

ÁROP – 2.2.21 Tudásalapú közszolgálati előmenetel

ISBN 978-615-5491-29-0



## **Munkaügyi konfliktusok és rendezésük**

szerző: Svelta Erzsébet  
lektorálta: Bokodi Márta



Nemzeti Közszerológati Egyetem



MAGYARY  
PROGRAM

**Budapest, 2014**

## Tartalom

<b>BEVEZETŐ</b> .....	<b>4</b>
<b>A TANANYAG CÉLJA</b> .....	<b>4</b>
<b>1. A MUNKAÜGYI KONFLIKTUSOK FOGALMA ÉS KELETKEZÉSE</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1. A konfliktusok típusai jellemzői</b> .....	<b>5</b>
1.1.1. <i>Résztevők szerint</i> .....	5
1.1.2. <i>Objektivitás szerint</i> .....	7
1.1.3. <i>Hatás alapján</i> .....	7
<b>1.2. A konfliktus kialakulásának folyamat</b> .....	<b>8</b>
<b>1.3. Konfliktusok intenzitási skálája</b> .....	<b>11</b>
<b>1.4. A konfliktus eszkalálódása</b> .....	<b>12</b>
<b>2. A SZERVEZETI ÉS MUNKAÜGYI KONFLIKTUSOK SAJÁTOSÁGAI</b> .....	<b>14</b>
<b>2.1. A konfliktusok kiterjedési fokai</b> .....	<b>14</b>
<b>2.2. A konfliktusok tárgyi és kapcsolati szintje</b> .....	<b>16</b>
<b>3. ÜGYFÉLBARÁT MAGATARTÁS A KÖZSZOLGÁLATI KONFLIKTUS-KÖRNYEZETBEN</b> .....	<b>18</b>
<b>3.1. A konfliktusok megelőzése és kézbentartása</b> .....	<b>18</b>
<b>3.2. Emberi erőforrás gazdálkodási szakemberek a munkahelyi konfliktusok rendezésében</b> .....	<b>18</b>
<b>3.3. A munkahelyi kommunikáció zavarai, és elhárításuk</b> .....	<b>19</b>
<b>4. A HATÉKONY KONFLIKTUSKEZELÉS MÓDSZEREI</b> .....	<b>22</b>
<b>4.1. Konfliktusmegoldó stratégiák</b> .....	<b>22</b>
<b>5. KOOPERATÍV MAGATARTÁS – EREDMÉNYES KONFLIKTUSKEZELÉS</b> .....	<b>27</b>
<b>5.1. A konfliktusfeloldás módszerei</b> .....	<b>27</b>
5.1.1. <i>A „MONDD” módszer</i> .....	27
5.1.2. <i>A konfliktusmegoldó beszélgetés</i> .....	28
5.1.2. <i>Kooperatív konfliktuskezelés – a mediáció</i> .....	29
<b>IRODALOMJEGYZÉK</b> .....	<b>31</b>
<i>Ajánlott irodalom:</i> .....	31
<b>MELLÉKLET</b> .....	<b>32</b>
<i>Fogalomtár</i> .....	32

## **Bevezető**

*„A béke nem a konfliktus hiánya, hanem a konfliktus kezelésének képessége.”*

*Dan Millman*

Mindennapjaink ütközésekkel teli pillanataiban gyakran észre sem vesszük, mi történik bennünk, velünk és a helyzet más szereplőivel. Munkahelyünkön eltöltött időnk nagy részében belső vívódásainkkal, vagy kollégáinkkal, főnökeinkkel szembeni nézet ütköztetéssel, vitatkozással, szellemi- és érzelmi összecsapással színesítjük egymás életét.

A közszolgálati munka bővelkedik hasonló élethelyzetekben. Az ebben a szférában dolgozóknak elengedhetetlen a mindennapi munkájukhoz, hogy megismerjék a konfliktusok természetét, kialakulásuk folyamatát, típusait. Meg kell tanulniuk mederben tartani a kommunikációt, megőrizni önmaguk és az ügyfél érzelmi- és gondolati egyensúlyát. Tisztában kell lenniük a konfliktuskezelési stratégiákkal, hogy azokat a mindennapi feszült helyzetekben megjelenő konfliktusokban megfelelően tudják alkalmazni. Fel kell ismerniük, hogyan reagáljanak a feszültséggel teli szituációkban a másik fél ellentétes véleményére, felfokozott lelkiállapotára ahhoz, hogy a kettőjük közötti kapcsolat helyreálljon.

A közszolgálatban tevékenykedők munkája tehát nagyrészt empátián, megértésen, partneri kommunikáción alapuló hídépítés önmaguk, és egy másik ember között, hogy fenntartsák a külső- és belső egyensúlyt a hatékony együttműködés érdekében.

A mindennapi „békefenntartók” birtokában fegyverek helyett értő figyelem, partneri kommunikáció, empátia, nyugalom és türelem jelentik a megoldás eszközeit. Fontos, hogy a helyzetnek megfelelően legyenek képesek ezeket használni, hogy munkájukat önmaguk és mások örömeire tudják végezni, a „köz” szolgálatában.

### **A tananyag célja**

A közszolgálati emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó szakembereknek tisztában kell lenniük a munkaügyi konfliktusok keletkezésével, a kezelési stratégiák jellemzőivel, és fel kell ismerniük munkájuk során a belső és külső ügyfelekkel kapcsolatos konfliktusok megfelelő megoldási lehetőségeit, valamint magas szinten szükséges kezelniük a várható konfliktusokat.

A tananyag célja, hogy a közszolgálati emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó szakemberek tudjanak hatékony és szakszerű segítséget nyújtani, módszertani támogatást biztosítani a közszolgálati vezetők számára a munkatársak közötti konfliktushelyzetek tisztázásában, a munkaügyi konfliktusok kezelésében, illetve a szervezeti feszültségek oldásában. Ehhez elengedhetetlen, hogy ismerjék meg a munkaügyi konfliktus fogalmát, folyamatát és rendezésük lehetőségeit.

A képzés során a hallgatók sajátítsanak el a mindennapokban alkalmazható, tapasztalati élményen alapuló, eredményes megoldási módszereket és technikákat, s legyenek képesek a megtanult modellek gyakorlati alkalmazására.

## **1. A munkaügyi konfliktusok fogalma és keletkezése**

A különböző nézetek, érdekek, vagy értékek összeütközését konfliktusnak nevezzük, mely életünk során gyakran szükségszerű és elkerülhetetlen. A konfliktus nem rendelkezik előjellel – a nem megfelelően kezelt konfliktus azonban már komoly feszültségforrás lehet bármelyik emberi szituációban, vagy közösségben. A konfliktussal mindenképp foglalkozni kell, ha

- rombolja a munkahelyi légkört,
- a munka eredményességének rovására megy,
- nem megfelelő viselkedésmódokat eredményez a munkahelyen,
- további és elhúzódó konfliktusokhoz vezet.

### **1.1. A konfliktusok típusai jellemzői**

#### *1.1.1. Résztvevők szerint*

A résztvevők szerinti csoportosításkor megkülönböztetésünk alapját az képezi, hogy az összeütközés hol keletkezik: az egyénen belül, két fél között, vagy csoporton belül, esetleg csoportok között.

***Intrapersonális konfliktus*** léphet fel az egyénen belül, ha cselekedeteit nem tudja összeegyeztetni az elveivel (kognitív disszonancia<sup>1</sup>), vagy, ha választania kell olyan lehetőségek közül, melyek mindegyike pozitív következményekkel járhat (de egyszerre az

---

<sup>1</sup> *kognitív disszonancia*: „A disszonancia és a konzonancia a gondolatok - úgymint vélemények, hiedelmek, a külvilágra vonatkozó ismeretek, valamint a saját tetteinkről alkotott kép - egymáshoz való viszonya. Két vélemény, hit vagy ismeret disszonáns, ha összeegyeztethetetlenek; vagyis ha inkonzisztensek, vagy - csupán a két gondolatot tekintve - az egyik nem következik a másikból” (Festinger 1956: 25).

összes nem választható), illetve abban az esetben, amikor két negatív következménnyel járó lehetőség közül szükséges választani.

**Interperszonális konfliktus** felléphet két vagy több egyén között, ha közöttük valamilyen érdek-, vagy érték ellentét van. Az interperszonális konfliktusoknak több formáját is megkülönböztetjük:

- *Pszedo-konfliktusról* beszélünk, ha félreértés van a személyek között, például úgy gondolják, hogy céljaik és törekvéseik nem összeegyeztethetőek, holott valójában létezik mindenki számára jó megoldás. Az ilyen konfliktus általában könnyűszerrel feloldható, ha megpróbáljuk mélyebben megérteni a problémát és az érintettek törekvéseit.
- *Egyszerű konfliktusról* beszélünk, ha az érintett felek nem értenek egyet bizonyos kérdésekben. Mindketten pontosan tisztában vannak vele, mit szeretnének, és mit akar a másik fél, de egyikük törekvése csak úgy valósítható meg, ha a másik fél eláll szándékától, azonban senki sem szeretné feladni saját álláspontját/céljait.
- *Ego-konfliktusról* beszélünk, ha az érintettek személyisége nem illik össze, egymásra mutogatnak és egymást hibáztatják. Az ilyen típusú konfliktusoknál az eredeti kiváltó ok hamar feledésbe merül, és személyes síkra terelődik az ütközés. Jellemző a helyzetre a védekező magatartás.

