



20-25 perc

Mottó

„Abban az esetben, ha a genetikai adottságok mellé a szükséges környezeti feltételek is adottak, alap beállítottsága szerint az ember szervezete több saját rendszerének köszönhetően együttműködés és „emberség” jellemezte társas lény.”
Joachim Bauer

A konfliktusok jelentősége a szervezetben. A TKI modell.

Elterjedt értelmezések

Az értelmező szótár szerint a *konfliktus ütközés, ellentmondás, vita* vagy veszekedés, harc, olykor hosszú küzdelem. Hétköznapi tapasztalataink alapján ehhez a fogalomhoz komor és feszült helyzet, dühös, agresszív magatartás képzetét társítjuk. Az emberek általában úgy gondolják, hogy a *konfliktusok ártanak az emberi kapcsolatoknak*, gyakran természetlenek és következményük az, hogy elveszítjük mások együttműködését.

A konfliktus megítélésének változásai

A hagyományos vezetésfelfogás is a szervezet destruktív jelenségének tartotta a konfliktust, így fontosnak tartotta elkerülni, illetve elfojtani. A Human Relations hívja fel a figyelmet a konfliktusok szükség-szerű voltára a szervezetekben s ebből következően arra, hogy meg kell tanulni együtt élni velük és kezelni őket. Napjaink konfliktusfelfogása még tovább megy: a konfliktusok felszínre kerülését összekapcsolják a változásra való képességgel, *azaz a konfliktusok hajtóerőként működhetnek a szervezetben, elősegíthetik a környezethez való alkalmazkodást.*

Definíció

A konfliktus olyan feszültséghelyzet, amelyben két vagy több fél megkísérli a látszólag vagy ténylegesen összeegyeztethetetlen elgondolásait, terveiket megvalósítani. Tehát ami az egyik fél számára fontos, ahhoz a másik fél vagy felek negatívan viszonyulnak.

Konfliktusba akkor keveredünk, ha *veszélyeztetve érzünk valamit, ami számunkra fontos*. Ez a fontos dolog bármi lehet. Erőforrás, előmeneteli lehetőség, státusz vagy valamilyen érték, hiedelem. Ennek megfelelően beszélhetünk érték- vagy érdekkonfliktusról.

A konfliktus *észlelt jelenség*. Nincs konfliktus akkor, ha az érdeellentétet egyik fél sem észleli, vagy nem tekinti problematikusnak. Ha viszont már az egyik fél észleli ill. átéli a konfliktust, ez elegendő a konfliktushelyzet kialakulásához.

Melyik a jó, illetve a rossz konfliktus?

Erre látszólag könnyű választ adni, mert:

- *Konstruktív*nak tekinthetjük azt a konfliktust, amely segíti a csoport céljainak elérését, növeli a teljesítményét.
- *Destruktív*nak pedig azt, mely a csoportteljesítmény csökkenéséhez vezet.

A gyakorlatban ennek megállapítása azonban sokkal bonyolultabb. Már a teljesítmény mérése sem egyszerű, hiszen minőségi paraméterei is vannak. A legproblematikusabb azonban az, hogy sokszor csak a *konfliktus rendeződése után lehet megítélni, hogy hatására nőtt-e vagy csökkent a teljesítmény*. Ennek ellenére a konfliktusoknak vannak olyan jellemzőik, következményeik, amelyek egyértelműen negatívnak ill. pozitívnak tarthatók:

Negatív következmények:

- A racionalitás csökkenése, érzelmileg telített helyzetek kialakulása
- Védekező, blokkoló magatartás
- Stressz, feszültség, elégedetlenség
- Észlelés torzulása, sztereotipizálás fokozódása
- Csoportvélemény polarizálódása, a csoport szétesése

Pozitív következmények:

- Eltérő felfogások felszínre kerülése, érdeklődés a probléma megoldása iránt
- A kreativitás fokozódása, új ötletek megjelenése
- Az irracionális érvek leleplezése
- A probléma leválasztása az egyénről

- A feszültség enyhítése
- A változás és az önértékelés szellemének kialakulása
- A hatalmi és erőviszonyok világosabbá válása

A konfliktus kialakulásának folyamata

A konfliktus dinamikus folyamat, megvalósulása különböző szakaszokra osztható. A résztvevő felek különböző módokon vehetnek részt az egyes szakaszokban, bizonyos szakaszok ismétlődhetnek ill., kimaradhatnak.

