idő, javak, hatalom, beosztás stb.), *eljárás*i ügyekre (például bizalom, igazságosság, kölcsönös tisztelet, presztízs stb.).

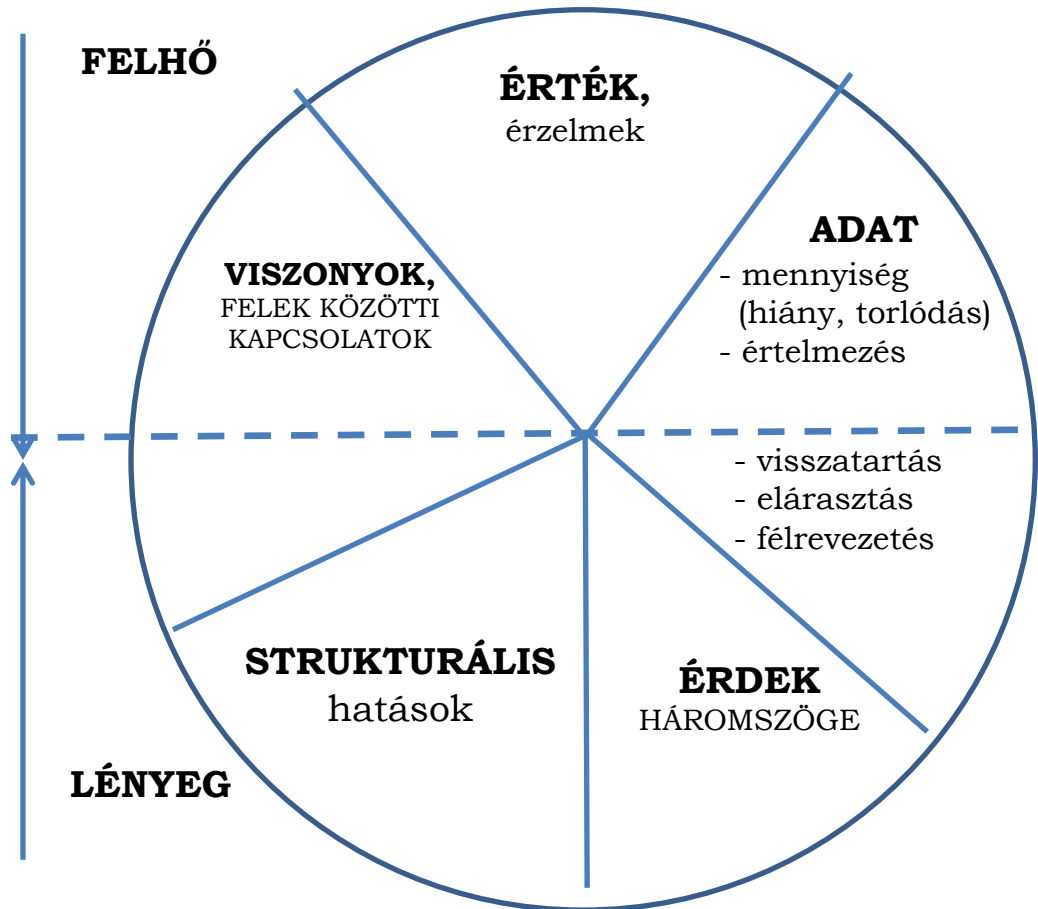
A tartós érdemi megállapodások érdekében elsősorban mindig az *érdekek alapján* érdemes a konfliktusokat megközelíteni!

Csak akkor van esélye a konfliktusok érdemi, tartós megoldásának, hogyha a megállapodások rendszerében **a felek megtalálják saját érdekeiket**. Ezért a konfliktusok megoldása során *sohasem szabad a feleknek lemondaniuk saját törekvéseikről, szükségleteik kielégítéséről*.

A konfliktus-kör segítségével könnyebben meghatározhatjuk, hogy az öt terület közül melyikben keletkeztek konfliktusok.

A konfliktusok okai/forrásai

A KONFLIKTUS KÖR



Az ilyen felmérés lehetővé teszi, hogy megfelelő cselekvési stratégiát válasszunk, és valószínűbbé teszi a sikeres befejezést. Addig, amíg a konfliktust az *értékek alapján* próbáljuk meg feloldani, az ellentét *feloldhatatlannak* tűnik. A felvázolt konfliktus-ok nem egyenrangú módon játszanak szerepet a konfliktusok kialakulásában. Amint arra a „fölsleges konfliktus” fogalmával utaltunk is, vannak olyan okok, amelyek nem érintik a konfliktusok *lényegi* okait. Ennek megfelelően a konfliktuskezelés során sem érdemes és hasznos ezen a szinten megmaradni anélkül, hogy az ember mélyebbre ásna. Valójában akkor van esély a konfliktus megoldására, a tartós, hosszú távú megállapodások létrejöttére, ha lejutunk az érdemi okokig: a *strukturális és az érdekforrásokig*. Tehát az értékeket, a kommunikációs hibákat és a megromlott viszonyokat hívhatjuk a konfliktusok megnyilvánulási módjainak, *konfliktus-felhőnek*, míg a struktúrák és az érdekek a konfliktusok valódi okai, a „tartalma” a konfliktusoknak.

A konfliktuskezelés egyik legfontosabb mozzanata tehát az, hogy a konfliktusokat „lehozzuk” a „felhőből” a tényleges, tartalmi szintre.

Az érdekek

Az érdekek a konfliktusok folyamata során (pl. a tárgyalásos megegyezési folyamatban a tárgyalásokon) képviselt, illetve *érvényesíteni szándékozott*, esetleg nyíltan *megnyilvánuló szükségletek*.

Ezeket a szükségleteket, illetve a nekik megfelelő érdekeket a konfliktuskezelés szempontjából csoportosítottuk. Meg kell jegyezni, hogy a konfliktusok szempontjából *tárgyalásnak* (megbeszélésnek) tekintjük nemcsak a tényleges munkatárs „értekezleteket”, hanem az olyan egyszerű hétköznapi beszélgetéseket is, amilyenek például a munkatárs és a kliens között, avagy a munkatárs és főnöke között zajlanak. Minden olyan érintkezést tehát, amely különböző feszültségek levezetésére erőszakmentesen törekszik.

