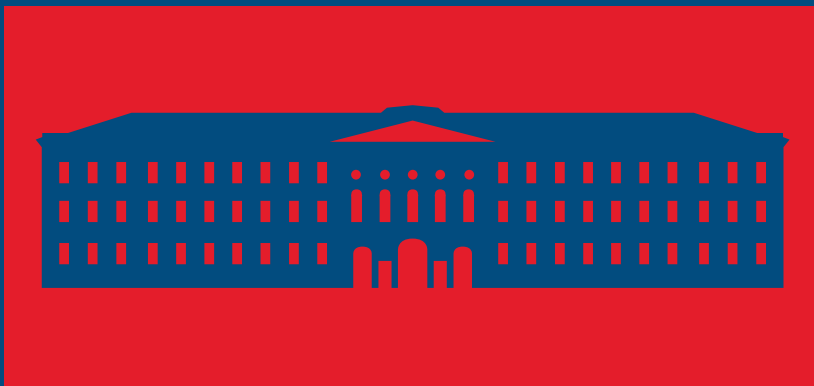


Sasfy György Zoltán

# Konfliktuskezelés, stresszkezelés



Dialóg Campus



Sasfy György Zoltán

# KONFLIKTUSKEZELÉS, STRESSZKEZELÉS

DIALÓG CAMPUS KIADÓ ❖ BUDAPEST

A kiadvány a KÖFOP-2.1.1-VEKOP-15-2016-00001 „A közszolgáltatás komplex kompetencia, életpálya-program és oktatás technológiai fejlesztése” című projekt keretében jelent meg.

Kézirat lezárása: 2017. 08. 09.

Lektorálta: Dr. Jenei Ágnes

© Dialóg Campus Kiadó, 2018

© A szerző, 2018

A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztés és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül részeiben sem reprodukálható, elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel, azokban nem tárolható, azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.

# TARTALOM

<b>1. ELŐSZÓ</b>	<b>6</b>
<b>2. BEVEZETÉS – AMI MÁRIS KONKRÉT MEGOLDÁSOKAT AD</b>	<b>7</b>
<b>3. A KONFLIKTUS MINDENNAPI SZEMLÉLETE</b>	<b>10</b>
<b>4. A KONFLIKTUSOK NEGATÍV MŰKÖDÉSI MODELLJE</b>	<b>12</b>
<b>5. A KONFLIKTUSOK POZITÍV OLDALA</b>	<b>13</b>
<b>6. A KONFLIKTUS FOGALMA</b>	<b>15</b>
<b>7. A KONFLIKTUSOK KIALAKULÁSÁNAK OKAI</b>	<b>19</b>
7.1. Szociális ok	20
7.2. Belső ok	21
7.3. Szervezeti ok	22
7.4. Az okok keveredése	23
<b>8. A KONFLIKTUSOK TÍPUSAI</b>	<b>24</b>
8.1. Az elosztási konfliktus	25
8.2. A célkonfliktus	26
8.3. A megítélési konfliktus	27
8.4. A kapcsolati konfliktus	27
8.5. A szerepkonfliktus	28
8.6. A konfliktustípusok keveredése	29
8.7. További konfliktustípusok	29
<b>9. A KONFLIKTUSTÍPUSOK KEZELÉSE – ALAPELVEK</b>	<b>30</b>
9.1. Az elosztási konfliktus	30
9.2. A célkonfliktus	31
9.3. A megítélési konfliktus	32
9.4. A kapcsolati konfliktus	33
9.5. A szerepkonfliktus	34
9.6. További konfliktustípusok	35
<b>10. A KONFLIKTUSOK KEZELÉSE AZ ÖNISMERET FEJLESZTÉSÉVEL – JOHARI-ABLAK</b>	<b>36</b>
<b>11. KONFLIKTUSOK KEZELÉSÉNEK ESZKÖZE – A THOMAS–KILMANN-MODELL</b>	<b>38</b>
<b>12. RIEMANN ÉS THOMANN SZEMÉLYISÉGMODELLJE</b>	<b>42</b>
<b>13. A KONFLIKTUSOK KITERJEDÉSE</b>	<b>45</b>
<b>14. A KONFLIKTUSOK KOMMUNIKÁCIÓS KIÉLEZÉSE ÉS ELKERÜLÉSE</b>	<b>49</b>
14.1. A te-üzenet	49
14.2. Az én-üzenet	52

<b>15. A STRESSZ FOGALMA</b>	<b>54</b>
15.1. A stressz kialakulása	55
15.2. A stressz szakaszai (Selye alapján)	56
15.3. A stressz típusai	57
<b>16. A STRESSZOROK FOGALMA, TÍPUSAI ÉS JELLEMZŐI</b>	<b>58</b>
16.1. A stresszorok fogalma	58
16.2. A stresszorok típusai és jellemzői	58
<b>17. STRESSZTÍPUSOK – „A” ÉS „B” STRESSZTÍPUSOK</b>	<b>60</b>
17.1. Az „A” stressztípus jellemzői	60
17.2. A „B” stressztípus jellemzői	60
17.3. Javaslatok a stressztípusok számára	61
<b>18. MEGKÜZDÉSI STRATÉGIÁK</b>	<b>63</b>
18.1. A megküzdési stratégia fogalma	63
18.2. A Lazarus & Launier-modell (1978)	64
18.3. Lazarus & Folkman kiegészítése (1986) a Lazarus & Launier-modellhez	65
18.4. Általános akadályok a hatékony coping alkalmazásában	67
<b>19. ZÁRSZÓ</b>	<b>68</b>
<b>20. ÁBRÁK JEGYZÉKE</b>	<b>69</b>
<b>21. ONLINE HIVATKOZÁSOK JEGYZÉKE</b>	<b>70</b>
<b>22. IRODALOMJEGYZÉK</b>	<b>71</b>
<b>23. JAVASOLT IRODALOM JEGYZÉKE</b>	<b>73</b>

# 1. ELŐSZÓ

A konfliktuskezelés és a stresszkezelés népszerű témakörök manapság. A mindennapok feszültségei teszik ezeket mindig aktuálissá. Sok kutató vizsgálta és vizsgálja e kérdéseket, akik színvonalas publikációkban tették közzé tudományos eredményeiket, többek között oktatási céllal is.

A jegyzetet tananyagként írtam, még hozzá kettős szerepben. Egyrészt érintett vagyok a *Választási igazgatás* szakirányú továbbképzési szak *Konfliktuskezelés, stresszkezelés* tantárgy egyetemi oktatójaként. Előadásaimon igyekszem átadni a szükséges szakmai tudást, amit alátámasztok rengeteg példával. Másrészt szerzőként igyekeztem a témaköröket alaposan körüljárni, az oktatás szempontjából szükséges és elégséges mélységű ismeret közlésére. A tananyagban – a témával kapcsolatos szakirodalom feldolgozásán, a konfliktuskezelési tréningeken, valamint a saját életem során ezen a téren szerzett tapasztalataimon, saját példáimon túl – a hallgatóim inspiráló gondolatait is idézem. Igyekeztem olyan tananyagot írni, ami nem csak tudományos alaposságú, de egyben élvezetes is.

A jegyzet célcsoportja tehát a *Választási igazgatás* szakirányú továbbképzési szak *Konfliktuskezelés, stresszkezelés* tantárgy hallgatói. A jegyzet egyik célja a konfliktusra, a konfliktuskezelésre, a stresszre, a stresszkezelésre vonatkozó, hétköznapi, spontán vélekedések, tudások áttekintése és elrendezése, a *konfliktus* fogalmának, a konfliktusos helyzetek működésének értelmezése, a konfliktusok szintjeinek, típusainak egyfajta lehetséges tipizálása, a különböző, a gyakorlatban sikerrel alkalmazható konfliktuskezelési módszerek bemutatása, a stressz jelenségének vizsgálata, a stresszkezelés legismertebb eszközeinek közreadása. A jegyzet másik célja pedig az, hogy arra ösztönözzem az olvasókat, illetve a hallgatóimat, hogy először alaposan tanulják meg a szakmai ismereteket, másod sorban pedig kritikus gondolkodással tegyék fel a szakanyaggal kapcsolatos kérdéseiket, végül alakítsák ki a saját szakmai véleményüket, meggyőződéseiket a konfliktuskezeléssel és a stresszkezeléssel mint tudományos diszciplínákkal kapcsolatban.

## 2. BEVEZETÉS – AMI MÁRIS KONKRÉT MEGOLDÁSOKAT AD

Születésünk óta konfliktusokat generálunk, és azokban élünk. Biológiai és pszichológiai fejlődésünk során számos konfliktust élünk át, s nem hagyható figyelmen kívül, hogy egy társadalomban, emberi kapcsolatok hálójában élünk. Makrokörnyezetünkben egyre többen vagyunk a Földön, így feltehetően egyre több konfliktus fog kialakulni. Mikrokörnyezetünkben, saját életünkben is egyre több kapcsolatra teszünk szert, így a konfliktusok kezelésének tanulását születésunktől a halálunkig gyakoroljuk.

A konfliktuskezelés már a gyermekkorban is tanulható. Saját példám erre egy számomra kedves történet. A nagycsaládunkban élő másfél éves Danit gyakran vittük játszóházba, ahol szívesen játszott egy nagy teherautóval. Egyik alkalommal egy másik kisfiú is ugyanazt a teherautót nézte ki magának. Szó nélkül odament Danihoz, kiragadta a kezéből a játékot, és hanyatt lökte. Nem akart rosszat, csupán az autóval akart játszani. A második ilyen eset után már nagyon csodálkozva nézett Dani. Nem sírt, de láthatóan tehetetlen, eszköztelen volt a szituációban. Gondolkodtunk, hogy mit tehetnénk. Végül megtanítottuk arra, ha legközelebb közeledik a kisfiú, emelje fel a kezét, mintha megállítana valakit, és mondja hangosan azt, hogy „nem”. Legközelebb így is tett. Amikor a kisfiú közeledett, hogy megszerezze az autót, Dani követte a megtanult eljárást. A kisfiú meglepődött, megfordult, majd elment. A harmadik ilyen eset után már nem jött oda Danihoz.

Mindannyian megtanuljuk kezelni a konfliktusokat, még az is, aki nem is érzékeli azokat maga körül. Többnyire azért, mert ő a konfliktusok elkerülését választja. Ez azonban nem lehet mindig megoldást, hiszen ahhoz, hogy minden konfliktus esetében így járassunk el, az embereket, a velük való interakciókat is el kellene kerülnünk. Elméletileg élhetnénk ilyen módon, nem véve tudomást a konfliktussal járó helyzetekről, és akkor nem kellene felelősséget vállalnunk a társadalmi és munkahelyi szituációkban.

A legtöbb esetben azonban, mivel társadalomban élünk, könnyen „belesodródunk” különféle szintű és típusú konfliktusokba, melyek gyakran érzelmileg is megviselnek bennünket. „Harcolunk” a személyközi konfliktusainkban, megsértődünk, a másakra vágjuk az ajtót, de ezzel csak újabb konfliktushelyzeteket generálunk. Az interperszonális konfliktus mellett, a konfliktusok további szintjeként a csoportokat, a szervezeteket, majd magát a társadalmat szokás megemlíteni, végül az interkulturális konfliktusokat.

A kihívások színtről szintre haladva, egyre több embert érintenek, egyre összetettebbek. A csoportok közötti, szervezeti konfliktusokkal kapcsolatban mindenkinek van saját, személyes tapasztalata a munkahelyéről. A társadalmi konfliktusok kevésbé kézzelfoghatók (kivéve talán a tömegdemonstrációkat), ezek sokak számára, hírműsorokból vagy elemző tanulmányokból ismertek. A nemzetközi konfliktusok egy része tárgyalóasztalnál zajlik, ezért úgy tűnhet, hogy interkulturális konfliktusok csak multikulturális társadalmakban fordulhatnak elő. Ez illúzió. A globalizáció hatására „kitágult” a világ: egyre többen tanulnak a szülőhazájuk határain túl, így egyre több kultúrával kerülnek kapcsolatba. A kulturális különbségek pedig önmagukban is konfliktusokat generálnak a személyes kapcsolatok során. Az interkulturális érzékenyítő tréningek erre a helyzetre készítik fel a külföldre utazó hallgatókat, munkavállalókat. Interkulturális konfliktusok természetesen egy adott társadalmon belül is vannak. Ezek kezelésére az egyes országok eltérő mértékben vannak felkészülve, és különböző integrációs eszközöket, programokat alkalmaznak a tréningeken túl (egymás kultúrájának megismerését szolgáló rendezvények, közös értékekre rávilágító, közös élményeket adó programok, az együttélés normáit kialakítani hivatott rendezvények stb.), különféle bevált eszközök állnak a kulturális mediátorok rendelkezésére. A kihívásokkal teli interkulturális helyzeteket csak érintőlegesen említem, külön kutatások tárgyát képezi, mellyel ez a mű nem kíván foglalkozni.

További konfliktusok forrása a 21. században a digitális forradalom következtében felgyorsult technológiai változás és az egyes generációk eltérő digitális kompetenciája. A *generációelméletben*<sup>1</sup> meghatározott generációk (X, Y, Z) közül az X generáció (1964–79-es években születettek) többsége még telefonon intézi az ügyeit. Az Y generáció (1980–94-es években születettek) inkább e-mailen. A Z generáció (1995–2009-es években születettek) pedig egyéb online felületeken. A digitális eszközökön folytatott kommunikációt – az X és a korai Y generáció szerint – a személyesség hiánya jellemzi, és a gyors, sokszor szinte valós idejű, írásban történő fogalmazás könnyen adhat okot a félreértésre. A fentiekben részletezettek miatt a vezetők és az alkalmazottak számára is aranyszabály, hogy ne küldjünk negatív tartalmú e-maileket. Nagy szolgálatot tesznek az írásbeli hangulatjelek, amelyekkel az érzelmeinket fejezhetjük ki érzékletesebben a leírt szövegben. Ezzel megelőzhetjük konfliktusok kialakulását, a munkahelyi, szervezeti kommunikációban azonban csak korlátozott a használatuk.

Kitűnő példa konfliktusok megelőzésére az, amit egy amerikai egyetemen láttam. Az intézmény kollégiumában találkoztam az egyik munkatárssal, aki „Residence Coordinator”-ként (kollégiumi vezető szervezőként) a kollégiumban zajló, zökkenőmentes életért volt felelős. Feladata egyrészt a házirend betartásának felügyelete (ebben az asszisztensei segítettek), másrészt a hallgatók szabadidejének szervezése, koncertek és egyéb szórakozást, játékos kikapcsolódást szolgáló rendezvények tervezése, lebonyolítása volt. Bár ezek az események általában közösség-szervező hatásúak, soha sem konfliktusmentesek. Az ő konfliktuskezelési módszere – amely fiatalok között, nemzetközi és digitális kihívások közepette is működik –, valójában nem írható le lépésről-lépésre, inkább a hozzáállásából következett: együttműködő és eredménycentrikus volt. Kommunikációjában asszertívan viselkedett, (azaz nem agresszív, hanem elegánsan önérvényesítő, úgy, hogy közben mások érdekeit is figyelembe vette). Sokat nevetett, de sohasem bántóan vagy lekicsinylőn, hanem kedvesen és szimpátiát keltően. Sugárzott róla az optimista életszemlélet. Udvarias, segítőkész volt, aki azonban arra is készen állt, hogy „nem”-et mondjon, ha kellett.

A fenti példák említése után rátérek azokra a konfliktuskezelési módokra, melyeket a magam környezetében láttam, de senkinek sem tanácsolom, hogy alkalmazza.

Az egyik szerint önmagunk feladása árán legyünk szervilisek (szolgálatkészek). Ne képviseljük a saját érdekeinket, ne akarjuk megvalósítani önmagunkat, viszont nagyon figyeljünk a partnerünk érdekire. Szolgáljuk őket. Az ezt tanácsolók szerint a partner ilyenkor nagyra becsül bennünket, és ha nem is érzékeltetjük vele az igényeinket, mégis észre fogja venni azokat, és hagyni fogja érvényesülni. Nos, a saját tapasztalatom szerint nem érünk el megbecsülést ezzel a módszerrel. A másokkal való megoldásokra törekvés hasznos, sőt sokszor kívánatos, de ne tegyük ezt a személyiségünk feladásával. Hasznos azonban, ha esetenként le tudunk mondani bizonyos, számunkra nem feltétlenül szükséges igényeinkről. Probléma ezzel tehát akkor van, ha feladjuk önmagunkat, és elvtelen kompromisszumokat kötünk.

A másik rossz döntés, ha azzal oldjuk meg a konfliktusainkat, hogy üjtük-vágjuk a partnerünket. „Légy erőszakos, ne foglalkozz a másikkal, ne tárgyalj!” – hangzik a buzdító tanács. Az „előbb üss, aztán magyarázz” elvből (amely, megítélésem szerint, már önmagában sem helyes) elmarad a „magyarázz”. Ez a konfliktuskezelés csak rövidtávon lehet eredményes, hosszú távon viszont újabb konfliktusokat generál.

Amikor egy konfliktus megjelenik a felszínen, már lehet kezelni. Fenyegető veszély helyett értelmezhető akár lehetőségként is. „A konfliktus a békés változtatás és a kölcsönös megelégedés eszköze – és így – a stabilitás kulcsa lehet a családokon, intézményeken, szervezeteken belül, sőt a társadalom egészében is.”<sup>2</sup>

A rejtett konfliktus kétségtelen stresszforrás. Kérdés, vajon lehet-e egyáltalán stressz nélkül élni? Talán néhányan azt válaszolnák, hogy nincs stressz bennük. A legtöbben azonban bevallanák, hogy az igenis jelen van az életük hosszabb-rövidebb szakaszában vagy állandóan.

<sup>1</sup> Megalapozó műve: STRAUSS, William – HOWE, Neil (1992): *Generations*. Harpercollins.

<sup>2</sup> EÖRSI Máttyás – ÁBRAHÁM Zita (2003): *Pereskedni rossz!* Budapest, Minerva Kiadó Kft., 10.



A stressz kialakulása természetes. Több fajtája is van. Az egyiket szabályozni tudjuk az agyunkkal, a másikat viszont nem. Gondoljunk bele, hogy már az ősember is stresszes volt, amikor el kellett ugrania a feldühödött mamut elől. Már, ha sikerült neki, mert máskülönben ezzel a stresszel a szervezetében halt meg.

Az allergiás rohamaink is lehetnek stressz következményei. A szervezet túlreagál valamilyen behatást vagy kémiai anyagot. Ezeket nem tudjuk a tudatunkkal szabályozni. Pontosabban néhány indiai jógi vagy más vallás követői talán tudják, de az átlagember szervezete bizony kivált néhány tudattalan stresszreakciót. A stressz a mi szervezetünkben jön létre, és nem az emberi kapcsolatainkban. Azaz önmagukban még nem konfliktusok. Ez lényeges különbség. Persze a stresszre adott reakcióink megjelenhetnek a kommunikációinkban, s ebből már lehet konfliktus. A lényeg, hogy ne keverjük a stresszt és a konfliktust.

Ahogy a források, úgy a kezelési, megküzdési stratégiák is különböznek a konfliktus és a stressz esetében. Utóbbinál alkalmazandó megküzdési stratégiák típusairól írni fogok a művemben. Például sokan azzal akarják oldani a stresszüket, hogy kibeszélik azt magukból a barátaiknak. Ez azonban önmagában nem feltétlenül elég. Arra azonban mindenképp jó lehet (bizonyos személyiségtípusoknak), hogy a kibeszélés során még pontosabban és tudatosabban tudják megfogalmazni, milyen helyzet és milyen stresszor (stresszt előidéző tényező) is okozza a bennük lévő stresszt. Aztán pedig következhet a megküzdési stratégia alkalmazása (coping).

A konfliktuskezelés során alkalmazandó stratégiákról is írok. A módszereknek se szeri se száma. Mindezek ismerete hasznos (a legjobb volna az összesről tudni, amennyiben ez lehetséges volna), és az is fontos, hogy a helyes, az adott szituációban alkalmazható legjobb stratégiát tudjuk kiválasztani, ami a kialakult helyzetben és partnerrel meghozhatja a feloldást.

A következő fejezetek számos jó tanácsot tartalmaznak majd a konfliktus- és stresszkezeléshez. Ám már az eddigi bevezető gondolatmenetet is zárjuk néhány arany szabállyal!

- Ne keverjük a stresszt és a konfliktust! Egészen más megküzdési stratégiák kellenek a megoldásukhoz.
- A konfliktus- és stresszkezelés már kisgyermekkoról tanulható (egészen életünk utolsó pillanatáig).
- Elkerülhetjük a stresszes vagy konfliktusos helyzeteket és feladatokat, de csak bizonyos körülmények között szabad ezt megtenni. Mindig vállaljunk felelősséget önmagunkért (szavainkért, gondolatainkért, tetteinkért)!
- Ne vágjuk rá az ajtót másokra – vagy csak nagyon indokolt esetben! Ugyanígy általában ne „rugdossunk” másokat. Ha mégis megtettük, később magyarázzuk el, hogy miért tettük!
- Ne legyünk önfeladóan szervilisek!
- Legyünk asszertívak, azaz elegánsan önérvényesítők (ez nem az enyhe agresszivitást jelenti)! Tudjunk határozottan „nem”-et is mondani!
- Ismerjük meg más népek kultúráját! (Egyre több dolgunk lesz más nemzetekkel.)
- Fogadjuk el, hogy más és más helyzeteket különbözőképpen kell kezelnünk!
- Fejlődjünk állandóan, különösen digitális kompetenciánkban!
- Tiszteljük a különböző generációkat – mindig mindenkitől lehet tanulni!

Néhány klasszikus és többnyire működő konfliktuskezelési módszer:

- pozitív életszemlélet;
- együttműködés;
- nevetés, humor, mosoly;
- udvariasság;
- segítő szándék;
- mások tisztelete;
- mások lekicsinylésének elkerülése;
- „köszönöm”-öt mondani másoknak.

### 3. A KONFLIKTUS MINDENNAPI SZEMLÉLETE

A hallgatóimat megkérdeztem, hogy mi a véleményük a konfliktusokról. Sokféle választ adtak, az alábbiakban ezek közül szemezgetek, és magyarázatot is fűzök hozzájuk.

1. A konfliktuskezelés alapvetően a másik fél legyőzésére irányul.
2. Jó konfliktuskezelőnek születni kell.
3. Mindenkiel ugyanúgy kell a konfliktusokat megoldani.
4. Minden konfliktuskezelésnek eredményesnek kell lennie.  
(Az eredményesség azt jelenti ebben az esetben, hogy a folyamat végére megszűnik a konfliktus.)
5. A konfliktuskezelési technikák ismeretében bármilyen konfliktust tudunk kezelni.
6. A konfliktusokat magamban is megoldhatom, nem kell hozzá a másik fél.

Néhány megjegyzés a fentiekhez:

1. „A konfliktuskezelés alapvetően a másik fél legyőzésére irányul.”  
A legjobb, ha nem így van. Az igazi művészet az, ha mindkét fél elégedett lesz a megoldással. Mindezzel együtt elképzelhető, amikor versengően kell fellépni a hirtelen és nehéz helyzet megoldására. Ilyen lehet egy vészhelyzet vagy időhiány.
2. „Jó konfliktuskezelőnek születni kell.”  
A konfliktuskezelés tanulható. Minden személyes kompetencia (például önismeret, érzelmi tudatosság) és társas kompetencia (például kommunikáció, konfliktuskezelés) fejleszthető. Ezek az érzelmi intelligencia részének is tekinthetők, amely általában a korral együtt, magától is fejlődik (illetve attól, hogy egyre több élethelyzettel találkozunk, egyre több nehézséget, problémát kell kezelnünk), de tudatosan is fejleszthető. Az alapja minden esetben az önismeret, mely különféle személyiség- és viselkedéstípológiai modelleken alapuló eszközökkel kitűnően fejleszthető.
3. „Mindenkiel ugyanúgy kell a konfliktusokat megoldani.”  
Mivel a konfliktuskezelés tanulható, ezért érdemes megtanulni a lehető legtöbb ilyen eszközt. Tehát az eszköztár egy egységes, nagy tömegnek tekinthető. Ugyanakkor mindenki másra rezonál, és a szituációk is különbözők. Ennek tudatában kell kiválasztani, hogy kinél mit alkalmazzunk ezekből.
4. „Minden konfliktuskezelésnek eredményesnek kell lennie.”  
(Az eredményesség azt jelenti ebben az esetben, hogy a folyamat végére megszűnik a konfliktus.)  
Nem minden konfliktus oldható fel. A felek meghatározhatják, hogy mi az a minimális cél, amelynek nem teljesülése esetén elállnak a konfliktus feloldásától. Ha ezek a célok távol állnak egymástól, akkor negatív megállapodási zóna alakul ki, aminek következtében, bár a célokban egyetérthetnek, mégsem tudják megoldani a konfliktust. Például a közel-keleti élhető békében mint célban megegyezhetnek a palesztin és az izraeli államiság képviselői, mégis a minimális célok (egyelőre) oly távol állnak egymástól, hogy a közeljövőben alig van esélye a konfliktus feloldásának.
5. „A konfliktuskezelési technikák ismeretében bármilyen konfliktust tudunk kezelni.”  
Vannak olyan, a szocializációnk során elsajátított alapértékek, normák, gyakorlatok, melyek megkérdőjelezésével úgy érezzük, az identitásunk kerül veszélybe. Ezekről általában nem tudunk, nem vagy csak ritkán akarunk beszélni. Egyfajta tabuként működnek; ezért nagy kihívás

az értékkonfliktusok kezelése. Ilyenek például a vallási meggyőzések, a nemzettudat vagy a szexuális tudat és elvárás.

Ha úgy érezzük, a konfliktusos helyzet kezeléséért túl magas árat fizetnénk, akkor inkább elviseljük az adott kapcsolatból, helyzetből való kilépés következményét, és nem oldjuk fel a konfliktust.

6. „A konfliktusokat magamban is megoldhatom, nem kell hozzá a másik fél.”

Sokan vélekednek így. Úgy gondolják, ha kezelik a saját érzéseiket, akkor ezzel oldják a konfliktus is. Valójában ezzel inkább állandósítják azt. A konfliktus feloldásához szükség van a másik félre is. A magam érzéseinek kontrollálásával nem a konfliktust, hanem a saját stresszemet kezelem. Például egy viharos együttélés során oldhatom a stresszemet, de a viharok okát nem kezeltem a partneremmel való együttélésben. Ugyanez igaz egy munkahelyi konfliktusban is. Lehet, hogy én már nem vagyok feszült tőle, de a konfliktus teljesítmény-visszafogó ereje hatással van még a szervezetre azáltal, hogy mások még őrlődnek a konfliktusban. Ez akkor különösen probléma, ha a hivatali feladatomhoz tartozik vezetőként, hogy feloldjam a konfliktust. Így nem elegendő, ha kezelem a saját stresszemet (nem hagyhatom az alkalmazottakra, hogy oldják meg a konfliktusaikat).

A következőkben a konfliktus jelenségét, kezelési lehetőségét egy kicsit tudományosabban is megvizsgáljuk. Az e területen végzett kutatások eredményei ma már kisebb könyvtárnyi szakirodalmat tesznek ki. A továbbiakban a fő eredményeket mutatom be, a teljesség igénye nélkül, részben szubjektív szelekciós kritériumok alkalmazásával. Céлом, hogy gondolkodásra készítsem az olvasókat. Ne elégedjenek meg az itt vagy a más művekben leírtakkal; vitatkozzanak konstruktívan, alakítsák ki a saját álláspontjukat a konfliktus jelenségével és kezelési lehetőségével kapcsolatban!

## 4. A KONFLIKTUSOK NEGATÍV MŰKÖDÉSI MODELLJE

A legtöbben nem szeretik a konfliktusokat. Nehéz és elkerülendő helyzetnek érzik. Különösen kellemtelen, ha a konfliktus elmélyül. Éppen ezért a konfliktusokat minél hamarabb kezelni kell, hogy ne induljon be egy negatív spirál, amiből egyre nehezebb kijönni. Ezt a folyamatot elemzi Friedrich Glasl (1980), akinek a modelljével később még részletesen foglalkozunk. Előbb azonban arról írok, amitől a legtöbben tartanak, és amit szeretnének elkerülni.

A konfliktus általában egy belső érzéssel kezdődik: valamiben nem értünk egyet a partnerünkkel, vagy nem tetszik valamely reakciója. Mindaddig azonban, amíg ez nem jelenik meg a partnerrel való interakcióban, addig inkább stresszről beszélhetünk.

Mindenképpen érdemes elkülöníteni, hogy az egyet nem értés megtárgyalható-e. Többen a tudomány képviselői közül a megtárgyalhatókat is konfliktusnak tekintik. A magam részéről én inkább arra hajlok, hogy a megtárgyalható szituációkat, nézeteltéréseket tárgyalástechnikával oldjuk fel. Akár a konfliktuskezelés technikájaként, akár önálló diszciplínaként, érdemes tárgyalástechnikát is tanulni. Az érzelmeket viszont nem lehet logikus tárgyalásokkal kezelni, tehát ebben az esetben konfliktuskezelésről van szó.