**Csoporton belüli konfliktus** esetén több egyén között jelentkezik az érdek-, vagy érték ellentét egy csoporton, vagy közösségen belül. A csoporton belüli konfliktusokat az alábbiak szerint különböztetjük meg:

- *Kapcsolatkonfliktusról* beszélünk, ha a csoporttagok személyisége nem illik össze, zavarják vagy kerülnek egymást, rejtetten vagy nyíltan rivalizálnak, feszültséggel teli a kapcsolatuk.
- *Feladatkonfliktusról* beszélünk, ha a csoporttagok nem értenek egyet egy vagy több munkával kapcsolatos kérdésben. (Célok, munkamódszerek, megoldási javaslatok stb.)

**Csoportok közötti konfliktus** akkor lép fel, ha két vagy több csoport céljai, érdekei, morálja, hatalmi viszonyai, erőforrás-elosztása, kultúrája, munkamódszerei, törekvései között nyílt vagy rejtett ellentét feszül.

### 1.1.2. *Objektivitás szerint*

A társadalomtudósok ma már jelentős különbséget tesznek a valós konfliktus és az irreális konfliktus között, aszerint, hogy a helyzet objektíven megítélhető ellentétben alapul, vagy csupán az ellenfelek szubjektív észlelésének különbözőségéből fakad.

A *valós konfliktus* esetében egymással szemben álló igények, célkitűzések, eszközök, értékek vagy érdekek mutatkoznak meg. A konfliktus objektíven megítélhető ellentételen alapul.

Az *irreális konfliktus* azonban tudatlanságból, történelmi tradícióból, vagy előítéletes gondolkodásból, hibásan működő szervezeti struktúrából, a nyertes/vesztes típusú versengésből, ellenségeskedésből vagy csupán a felekben felgyülemlett feszültség levezetésének igényéből származik. Ebben az esetben az érintett felek észlelik a konfliktust, a helyzet megítélése azonban szubjektív, percepciójuk<sup>2</sup> nincs összhangban a valósággal.

### 1.1.3. *Hatás alapján*

A szervezetre vagy a szembenálló felek kapcsolatára gyakorolt hatásuk alapján is megkülönböztethetők a konfliktusok. Vannak építő jellegűek, amikor a konfliktus során felszínre kerülő érdekkülönbségek feloldása pozitív hatású a szervezetre, és előfordul, hogy az ütközés rombolja az addig fennálló munkahelyi viszonyokat, emberi kapcsolatrendszerét.

*Morton Deutsch* amerikai szociálpszichológus kategorizálásában meghatározza a konstruktív és destruktív konfliktusok jellemzőit.

*Konstruktív* (építő jellegű) elmélete szerint az a konfliktus például, amikor egy régóta fennálló, de eddig „szőnyeg alá söpört” ellentét, probléma megoldásra, feloldásra vár, és a továbbhaladás feltétele a konfliktus felszínre juttatása. Ennek érdekében szét kell választani a problémát és az egyént. A konfliktus feloldásával mindkét fél elégedettnek érzi magát. A konstruktív konfliktus megoldása elősegíti az egyén vagy csoport céljainak elérését, növeli teljesítményét oly módon, hogy:

- támogatja a kreativitást, az ötletek felszínre kerülését
- felfedi az irracionális helyzetértelmezéseket
- a problémát elválasztja az egyén érzelmi involváltságától
- enyhíti a feszültséget
- a változás lehetőségét teremti meg

---

<sup>2</sup> *percepció*: észlelés

- segíti a reális önértékelést
- átláthatóvá teszi a hatalmi és erőviszonyokat

*Destruktív* (romboló jellegű) az a konfliktus, mely a csoportteljesítmény csökkenéséhez és a csoportlégkör romlásához vezet. Sokszor jellemzi agresszió, düh, s a szembenálló felek ebben az esetben nem a problémával, az ellentétet kiváltó okokkal, hanem az egyénnel, vagyis egymással, és saját érzelmeikkel foglalkoznak. A legtöbb konfliktushelyzetben ez az első reakció. A destruktív konfliktus jellemzői:

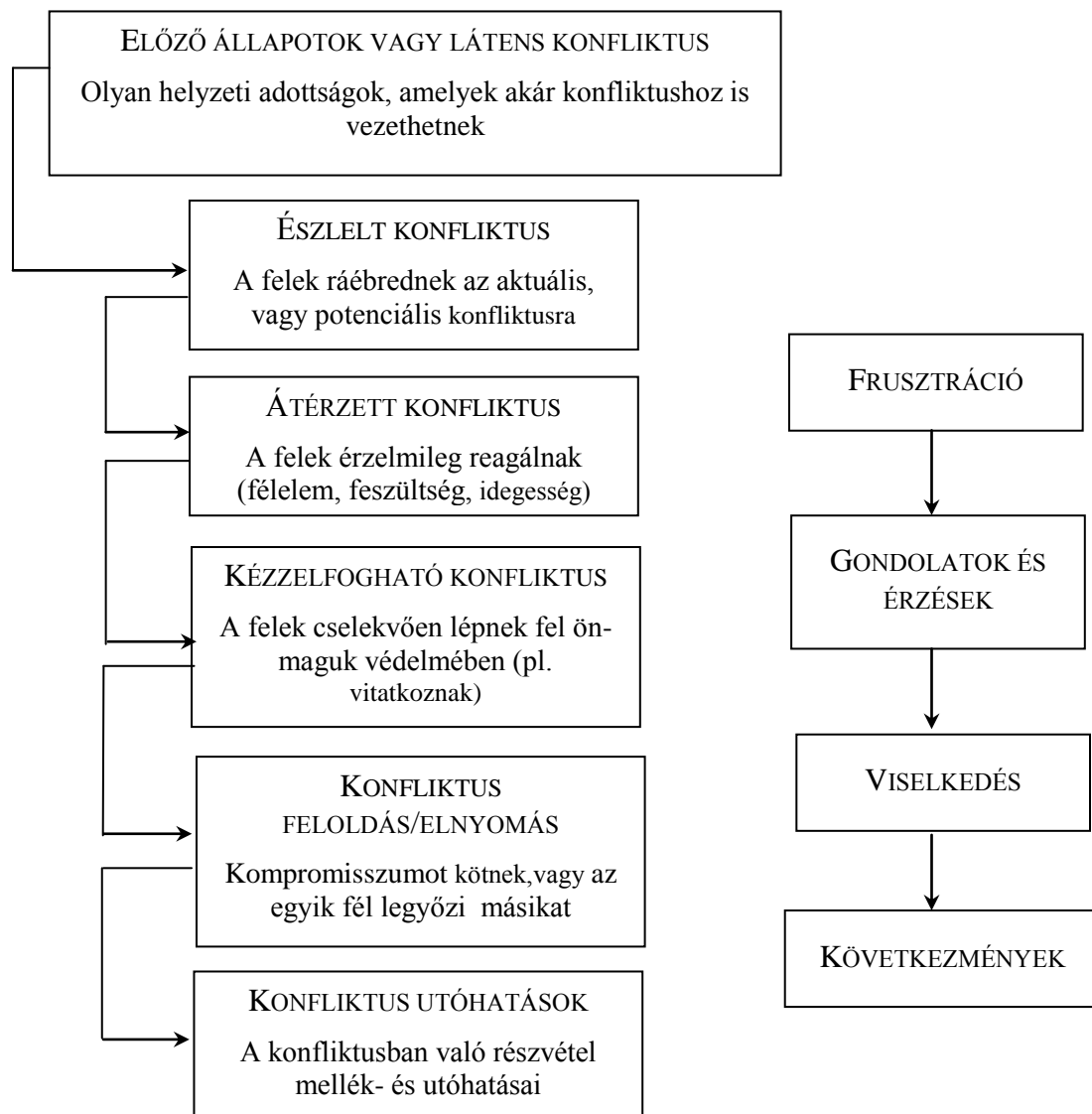
- érzelmileg túltelített helyzeteket teremt
- védekező, blokkoló magatartásokhoz vezet
- polarizálja a csoportot
- a csoport széteséséhez vezet
- a felek közül csak az egyik lehet nyertes, a másik mindig vesztes
- hosszú távú ellentéteket generál
- a viselkedés megváltozását eredményezi
- rombolja a kapcsolatot

## **1.2. A konfliktus kialakulásának folyamat**

A szervezetek belső működési sajátosságai nagymértékben elősegítik a konfliktusok keletkezését. A konfliktusok egy része például az emberek jellemző szokásaira, tulajdonságaira vezethetőek vissza. Ilyenek az észlelési különbségek, vagy az egyéni szükségletekben, értékrendek, a munkához való viszonyulásbeli eltérések. Az említett tényezők különbségével magyarázható a legtöbb személyközi és csoportközi konfliktus. Általában valószínűbb konfliktusok kialakulása akkor, amikor a feleknek szükségképpen együtt kell működniük. Ezért a szervezeten belüli feladat- és munkamegosztásnak, döntéseknek, de a szervezeti struktúrának is jelentős szerepe lehet a konfliktusok kialakulásában.



## 2. sz. ábra A konfliktus kialakulásának folyamata<sup>1</sup>



A konfliktus nem statikus állapot, hanem dinamikus jelenség, amelyet célszerű folyamatában vizsgálni. Magát a folyamatot hat szakaszra oszthatjuk fel, amelyek egy konfliktus történetében többször is megisméltődhetnek, illetve egyes szakaszok akár ki is maradhatnak.