Az érdekek tehát olyan szükségletek, amelyeket a tárgyaló személy a konfliktus folyamatában ki akar elégíteni: az *érdekek* valójában a *szükségletek megnyilvánulási formái a konfliktus során*.

A konfliktusok szempontjából háromféle érdeket (szükségletet) különböztetnek meg:

- **Dologi** (tartalmi) érdekek, amelyek a kielégítendő szükséglet tárgyára vonatkoznak (pl. meghatározott pénzösszegre, valamilyen privilégiumokra, időre, hatalomra);
- **Folyamatbeli** (procedurális) érdekek, amelyek a résztvevők sajátos viselkedésére, a tárgyalások menetének módjára vonatkozó szükségleteket testesítenek meg. Ezen belül jól elkülöníthetők a:
 - *Komfortossághoz* kapcsolódó szükségletek, tehát a megegyezés folyamatának körülményeire vonatkozó érdekek: van-e megfelelő világítás, kényelmesen lehet-e leülni, szükség esetén írni, jegyzetelni, megfelelő-e a fűtés, a szellőzés, elég nagy-e a terem, van-e ivóvíz, van-e a közelben WC stb;
 - *Kiszámíthatósághoz* fűződő érdekek, amelyek a folyamat átláthatóságát, a viselkedés előre tervezhetőségét biztosítják. Ilyenek tehát, hogy a felek ismerjék a napirendet, legyen tiszta megállapodás arról, ki hányszor szólhat, mennyi ideig beszélhet, mit foglalnak írásba a végén, stb.

Lehetetlenség úgy tartós megállapodásra jutni, ha valamelyik fél nem tud odafigyelni a megbeszélésre, mert indulna a vonathoz, vagy éhes, illetve ha az utcán egymás mellett rohanva kell valamit megbeszélni. Hasonlóan nem sokat várhatunk attól a fajta megállapodástól, ahol a kliens ittas állapotban, avagy drog hatása alatt van, avagy fázik, kimerült annak ellenére, hogy megbeszélés tartalma egészen másra vonatkozik, például a munkaviszonyára.

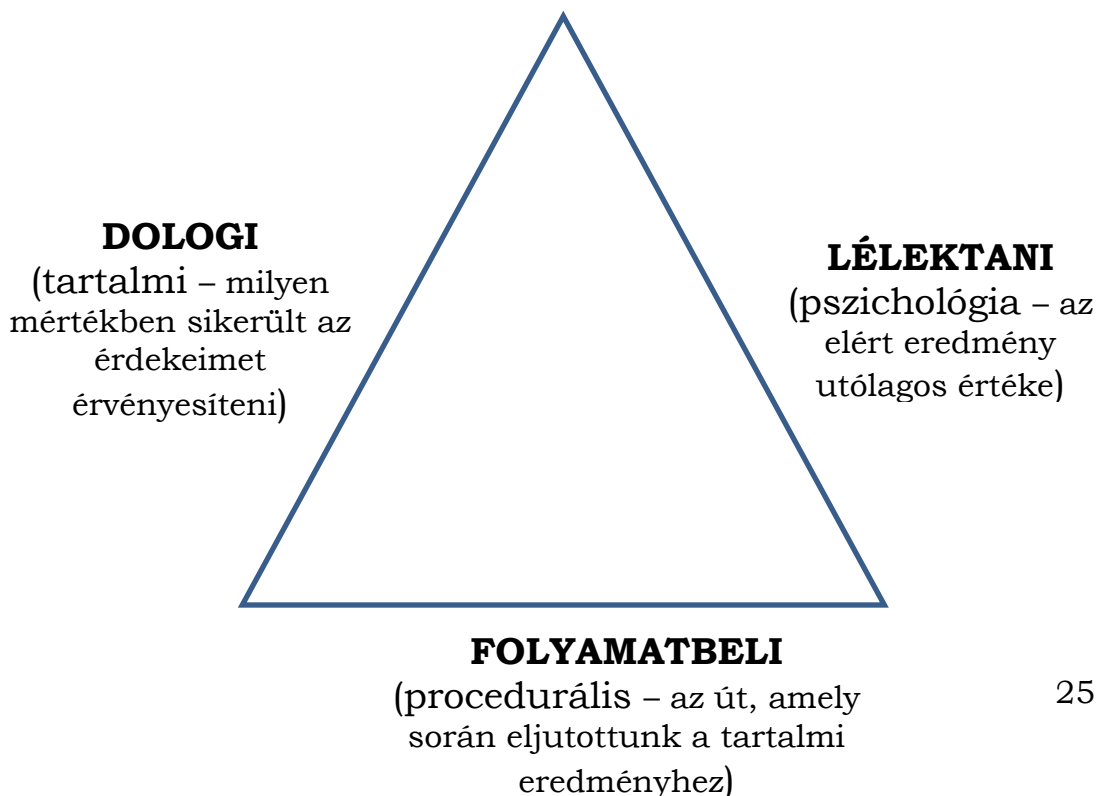
- **Lélektani** (pszichológiai) érdekek, amelyek azzal kapcsolatos szükségletek, hogy ki hogyan érzi magát az adott helyzetben és utána is, hogyan bánnak vele, miként alakulnak kapcsolatai a többiekkel. Sokszor előfordul, hogy a megegyező felek a megegyezés tartalmában egyetértenek, de mégis felborul a megállapodás, ha az egyik fél a másikra vonatkozó lekicsinylő megjegyzést tesz (például: „jól átvertem”, „többet is elérhetett volna” stb.).

Minden szereplőnek alapvető szüksége, hogy ne csak a megállapodás tárgyával (tartalmával) legyen elégedett, hanem a megállapodás lefolyásának körülményeivel és a többi fél hozzá való viszonyával is!

A megelégedettség háromszöge a háromféle szükséglet kölcsönös függését illusztrálja. Ha a tárgyalások során ezek közül valamelyiket nem elégítik ki, akkor nagyon nehézé válik tartós megegyezésre jutni.

Együtt tekintve tehát azt illusztrálhatjuk, hogy a konfliktuselemzés lényege az, hogy *a konfliktus felső feléből, a „konfliktusfelhőből” lejussunk a lényegi alsó felébe, azaz az érdekek tisztázódjanak.* Ehhez van egy látszólag egyszerűnek tűnő, de rendkívül hatásos módszer. Mindenegyes „felhő” típusú megnyilvánulásra meg kell kérdeznünk:

Az érdekek háromszöge
(hosszabbtávú elégedettségi faktorok)



MIÉRT?