A megelőző helyzet

A konfliktusoknak általában van valamilyen előzményük (elégtelen információáramlás, nem megfelelő vezetési stílus, nagy mértékben eltérő értékrend, stb.). E megelőző állapot általában *felszín alatti, rejtett*. Nem lehet tudni, hogy egy konfliktushelyzetből mikor lesz ill. lesz-e egyáltalán konfrontáció. A megelőző helyzet ismerete, elemzése fontos a jövőbeni konfliktushelyzetek elkerülése miatt.

Észlelés és átélés

A tényleges konfliktus kibontakozásához szükséges, hogy legalább az egyik fél úgy érzélelje, hogy egy számára fontos dolgot mások veszélyeztetnek. Ez a felismerés általában nagyon gyorsan valamilyen negatív érzelemhez vezet, ez az átélés szakasza.

E szakaszban egyrészt fontos a *nyerési esélyek észlelése* (zéró összegű játszmának, azaz nyer/veszt helyzetnek észleljük-e a konfliktust, vagy nem zéró összegű játszmának, azaz nyer/nyer helyzetnek).

Másrészt fontos a *kialakuló érzelmek erőssége*. Az erős negatív érzelmek a bizalom csökkenéséhez, rossz légkör kialakulásához járulnak hozzá. Ennek következményei: a lehetséges megoldások számának csökkenése, a kreatív problémamegoldás korlátozása, a probléma személyes üggyé válik, ezáltal csökken az esély a kreatív megoldásra.

A konfliktus kezelési stílusának kiválasztása

A konfliktus észlelése és átélése során tudatosan vagy szinte tudattalanul választjuk ki valamilyen módját a számunkra kedvezőtlen helyzet kezelésének, az észlelt probléma megoldásának.

Nagyon fontos ezt a szakaszt elkülöníteni a következőtől, mert ennek során tudjuk átgondolni, hogy *az általunk választott stratégia milyen reakciót válthat ki a másik féltől*. Sok esetben a konfliktus küzdelemmé válásának oka az, hogy nem vagy rosszul számolunk a másik fél szándékaival és várható cselekedeteivel.

A konfliktus alatti tényleges viselkedés

Ebben a szakaszban válik láthatóvá a konfliktus, itt derül ki, hogy hogyan sikerül viselkednünk és a másik fél hogy reagál erre. A tényleges magatartás sokszor eltér a tervezettől a választott stratégia megvalósítása során. Kiderül, hogyan mértük fel lehetőségeinket, mennyire vagyunk képesek a választott stratégiát követni és az hogy a konfliktus *milyen negatív és pozitív következményeket eredményez*.

A személyközi konfliktusok kezelése

1. ÁBRA A Thomas - Kilman modell

| | | | |
|---|-----------|---------------|-----------------------|
| Ö N É R V É N Y E | Versengés | | Probléma- megoldás |
| | | Kompromisszum | |
| | Elkerülés | | Elkerülés |
| EGYÜTTMŰKÖDÉS | | | |

A fenti ábra a személyközi konfliktushelyzeteket ábrázolja két dimenzió mentén, öt csoportba sorolva azokat. A konfliktus- megoldási stílusok elemzéséhez a már említett két alapvető szempontot emeli ki ez a vezetéselméleti szakirodalomban népszerűvé vált modell:

- *Az önérvényesítés*, vagyis az, hogy milyen mértékben törekszünk saját szándékaink érvényesítésére.
- *Az együttműködés*, vagyis hogy milyen mértékben törekszünk a másik fél szándékainak érvényesülését megismerni és elősegíteni.