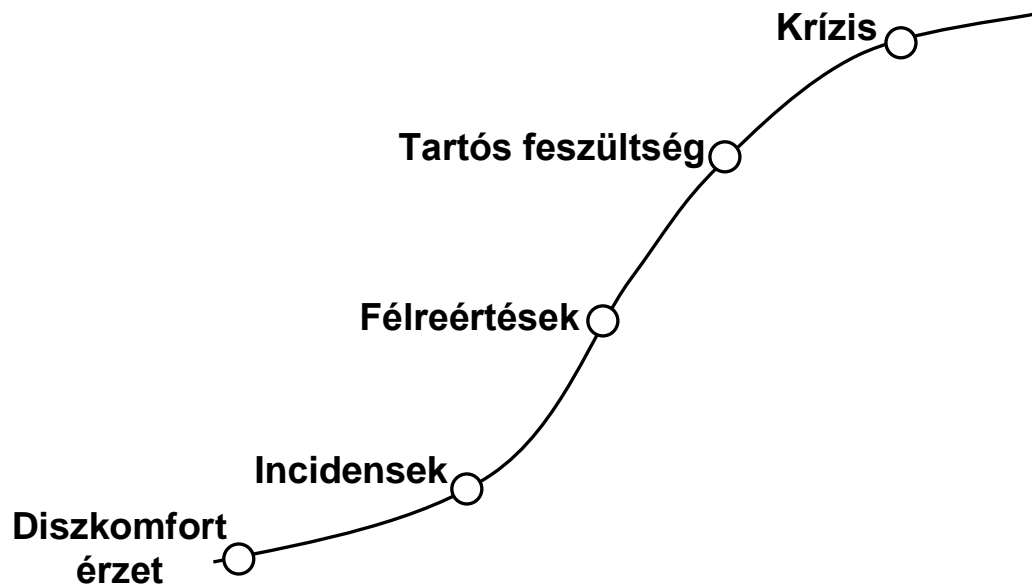
A konfliktusok kirobbanását mindig megelőzi valamilyen állapot, amely már magában hordja a *konfliktus lehetőségét*. Ezt nevezzük a *látens konfliktus* szakaszának. Bár a konfliktus ebben a szakaszban még nem manifesztálódik, mégis tetten érhető bizonyos viselkedésmódokban:

- jellegzetes testbeszéd (a másik fölé magasodó testtartás, leszegett fej, ráncolt szemöldök, ökölbe szorított kéz, mosoly-nélküliség, vagy ideges/erőltetett mosoly stb.)

- kommunikációs zavar (információk visszatartása/torzítása, metakommunikációs jelzések, beszédtechnika és stílus megváltozása stb.)

Ez a lehetőség azonban nem feltétlenül tör felszínre. A nyílt konfrontációtól az emberek többsége tart, igyekszik elkerülni. Ezért például munkahelyi környezetben sokkal több a lappangó, rejtett konfliktus, mint a nyílt veszekedés.

**2.sz. ábra A konfliktus látens szakaszának bemutatása a krízis kialakulásáig:**



- *Diszkomfort érzet*: Még semmi sincs kimondva, de érezhető, hogy valami nincs rendben. Nem lehet pontosan azonosítani, mi a probléma. Kényelmetlenül érzik az érintettek magukat a helyzetben, de nem tudják, miért.
- *Incidensek*: Rövid, éles szóváltás vagy egyéb kellemetlen interakció, amely bosszantja, lehangolja vagy feldúlja az érintetteket, de ezen előbb-utóbb túteszik magukat. Még nem alakul ki tartós, belső reakció.
- *Félreértések*: a felek egyre gyakrabban értelmezik félre egymás motivációját, szándékait vagy látnak különbözőképpen bizonyos tényeket. Gondolataik egyre gyakrabban forognak a közöttük lévő probléma körül.
- *Tartós feszültség*: A kapcsolatot tartósan lerontják a másikkal kapcsolatos negatív attitűdök és a róla kialakult, berögződött vélekedések. A kapcsolat folyamatos fejtörést okoz az érintetteknek, aggódnak és fenntartásaik vannak vele kapcsolatban.

- *Krízis*: A konfliktus már nem látens többé, a kapcsolat tartósan sérül, egyre több a nyílt összetűzés, a feszültség már hatással van a viselkedésre, a kommunikációra, stb. Egyre nehezebbé válik a normál működés fenntartása.

Amikor a konfliktus láthatóvá válik, az érintett felek *észlelik* a konfliktus lehetőségét. Ez az *észlelt konfliktus* szakasza. Már a konfliktus lehetőségének észlelése is érzelmi reakciókat vált ki, és ekkor máris *a konfliktus átérzett szakaszáról* van szó. Az érzelmi reakciókat cselekvési reakciók követik, s ettől *a konfliktus kézzelfoghatóvá*, mindenki előtt nyilvánvalóvá válik.

Ezt követi a *feloldás/elnyomás* szakasza, amikor megoldást kell találni a szemben álló felek problémájára és a feszültség feloldására. Ennek egyik lehetősége a kompromisszum elérése, amely bár mindkét fél részéről igényel lemondást, ezzel együtt kedvező eredményt is hoz. A másik lehetőség az elnyomás, amikor a megoldás: győzelem az egyik, vereség a másik oldalon. Végül következnek az *utóhatások*, amelyek egyaránt lehetnek pozitívak és negatívak.

A konfliktusoknak vannak előnyeik és hátrányaik. Nem minden konfliktus káros, mi több, a szervezetek sikeres működésének egyenesen feltétele az, hogy az egymással szemben kialakuló nézetek és érdekek felszínre kerüljenek, s ezáltal lehetőség adódjon e problémák levezetésére. Így zajlik ez a közszolgálati szervezetek életében is.

### 1.3. Konfliktusok intenzitási skálája

A konfliktusok intenzitását különböző skálaértékekkel lehet meghatározni. *Robbins* hét lépéses skálán<sup>3</sup> érzékelteti a konfliktus eszkalálódását.

1. harmónia - nincs konfliktus
2. kisebb félreértés, egyet nem értés
3. mások nyílt számonkérése, felelősségre vonása
4. nyers szóbeli támadás
5. fenyegetések, ultimátumok (Ha még egyszer!)
6. agresszív fizikai támadás
7. a másik fél megsemmisítésére tett nyílt erőfeszítés, megsemmisítő konfliktus

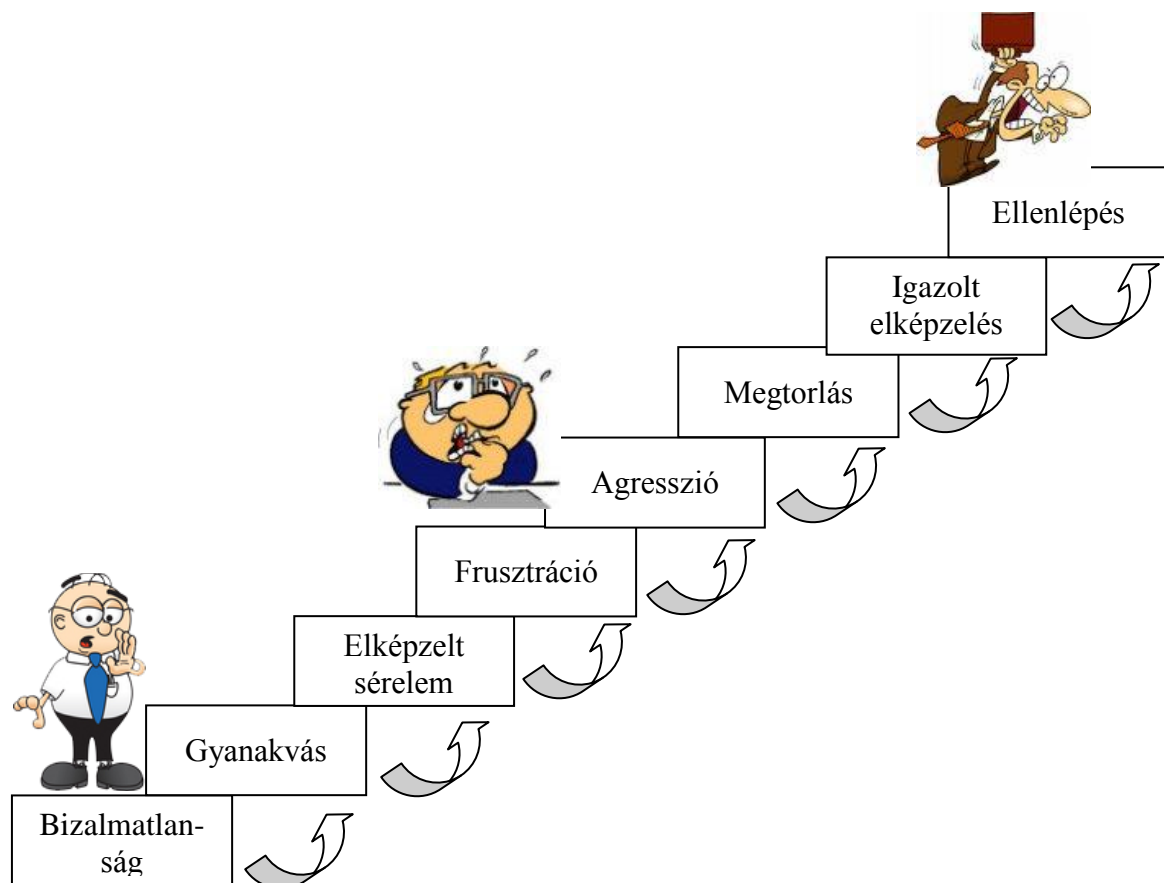
---

<sup>3</sup> Forrás: Bakacsi korábban említett műve

**Példa:** Ebédidőben belép valaki az irodába, ahol mindenki dolgozik (1. szakasz), majd nem a napszaknak megfelelően köszön (2. szakasz), amire az egyik munkatárs kioktatja (3. szakasz). A sértett fél visszatámad, hogy miért zavarja, ha így köszön, nem mindegy neki? Végezze inkább a dolgát, nem azért kapja a fizetését, hogy kötözködjön! (4. szakasz) Ekkor a bent dolgozók szinte egyszerre kizavarják az udvariatlanság miatt, és „lerészegezik”, ő pedig fenyegetőzik, hogy feljelenti őket (5. szakasz). Nem mozdul, ekkor valaki megragadja a karját, és kidobja az irodából (6. szakasz). Ekkor előkerül egy gázspray (7. szakasz).