A felnőttek világában, a mindennapi konfliktusok megoldásának folyamatában a „MIÉRT?” kérdésre adott válaszok kirajzolják mind a saját, mind a többi fél valódi érdekeltségét, a tényleges szükségleteket, és segítenek, hogy a konfliktusok valódi, érdemi és tartós megállapodások irányába fejlődjenek.

A mindennapi konfliktusok során alapvető jelentősége van annak is, hogy a konfliktusban szereplő felek eleve tisztázzák azokat a minimális együttműködési szabályokat, amelyek a konfliktus megoldásához segítenek hozzá. Valójában tehát magához a konfliktusmegoldás elkezdéséhez is szükség van bizonyos minimális együttműködési hajlandóságra. Ilyen általában, amikor a felek hajlandók egymással szóba állni, illetve mindegyik fél elfogadja egy páratlan közvetítő segítségét. A „szóba állás” a hétköznapi életben általában valamiféle tárgyalást, esetleg értekezletet jelent. Jelen esetben általában „tárgyalásnak” hívjuk azokat a megbeszéléseket (illetve azt a folyamatot is), ahol megállapodásokat kötnek.

A játszmák rendszere, avagy: *lehet mindenki győztes!*

A konfliktusok szerkezetének lényegét a játszmátípusokon keresztül közelítjük meg. Ehhez először is ismerkedjünk meg vázlatosan a „játszma” alapfogalmával! A matematikai *játékelmélet* elemei segítenek megérteni az emberek egymás közötti *viselkedését*. A játékelmélet lényege, hogy meghatározott *célok* érdekében a felek kiválasszák a legjobb *stratégiát*. Ennek megfelelően elemezhetők konfliktusban álló *szereplők* stratégiái. A cél kitűzésétől a *nyerésig*, illetve a *veszteség* elkönyveléséig, azaz a győzelemig vagy a vereségig futó folyamat a játék, avagy a „játszma”.

Itt érdemes kitérnünk arra, hogy a mi szóhasználatunkban az „alku”, „alkudozás”, kifejezéseket a hétköznapi értelemtől egy kicsit eltérően használjuk. A magyar nyelvben ez a kifejezés kapott egy kis kellemetlen, rosszízű, esetleg határozottan perojatív felhangot. Számunkra viszont az

alkudozás tökéletesen *érzelemmentes* szó, amely nem jelent mást, mint azt a *folyamatot*, amelynek során a felek valamilyen megegyezésre jutnak (illetve akarnak jutni).

A megoldás keresésének kétféle stratégiája létezik: az *erő* fitogtatása, vagy a *bizalom* kiépítése. Természetesen egyik sem lehet meg a másik nélkül.

Ha egy megállapodás létrehozása során úgy akarunk engedményeket elérni, számunkra kedvező megállapodásokra jutni, hogy nincs mögötte valamilyen bevethető erő, akkor az nem „bizalomépítés” lesz, hanem kiszolgáltatottsággá válik. Más oldalról viszont az erő fitogtatása, a kényszerítés, a hatalmi helyzet deklarálása bizalmatlanságot szül, amely rendkívül megnehezíti a közös megállapodások létrehozását.

Az első játszmatípust, ahol tehát a felek megmaradnak a korlátozott erőforrás elosztása feletti vitánál, *redisztributív* (a korlátozott javakat újraelosztó) *játszmának* hívjuk.

Az ilyen típusú tárgyalások eredményeként *az egyik fél éppen annyit nyer, amennyit a másik fél veszít*. Ennek megfelelően az ilyen típusú alkudozás során a felek közös nyereségének és veszteségének összege nulla. Ezért ezt a fajta alkudozási módot (a felosztandó javakat tekintve redisztributív játszmát) *0 összegű játszmának*, illetve a felek végső helyzetét tekintve *győztes-vesztes* játszmának is hívják. Ebben a játszmatípusban mindig vannak győztesek és vesztesek. Ennek komoly veszélye, hogy igen könnyen fordul át *vesztes-vesztes játszmába*.

A második esetben a felek *feltárják a tényleges, a folyamatba bevitt érdekeiket*, s ezzel lehetőséget adnak az *alkufelület kibővítésére*. Ezzel azt érik el, hogy olyan elemeket is bevisznek a leendő megállapodásba, amelyek *megfelelnek a tényleges szükségleteiknek*, de esetleg az előre kialakított állásponttól jóval eltérve.

Ennek a folyamatnak a lényege az, hogy ha a felek, *saját érdekeik fokozatos feltárásával* (emlékezzünk a bizalom és az erő kölcsönös egymástól való függési viszonyaira) hajlandók felfüggeszteni a dologra vonatkozó esetlegesen előre

kialakított álláspontjukat, akkor lehetőséget adnak egymásnak olyan *közös érdekpontok* kialakítására, amelyek mindkét fél számára megfelelő megállapodáshoz vezetnek. Ezzel lehetőség nyílik arra, hogy valóban a *tényleges érdekek* talaján alakuljon ki a végső megállapodás! Ha a korábban ellentétes saját *álláspontjukat* a felek képesek „lehozni” a folyamatban képviselendő *tényleges érdekek* szintjére, s ezeket a kellő erőgarancia mellett bizalommal feltárják a másik fél számára, lehetőség nyílik az alkufelület kibővítésére.

Az a folyamat, amely a közös érdekpontok megtalálásához vezet, természetesen együttműködést igényel a többi féllel, szembezállás helyett. Ezért ezt a játszmátípust *kooperatív játszmának* is hívják. Ennek egyik fontos mozzanata, hogy a megoldandó feladat, a *tényleges érdekek* kielégítése nem a felek „közé áll”, nem egymás ellen fordítja őket, hanem közös feladattá válik, s *közös megoldással* tudják érdekeiket kielégíteni.

Mivel nem tapadtak le a korlátozott javaknál, hanem más javakat is bevontak a tárgyalási folyamatba, ezért hívják ezt a játszmát – szemben a 0 végű játszmával – *bővíthető erőforrások* típusú játszmának is.

Harmadrészt pedig, mivel az alkufolyamat nem álláspontok küzdelmét hozta, hanem érdekek ütköztetését és közös érdekpontok megtalálását, ezért ezt az alkufolyamatot *érdekalapú* alkunak hívják.