A következő lépés, hogy jelezzük a partnernek, hogy megbántott vagy megsértett bennünket. Ha csak magunkban emésztjük az érzéseinket, akkor ettől nem alakul ki konfliktus. A jelzéstől kezdődhet. Tehát sokan inkább nem jelzik, hogy elkerüljék a konfliktust. Ha a partner hajlandó kezelni az érzéseinket (és fordítva), akkor hamar megoldódhat a konfliktus.

Ha a felek nem tudják, vagy nem akarják kezelni a konfliktust, akkor három utat szoktak követni: 1. feladják, és saját magukban kezeli a stresszt, 2. megmerevedik az álláspontjuk, és gyakran felmelegetik egymásnak az érzéseiket, 3. kibeszélik a konfliktust a környezetük felé. Ez utóbbi esetben általában rosszabbodik a helyzet, mert nem tudnak visszalépni a helyzetből presztízsveszteség nélkül.

Ezután, ha még folytatódik a konfliktus, akkor egymás pozíciójának, társadalmi vagy családi helyzetének megtámadását tűzik ki célul. Sokszor már nem is érdekli őket a konfliktust kiváltó ok, sokkal inkább a másik személyének, szakmaiságának, megbecsülésének tönkretételét célozzák.

A végső fázisban már a fizikai megsemmisítéshez vagy a hatalomhoz fordulnak. Kárt okoznak egymásnak, és úgy érzik, hogy erre joguk van. Az elején még védik magukat, később már azt sem bánják, ha nekik is káruk keletkezik. Ennek egy másik lehetősége, hogy feljelentik egymást a munkahelyen, etikai bizottságnál, rendőrségen, vagy bírósági eljárást kezdeményeznek egymás ellen.

Összefoglalásképp elmondható, hogy a konfliktusokról a következők:

- Érdemes a lehető leghamarabb kezelni, mert később, ha eldurvul, akkor már sokkal nehezebb, hosszabb és költségesebb.
- Tanuljunk meg kezelni az érzelmeket! Logikusan nem lehet az érzelmi sérüléseket kezelni.
- Ha kibeszéljük a konfliktust egy harmadik félnek vagy a környezetnek, akkor nagyon megnehezítjük a kezelés lehetőségét, mert nagyon nehéz visszalépni belőle presztízsveszteség nélkül.
- A konfliktusoknak nem kell végig mennie a fenti folyamaton. A felek megállíthatják bármikor jó szándékkal.

## 5. A KONFLIKTUSOK POZITÍV OLDALA

A konfliktusoknak nemcsak negatív hozadéka van; pozitívan is gondolkodhatunk róla. Következzen néhány ilyen szempont!

### *Továbbfejlődés*

A konfliktusok letagadása elkényelmesedéshez vezet. Úgy érezhetjük, hogy nem kell küzdeni, de legfőképpen nem szükséges változni. A konfliktusok kezelése viszont gyakran lendíti pozitív irányba az egyén vagy a szervezet fejlődését a létrejött megoldásokkal. Különösen hasznos lehet ez egy erősen versenyorientált környezetben.

- A konfliktusok elkerülése „csendes” állapothoz vezet.
- A csendesség elkényelmesedéshez vezet. Ennek hátránya lehet egy versenyt előtérbe helyező szervezeti közegben.
- A konfliktusok a fejlődés és változás mozgatórugói.

### *A feszültség leépítése*

A konfliktusok kisebb vagy nagyobb sérüléseket okoznak. Az érzelmi stabilitásunk visszaállítása pszichológiai energiát igényel tőlünk. Ha a gondolataink a sérüléseink körül keringenek, akkor kevesebb energiát fordítunk a kötelező feladatainkra. Minél nagyobb a konfliktus, és minél inkább érintettek vagyunk benne, annál kevesebbet.

- A meg nem oldott konfliktusok, különösen, ha foglalkoztatják az érintetteket, energiát kötnek le. Ez pedig az eredményesség ellen hat.
- A konfliktus megoldása után mentesülnek a feszültségtől, sérelemtől.

### *A határok kijelölése*

Lényeges megtanulnunk a neveltetésünk során, hogy miként legyünk asszertívak. Elegánsan és nem agresszívan kell érvényesítenünk érdekeinket. A sértődésre okot adó helyzeteket sem kell túl közel engednünk magunkhoz. Az is előfordul azonban, hogy akaratlanul is megbántunk másokat.

- Kijelöli az egyén, hogy meddig mehetnek el mások vele szemben.
- Megtanulja, hogy ő meddig mehet el másokkal szemben.

### *Önmagunk megismerése*

Többen gondolják azt, hogy „ilyen vagyok, ilyenek fogadjatok el”. Tapasztalatom szerint ezek az emberek többnyire nem igazán ismerik önmagukat. Inkább ösztönből cselekszenek, holott a konfliktusok kezelése nagyon is tudatos önismeretet igényel. Ráadásul:

- Oda kell tudnunk figyelni másokra, azaz kontrollálni kell saját magunkat!
- Megismeri az egyén, hogyan reagál a konfliktusokra.
- Fejlődik az önkontrollja.

### *Saját érdekeink védelme*

Az asszertivitas és az önismeret fontosságát már említettem. E kettő alapot ad arra, hogy tudatosan előre gondolkodjunk egy adott helyzetben. Sőt, megválogatjuk, hogy „mit engedünk közel magunkhoz”, és nem veszünk fel minden sértést, amit akár annak is érzünk. Rájövünk, hogy nem érdekünk az állandó megsértődés.

- Világosabbá válik az egyén saját érdekrendszere.
- Jobban meg tudja fogalmazni az érdekeit.
- Határozottan képviseli azokat.

### *Az önbizalom fejlődése*

A siker egyik alapja, hogy legyen önbizalmunk. Az elért sikereink pedig motiválnak bennünket az újabb sikerek elérésére.

A hozzánk méltó élet megélését is szolgálja az önbizalom. Persze mindenkinek saját magának kell eldöntenie, milyen élet az, amit magához méltónak érez.

- A kihívást jelentő konfliktus megoldása magabiztosabbá teszi az egyént.

### *A társadalmi szolidaritás javulása*

Egy társadalmat az is jellemez, hogy melyek a tagjai által elfogadott értékek. Az ezekért való kiállás erősíti a társadalom összetartozásának érzését.

- Ha az egyén kiáll az elesettek, öregek, gyerekek védelmében, akkor a társadalom is épül.
- Visszás helyzetek elkerülése – a „csend” nem mindig megoldás.

### *Az egészség megőrzése*

Saját mentális és fizikai egészségünkért is teszünk, amikor nem hagyjuk kezeletlenül a számunkra fontos helyzeteket, illetve építjük a kapcsolatainkat a számunkra fontos emberekkel.

- A meg nem oldott konfliktusok megbetegíthetnek.
- Idegrendszeri terápiát jelent a konfliktusok kezelése.

### *A család védelme*

A társadalom egyik alapegysége a család. A családok és tagjainak védelme szintén fontos a társadalom szempontjából.

- Kevesebb lesz a válás.
- Általában a gyerekek is teljesebben fejlődnek, ha családban nőhetnek fel.

## 6. A KONFLIKTUS FOGALMA

A *konfliktus* szó a latin *confligo* szóból ered, amely összeütközést, összeütődést jelent (súlyos bonyodalom vagy összeütközés, amit összetűzésként, összecsapásként definiálhatunk – Magyar értelmező kéziszótár, 2000).

„Etimológiailag a konfliktus a latin *confligere* szóhoz vezethető vissza, amely fegyveres összeütközést jelent. Mivel a történelmi tudatba kellemetlen eseményként került be, a vele kapcsolatos értékelésben manapság is gyakran társítanak hozzá negatív tartalmakat, értelmezéseket, érzéseket, és mint nem kívánatos eseményt tartják számon. Emellett a sok sikertelen konfliktuskezelés eredményeképpen megélt negatív tapasztalat is rányomja bélyegét a konfliktusokról való gondolkodásra.”<sup>3</sup>

„A konfliktusnak számos definíciója létezik. (...) A mediációban alkalmazott konfliktusfogalom szerint, konfliktusnak azokat a feszültséggel teli helyzeteket nevezzük, amelyekben két ember (csoport) törekvései, nézetei, gondolkodása stb. összeegyeztethetetlennek tűnnek. A konfliktusnak tehát nem feltétele, hogy az összeegyeztethetlenség valóban fennálljon, hanem elegendő, ha a benne szereplők azt úgy élik meg. A konfliktus tehát valójában konstrukció, minden a „fejünkben dől el”. A konfliktusban szereplők soha nem a valóságos kép alapján döntenek saját akcióikról: a döntés alapja mindig az észlelés, amilyenek ők maguk látják a szituációt és a másik felet.”<sup>4</sup>

Paul Watzlawick szerint a megtárgyalható konfliktus esetében nem a *konfliktus*, hanem a *probléma* az adekvát kifejezés. Ehhez képest, a tárgyalástechnika szakirodalmában jól ismert az a megközelítés, melyben a tárgyalás a konfliktusok békés elrendezésének lehetőségét jelenti. (Lásd a Harvardi Tárgyalástechnikai Intézet kutatói, gyakorló nemzetközi tárgyalói által írt kiadványokat, melyek közül talán a legismertebb a „*Getting to Yes*”, Robert Fisher és William Ury 1981-ben megjelent könyve.)<sup>5</sup>

Attól függően, hogy milyen tudományág művelői foglalkoztak vele, a *konfliktus* fogalmát különbözőképpen közelítették meg. A különböző tudományágak: a filozófia, a pszichológia, a szociológia, a pedagógia vagy a jogtudomány tudósai mást és mást emeltek ki a definíciójukban. Érdekes lenne elemezni, melyik definíció mennyire ad teljes képet a konfliktusok természetéről. Ez azonban már meghaladja e mű kereteit, hiszen ez már inkább a kutatás területe lenne. Mindenesetre következzen három definíció!

„A konfliktust meghatározhatjuk versenyhelyzetként, amelyben a felek tisztában vannak azzal, hogy potenciális jövőbeli pozícióik összeegyeztethetetlenek, s amelyben minden fél olyan pozíció megszerzésére törekszik, amely összeférhetetlen a többiek elképzeléseivel.”<sup>6</sup>

„Két egyén között a konfliktus az „alkudozás” és az „egyezkedés” folyamatai révén oldódik meg.”<sup>7</sup>

„A konfliktus lényegében feszültséghelyzet, amelyben két vagy több fél – akik kapcsolatban vannak egymással – minden eszközzel megkísérlik a látszólag vagy ténylegesen összeegyeztethetetlen elgondolásaikat, terveiket megvalósítani. Ez többek között azt eredményezi, hogy a vitatkozókban a másik féllel szemben negatív érzések s előítéletekkel terhelt gondolatok jelentkeznek.”<sup>8</sup>

<sup>3</sup> SZÖKE-MILINTE Enikő (2006): *Konfliktuskezelés és pedagógusmesterség*. Budapest, Országos Pedagógiai Könyvtár és Múzeum. 18.

<sup>4</sup> Hofmeister Tóth–Mitev Ariel In Jenei, 2016

<sup>5</sup> FISHER, Roger–URY, William (1981): *Negotiating Agreement Without Giving In*. New York. Penguin Books.

A magyar fordítás a második kiadás alapján készült: FISHER, Roger–URY, William–PATTON, Bruce (1997): *A sikeres tárgyalás alapjai*. Budapest, Bagolyvár Könyvkiadó.

<sup>6</sup> ZUSCHLAG, Berndt – THIELKE, Wolfgang (2009): *Mindennapjaink konfliktushelyzetei*. Budapest, Medicina Könyvkiadó. 37.

<sup>7</sup> ERŐS Ferenc (1993): *A válság szociálpszichológiája*. Budapest, T-Twins Kiadó. 46.

<sup>8</sup> MASTENBROEK, Willem F. G. (1991): *Konfliktusmenedzsment és szervezetfejlesztés*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 8.

Az alábbiakban a történelmi hitelesség kedvéért más kutatók és elmélkedők gondolatait is megemlítem, amelyek a *konfliktus* meghatározásához vezettek.

Már az ókorban is igyekeztek behatárolni a *konfliktus* fogalmát vagy annak tartalmát. Arisztotelész az értelem fensőbbségét hirdette az érzellemmel szemben. Ez a szemlélet meghatározta a tudomány fejlődését hosszú-hosszú évszázadokra; az érzelmenek sokáig nem jutott jelentősebb szerep. Ma ez már némileg másképp van. Persze, fontos az értelem, de az értelem sokszor meghatározóbb, például a döntésekben. Ma is vita tárgya a *konfliktus* meghatározásában, hogy az mennyire tárgyalható meg, azaz az értelem mennyire meghatározó. Tapasztalatként leírhatom, hogy nekem sohasem sikerült az érzelmekről logikusan racionálisan tárgyalni.

Az ellentétek hasznosságáról Hérakleitosz gondolkodott. Úgy vélte, az ellentétek változást hoznak. Mind az ellentétekkel, mind a változásokkal szemben ellenállást fejtünk ki, és ez vezet el a konfliktushoz.<sup>9</sup>

Descartes az újkorban úgy vélekedett, hogy a kétely teszi megismerhetővé a világot. Ez a gondolat is meghatározta a tudomány fejlődését: meg kell kérdőjeleznünk az univerzum minden törvényét és jelenségét, beleértve saját magunkat is.<sup>10</sup> Professzor Dr. Robert Kramertől, a Nemzeti Közsolgálati Egyetem tanárától tanultam, hogy sohasé gondoljunk önmagunkra felkiáltójelként, bármennyire is szakemberek vagyunk, hanem inkább kérdőjelként.

Hegel szerint<sup>11</sup> (aki az újkorban élő német filozófus volt) a dialektika vezet a világ megismeréséhez. Ezt demonstrálja Madách Imre *Az ember tragédiája* című műve is.<sup>12</sup> A különböző színek a tézis-antitézis-szintézis egységére alapoznak. A konfliktusokban is az egyik fél állítása a tézis, a másik válasza az antitézis, majd a kialakuló megoldás a szintézis. Ez a szintézis új megoldást hoz létre a világban.

Charles Darwin evolúciós elmélete szerint<sup>13</sup> a fajok élet-halál harcot folytatnak egymással, ezzel mintegy konfliktusokat generálva és megoldva, melyek így az egyedfejlődést szolgálják.

Sigmund Freud pszichológus<sup>14</sup> szerint a személyiségünk intrapszichikus konfliktusokon keresztül fejlődik. A tudattalan és a tudatos konfliktusa előre viszi az egyén fejlődését.

Carl Rogers<sup>15</sup> amerikai pszichológus szerint a konfliktusok kezelése terén hasznos, ha elfogadók vagyunk, empatikusak az embertársaink iránt, és belső pszichikus állapotunkkal egybevágóan viselkedünk (kongruensek vagyunk). Mindezek kellenek az egyén egészséges működéséhez, a konfliktusok pedig kellenek ahhoz, hogy kialakuljanak a társadalom működésének szabályai.

Lewis Coser<sup>16</sup> szociológus arra mutatott rá, hogy a konfliktusok egyik fő típusa az, amelyik az erőforrások megszerzésére és elosztására irányul. Ez egyébként egybeesik Glasl tipológiájának egyik elemével is. Az erőforrások elosztását megtanulva fejlődik a csoport együttműködése.

Morton Deutsch szociálpszichológus<sup>17</sup> a konfliktusokat konstruktív és destruktív típusokra osztja. Szerinte a konfliktusok magukban hordozzák a fejlődés lehetőségét is.

<sup>9</sup> STRASSER, Freddie – RANDOLPH, Paul (2008): *Mediáció a konfliktusmegoldás lélektana*. Budapest, Nyitott Könyvműhely.

<sup>10</sup> Uo.

<sup>11</sup> VAN EEMEREN, Frans H. – GROOTENDORST, Rob – SNOECK HENKEMANS, Francisca – BLAIR, J. Anthony – JOHNSON, Ralph H. – KRABBE, Erik C. W. – PLANTIN, Christian – WALTON, Douglas N. – WILLARD, Charles A. – WOODS, John A. – ZAREFSKY, David F. (1996): *Fundamentals of Argumentation Theory: A Handbook of Historical Backgrounds and Contemporary Developments*. Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.

<sup>12</sup> Madách Imre: *Az ember tragédiájára ható filozófiai hatások*. Elérhető: <http://erettsegi.com/tetelek/irodalom/madach-imre-az-ember-tragedia-jara-hato-filozofiai-hatasok/> (a letöltés ideje: 2017. augusztus 9.)

<sup>13</sup> DARWIN, Charles (1859): *On The Origin of Species by Means of Natural Selection or the Preservation of Favoured Races in the Struggle for Life*. (Magyarul először: DARWIN, Charles [1873]: *A fajok eredete a természeti kiválás útján*. [ford. DAPSY László] Budapest, Királyi Magyar Természettudományi Társulat.)

<sup>14</sup> *The Elements of Joke*. Elérhető: <http://macaulay.cuny.edu/eportfolios/judell09/2009/10/06/the-elements-of-the-joke/> (a letöltés ideje: 2017. augusztus 9.)

<sup>15</sup> Budavári-Takács Ildikó (2011): *A konfliktuskezelés technikái*. Szent István Egyetem. Elérhető: [www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop41-2A/2010-0019\\_konfliktus\\_kezeles/ch02.html](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop41-2A/2010-0019_konfliktus_kezeles/ch02.html) (a letöltés ideje: 2017. augusztus 9.)

<sup>16</sup> Uo.

<sup>17</sup> *Interrupting Oppression and Sustaining Justice: ICCR'S*. Elérhető: [www.tc.columbia.edu/news/article.htm?id=4688](http://www.tc.columbia.edu/news/article.htm?id=4688) (a letöltés ideje: 2017. augusztus 9.)



Friedrich Glasl konfliktuskutató<sup>18</sup>, akit már a korábbiakban is említettem, tipológiát állított fel a konfliktusok forrásairól és típusairól. Megalkotta a konfliktusok kiterjedésének modelljét, s azt állította, más és más módszer szükséges a kiterjedés egyes szintjein.

Az általam képviselt szemlélet Friedrich Glasl konfliktuskutató elméletéhez áll legközelebb, amit az alábbiakban mutatok be röviden, saját példáimmal is megvilágítva.

Friedrich Glasl szerint<sup>19</sup> konfliktus kialakulásához legalább két fél szükséges. Közöttük interakciónak kell fennállnia, azaz viszonykapcsolatban kell lenniük. Ennek nem feltétlenül kell hierarchikus kapcsolatnak lennie, de akár az is lehet. Ugyanakkor további feltétel, hogy a felek a kapcsolatban érzelmileg is érintettek legyenek. Sőt, konfliktus kialakulásához az is szükséges, hogy közöttük összeegyeztethetlenség alakuljon ki, ami pedig érzelmi sérülést okoz legalább az egyik félben.

Tehát az, ha a felek érvelve, megtárgyalva, adatokra és tényekre alapozva megbeszélik az ellentéteiket (például érdekkülönbségeket), akkor ez nem konfliktus, hanem probléma. Annak megoldása pedig nem a konfliktuskezelési, hanem a tárgyalástechnikai feladat.

Konfliktus kialakulásának tehát elengedhetetlen feltétele, hogy legalább az egyik fél érzelmileg is sérüljön, aminek mértéke persze lehet kisebb vagy nagyobb, sőt vezethet akár önértékelési zavarhoz is. Ennek megvilágításához két saját példát hozok.

Egy férfiaktól álló baráti társaság elmegy péntek este sörözni. Nem valószínű, hogy tárgyilagos eszmecsere fog folytatni. Sokkal inkább cikizni, heccelni fogják egymást, be-beszólogatva. A cikizés inkább érzelmekről szól. Mégis, ha ezt nem viszik túlzásba, és nem sérül senki sem érzelmileg, úgy nem alakul ki közöttük konfliktus. Inkább izgalmasnak fogják tartani a szellemes, humoros beszólásokat. Erősíti a barátságukat. Amikor hazatérnek, az egyiküket a párja várja, aki cikizéssel fogadja, mert túl hosszan maradt el. Azt is megemlíti úgy viccesen, hogy „persze egy ilyen alaktól nem is várható el más”. Az illetőnek ez már rosszul esik, hiszen általában mindig „elkéredzkedik” a párjától, és csak akkor megy el, ha „engedélyt kap rá”. A kapott megjegyzések érzelmi sérülést okoznak neki.

Kialakul a konfliktus. A történetben megtalálható minden, a konfliktus kialakulásához vezető elem:

- két fél;
- közöttük lévő interakció;
- közöttük lévő viszonykapcsolat (ami nem hierarchikus kapcsolat);
- a felek érzelmi érintettsége;
- a közöttük kialakult összeegyeztethetlenség;
- legalább egyik fél érzelmi sérülése.

Glasl szerint a viszonszintekben, interakciókban tárgyilagos és kapcsolati (érzelmi) szintek vannak. A tárgyilagos szint főbb meghatározói az adatok:

- tények;
- adatok;
- grafikonok;
- információk;
- számok.

A kapcsolati (érzelmi) szintet pedig, főként az alábbiak definiálják:

- érzelmek;
- igények;
- vágyak;

<sup>18</sup> GLASL, Friedrich (2004): *Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Stuttgart, Verlag Freies Geistesleben.

<sup>19</sup> Uo.

- kívánságok;
- önértékelés;
- beállítódás;
- értékek.

A kapcsolati szint tehát lényeges a konfliktus kialakulásának szempontjából. Ezt értékelve dönti el az egyik vagy mindkét fél, hogy mit is gondol róla a másik. Ha ez nem bántja őt, sőt pozitívnak ítéli, akkor nem alakul ki a konfliktus. Akkor sincs konfliktus, ha semlegesnek látja a másik véleményét őróla.

Azonban, ha úgy ítéli, hogy a másik rosszat gondol róla, és ez az ő érzelmeit bántja, akkor zavar keletkezik a kapcsolati szinten. Úgy érzi, hogy a másik rosszul bánik vele. Konfliktus tehát akkor keletkezik, ha az elvárt kapcsolati szint nem egyezik az érzékelt szinttel.

Összefoglalásként elmondható, hogy Glasl szerint

konfliktus akkor keletkezik, ha a kívánság, az elvárás, az igény és a megélt valóság között eltérés keletkezik; ez többnyire az önértékelés megsebzésével is jár. Ha ezeket nem tárgyaljuk ki, akkor elmélyül a konfliktus;

- a felek ilyenkor racionalizálják az érzelmeiket, sőt szövetségeseket is keresnek azzal, hogy megbeszélnek másokkal;
- a racionalizálás sohasem a valódi haragról, a sértődésről, az érzésekről, röviden nem az érzelmi sérelmekről szól.

A kommunikációelméleti szakirodalomból<sup>20</sup> tudjuk, hogy a kapcsolati szint két fél között leginkább a spontán testbeszédben nyilvánul meg. Amikor arra vagyunk kíváncsiak, milyen érzellemmel van irántunk a partnerünk, akkor leginkább a nonverbális kommunikációját figyeljük. Nem azt, amit mond (verbális sík), hiszen tapasztalatból tudjuk, mondani bármit lehet. A helyzetet bonyolítja, hogy a testbeszéd (tekintet, mimika, gesztusok, testtartás, térközsabályozás) ugyanúgy több értelmezésre nyitott, ahogy egy mondat, ezért ugyanúgy, félreértésekre adhat okot. Az érzelmi viszonyulást a testbeszéd (és más nonverbális kommunikációs jelek) és a paranyelv (metakommunikáció) jelzi.

<sup>20</sup> Erről a konkrét témáról lásd Buda Béla: A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei, című „klasszikus” könyvét, ami számos kiadást megért, és már online is elérhető. BUDA Béla: *A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei*. Elérhető: <http://mek.oszk.hu/02000/02009/02009.pdf> (a letöltés ideje: 2017. augusztus 9.)

## 7. A KONFLIKTUSOK KIALAKULÁSÁNAK OKAI

Előljáróban hangsúlyozom, hogy most azokról az okokról, mondhatjuk konfliktusforrásokról lesz szó, amelyekből kialakulhat egy konfliktus. Ugyanakkor az ok meglétéből még nem alakul ki automatikusan konfliktus, csupán a lehetősége áll fenn. A vizsgáztatás során sokszor tapasztaltam, hogy a hallgatók keverik az okokat és a konfliktustípusokat (melyekről a későbbiekben lesz szó). Tisztázzuk tehát, mi-ből eredhetnek a konfliktusok?

Ha megkérdezzük az embereket erről, akkor se szeri se száma a lehetséges okoknak. Többnyire a körülményekre és másokra hivatkoznak, ritkán saját magukra. Azt is szokták mondani, hogy a konfliktusaik körülbelül 80%-a mások miatt alakul ki. Bár ez a megközelítés általánosnak mondható, mégis szeretném tudatosítani az olvasóban, hogy a konfliktus kialakulásához legalább két fél kell, amint azt már a fogalom definiálásánál tisztáztuk, így a konfliktusainkért is felelősséget kell vállalnunk. Tehát az a megközelítés, hogy mindig a másik és a körülmények okolhatók, és mi egyáltalán nem, hamis.

Érdekes tehát végiggondolni konfliktus esetén, hogy miért alakulhatott az ki. A konfliktusok okainak tipizálása sokféleképp lehetséges. Találkoztam olyan édesanyával, aki, bár nagyon szerette a gyermekét, de benne az anyósa génjeit vélte felfedezni. Mivel szerinte az anyósa veszedő és szőr-szálhasogató volt, így azt gondolta, a hasonló habitusú gyermeke tőle örökölte meg mindezt, akivel így aztán a szeretet ellenére állandó konfliktusban voltak.

Megint mások a nemzeti kultúrák különbözőségében látják a konfliktusok okait. Lehetséges, hogy egy adott nemzet számára olyan értékrend adott, amely nem fogadható el más nemzetek számára feltétel nélkül. Mindegyik fél azt várja, hogy a másik tisztelje az ő értékrendszerét, és adja fel a sajátját. Legalábbis ne kotnyeleskedjen bele az adott nemzet életébe.

Ha külföldre költözünk vagy ottani munkát vállalunk, akkor is konfliktusok közepette találhatjuk magunkat. Bár évekig tanultuk a nyelvet, mégsem tudunk gond nélkül kommunikálni a helyiekkel, mert azok egy adott dialektusban beszélnek. Nem értjük, hogy mit mondanak, és nem értik, amit mi mondunk. Ezért aztán háttérbe szorulhatunk a munkaerőpiacon, és csak hosszú idő után kapjuk meg álmaink állását, amiért tulajdonképpen kiköltöztünk.

Saját példámát említve, amikor Skóciában jártam, betértem a Glasgow University egyik tanszék-vezetőjéhez. Úgy éreztem, szimpátiával viseltetik Magyarország iránt, és irántam is. Évek óta ismer-tük egymást. Ezért meglepődtem, amikor azt mondta, hogy kissé furcsán beszélem az angol nyelvet, némi magyar akcentussal. Rosszul esett, hiszen már legalább egy tucat ország egyetemén jártam, ahol mindegyiken angolul beszéltem. Ez eddig nem volt annyira fontos, hogy megemlítse bárki is. „No, ennek mi baja van?” – gondoltam. Hogy elüssem a szituáció élet, azt válaszoltam, hogy az Egyesült Királyságban legalább 27 akcentus van, az enyém a 28-dik. Viszont a mai napig megmaradt a rossz-ézés, ami még kibeszélésre vár.

Vannak, akik nem szeretik a változásokat. A hagyomány, a családi örökség, az „így szoktuk csinálni” iránti tiszteletet várják el. Ebből eredően, amikor az újabb generációk változásokat szeretnének, konfliktus alakulhat ki.

A munkahelyeken is sok okból alakulhat ki konfliktus. Amit a leginkább nem szeretek, az mások negatív minősítése, közkeletűen a blamázás. Többen szívesen mondanak rosszat, de legalább is negatív kritikát másokról. Néha nem is igazán odaillő pillanatokban teszik ezt, amivel kárt okoznak a másika-nak. Ebből aztán tényleg konfliktus lesz, ami akár „vére menő” is lehet.

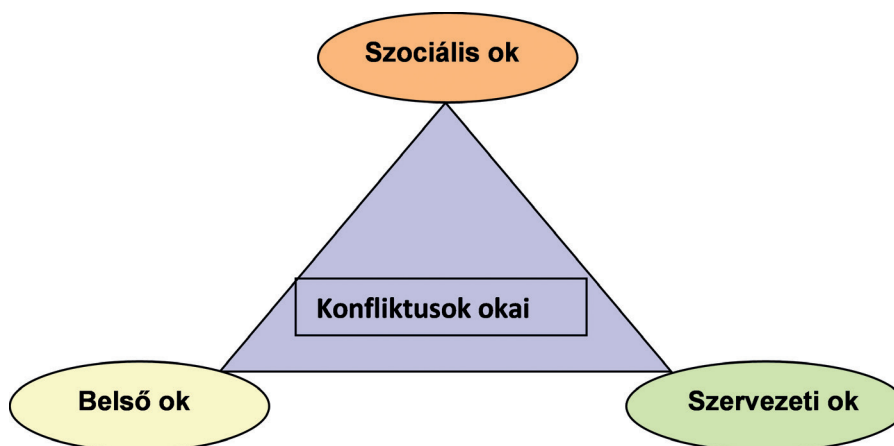
A munkaszervezetekben leginkább az együttműködés és a személyes felelősségvállalás hiányát szokták felhozni a konfliktusok okaiként. A vezetőknek különösen fáj ezek hiánya. A munkatárs vagy

akár egy alacsonyabb szintű vezető elvállal valamit, majd nem teljesíti. Ilyenkor ugyan hivatkozik valamilyen okra, de az a „sérült” felet ritkán érdekli. Ez is alátámasztja azt, hogy az „érzelmekekkel nem lehet logikusan vitatkozni”.