A konfliktusmegoldási stílusok

I. Az elkerülés

Nem érvényesítem a saját érdekem és a másik féllel sem kooperálok céljai elérése érdekében. Az emberek egy része hajlamos arra, hogy elkerülje a konfliktusokat és ezért gyakran használja ezt a megoldási módot. Ennek okai lehetnek a korábbi rossz tapasztalatok amelyeket a konfliktusok során fellépő negatív érzelmek, feszültségek és frusztrációk okoztak vagy egyszerűen az a hiedelem, hogy a konfrontáció egy rossz és szükségtelen dolog.

Mikor hasznos?

Vannak olyan helyzetek, amikor ez a megoldás célszerű, pl. ha valamilyen jelenéktelen dologról van szó, vagy ha egy nagyon veszteséges küzdelmet kerülünk el vele, ha semmi esélyünk az érdekünk érvényesítésére, ha mások hatékonyabban oldhatják meg, stb.

Ha azonban olyan helyzetekben is ezt alkalmazzuk, amikor valamilyen fontos érdekünkről van szó, amit más megoldással érvényesíthetnénk, akkor vesztesként kerülünk ki a konfliktus-helyzetből, amit valószínűleg előbb-utóbb észlelni fogunk.

II. Versengés

Az emberek sokkal többször reagálnak versengő módon konfliktushelyzetben, mint ahányszor szükséges lenne. Az egyik fél saját szándékait érvényesíti a másik fél rovására.

Ez egy *hatalomorientált* eljárás, a konfliktust egy olyan helyzetnek tekintjük, amelyben győzni kell. A konfliktust *nyertes-vesztes relációban* észleljük, mint egy zéró összegű játszmát. Mindenképpen győzni akarunk és a konfrontáció okának a másik felet tartjuk, aki nem hajlandó elfogadni az álláspontunkat. A győztes pozíció elérésére sokféle taktika használható, hatalom bevetése, fenyegetés, érvelés, a másik fél meg-győzése, manipuláció, stb. Ehhez a megoldási stílushoz gyakran *agresszív viselkedés* társul, aminek következtében a konfliktus könnyen hosszabb küzdelemmé válhat. Az egyik fél úgy elégíti ki szükségleteit a másik rovására, hogy érzéketlen vagy nyíltan ellenségesek a másik érzéseivel szemben. A küzdelemben kialakul az érzelmi - indulati elköteleződés, csökken a racionális mérlegelés, gazdasági számítás. A konfliktus értelme nem egy cél, hanem egy történet.

A tartósabb küzdelemmé vált konfrontációban valójában *nem lehet győzni*, viszont sokat lehet veszíteni (presztízs, biztonságérzet és erkölcsi hitel terén). Ennek következménye, hogy az *agresszív fél egyre nehezebben kapja meg mások együttműködését.*

Mikor hasznos?

Léteznek olyan helyzetek ill. partnerek, amelyekben ill. akikkel a versengés a legjobb megoldás. Válsághelyzetekben, amikor a gyors határozott cselekvés életbevágóan fontos, lényeges kérdéseknél, amelyekben népszerűtlen döntést kell hozni, azokkal az emberekkel szemben önvédelemként, akik visszaélnék a nem versengő viselkedéssel.

III. Az alkalmazkodás

Lemondok a saját érdekem érvényesítéséről és együttműködök a másik féllel céljai elérése érdekében. Aki gyakran választja az alkalmazkodást, általában annyira rossznak tartja a konfliktusokat, hogy inkább feladja a saját céljait, nehogy a kapcsolat megváltozzon, a légkör ellenségesé váljon. Saját álláspontjuk feladása árán is igyekeznek fenntartani és erősíteni az adott kapcsolatot.

Ez a stílus tükrözhet nagylelkűséget, emberiséget, önzetlenséget esetleg engedelmisséget. Takarhat olyan értékrendet, amely szerint az önérvényesítés egyenlő az önzéssel.

Mikor hasznos?

Bizonyos helyzetekben az alkalmazkodás a legésszerűbb stratégia, pl. ha az ember belátja, hogy tévedett és alkalmazkodik a jobbik állásponthoz, ha a probléma sokkal fontosabb a másik fél számára, mint számunkra, ha le akarjuk kötelezni a másik felet, ha semmi esélyünk az önérvényesítésre, ha nagyon fontos a szakítás elkerülése illetve hasznos lehet még pedagógiai megfontolásból, engedve, hogy a másik fél a saját hibáiból okuljon.