Ebben az esetben – a szükségletek kielégítése révén – mindkét fél győztesen távozhat a megállapodási folyamat végén, azaz *„győztes-győztes”* játszmáról van szó.

Az eredményes tárgyalásnak, a sikeres megállapodásnak valójában legfőbb kritériuma tehát az, hogy a feleknek kielégüljenek a folyamatba bevitt érdekei, s ezen keresztül *megelégedettek* legyenek a megállapodással. Ez a garancia arra, hogy *tartós* megállapodások jöjjenek létre. Épp ezért a sikeres tárgyalások érdekében *a feleknek semmiképpen sem szabad lemondani a saját tényleges szükségleteikről, az érdekeikről!* Voltaképpen ez a sikeres konfliktus-megoldási folyamat kulcsa.

Talán nyilvánvaló, hogyha bármelyik fél lemond a saját érdekeiről, attól azok az érdekek, szükségletek nem szűnnek meg, ugyanúgy hatnak majd tovább, így tehát az „egyéni” érdekek feladása, csorbulása előrevetíti a megállapodás elbizonytalanodását, esetleg visszavonását, az utólagosan mégis felszínre törő szükségletek kielégítése érdekében a megállapodás esetleges felrúgását. Ezért végső soron *értelmetlen* az erő pozíciójából rákényszeríteni a másik félre a szándékainkat. Ha a másik félnek a legkisebb módja lesz rá, felrúgja majd a megállapodást!

Konfliktuskezelési stratégiák/módok

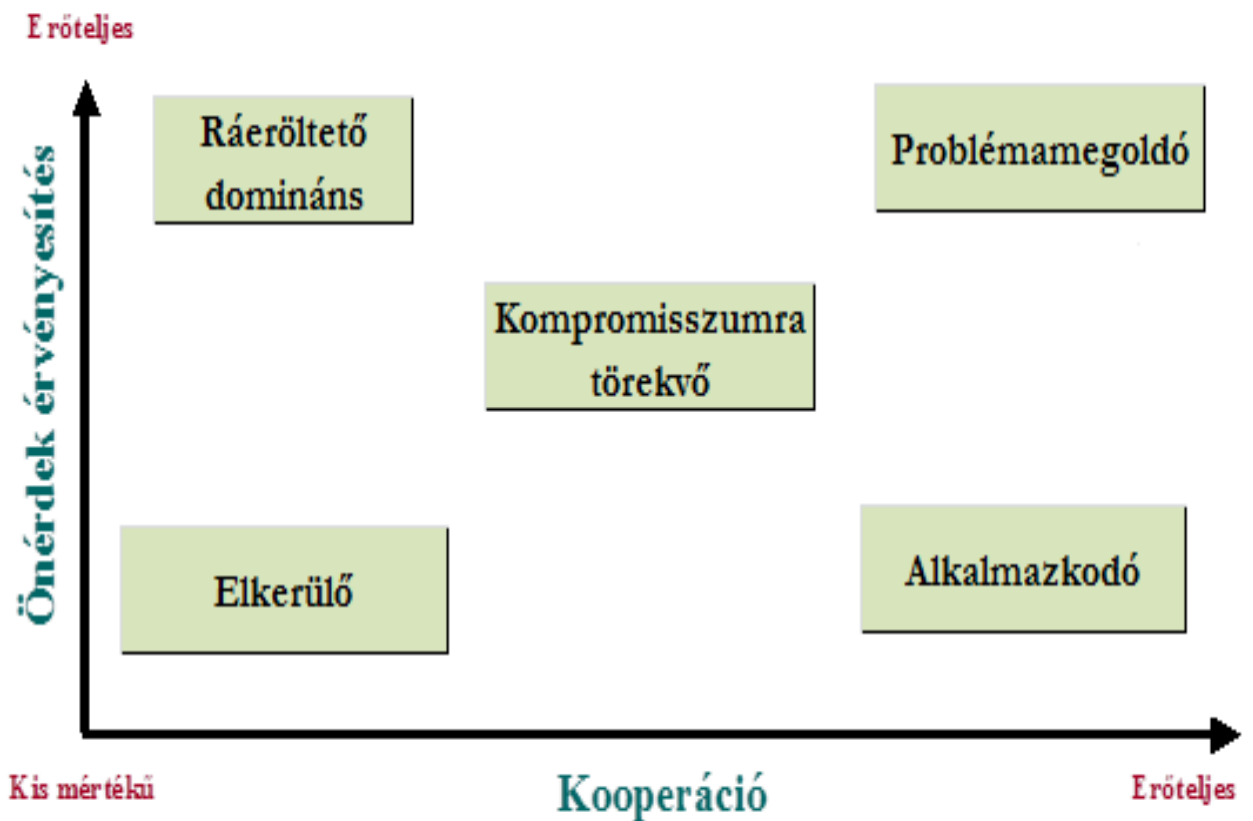
A **versengés** önérvényesítő és nem együttműködő magatartás. Az egyén saját szándékait érvényesíti a másik személy rovására. Ez hatalomorientált eljárás: a személy bármely befolyásolási módot latba vet, ami megfelelőnek tűnik, hogy nyerő helyzetbe jusson meggyőző képességét, rangját, gazdasági szankciókat stb. A versengés ugyanakkor jelentheti a saját igazáért való kiállást, a helyesnek vélt álláspont védelmét vagy egyszerűen: a győzelemre való törekvést.

Az **alkalmazkodás** együttműködő, de nem önérvényesítő. A versengés ellentéte. Az egyén lemond saját szándékairól, azért hogy a másik szándékai érvényesülhessenek. Bizonyos önfeláldozás van ebben az eljárásban. Az alkalmazkodás öltheti az önzetlen nagyvonalúság vagy jótékonyág formáját, lehet a másinak való kényszerű engedelmeskedés vagy lehet egyszerűen csak a másik szempontjainak elfogadása.

Az **elkerülés** nem önérvényesítő és nem együttműködő. Az egyén nem követi közvetlenül sem saját szándékait, sem a másik személy szándékait. Az elkerülés öltheti diplomatikus kitérés formáját is, egy kérdés kedvezőbb időpontra való halasztását vagy egyszerűen visszahúzódat egy fenyegető helyzettől.