Valójában itt is több okot tudnánk felsorolni a konfliktusok kialakulásában. Lehetséges lenne ezeket úgy csoportosítani, hogy vannak objektív (például nemzetközi cégeknél a nemzeti kultúrák közötti különbség) és személyes okok (például szimpátiák, közös vagy éppen ellentétes gondolkodásmód). Ha azonban ezt a tipizálási módszert követnénk, akkor a konfliktusok okai annyira szerteágazóak lennének, hogy nem tudnánk a végén megoldási, feloldási javaslatot adni.

Ezért lényeges, hogy hogyan definiáljuk a *konfliktus* fogalmát. A definíció meghatározza annak okainak és forrásainak tipizálását egyaránt. A továbbiakban a konfliktus okainak részletezésében Friedrich Glasl (GLASL, 1980, 2004, 2007) tipológiáját követem.

E szerint a konfliktusok három fő okból alakulhatnak ki, amit a következő, 1. ábrán mutatok be.



1. ábra: Konfliktusok okai, 1980

Forrás: GLASL 1980, 2004, 2007 alapján a szerző saját szerkesztése  
(megjegyzés: a „Szociális ok” alatt a társadalmi együttélésből adódó okot értjük)

Szép és egyszerű lenne az élet, ha minden konfliktus csak egyetlen okra lenne visszavezethető. A konfliktushelyzetek elemzése során azt tapasztaljuk, hogy valójában a három ok többnyire egyszerre van jelen a helyzetekben, viszont az előfordulási arányuk változó. Önmagukban csak elenyésző mértékben jelennek meg.

Ha meg akarjuk érteni, hogy miből alakultak ki a konfliktusaink, akkor meg kell tanulnunk elemezni azokat. Akkor fogjuk könnyen és gyorsan megoldani a nehéz helyzeteinket, ha rutinszerűen ismerjük fel, hogy miből is táplálkoznak. Itt az ideje, hogy részletesen megismerjük ezt a három okot.

## 7.1. Szociális ok

Mindannyian társadalomban élünk, amely több kisebb elemre, összetevőre bontható. Ezek együttműködése, egymás iránti érzékenysége meghatározó a társadalom egészére. Geert Hofstede holland kultúranthropológus, szervezetfejlesztéssel foglalkozó szakértő több évtizedes kutatásai során felmérte, hogy miben különböznek az egyes országok kultúrái. Több, úgynevezett „kulturális dimenziót” azonosított, tengelyt, kontinuumot, amelyek mentén elhelyezhetők az egyes országok.<sup>21</sup> E szerint vannak például úgynevezett feminin és maszkulin társadalmak.<sup>22</sup>

<sup>21</sup> Ezekről, az egyes országok közötti különbségekről, valamint az általa és kutatócsoportja által publikált kiadványokról a honlapján tájékozódhat az érdeklődő olvasó. *Geert Hofstede honlapja* elérhető: <https://geert-hofstede.com/> (a letöltés ideje: 2017. augusztus 9.)

<sup>22</sup> Uo.

Hofstede szerint, a férfias országokban a társadalom tagjai „azért élnek, hogy dolgozzanak”. A munka, a karrier, a teljesítmény és a megszerzett javak a fontosak. A sikertelenséget bukásnak tekintik. Jellemző a munkahelyi stressz. Általában is jelen van a konfliktus. A nőies országokban kevésbé határolódnak el a társadalomban a férfi és női szerepek. Fontos érték az egymásról való gondoskodás, a gyermekek fejlődésének segítése, a hátrányos helyzetűek támogatása, a környezetvédelem, a természettel való együttélés, az életminőség fejlesztése és az emberi kapcsolatok.<sup>23</sup>

Az egyes társadalmak – ahogy Hofstede megállapítja, és ahogy a mindennapi tapasztalataink is alátámasztják – tele vannak strukturálisan egyenlőtlen, igazságtalan helyzetekkel, ezek mind konfliktusok forrásai.

A szociális ok interperszonális, azaz személyközi térben alakul ki. Glasl szerint a szociális ok az emberek vagy csoportok gondolataiban, érzéseiben, akarataiban és cselekedeteiben megjelenő olyan összeférhetlenséget jelenti, amelyet legalább az egyik fél sérelemként él meg<sup>24</sup>. Hangsúlyozza, hogy a konfliktus csak akkor jön létre, ha összeférhetlenség alakul ki, amit legalább az egyik fél sérelemként él meg.

A jelen világban és a történelemben is számtalan példát tudunk hozni, amikor az adott ország vezetői egy nemzetben gondolkodtak. Pedig a nemzetet több nemzetiség alkotta. Ezek a nemzetiségek harcoltak az elismerésükért, ami szociális (társadalmi) konfliktushoz vezetett. Rosszabb esetben az adott nemzetiség elleni harcba torkollott a megkülönböztetés, vagy akár az adott nemzet kiirtására is irányulhatott.

Az ellenkezője is előfordult, amikor az adott vezető egy adott nemzetiségből vagy vallási hovatartozásból származott, és a nemzet többi tagjával szemben előnyben részesítette ezeket.

A szociális konfliktus a munkahelyeken is megjelenhet. Például egy adott nemzetiségből, ha nem is deklarálják hivatalosan, nem vesznek fel munkavállalókat. Az is lehet, hogy nem biztosítanak előrelépést a munkavállalónak, mert nem szeretnének a menedzsmentben képviselőket látni az adott nemzetiségből.

Az oktatásban a szegregáció/integráció kérdése is tartalmazhat szociális okot. Sokan vannak mindkét oldalon a mindennapi életben. Ha a felek nem értenek egyet, úgy gyakran sérülnek érzelmileg (legalább az egyik fél), így aztán kialakul a konfliktus közöttük. Fontos megjegyezni, hogy a társadalom minden tagjánál érdem az önismeret és az önkontroll, bármi is történjen a környezetében.

## 7.2. Belső ok

Sokszor élünk meg belső feszültséget, ami konfliktusok forrása is lehet. Sok döntést kell hoznunk az életben, ami sosem könnyű, mert felelősséggel jár önmagunk és az érintettek vonatkozásában, bátorság kell hozzá, hiszen elindulunk vele egy új „úton”, valamint lemondunk a többi lehetőségről. Mégis erre kényszerülünk az életben, különösen, ha vezetők vagyunk. Az is dilemma lehet ilyenkor bizonyos helyzetekben, hogy jogilag vagy erkölcsileg járjunk el helyesen. A döntés a legtöbbször számára kellemetlen, így konfliktusok forrása is lehet.

Van úgy, hogy nehéz élethelyzetet élünk meg. Például, ha válunk, akkor a sebzett lelkünkkel szívesebben bújnánk el, minthogy mindennap bemenjünk dolgozni. Mégis ezt kell tennünk. Ott pedig a munkahelyi ügyeinkkel kell foglalkoznunk, és nem a magánéletünkkel. Nem könnyű kikapcsolni ilyenkor. Az is előfordulhat, hogy szinte gyógyíthatatlan ellenszenvet érzünk valaki iránt. Következhet ez nagy dolgokból és apróságokból is.

Egy munkavállaló mesélte, hogy borús őszi napokon, amikor a nappali hőmérséklet 10 Celsius-fok körül volt, az egyik munkatársa állandóan kinyitotta az ablakot a munkahelyi szobájukban. Ő maga pedig, hogy ne fázzon vastag pulóverben ücsörgött. Amikor arra kérték az adott munkatársat, csukja

<sup>23</sup> Uo.

<sup>24</sup> GLASL 2004

be az ablakot, azt mondta, hogy nem érti, miért kellene, hiszen nincs hideg. Ő, például, nem fázik. Az, aki viszont fázott feszültté vált, mert nem tudta eldönteni, hogy maradjon-e jó munkatárs vagy „borítsa az asztalt”.

Glasl szerint a belső ok esetében nem emberek közötti, hanem egy emberen belüli összeegyeztethetlenségről van szó, ahol adott két impulzus, melyek egymással összeütközésben állnak.<sup>25</sup>

Az összeegyeztethetlenség és a sérülés lehet könnyen kezelhető és súlyos is. Van úgy, hogy elég végig gondolunk a helyzetet, illetve a viszonyunkat másokhoz, de lehet, hogy úgy érezzük, hogy tennünk kell valamit. Ez pedig már konfliktushoz vezethet. Az is lehet, hogy az összeegyeztethetlenség elvezet a megbetegedésig vagy akár az öngyilkosságig. Az is lehet, hogy nem lesz öngyilkos az illető, de megkísérli, hogy ezzel felhívja a figyelmet a benne dúló feszültségre.

A szervezetek munkatársai, vezetői életében is vannak ilyen helyzetek. Vannak vezetők, akik felfigyelnek ezekre a belső vívódásokra. Felhívom a figyelmet, hogy elképzelhető, hogy segít egy beszélgetés, különösen, ha figyelmet szeretne kapni a szervezet munkatársa. Lehetséges azonban, hogy a beszélgetés következtében még inkább úgy érzi a munkatárs, hogy a helyzete megoldhatatlan. Így a munkahelyeken ne játszunk „pszichiátriát”!

### 7.3. Szervezeti ok

Mindnyájunknak vannak tapasztalatai a szervezetekkel, hiszen általában mindannyian ilyen keretek között dolgozunk, vagy üzleti, vagy egyéni vállalkozók vagyunk, akik az üzleti szférában és/vagy a közszolgálatban tevékenykedő szervezettel működünk együtt. A szervezetek is tele vannak különböző feszültségekkel.

A szervezeteken belüli egységek együttműködnek, az egyik egység által szolgáltatottak (például adatok), a másik működésének alapanyagai. Amennyiben ezek nem kompatibilisek, akkor máris létrejön a feszültség, amely azonban még nem feltétlenül jelent konfliktust, és nem is fajul azzá, ha a szervezeti egységek meg tudják beszélni egymással a helyzetet anélkül, hogy sérülnének. Ha vezetők vagyunk, különösen nagy a felelősségünk a szervezeti okok csökkentésében.

Nemzetközi szervezetekben az eltérő kulturális szokások szintén konfliktus forrásai lehetnek. Például vannak nemzetek, ahol a határidőt a megadott napon éjfélig értik, míg más nemzeteknél a határnap előtti nap éjfélig. Ha egy adott munkát határidőre kell elvégezni, akkor ebből az eltérésből hatalmas konfliktus keletkezhet.

Szintén felmerülhet szervezeti okként országos szervezetekben, hogy a központ a fővárosban van, míg a többi egység (a hálózat) vidéken. Sokakban él a Budapest-vidék ellentét, különösen, ha ezt alátámasztva látják azzal, hogy a központban dolgozók több vagy nagyobb juttatást kapnak, mint a hálózatban tevékenykedők.

A munkakörök eltérő voltából is kialakulhat konfliktus egy szervezetben. Gondoljunk például arra, hogy van, aki megkeresi a pénzt (például kereskedő), van, aki költi (például beszerző), és van, aki csökkenti a kiadásokat (például cégvezetés vagy a pénzügy). Mindegyik jól akar a maga pozíciója szerint, mégis kialakul közöttük a feszültség.

Tapasztalatom szerint minél nagyobb és összetettebb egy adott szervezet, annál nagyobb a lehetősége a szervezeti konfliktushelyzetek kialakulásának. Sőt, minél bonyolultabb, annál is inkább. Ezért igyekeznek az üzleti élet cégtulajdonosai a lehető „leglaposabb” szervezetet létrehozni.

Glasl munkásságából következik, hogy a szervezeti ok a szervezet felépítéséből, a folyamatokból és a vállalati kultúrából adódik.<sup>26</sup> Megjegyzem, hogy a szervezeti konfliktusok természetesen, de jó szándékkal és egymásra való odafigyeléssel jelentősen csökkenthetők.

<sup>25</sup> GLASL 2004

<sup>26</sup> GLASL 2004

## 7.4. Az okok keveredése

Általában a három konfliktusok-típus keveredik egy adott konfliktusban. A megoldáshoz érdemes megkeresni mindhárom okot, és megállapítani az arányukat.

Például egy szervezetben utáltak egy nemzetiségi származású munkatársat, akinek a feladata az volt, hogy látogassa meg az ügyfeleket. A munkatárs egy szolgálati gépkocsit és laptopot kapott a munkájához. Úgy gondolták a többiek, hogy a főnök kivételezik vele, mivel a vezető maga is ugyanabból a nemzetiségből származott. A látogató munkatársat pedig egyébként nagyképűnek tartották, mivel időnként megfellebbezhetetlen módon véleményezte mások munkáját. Szociális (társadalmi együttélésből eredő) ok lehet ezúttal a nemzetisége, aminek alapján úgy vélték, hogy kivételezik a vezető vele; belső ok lehet, hogy megfellebbezhetetlenül véleményezte mások munkáját; végül, szervezeti okként megemlíthetjük, hogy gépkocsit és laptopot kapott a munkájához.

## 8. A KONFLIKTUSOK TÍPUSAI

Az újságolvasók sokféle konfliktustípussal találkozhatnak. Ezek nem feltétlenül tudományos igényű megközelítések, mégis jó eligazodást adnak az életben tapasztaltakhoz. A konfliktuslistánk bővíthet az által is, ha a magánéletből vagy a szervezeti életből veszünk példákat. Néhány konfliktustípus, amelyekkel találkozhatunk a mindennapokban:

- katonai konfliktusok;
- államcsínyek, katonai puccsok;
- választások;
- családi konfliktusok, válások, gyerekelhelyezés;
- szomszédsággal való együttélés;
- lakóközösségek;
- állami gondozásba vétel;
- szerelmi konfliktusok;
- párkapcsolati konfliktusok;
- politikai konfliktusok.

A konfliktusok típusainak meghatározása nem egységes. Egy lehetséges felosztás a következő: „a megjelenésük helye szerint (Dahrendorf 1959), a következményeik szerint (Deutsch 1973), a kiváltott hatások időbeli lezajlása szerint (Becker 1981), az intenzitásuk, illetve fokozatuk szerint (Cseh-Szombathy 1985), a kimenetelük szerint (Cseh-Szombathy 1985), a csoportok közötti kapcsolat típusa szerint (Mastenbroek 1991), a kiváltó okok szerint (Moore 1992; Szekszárdi 1995; Székely 1995), a megnyilvánulásuk szerint (Csepeli 1997), a résztvevők önmagukhoz, illetve egymáshoz való viszonyulásuk szerint (Csepeli 1997), a bekövetkezésük indokoltsága szerint (Szekszárdi 2001) és a konfliktusban résztvevők száma szerint (Szekszárdi 2002)”<sup>27</sup>

Az alternatív vitarendezésben az, hogy milyen konfliktuskezelési technikát alkalmaznak a mediátorok, „nagyértékben függ attól, hogy milyen konfliktustípusról van szó. A konfliktusok több szempont alapján is tipizálhatóak, például a konfliktus

- szintje (pl. intra- vagy interperszonális);
- szereplői (társas környezeten belüli vagy kívüli személyek);
- intenzitása (pl. verbális vagy fizikai);
- érvényessége (pl. látszat vagy központi);
- ténylegessége (pl. valódi vagy vélt);
- vagy hatása (pl. konstruktív vagy destruktív) alapján.”<sup>28</sup>

Az egyik legismertebb, az alternatív vitarendezésen túl a konfliktuskezelési tréningeken is előszeretettel használt tipizálás a konfliktus alapját képező ellentét tartalmát veszi alapul.

- a) „A **kapcsolati konfliktus** lényege, hogy a felek a saját értékeiket, gondolataikat kívánják rákényszeríteni a másik félre. Mindez erős érzelmekkel, a másik meg nem értéséből adódó kommunikációs zavarokkal járhat együtt.

<sup>27</sup> NÉMETH Zsolt (2015): *A konfliktuspedagógia elméleti és gyakorlati háttere a testnevelő tanárok munkájában*. Pécs, PTE TTK Sporttudományi és Testnevelési Intézet. 28.

<sup>28</sup> CSEMÁNÉ dr. VÁRADI Erika – GILÁNYI Eszter (2011): *Alternatív vitarendezés*. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó. Elérhető: [www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0049\\_23\\_alternativ\\_vitarendezes/4873/index.html](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0049_23_alternativ_vitarendezes/4873/index.html) (a letöltés ideje: 2017. augusztus 9.)



- b) Az **értékkonfliktus** gyökerei abban keresendők, hogy az emberi kapcsolatokban jelentkező problémákat milyen értékrend alapján kívánják megoldani. Ez eredhet a felek eltérő életfelfogásából, vallásos vagy nem vallásos voltából.
- c) A **strukturális konfliktusok** nevükből adódóan elsősorban azért keletkeznek, mert a felek egymással ellentétes érdekű szervezeti egységek képviselőiben lépnek föl. Lehet, hogy az egyik osztály az intézményen belül nagyobb költségvetéssel dolgozik, vagy több döntési lehetősége van, mint a többinek. Ez szükségszerűen ellentétet szül az egyes egységek dolgozói között.
- d) Az **információs konfliktusok** gyökere abban rejlik, hogy vagy egyáltalán nincs, vagy túl sok az információ, de az is lehet, hogy a felek rosszul, vagy tévesen értelmezik azt. Egy kolléganőjét támogató férjről felesége hiheti, hogy megcsalja őt, és ennek megfelelően fogadja majd otthon a párját, holott lehetséges, hogy a jelenetet látó és a feleségnek elmesélő „szemtanú” nem számolt be arról, hogy a hölgy nagyon rossz egészségi állapotban volt, s nagy valószínűséggel a férj csak az üzemi orvoshoz kísérte el őt.
- e) **Érdekkonfliktus** jön létre, ha az egyik fél saját szükségleteit, igényét a másik terhére, kárára próbálja biztosítani. Ez abból is eredhet, hogy köztük tényleges ellentét van, de az is lehet, hogy csak a felek gondolják úgy, hogy érdekeik ellentétben állnak egymással.”<sup>29</sup>

A továbbiakban, összhangban az eddigiekkel, Friedrich Glasl tipológiáját ismertetem és részletezem, a saját példáimmal kiegészítve. Ő a konfliktusokat öt típusba sorolja:

1. elosztási konfliktus;
2. célkonfliktus;
3. megítélési konfliktus;
4. kapcsolati konfliktus;
5. szerepkonfliktus.

## 8.1. Az elosztási konfliktus

Az életben, vagy akár a munkahelyen különböző feladataink vannak. Némelyik nem igényel külön erőforrást, csak annyit, hogy készségeinket, kompetenciánkat felhasználva elérjük a megcélzott eredményt. Vannak olyanok is, amelyek extra energia-befektetést és erőforrást igényelnek.

Egy tinédzser fiatalember mesélte, hogy szülei vettek egy nagyobb telket. Nem volt közművesítve, nem volt rajta semmi más, csak magas fű. Szülei megbízták, hogy vágja le. Igen ám, de nem kapott hozzá semmilyen eszközt sem. Ráadásul, mivel áram sem volt rajta, meg benzintartálya sem volt, így limitálva volt, hogy mit tehetett – kaszát ragadott. A történetből láthatjuk, hogy az elosztás (különösen az erőforrások megléte vagy hiánya) meghatározó abban, hogy milyen megoldást választhatunk.

Az egyik munkahelyemen kaptam egy modernnek nem nevezhető számítógépet. Idővel még inkább elhasználódott, így egyre több probléma adódott vele. Először lassú lett, majd napjában többször is újra kellett indítani, mert lefagyott. Egyszerű felhasználóként úgy éreztem, „konfliktusba kerültem a gépemmel”. Kértem az akkori vezetőmet, hogy adjon a szervezet egy másik munkaeszközt, de azt mondta, nincs rá pénz. Az erőforrások hiánya tehát meghatározta az eredményességemet.

Mire gondolunk egy ilyen helyzetben, ha azt halljuk, hogy új számítógépek érkeztek a céghez, amiket a társosztályok kapják meg? „Ezekből nekem is kellene egy” – gondoljuk, és érdeklődünk, hogy hogyan lehetne mégis az, hogy a mi osztályunkra is jusson, ráadásul épp nekünk. „Hiszen igazán megérdemelnénk” – gondoljuk –, „micsoda kitolás, hogy mi nem kapunk belőle!” Szinte meg vagyunk sértve, hogy minket nem becsülnek annyira, mint másokat.

Az elosztási konfliktus abból adódik, hogy nem áll rendelkezésre elegendő erőforrás az összes igény kielégítésére. Azt érezzük ilyenkor, hogy kaptunk ugyan feladatot, de a megvalósításhoz nem

<sup>29</sup> Uo.

kaptuk eszközt, erőforrást. Gyakran érezzük, hogy nem vagyunk ugyanolyan fontosak, mint mások. Mondhatni, leértékeltek bennünket. Megsebezve érezzük a lelkünket, és még akár kétségbe is eshetünk.

Az elosztási konfliktus jellemzői:

- a konfliktus résztvevői többnyire igazságtalannak tartják a források elosztását;
- dühöt kelt a résztvevőkben;
- gyakran érzik úgy, hogy másokat többre becsülnék, mint őket.

Ilyen lehet az az eset, amikor az éhínség sújtotta területre egy segélyszállítmány érkezik. A szülők sejtik, hogy nem fog mindenkinek jutni a szállítmányból. Ezért aztán tülekednek az élelmiszerért, össze is verekedhetnek, és nagyon fáj nekik, ha üres kézzel kell hazamenniük az éhes gyerekekhez.

- igazságtalannak érzik, hogy ők nem kapnak;
- dühöt kelt a szülőkben, hogy nekik és a gyermekeiknek nem jut;
- úgy érzik, hogy másokat többre becsülnék, őket pedig leértékelik.

## 8.2. A célkonfliktus

Sokszor nem értünk egyet a célokban. Gyakori eset, amikor egy lakóközösségnek döntenie kell, hogy mire fordítsa a közösség az egyik lejáró megtakarítását. Ha viszonylag nagy összegről van szó, amit sokféleképp fel lehetne használni a közösség érdekében, nem értenek egyet a célokban.

Ugyanígy gondot jelenthet, hogy mit és hol tanuljanak a gyerekek. Az általános iskola szintjén még ritka a célkonfliktus, hiszen abban egyet szoktak érteni a családok, hogy az általánost el kell végezni. Viszont a középiskola már gond lehet, mert ez előkészítheti a gyermek későbbi életét. Vajon egyetemre menjen-e, vagy szakmát tanuljon? Nem biztos, hogy a középiskolák megfelelőek mindkét lehetőséghez. Mi legyen a gyerekből? Mi is a célja a gyerek nevelésének? Családon belül is felmerül a célkonfliktus.

A családokon belül nem csak a pénzhány (ami elosztási konfliktust is eredményezhet), hanem a túl sok pénz is konfliktust jelenthet. Sokaknak meglepő lehet, hogy a pénz megléte is konfliktusok forrása lehet. A családoknak ugyanis ilyenkor el kell döntenie, hogy mire is fordítják azt. A család egyik tagja inkább nyaralni szeretne menni, mert számára a pihenés a cél. Számára csak az a kérdés, hogy tengerpart vagy hegyvidék legyen az úti cél? Más családtag inkább fogyasztási cikkekre fordítaná, például autót venne, mert számára az új autó jelentette öröm megélése a cél. Mások pedig inkább házat építenének, mert a fészekrakásban találják meg a céljukat. A kérdés az, hogy mi a család, illetve az egyén célja, amit a pénz szolgálhatna.

A szervezeteknek hasonló problémái vannak. A vezetésnek (akár operatív vezetőről, akár tulajdonosról, akár igazgatósági tanácsagról van is szó) a dolga, hogy meghatározza a szervezet célját. A tagok célkitűzése eltérhet egymástól. Lehet, hogy egyesek fejleszteni kívánják a szervezetet, mások inkább a pénzükhöz szeretnének jutni, így ki szeretnék venni az osztalékot. A szervezetek szerencséjére, szemben a családokéval, a célokat meghatározza a szervezet küldetése és stratégiája – feltéve, hogy van ilyen.

A célkonfliktusok jellemzői:

- a résztvevő felek nem értenek egyet a célokban;
- a résztvevők céllétképzései szignifikánsan eltérnek egymástól annyira, hogy konfliktushoz vezetnek;
- ezek az eltérő célok sokszor kibékíthetetlenek.

Egy Budapest határától nem messzi kisvárosban működő, mára már nem létező cég vezetőinek az 1990-es évek közepén el kellett döntenie, hogyan fejlesszék tovább a tevékenységet. A fő tulajdonos egy új cég keretében szeretett volna kialakítani a cég feletti szabad területen egy logisztikai részt. Ehhez ki akarta venni a pénzt a cégből.

A többiek leginkább a meglévő gyártás fejlesztésében látták a jövőt, így ehhez bent akarták hagyni a pénzt.

- A résztvevő felek nem értenek egyet a célokban: mást és mást vártak a cég fejlődésétől.
- A résztvevők cél elképzelései szignifikánsan eltérnek egymástól, annyira, hogy konfliktushoz vezetnek: megmaradni a jelenlegi tevékenységnél vagy újba kezdeni.
- Ezek az eltérő célok sokszor kibékíthetetlenek: bent hagyni a pénzt vagy kivenni.

### 8.3. A megítélési konfliktus

Amikor az interakcióban részt vevők egyetértenek a célokban, a következő lépés, hogy miként fogják azokat elérni. Ez sokszor több konfliktust okoz, mint a célokban történő megállapodás. Például a család eldöntötte, hogy a gyermek felsőoktatásban fog tovább tanulni – szerencsés esetben a gyermeknek is van beleszólása, hogy milyen területen. Ezért aztán a család egésze kutatást végez, hogy milyen lehetőségek vannak. Lehet, hogy itthoni egyetemre szeretnék járattatni a gyermeket, de az is opció, hogy más országban tanuljon, hiszen a felsőoktatásban való részvételhez amúgy is szükséges a stabil nyelvtudás. Sőt a bolognai rendszer miatt osztott nemzetközi képzésben is részt vehet. Azaz, bár a célban egyetértenek, a megvalósítás módjában már nem biztos.

A megítélési konfliktus jellemzői:

- a konfliktusban résztvevők céljai megegyeznek;
- a cél megvalósításához vezető utat illetően véleménykülönbség van a résztvevők között.

A munkaszervezetekben is kérdés lehet a megítélési konfliktus. Például az igazgatósági tanács kijelöli a célt: a gyártás volumenét növelni kell. A megvalósításhoz új munkaerőt kell felvenni. Az operatív vezetés feladata eldönteni, hogy mennyi új munkatársra van szükség. Vajon egy vagy két műszakban dolgozzanak-e a meglévők, vagy valóban új emberekre van szükség. Ha újak kellene, akkor vajon állandó munkaerőre van szükség, vagy inkább béreljék azt. Ezek mind-mind kérdések a cél megvalósítása érdekében. A munkaerő-bővítést másként ítélné meg a gyártásért, és másként a pénzügyekért felelős vezető. A cég vezetői között konfliktusok alakulhatnak ki.

- A konfliktusban résztvevők céljai megegyeznek: a gyártást fejleszteni kell.
- A cél megvalósításához vezető útban véleménykülönbség van a résztvevők között: honnan lesz, milyen státuszú és milyen jogviszonyú munkaerő?

### 8.4. A kapcsolati konfliktus

Került már mással konfliktusba azért, mert a háta közepére se kívánta az illető közelségét? Nem biztos, hogy utálta, de annyi bizonyos, hogy nem szeretett volna közeli kapcsolatba kerülni vele. Többen nem szeretik a szomszédjaikat. Annyira mások, és annyira más típusú életet élnek. Ha az illető csendes, akkor nem szíveli a hangoskodókat. Például, nem könnyű megosztott albérletet választania a diákoknak, mert ha nem ismerik a mellettük lévő szobában lakókat, akkor nehéz életük lehet. Nem kevesen váltottak már albérletet emiatt.

A szervezetekben is kialakul a szimpátia és unszimpátia. Lehet, hogy csak a munkatársak nem szívelik egymást. Időnként azonban a vezetőikkel kerülnek konfliktusba a munkavállalók. Kialakulhat a konfliktus a szervezeti egységek között is. Több vezető azzal motiválja a beosztottjait, hogy feszültséget kelt közöttük. Például versenyeztetni őket a támogatásáért vagy az előléptetésért. A munkatársak pedig annyira meggyűlölhetik egymást, hogy soha többé nem tudnak megbocsátani egymásnak.