Az alkalmazkodáshoz és az elkerüléshez gyakran *önalávető viselkedésben* nyilvánul meg: Nem mondjuk ki mások előtt érzéseinket, gondolatainkat, igényeinket. Komoly erőfeszítéseket teszünk a konfliktusok elkerülésére, aminek következtében vesztesként kerülünk ki a szituációból.

IV. A kompromisszum

Engedek a saját érdekeimből és ugyanezt teszi a másik fél is. Azon a feltételezésen alapul, hogy az adott probléma megoldása során senki sem érheti el teljesen a saját érdekei érvényesülését, azaz találni kell egy elfogadható közbülső megoldást. Mint norma azt az elvárást tartalmazza, hogy fontos, hogy az ember engedjen bizonyos kívánságaiból és tekintettel legyen más emberekre is.

A kompromisszumkötés feltétele, hogy az ember képes legyen kifejezni a gondolatait úgy, hogy elősegítse a kölcsönösen előnyös megoldást. Kompromisszum esetén *mindkét fél veszít valamennyit, de úgy érzik, hogy nyernek is annak révén, hogy elkerülik a versengést.*

Mikor hasznos?

A kompromisszum gyakori és több esetben igen hasznos módja a konfliktusok megoldásának. Célszerű alkalmazni, ha két egyenlő hatalmú fél áll szemben egymással és céljaik kölcsönösen kizárják egymást. Ekkor a legésszerűbb egy olyan megoldás keresése, amely mindkét fél veszteségét minimalizálja és ezáltal nyereségüket maximalizálja. Hasznos lehet ez a megoldási mód akkor, ha komplex

problémát kell rövid idő alatt megoldani, illetve ha el akarjuk kerülni a szakítást a másik féllel.

W. F. Mastenbroek a „Konfliktusmenedzsment” című könyvében tárgyalásnak nevezi a kompromisszumot, és a szervezetekben az egyik leggyakoribb konfliktusmegoldási stílusnak tartja. A továbbiakban Mastenbroek gondolatait ismertetjük erről. A tárgyalás a szervezetekben felmerülő problémák megoldásának egyik speciális eszköze, amelyet, mint módszert fontos ismerni, ha *az érdekek ellentétesek, nincs kölcsönös bizalom*. A tárgyalás a feltételek miatt *hatalomorientáltabb, mint az együtt működés, de konstruktívabb, mint a küzdelem*.

A tárgyalás akkor megfelelő stratégia, ha az érdekek különbözőek, esetleg bizonyos vonatkozásban ellentétesek, azonban kölcsönös függőség is fennáll a csoportok között, ezért *a megegyezés mindegyik fél számára előnyökkel jár*. A leírtakból következik, hogy *a tárgyalás két ellentétes pólus közötti egyensúlyteremtő tevékenységnek tekinthető*. Mastenbroek szerint *a jó tárgyaló a következő négy tevékenységet végzi a tárgyalás során*:

1. Érdemi eredmények elérése

A tárgyalás céljának eléréséhez szükséges tevékenységet jelenti, azaz a tartalmi kérdésekre történő összpontosítást, *érvek, tények, álláspontok, kompromisszumos javaslatok* alkalmazását a kitűzött cél elérése érdekében. E tevékenység fontos része a kompromisszumok kölcsönös engedmények révén

Történő elérése. Ennek érdekében érveket, tényeket, álláspontokat kell felsorakoztatnunk azért, hogy számunkra kedvező irányba befolyásoljuk a tárgyalás kimenetelét.

Ennek *módszerei*:

- "induló álláspontok" (pozíciók) rögzítése,
 - rezisztenciapontok kikapogátása,
 - megegyezési zóna rögzítése,
 - a zónán belüli legkedvezőbb pozíció elérése."
- (Bakacsi, 1996. 276. o.)