A **problémamegoldás** egyszerre önérvényesítő és együttműködő - az elkerülés ellentéte. Magában rejti azt a törekvést, hogy együtt dolgozva a másik személlyel találjunk valamilyen megoldást, mely teljesen megfelel mindkettőnk szándékainak. Azt jelenti, hogy beleássuk magunkat egy problémába azzal a céllal, hogy megtaláljuk a két fél alapvető érdekelttségét, s találjunk egy olyan alternatívát, mely mindkét érdekskálának megfelel. A problémamegoldás lehet például egy nézetkülönbség mélyebb feltárása azzal a céllal, hogy egymás megértése révén okuljunk, lehet valamilyen feltétel megteremtésére való szövetkezés, melynek hiánya az erőforrásokért való versengésre készítetne vagy konfrontációra és lehet törekvés egy személyek közötti probléma kreatív megoldására.

A **kompromisszumkeresés** átmenet az önérvényesítés és az együttműködés között. A cél valamilyen kivitelezhető és kölcsönösen elfogadható megoldás megtalálása, amely részlegesen mind a két felet kielégíti. A kompromisszum középuton helyezkedik el a versengés az alkalmazkodás között. A kompromisszumkereső többről mond le, mint a versengő, de kevesebből, mint az alkalmazkodó. Közvetlenül ragadja meg a kérdést, mint az elkerülő, de nem tárja fel olyan mélységig, mint a problémamegoldó. A kompromisszumkeresés "félúton való találkozást", kölcsönös engedményeket vagy egy gyors áthidaló megoldás keresését jelenti.



Az egyes konfliktuskezelési stratégiákhoz kapcsolódó tipikus kezdőmondatok

Versengő (ráerőltető/domináns):

- Változatlanul az a véleményem...
- Egészen világosan meg kell mondanom...
- Ahogy mondtam, a legnépszerűbb...
- Ha nem csinálod meg, én...
- Jobban tennéd, ha...
- Tedd, ahogy mondom...

Problémamegoldó:

- Nézzük meg együtt...
- Az talán kölcsönösen elfogadható...
- Abban nem egyetértünk egyet...
- Az én álláspontom..., Mi a Te álláspontod?...
- Miben térünk el?...
- Hogyan tudnánk megoldani?...
- Mi az alapvető probléma?...

Kompromisszumkereső:

- Keresünk egy gyors megoldást...
- Elfogadom, hogy..., ha Te elfogadod...
- Fifti-fifti...
- Elégedj meg azzal...
- Hajlandó vagyok..., ha Te...

Elkerülő:

- Ez nem az én asztalom...
- Ebbe inkább nem mennék bele...
- Beszéljünk róla később...
- Nem vagyok felhatalmazva, hogy...
- Nincs hozzá megjegyzésem...
- Nem vagyok abban a helyzetben, hogy vitába szálljak...
- Nem értem a kérdésedet...

Alkalmazkodó:

- Egyetértek azzal, hogy...
- El tudom fogadni, hogy...
- Úgy teszem, ahogy mondtad...
- Nem akartalak megsérteni...
- Csatlakozom...
- Meggyőztél...
- Én is úgy gondolom...

A konfliktus fázisai

Lappangási fázis

Gyakran nem tudjuk meghatározni egy konfliktus kezdőpontját, nem tudunk arra választ adni, mikor is kezdődött. A konfliktus megléte jellemzően csak később válik nyilvánvalóvá a felek számára, mint ahogyan valójában kezdődött. A konfliktusok első fázisát éppen ezért lappangási fázisnak nevezzük. Ebben a fázisban már léteznek a konfliktus kialakulásának feltételei, de ezek a konfliktusban érintett felekben még nem tudatosultak.

Manifesztációs fázis

A manifesztációs fázisban a felek felismerik, hogy konfliktushelyzet alakult ki, saját maguk számára definiálják a konfliktus tárgyát és az érintettek körét. (Konfliktuskezelési szempontból rendkívül fontos, hogy az érintettek által ekkor felismert konfliktuselemek szinte mindig elnagyoltak, ebben a formájukban csak a konfliktuskezelés kezdeti – és erős „forráskritikával” kezelt – elemét alkothatják.)

Jelzési fázis

A jelzési fázisban a szereplők valamilyen módon egymás tudomására hozzák, hogy konfliktusban állnak egymással. A közlés módja nagyon sokféle lehet: egyszerű, közvetlen verbális közlés, a konfliktus nonverbális és/vagy metakommunikációs kifejezése, a felek között addig jellemző kommunikáció stílusának megváltoztatása, vagy a kommunikáció korlátozása. A jelzés akár az indirekt módon is végbemehet. Ebben a szakaszban kezdődik meg tehát a felek között a konfliktusra vonatkozó kommunikáció.

A konfliktus későbbi alakulásában döntő szerepe van annak, hogy a jelzés milyen módon történik. A durva, bántó vagy a másik fél által félreértett közlés megakadályozhatja a konfliktus kezelését, a helyzet megoldását.

Artikulációs fázis

Kommunikációs szempontból a konfliktus legintenzívebb szakasza az artikulációs fázis. Az artikuláció a felek érdekeinek, szükségleteinek megjelenítését szolgálja, és lehetővé teszi egymás és a többi érintett szereplő álláspontjának megismerését. Az artikuláció nem pusztán békés beszélgetés, de vita keretében is megvalósulhat, járulhat hozzá érzelmi töltés is, mégis elengedhetetlen a konfliktus kezeléséhez. Ha a felek egyike nem hajlandó a kommunikációban részt venni, saját álláspontját megfogalmazni, vagy a másikat meghallgatni, a konfliktus nem kezelhető. Az artikulációs fázis a

konfliktus „legkonstruktívabb” fázisának tekinthető. A felek ekkor fogalmazhatják meg érdekeiket, szükségleteiket, s ami legalább ennyire fontos, ekkor van lehetőség a többi szereplő álláspontjának megismerésére. A kommunikáció ekkor az álláspontok megismerését, a megoldáskeresést szolgálja.