Kissé rosszabb a helyzet, amikor az esélyegyenlőséget félredobva megkülönböztetik a női és a férfi munkavállalókat. Még a pejoratív megjegyzések vagy a zaklatás is elképzelhető.

A kapcsolati konfliktus jellemzője:

- a résztvevők közötti feszültség oka leginkább az unszimpatia, a féltékenység, az egészségtelen öngazolás és a személyes ellenszenv.

Az egyik kereskedelmi szervezetben a vezető azzal motiválta az értékesítő munkatársakat, hogy gonosz és aljas megjegyzéseket tett a konkurenciára. Különösen azt értékelte, ha valamelyik üzletkötője „betett” a konkurenciának azzal, hogy rágalmakat terjesztett róluk. Ezért aztán a konkurencia is nagyon utálta őt, és a szakmai érdekképviselői tanácsban gyakran állt a bál.

- A résztvevők közötti feszültség oka leginkább az unszimpatia, a féltékenység, az egészségtelen öngazolás, és a személyes ellenszenv: ezek mindegyike jellemezte a kereskedelmi vezetőt.

## 8.5. A szerepkonfliktus

Ön mennyi szerepet tölt be az életében? Többet vagyunk úgy, hogy munkavállalók vagyunk, szülők, barátok, klubok és szakmai szervezetek tagjai. Már két szerep ellátása is összeütközésbe kerülhet. Például, ha azt kéri a főnök, hogy maradjunk bent, nekünk pedig az óvodába kell mennünk a gyerekért. Hát még akkor, ha közben rosszul lesz az idős szülőnk, és azonnal mennünk kell segíteni neki. Közben persze sportolni is vinni kellene a másik gyermekünket, aki a tréninggel a hétvégi versenyre készül. Munkavállalóként nélkülözhetetlenek vagyunk (annak tartjuk magunkat) a munkahelyünkön, szülőként és gyermekként is helyt kell állnunk az életben, és a barátaink is számítanak ránk. Nem könnyű ennyi szerepelvárásnak megfelelni. Ha pedig képtelenek vagyunk ellátni ennyi szerepet, akkor fő a fejünk, hogy melyiket hagyjuk el.

A szerepkonfliktus azt jelenti, hogy összeütközésbe kerülnek a szerepeink. Mindenütt szeretnénk megfelelni. Amíg meg tudjuk ezt tenni, addig nincs konfliktus, de ha a munkahelyi vagy személyközi kapcsolataink sérülnek emiatt, akkor kialakul a konfliktus. Ilyenkor erőltetni szoktuk a helytállást, és azon töprengünk, hogy mégis hogyan tudnánk elkerülni a konfliktust másokkal.

A szerepkonfliktusok jellemzői:

- sok szerepet töltenek be a konfliktus résztvevői az adott életszakaszban;
- mindegyikben más és más elvárásoknak kell megfelelniük;
- ha ezek az elvárások összeegyeztethetetlenek, akkor biztosan konfliktus keletkezik.

Saját példa következik. Egy projektmenedzsernek, aki a cég tulajdonosának fia volt, és gyakran segítette az édesapját a céges ügyekben is, kislánya született. Édesapaként szívesen sietett volna haza. Férfiként mindig fontosnak tartotta, hogy segítse a feleségét, a mostani helyzetben pedig különösen. Ezen kívül a nagyobbik gyermek sportkörének vezetőségi tagja is volt. Kis korától egy balatoni vitorlásklubban sportolt a barátaival egy team tagjaként. A barátait sem szívesen hanyagolta el, mert igazi barátok voltak.

- Sok szerepet töltenek be a konfliktus résztvevői az adott életszakaszban: ez adott ebben a helyzetben.
- Mindegyikben más és más elvárásoknak kell megfelelniük: ez is természetes, hiszen mindenütt mások és mások voltak az elvárások vele szemben.
- Ha ezek az elvárások összeegyeztethetetlenek, akkor biztosan konfliktus keletkezik: életének néhány kontaktusa bizony megsínylette, így konfliktusok keletkeztek.

## 8.6. A konfliktustípusok keveredése

Általában elmondható, hogy hasonlóan a konfliktusok okaihoz, annak típusaiból is több jelenik meg egy-egy szituációban. Például egy lakóközösség nem ért mindig egyet a megspórolt közös költség felhasználásának céljában és módjában. A lakógyűlés könnyen veszekedéssé fajul, mert néhány lakótárs nem kedveli egymást, és személyeskedő megjegyzést tesznek. A közös képviselő, aki maga is ott lakik, nem tudja, mit tegyen az elszabadult indulatok lecsillapítására.

A felfedezhető konfliktustípusok a következők:

- célkonfliktus: milyen célokra fordítsák a megspórolt pénzt;
- megítélési konfliktus: milyen tevékenységet finanszírozzanak, hogyan érik el a célokat (ha mégis meg tudnak állapodni valamiben);
- kapcsolati konfliktus: néhányan utálják egymást;
- szerepkonfliktus: a közös képviselő szerepei (lakó, a gyűlés levezetője, a közös képviselő vezetője).

## 8.7. További konfliktustípusok

Morton Deutch, a Columbia Egyetem professzora, a *Konfliktusok feloldása* című művében (1973) a konfliktusok negatív és pozitív jellemzőit és hatásait vizsgálta. Úgy vélte, hogy a konfliktusokat nem megszüntetni kell, hanem a fejlődés lehetőségeként felfogni. Meghatározása szerint a konfliktusok lehetnek konstruktívak és destruktívak:

- konstruktívként (építő jellegű) a felek a konfliktusban nyertesnek gondolják magukat, ami elégedettséggel tölti el őket;
- destruktívként a felek a konfliktusban vesztesnek gondolják magukat.

A konstruktív konfliktuskezelés során a felek viselkedése az elérhető közös, konstruktív konfliktuskezelésre irányul. A felek önmagukban is igyekeznek maximalizálni a saját fejlődésükre irányuló eredményességet. Tisztelik egymást, és elismerik a másik fél elégedettségre irányuló törekvését is. Megoldást akarnak találni a konfliktusra, és fontosnak tartják a másik féllel való viszonyukat. Törekednek arra, hogy minden benne részt vevő, nyertesként szálljon ki a konfliktusból. Erre példa lehet egy eredményes munkáltatói-szakszervezeti tárgyalás.

Destruktívan kezelik a felek a konfliktust, ha az inkább a másik fél legyőzésére vagy az azon vett elégtételre irányul ahelyett, hogy az elérhető legoptimálisabb, közös megoldást céloznák. A saját érdekeik maximális érvényesítésére koncentrálnak, és nem arra, hogy ők maguk hogyan fejlődhetnének a konfliktus megoldásával (például, mit tanulhatnak belőle, vagy hogyan kerülhetnék azt el a legközelebb). Arra törekszenek, hogy a másik veszítsen, és ők nyerjenek. Ebbéli igyekezetükben hosszabb idő múltával gyakran már nem is tartják lényegesnek a konfliktust, csupán azt, hogy a másik veszítsen. Példa lehet erre a fizetésemelésről szóló vita, ha azt a csoportnak csak az egyik tagja kaphatja.

Ádám Erzsébet a konstruktív és a destruktív konfliktusokat az alábbiak szerint jellemzi:

„A konstruktív konfliktusok bátorítják a kreativitást, az ötletek felszínre kerülését, leleplezik az irracionális érveket, leválasztják a problémákat az egyénről, enyhítik a feszültséget, a változás és az önértékelés szellemét viszik a csoportba, átláthatóvá teszik a hatalmi- és erőviszonyokat. [...] A destruktív konfliktus az előző ellentéte, olyan helyzetet eredményez, amely érzelmileg telített (például valaki nyer/veszít), védekező, blokkoló magatartást eredményez, polarizálja a csoportvéleményt, mindezek következtében a csoport szétesését eredményezi. Hatása tehát negatív, megronthatja az adott kapcsolatot, szétzilálhat egy csoportot, elmérgesítheti a légkört.”<sup>30</sup>

<sup>30</sup> ÁDÁM Erzsébet (2012): *Konfliktus és együttműködés, mint a pedagógia gyakorlat jelenségei*. PedActa, 2. Kötet, 1. Szám. 55–69. Elérhető: [http://padi.psi.edu.ubbcluj.ro/pedacta/article\\_2\\_1\\_6.pdf](http://padi.psi.edu.ubbcluj.ro/pedacta/article_2_1_6.pdf) (a letöltés ideje: 2017. augusztus 9.)

## 9. A KONFLIKTUSTÍPUSOK KEZELÉSE – ALAPELVEK

A konfliktusokat jellemezhetnénk jellemzőik, vonásaik szerint is. Ez azt jelentené, hogy mindegyiket elemeznünk kellene külön, egyedi szempontból, összegyűjtve az összes jellemzőjét, a felek sérüléseit és a helyzet sajátosságait. Ezek alapján ki tudnánk dolgozni egy specifikus kezelési módot az adott konfliktusra.

Ha minden konfliktust ennek alapján akarnánk kezelni, az összes időnk konfliktuskezelésre menne el. Azt tapasztaltam, hogy a mindennapokban kevésbé komplex konfliktusokkal van dolgunk, azokból viszont akár sok is lehet. Olyan apróságokra gondolok, mint a közlekedés, autóvezetés. Ma például megálltam egy stoptáblánál az autómmal, és a mögöttem lévő vezető rám dudált, hogy menjek már, és ne álljak meg. Az ilyenekből akár konfliktushelyzetek is keletkezhetnek. Ez a helyzet azonban nem olyan összetett, hogy hosszas és bonyolult elemzésnek vessem alá. Ilyenkor jönnek jól a típusok szerinti kezelési módok. Miután megismertük a típusokat, most ismerjük meg a kezelésüket, ugyancsak Glasl (GLASL, 2004, 2007) művei alapján saját példákkal is kiegészítve.

### 9.1. Az elosztási konfliktus

Megítélésem szerint nagyon sokszor kerülünk abba a helyzetbe, hogy kevés az erőforrás, és elosztási konfliktusba kerülünk valakivel. Előfordulhat ez a magánéletünkben és a munkahelyen is. Például, talán az egyik legáltalánosabb konfliktusforrás a pénz vagy a finanszírozás hiánya. Általában a családok anyagi lehetőségei nem korlátlanok, így be kell tudni osztani a pénzt. A családtagoknak vannak álmaik és vágyaik, amelyeket szeretnének megvalósítani. Ha versenyeznek ezek az álmok, akkor a családtagok könnyen kerülhetnek elosztási konfliktusba.

Ugyanez történhet egy sportcsapatban is. Mivel többen vannak a csapatban, így nem mindenki kerül be a tétmérkőzés kezdőcsapatába. Tehát, amikor kevesebb a hely, mint a szóba jöhető csapattag, az elosztási konfliktust jelent a csapattagok, illetve az edző és a csapattagok között. A csapattagok csalódottak és frusztráltak, az edző támadva érzi magát.

Ehhez hasonló helyzetek a munkahelyen is előfordulnak. Lehet, hogy az eszközök elosztásában alakul ki a konfliktus a munkatársak vagy szervezeti egységek között. Létrejöhét amiatt is, hogy kevesebb a megpályázható pozíció, mint a jelentkezők száma. Például egy külföldi jól fizető munkára általában többen jelentkeznek, mint amennyi megpályázható külszolgálati pozíció van. Kialakulhat az elosztási konfliktus az előléptetésekkel kapcsolatban is. Ha egy pozíció van, de legalább két aspiráns pályázik, akkor ez konfliktust hozhat közöttük. Végül pedig megemlíthetjük a fizetésemelést is, ami szintén feszültséget okozhat az adott szervezeti egységben.

Az elosztási konfliktus kezelésének alapelvei:

- igyekezni kell, hogy a forrásokat teljes mértékben felhasználják. Minden bent maradt icipici „erőforrascsepp” növeli a konfliktus kialakulásának veszélyét. Ha szükséges, készüljön terv a felhasználás eredményességére vonatkozóan.
- A felek igyekezzenek „fair” módon elosztani a forrásokat. Ez nem azt jelenti, hogy mindenkinek egyformán jusson, hanem azt, hogy a megcélzott eredmény érdekében osszák el a forrásokat. A felek pedig fogadják el azt, hogy ez nem az egyenlőségről szól.

- Minden résztvevő igyekezzen új forrásokat bevonni. A hiányt ugyanis nehéz elosztani. Hiába veszekednek, vitatkoznak, ha nem elegendő a forrás. Csak az új forrás segíti a bővülést és az eredményességet.
- Fel kell készülni arra, hogy a hiány miatt legalább az egyik fél sérülni fog. Ez nem azt jelenti, hogy hezitáljanak az elosztás során. Viszont ilyenkor viselkedjenek megértően a sérült féllel szemben, és nyújtsanak lelki, érzelmi támogatást neki!

Ennek alapján a sport világából hozott példámban azt tanácsolnám az edzőnek, hogy

- cseréljen a meccs során, ha az eredményt ezzel nem veszélyezteti;
- igyekezzen minél több meccset megszervezni, hogy előbb-utóbb mindenki bekerülhessen egy kezdőcsapatba;
- magyarázza el, miért döntött az adott kezdőcsapat mellett, figyelembe véve a meccs jelentőségét és az azon elvárt eredményt;
- alkalmazzon pszichológust, vagy önmaga beszélgesse el a kimaradtakkal arról, mit éreztek az edzői döntéssel kapcsolatban.

A következő példa több változatban is ismert, például az alaptörténetet felhasználja William Ury a TED TALKS előadásában, de matematikai magyarázatként megtalálható az interneten is.<sup>31</sup> Az általam ismert verzió a következőképpen hangzik.

A skót klán vezetője halálos ágyán három fiára hagyta a tizenhét tehenét azzal, hogy a legidősebb kapja a tehenek felét, középső a tehenek harmadát, a legkisebb pedig az kilencedét. Amint kinyilvánította testamentumát azonnal meg is halt.

A fiúk, bár tisztelték az apjukat, és be is akarták tartani az utolsó kívánságát, nem tudták, mit tegyenek. Ugyanis 17 tehennek a fele 8 és fél tehen, a harmad 5,67 tehen, a kilenced pedig 1,89 tehen. Gondoltak arra, hogy levágják a teheneket, de még így sem lehetett teljesíteni a kívánságot.

Volt egy öreg, bölcs, de szegény néni a klánban, akinek volt egy tehene. Szerencsére éppen hozzá fordultak tanácsért. A tanácsa így szólt: „kölcsonadom a tehenemet, ha visszaadjátok”.

Ezzel meg is oldódott a testamentum teljesítése. 17 tehen meg egy az 18 tehen. Ennek fele 9, a harmada 6, a kilencede 2. Az elosztott tehenek száma pedig  $(9+6+2)$  17. Így vissza tudták adni a nénikének a tehenét.

A bevont külső forrás megoldotta az elosztási konfliktust.

## 9.2. A célkonfliktus

Rengeteg vitával szembesülhetünk a célok meghatározásával kapcsolatban, akár a mindennapi életben, akár a munkaszervezetekben. Képzeld el, hogy egy ország vezetése egy világra szóló eseményt akar rendezni az országában, ahol ugyanakkor sokan élnek nagy szegénységben. Bádog viskókban laknak a nagyvárosok szélén, szeméttelpeken vagy a temetőben az elhagyatott sírokban. Vajon mennyire fognak ezek az emberek egyetérteni az ország vezetésének célját illetően? Vajon a rendezvény világra szóló pozitív megítélését szeretnék-e, vagy inkább az életkörülményeik és az egészségügyi szolgáltatásokban való részesülést?

Gondolhatunk egy közlekedési vállalatra is, aminek az a dolga, hogy közlekedési szolgáltatást adjon a területének minden lakosa számára. Ezért pedig állami finanszírozásra számíthat. A szervezet néhány vezetője küldetésének tekinti a szolgáltatás általános biztosítását, míg mások inkább a nyereségesség biztosítását tűzik ki célul a bevétel maximalizálásával és a költségek csökkentésével. Szolgáltatásunk

<sup>31</sup> <http://tudasbazis.sulinet.hu/hu/matematika/matematika/matematika-5-osztaly/az-oreg-arab-oroksege/az-oreg-arab-oroksege-vegeredmenyaz-oreg-arab-oroksege>

mindenáron, vagy csak annyit, hogy a nyereségesség meglegyen? A felsővezetőnek igazán nehéz dolga van, amikor ezeket összhangba hozza, és biztosítja a közös cél kijelölését és elfogadását.

Az is lehet, hogy egy család azt szeretné, ha a gyermekei hasonló foglalkozást választanának, mint amit ők folytatnak (például pástorkodást vagy földművelést). A gyermekek viszont változást akarnak, és olyan szakmát választanak, ami szinte elképzelhetetlen az adott környezetben (például egy szegény indiai faluban felnőtt fiatalember gyermekorvos akar lenni). Tehát célkonfliktust jelenthet, hogy az állandósághoz ragaszkodjunk-e, vagy a változást támogassuk.

A célkonfliktus kezelésének alapelvei a következők:

- Minden fél céljainak nyílnak és transzparensnek (átláthatónak) kell lenniük. Őszintén és világosan kell beszélni.
- Nyíltan és érthetően magyarázza el mindegyik fél, mit vár a céltól, aminek a teljesülését szeretné látni!
- Ne minősítsék egymást a felek, a célok tartalmára koncentráljanak!
- Igyekezzenek megérteni a másik fél céljait és az azokkal elérni kívánt igényeket!
- Ne minősítsék a másik céljait! Fogadják el, hogy mindenkinek joga van célokat felállítani, és igényeket megfogalmazni!
- Ha több célja van az egyik félnek, akkor a másik fél kérheti, hogy állítson fel rangsort azok között.
- Ha nem érthető valami, kérdezzék egymást! Nem cikizve. Törekedjenek arra, hogy minden részletet értsenek a másik céljaiból!
- Fontos tudniuk a feleknek, hogy csak az a cél fogadható el, ami mindegyik fél igényét teljesíti. Ha csak az egyik fél célja kerül elfogadásra, akkor a másik fél egyáltalán nem vagy csak alig fog érte tenni.

Vajon miért lett fontos az iránytű a hajózásban? A hajók nagy távolságot is képesek voltak megtenni a tengeren. A hajózás az iránytű előtt is térképek és számítások alapján történt. Nem biztos, hogy a hajósok pontosan oda érkeztek, ahova akartak, amikor áthajóztak a tengeren, ezért aztán a part mentén korrigáló utakat tettek a végcéljukhoz. Az iránytű tette lehetővé, hogy pontosan tartsák az irányt a végcélhoz. A hosszú út végén akár egyetlen fok eltérés jelentős eltérést okozott a hajósoknak. Ezért fontos a célok helyes meghatározása.

### 9.3. A megítélési konfliktus

Az, hogy a felek megegyeztek célokban, még nem jelenti azt, hogy egyet is fognak érteni azok elérésének módjában is. Különbözőféleképpen érhetjük el a céljainkat, s ez bizony konfliktust is jelenthet az interakcióban részt vevőknek. A következőkben erre találunk példát.

Lehet, hogy a fiatal felnőtt gyermek felsőoktatásban szeretne továbbtanulni, ugyanakkor van már udvarlója is, akihez nagyon ragaszkodik. Elhatározzák, hogy olyan tanintézményt keresnek, ahol mindkettőn tanulhatnak. Találnak is Nyugat-Európában olyan egyetemet, amely mindkettőjük szakterületét tanítja. Sőt, szerencséjükre tandíjmentességet is kaphatnak az adott országban. Így elhatározzák, hogy oda mennek tanulni. A szülők azonban hallani sem akarnak erről. Nem szívesen engedik el a fiataalt, hiszen még gyerek – ahogy ők mondják. Felhozzák, hogy a megélhetést sem tudnák biztosítani az adott országban, de erre a fiatal családtag azt válaszolja, hogy rengeteg diákmunka-lehetőség van, melyekkel kapcsolatban az egyetem is segít. A nagypapa felveti, hogy úgy hallotta, sőt utána is nézett az interneten, hogy Oroszországban, Szentpéterváron szintén van ilyen oktatás azon a nyelven, amin a leendő diák tud, és az egyetem költségmentes lakhatást is biztosít a kollégiumban. Így csak az étkezés és az utazás lenne külön költség.

A munkaszervezetekben is vannak ilyen esetek. Például, a tulajdonosok elhatározzák, hogy növelik a termelést, az operatív vezetőnek pedig döntenie kell, hogy munkaerő-intenzív vagy technoló-



gia-intenzív módon kívánja ezt megvalósítani. Tudja, hogy a tulajdonosok között vannak támogatói és ellenzői mindkettőnek, tehát biztosan konfliktusba fog kerülni valakivel, amikor azt fogja kérni, hogy valamelyik megoldást hagyja majd jóvá az igazgatóság.

A megítélési konfliktus kezelésének alapelvei:

- Meghatározó a kezelés szempontjából, hogy a felek részletesen átbeszéljék a tapasztalataikat, javaslataikat és érzéseiket, amelyek az eltérő megítéléshez vezetnek. Lényeges, hogy őszintén mindenről informálják egymást.
- Mielőtt bármiben is döntenének, egyezzenek meg azokban a kritériumokban, amiket a kezeléstől várnak. Ezek alapján fogják kiválasztani az utat, amit követni fognak.
- Gyűjtsék össze az összes lehetséges megoldást, amit csak megvalósíthatónak tartanak! Ha nem hatékony az összes lehetőség összegyűjtése, akkor alkalmazzanak rizikóelemzést! Amennyiben határideje is van a lista összeállításának, akkor ezt is tartsák be!
- Törekedjenek a kritériumok alapján való tárgyilagos, érzelmentes döntésre!

Példaként hozom, hogy annak idején a nemzetek egyetértettek abban, hogy el kell érni az Északi Sarkot. Bár különböző okokból kívánták elérni, a közös célban magában megegyeztek. Voltak nemzetek, amelyek saját csapatot indítottak ennek megvalósítására, és voltak, amelyek nemzetközi csapatok felállítását támogatták. Más szempontból pedig néhányan szárazföldön próbálkoztak, mások hajókkal, sőt, 1950-es évek végén az USA tengeralattjáróval érte el az Északi Sarkot.

## 9.4. A kapcsolati konfliktus

A kapcsolati konfliktus alapja az, hogy mennyire érezzük szimpatikusnak a másik felet. Ha nem az, könnyebben alakul ki kapcsolati konfliktus vele. Ha szimpátia áll fenn, úgy lehetséges, hogy hamar megoldjuk a konfliktust, de ha ez nem sikerül, könnyen elmélyülhet, sőt akár ellenségessé is válhat a viszonyunk. Gondoljunk csak a szappanoperákra! Ezek a sorozatok tele vannak kapcsolati konfliktusokkal, olyanokkal, amelyekkel azonosulni tudnak a nézők, vagy olyanokkal, amelyeket izgalmasnak, érdekesnek találnak. A családi kikapcsolódást célzó filmek nagy része is tartalmaz ilyen konfliktusokat.

A szervezetek élete is tele van kapcsolati konfliktussal. A munkatársak egy része szívesen van a többiekkel, a másik része pedig azonnal hazamegy a munkaidő lejárta után, mondván, nem azért van a munkahelyen, hogy szeresse a munkatársait. Sokan azt mondják, hogy nem hatnak rájuk az emberi érzések a munkahelyen, de ez nem így van. Óhatatlanul is hatással vagyunk egymásra. Elég csak egy rossz hangsúly, egy idegességben tett kijelentés, másoktól kapott blamálás, és máris kialakul a kapcsolati konfliktus.

A vezetők is szerencsések, ha nem kell az idejük nagy részét „személyzeti problémákkal”, torzsalkodásokkal, azaz kapcsolati konfliktusok kezelésével tölteniük. Rengeteg időt vesz el tőlük, ha nem megfelelő a vállalati kultúra e része. A vezetők általában nem szeretnek „villámhárítót” játszani.

A kapcsolati konfliktus kezelésének alapelvei:

- A konfliktus kezelésének alapja az önismeret. Tisztában kell lennünk azzal, milyenek vagyunk. Egyébként általánosságban is elvárható, hogy ismerjük önmagunkat. Erre már az ókori görögök is felhívták a figyelmet.
- Az önmagunkról kialakult kép lehet reális és irreális. A kapcsolati konfliktus kezelésének alapja az is, hogy reális önképünk legyen. Egyébként az irreális önkép megnehezíti a kommunikációt másokkal.
- Fontos, hogy meg tudjuk fogalmazni az érzéseinket, amit a másikkal szemben érzünk. Még ha tudják is, mit éreznek, akkor is sokaknak nagyon nehéz elmondani azt a másik embernek. Még nehezebb nyitottan meghallgatni mindezt a másiktól úgy, hogy közben ne sértődjünk meg, illetve ne kezdjük el megmagyarázni, hogy valójában nincs is igaza.

- Ha tudatosítottuk az érzéseinket, fontos, hogy tanuljunk meg uralkodni rajtuk. Az érzelmi intelligencia egyik eleme az önkontroll. Jó hír, hogy e téren egész életünk során fejlődhetünk, azaz az érzelmi intelligenciánk nőhet.
- Ha tudjuk, mit érzünk, illetve meghallgattuk a másik érzéseit, akkor át kell gondolnunk, hogy miért alakultak ki ezek. Könnyen rájöhethetünk arra, hogy nincs is igazunk, illetve hogy a másiknak van. Sokaknak szörnyűek ezek az érzések, így visszavonulnak és bezárkóznak.

Ismert példaként emlékeztetek József, Potifár és Potifárné közismert történetére Mózes I. Könyvéből. Nem is részletezem azt, inkább csak arra biztatom az olvasót, hogy olvassa el újra és újra!

Érdeemes megemlíteni, hogy a nemzetek között is kialakulhat kapcsolati konfliktus. 1988 előtt két fő gazdasági szövetségi rendszer volt Európában: a KGST, amely a kommunista és szocialista országok blokkja volt, valamint az EK, vagyis az Európai Közösség. A KGST országai tudomást sem akartak venni a másik szövetségről. Így aztán a KGST intézményei nem is tárgyaltak az EK-hoz tartozókkal. Ehelyett az egyes KGST országok bilaterális szerződéseket akartak kötni az EK tagországaival. Tehát a két szövetség kapcsolati konfliktusban volt, amit ilyen különleges módon kívánt kezelni az egyik oldal. Végül Gorbacsov színre lépése oldotta meg a helyzetet.

## 9.5. A szerepkonfliktus

Egy vezető tanácsadó mesélte a következő esetet. A legnagyobb gondja az volt, hogy sok szerepvárásnak kellett megfelelnie.

Engedélyezte, hogy a tizenkét éves fia otthon maradjon, és ne menjen iskolába, mert fáj a torka. Bár nem volt lázas, mégis jobbnak látta, hogy ne adja tovább a torokfájást az osztálytársainak. Reggel kilenc előtt három perccel azonban telefonált a gyermek, hogy 39 fokos a láza van, alig áll a lábán. A vezető tanácsadó viszont egy nemzetközi, felsővezetők számára meghirdetett képzést készült megnyitni, majd megtartani 9 órától. Anyaszerepben azonnal taxiba ült volna, hagyva csapat-papot. Vezető tanácsadó és tréner szerepében viszont ott kellett maradnia, és megtartania a képzést.

A szerepkonfliktus kezelésének alapelvei:

- Ismerni kell, és tudatosan fel kell vállalni a szerepekből adódó elvárásokat.
- Az elvárások és a szerepek között rangsort kell felállítani.
- Amennyiben lehet, rugalmasnak kell lenni a szerepek között (lehetőleg egyszerre csak egy szerepben legyünk, például a munkahelyen munkavállalóként viselkedjünk, otthon pedig szülőként).
- Néha el kell tudnunk engedni a kihívásokat („szeretjük, változtatunk rajta, vagy megszökünk előle”). Tudomásul kell vennünk, ha nem tudunk megfelelni egy-egy szerepnek. Ezért is kell felállítanunk a rangsort.

Példa a fentiekre egy minisztériumi munkatárs, aki kiválóan dolgozott, munkája jutalmaként külszolgálati lehetőséget kapott egy ázsiai országban. A fogadó ország kultúrája nagyon eltért a küldő országtól. Mindezzel együtt, bár voltak kétségei, örömmel fogadta a lehetőséget, ugyanakkor nem régen a feleségével örökbe fogadott egy párhónapos kisbabát. Nagyon örült neki, és a keresztelőjét tervezgették. A felesége enyhén mozgássérült volt, és bár könnyen ellátta magát és a gyermeket, mégis úgy tartotta helyesnek a munkatárs, ha sokat segít az otthoni munkákban. Mostantól pedig a gyerek ellátásában is. Mindezeket mérlegelve adódott a kérdés: ha elköltöznék egy idegen kultúrájú országba, akkor ott hogyan fognak tudni élni? Ezért úgy döntött, hogy nem fogadja el a külszolgálat lehetőségét, és inkább átkéri magát egy olyan munkakörbe, ahol nem kell utazni, és időben haza tud menni a családjához.

## 9.6. További konfliktustípusok

Mint korábban említettem, a California Egyetem professzora, Morton Deutch, 1973-ban kétféle konfliktustípust különböztetett meg: konstruktív és destruktív konfliktusokról írt.

