

**KONFLIKTUSOK A MINDENNAPOKBAN**  
**KONFLIKTUSKEZELÉS- ÉS MEGOLDÁS TECHNIKÁI**

**Budapest, 2004. 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 tizenhétéves cigányasszony- mellén a szoptatós kicsivel-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 megismertethessen 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 „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 tanfolyamok hétköznapi életben való hasznosításának kérdésére adott válasz. A tanfolyam 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,
- Önmagunk 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,
- A hallgató által nem, vagy csak nehezen továbbadható (v. ö. saját élmény),
- Másokkal nehezebben megosztható.

## **A konfliktus fogalma**

Feltétlenül destruktív dolog-e a konfliktus?

Ha megkérdezzük az embereket, általában mindenkinek valamilyen negatív érzélem 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 kéttípusú 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 konfliktusmegoldás folyamata**

- **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 s 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: „megvertek”, 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 „beperelek 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 ki 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 is mint a konfliktusok eskalációjának lehetséges forrásait.

### ***Az érzelmek kezelése***

Természetesen, 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 épp 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 (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 vett szükséglet, illetve érdekfogalommal, ezeknek a megoldás folyamatában való használatával külön is foglalkozunk. Itt is szükséges azonban egy igen fontos dolgot hangsúlyozni: bármilyen megoldási mód hathat az érdekeink irányába, de önmagában nem érdekünk!

### **• Megoldási módok (közös) felhalmozása**

Minden embernek komoly késztetése van arra, hogy abban a pillanatban, hogy valamilyen „problémája” 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 (hiszen az érdekeinek jobban megfelelő) megoldást kell találni.

Ez akkor kecsegtet sikerrel, ha tekintet nélkül a megoldási elképzelések későbbi következményeire, realitására, feltételeire, felhalmozzuk a lehető legtöbb megoldási módot, s ezt lehetőleg a konfliktusban álló személyek, szereplők 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.

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, stb. 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).

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

- Bontsuk szét darabokra és elemezzük a problémát!
- Ne fogadjuk el az első adódó jónak tűnő megoldást!

- Ne erőltessük a kitalált megoldást (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 beszélénk, 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. Az értékek fejezik ki, hogy mi a jó és mi az igazságos és mi a rossz, az igazságtalan, mi a követendő és mi nem az egyes

szereplők számára. A cselekvéseket végső soron az értékek vezérik, 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 másinak egészen mellékes.

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

*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 gyárak, az ember alkotásai! Jellegzetesen érték alapú 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 „fölösleges 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, illojalítás, majd az emigráció árán is, de a megromlott viszonyok olyan erősek, hogy a fiatalokat támogató minden segítő jószándék (akár a Dajka, akár a Barát erőfeszítéseit tekintjük)

Hasonló s esetenként nem kevésbé tragikus – történések zajlanak egymás melletti falvak lakói között. Miközben már régen a távoli múlt kódébe 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 problémáról, azaz *hiányos* az adatszolgáltatás,
- *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 est látszólag jól előkészített értekezleten, ahol hatalmas papírtömegekkel, olyan tömegű 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, avagy kultúrák ugyanazt a gesztust eltérő módon dekódolják, ugyancsak a jelnek- jelcsoportnak eltérő értelmes tulajdonítanak.

- Téves (félrevezető) információk

Számos ilyen konfliktust szintén „*főlöszleges 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 információk megfelelnek az információadók szándékainak. 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.), *eljárási* 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. 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 megegyezéses 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** 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, 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 szükségletek, 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 tisztázódnak.* Ehhez van egy látszólag egyszerűnek tűnő, de rendkívül hatásos módszer. Mindenegyed „felhő” típusú megnyilvánulásra meg kell kérdeznünk:

## **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 hétköznapokban 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 játszmatípusokon 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, avagy 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 játzmatípust, ahol tehát a felek megmaradnak a korlátozott erőforrás elosztása felettivitánál, *redisztributív* (a korlátozott javakat újraelosztó) *játzmának* 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 játzmat) *0 összegű játzmának*, illetve a felek végső helyzetét tekintve *győztes-vesztes* játzmatnak is hívják. Ebben a játzmatípusban mindig vannak győztesek és vesztesek. Ennek komoly veszélye, hogy igen könnyen fordul át *vesztes-vesztes játzmatba*.

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*, 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 érdekeik 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, szembeszállás helyett.

Ezért ezt a játszmátípust *kooperatív játszmának* is hívják. Ennek egyik fontos mozzanata, hogy a megoldandó feladat, a tényleges érdekeik kielégítése nem a felek „közé áll”, nem egymás ellen fordítja őket, hanem közös feladattá válik, s *közös problémamegoldással* 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!



## **A konfliktus**

Emberek vagy csoportok közötti rivalizálása

- bizonyos javak megszerzéséért, vagy
- bizonyos érdekek elismeréséért

### **Kik között lehet**

- egyének
- egyén-kisebb, nagyobb csoportok
- csoportok között
- szervezetek között
- társadalmi csoportok között
- társadalmak között

## **A konfliktus funkciói**

- pozicionális (saját helyzet definíciója)
- kapcsolat fenntartása
- kapcsolat megszüntetése
- 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 megállapodáshoz vezető út: a megegyezés-alku**

### **1. A pozícionális 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 pozícionális 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 légköre 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 törekszenek
- 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 függnnek egymástól
- amikor nem világos, hogy „0” összegű játszmaról 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