Polarizációs fázis

A polarizációs fázisban a felek közötti kommunikáció mértéke csökken. Ilyenkor általában korlátozottan figyelnek egymásra, és hajlamosak a másik fél által képviselt álláspontokból csak azt észrevenni, ami eltér az ő álláspontjuktól. Ebben a fázisban a probléma megoldása egyre nehezebbé válik, főként azért, mert a felek közötti feszültség szintje még elviselhető mértékű, ezért nem eléggé motiváltak a konfliktus feloldására. Ebben a szakaszban gyakran előfordul, hogy a résztvevők különféle játszmákat kezdeményeznek az önfelmentéstől a másik mellett való elbeszélésig. Aktív semmittevésnek is nevezhetjük ezt az állapotot, amelyben a felek esetenként arról győzködik magukat, hogy nem kell, és nem is érdemes erőfeszítéseket tenni a konfliktus megoldására.

A konfliktusok legnagyobb része – épp a fentebb említettek miatt – ebben a fázisban reked meg.

Izolációs fázis

A konfliktus okozta feszültség ebben a szakaszban növekszik, a felek közötti kommunikáció azonban szinte teljes mértékben megszűnik. A résztvevők vagy egyáltalán nem, vagy érdemben nem kommunikálnak egymással, elkülönülten, „izoláltan”, a többiektől kapott visszacsatolás nélkül próbálnak valamit kezdeni a konfliktussal.

Ebben a fázisban a felek önerőből már csak kivételes esetben tudják feloldani a konfliktust.

Gyűlöletalapú, avagy destruktív fázis

A konfliktus destruktív fázisában a felek fő céljává a kapcsolat vagy a másik fél „megsemmisítése” válik. A megsemmisítésre irányuló törekvések érinthetik az érzelmeket; ez a családi, baráti, szerelmi konfliktusokat érinti leginkább. A destruktív törekvés irányulhat az egzisztenciára is, ez tipikusan a munkahelyi, foglalkozási viszonyban megjelenő konfliktusokat jellemzi. Ilyenkor a cél a másik karrierjének megtörése, gazdasági ellehetetlenítése. A destruktív

végletes esetekben fizikai jellegű is lehet, ilyenkor a felek a másik fizikai megsemmisítésére vagy bántalmazására törekkenek. Ezek az esetek – többek között – futbalszurkolói táborok tagjai, tüntetések és ellentüntetések résztvevői között, s természetesen a bűnözés világában figyelhetők meg leggyakrabban.

Fontos

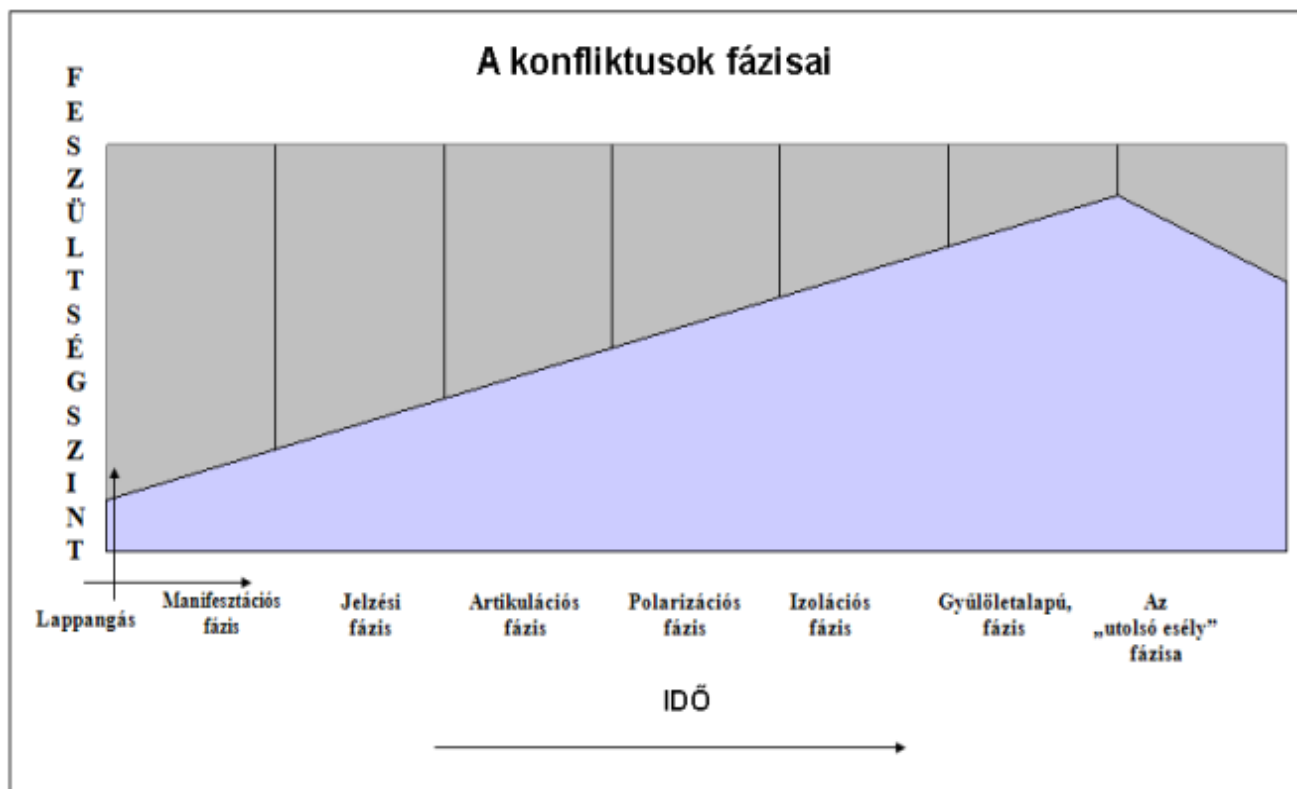
Ebben a fázisban nincs lehetőség arra, hogy a szereplőket a konfliktuskezelés klasszikus eszköztárával a konfliktusmegoldás irányába befolyásoljuk. Erre csak valamilyen külső erő, pl. jogi jellegű kényszerítés, rendőri erőszak, vagy a konfliktus fenntartására irányuló erőfeszítésektől való kifáradás bírhatja rá őket.