A konstruktív konfliktuskezelő viselkedés jellemzőivel az előzőekben már megismerkedtek az olvasók. Ennek lényege, hogy ilyenkor a felek a minden érintett számára elfogadható megoldást keresik. Morton Deutch meg is határozta az ilyen megoldások keresésének 12 lépését, melyet most Szőke-Milinte Enikő megfogalmazásában idézek:

1. „A felek tudják meghatározni, milyen típusú konfliktusban vesznek részt.
2. Legyenek tudatában az erőszak okainak és következményeinek, ismerjenek alternatívákat az erőszakra.
3. Ne kerüljék el, hanem vállalják a konfliktust.
4. Tiszteljék önmagukat és partnerüket, tiszteljék önmaguk és partnerük szükségleteit.
5. Tudjanak különbséget tenni az érdekek és az általuk képviselt álláspontok között.
6. Tanulmányozzák kölcsönösen egymás érdekeit, hogy azonosítani tudják a közös és összeegyeztethető érdekeket.
7. Úgy közelítsék meg egymás konfliktusban álló érdekeit, mint az együttműködés által megoldható problémát.
8. Figyeljenek egymás kommunikációjára, próbálják meg minél érthetőbben közölni az információkat.
9. Kontrollálják egymás szubjektivitását, sztereotípiáit, hamis ítéleteit, percepcióit, melyek az akut konfliktusok gyakori tartozékai.
10. Fejlesszék önmaguk konfliktuskezelő képességeit.
11. Legyen reális önismeretük, ismerjék saját reakcióikat konfliktushelyzetben.
12. A konfliktuskezelés folyamatában maradjanak mindvégig erkölcsös emberek.”<sup>32</sup>

<sup>32</sup> SZŐKE-MILINTE Enikő (2004): Pedagógusok konfliktuskezelési kultúrája. Új Pedagógiai Szemle, 54. évf. 1. sz. 26–39. Elérhető: <http://epa.oszk.hu/00000/00035/00078/2004-01-ta-Szoke-Pedagogusok.html> (a letöltés ideje: 2017. augusztus 9.)

## 10. A KONFLIKTUSOK KEZELÉSE AZ ÖNISMERET FEJLESZTÉSÉVEL – JOHARI-ABLAK

Konfliktusokat okozhatunk tudatos és nem tudatos viselkedésünkkel, kommunikációnkkal egyaránt. Kérdés, hogyan kezeljük, egyáltalán képesek vagyunk-e ezt kezelni, vagy inkább kihátrálunk? Így be kell tudnunk azonosítani a saját viselkedésünket és annak belső mozgatórugóit, valamint elemeznünk kell a saját belső motivációkat. Nem árt az sem, ha ismerjük a konfliktustűrő képességünket, és azt is, hogyan reagálunk konfliktusos helyzetekre. Ehhez jó adag önismeretre van szükség.

Manapság számos önismereti eszköz áll a rendelkezésünkre: online kérdőívek, szakkönyvek, különféle tréningek, pszichoterápia stb. Ráadásul, ahogy a világ, úgy saját magunk megismerésének is számos módja van, a tudományos megközelítés csak egy ezek közül. A tananyagunk nem célja a különböző önismereti eszközök összehasonlító elemzése, amit azonban szükséges hangsúlyozni, hogy az önismeret és az érzelmi intelligencia fejlesztése elengedhetetlen az eredményes konfliktuskezeléshez. Az alábbiakban egy olyan önismereti eszközt mutatok be vázlatosan, amelyet tréningek elején szoktam a résztvevőknek bemutatni, hogy tisztában legyenek azzal, mely terület fejlesztését érdemes megcélozniuk.

Egy tréningen – és természetesen az életben is – mindig kérdés, mennyire hajlandó elfogadni a résztvevő a saját énjét, és mennyire tud vagy akar megnyílni mások felé. Az én ismeretét és a másokkal szembeni nyíltságot rendszerbe foglalta két pszichológus az 1950-es években, Joseph Luft és Harrington Ingham. A modell a kettejük keresztnevéből kapta a nevét: Jo és Harri; a modell neve: Johari-ablak. A modell az egyén megismerésének egyik legismertebb modellje. Az egyén viselkedésének hatékonyságát kívánták vele jellemezni. Számunkra most az a kérdés, mennyire hajlandó együttműködni az érintett személy. Ugyanis az együttműködéssel, illetve az együttműködésre való hajlandósággal sokszor kezelhetjük a konfliktusokat.

A modellben az én által ismerteket vetik össze a szerzők a mások által ismertekkel. Van, amit a felek ismernek, és van olyan is, amit nem, vagy nem akarnak ismerni. Például egy gyermek születésekor az Én-je még keveset tud magáról, míg mások, már tudnak bizonyos dolgokat róla mint egyénről. Később ez a közös tudás növekszik, és az ismeretlenek csökkennek.<sup>33</sup>

		ÉN ismerem	
		IGEN	NEM
MÁSOK ismerik	IGEN	Nyílt terület	Vakfolt
	NEM	Rejtett terület	Ismeretlen terület

2. ábra: Johari-ablak, 1955

Forrás: LUFT, J. – INGHAM, H (1955): *The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness*. UCLA, Los Angeles alapján a szerző saját szerkesztése

<sup>33</sup> A Johari-ablak fogalmainak teljesebb kifejtése megtalálható: LUFT, Joseph (1969): *Of Human Interaction: The Johari Model*. Palo Alto, California, National Press Books.

A *nyílt terület* az, ahol mind az *én*, mind *mások* szabadon mozoghatnak. Mindkét fél ismeri azokat a gondolatokat, tényeket, vágyakat, amelyek az egyént jellemzik az adott konfliktusban. Ismerhetik általánosságban is az egyén tulajdonságait, viselkedési jellemzőit, kommunikációját, de ezek nem feltétlenül relevánsak az adott kialakult konfliktus kezelésében, hiszen mindig adott konfliktust akarunk megoldani, és nem az általános viselkedést megváltoztatni.

A *nyílt terület* kitágítása alapot adhat a hatékonyabb konfliktuskezelésre. Ha mindkét fél jó szándékkal nyílik meg, akkor könnyebben érthetnek szót. A *nyílt terület* túlzott megnyitásának veszélye az, hogy az intimszféra is nyitottá válik, illetve az adott konfliktus megoldását már akadályozza.

Például egy munkahelyi konfliktus esetén nem érdemes a magánéletéről beszélni. A vezetők nagy része a munkahelyi eredményességben és nem a személyes gondok megoldásában érdekelt. Ha azonban ez a megnyílás segíti az érzékenységet, befolyásolhatja a döntést, akkor lehet vele próbálkozni. Ugyanakkor a vezetők számára veszélyes is lehet egy ilyen kitérőmozdulat. A munkatársak visszaélhetnek vele, például pletykaként kibeszélhetnek bizonyos személyes jellegű dolgokat. Ezen felül a vezető elveszítheti a tekintélyét is, ha túlságosan megnyílván a munkahelyhez nem illő dolgairól beszél.

A *vakfolt* az a terület, amit *mások* ismernek, de az *én* nem. Lehet, hogy nem is akarja megismerni. Viszont *Mások* nagyon is jól ismerhetik, s ők jelezhetik az *én*-nek, hogy mit látnak vagy tapasztalnak vele kapcsolatban. Az *én* ilyenkor jó eséllyel rácsodálkozik a hallottakra, és első lépésben akár tagadhatja is, hogy olyan lenne, amilyennek *mások* látják. Az is előfordulhat, hogy az *én* nem reális visszajelzést kap *másoktól*, így ha elfogadja az onnan érkező információkat, akkor torzult énképe alakul ki. Például jelezhetik az őt körülvevők az egyénnek, hogy rossz szokásai vannak. Az egyén nem is tudott ezekről. A jelzést nem érti, és tagadja, hogy így viselkedne, hiszen ez újdonság a számára. Nem rosszindulatból teszi, csak nem volt tudatában ennek.

A *rejtett terület* a belső *én*-ünk azon része, amit mi ismerünk, de nem szeretnénk, ha *mások* is ismernék. Nem kívánjuk megosztani velük. Lehet, hogy védekezésül gondolja így az *én*, de lehet, hogy szégyelli vagy örömet okoz neki, hogy ő ugyan tudja, de *mások* nem. Sok oka lehet ennek. Az egyik a neveltetésünk. Úgy szocializálódtunk, hogy vannak olyan dolgok, amiket nem közlünk *másokkal*. Ilyenkor az is rögzül, hogy mennyire „illik” megnyílni *mások* előtt.

Például egy munkatársról tudhatja a vezető, hogy inkább délelőtt dolgozik energikusan, délután már kevésbé. Egyszerűen ilyen a biológiai órája. A vezető visszaélhet vele azzal, hogy korholja ezért *mások* előtt egy értekezleten. A munkatárs viszont nem szeretné, hogy ezt *mások* is tudják róla. Egyszerűen szégyelli.

Az *ismeretlen terület* az, amit az *én* sem, és *mások* sem ismernek. Erről tehát nem kap visszajelzést az *én*, nincs, aki értesítse róla. Ugyanakkor nagy traumák esetén (például baleset, agykárosodás) felszínre kerülhetnek az itteni jellemzők.

A négy terület határai változnak. A mi szempontunkból a konfliktusok kezelésében meghatározók:

- a konfliktushelyzet jellemzői;
- az interakció jellege (például munkahelyi, többen érintettek benn, sérülés mértéke);
- mindkét fél sérült-e benne vagy csak az egyik;
- mennyire mély a konfliktus;
- a résztvevők egymással való viszonya.

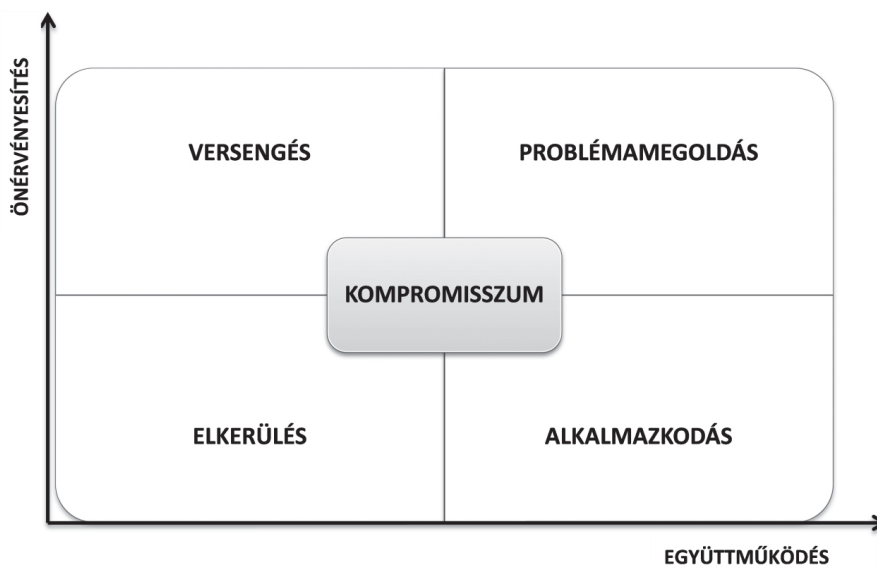
Összefoglalva a fentieket, célszerű, ha mindenki törekszik a lehető legnagyobb önismeretre, de nem feltétlenül kell minden jellemzőt megosztani *másokkal*. A konfliktusok kezelése a *nyílt területen* zajlik, ehhez, amennyiben lehetséges, növelni kell annak nagyságát abban a helyzetben és tárgykörben, amire a konfliktus vonatkozik. A konfliktusok kezelésébe ne hozzunk be oda nem illő *én*-jellemzőket, akár tudnak róla *mások*, akár nem.

## 11. KONFLIKTUSOK KEZELÉSÉNEK ESZKÖZE – A THOMAS–KILMANN-MODELL

A konfliktusok kezelésével kapcsolatos kutatások több évtizedre nyúlnak vissza. 1960 óta több konfliktuskezelő modell („leltár”) jött létre (többek között a Robert R. Blake – Jane Mouton Vezetői Grid Modell). Az egyik legismertebbet azonban Kenneth L. Thomas és Ralph H. Kilmann alkotta meg 1974-ben. Létrehozták a konfliktuskezelés új eljárását, melyet Thomas–Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI)-nak neveztek el.

A modellhez tartozó kérdőív 30 állítaspárt tartalmaz, a kitöltő választhat A és B közül. A „teszt” kitöltése megközelítően 15 percet vesz igénybe, így könnyen és gyorsan alkalmazható. A válaszok alapján a kitöltők világos képet kapnak saját, „zsigerből”, ösztönösen használt konfliktuskezelési stratégiáikról, és azokról, amelyeket esetleg egyáltalán nem alkalmaznak.

A modell két dimenzió mentén határozza meg a konfliktuskezelési módokat (stratégiákat). E szerint az egyén konfliktuskezelése az alábbiakkal jellemezhető:



3. ábra: Thomas–Kilmann-modell, 1974

Forrás: WAYNE, Thomas Kenneth (2002): *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. CPP, Inc. alapján a szerző saját szerkesztése

A modell két tengely mentén értelmezhető. A függőleges az önérvényesítés (Assertiveness). Számos fordítás létezik erre a tengelyre, például „saját érdek érvényesítése”; az az egyén milyen mértékben irányítja az életét, az őt körül vevő folyamatokat, és mennyire törekszik saját szándékainak érvényesítésére. A vízszintes tengely az *együttműködés* kifejezője. Ennek is többféle fordítása létezik még, például „a másik érdekének érvényesítése”; azt mutatja, hogy az egyén mennyire képes és hajlandó mások egyéni szándékainak érvényesülését elősegíteni.

A konfliktuskezelés módja tehát attól függ, hogy mennyire akarják a felek érvényesíteni az akaratukat, és mennyire hajlandók a másik fél igényeit is megvalósítani. A modell, ahogy az ábrán is látható, öt konfliktuskezelési modellt alkalmaz.

A *versengés* az önérvényesítő, és csak kissé vagy egyáltalán nem együttműködő emberek konfliktuskezelési módja. Az egyén a saját megoldási módját érvényesíti a partnere ellenében, még ha ez a kárára is lesz. Az ügy fontos a számára, a partnere nem. Főként a presztízs szükségletű, hatalomorientált ember konfliktus kezelési módszere ez. Ennek alkalmazója úgy gondolja, hogy a saját nyeresége csak a másik vesztesége árán jöhet létre. Jobb esetben határozottan, szinte elsöprően érvel úgy, hogy mások nem vagy alig tudnak szóhoz jutni mellette, de szélsőséges esetben bármely célszerűnek látszó eszköz felhasznál erkölcsi, etikai megfontolások nélkül. Ilyen lehet például a bosszú, vagy – egy másik szinten – az országok figyelmeztetés nélküli katonai elfoglalása.

A versengő stratégia vissza is üthet. Egyrésztől a másik fél úgy gondolhatja, nem érdemes együttműködni a versengővel, hiszen úgysem tudja befolyásolni a döntést. Másrésztől lecsökken közöttük az interakció, a felek nem tesznek fel kérdéseket egymásnak, és elvágják egymást az információ-áramlásban.

Hasznos alkalmazni:

- határozott, gyors cselekvés esetén;
- fájdalmas intézkedések esetén;
- alapvető kérdések esetén, amikor a felek nem kívánnak vitát indítani;
- önvédelemként.

Az *alkalmazkodás* a nem önérvényesítő, ám együttműködő egyének jellemzője. A versengéssel teljes mértékben ellentétes. Az ezt alkalmazó nem kísérli meg az akaratának érvényesítését, de akár kritika nélkül is együttműködik a másik féllel. Sokszor lemond saját szempontjairól, és hozzájárul a másik érdekeinek érvényesüléséhez. Könnyen feladja a harcot. Jellemzője, hogy az ügy nem fontos a számára (még ha úgy is tesz, mintha az lenne neki), de a másikkal való együttműködés igen. Néha önző okokból követik ezt a kezelési módot, mert ilyenkor nagylelkűnek, áldozatkésznek lehet feltűnni mások szemében. Például ilyenek vagyunk, ha a munkahelyünkön bent maradunk azért, hogy mások munkáját elvégezzük. Közben pedig vár minket a család otthon, és nem értik, hogy miért nem velük foglalkozunk.

Ez a kezelési mód visszaüthet azáltal, hogy egyesek kihasználhatják a partnereiket, megalázzhatják, és olyanokat végeztethetnek el velük, amit „józanésszel” nem tennének meg. A bandákban sokan vannak olyanok, akik szeretnének valahová tartozni, és ezért súlyos árat fizetnek.

Hasznos alkalmazni:

- ha az egyén tanulni kíván valakitől;
- ha belátja, hogy tévedett;
- ha mutatni kívánja a másoknak, hogy belátó vele szemben;
- ha a probléma nem fontos az egyénnek, de a másoknak igen;
- a versengés befejezésére, különösen, ha veszítenénk;
- a szakítás elkerülésére;
- a beosztottak fejlődésének elősegítésére hagyhatja az ezt a stratégiát választó, hogy kísérletezzenek.

Az *elkerülés* a nem önérvényesítő és nem együttműködő egyének sajátja. Az egyén valójában nem keresi a konfliktuskezelés módját. Többnyire az erős biztonsági szükségletekkel rendelkező emberek alkalmazzák ezt. Nem érvényesíti sem a saját érdekeit, sem pedig mások érdekeinek megvalósulását nem segíti elő. Úgy gondolja, jobb kimaradni a konfliktusból (ami ezzel egyébként egyáltalán nem oldódik meg). Sokszor azért tesznek így az ezt választók, mert alulértékelik magukat, és nem gondolják, hogy méltók lennének a megoldásaik arra, hogy mások is alkalmazzák azokat. Ezért aztán még a kifejtésük előtt lemondanak róluk. Az is lehet egyébként, hogy nem érdekli az *elkerülést* alkalmazókat sem az ügy, sem a partner.

Például az ezt a stratégiát választó diplomatikusan kitér, a kérdés kedvezőbb időpontra való halasztását hangsúlyozza, vagy csak egyszerűen visszahúzódik. Erre lehet példa, ha nem mondjuk meg és nem is jelezzük a munkatársunknak, hogy mi a bajunk vele, hanem várjuk, hogy mikor fogja végre kitalálni. Pedig a gondolatolvasást még sehol sem tanítják.

Ez a konfliktuskezelés visszaüthet, mivel az elzárkózó partnert hosszú távon nem veszik komolyan, továbbá neki is romlik az önképe, és csak még rosszabbakat gondol magáról, s végső esetben elveszítheti a társadalmi kapcsolatait.

Hasznos alkalmazni:

- jelentéktelen problémák esetén;
- ha az egyén fontosabb problémák szorításában van;
- ha nem lát semmilyen esélyt érdekeinek érvényesítésére;
- ha a konfrontáció nagyobb kárt jelent, mint a célok nem teljesülése;
- a kedélyek lecsillapításakor;
- ha további információkra van szükség;
- ha másokra kívánja áthárítani a megoldást.

*A problémamegoldás az önérvényesítő és az együttműködő partnerek viselkedése. Az egyén érvényesíti saját érdekeit, de teret ad mások önérvényesítésének is. Törekszik a másokkal való együttműködésre a közös maximális érdekek megvalósítása érdekében. Az új megoldást fejlesztésként értelmezi, és minőségében is új létrehozására törekszik. Kölcsönös megelégedettséggel zárul a konfliktus. Az ügy is és a partner is fontos. Mindkét fél aktív a konfliktuskezelés során.*

Például a felek számára nagy jelentőségű vagy nagy értékű ügyben kialakult konfliktus kezelése során nagy valószínűséggel így járnak el. Ha egy nagy épületet építenek nagy költségvetésből, akkor valószínűleg az fontos mind a megrendelőnek, mind a kivitelezőnek. Ezenfelül az épület biztonságos megépítése is közös cél lehet. Az építés során kialakuló konfliktusokat tehát érdemes problémamegoldóan kezelni.

Ugyanakkor ez a mód is visszaüthet. Általában sok időt vesz igénybe a konfliktusok ilyen típusú megoldása. A partnereknek is türelmesnek és a kommunikáció mesterének kell lenniük.

Hasznos alkalmazni:

- ha fontos az egyénnek a saját és a másik álláspontja, érdekei, és nem kívánja ezeket vagy ezek egy részét elveszíteni;
- tanulás, fejlődés esetén;
- olyan esetekben, amikor a másik nézőpontja értékes;
- mások együttműködésének megszerzése, biztosítása érdekében;
- negatív érzetek feldolgozása során.

*A kompromisszumkeresés során sérül mind az önérvényesítés, mind az együttműködés. Pontosabban részben önérvényesítők vagyunk, de nem nagyon, részben pedig együttműködők, de szintén nem teljes mértékben. Valójában ez átmenet a versengés és az alkalmazkodás között. Az ügy is fontos bizonyos mértékben, és a partner is. Célja, hogy a felek kölcsönösen elfogadható megoldást találjanak, amely akár részben is, de kielégíti a felek érdekeinek egy részét. A problémamegoldáshoz hasonlatosan megfogalmazza a problémát, ha nem is olyan mélyen és komplexen. Lehetőleg azonnali, bár nem teljes megoldást akar elérni.*

Például, ha egy veszekedést hamar le akarunk zárni a családban, akkor részben igazat adunk (még ha nem is lényeges kérdésben) a családtagunknak, elvárjuk, hogy bizonyos dolgokban (részben) ő is igazat adjon nekünk, majd „fifty-fifty” alapon megállapodunk a konfliktus megoldásában. Ez a konfliktuskezelés ritkán hoz megoldást hosszú távra. A probléma, miután nem kezeltük az összes vonatkozását, könnyen újra felmerülhet, s ez szükségszerűen azt jelenti, hogy újra foglalkoznunk kell vele.



Hasznos alkalmazni:

- a célok fontossága esetén, amikor veszélyben van az együttműködés;
- ha az egyén és a másik érdekeinek bizonyos része feláldozható;
- ha rövid az idő egyéb problémamegoldó módszer alkalmazásához;
- egyenlően erős ellenfelek esetén, amikor céljaik egymást kizárják;
- részleges, időleges megoldás eléréséhez.

Mindenki képes alkalmazni mind az öt konfliktuskezelési módot, sőt mindenki használja is, de eltérő mértékben. Az öt közül némelyiket gyakran használjuk, míg másokat csak időnként. Nincs kiemelten jó vagy jobb. A neveltetésünkön, a szocializációnkon túl a helyzet, a konfliktus, és a partnerünkkel való viszonyunk is meghatározza, mikor melyiket használjuk. Minél több stratégiát vagyunk képesek használni, annál valószínűbb, hogy az adott partnernek és szituációnak megfelelőt fogjuk alkalmazni.

## 12. RIEMANN ÉS THOMANN SZEMÉLYISÉGMODELLJE

A személyiség típusok meghatározása már régóta része a pszichológiának. Többen elutasítják, mert előnyben részesítik a vonásokon alapuló személyiség meghatározást. Az a közvélekedés is alátámasztja a személyiség típusok definiálásának elutasítását, hogy egyetlen ember sem préselhető bele egyetlen ilyen kategóriába. Annyira egyediek vagyunk, hogy ez nem lehetséges, és nem is lenne fair az egyénnel szemben.

Másrésről viszont sokkal könnyebb lenne mindannyiunk számára, ha legalább nagy részben megfelelő képet alkothatnánk saját személyiségünkről, még ha ez a kép nem is teljes. Különösen fontos lenne, ha a konfliktusban részt vevő másik félről kialakíthatnánk egy képet. Könnyebben találnánk meg a konfliktus kezelésének módját. Mivel a vonásokon alapuló személyiségelemzés sok időt és nagy felkészültséget igényelne az olvasótól, így most a személyiség típusok irányába fordulok.

A személyiség típusok leírása hosszú múltra tekint vissza. Bár az információ a bizonytalanság homályába vész, állítólag az időszámítás előtt 2500 körül létezett egy leírás a szofisták körében, amelyből aztán jezsuita közreműködéssel kialakult az *enneagram* személyiség típus-rendszer. Bizonyára többen ismerik az olvasóim közül is Hippokratész rendszerét. Ő az orvosok atyjaként, a testnedvek típusaihoz kötötte a személyiség típusokat. Úgy vélte, az egyénben felfedezhető testnedvek mennyisége határozza meg a személyiséget is. Így aztán négy típust határozott meg: kolerikus, szangvinikus, melankolikus, flegmatikus.

Később az antropológia alapján határoztak meg típusokat. Talán ma is általános az a vélekedés, hogy a magas homlokú emberek intelligensebbek, mint mások. A kutatások semmivel sem igazolták az antropológiai típusok létjogosultságát.

Később neves pszichológusok foglalkoztak személyiség tipológiával. Több pszichológus nevét is megemlíthetnénk, akik e területtel foglalkoztak/foglalkoznak, de Magyarországon a legismertebbek talán Carl Gustav Jung, Sigmund Freud, Szondi Lipót, Csíkszentmihályi Mihály.

A konfliktuskezelés szempontjából Fritz Riemann és Christoph Thomann személyiségmodellje lehet különösen hasznos, ezért a továbbiakban ezt fogom ismertetni. Riemann megállapítása szerint az emberek különbözőek és egyediek. Nem csak a viselkedésük szerint, hanem abban is, hogy mitől érzik jól magukat, amikor jól vannak. Ez befolyásolja aztán az emberi kapcsolataikat, a kommunikációs szokásaikat, és ebből következően a konfliktuskezelésüket is.

Fritz Riemann (1902–1979) 1961-ben tette közzé művét, mely *A félelem alapformái* címet viselte (Grundformen der Angst).<sup>34</sup> A műben közöltek szerint a személyiségünk az alapfélelmeink leküzdési stratégiájától függ.

Melyek is ezek az alapfélelmek?

- Másokba vetett bizalom, közelség másokhoz, elkötelezettség mások iránt, és mások iránti szeretet.
- Magánytól, függetlenségtől és az önmaga megvalósításától való félelem.
- Változásoktól, bizonytalanságtól, rendtelenségtől, törvényteleniségtől és szabályozatlanságtól való félelem.
- Állandóságtól, korlátozásoktól, spontaneitás megszüntetésétől, a kreativitás megvonásától, és az állandó kiszolgáltatottságtól való félelem.

<sup>34</sup> Fritz Riemann Wikipedia-oldala. Elérhető: [https://en.wikipedia.org/wiki/Fritz\\_Riemann\\_\(psychologist\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Fritz_Riemann_(psychologist)) (a letöltés ideje: 2017. augusztus 9.)

A fent említett félelmek párokat alkotnak: félelem a másoktól – félelem a magánytól, és félelem a változásoktól – félelem az állandóságtól. Az adott pár elemei ellentétesek egymással, de mindkettő megtalálható az egyénben, akire ezek aránya jellemző. Így vagyunk mindannyian egyediek. Az alapfélelmek alapján megalkotható a személyiségtipológia. Riemann hangsúlyozza, ha a fenti félelmek közül az egyik annyira erős, hogy eltorzítja a többit, akkor az egyén mentálisan megbetegedhet.

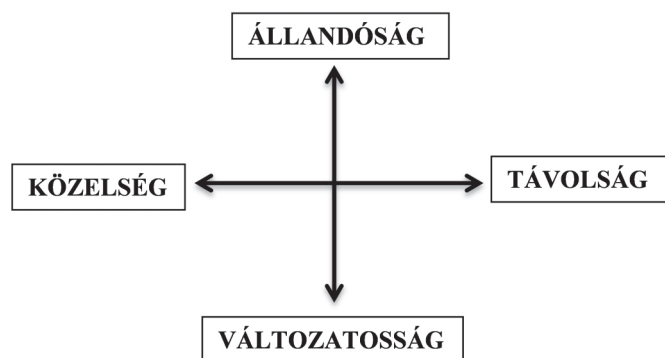
- a másokba vetett bizalomhoz kapcsolható betegség a kötődésre való képtelenség;
- a magánytól való félelem betegsége a depresszió;
- a változásoktól féltő egyén rögeszméssé, kényszeressé válhat;
- az állandóságtól való betegség hatására pedig hisztérikussá.

Christoph Thomann, svájci pszichológus, 1988-ban átalakította és közérthetőbbé tette Riemann modelljét. Forrásorientált személyiségtypust alkotott, és négy alapisányultságot vett figyelembe:

- közelségre való igényt (Nähe) (például kapcsolat másokkal, harmónia a kapcsolatokban); vágy arra, hogy kapcsolatban legyünk másokkal, ráakaszkodás a másokra, erős vágy a másik iránt;
- távolságra való igényt (Distanz) (például függetlenség másoktól, a személyiség megvédése); távolság tartása másoktól, elkülönülés másoktól, erős ellenszenv másokkal szemben;
- állandóságra, tartósságra való igény (Dauer) (például rendszeresség, a szokások állandósága); a status quo erőszakos fenntartása, gyakori, szinte már mániákus ellenőrzés gyakorlása;
- változásra való igény (Wechsel) (például rugalmasság, változatosság, spontaneitás, kreativitás); vágy arra, hogy változás legyen, lázadás, menekülés vagy forradalom.