#### 1.4. A konfliktus eszkalálódása<sup>4</sup>

A konfliktus eszkalálódásának lépéseit a következő ábra szemlélteti. A konfliktus úgy indul, hogy a felek kölcsönösen azt érzik, nem bízhatnak meg egymásban.



3.sz ábra A konfliktus eszkalálódásának lépései

<sup>4</sup> eszkalálódás: fokozódás

Az érzelmek elnyomása veszélyes lehet. Aki gyakran él ezzel, rendszerint igyekszik olyan racionális indokokat, érveket keresni (racionalizálás), melyek ezekkel az érzésekkel összhangban vannak. Így amiről valójában szó van, a haragról, a sértődésről, az érzésekről, arról gyakorlatilag szó sem esik, noha éppen ez lenne a konfliktus lényege: az érzelmi sérelem. Az elnyomott érzelmek azonban idővel felszínre törnek.

***Példa:** A biztonsági őrök közül valaki udvarolni kezd egy ügyintézőnek, aki nem fogadja a közeledését. Az őrök kollégájukat védik, ezért elterjesztik, hogy az ügyintézőnők fenn hordják az orrukat, és tiszteletlenek velük. Válaszlépésként az ügyintézőnők azt állítják, hogy a biztonsági őrök durvák, és nem váltják rendszeresen az egyenruhájukat, ezért kellemetlen velük egy térben dolgozni. És a folyamat nem áll meg akkor sem, amikor az eredeti szereplők már nem is dolgoznak ott. Az újonnan felvett ügyintéző és biztonsági őr már az öröklött konfliktus szituációba érkezik, ide fog szocializálódni.*

A folyamat végén tehát, az ellenlépést követően a konfliktus intézményesül, az újonnan érkezők számára már öröktől fogva létezőnek minősül. Megoldása a kialakulás gyökerénél található meg, vagy egy olyan alternatíva (megegyezés) felkínálásával, mely mindenképp előnyösebb a felek számára, mint a konfliktus elviselése.

Amennyiben a konfliktus állandósul, már nem marad két személy között, a szervezet más tagjait is valamilyen irányú elköteleződésre készíti. „Hamis identitások alakulnak ki, melyek keresztbe metszik a szervezeti identitást.” (Csepeli, 2001, 283.p.) A szervezeti kultúra részévé válik a bizalmatlanság, az együttműködés helyett a lejárás, a rágalmazás, a rivalizáció érvényesül. A teljesítmény hanyatlik, a légkör romlik, a szervezet válságba kerül.

## **2. A szervezeti és munkaügyi konfliktusok sajátosságai**

### **2.1. A konfliktusok kiterjedési fokai**

*Friedrich Glasl*<sup>5</sup> konfliktuskutató számos konfliktust vizsgált meg, és arra az eredményre jutott, hogy léteznek bizonyos kiterjedési fokok, melyek a konfliktusoknál rendszeresen visszatérnek, függetlenül attól, hogy magánszemélyek, szervezeti emberek vagy intézmények, illetve államok között zajlik-e. Glasl kilenc konfliktusszintet különböztet meg. Ez a kilenc fok három szakaszra osztható, melyek a konfliktusmegoldás különböző lehetőségeit nyitják meg.

#### **1. Megkeményedés, lehangoltság**

- Valamilyen okból feszültség alakul ki a két fél között.

#### **2. Vita**

- A konfliktus terítékre kerül, nyílt vita alakul ki, amelyben benne rejlik a konfliktus megoldásának lehetősége is.
- Megerősödnek az érzelmek.
- Előfordulhat, hogy ez a szakasz teljesen kimarad, a nézeteltéréseket szőnyeg (csokornyakkendő) alá söprik.

#### **3. Tettek a szavak helyett**

- A közvetlen vita után rendszerint visszahúzódnak a felek. A kapcsolatot amennyire lehet, megszakítják, kerülnek egymást.
- Mindkét fél teszi a dolgát anélkül, hogy tekintettel lennének a másakra. Megszűnnek a szükséges egyeztetések, a másik felet kész tények elé állítják. Ez már egyértelműen a munka rovására mehet.

*(Az 1-3. szakaszban még lehetséges közös megoldás úgy, hogy mindkét fél győzzön.)*

#### **4. Koalíció**

- A konfliktuspartnerek megpróbálják magukat megerősíteni, ezért szövetségeket keresnek, koalíciókat kötnek. A külső személyek bevonása az egész csoportra kiterjesztheti a konfliktust.

---

<sup>5</sup> *Friedrich Glasl* osztrák konfliktuskutató kilenc szintű skálát alkotott a konfliktus kiterjedésére, mely három szakaszban érzékelteti a megoldási lehetőségeket (kölcsonosság, mediáció, bíróság) a helyzetben szereplő felek kapcsolatának függvényében.

- Egymás között „kitárgyalják” a másik felet, megerősítik saját negatív benyomásaikat.

## **5. Tekintélyvesztés, tekintély elleni támadás**

- A koalíciók által a felek önbizalma megerősödik.
- Cél: mindenki tudja meg, milyen az ellenfél „valódi arca”, tekintélyének lerombolása érdekében. Sűrűsödő támadások, provokációk, kérdőre vonások követik egymást.

## **6. Ultimátum**

- Az érintett feleknek az az érzésük, hogy már alig bírják, minden erejükkel változásra törekszenek.
- Ennek érdekében fenyegetések és ultimátumok hangzanak el, az egyik fél drasztikus következményekkel fenyegetőzik, ha követeléseit nem hajtják végre.
- A másik fél ezáltal erős nyomás alatt érzi magát, és úgy reagál, hogy szankciókkal fenyegetőzik, ha a másik nem hajlandó elállni követeléseitől.

*(A 4-6. szakaszban a megoldás külső, semleges közvetítő segítségével történhet meg. A felek egyetértő megoldásra találásának kicsi a valószínűsége. Legtöbbször az egyik fél győz, a másik fél veszít.)*

## **7. Korlátozott megsemmisítő csapások**

- A konfliktusban érintett felek követeléseiket fenyegetés és ultimátumok útján nem tudják keresztülvinni, az érzelmek (düh, bosszúság) egyre erőteljesebbé válnak. A másiktól mindig rossz szándékot feltételeznek, erős lehet a paranoid észlelés.
- Minden eszközt jogosnak vélnék, az emberi viselkedés normáit áthágják. Fizikai szinten is erőszakhoz vezethet, eleinte tárgyak ellen (iratok eltüntetése, kerék kiszúrása, stb.). Célzott pletykák, rágalmak jelennek meg.
- Nem él az igazságtalanság tudata.

## **8. Az ellenfél rendszerének szétrombolása**

- A felek erővel próbálják meg az ellenfelet és szövetségeseit „kikészíteni”, teljesen tönkretenni. az előző szinten a károkozásban még érvényesülnek bizonyos határok, itt ezek eltűnnek.
- Nyílt szabotázs, célzott, szemtől szembeni támadások (rágalmak özöne, telefonterror, fenyegető levelek, stb.) jellemzőek.

## 9. Együtt a szakadékba

- Minden törekvés az ellenfél fizikai, lelki, szakmai, anyagi tönkretételére irányul, akár annak árán is, hogy ő maga is súlyos károkat és hátrányt szenved.