Az utolsó esély fázisa

A konfliktusok feszültség szintje fázisról fázisra növekszik, s ez jelentős erőfeszítéseket követel a felektől, csakúgy, mint a konfliktushelyzet fenntartására és élezésére tett törekvés. A szakirodalom – éppen ezért – ezt a fázist gyakran a kimerülés fázisaként emlegeti. Az utolsó esély fázisa elnevezéssel azonban a helyzet pozitív oldalát kívánjuk hangsúlyozni. A kifáradás következtében ugyanis újra lehetőség nyílik a konfliktus megoldását szolgáló erőfeszítések megtételére. Gyakran ennek köszönhető, hogy szereplői veszítenek a feszültség fokozását, egymás legyőzését célzó lendületükből.

Az utolsó esély fázisát nem pusztán a felek kifáradása hívhatja életre, de gyakran valamilyen külső vagy belső „fék” jelenik meg a konfliktusban, amely képes a felek befolyásolására. Ilyen fék például az, amikor a felek felismerik, hogy több kárt okoznak önmaguknak és környezetüknek a konfliktus fenntartásával, mint feloldásával. Külső fékek lehetnek jogi megoldások: többek között a korlátozás intézménye. Ilyen jellegű beavatkozás különösen erőszakoskodó személyekkel szemben lehet szükséges.

Következő ábránkon a konfliktusok fázisait ábrázoljuk, mintegy összefoglalva az előzőekben leírtakat. A függőleges koordinátatengely a konfliktusok feszültség szintjét jelzi, megmutatja, hogy a konfliktusok egymást követő fázisai alatt (lappangási, manifesztációs, jelzési, artikulációs, polarizációs, izolációs, gyűlöletalapú fázisok) a felek közötti feszültség szintje meredeken növekszik. Az utolsó esély fázisában a feszültség szintje csökkenni kezd. A vízszintes tengely az idő előrehaladását érzékelteti.



A konfliktus definíciója/lényege

Emberek vagy csoportok közötti rivalizálás

- Bizonyos javak megszerzéséért, vagy
- Bizonyos érdekek elismertetéséért.

Kik között lehet? – konfliktus szintek a szereplők/érintettek száma szerint

- Egyének között,
- Egyén-kisebb, nagyobb csoportok között,
- Csoportok között,
- Szervezetek között,
- Társadalmi csoportok között,
- Társadalmak/(szub)kultúrák között.

A konfliktus funkciói

- Pozicionálás (saját helyzet definíciója)
- Kapcsolat fenntartása
- Kapcsolat megszüntetése
- A konfliktust kiváltó 'probléma' megoldása

A konfliktus akkor oldható meg, ha a szereplőknek érdeke fűződik a megoldáshoz.

A konfliktusmegoldás alapvető módjai

- Erőszakos
 - * a másik fél legyőzése
 - * a saját törekvések mindenáron való érvényesítése
 - * tényleges erő
 - * győztesek és vesztesek

- Erőszakmentes
 - * együttműködés, közös megoldás
 - * tárgyalás, alku alapján
 - * bővíthető erőforrások
 - * van esélye a győztes-győztes játszmának

A konfliktusmegoldás folyamata

1. A konfliktus azonosítása

- Tünetek helyett okok
- Részekre bontás
- Egyértelmű megfogalmazás

2. A konfliktusok elemzése

- Tények
- Szereplők (érintettek)
- Érzelmek, hiedelmek, ideológiák leválasztása
- Valódi érdekek és szükségletek megfogalmazása

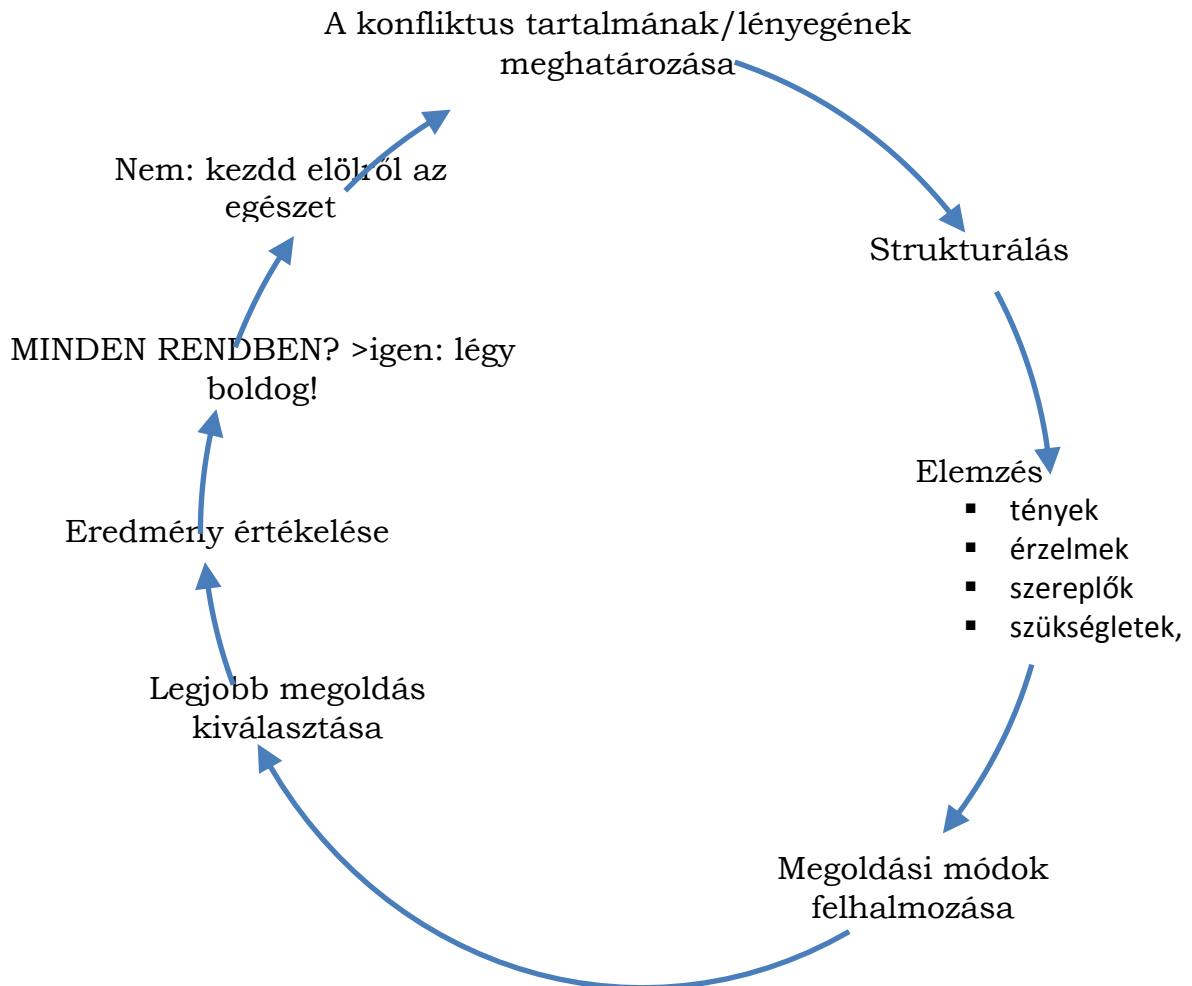
3. Az alku, a megegyezés: úton a megoldás felé