Bár mindegyik megvan az egyénben, mégis az ezen alapisányultságok közül egyet vagy kettőt (többnyire egyet) tart fontosnak. Ez vagy ezek dominálnak a kapcsolataiban. Az viszont, hogy melyik és milyen mértékben, megadja az egyéni jellemzőket, amelyekről mindannyian egyedivé válhatunk, ugyanakkor ezek egyben konfliktusok forrásává is válhatnak a kapcsolatainkban.

Két tengely mentén ábrázolhatjuk a négy alapisányultságot.



4. ábra: Riemann–Thomann-modell, 1988

*Forrás: THOMANN, Christoph (2004): Klärungshilfe 2. Konflikte im Beruf: Methoden und Modelle klärender Gespräche. Vollständig überarbeitete und erweiterte Neuausgabe, Rowohlt Taschenbuch Verlag. Reinbek bei Hamburg alapján a szerző saját szerkesztése*

Kérdés, hogy a konfliktusok esetén hogyan kezeljük az egyes típusokat. Íme, néhány tanács:

A közelség típusú egyén érezni akarja, hogy őt nem kritizálják, bármilyen jellegű is a feszültség, ő érezni szeretné, hogy becsülik és szeretik. Fontos számára, hogy a másik fél elfogadja őt, érzéseit és igényeit.

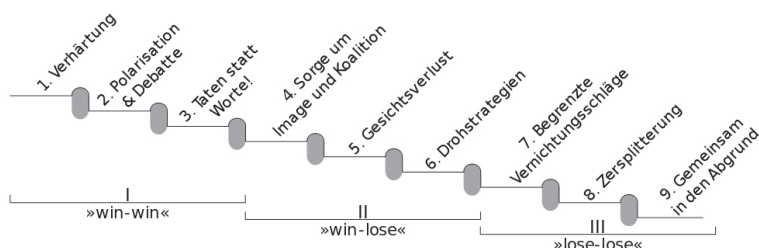
A távolság típusú ember csak akkor képes a kritikát elfogadni, ha tárgyilagosan közlik vele. Nem szereti, ha a másik fél „kerülgeti a forró kását”, szerinte jobb, ha azonnal a tárgyra térnek, és kendőzetlenül beszélnek vele. Nem bírja, ha a másik fél igyekszik kipuhatólni az érzéseit, igényeit.

Az állandóság típusú egyénnel strukturáltan kell megbeszélni a konfliktust, nem szereti, ha összehordanak neki „hetet-havat”. Az esetleges szemrehányást, kritikát konkrét példákkal, adatokkal és tényekkel kell alátámasztani, különben nem tudja azokat elfogadni. Elvárja, hogy a megkötött egyezséget mindkét fél betartsa.

A változatosságtípusnak szabad térre van szüksége. Nem szereti, ha sarokba szorítják, lehetőséget kell adni neki, hogy érzelmeit átélhesse, kimutathassa anélkül, hogy elítélnék emiatt. Fontos számára, hogy lehetősége legyen kreatív és szokatlan konfliktuskezelési megoldásokra.

## 13. A KONFLIKTUSOK KITERJEDÉSE

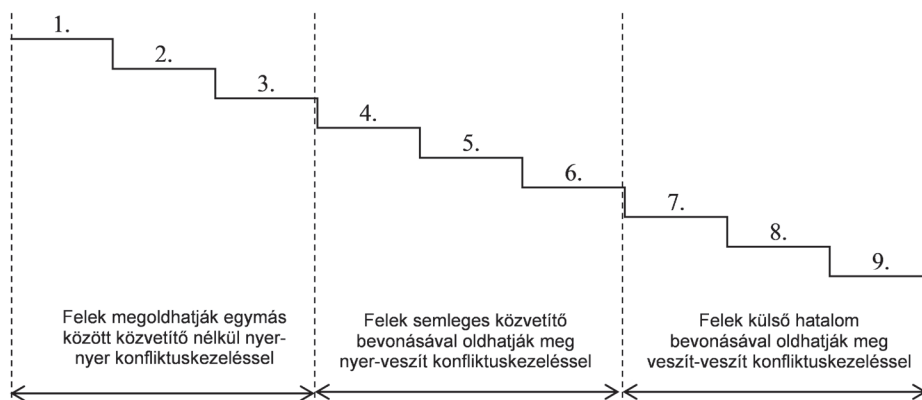
Friedrich Glasl 1980-ban közzétette *Phasenmodell der Eskalation* nevű modelljét,<sup>35</sup> melyet magyarul a *Konfliktusok kiterjedési modelljének* nevezünk. Arra jutott, hogy vannak kisebb és könnyebben megoldható konfliktusok, és vannak nagyon nehezen, vagy alig megoldhatók. A korábbi ötelemű konfliktuskiterjedéshez képest (Kurt R. Spillmann és Kati Spillmann)<sup>36</sup> Glasl kilenc konfliktusszintet állapított meg, melyek 3 szakaszra bonthatók. A későbbiekben a modell leírását pontosította.<sup>37</sup>



5. ábra: A konfliktusok kiterjedési modellje, 1980

Forrás: GLASL, Friedrich, 1980. Elérhető: [https://de.wikipedia.org/wiki/Konflikteskalation\\_nach\\_Friedrich\\_Glasl](https://de.wikipedia.org/wiki/Konflikteskalation_nach_Friedrich_Glasl). Letöltés: 2017.augusztus 9.

A továbbiakban a fentiek alapján adok leírást a modelltől a magyar terminológia megadásával, saját szerkesztésű ábrával.



6. ábra: A konfliktusok kiterjedési modellje – oktatási célra

Forrás: az 5. ábra alapján a szerző saját szerkesztése

1. Megkeményedés (Verhärtung);
2. Vita (Debatte);
3. Szavak nélkül (Taten statt Worte);

<sup>35</sup> GLASL, Friedrich: (1980): *Konfliktmanagement. Diagnose und Behandlung von Konflikten in Organisationen*. Bern/Stuttgart, Haupt.

<sup>36</sup> [https://de.wikipedia.org/wiki/Konflikteskalation\\_nach\\_Friedrich\\_Glasl](https://de.wikipedia.org/wiki/Konflikteskalation_nach_Friedrich_Glasl). (a letöltés ideje: 2017. július 31.)

<sup>37</sup> GLASL 2004, 2007

4. Koalíció (Koalitionen);
5. Tekintély elleni támadás (Gesichtsverlust);
6. Ultimátum (Drohstrategien);
7. Korlátozott megsemmisítő támadás (Begrenzte Vernichtung);
8. Másik fél teljes megsemmisítése (Zersplitterung);
9. Megsemmisítés bármi áron (Gemeinsam in den Abgrund).

### *1. Megkeményedés (Verhärtung)*

A konfliktusok alapja valamely feszültség létrejötte. Glasl szerint ennek érzelmi sérülés az alapja, tehát az, hogy valamelyik fél nem azt kapja a másiktól, amit remélt, és ez sérülést okoz neki.

### *2. Vita (Debatte)*

A felek felszínre hozzák a konfliktust. Felemlegetik egymásnak a sérüléseiket, amelyeket vitát generálva kívánnak megoldani. Ha racionális síkon maradnak a konfliktust kiváltó okkal kapcsolatban, esélyük van a konstruktív lezárásra. Ha azonban csak a sérelmeiket emlegetik, esetleg egymást is minősítik, akkor ez esélytelen. Alapvető ilyenkor, hogy aktív (értő) figyelemmel hallgassák egymást.

### *3. Szavak nélkül (Taten statt Worte)*

Amennyiben a feleknek a vita során nem sikerült kezelniük a konfliktusaikat, akkor úgy érzik, nem érdemes a másikkal beszélni a továbbiakban. Ha találkoznak az utcán, akkor inkább átmennek a túloldalra, csak hogy ne kelljen köszönni a másíknak. Ezt persze lélekleben is megtehetik úgy, hogy szótlanul mennek el egymás mellett úgy téve, mintha nem is vették volna észre a másíknak felet. Eltávolodnak egymástól, és megszakítják a kapcsolatot. Ezután önmagukban, a másíkkal nem érintkezve hoznak döntést, hogy lezárják-e a helyzetet, kilépnek-e a konfliktusból vagy folytatják azt egy új szinten.

### *4. Koalíció, szövetséges keresése (Koalitionen)*

A felek kiterjesztik a konfliktust külső fél bevonásával. Mások támogatásában keresik saját negatív lelki beállítódásuk igazolását. Azt várják a konfliktusban nem érintett szövetségesektől, hogy igazat adjanak nekik az ő oldalukra állva.

### *5. Tekintély elleni támadás (Gesichtsverlust)*

A felek egymás tekintélyének kíméletlen lerombolására törekszenek a szövetségesek hathatós közreműködésével. Bizonyítani kívánják, hogy a konfliktus élelésében igazuk van. Minél nagyobb tömeg számára kívánják felhívni a figyelmet a másíknak hibáira. Olyanoknak is, akik eddig nem voltak érintve, bevonva, illetve nem is tudtak a konfliktusról. Igyekeznek a másíknak felet a lehető legrosszabb színben feltüntetni. Veszélyes ez a helyzet a felek számára is, ugyanis a külsős résztvevők, akik nem szövetségesek, sőt gyakran inkább semlegesek, gyakran negatívan ítélik meg a feleket.

## 6. *Ultimátum (Drohstrategien)*

A felek megfenyegetik egymást, és ultimátumot adnak egymásnak. Komoly következményeket helyeznek kilátásba, ha a másik fél nem cselekszik az ultimátum szerint. Rosszabb esetben ultimátumot adnak egy harmadik félnek is (például vezető). „Vagy én, vagy ő...” – mondják. Ez már nagyon veszélyes az ultimátumot adó félnek, mert könnyen olyan reakciót is kiválthat, amire nem számított (például elbocsátást vagy megelőző csapást a másik fél részéről).

## 7. *Korlátozott megsemmisítő támadás (Begrenzte Vernichtung)*

Akkor következik be, ha az ultimátum nem járt sikerrel, de nem kapott a fenyegető fél olyan szankciót, amire nem számított. Ilyenkor továbbfolytathatja a konfliktus kiterjesztését azzal, hogy korlátozott megsemmisítő támadást intéz a másik fél ellen.

Úgy érzi, joggal feltételezhet bármilyen rossz szándékot a másik félről, és joga van ezt megtorolni tönkretétel, lejárattal, vagy akár fizikai erőszakkal is. A támadó fél átlépheti az emberiség vagy az erkölcs határait is, de arra vigyáz, hogy őt ne ítéljék el mások. Többnyire azonban inkább verbális támadást intéz a másik fél ellen.

## 8. *A másik fél teljes megsemmisítése (Zersplitterung)*

A támadó fél elveszíti az önkontrollját, és a teljes megsemmisítést tartja jogosnak. Szó szerint bármilyen eszközt megfelelőnek talál. Nem gondolkodik sokat, hogy milyen eszközöket használ a megsemmisítéshez. Megalázza a másikat, rágalmozza, szakmailag és emberileg tönkre teszi. A családját is támadhatja. Akár terrorizálhatja is a másikat pszichoterrorral vagy fizikailag.

Többnyire nem csak a másik felet támadja, hanem annak szövetségeseit is. Igyekszik leválasztani őket a másik félről, hogy az védtelenül maradjon, hogy a következő lépésben végső megsemmisítő támadást intézhessen ellene. Mindeközben már nem vigyáz arra, hogy mások ne ítéljék meg negatívan, de arra igen, hogy ő ne sérüljön.

## 9. *Megsemmisítés bármi áron (Gemeinsam in den Abgrund)*

Ezen az utolsó lépcsőfokon a támadó fél továbbra is a teljes megsemmisítésre törekszik, de már nem vigyáz arra, hogy ne sérüljön meg, sőt akár önmaga teljes megsemmisülését is felvállalja. „Együtt a szakadékba” – ahogy Glasl fogalmazott a modellje e lépcsőjének elnevezésében. A felek a fizikai, lelki, szakmai, anyagi tönkretételt is kevésnek találják (GLASL, 2004).

Az is a veszélye ennek a lépésnek, hogy a felek akár a gyilkosságot is felvállalhatják. Komoly társadalmi büntetésre vagy megvetésre is számíthatnak, véthetnek akár a törvény ellen is. A társadalom nehezen tud mit kezdeni ezzel a fokozattal. Sokszor rendőrségi vagy bírósági ügyet eredményez. A legtöbben, akik nem érintettek az ügyben, igyekeznek kimaradni belőle.

A modellben jelzett három szakasz három kezelési módot jelöl.

1. szakasz: Win-win (győztes-győztes) megoldással minden konfliktusban résztvevő nyerhet. Jellemzői:

- a felek közös megoldásra juthatnak;
- a társadalomban ez az elvárt;
- a legtöbben nem szeretik a balhés embereket.

Az első szakaszban tehát a felek közös akarattal konstruktív megoldásra juthatnak. Megőrizhetik az önbecsülésüket, és esélyt adnak, hogy a későbbiekben még „normális” kapcsolat maradjon közöttük. Ezért fontos a konfliktuskezelésnél a kommunikáció fenntartása. Ha már nem beszélnek egymással a felek, akkor nem juthatnak közös megoldásra. Persze még ekkor is dönthet úgy bármelyik fél, hogy nem viszi ki harmadik személy felé a konfliktust.

2. szakasz: Win-lose (győztes-vesztes) megoldással csak az egyik fél nyerhet, a másik veszít. Jellemzői:

- megoldás csak semleges közvetítő bevonásával lehetséges;
- az egyik félben a sérelem megmarad;
- a környezet és a társadalom általában nem szereti a veszekedéseket, így könnyen megítélhetnek a felek.

A konfliktusok eszkalálódása ebben a szakaszban következik be azzal, hogy legalább az egyik fél szövetségeseiket kezd el gyűjteni a maga igazának igazolására. Ezzel elveszíti azt az esélyt, hogy megbeszélhessék a konfliktust, mert a visszalépő fél elveszítheti az arcát a szövetségesei előtt. Ezért nehéz a továbbiakban megállapodni, hacsak nem vonnak be semleges közvetítőt. Azonban ez ritkán történik meg ebben a szakaszban, mert egyrészt nem is jut az eszükbe, másrészt mire eszükbe jut, már tovább is léptek az ultimátum felé.

3. szakasz: Lose-lose (vesztes-vesztes) megoldás során egyik fél sem nyer. Jellemzői:

a megoldás csak külső hatalom bevonásával jön létre;

- a semleges közvetítő már nem elegendő;
- a felek nem érdekeltek a közös megoldásban.

Sokszor már nem is érdekli őket a konfliktust kiváltó ok, sokkal inkább foglalkoztatja őket, hogyan tudnak ártani egymásnak. Következésképpen lehet, hogy öngyilkosságba hajszolják egymást a felek. Egymás elleni erőszakot is végrehajthatnak annak árán is, hogy ártatlan embereket is megölnek, vagy legalábbis sérüléseket okoznak nekik.

Megjegyzések a modellhez:

A konfliktusok természetesen (és szerencsére) előbb is befejeződhetnek, mint hogy a felek végigérnének a 9 fokozaton. Ugyanakkor tény, hogy a korábbi szakaszok a későbbi szakaszokban is előjöhhetnek (például korlátozott megsemmisítésnél is, ami a hetedik szakasz, fennállhat a harmadik, amelynek értelmében a felek kerülnek egymást). Egyes fokozatok azonban akár ki is maradhatnak (például a megkeményedés jelölte első szakasz után a szavak helyett a tettek is következhetnek, amely a harmadik szint).

A konfliktusokkal kapcsolatban két axióma említendő. Egyrészt a konfliktusok mindig hajlamosak kiéleződni, másrészt, ez minél nagyobb mértékben megtörténik, annál nehezebb legyőzni azt.

Ezért fontos, hogy ne csak a konfliktus létét ismerjük fel, hanem a mértékét is, illetve, hogy igyekezzünk ne a „szőnyeg alá seprni azokat”. Minél hamarabb felszínre kerülnek, annál kevesebb az esélye, hogy el fog mérgesedni a helyzet.



## 14. A KONFLIKTUSOK KOMMUNIKÁCIÓS KIÉLEZÉSE ÉS ELKERÜLÉSE

A kommunikáció megléte és fenntartása, valamint a konfliktuskezelés összefüggnek. Láttuk, hogy a kommunikáció az alapja a nyer-nyer alapú konfliktuskezelésnek. A legjobb az, ha a felek megbeszélnek a konfliktusaikat és közös megállapodásra törekcszenek. Ehhez jó szándék és megegyezési hajlandóság kell, ennek megvalósításához kommunikálniuk kell tudni. Amikor a szavak helyett a tettek következnek, az valójában már a kommunikáció és a megegyezés lehetőségének végét jelenti.

Azt se hagyjuk figyelmen kívül, hogy a kommunikáció hiánya szintén sértő lehet, így a konfliktusnak is lehet az alapja. Gondoljunk csak bele, ha egy számunkra fontos e-mailt írunk, és arra nem kapunk választ, sértve érezzük magunkat. Ugyanezt érezzük, ha egy fontos kapcsolatunk nem hív vissza minket, miután üzenetet hagyunk neki. Azt pedig már vérlázító, ha beszélünk valakihez, és az úgy tesz, mintha nem is hallotta volna, így nem válaszol. Ezekkel pedig nem alakul ki a kommunikáció.

A jó kommunikáció nem azonos a konfliktuskezeléssel, annak csupán egy eszköze. Kommunikáció útján mondhatjuk el, érthetjük meg az érzelmeket, igényeket, ennek révén alakíthatjuk ki a konfliktusok kezelésében történő megállapodásokat. A kommunikációnak sok eszköze van, amit felhasználhatunk a konfliktusok kezelésében. Például: aktív hallgatás, blokkolás, erősítés, érzelm visszatükrözés, fontosság elismerése, kiemelés, konfrontáció, korlátozás, nyitott mondat, önközlés, összegzés, összekapcsolás, parafrázis, rögtönzés, támogatás, visszacsatolás.<sup>38</sup> Ezekkel azonban nem foglalkozom a mű terjedelmi korlátaik okán. A megadott szakirodalomban megtalálható a fenti kommunikációs eszközök definiálása, és további ismeretek is.

Thomas Gordon (1918–2002) amerikai klinikai szakpszichológus kialakította a saját modelljét a kommunikációs készségek és a konfliktuskezelés terén; összekötötte a konfliktuskezelést és a kommunikációt. Modelljének alapja, melyet a vezetőképésben, a szülői felkészítésben és más területen is alkalmazhatunk, hogy

- meg kell tanulnunk az üzenetadást, különösen az én-üzenetek adását,
- képesnek kell lennünk értő figyelmet fordítani a másik megértésére, és
- érdemes vesztesmentes konfliktuskezelést megvalósítani.

### 14.1. A te-üzenet

Sok szülő biztatja a gyermekét, amikor szép eredményt hoz az iskolából: „Nagyon szép, nem is gondoltam volna rólad!”. A szülő ezzel nem igazán építi a gyermeke önképét, sőt jó eséllyel inkább rontja. A gyermek pedig megtanulja, hogy a saját elvárásait a szülő megítéléséhez kell igazítani. Beidegződik, hogy nem a saját elvárásainak kell megfelelnie, hanem másoknak. Ugyanakkor sok gyermeknek rosszul esik, hogy nem nézték ki belőle a jó teljesítményt. Ha nem is mondja ki, de az érzelmek sérülhetnek. Ha viszont elmondja a szüleinek, hogy rosszul érintik az ilyen „dicséretet”, akkor lehet, nem is értik, hogy miért érzékenykedik a gyermek, hiszen ők csak jót akartak. Kialakul közöttük a konfliktus.

Később, amikor az egykori gyermek felnőttként munkába áll, a vezetője hasonlóan biztathatja: „Kovács úr, nem is számítottam ilyen szép eredményre, amikor felvettem önt hozzánk dolgozni.

<sup>38</sup> BUDAVÁRI-TAKÁCS Ildikó (2011): *A konfliktuskezelés technikái*. Szent István Egyetem. Elérhető: [www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop41-2A/2010-0019\\_konfliktus\\_kezeles/ch02.html](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop41-2A/2010-0019_konfliktus_kezeles/ch02.html). (a letöltés ideje: 2017. augusztus 9.)

Az interjúm önmagáról kialakított kép alapján rosszabbra számítottam.” Az ifjú munkatársban pedig a gyermekkoriakhoz hasonló érzések tolnak fel. Sokan nem merik szóvá tenni a főnöknek, hogy rosszul esik az ilyen biztatás. Ha mégis, akkor a főnök szintén nem érti, hogy mi baja van a munkavállalónak. Ezért aztán szintén kialakul a konfliktus közöttük.

A megoldás mindkét esetben az lett volna, ha a szülő vagy a főnök csak annyit mond, hogy elégedett a munkával, eredménnyel, és nem teszi hozzá a minősítést.

*A verbális kiélelés első eszköze a „kiértékel, kioszt, kioktat” hármasa.*

- Kiértékel (avagy negatívan értékel): „az ön megközelítése hibás, nem fordít kellő figyelmet a részletekre”.
- Kioszt (ja a partnert): „egyszerűen fel kellene kelnie időben”, „a munkahelyére időben kellene elindulnia”.
- Kioktat (ja a partnert): „talán jobban meg kellett volna választania a munkahelyét, amikor eldöntötte, hogy a lakóhelyétől távol fog dolgozni!”

A fenti verbális eszközök hatására ellenállás alakulhat ki a másik félben. Mint említettem nem a szituáció okozza a konfliktust, hanem az, ha ezek a megjegyzések megjelennek az interakcióban. Sok kezelési módja van az ilyen kijelentéseknek. Például az egyik legegyszerűbb a belső pszichológiai megerősítése a saját az önképnek, vagy az elkerülő konfliktuskezelés (Thomas–Kilmann) alkalmazása. Az is lehetséges azonban, hogy a konfliktust okozó félnek igaza van a közlés érdemi tartalmát illetően. Még a negatív megjegyzésekből is lehet tanulni, ha olyat tartalmaznak, melyeket érdemes megfontolni.

*A verbális kiélelés második eszköze a másik fél személyének, személyiségének támadása kommunikációs eszközökkel. Például:*

- „Igazán jellemző önre, hogy közbekotyog és a bajsza alatt pejoratív megjegyzéseket tesz vagy párhuzamosan beszél velem.”
- „Látom, szeret a központban lenni. Önnek állandóan fel kell hívnia magára a figyelmet.”
- „Felizgatta magát, mert nem érti, hogy miről beszélek.”

A következő beszélgetésnek a tanúja voltam:

- „Meghoztad azt Amerikából azt, amit kértem?” – kérdezte valaki a hazatérőt.
- „Nem, mert nem volt időm, hogy elmenjek megvenni.” – hangzott a válasz.
- „Tudom, hogy hazudsz. Biztosan odaadtad másnak!” – tromfolt az illető.
- „Nem, dehogy. Csak egyszerűen mennem kellett már a repülőtérré.”
- „Egy szavadat sem lehet elhinni. És tudod miért? Mert egyszerűen ilyen vagy!”

Sok okot lehetne említeni arra vonatkozóan, miért alkalmazza valaki ezt a módszert. Azonban az ilyen kijelentésekben nincs semmi, amit érdemes meggondolni. A legkevesebb konstruktivitás sem fedezhető fel benne. Ezért érdemes inkább kilépni az ilyen szituációkból, beszélgetésekből.

*A verbális kiélelés harmadik eszköze az irónia, szarkazmus, cikizés.*

- „Milyen szép, hogy ön ma bekapcsolódott az értekezletbe, még ha kissé megkésve is.”
- „Nagyon szép a ruhája – különösen, ha összevetjük azzal, ahogyan eddig öltözött.”
- „Látom fodrásznál voltál. Nekem is ilyen frizurám volt – 5 évvel ezelőtt.”

Sokan előszeretettel alkalmazzák ezt a kommunikációs eszközt. Ha nincs a felek között hatalmi függés, és barátok, akkor nem is biztos, hogy konfliktust okoz. Gondoljunk csak bele, hogy a baráti beszélgetésekben sok cikizés hangzik el. Mindaddig, amíg nem találunk egymás elevenébe, nincs semmi kivetni való benne. Azonban, ha érzelmi sérülést okoz, és verbális ellenreakciót vált ki, amely szintén sérti a kezdeményező felet, úgy kialakul a konfliktus.

A gyereknevelésben is használják ezt a szülők. Például:

- „Amit szabad Jupiternek, az nem szabad a kisökörnek!” – mondja a szülő.
- „Miért?” – kérdi a gyermek.
- „Majd megtudod, ha megnősz. Egyébként is azért, mert a nyuszi szőrös.”

Ez a kommunikációs módszer azért lehet bizonyos szempontból hatásos, mert

- nehéz az ilyen megnyilvánulásokra válaszolni (csak iróniával lehet), valamint
- mindig lehet arra hivatkozni, hogy csak vicc volt – a mondottakat nem is gondolta komolyan a kezdeményező fél.

Churchill, aki az Egyesült Királyság miniszterelnöke volt a II. világháború idején, szerette a whiskyt. Egy anekdota szerint egy hölgy nemtetszését fejezte ki azért, mert italosnak találta:

- „Miniszterelnök úr, ön részeg.”
- „Tudja asszonyom” – válaszolta Churchill- „ön pedig csúnya. Viszont reggelre én józan leszek.”

*A verbális kiélezés negyedik eszköze* a sok „miért?” kérdés használata, ami a verbális zaklatás egyik példájaként is felfogható.

Például, ha egy beszélgetésben az alábbi kérdések mindegyike elhangzik, azt a párbeszédet nem igazán beszélgetésként fogjuk értékelni, hanem inkább kihallgatásként.

- „Miért nem tájékoztatott erről?”
- „Miért nem adta tovább az infót?”
- „Miért nem tájékoztatott másokat?”
- „Miért gondolta, hogy elhallgathatja ezt előlem?”
- „Miért gondolta, hogy önállóan dönthet ebben?”
- „Miért cselekedett az én egyetértésem nélkül?”
- „Miért gondolja, hogy ezt megteheti?”

Bizonyos szempontból hatásos a módszer, mert a kérdező tulajdonképpen

- nem nyilvánít véleményt;
- a másik felet védekezésre, magyarázatra kényszeríti;
- a „miért?” kérdésre többnyire muszáj válaszolni.

Ugyanakkor mindez veszélyes is, mert mindenképpen növeli a konfliktust (még ha nem is akarjuk).

Sok szülő vagy vezető ezzel a módszerrel akarja fenntartani a hatalmát mások felett. Védekezésre kényszeríti a másik felet, és egyben összetöri annak személyiségét. Inkább vallat, semmint valóban érdeklődne. Hogyan lehet ellene védekezni? Visszakérdezzünk, szintén „miért?” kérdésszóval kezdődő mondatokkal.

- „Miért kérded?”
- „Miért fontos ez?”
- „Miért kellene válaszolnom?”

Az ilyen válaszainktól szinte megőrül a kezdeményező fél, mert érzi, hogy a kérdéseivel nem éri el, hogy a kérdezett alulértékelje magát, és engedjen a verbális zaklatásnak. Később tudattalanul vagy tudatosan átgondolja, hogy érdemes-e ilyen kérdéseket feltennie, ha nincs meg az eredménye.

Mikor lehet ezt alkalmazni? Akkor, ha úgy érezzük, hogy a kezdeményező félnek nem vagyunk fontosak. Kérdés ilyenkor, hogy nekünk mennyire fontos a másik. Ha az úgy fontos, de a másik személye nem (illetve nem akarunk vele hosszú távú kapcsolatot fenntartani), akkor versenyzően (Thomas–Kilmann) léphetünk fel. Ha mégis számítunk a másikra a későbbiekben, akkor ne feledjük „kihúzni belőle a tüskét”, amit ezzel a megoldással belevertünk.

A Te-üzenet általános jellemzői:

- a hangsúly mindig a másik személyiségén, cselekedetein van;
- moralizál a másik cselekedeteivel kapcsolatban;
- minősíti a másikat, hibáztatja és bírálja;
- igyekszik büntudatot kelteni a másikban;
- gyakran szándékoltan megaláz;
- kifejezi az üzenetet megfogalmazó fél, hogy nem becsüli a másikat;
- sérti a másik fél önbecsülését;
- a kezdeményező sohasem beszél a saját érzéseiről;
- a Te-üzenetek nem segítenek megoldani a konfliktusokat, inkább rontják a kapcsolatokat;
- sokszor visszaütést, ellenreakciót váltanak ki.

## 14.2. Az én-üzenet

Miért kezdeményezzük a konfliktusokat?

Már említettem, hogy a „csendes” konfliktus sokszor nagyot szól, mikor felszínre kerül (például szőnyeg alá seprés, vagy a hitleri jelenség kezelése esetén a II. világháború kitörése előtt). Minél korábban felszínre kerülnek, a konfliktusok annál könnyebben oldhatók meg. Így azt lehet mondani, a konfliktusokat kezdeményezni kell, ám csak abban az esetben, ha remélünk valamit a megoldásától – konfliktust kezdeményezni csak a „balhé” kedvéért nem szabad! A konstruktív konfliktuskezdeményezés kulcsa az, hogy az egyénnek a saját látásmódját kell leírnia ahelyett, hogy a másikat minősítene.