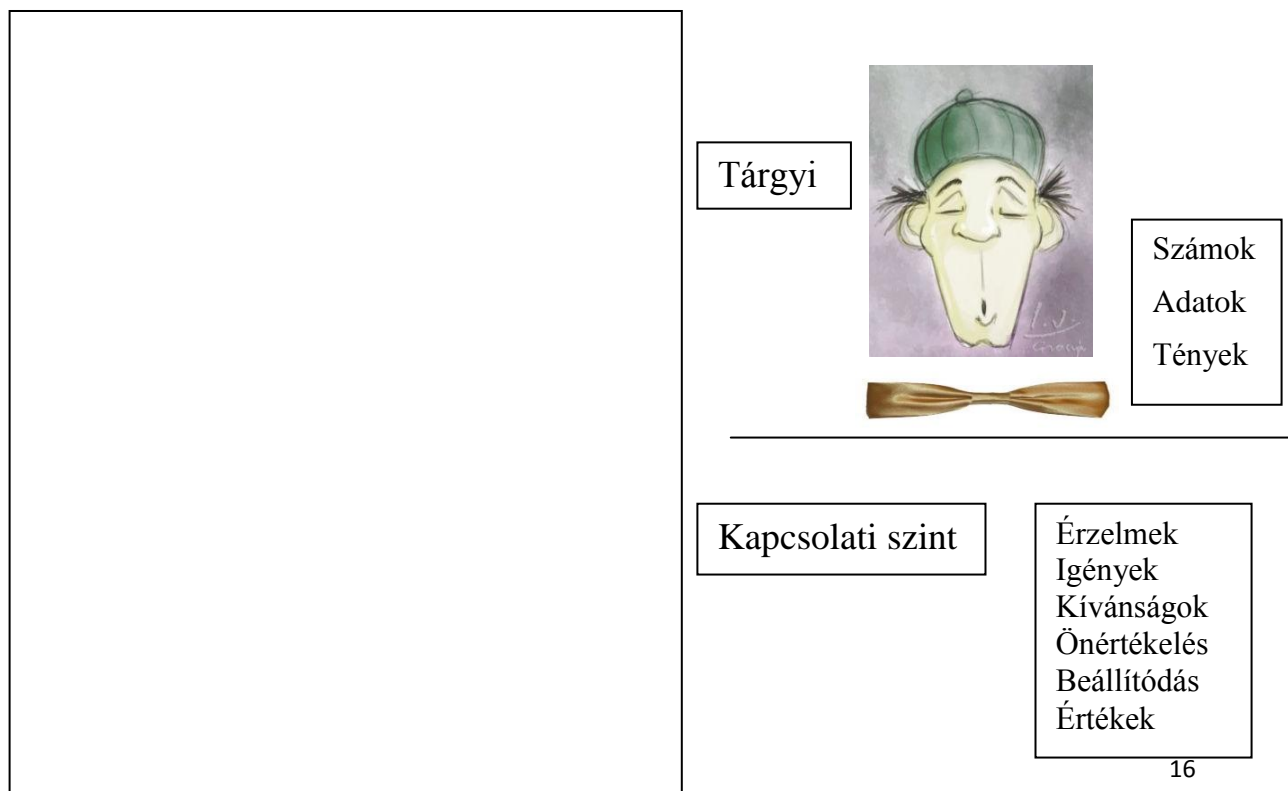
(A 7-9. szakaszban a megoldás már csak külső hatalom által történhet meg. Általában csak olyan megoldás lehetséges, melyben mindkét fél veszít. A külső hatalom lehet felső vezető, vagy bíróság is.)

**Példa:** Talán mindenki tud egy példát mondani a jó munkahelyi viszonyok megromlására, eltorzulására, és elmérgesedésére, mely szemléltetheti Glasl elméletét. Az első fázisban még megoldhatnák a felek, ha akarnák, és a dac nem állna középük. A második szakaszban a főnököt, vagy egy tekintélyes kollégájukat hívják döntőnkül, a harmadikban pedig nyilvánosan elindul a munkahelyi háború, ahol már csak a fegyvernemek kérdésesek.

## 2.2. A konfliktusok tárgyi és kapcsolati szintje

Szakmai dolgokról általában tárgyi szinten kommunikálunk, információk, tények, adatok cseréjét folytatjuk. Ezzel egyidejűleg mindig jelen van a kapcsolati szint is. Ez az egymáshoz való viszonyt mutatja meg. A zavar a kapcsolati szinten konfliktushoz vezethet, ha a kapcsolati szinten megjelenő igények és a megélt valóság között eltérés keletkezik, az legtöbbször az önértékelés megsebzésével is jár.

### 4. sz. ábra A konfliktusok tárgyi és kapcsolati szintje





Ezeket a kapcsolati szintű sérelmeket a munkahelyen gyakran nem tisztázzák, sőt, a magánéletben sem mindig kerül rá sor, rejtve maradnak. Az érzéseket igyekeznek „csokornyakkendő” alá elrejteni. A konfliktusok kezelését mindig a kapcsolati szinten ajánlott kezdeni, ha sikerül felszínre hozni az érzelmeket, és van lehetőség a sérelmek feloldására, a konfliktus átkerül a tárgyi szintre, vagyis könnyebben kezelhető vitává válik.

### 3. Ügyfélbarát magatartás a közszolgálati konfliktus-környezetben

#### 3.1. A konfliktusok megelőzése és kézbentartása

A konfliktus számos pozitív hatással bír. Képes megakadályozni a stagnálást, fokozza az érdeklődést és kíváncsiságot. *John Dewey*<sup>6</sup> filozófus szerint a konfliktus felkavarja a gondolatokat, javítja a megfigyelést, és támogatja az emlékezést. Arra ösztönöz, hogy legyünk innovatívak, és nem hagyja, hogy eluralkodjon rajtunk a passzivitás, tehát kreativitásra ösztönöz.

A Harvard Egyetem kereskedelmi fakultásán dolgozó *Richard Walton*<sup>7</sup> professzor a konfliktus szervezetekre gyakorolt pozitív hatását a következő pontokban foglalta össze:

- *Először* is, növelheti a társadalmi rendszer által megkövetelt feladatok végrehajtásához szükséges motivációt és energiát.
- *Másodszor*, megnövelheti az egyén és a rendszer megújítási készségét, a több szempontúság és a hasznosság élménye következtében.
- *Harmadszor*, az egyén jobban megértheti saját helyzetét, mert a konfliktus arra kényszeríti, hogy megfogalmazza álláspontját, és érveljen mellette.
- *Negyedszer*, erősíti a saját identitás tudatosulását.
- *Ötödször*, az interperszonális konfliktus javíthatja a felek saját, belsőleg megélt konfliktuskezelését.

#### 3.2 Emberi erőforrás gazdálkodási szakemberek a munkahelyi konfliktusok rendezésében

Az elméleti kutatások és tézis megfogalmazások után felmerül a kérdés: Hogyan kezelhetőek a konfliktusok oly módon, hogy minimálisra csökkenjen a kockázatuk, és maximális legyen az előnyük? A gyakorlatban ugyanis az emberi erőforrás gazdálkodás szakemberei naponta találkoznak a konfliktushelyzetek széles skálájával, és szembesülnek a

---

<sup>6</sup> *John Dewey* a konfliktusok társadalomra gyakorolt pozitív hatását írta le pedagógiai modelljeiben. Elmélete szerint az iskolai szociális rendeződés és viselkedés, mint szociális aktivitás, alapja lehet a társadalmi változásokra felkészítésnek.

<sup>7</sup> *Richard Walton* John Dewey nyomdokain haladva fogalmazta meg a konfliktusok szervezetekre gyakorolt pozitív hatásával kapcsolatos elméleti pontjait.

szervezeti elvárások – , mely legtöbbször a vezetők közvetítésével fogalmazódik meg –, és a szervezeten belül tevékenykedő emberek személyes érdekeinek gyakori ütközésével.

Az alábbi néhány javaslat a vezetők és a munkatársak közötti konfliktusok csökkentését célozzák, amelyekre az emberi erőforrás gazdálkodási szakemberek felhívhatják a vezetők figyelmét, vagy saját hatáskörben kezdeményezhetik a megfelelő folyamatok kialakítását:

1. *Rendszeresen frissítsék a munkaköri leírásokat* (ebbe vonják be beosztottakat is). Győződjenek meg róla, hogy a munkaköri leírásokban foglalt feladatok teljesen lefedik a szervezet által végrehajtandó teendőket, és győződjenek meg arról is, hogy a dolgozók munkaköri leírásában nincs-e átfedés vagy ellentmondás. Minden esetben dátumozzák a frissítéseket!
2. *Szánjanak időt a beosztottak megismerésére!* Ismerjék munkájukat, eredményeiket, problémáik természetét, erősségeiket, hiányosságait, munkamotívumaikat.
3. *Készítsenek rendszeres, írásos beszámolót az elért eredményekről* (Dicsérjenek!), a vezetőség elvárásairól és a következő periódusra vonatkozó elképzelésekről. Rendszeresen tartsanak vezetői értekezletet, ahol ezekről tájékoztatják a beosztottakat. Az egyik legerősebb motiváló erő, ha tudják a beosztottak, hol foglalnak helyet a rendszerben, és látják a munkájuk értelmét.
4. *Szervezzenek készségfejlesztő tréningeket, szakmai továbbképzéseket* (például interperszonális kommunikáció, konfliktuskezelés, delegálás)!
5. *Dolgozzák ki (a dolgozók véleményére támaszkodva) a legfontosabb belső kommunikációs és ügykezelési folyamatokat*, gondoskodjanak róla, hogy a munkatársak megismerjék és megértsék ezeket.
6. *Bátorítsák a munkatársakat* ötleteik, javaslataik megosztására.

### **3.3. A munkahelyi kommunikáció zavarai, és elhárításuk**

A közszolgálati munkahelyeken is számos kommunikációs zavarral küzdenek a köztisztviselők. Milyen típusú problémák nehezítik egymás megértését? Számtalanszor hisszük azt, hogy beszélgetünk, valójában azonban elbeszélünk egymás mellett. Elsősorban azért, mert nem tudunk igazán odafigyelni arra, amit a másik mond, a következő zavaró tényezők miatt:

- ☹ mert mások zavarnak az odafigyelésben,
- ☹ mert érzelmekkel vagyok tele, melyek elterelik a figyelmemet,
- ☹ mert "előre tudom, hogy mit fog mondani",
- ☹ mert lenyűgöz a beszélő egyénisége,
- ☹ mert ellenvéleményem van, és azt fogalmazgatom magamban,
- ☹ mert a rangja, pozíciója miatt meg vagyokilletődve,
- ☹ mert nem beszél érthetően,
- ☹ mert mondandójának egy-egy részlete megkap, s annál leragadok,
- ☹ mert túl sokat fecseg,
- ☹ mert látom, hogy nem is hozzám beszél,
- ☹ mert kioktatóan, leereszkedően viselkedik,
- ☹ mert állandóan közbevág, amikor én beszélek,
- ☹ mert nem állom meg, hogy ne nyilvánítsak azonnal véleményt egy-egy megállapításával kapcsolatban,
- ☹ mert nem azt mondja, amit én hallani szeretnék,
- ☹ mert fáradt vagyok,
- ☹ mert tárgyalási helyzetben mindig lámpalázias vagyok,
- ☹ mert éppen valami más köti le a figyelmemet,
- ☹ mert a másik szándékait nem veszem figyelembe,
- ☹ mert monoton a beszéde, nehéz megtalálni benne a lényegét.