- Bővíthető erőforrások keresése
- Saját érdek alapú kooperatív tárgyalás
- Hatékony kommunikáció
- Megoldások felhalmozása
- A legjobb megoldás kiválasztása
- A megoldási folyamat megtervezése (egyezség a lépésekben)

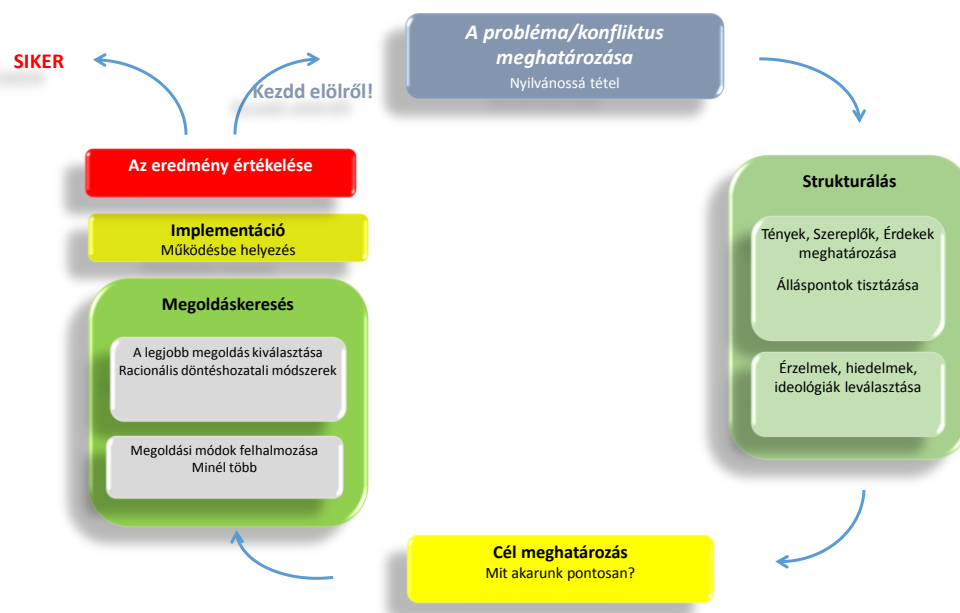
4. Végrehajtás, ellenőrzés, eredmény összevetése a kiinduló konfliktussal

A konfliktusmegoldás folyamata

MEGOLDÓ KÖR



A konfliktus megoldó kör



A megállapodáshoz vezető út: a megegyezés-alku

1. A pozicionális alku

- Akkor, amikor jól látható konfliktus van korlátozott javak (pénz, munkaidő, juttatások, stb.) elosztásánál, birtoklásánál
- A felek a pozíciójukat rögzítik a tárgyalás elején (nyitó vagy maximális és minimális pozíció)
- Megegyezés csak akkor jön létre, ha a pozicionális felületek átfedik egymást
- Erős kötődés alakul ki a saját pozícióhoz (nehezíti az alternatív megoldások felszínre kerülését)
- A viszonyokat hosszabb távon is elronthatja
- A tárgyalásokra a bizalmatlanság léghőre jellemző

Mikor alkalmazzák leggyakrabban a pozíciós alkut?

- Ha az alku tárgyát képező javak korlátozottak
- Amikor a felek érdekei minden szempontból kizárják egymást
- Amikor a felek saját hasznuk maximalizálására törekcsenek
- Amikor az azonnali haszon a fontos, nem pedig a jövőbeni viszonyok

Melyek a jellemzői?

- A javak korlátozottak maradnak
- A másik fél: ellenfél
- Egyik fél győzelme a másik vereségét jelenti
- A tárgyalás célja a „legtöbb” elérése egy dimenzió mentén
- Offenzív lépések dominálnak
- Egyetlen igazi megoldás van (az egész csomag az „áru”)

2. Érdekalapú alkuk

- A másik fél érdekeit is figyelembe kell venni
- Ehhez folyamatos érdektisztázás szükséges (nem csak egy induló pozíció van)
- Az információ-megosztás a tárgyalás alapja
- A felek minél több (a megállapodást segítő) érdeket figyelembe akarnak venni
- A megállapodás eredményeképpen mindenki „győztes”
- A megoldáskeresés alapvető irányultsága az önkéntes együttműködés
- A szereplők közötti kapcsolat nem romlik

Mikor alkalmazzuk az érdekalapút?

- Ha a felek érdekei kölcsönösen függenek egymástól
- Amikor nem világos, hogy „0” összegű játszmáról van szó
- Amikor a felek minden érdek bevonására és kielégítésére törekednek
- Amikor fontosak a hosszabb távú és személyes kapcsolatok

Melyek az érdekalapú megoldás jellemzői?

- Van lehetősége a bevonható erőforrások, javak bővítésének (és a felek erre is törekednek)
- A résztvevők a tartós megegyezésre törekszenek

- A hangsúly az érdekeken és nem a pozíciókon van
- A felek hisznek abban, hogy létezik minden fél számára megfelelő megoldás
- A személyek és a vitás kérdések elválnak egymástól
- Olyan megoldás a cél, amely után mindkét fél „nyertesnek érzi” magát

Tárgyalási stratégiák

Pozícionális tárgyalás

- Álláspontvédelem
- Kijelentésekkel él
- Bíráló, értékelő
- Nem kérdez
- Nem figyel
- Győztes – vesztes

Érdekalapú tárgyalás

- Érdekfeltárás kölcsönösen
- Aktív figyelem
- Kérdezéstechnika
- Együttműködés
- Érdekelület bővítés
- Győztes – győztes

3