A konfliktusok kiélezésével szemben hathatós eszköz az én-üzenetek alkalmazása. Például:

- Te-üzenet: „Ezt rosszul látja, bár valójában ezt is vártam öntől.”
- Én-üzenet: „Úgy látom, véleménykülönbség van köztünk. Szívesen megérteném, hogy mire gondol. Kérem, mondja el, hogy ön hogyan látja a kérdést!”
- Te-üzenet: „Ön nem érti az álláspontomat. Állandóan megakaszt a belekérdezésével.”
- Én-üzenet: „Még nem mondtam el a teljes álláspontomat. Ezért aztán még bizonyosan nem érthető teljesen. Szeretném, ha az lenne. Kérem, kérdezzen azután, ha már befejeztem az álláspontom kifejtését.”

Az én-üzenetekben egyrészt a saját érzéseinket, gondolatainkat, másrészt elvárásainkat és igényeinket fogalmazzuk meg. A saját érzéseinkért nem sértődhet meg a másik fél.

Az én-üzenetekben sohasem támadunk. Nem hibáztatunk, nem ítélkezünk, nem moralizálunk. Kimondásával nyilvánvalóvá tesszük gondolatainkat, egyben felelősséget is vállalva azokért. Tényszerűen fogalmazunk, még ha ki is fejtjük az érzéseinket. Tiszteljük a partnert. Én-üzeneteket akkor használunk, ha

- az érzéseink és igényeink kifejtése segíti a konfliktus megoldását (ha a partner nem vevő rá, akkor nem érdemes közölni vele az érzéseinket);
- a partner álláspontja megmerevedik (megpróbálunk érzékenyíteni ilyenkor);
- a partner is használja az én-üzeneteket; le akarjuk csillapítani a partner érzelmi túlfűtöttségét.

Az én-üzenettel azt fejezi ki az egyén, hogy ő is ember, emberi bánásmódot vár el. Vannak érzései, aminek egyrészt a megsértését nem fogadja el, másrészt elvárja a másik féltől, hogy segítsen a konfliktust megoldani.

A fentiekől eltérő esetekben ritkán vagy egyáltalán nem működik az én-üzenet. Nem is mindig hat rögtön az első. Könnyen előfordulhat, hogy az elakadt lemez módszere szerint többször, de különböző

megfogalmazásban kell megismételni az én-üzenet tartalmát. Ilyen esetekben, általában, 3-4 ismétlés után hat. Ha mégsem, akkor ez jel arra, hogy nem az én-üzenetet kell alkalmazni.

Hogyan fogalmazzuk meg az én-üzenetet? Többféle mód létezik.

#### *Első módszer: Három mondat vagy mondatrész*

1. Érzelem, amit érez az egyén.
2. Másik fél cselekedete, ami kiváltotta az érzést.
3. Az ok, amiért azt érzi az egyén, amit érez, vagy az a következmény, ami az egyént éri.

#### *Példák:*

„Kellemtlenül érzem magam, amikor mások előtt negatívan véleményezi a munkámat, mert alkalmatlannak érzem magam a többiek előtt a pozíciómra.” (A harmadik pont egy ok.)

„Rosszul esik, ha megfélekezzel a születésnapomról, mert úgy érzem, hogy nem számítok neked.” (A harmadik pont egy ok.)

„Kellemtlenül érzem magam, amikor mások előtt véleményezi a munkámat, mert „a leggyengébb láncszemnek” fognak tartani a csapatban.” (A harmadik pont egy következmény.)

Az 1. és a 2. felcserélhető.

Például: „Ha elfelejtkezél a születésnapomról, az rosszul esik, mert úgy érzem, hogy nem számítok neked.”

A 3.-kal sohase kezdjük az én-üzenetet. A másik azonnal védekező állásba helyezkedik. Sőt, a 3. el is hagyható, ha nyilvánvaló az ok:

Például: „Nem is tudom, hogy szeretsz-e, amikor más lányokat nézegetsz.”

#### *Második módszer: 3M módszer*

1. Mondja el, mi történt! (Észlelés) Például: „Nekem feltűnt, hogy...”
2. Mondja el, mi ennek a hatása! (Tények és érzelmek) Például: „Számomra ez azt jelenti, hogy...”, „Én úgy érzem magam...”
3. Mondja el, mit szeretne! (Elvárás) Például: „Azt kívánom...”, „Arra szeretném kérni...”

Példa: „Tegnap délután mások előtt negatívan véleményezte a munkámat, aminek következtében a »leggyengébb láncszemnek« minősítettek a csapatban. Kérem, hogy legközelebb négyszemközt mondja el a véleményét.”

## 15. A STRESSZ FOGALMA

A stresszel Selye János (1907-1982) munkássága, és a gyakorlati tapasztalat alapján foglalkozunk ebben a fejezetben. A *stressz* fogalmát először Cannon, bostoni élettanász használta 1914-ben. Selye János munkásságához a stressz élettani- és kórtani jellemzőinek felismerése és leírása kötődik.

Selye János szerint (Selye, 1960) a stressz az egyéniség teljes kiforrásához szükséges. Nemcsak rossz stressz van, hanem jó is. Így aztán nem érdemes törekedni a teljes stresszmentességre, a rossz stresszt viszont igyekezni kell elkerülni. Megállapításait elméleti kutatásai alapján tette, melyek során a patkányok viselkedését vizsgálta. Ezek a stresszre a következőképp reagáltak:

- tönkrement az immunrendszerük;
- kilyukadt a gyomruk;
- leállt a szívük.

A patkányok mindhárom esetben elpusztultak.

A stresszel azonban nemcsak élettani szempontból, hanem pszichológiai értelemben is foglalkozhatunk. Vannak, akik úgy érzik, hogy sohasem élnek át stresszt. Mások úgy, hogy teljesen kontrollálni tudják a stresszük mértékét. Ha képesek lennének arra, hogy a stresszt a tudatunkkal teljes mértékben szabályozni tudjuk, úgy helyesek lennének ezek a vélemények. A valóság az, hogy stressz kialakulását nem tudjuk az ellenőrzésünk alatt tartani teljesen, így bármikor átélhetjük azt a tudattalanunkban is.

Stresszel jár, amikor allergiás rohamot kapunk, például egy szénanátha esetén könnyezik a szemünk, folyik az orrunk. A kémiai anyagokra tudattalanul reagál a szervezetünk, és válaszreakciókat ad. Ezeket nem szabályozhatjuk tudatosan. Stresszes életet élhetünk, ha „gyomorgörccsel” megyünk be dolgozni nap mint nap. Arra számítunk, hogy csupa kellemetlenség fog bennünket érni, és már előre védekező állást veszünk fel a munkahely kapuján belépve. Ezt a stresszt azonban tudatosan tudjuk kezelni, például azzal, hogy munkahelyet váltunk.

A *stressz* eredetileg orvosi kifejezés volt. A latin *strictus* (szoros, igénybevétel) szóból származik. Definiálhatjuk úgy, hogy: az emberi szervezet nem specifikus válaszreakciója, illetve alkalmazkodása azon ingerekre, melyek megbontják a szervezet megszokott működését, és amelyek kibillentik azt az eredeti egyensúlyi állapotából. A szervezet igyekszik visszaállítani az egyensúlyt. Tünetei: tartós ideges állapot, türelmetlenség, ingerültség, az immunreakciók romlása és ebből gyakori betegedés (például gyulladások, szívproblémák, cukorbetegség, felső légúti megbetegedés).

Mértéke függ

- a kiváltó stresszoroktól (amelyek hatására létrejön a stressz);
- az egyén helyzetértékelésétől, vagyis attól, milyennek értékeli azt a helyzetet, amelyben a stressz kialakult (például súlyosnak vagy könnyűnek);
- a megküzdési folyamatoktól és stratégiáktól, vagyis attól, ahogyan az egyén tudattalanul és tudatosan kezeli a stresszt;
- a személyiség módosulásától (ha a stressz hatására megbetegszik vagy átalakul a személyiség).

Szűkebb értelemben csak azok a helyzetek minősülnek stresszhelyzetnek, amelyeket nem tudunk valamely tevékenységgel befolyásolni, megszüntetni. Ugyanakkor úgy is értelmezhetjük a stresszt, hogy az a mindennapokban minket ért folyamatos feszültségre, és az ezeket kiváltó ingerekre a szervezet által adott válaszreakció.

## 15.1. A stressz kialakulása

A stressz természetes; vagyis az, hogy a feszültséget okozó helyzetekre a szervezet válaszreakciót adjon. A primitív társadalmakban szintén az életben maradást jelentette, hogy kiváltott-e az esemény (például egy támadás) valamilyen stresszreakciót vagy sem. Beszélhetnénk itt az emberi szervezetről és társadalmi stresszreakciókról is, de mi most, a témánk miatt, maradunk az emberi szervezet reakciójánál.

Az ősembernek is döntenie kellett, ha jött a mamut, hogy félreugrik-e előle vagy hagyja magát eltaposni (bár tudatával szabályozhatta, de jellemzően inkább tudattalanul, védekezésként ugrott el előle). Ugyanígy, ha más veszélyek érték (például egymással harcoltak a törzsek), szintén stresszt érezhetett. A mai világunkban is stresszel válaszolunk a „támadásokra” és a feszültségekre. A szervezetünk reakciója nem különbözik az ősemberétől. A különbség az, hogy ma sokkal több lehet a stresszreakciók mennyisége és minősége miatti megbetegedések száma. A szervezetünk a fejlődés ellenére sem tanulta meg másként kezelni a stresszt, mint korábban. Mivel pedig több stressz ér bennünket, mint az ősembert, így a megbetegedések lehetősége és száma megnövekedett.

Hogyan működik a szervezetünk, amikor stresszreakciót ad? Mivel olvasóim között nem csak képzett biológusok és az orvostudomány művelői vannak, így egyszerű fogalmazásban ismertetem az emberi szervezet működését röviden.

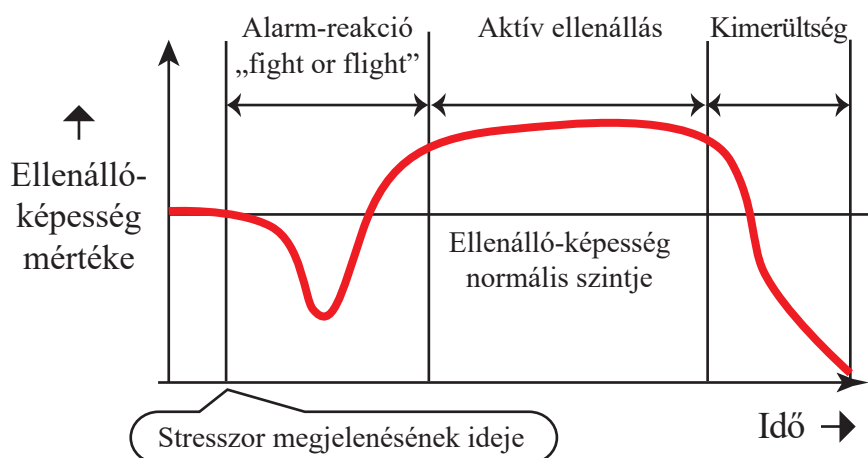
A belső szerveink működését a vegetatív idegrendszer szabályozza, amelynek két része van, a szimpatikus és a paraszimpatikus idegrendszer. A szimpatikus idegrendszer aktiválódik veszély esetén, melynek eredményeképpen gyorsul a légzés, a szív működés, növekszik a vérnyomás. A mellékvese stresszhormont, adrenalint termel, a májból pedig cukrot szabadít fel, vagyis nő a vércukorszint.

Pszichológiai reakcióink általában a következők:

- *Szorongás*  
Olyan félelem, amelynek nincs tárgya. Inkább csak sejtjük, semmint bizonyítva látjuk, hogy baj lehet az adott helyzetben. Testi tüneteket is okozhat: remeghetünk, kezünk ökölbe szorulhat, alig tudhatunk beszélni.
- *Félelem*  
Ennek esetén van tárgya a félelemnek. Gyakori jelenség. Akkor érzünk félelmet, ha veszélyt érzékelünk, valamitől *félünk*. Éppen ezért könnyebben szabályozható a félelem, mint a tárgyitalan szorongás.
- *Harag, agresszió*  
A harag gyakran vált ki agressziót. Frustrálttá válik az egyén, és bár nem minden esetben történik meg, a frustrálttá tevő határ megkárosítására törekszik. Ilyenkor agresszívvá válik, és ennek megfelelően kezeli a stresszt.
- *Fásultság, depresszió*  
Ha kifárad az egyén a stressz megélésben, elveszíti motivációját a stressz kezelésére. Kimerültnek érzi magát. Ez történhet akkor is, ha szervezet feléli a tartalékait.

## 15.2. A stressz szakaszai (Selye alapján)

A stresszreakciónak több szakasza van. Az alábbiakban összefoglalom a jellemzőiket.



7. ábra: A Selye-féle általános adaptációs szindróma három fázisa, 1965

Forrás: SELYE János (Szerk.) (1965): *The Stress of Life*. McGraw-Hill, New York alapján

### 1. szakasz: az ALARM reakció

- A szervezet felkészül a harcra vagy a menekülésre (flight or fight);
- a szervezetben létrejönnek változások:
  - felgyorsul a szív működés, aminek révén több vér kerül az izmokhoz;
  - gyorsul a légzés, aminek köszönhetően több oxigén jut a szervezetbe;
  - emelkedik a vércukorszint, így több energia áll a szervezet rendelkezésére;
  - átalakul a vérelosztása létfontosságú szervektől a vér a meneküléshez vagy a harchoz szükséges szervekhez áramlik;
  - kitágulnak a pupillák (így több fény jut a szembe), és az idegrendszer is éber lesz, ugyanakkor a
  - a figyelem beszűkül.

Ezek a tünetek emlékeztetnek a pánikrohamokra:

- a pánikreakció a szervezet túlzott válasza;
- a modern stresszorokra való helyes reakció rögzítéséhez nem volt még ideje felkészülni az egyedfejlődésnek.

### 2. szakasz: az aktív-ellenállás (alkalmazkodás)

Amennyiben elhúzódik a stresszhatás, a szervezet kénytelen fenntartani a védekezést, és magas energiaszint fenntartással alkalmazkodik ehhez, amely lépéssel feléli a tartalékokat olyannyira, hogy idővel kimerül a készlet.

### 3. szakasz: kimerülés

Ha elfogytak a tartalékok, akkor az ember megbetegszik.



### 15.3. A stressz típusai

#### 1. Pozitív stressz (EU stressz – Eufória):

- a stresszoroknak pozitív hatása van;
- a személy által fontosnak tartott ösztönzőkre, készségei fejlesztésére és a kihívásokkal való megküzdésre sarkallja;
- hosszú távon építő jellegű a stresszorok hatása.

#### 2. Negatív stressz (DI stressz – Leépítő):

- a stresszoroknak negatív hatása van;
- olyankor lép fel, ha a személy készségei és képessége nem elegendők a megküzdéshez;
- ha nincs lehetősége a hiányzó, de szükséges készség megszerzésére;
- rövid és hosszú távon is leépít;
- megbetegedéshez vezethet hosszú távon.

Ösztönözhetünk-e arra, hogy igyekezzünk teljes stresszmentes életet élni? Ha egy indiai jógit kérdeznénk, akkor talán „igen” lenne a válasza. Ez azonban rámutat, hogy a válasz részben kultúrafüggő. A különböző országokban a boldog élethez különböző stresszszint tartozik. Általában azonban azt válaszolhatnánk, hogy ne irtsunk ki minden stresszt az életünkéből.

Példaként hozom egy hallgató esetét, aki úgy ment el vizsgázni, hogy nem érzett semmilyen stresszt sem. Teljesen magabiztos volt a tudásában, és úgy érezte, bármit kérdezhetnek tőle. Az olvasó el tudja képzelni, mi lett az eredménye a teljes stresszmentességnek. Megbukott.

Általános tapasztalat az is, hogy van egy adott stresszszint, aminél a legjobban teljesítünk. A stressz egy ideig növeli a teljesítményt, azután pedig rontja. Van egy optimális stresszszint, aminek meglétekor tudunk a legjobban teljesíteni. Törekedjünk a „felépítő” EU stresszben maradni, közel az optimális stresszszinthez!

## 16. A STRESSZOROK FOGALMA, TÍPUSAI ÉS JELLEMZŐI

### 16.1. A stresszorok fogalma

A stresszorok hatására indulnak be a stresszreakciók. Fogalmi tekintetben a szervezetre ható külső ingerek, amelyek általában pszichológiai vagy fiziológiai reakciót váltanak ki.

### 16.2. A stresszorok típusai és jellemzői

A stresszoroknak két nagy csoportja van: a diszkrét és a folytonos stresszorok:

- diszkrét stresszorok: viszonylag ritkán előforduló, de nagy hatást kiváltó életesemények lehetnek (például válás, családtag halála, munkahely elvesztése);
- folytonos stresszorok, ahogy nevük is jelzi, folyamatosan fennálló problémák, amelyek befolyásolják a mindennapi életvitelüket (például munkahelyi stresszorok).

A folytonos stresszorok között vannak krónikus és nem krónikus stresszorok:

- krónikus stresszorok: intenzív hatású és tartós hatások (például a munkahely elvesztésétől való félelem);
- „apró”, nem krónikus stresszorok: váratlan „apró” események, amelyek rövid időre zavarják meg az életvitelt (például vita a családtaggal, közlekedés, hirtelen, rövid munkahelyi konfliktusok).

A stresszeink többnyire ilyen kis hatású, de nagy frekvenciájú, nem krónikus stresszorok. A stressz kezelésében a legnagyobb hatást ezek kezelésével érhetjük el.

A stresszorok (EU és DI stresszhez vezető) közös jellemzői a következők:

- az inger nem befolyásolható az egyén által;
- az esemény bekövetkezése nem megjósolható (vagy nem akarunk tudomást venni a lehetőségéről – például családtag halála);
- a képességeink határait érintik vagy meghaladják, így negatívan hathatnak az énképünkre;
- az, hogy az eseményt EU vagy DI stresszként éljük-e meg, nagyban függ
  - az egyén képességeitől;
  - a környezeti és személyes jellemzőktől (például politika, gazdaság vagy kipihenség);
  - a stressz mennyiségétől: ha sok stresszhez szokott a szervezet, akkor a kevés stressz is lehet DI stressz.

#### *Életesemények mint stresszorok*

Thomas Holmes és Richard Rahe kutatók 1967-ben kidolgoztak egy változás-index skálát, mely életeseményeket sorolt fel, amelyek stresszorként hatnak az egyénre. A skálán pontszámokat rendelhetünk az egyes bekövetkezett életeseményekhez. Azokat kell bejelölni, amelyek az elmúlt 12 hónap során

az egyén életében előfordultak. A végeredmény alapján megjósolható, hogy az egyén megbetegszik-e a közeljövőben, azaz mennyire stresszes az élete.

A pontszámok 1–100 között változnak. Kiindulásként 50 pontot adtak a házasságkötésnek. Minden egyéb esemény stresszkeltő hatását ehhez viszonyítva ítéltették meg 400 egyénnel a következőket figyelembe véve:

- különböző életkorú és társadalmi helyzetű személlyel;
- minden esemény kapott egy pontszámot;
- minél magasabb volt a pontszám, annál nagyobb a stressz.

A skála érdekessége, hogy még a karácsony megünneplése is stresszorként jelentkezik, mintegy 12 ponttal.<sup>39</sup>

Meg kell jegyeznünk az alábbiakat

- Az életesemények – egyéni szinten – különböző stresszszintet eredményezhetnek.
- A stresszorok hatása eltérő az egyes kultúrákban.
- Az skála eredménye értelemszerűen a 400 fő átlagához viszonylik.
- Az, hogy az egyes események hogyan hatnak ránk, főként attól függ, miként gondolunk rájuk.

---

<sup>39</sup> HARDGREAVES, Gerard (2006): *Stresszkezelés*. Budapest, Scolar Kiadó, 14.

## 17. STRESSZTÍPUSOK – „A” ÉS „B” STRESSZTÍPUSOK<sup>40</sup>

Tapasztalatból is tudjuk, hogy az életmód és az élethez való hozzáállás meghatározó abban, mennyire is vagyunk hajlamosak a stresszre. Reagálhatunk a stresszorokra hirtelen és átgondoltan, agresszíven és megadóan. Vannak, akiben azonnal kialakul a stressz egy-egy ingerre, és van, akinek „zsigerileg” kötéltől vannak az idegei.

A stressz kialakulásában lényeges, hogy kinek milyen az önbecsülése, mit gondol méltónak önmagához, jogot érez-e arra, hogy jól érezze magát, milyen a kapcsolata másokkal. Az életmódot pedig befolyásolja az étrendje, a napirendje, a testmozgás beiktatása és a pihenésre fordított idő.

Mindezek befolyással vannak arra, mennyire tudunk megbirkózni a stresszel, és mennyire esélyes, hogy megbetegszünk hatására.

Meyer Friedman és Ray Rosenman amerikai kardiológusok elsőként vizsgálták a viselkedés és szívbetegségek közötti összefüggéseket. A szívbetegségek egyik legnagyobb veszélyét a stresszre vezették vissza. Úgy találták, hogy a szívbetegségben szenvedők nagy része hasonló viselkedésformákat követ. A típusokat „A” és „B” típusnak nevezték el.

### 17.1. Az „A” stressztípus jellemzői

Az „A” típust általában az alábbiakkal jellemezhetjük:

- nem törődik az idővel – erősen versenyorientált;
- alig figyel mások mondandójára;
- mindig siet;
- türelmetlen, ha várni kell;
- könnyen felpörgeti magát;
- gondolatban már a következő teendőjét végzi;
- nyomatékkal beszél;
- elismert, jó szakmára vágyik;
- gyors;
- érzelmeit elrejti;
- lelkére veszi a dolgokat;
- munkáján kívül kevés dolog érdeklí;
- mindig többre vágyik, mint amije van.

### 17.2. A „B” stressztípus jellemzői

A „B” típust általában az alábbiakkal jellemezhetjük:

- sohasem, de legalábbis ritkán késik el;
- figyelmes hallgató;
- kevésbé versenyorientált;
- türelmes;

<sup>40</sup> HARDGREAVES 2006 alapján

- nem érzi magát hajszoltnak;
- nyugodtan lát neki a dolgoknak;
- egyszerre csak egy dologgal foglalkozik;
- fontos a saját elégedettsége, bárki bármit is gondol;
- nyugodtan végzi a dolgát – érzelmeit kifejezi;
- munkáján túl is sok minden érdeklí;
- elégedett azzal, amije van.

Megállapíthatjuk, hogy mindkét típus sikeres lehet. Ugyanis egyéni mérce, mit tekintünk sikernek. Például van, aki a gyermeknevelést tartja sikerterületnek, és van, aki a munkaszervezetben elért pozícióját. Rosenman és Friedman kutatásai szerint, melyet 300 résztvevővel végeztek, a feltörekvő vezetők nagy része „A” típusú. Gyakran agresszívebbek, lendületesebbek, nagyobb munkabírásúak, és többet is dolgoznak a munkahelyükön. Ugyanakkor könnyebben okoznak konfliktusokat. Nem azért, mintha azt akarnák, csak könnyebben veszekednek, vitatkoznak, és ritkábban gyakorolják az önmérsékletet.

Ugyanakkor a csúcsra ért felsővezetők között több a „B” típusú. Talán nekik már kevésbé kell bizonyítaniuk, így megengedhetik maguknak, hogy odafigyeljenek az emberi kapcsolatokra is. Ezen felül pedig sokat tapasztaltak, amíg a csúcsra jutottak, így higgadtabban tudják kezelni a tudatosan befolyásolható stresszorokat. Rosenman és Friedman szerint a „B” típusú emberek ritkábban kapnak szívrohamot. Az „A” típusnak mintegy háromszor akkora esélye van erre.

Kutatásuk szerint az „A” és „B” típus jellemezhet egy szervezetet is. Az egyén stresszszintjét az is befolyásolja, hogy a saját típusa egybeesik-e a szervezetével. Tehát, ha egy „A” típusú munkavállaló egy „B” típusú szervezetben dolgozik, akkor unalmasnak fogja találni az ottani munkát, míg egy „B” típusú kolléga az „A” típusú szervezetben feszülten fogja magát érezni, és hamar új munkahely után fog nézni.

Megjegyzésként a fentiekhez:

1. Mindenki egyéni módon kezeli a stresszt (a nem kezelése is kezelés).
2. A pszichológusok segédkezet nyújtanak a nem pszichológusoknak azzal, hogy tipológiát alkotnak.
3. A stressztípus nem azonos a személyiségtípussal. Előbbi azt mutatja meg, hogyan viszonyulunk a stresszhez.

### 17.3. Javaslatok a stressztípusok számára

Hogyan kezelheti a stresszt az „A” típus? Álljon itt néhány tanács:

- Szervezze meg a saját életét és a beosztottjaival való közös munkát (például fogja rövidre a megbeszéléseket, vezessen határidőnaplót, ne vállaljon el mindent).
- Ossa meg a munkát másokkal (például tudja, mit bír, és a többit delegálja a munkatársaira, időben ossza ki a feladatokat, tegye egyértelművé az elvárásait).
- Tervezze meg az életét (például mindennap készítsen listát a teendőiről, készítsen rangsort, ügyeljen a részletekre, igyekezzen realista maradni a határidőkkel kapcsolatban).
- Pihenjen is (például a pihenést is tekintse feladatának, tanulja meg kikapcsolni az agyát, napi programjába iktasson be néhány csendesebb percet vagy meditációt).

Hogyan kezelheti a stresszt a „B” típus? Álljon itt néhány tanács:

- Tűzzön ki egyértelmű célokat (például rendszeresen tűzzön ki maga elé hosszú távú célokat, szabjon határidőket és tartsa is be azokat, rendszeresen vizsgálja meg, meddig jutott).
- Ossa meg a munkát (például ne próbáljon mindent egyedül elvégezni, ne adjon túl bonyolult utasításokat, ne akarjon belefolyjni a kiosztott munkába, fogadja el, hogy mások másként csinálják).

- 
- Legyen határozott a munkahelyi kapcsolataiban (például csak akkor dicsérjen, ha valaki valóban megérdemli, ne söpörje a szőnyeg alá a problémákat, ne szabadkozzon, ha erélyesebb hangot üt meg).
  - Mondja meg, ha elvállal/nem vállal el egy feladatot (például gondolja át, hogy megértette-e, mit várnak el tőle, és ha nem érti, mi a feladat, kérdezzen, ne térjen el a feladat célkitűzéseitől).

## 18. MEGKÜZDÉSI STRATÉGIÁK

Ha stresszes állapotba kerülünk, és ezt nem élvezzük, akkor szinte azonnal igyekszünk tudatosan vagy tudattalanul csökkenteni annak mértékét. A stressz kimozdít bennünket a szervezet és a pszichikum egyensúlyából, így a legtermészetesebb módon igyekszünk azt visszanyerni.

Nem régen autót vezetve feldühíthettem az egyik autós társamat. Onnan tudom, mert hosszú kilométereken keresztül olyan közel autózott hozzám, mintha le akarna szorítani az útról. Egyrésztől valószínűleg olyat tettem, amivel növeltem a benne lévő stresszt, másrészt azzal akarta megoldani, hogy bosszút állt (nem a helyzetet értékelte, hanem az érzelmeit kezelte, racionalizálva azokat). Persze bennem is félelem alakult ki, ami szintén stresszt jelentett, amit aztán tudatosan átgondolva a helyzetet és a lehetőségeimet, próbáltam kezelni. Az érzéseimet is igyekeztem kontrollálni, hiszen nincs sok értelme konfliktusba kerülni valakivel az utakon.

### 18.1. A megküzdési stratégia fogalma

Stone és Neale (1984) szerint a *megküzdés* azon cselekvések vagy gondolkodáson alapuló (kognitív) műveletek, amelyeket tudatosan alkalmazunk a stressz vagy az előfeltételezésen alapuló (anticipált) fenyegetés következtében létrejövő feszültség kezelésére.

Ugyanezt Valló Ágnes a következőképpen fogalmazza meg: „Megküzdés alatt a személy azon erőfeszítéseit értjük, melyek arra irányulnak, hogy legyőzze a rá ható külső vagy belső fenyegetéseket. A megküzdési folyamat révén az emberek új készségeket, képességeket sajátíthatnak el, vagyis azt mondhatjuk, hogy amennyiben a stressz hatékony megküzdéshez vezet, úgy hosszabb távon pozitívnak tekinthető, hiszen fejlődéshez segítette hozzá az egyént.”<sup>41</sup>

Richard Lazarus szerint „megküzdésnek tekinthető minden olyan kognitív vagy viselkedéses erőfeszítés, amellyel az egyén azokat a külső vagy belső hatásokat próbálja kezelni, amelyeket úgy értékel, hogy azok felülmúlják vagy felemésztik aktuális személyes forrásait.”<sup>42</sup>

Nem minden stresszreakciót nevezünk megküzdési stratégiának. Ha például szorongunk és félünk, és csupán ennyi a reakciónk, azaz szinte megfagyunk a stressz hatására, akkor ez ugyan stresszreakció, de nem megküzdési stratégia. Amikor azonban elkezdünk foglalkozni (többnyire tudattalanul, de akár tanult módon is) azzal, hogyan kezeljük a stresszt, akkor elkezdünk megküzdési stratégiákban gondolkodni.