*De, ha már benne van valaki egy helyzetben, érdemes mindent megtenni azért, hogy megértsék egymást az érintettek. Például úgy, hogy...*

- ☺ ránéz a beszélőre,
- ☺ keresi a tekintetét (persze, nem úgy, hogy farkasszemet néz vele),
- ☺ tartása is a figyelmét tükrözi, azaz a beszélő felé fordul, esetleg egy kicsit érdeklődően felé hajol, ügyelve arra, hogy karja ne legyen összefonva (ez ugyanis elzárkózást jelentene),
- ☺ ha a téma megengedi, mosolyog,
- ☺ bólogat, jelezve, hogy követi és érti a másik mondandóját,
- ☺ lehetőleg ne akassza meg a beszélő gondolatmenetét,

- ☺ de ha nem érti, vagy nem vagyunk biztos abban, hogy jól értett valamit, kérdezzen nyugodtan vissza,
- ☺ néha ismétlje meg a kulcsszavakat, ha ezt ügyesen teszi, a beszélő értékelni fogja, őt pedig az ismétlés segíti az emlékezésben,
- ☺ néha foglalja össze, amit hallott: "Szóval ön azt mondja...", "Ezt értsem úgy, hogy ...", "Vagyis...". Ez a másoknak is alkalmat ad arra, hogy ellenőrizze, mindent elmondott-e, érthetően mondta-e, megfelelő helyre tette-e a súlypontokat, stb.,
- ☺ vegye észre a partnere verbális (szóban történő) és nem verbális (a testtartással, mozdulatokkal kifejezett) közléseinek összhangját vagy disszonanciáját!

## 4. A hatékony konfliktuskezelés módszerei

Az ember viselkedése konfliktushelyzetben több tényező függvénye. A viselkedést meghatározó legfontosabb tényezők a személyiség beállítódása, önértékelésének és önismeretének foka, aktuális érzelmi állapota; a környezeti légkör; a helyzetből fakadó jellegzetességek: hol, mikor jelenik meg a konfliktus; a konfliktusban részt vevők kapcsolatának minősége és milyensége; a konfliktusban részt vevő felek szándékának, motivációinak észlelése.

A személyiségjellemzők hatását hangsúlyozva a konfliktusokban mutatkozó viselkedés megértésére és magyarázatára két személyiségdimenzió kiemelését követik nyomon a konfliktus-szakirodalomban: az egyik az *önérvényesítés – önalávetés*, a másik pedig az *eredményorientáltság – kapcsolatorientáltság* dimenziója. A következő hatások színezik és hatják át tehát a konfliktusok megjelenését és kibontakozását a benne résztvevők motivációja, állapota és viselkedése szerint.

- Az *önérvényesítő* személy saját vélt vagy valós érdekeinek megfelelően törekszik elképzeléseinek megvalósítására, szükségleteinek kielégítésére, nem figyel mások elképzeléseinek, szándékainak érvényesülésére.
- Az *önalárendelő* ember segíti a másik ember törekvéseinek, szándékainak a megvalósulását, miközben lemond saját szükségleteinek, igényeinek a kielégítéséről.
- Az *eredményorientáltság* a feladatra koncentrációt serkenti, annak kifogástalan megoldását, a jó teljesítmény elérését biztosítja.
- A *kapcsolatorientáltság* a másokkal való jó kapcsolat igényének kifejeződése. A kapcsolatorientált ember hajlandó lemondani saját érdekeiről a másik szükségleteinek, igényeinek kielégüléséért, szempontjainak érvényesüléséért.

### 4.1. Konfliktusmegoldó stratégiák

A fenti személyiségdimenziók alapján öt *konfliktus-megoldási stratégia*<sup>8</sup> írható le. Többnyire minden ember alkalmazza mindegyik stratégiát, azonban helyzeti tényezők szerint sajátosan előnyben részesítheti egyiket-másikat.

---

<sup>8</sup> *Thomas és Kilmann* konfliktusmegoldó stratégiákról szóló elmélete nyomán. A stratégia hosszú időre érvényes és általános iránymeghatározást jelent, amely vonatkozik a tervezésre, irányításra, vezérlésre, az alkalmazásra kerülő eljárásokra egyaránt.

### *Versengő - győztes/vesztes – stratégia*

Az egyén saját szándékait érvényesíti a másik fél rovására. A versengés jelentheti a „saját igazáért való kiállást”, a helyesnek vélt álláspont védelmét, vagy egyszerűen a győzelemre törekvést. A konfliktusban álló felek között a szándékokat, elképzeléseket gyakran erőszakos formában próbálják érvényre juttatni, a konfliktust harcként értelmezik, győzelemre, a másik legyőzésére törekszenek. Mindig van vesztes, az aszimmetrikus kapcsolatokban rendszerint mindig a kisebb hatalommal rendelkező lesz az (e stratégia rombolja a vesztes önértékelését, újabb feszültségeket szül).

### *Alkalmazkodó stratégia*

Aki ezt a stratégiát választja, nagyvonalúságból, félelemből, kényszerből vagy megfontolt döntés után, lemond saját érdekeinek, vágyainak érvényesítéséről a partner javára. Az ideiglenes alkalmazkodás egy jövőbeli nyerő helyzet reményében megfelelő lehet, a mindenáron való alkalmazkodás azonban veszélyes stratégia. Eredményeként nem fejlődik megfelelően az a belső erő, amely a mindennapi konfliktusok megoldásában nélkülözhetetlen.

### *Elkerülő stratégia*

Alkalmazója a helyzet elemzése, a viszony minősítése, valamint a győzelmi esélyek mérlegelése alapján használja. A tekintélyelvű szervezeti vezetés azt igazolja, hogy a tagoknak igazuk biztos tudatában sem mindig ésszerű kiállniuk annak védelmére. Leginkább akkor alkalmazzák, amikor bizonytalanok a helyzet megítélésében, esetleg hatékony eszköz hiányában, a helyzet spontán oldódásában bízva, későbbre halasztják a megoldást.

### *Kompromisszumkereső stratégia*

Olyan közösen elfogadható megoldás keresése a cél, amely mindkét fél számára kielégítő. Egyenrangú felek között gyakori megoldásmód, időt és lehetőséget ad jobb megoldások keresésére, kapcsolatmentő hatású lehet. A kompromisszum gyakran csak törékeny egyensúlyi állapotot eredményez, „félúton találkozást” jelent, kölcsönös engedmények, vagy gyors áthidaló megoldás keresését. Az erőviszonyok változásával azonban a későbbiekben az erősebb fél a másik legyőzésére törekedhet.

### *Problémamegoldó – győztes/győztes – stratégia*

A résztvevők a probléma olyan megoldására törekszenek, amelyben mindkét fél érdekei, szükségletei, meggyőződései érvényesülnek. E stratégiát együttműködőnek is hívják, mert itt kölcsönösen elfogadják a másik fél önérvényesítését, készek empátiákkal viselkedni a legjobb megoldási lehetőségek megtalálása érdekében.

A közösen elfogadott megoldás mellett mindkét fél elkötelezett. A megoldáskeresés folyamatában lehetőség adódik egymás mélyebb megismerésére, a szándékok, szükségletek feltárása során a kapcsolat elmélyülhet, és lehetőség nyílik egymás eddig nem ismert értékeinek felfedezésére. E stratégia alkalmazásához kulcsfontosságú a konfliktusmegoldás szándéka, az egymás iránti negatív érzelmek kizárása. A problémamegoldó stratégia együttműködést feltételez, az alkalmazótól tudatosságot, önkontrollt, jövő felé irányultságot, mérlegelést igényel.

### **A stratégiák jellemzői**

*Versengő* = önérvényesítő, nem együttműködő

- biztos az igazában
- egyéni, vagy saját csoportérdeket képvisel
- győzelemre törekszik
- saját és mások igazáért küzd
- hatalomorientált

*Elkerülő* = nem önérvényesítő, nem együttműködő

- eltereli a megoldást
- időt kér, otthagya a másikat (Majd ha lecsillapodtál, akkor...)
- diplomatikus, kitérő
- visszahúzó

*Alkalmazkodó* = együttműködő, nem önérvényesítő

- felkínálja a megoldási módot
- saját szándékairól lemond
- kényszerűségből engedelmessé válik (ha nagy a vesztenivaló)
- önzetlen, önfeláldozó