Hogyan keressük a megküzdési stratégiát?

1. *Elsődleges kontrollként* értékeljük a helyzetet. Tudattalanul vagy tudatosan átgondoljuk vagy meggondoljuk, mi jellemzi a helyzetet. Azt is, hogyan tudjuk értelmezni a magunk számára. Értékeljük a helyzet előnyeit és a hátrányait a magunk szempontjából. Feltesszük a kérdést, kell-e tennünk bármit is a helyzet megváltoztatására tennünk, és érdemes-e.
2. *Elsődleges kontrollként* saját érzéseinket is értékeljük. Kelt-e bennünk bármilyen érzést az adott helyzet? Mennyire érint ez meg bennünket? Mennyire okoz ez stresszreakciót (például félelem, szorongás)? Milyen mértékű ez az érzelem?

<sup>41</sup> VALLÓ Ágnes: *Coping: megküzdés a stresszel*. Elérhető: [www.valloagnes.hu/content/view/page:Coping-Megkuzdes-stresszel/p:63-73](http://www.valloagnes.hu/content/view/page:Coping-Megkuzdes-stresszel/p:63-73) (a letöltés ideje: 2017. július 31.)

<sup>42</sup> LAZARUS, R. S. (1966). *Psychological Stress and the Coping Process*. New York: McGraw-Hill, 66.

3. *Másodlagos kontrollként* megvizsgáljuk, meg tudjuk-e változtatni a helyzetet vagy az érzéseinket. Milyen lehetőségeink vannak? Milyen saját erőforrással rendelkezünk? Szükséges-e további erőforrást bevonni (például anyagiakat, társas kapcsolatokat, jogi segítségkérést, vagy inkább jógáznunk kellene)?
4. *Másodlagos kontrollként* kiválasztjuk a megküzdési stratégiát. Ezek típusairól és kiválasztási szempontjairól a későbbiekben írok.

Néhány megküzdésistratégia-típus:

- adaptív – maladaptív (alkalmazkodó – rosszul alkalmazkodó);
- problémaorientált – érzelemorientált;
- aktív – passzív;
- környezetre irányuló – selfre (önmagára) irányuló.

## 18.2. A Lazarus & Launier-modell (1978)

A Lazarus & Launier-modell a megküzdési stratégiák egyik legátfogóbb modellje. Kognitív pszichológiai megközelítésű. A stressz alanya megítéli a stresszt, és aktívan vesz részt a stresszel való megküzdésben. A stresszor és az egyén kölcsönhatásban áll egymással. Hatással lehet a helyzetre és/vagy a belső énrre. Az egyén dönthet, alkalmaz-e megküzdési stratégiát, és ha igen, akkor milyen legyen az.

Lazarus és Launier (1978) két típusú megküzdési stratégiát írtak le. Az egyén választja meg, hogy melyiket használja. Úgy is dönthet, hogy mindkettőt.

A két coping (megküzdési) típus:

- Problémaközpontú coping;
- Érzelemközpontú coping.

A Problémaközpontú megközelítésben az egyén a helyzetre, problémára fókuszál, és annak megváltoztatását tűzi ki célul. Először is eldönti, hogy a helyzet megváltoztatása eredményezheti-e a stresszel való megküzdést. Felméri, hogy milyen erőforrásokra van hozzá szüksége, és rendelkezik-e azzal. Elemzi a döntésének előnyeit és hátrányait.

Ez nem csak a külső helyzet megváltoztatására irányulhat. Saját magunkat is értékelhetjük azáltal, hogy megítéljük, mennyire releváns az elvárásunk, szükséges-e új kompetenciára szert tennünk, illetve az igényeink helyénvalók-e.

Cél: a személy a stressz forrását akarja megszüntetni (vagy kikerülni a fenyegető ingert), azaz gátolni akarja a stressztényezőt.

Lépései:

1. a probléma meghatározása;
2. a megoldási alternatívák szisztematikus számbavétele;
3. a legjobbnak tűnő alternatíva kiválasztása;
4. a megoldás végrehajtása.

Amikor érzelemközpontú megküzdési stratégiát választ az egyén, akkor érzelmi reakcióit kívánja kontrollálni. Tudatos vagy tudattalan döntést hoz arról, hogy elfogadja-e az érzelmeit (például harag, agresszió, félelem, szorongás) a stresszorról és a kialakult helyzettel kapcsolatban, melyekkel fog foglalkozni, milyen intenzitást képes vagy akar elviselni, és hajlandó-e levezetni azokat. Mindezeket többnyire tudattalanul határozza meg, mintegy reakcióként a stresszorra.

Cél: a negatív érzelmi állapot csökkentése, kiküszöbölése.

Akkor alkalmazzuk, ha az egyén nem talál jobb megoldást, vagy, ha a stresszhelyzet nem változtatható meg.



Típusai:

1. viselkedésstratégiák (például testmozgás, írás, vagy elterelésként drogok használata, dühkitörés, vigasztalódás barátnál/barátnőnél);
2. kognitív stratégiák (például a stresszrel való időleges nem törődés, a probléma halasztása, a helyzet átértelmezése).<sup>43</sup>

Többnyire problémaközpontú copingot (megküzdési stratégiát) választunk, ha elegendő erőforrással rendelkezünk a helyzet kezeléséhez, és érzelmeinközpontú, ha nem.

### 18.3. Lazarus & Folkman kiegészítése (1986) a Lazarus & Launier-modellhez

Lazarus és Folkman (1986) kutatásai eredményeként a problémaközpontú és az érzelmeinközpontú megküzdési formákon belül további nyolcféle stratégia különíthető el.

- Konfrontáció
- Eltávolodás
- Érzelmek és viselkedés szabályozása
- Társas támogatás keresése
- Felelősség vállalása
- Problémamegoldás
- Elkerülés, menekülés
- Pozitív jelentés keresése

#### *Konfrontáció*

Az egyén szembehelyezkedik a stresszrel, és úgy dönt, aktívan megküzd vele. Dühöt érez, és agresszív válik, aminek hatására cselekvésre szánja el magát. Ez a megküzdési mód ellenkező hatást is kiválthat, ugyanis, ha az érzelmek túl hevesek, és túl hosszán állnak fenn, akkor mindez felerősítheti a stresszor hatását, és kifáraszthatja az egyént.

#### *Eltávolodás*

Az egyén érzelmileg és mentálisan eltávolodik a stresszrel. Azért teszi, hogy „távolabbról” rálátva jobb képet kapjon a helyzetről vagy az érzelmeiről. Az eltávolodással energiát gyűjt a megküzdéshez. A veszélye abban van, hogy az egyén túlságosan is eltávolodhat. Ha ez bekövetkezik, akkor ezután dönthet úgy is, hogy nem küzd meg a továbbiakban a stresszrel.

#### *Érzelmek és a viselkedés szabályozása*

A megküzdéshez szükséges, hogy tisztában legyünk a stresszrel kapcsolatos érzelmeinkkel, és ezt jelezzük is a környezetünkkel a viselkedésünk révén. Optimálisan kell megválasztanunk a viselkedésünket, hogy a környezetünk is tisztában legyen azzal, mit érzünk az adott helyzetben. Az optimum megtalálása stressz esetén nehéz. Könnyen előfordulhat, hogy túlreagáljuk a helyzetet, túl nagy érzelmeinkitörést produkálva. Fontos ilyenkor a megfelelő mértékű önkontroll. Ha túl nagyok az érzel-

<sup>43</sup> Moos 1988

meink, vagy túlságosan leszabályozottak, akkor nem a megfelelő képet alakítjuk ki a környezetünkben. Megküzdési stratégiánk pedig nem az elvárt eredményre fog vezetni.

### *Társas támogatás keresése*

Stressz esetén többen örömmel beszélnek az ki magunkból. Persze nem biztos, hogy ettől megoldódik, de mégis ez is egy lehetséges megküzdési stratégia. A társas támogatás esetén nem a társas kapcsolatok száma vagy a beszélgetések mennyisége a meghatározó, hanem a kapcsolat mélysége, minősége. A veszélye tehát az, hogy fűnek-fának panaszkodunk a stresszről, pedig csak az igazán mély kapcsolati hálónkhoz tartozókkal történő beszélgetések segíthetnek.

Társas támogatást jelenthet, a beszélgetéseken túl, a segítségkérés is. Ez lehet anyagi (például gyűjtés szervezése egy beteg gyermek műtétére). Lelki vagy vallásos támogatást is kérhetünk olyan szervezetektől, akikben bízunk (például telefonos egyházi lelki segély szolgálat).

### *Felelősségvállalás*

Fontos szempont, hogy az egyén érez-e és vállal-e felelősséget az adott stressz kialakulásában. Ha érez ilyet, akkor nagyobb eséllyel akar részt venni a megküzdésben. Kontrollt kíván gyakorolni a stressz kiterjedésére és mértékére is. Veszély abban van, ha a felelősségvállalás túlzó; akkor az tolódhat az önvád és a büntudat irányába. Ilyenkor önmagával kezd el foglalkozni az egyén, így nem a megküzdésre fordítja az energiáit. Tehát fókuszát veszíti a megküzdés szempontjából.

### *Problémamegoldás-tervezés*

A tervezés kognitív, racionális folyamat. Az egyén képet alkot arról, mi legyen a megküzdés eredménye, majd azt veszi számba, hogyan érhetné el ezt, azaz mit tehetne az adott helyzetben, milyen lehetőségek közül választhat. Ezek listázását követően összehasonlítja azokat a kompetenciáival, anyagi és egyéb erőforrásaival, és kiválasztja a követendő eljárást.

Az egyén kétségbe eshet, ha úgy érzi, hogy egyik lehetséges eljárásához sem rendelkezik elégséges erőforráshoz. Ilyenkor kavarnak a fejében a gondolatok, és könnyen kialakulhat a kétségbeesés érzése. A tervezés nem működik, ha az egyén túlfűtött érzelmi állapotban van. Az érzelmei miatt „nem lát tisztán”. Akkor sem működik, ha az egyén nem rendelkezik elégséges információval a tervezéshez, vagy nem tudja reálisan értékelni a részleteket és összefüggéseket (nincs elég rálátása).

### *Elkerülés, menekülés*

Az egyén úgy is dönthet, hogy nem kíván foglalkozni a stresszrel a továbbiakban, így nem is akar megküzdene vele. Ezért kilép a szituációból, oldva a stresszét ez által.

Vannak, akik csak időlegesen lépnek ki a stresszhelyzetből. Különbözik ez az eltávolodástól, amely során csak annyira távolodunk el, hogy rálátást kapjunk, és erőt gyűjtünk a megküzdéshez. Az elkerüléskor egyáltalán nem foglalkozunk a megküzdés lehetőségével. Lehet azonban, hogy csak félretesszük a megküzdést, és a későbbiekben folytatjuk.

### *Pozitív jelentés keresése*

„Minden rosszban van valami jó” – hangzik a biztatás. Lényeges, hogy az egyén hogyan értelmezi a stresszort; legjobb, ha kihívásként, mert így pozitív hozzáállást valósít meg. A kihívásoknak való megfelelést eredménynek tekinti, amelytől „gazdagodik”. Azaz erősödik a megküzdési képessége a jövőre nézve.

Veszélye akkor jelentkezik, ha túlzottan optimistán, irreálisan állunk a stresszorhoz, és nem létező kihívást látunk benne, vagy olyat, aminek nem tudunk megfelelni, figyelembe véve kompetenciáinkat és erőforrásainkat. Az ilyen hozzáállás esetén rosszabbodhat a helyzet.

Lazarus és Folkman további megállapításai a Lazarus & Launier modellhez, hogy az érzelmközpontú stratégiának két további előnye van:

Az aggodalom csökkentése önmagában is hasznos.

- A stressz által kiváltott negatív érzelmi állapot csökkenti a stresszel szembeni aktív hozzáállást (például túlságosan szorong az egyén, így nincs ereje aktívan küzdeni a stresszorról szemben). Az ez ellen ható aktív érzelmi coping hasznos, mert segíti a tudatos, aktív hozzáállás visszaállítását.

## **18.4. Általános akadályok a hatékony coping alkalmazásában**

Néhány akadály a hatékony megküzdési stratégia megvalósítása útjába kerülhet. Ilyen például a

- tanult tehetetlenség (esetleg a kialakult depresszió), aminek hatására úgy gondolhatja az egyén, nincs értelme megküzdeni a stresszhelyzettel;
- szülőktől kapott nevelés, ami szintén azt mutathatja, hogy úgysem lehet megküzdeni a stresszorokkal, így nincs értelme küzdeni;
- élettapasztalat alapján, ha már többször nem sikerült az egyénnek a megküzdés;
- ellenségesség (a stressz okával vagy okozójával);
- társas támogatás hiánya, vagyis az, ha az egyénnek nincs olyan mély emberi kapcsolata másokkal, hogy külső támogatást kérhetne vagy remélhetne;
- kontrollvesztés, aminek két aspektusa is van:
  - Önmaga és érzelmei feletti kontroll elvesztéséről, aminek hatására lemond megküzdéséről.
  - Úgy gondolja, hogy nem tudja kontrollálni az eseményt vagy annak hatását, így inkább feladja a megküzdést.

Néhány konkrét javaslat az egyén számára a megküzdéshez:

- lakókörnyezet váltás;
- megbeszélés az okozóval;
- proaktivitás (a reaktív cselekedetek elhagyása), azaz ne a tanult viselkedést kövesse, hanem a saját maga által megfelelőnek tartottat;
- séta, sport, testedzés;
- relaxáció, meditáció, jóga, autogén gyakorlatok;
- pszichológus/pszichoterapeuta támogatásának igénybevétele.

## 19. ZÁRSZÓ

A tananyag lezárásaként remélem, sikerült közelebb hoznom olvasóimhoz és hallgatóimhoz a tárgyamat. Sokak számára, akik nem ismerik a kezelési módok tudományos alapjait, a *konfliktus* és a *stressz* félelmetesnek és kerülendőnek tűnhetnek, pedig egyrésztől hatékonyan kezelhetők és leküzdhetők, másrésztől hasznosak is lehetnek.

A jegyzet céljain túl, melyeket már említettem az Előszóban, abban is reménykedem, hogy felkeltettem olvasóim érdeklődését a további szakmai fejlődés iránt. A téma ugyanis kimeríthetetlen, és bőven meghaladja ennek a műnek, de akár az általam tartott egyetemi előadássorozatnak is a kereteit.

Végezetül leírom az álmomat is, ami arról szól, hogy olvasóim közül lesznek néhányan, akiket annyira megszólít a konfliktus- és stresszkezelés témája, hogy annak szakértőivé vagy kutatóivá válnak. Nagy öröm lenne, ha ennek a fejlődésnek az elindítója vagy a motivátora lenne ez a tananyag, illetve a kapcsolódó oktatás.

## 20. ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ábra: <i>Konfliktusok okai, 1980</i>	20
2. ábra: <i>Johari-ablak, 1955</i>	36
3. ábra: <i>Thomas–Kilmann-modell, 1974</i>	38
4. ábra: <i>Riemann–Thomann-modell, 1988</i>	43
5. ábra: <i>A konfliktusok kiterjedési modellje, 1980</i>	45
6. ábra: <i>A konfliktusok kiterjedési modellje – oktatási célra</i>	45
7. ábra: <i>A Selye-féle általános adaptációs szindróma három fázisa, 1965</i>	56

## 21. ONLINE HIVATKOZÁSOK JEGYZÉKE

- ÁDÁM Erzsébet (2012): Konfliktus és együttműködés, mint a pedagógia gyakorlat jelenségei, *PedActa*, 2. Kötet, 1. Szám. 55–69. Elérhető: [http://padi.psi.edu.ubbcluj.ro/pedacta/article\\_2\\_1\\_6.pdf](http://padi.psi.edu.ubbcluj.ro/pedacta/article_2_1_6.pdf) Letöltés ideje: 2017. augusztus 9.
- Az öreg arab öröksége*. Elérhető: <http://tudasbazis.sulinet.hu/hu/matematika/matematika/matematika-5-osztaly/az-oreg-arab-oroksege/az-oreg-arab-oroksege-vegeredmeny> Letöltés ideje: 2017. augusztus 9.
- BUDA Béla: *A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei*. Elérhető: <http://mek.oszk.hu/02000/02009/02009.pdf> Letöltés ideje: 2017. augusztus 9.
- BUDAVÁRI-TAKÁCS Ildikó (2011): *A konfliktuskezelés technikái*. Szent István Egyetem. Elérhető: [www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0019\\_konfliktus\\_kezeles/ch02.html](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0019_konfliktus_kezeles/ch02.html) Letöltés ideje: 2017. augusztus 9.
- CSEMÁNÉ dr. VÁRADI Erika – GILÁNYI Eszter (2011): *Alternatív vitarendezés*. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó. Elérhető: [www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0049\\_23\\_alternativ\\_vitarendezes/4873/index.html](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0049_23_alternativ_vitarendezes/4873/index.html) Letöltés ideje: 2017. augusztus 9.
- Friedrich GLASL konfliktuselemzése. Elérhető: [https://de.wikipedia.org/wiki/Konflikteskalation\\_nach\\_Friedrich\\_Glasl](https://de.wikipedia.org/wiki/Konflikteskalation_nach_Friedrich_Glasl) Letöltés ideje: 2017. augusztus 9.
- Fritz Riemann Wikipedia-oldala. Elérhető: [https://en.wikipedia.org/wiki/Fritz\\_Riemann\\_\(psychologist\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Fritz_Riemann_(psychologist)) Letöltés ideje: 2017. augusztus 9.
- Geert Hofstede honlapja. Elérhető: <https://geert-hofstede.com/> Letöltés ideje: 2017. augusztus 9.
- Interrupting Oppression and Sustaining Justice: ICCR'S*. Elérhető: [www.tc.columbia.edu/news/article.htm?id=4688](http://www.tc.columbia.edu/news/article.htm?id=4688) Letöltés ideje: 2017. augusztus 9.
- Madách Imre: *Az ember tragédiájára ható filozófiai hatások*. Elérhető: <http://erettségi.com/tetelek/irodalom/madach-imre-az-ember-tragediajara-hato-filozofiai-hatasok/> Letöltés ideje: 2017. augusztus 9.
- SZŐKE-MILINTE Enikő (2004): Pedagógusok konfliktuskezelési kultúrája. Új Pedagógiai Szemle, 54. évf. 1. sz. 26–39. Elérhető: <http://epa.oszk.hu/00000/00035/00078/2004-01-ta-Szoke-Pedagogusok.html> Letöltés ideje: 2017. augusztus 9.
- The Elements of Joke*. Elérhető: <http://macaulay.cuny.edu/eportfolios/judell09/2009/10/06/the-elements-of-the-joke/> Letöltés ideje: 2017. augusztus 9.
- VALLÓ Ágnes: *Coping: megküzdés a stresszel*. Elérhető: [www.valloagnes.hu/content/view/page:Coping-Megkuzdes-stresszel/p:63-73](http://www.valloagnes.hu/content/view/page:Coping-Megkuzdes-stresszel/p:63-73) Letöltés ideje: 2017. augusztus 9.

## 22. IRODALOMJEGYZÉK

- ÁDÁM Erzsébet (2012): Konfliktus és együttműködés, mint a pedagógia gyakorlat jelenségei, *PedActa*, 2. kötet, 1. szám. 55–69. Elérhető: [http://padi.psiedu.ubbcluj.ro/pedacta/article\\_2\\_1\\_6.pdf](http://padi.psiedu.ubbcluj.ro/pedacta/article_2_1_6.pdf) Letöltés ideje: 2017. augusztus 9.
- DARWIN, Charles (1859): *On The Origin of Species by Means of Natural Selection or the Preservation of Favoured Races in the Struggle for Life*. (Magyarul először: DARWIN, Charles [1873]: *A fajok eredete a természeti kiválás útján*. [ford. DAPSY László], Királyi Magyar Természettudományi Társulat, Budapest.)
- THOMANN, Christoph (2004): *Klärungshilfe 2. Konflikte im Beruf: Methoden und Modelle klärender Gespräche. Vollständig überarbeitete und erweiterte Neuauflage*. Rowohlt Taschenbuch Verlag. Reinbek bei Hamburg.
- DÁVID Imre – FÜLÖP Márta – PATAKY Nóra – RUDAS János (2014): *Stressz, megküzdés, versengés, konfliktusok*. Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége, Budapest.
- DEUTSCH, M. (1973): *The resolution of conflict*. Yale University Press, New Haven.
- EÖRSI Mátyás – ÁBRAHÁM Zita (2003): *Pereskedni rossz!* Minerva Kiadó Kft., Budapest.
- van EEMEREN, Frans H. – GROOTENDORST, Rob – SNOECK HENKEMANS, Francisca – BLAIR, J. Anthony – JOHNSON, Ralph H. – KRABBE, Erik C. W. – PLANTIN, Christian – WALTON, Douglas N. – WILLARD, Charles A. – WOODS, John A. – ZAREFSKY, David F. (1996): *Fundamentals of Argumentation Theory: A Handbook of Historical Backgrounds and Contemporary Developments*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah NJ.
- GLASL, Friedrich (1980): *Konfliktmanagement. Diagnose und Behandlung von Konflikten in Organisationen*. Verlag Freies Geistesleben, Stuttgart.
- GLASL, Friedrich (2004): *Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Verlag Freies Geistesleben, Stuttgart.
- GLASL, Friedrich (2007): *Konflikt, Krise, Katharsis: und die Verwandlung des Doppelgängers*. Verlag Freies Geistesleben, Stuttgart.
- GORDON, Thomas (1980): *Leader Effectiveness Training*. Bantam Books, London.
- HARDGREAVES, Gerard (2006): *Stresszkezelés*. ford. NAGY Márta, Scolar Kiadó, Budapest.
- LAZARUS, R. S. (1966). *Psychological Stress and the Coping Process*. McGraw-Hill., New York.
- LAZARUS, R. S. – FOLKMAN, S. (1984): *Stress, Appraisal, and Coping*. Springer, New York
- LAZARUS, R. S. – LAUNIER, R. (1978): *Stress-related transactions between person and environment*. In PERVIN, L. A. – LEWIS, M. eds.: *Perspectives in Interactional Psychology*. Plenum, New York, 287–327.
- LUFT, Joseph – INGHAM, Harrington (1955): *The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness*. UCLA, Los Angeles.
- LUFT, Joseph (1969): *Of Human Interaction: The Johari Model*. Palo Alto, National Press Books, California.
- MOOS, Rudolf H. (1988): *Coping Responses Inventory Manual*. Stanford University, Palo Alto.
- NÉMETH Zsolt (2015): *A konfliktuspedagógia elméleti és gyakorlati háttere a testnevelő tanárok munkájában*. PTE TTK Sporttudományi és Testnevelési Intézet, Pécs
- RIEMANN, Fritz (1961): *Grundformen der Angst: Eine tiefenpsychologische Studie*. Reinhardt, München.
- SELYE János (1965): *The Stress of Life*. McGraw-Hill, New York.
- SELYE János (1960, 1974): *Életünk és a stressz*. Akadémiai Kiadó, Budapest.

- SELYE János (1974): *Stress Without Distress*. J. B. Lippincott Co., Philadelphia
- SELYE János (1976): *Stressz distressz nélkül*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- STRASSER, Freddie – RANDOLPH, Paul (2008): *Mediáció – a konfliktusmegoldás lélektana*. ford. BUDA Júlia, Nyitott Könyvműhely, Budapest.
- STONE, A. A. – NEALE, J. M. (1984): *New measure of daily coping: development and preliminary results*. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 46, No. 4, 892–906.
- SZŐKE-MILINTE Enikő (2006): *Konfliktuskezelés és pedagógusmesterség*. Országos Pedagógiai Könyvtár és Múzeum, Budapest.
- SZŐKE-MILINTE Enikő (2004): *Pedagógusok konfliktuskezelési kultúrája*. Új Pedagógiai Szemle, 54. évf. 1. sz. 26–39. Elérhető: <http://epa.oszk.hu/00000/00035/00078/2004-01-ta-Szoke-Pedagogusok.html> Letöltés ideje: 2017. augusztus 9.
- THOMAS, K. W – KILMANN, R. H. (1974): *Thomas–Kilman conflict mode instrument*. Xicom, New York.



## 23. JAVASOLT IRODALOM JEGYZÉKE

- BÁTHORY Zoltán – FALUS Iván (1997): *Pedagógiai lexikon*. II. kötet. Keraban Kiadó, Budapest.
- BECKER, G. E. (1981): *Lehrer lösen Konflikte*. Urban Schwarzenberg, München – Wien – Baltimore.
- CSEH-SZOMBATHY László (1985): *A házastársi konfliktusok szociológiája*. Gondolat Kiadó, Budapest.
- CSEMÁNÉ dr. VÁRADI Erika – GILÁNYI Eszter (2011): *Alternatív vitarendezés*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest. Elérhető: [www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0049\\_23\\_alternativ\\_vitarendezezes/adatok.html](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0049_23_alternativ_vitarendezezes/adatok.html)
- CSEPELI György (1997): *Szociálpszichológia*. Osiris Kiadó, Budapest.
- DAHRENDORF, R. (1959): *Class and Class Conflict in Industrial Society*. Stanford University Press, Palo Alto.
- HERZBERG, F. (1968): One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, Vol. 46, no. 1. 53–62.
- JÁVOR István – ROZGONYI Tamás (2007): *A szervezetek és a munka világa*. Zsigmond Király Főiskola, Budapest.
- JENEI Ágnes (2016): Nehéz ügyfelek kezelése. In JENEI Ágnes szerk.: *Ügyfélszolgálati készségfejlesztés. Tréning háttéranyag*. Nemzeti Közszerződési Egyetem, Budapest.
- JUHÁSZ József – SZÓKE István – O. NAGY Gábor – KOVALOVSKY Miklós (2000): *Magyar Értelmező Kéziszótár*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- LOVAS Zsuzsa – HERCZOG Mária (1999): *Mediáció avagy a fájdalommentes konfliktuskezelés*. Múzsák Kiadó Kft., Budapest.
- MASTENBROEK, W. F. G. (1991): *Konfliktusmenedzsment és szervezetfejlesztés*. KJK.
- MÉSZÁROS Aranka (2007): *Kommunikáció és konfliktusok kezelése a munkahelyen*. ELTE Eötvös Kiadó Kft., Budapest.
- MOORE, C. W. (1992): *The mediation process: Practical strategies for Resolving Conflict*. Jossey–Bass, San Francisco.
- SAS Judit – SÍKLAKI István (2011): *A társadalmi konfliktusok kezelése*. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
- SCHMIDT, Thomas (2009): *Konfliktuskezelési tréninggyakorlatok*. Z-Press Kiadó Kft., Miskolc.
- SCHWEIGHARDT Zsanett (2010): A büntetőjogi mediáció alkalmazásának kezdeti tapasztalatai Magyarországon. *Magyar Jog*, 57. évf. 3. sz. 172–180.
- SVELTA Erzsébet (2014): *Munkaiügyi konfliktusok és rendezésük*. Nemzeti Közszerződési Egyetem, Budapest.
- SZÉKELY György (1995): *Győzelem vesztesek nélkül*. 3K Alapítvány, Budapest.
- SZEKSZÁRDI Júlia (1995): *Utak és módok. Pedagógiai kézikönyv a konfliktuskezelésről*. Iskolafejlesztési Alapítvány – Magyar ENCORE, Budapest.
- SZEKSZÁRDI Júlia (2001): *A konfliktuskezelés gyakorlata*. Új Pedagógiai Szemle, 51. évf. 5. sz. 86–103.
- SZEKSZÁRDI Júlia (2002): *Konfliktusok pedagógiája*. Veszprémi Egyetemi Kiadó, Veszprém.

A Nemzeti Közszolgálati Egyetem kiadványa.



Nordex Nonprofit Kft. – Dialóg Campus Kiadó • [www.dialogcampus.hu](http://www.dialogcampus.hu) • [www.uni-nke.hu](http://www.uni-nke.hu) • 1083  
Budapest, Ludovika tér 2. • Telefon: 06 (30) 426 61 16 • E-mail: [kiado@uni-nke.hu](mailto:kiado@uni-nke.hu) • A kiadásért felel:  
Petró Ildikó ügyvezető • Kiadói szerkesztő: Szarvas Melinda • Felelős szerkesztő: Karácsony Fanni •

Tördelőszerkesztő: Fehér Angéla

ISBN 978-615-5845-37-6 (PDF)

ISBN 978-615-5845-46-8 (EPUB)

A kiadvány a KÖFOP-2.1.1-VEKOP-15-2016-00001 „A közszolgáltatás komplex kompetencia, életpálya-program és oktatás technológiai fejlesztése” című projekt keretében jelent meg.

**SZÉCHENYI**  2020



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

**Európai Unió**  
Európai Szociális  
Alap



**BEFEKTETÉS A JÖVŐBE**