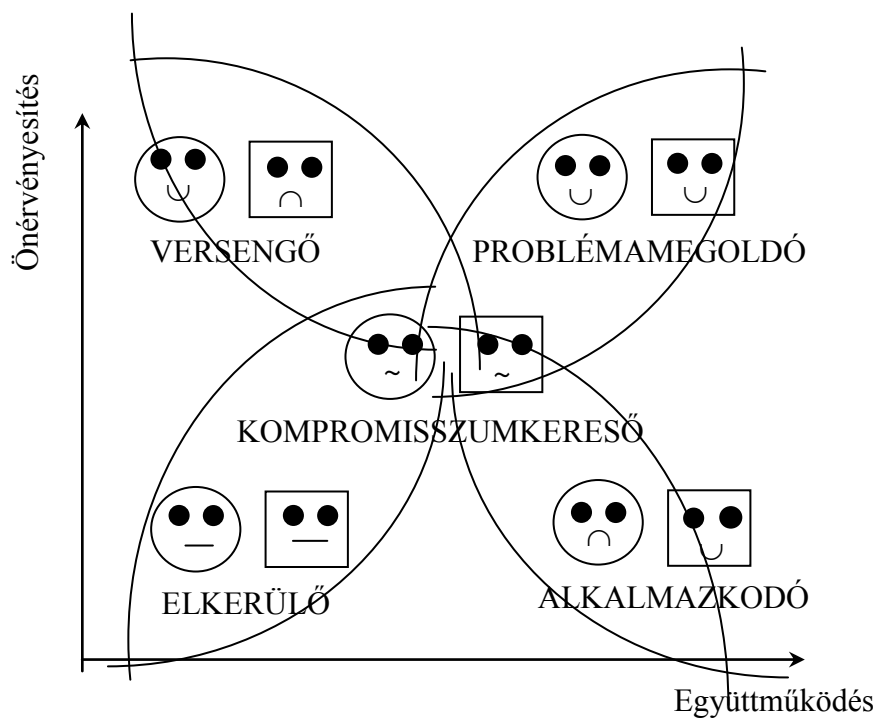


*Megegyező/kompromisszumkereső* = átmenet az önérvényesítő és együttműködő között

- lemond a győzelemről
- kompromisszumra kész
- nem akar veszteni
- kicsit nyer és veszít is, mindkettőnek elfogadható megoldást keres, többről mond le, mint a versengő, de kevesebbről, mint az alkalmazkodó.

*Problémamegoldó* = együttműködő, önérvényesítő

- képes elvonatkoztatni a személytől
- a problémamegoldásra koncentrálnak
- szövetségre törekszik
- elegendő időt szán a megoldásra
- kreatív



**4. sz. ábra Konfliktusmegoldó stratégiák és kiterjedésük<sup>9</sup>**

<sup>9</sup> Forrás: Sziklai – Svelta (szerk.): Hallgatói segédlet a Rendészeti Vezetővé Képző Középvezetői Program résztvevői számára. IV. modul: Konfliktus- és stresszkezelés Budapest, 2008. (Az ábrán a kör-arcok ábrázolják az Én-t, a négyzet-arcok a konfliktusban szereplő másik felet.)

Amikor valaki válaszol a konfliktus szituációra, fontos, hogy mérlegelje, mit jelent számára a helyzetben elfoglalt pozíció, mi a tét, és milyenek az aktuális tárgyi és személyi körülmények. Felteszi tehát – elsősorban önmagának – a kérdést:

- A szituáció azonnali választ kíván vagy halasztható?
- Megfelelő-e a rendelkezésre álló időmennyiség?
- Mekkora intenzitású érzelmeket váltott ki a konfliktus a résztvevőkből, szükséges-e először a feszültségek csökkentése, az indulatok „lehűtése” (a kommunikáció kapcsolati síkján)?
- A megoldatlanság milyen következményekkel járhat?

Mind az öt konfliktuskezelési mód hasznos bizonyos helyzetekben. Hatékonyságuk az adott konfliktushelyzet követelményeitől függ és attól, hogy mennyire ügyesen alkalmazzuk. Mindnyájan képesek vagyunk mind az öt mód alkalmazására. Senkire sem jellemző egyetlen, kizárólagos stratégia a konfliktusok kezelésében. Ugyanakkor általában elmondható, hogy ha valaki előnyben részesít egy stratégiát, hajlamos azt gyakrabban használni konfliktusai rendezésében.

## 5. Kooperatív magatartás – eredményes konfliktuskezelés

### 5.1. A konfliktusfeloldás módszerei

A konfliktusok feloldásában számtalan ötlettel, technikával, módszerrel él minden ember. Gyerekkorunkban kezdődik e módszerek tanulása, kipróbálása, és az alkalmazás következtében tapasztalt elégedettség nyomán létrejön az az eszközkészlet, melyet rutinosan használ a legtöbb személy másokkal való összeütközéseiben. A készlet azonban folyton bővíthető, hiszen a konfliktusok is folyamatosan változnak a helyzetek, a benne szereplők, és a célok változásával. A következő módszerek elsősorban a közszolgálati emberi erőforrás gazdálkodó szakemberek számára hasznosak, akiknek munkaköri kötelességből szükségképp folyton frissíteniük kell eszköztárukat, hogy mindig naprakész és hatékony módszert alkalmazhassanak a munkahelyi konfliktusok rendezésekor.

#### 5.1.1. A „MONDD” módszer<sup>10</sup>

A konfliktusok kezdeményezéséhez hatékony vezérfonal lehet *Thomas Schmidt* MONDD módszerének alkalmazása. A felszólítás emlékeztet arra, hogy milyen könnyű a konfliktusok kezdeményezését elkerülni, és milyen fontos ezt mégis megtenni. Minden betű egy-egy lépést szimbolizál a konfliktusok konstruktív kezdeményezése érdekében.

„M” *Mutasd meg saját látásmódod!*

- Saját észleléssel, látásmódommal kezdem. Konkrét leírást adok arról, amit láttam, hallottam, tapasztaltam. Kerülni kell az általánosítást és az értékelést.

Példa: Nekem feltűnt, hogy...

„O” – *Oszd meg velem, hogyan hat rád!*

- Leírom azt, hogy milyen hatással volt rám a tapasztalt dolog.

Példa: Számomra ez azt jelenti...

„N” – *Nevezd meg érzéseidet!*

- A másik fél számára egyértelművé kell tennem, hogy a konfliktus nekem személy szerint mit jelent, milyen érzéseket kelt bennem.

Példa: Úgy érzem magam...

---

<sup>10</sup> *Thomas Schmidt* konstruktív konfliktuskezelési módszere az Én-üzenetek alkalmazásán alapul. Forrás: *Thomas Schmidt: Konfliktuskezelési tréninggyakorlatok. Z-Press Kiadó. Miskolc, 2009. ISBN 978-963-9493-52-0*

Az első három lépéssel világosan és konstruktívan lehet a konfliktusokat kezdeményezni. Ezután az a cél, hogy párbeszéd alakuljon ki annak érdekében, hogy kiderüljön, hogyan látja a másik fél a helyzetet.

**„D”** – *Derítsd ki a másik látásmódját!*

- A cél, hogy valóban megértem a másik fél látásmódját, hogy a két látásmódot egymás mellé tudjuk helyezni. A másik érzi azt, hogy őszinte tisztázásra törekszem, és igyekszem megérteni őt.

Példa: Hogyan látja ezt ön?

**„D”** – *Definiáld a végső következtetéseket!*

- A cél, hogy közösen keressünk megoldásokat és levonjuk a végső következtetéseket a jövő számára.

Példa: Megállapodhatunk abban, hogy...

#### *5.1.2. A konfliktusmegoldó beszélgetés*

Megfigyelhető, hogy azok a beszélgetések, amelyek mindkét fél számára elfogadhatóak, érzelmileg és tartalmilag is kielégítően zárulnak, mindig egy bizonyos szerkezet szerint mennek végbe, melynek lépései a következők:

*Felkészülés* – Az ilyen beszélgetések központi sikertényezője.

- Saját érzések és igények tisztázása.
- Saját célok megfogalmazása.
- Igyekezünk a konfliktuspartner helyébe képzelni magunkat.
- Keretfeltételek, körülmények megteremtése.

*Bevezetés* – A közös alap, hangulat megteremtése.

- A kapcsolat kialakítása.
- A beszélgetés alkalmának és céljának megnevezése.
- Az eljárási mód összehangolása.

*Tisztázás* – A konfliktus konstruktív kezdeményezése (Például a MONDD módszer alkalmazásával).

- Nézőpont ismertetése általánosítás és gyanúsítgatás nélkül, saját érzéseim leírása a másik hibáztatása nélkül, annak tisztázása hogyan látja ő a helyzetet.
- A konfliktuspartner elfogadása.
- Együttműködő kommunikációs technikák: nyitott kérdések, aktív meghallgatás, konkrétumok, visszatükrözés.
- Lassított beszélgetés vezetése.

*Megoldás* – A kölcsönös megértés kialakulása után fókuszálhat a figyelem a múltból (a konfliktus) a jövő (megoldás) felé.

- A kívánságok és igények kifejezése.
- A megoldási ötletek gyűjtése.
- A közös megegyezésig való eljutás.

*Lezárás* – A beszélgetés pozitív zárása.

- Annak tisztázása, hogy mindent megbeszéltünk-e.
- Rávilágítás a folyamat előnyeire.
- Pozitív lezárás.

Amennyiben a fenti módszerek nem vezetnek eredményre, más konfliktuskezelő eljárásokat is alkalmazhatunk a tárgyalás folytatása érdekében. Ezek közös vonása, hogy az egymással szemben álló két fél mellé egy külső, semleges felet rendelnek, aki objektíven szemlélve az addigi eseményeket képes megállapodásra sarkallni őket.

### *5.1.2. Kooperatív konfliktuskezelés – a mediáció*

#### *A munkaügyi mediáció hazai kialakulása*

Az Országos Érdekegyeztető Tanács (OÉT) 1996. július 1-jei hatállyal hozta létre a Munkaügyi Közvetítői és Döntőbírói Szolgálatot (MKDSZ), mely feladata, hogy segítse - felkérés esetén - a szociális partnereket a kialakult kollektív munkaügyi konfliktusok rendezésében, a közvetítés és a döntőbíráskodás eszközével.

### *A mediáció fogalma*

A mediáció olyan konfliktusrendező eljárás, amelyben a két, vagy több szembenálló fél egy harmadik, független személy – a mediátor – közreműködésével oldja meg konfliktusát. „A mediáció nem arra törekszik, hogy igazságot tegyen, hogy eldöntse, ki ártatlan, ki bűnös, ki mennyit szenvedett a másiktól, vagy kinek az igénye jogos, és kié nem. A hangsúly nem azon van, hogy ki mit mondott, vagy tett a múltban.

A mediáció előre tekint, azt nézi, hogy a felek hová akarnak eljutni.”(Bokodi, 2012, 14. p.) Ebben az esetben az a cél, hogy a felek összeegyeztessék érdekeiket, és mindkét fél számára elfogadható gyakorlatias megoldás szülessen, melynél figyelembe veszik az eltérő érdekeket és szükségleteket. Ezen túl számos előnnyel jár e konfliktusrendező eljárás.

### *A mediáció jellemzői:*

- az eljárás önkéntes,
- a probléma megoldásáról a felek maguk döntenek,
- az eljárás bizalmas,
- gyors,
- költségkímélő.

Nem hagyható figyelmen kívül, hogy az említett konfliktuskezelő stratégiák és eljárások leginkább érdekbeli különbségekből adódó konfliktusok rendezésére szolgálnak, jogviták (azaz jogszabály megsértése) esetén a munkaügyi bíróságok feladata a helyzet törvényes rendezése.

Az alternatív vitarendezés módszerei elősegítik a társadalmi, gazdasági konfliktushelyzetek hatékony megoldását, erősítik a toleranciát és a felek kölcsönös megértését. Ezen a téren a mediációban sokat ígérő lehetőségek rejlenek.

A mediáció a közszolgálati munkahelyi konfliktusok megoldásában még kevésbé elterjedt eszköz, ugyanakkor a mediációs technikák megismerésével az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó munkatársak sokat tehetnek a konfliktusok eszkalálódása ellen.

A közigazgatási integrált stratégiai humánerőforrás gazdálkodás rendszerében, a mediációnak – a munkaügyi konfliktusok békés megoldásaként – kiemelt szerepe lesz a jövőben. Ebben a folyamatban az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó szakemberekre kettős szerepkör vár. Egyrészt ők lehetnek a főszereplői a munkaügyi konfliktusok megoldásának, másrészt hatékonyan közreműködhetnek a közszolgálati vezetők konfliktus tanácsadóiként.

## **Irodalomjegyzék**

BAKACSI GYULA: *Szervezeti magatartás és vezetés. Aula Kiadó. Budapest, 2004. ISBN 9789639585492*

CSEPELI GYÖRGY: *A szervezkedő ember. A szervezeti élet szociálpszichológiája. Osiris Kiadó. Budapest, 2001. ISBN 963-389-040*

GLASL, FRIEDRICH: *Konfliktlösung. die Diagnose und Behandlung von Konflikten in Organisationsentwicklung in der Praxis, 2. Band, Bern, Stuttgart 1980.1994. 10. Auflage, 2011. ISBN 3-258-02971-7*

KLEIN SÁNDOR: *Vezetés-és szervezetszociológia. EDGE 2000 Kiadó. Budapest, 2009. ISBN 9789639760073*

THOMAS SCHMIDT: *Konfliktuskezelési tréninggyakorlatok. Z-Press Kiadó. Miskolc, 2009. ISBN 978-963-9493-52-0*

SZIKLAI-ERŐSS KATALIN, SVELTA ERZSÉBET: *A vezetőképzés elméleti alapjai szöveggyűjtemény. Kizárólag belső használatra. IRM OF RBI. Nagykovácsi, 2006.*

DR. BOKODI MÁRTA (SZERK.): *Alternatív vitarendezés – mediáció jegyzet. Wekerle Sándor Üzleti Főiskola 2012.*

### **Ajánlott irodalom:**

WILLIAM STILLWELL ÉS JERE MOORMON: *A konfliktus az élet része a háború elkerülhető. (Konfliktusok személyközpontú megközelítése) EDGE2000 Kiadó. Budapest, 2009. ISBN 978-963-9760-10-3*

## **Melléklet**

### **Fogalomtár**

#### **Kognitív disszonancia**

A kognitív disszonancia egy pszichológiai elmélet, mely szerint az egymásnak ellentmondó vélemények feszélyező érzést keltenek az elmében. Az elmélet szerint a disszonancia, kellemetlen lévén, arra ösztönzi az embert, hogy változtasson gondolkodásmódján, véleményén vagy viselkedésén. Az elméletet elsőként Leon Festinger szociálpszichológus vizsgálta.

#### **Konfliktus**

A latin „confligere” szóból származik, mely azt jelenti: Két fél között érdekek, értékek, kapcsolatok mentén, valamint strukturálisan és információhiányból adódó ütközés.

#### **Szociális konfliktus**

Interakció, ahol összeegyeztethetlenségek uralkodnak, amelyeket az érintettek érzelmi sérelemként élnek meg.

#### **Mediáció**

Konfliktusrendező eljárás, amelyben a két, vagy több szembenálló fél egy harmadik, független személy – a mediátor – közreműködésével oldja meg konfliktusát.

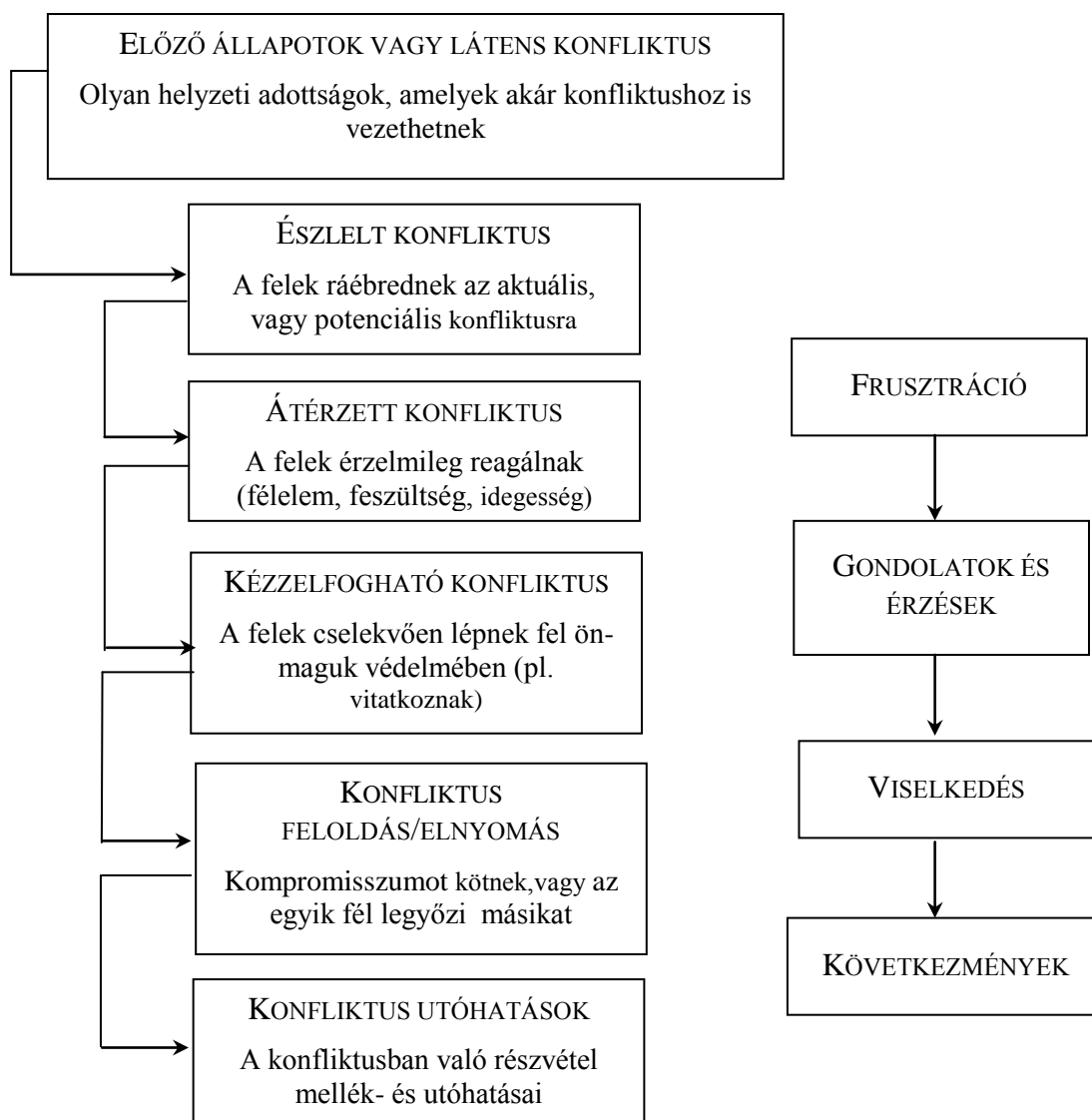
#### **Szakszervezetek**

Önkéntesen, hosszú távra létesített munkavállalói érdekszövetségek, melyet tagjai a saját gazdasági és szociális helyzetük javítása céljából hoznak létre

#### **Érdekképviseltek**

Önmagában gyenge egyedi érdekérvényesítési törekvések közös fellépése. Munkavállalói oldalon a leggyakoribb formája a szakszervezet





Nemzeti Fejlesztési Ügynökség  
[www.ujszechenyiterv.gov.hu](http://www.ujszechenyiterv.gov.hu)  
**06 40 638 638**



**A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.**