2. A hatalmi egyensúly befolyásolása

A hatalmi és függőségi kapcsolatok sokszor már eldöntik, hogy a tárgyalás milyen keretek között zajlik. A konstruktív tárgyaláshoz szükséges a *hatalmi viszonyok egyensúlya és kölcsönös függőség tudata*. A felek próbálják megismerni a hatalom pontos megoszlását. Az erősebb pozíció előnyt jelent a tárgyaláson, azonban

ezt csak nagyon óvatosan érdemes éreztetni, mert senki sem látja szívesen saját pozíciója gyengeségét.

Ha ez a magatartásforma felerősödik, könnyen elkezdődhet a hatalomért folytatott küzdelem. E tevékenység tehát egy *óvatos stratégiát jelent saját pozíciónk javítására és küzdelem elkerülésére*. Ugyanakkor azt is el kell kerülnünk, hogy óvatosságunk gyengeségnek tűnjön, mert a másik felet szintén küzdelemre ösztönözheti. A saját pozíciónkat a következő módszerekkel javíthatjuk:

- *küzdelem*: Csak ha rákényszerülünk, pl. azért hogy egészséges ellenállást mutassunk a másik fél agresszív magatartásával szemben, vagy mert csak így tudunk információhoz jutni a másik fél rezisztencia pontjáról. Tehát ha kell, rövid és kemény ütközetek formájában alkalmazható a küzdelem, úgy hogy utána visszatérhessünk a tárgyaláshoz.

- *manipulálás*: Indirekt kísérlet a pozíció erősítésére. A manipuláció ugyan közvetlenül nem vezet küzdelemhez, de egy idő után ösztönös ellenállás alakul ki az emberekben, aminek következménye a feszültség és az ellenállás növekedése.

- *tények és szaktudás*: Minden háttérinformáció a tárgyalópartnerről és a szervezetéről, a tárgyalást érintő egyéb dolgokról, ill. valamilyen speciális szaktudás javítja pozíciónkat. Hasznos egy olyan háttértestület alkalmazása, amely az információk begyűjtésével foglalkozik, Fontos a tények korrekt stílusban történő ismertetése.

- *státus*: Informális hatalom, kapcsolat a releváns hatalmi centrumokkal, szövetségesek, támogatók szerzése

- *kutatás*: Az együttműködő, problémamegoldó kezdeményezéseket jelenti, mint pl. kérdések feltevése, információk adása, javaslatok tétel, lehetséges megoldáscsomagok előterjesztése. E kezdeményezések mind javítják pozíciónkat.

- *Meggyőzés*: "A meggyőzés, mint szándék azt jelenti, hogy el akarom érni a partneremnél, hogy megértse, jónak tartsa, elfogadja az elgondolásom olyannyira, hogy ennek eredményeként mellé álljon, sőt, ha szükséges, ezután képviselje is." (Neményiné Gyimesi Ilona, 1993. 102. o.)

A meggyőzés kategóriáját fontos *megkülönböztetni a legyőzéstől*, ami esetén csak az a cél, hogy a partner valahogy elfogadja az elgondolásom. Nem számít, hogy megértette-e, hogy jónak tartja-e, emiatt arra már nem lehet számítani, hogy képviselni is tudja az elgondolásomat. Ha én vagyok a kisebb hatalmú fél tehát csak arra van esélyem, hogy meggyőzzem a partnerem, ezáltal javíthatom a pozícióm.

A meggyőzés *első lépése a partner meghallgatása és megértése*. Ahhoz ugyanis, hogy meggyőzően érveljek az álláspontom mellett, viszonylag pontosan ismernem kell a másik fél információs bázisát, gondolatmenetét, szóhasználatát. Fontos megismerni érvelése logikáját, következtetéseit.

Jól használható e szakaszban az *aktív figyelem*, amivel folyamatosan ellenőrizhetem, hogy valóban hozzá hasonlóan értelmeztem a közléseit. Ennek során megtudhatom álláspontunk eltéréseinek okait, és azt a részt is feltérképezhetem, amiben egyetértünk. Korrigálhatjuk az információs bázis elégtelenségéből vagy az esetleges téves információkból adódó eltéréseket.

Ezután következhet a saját elgondolásunk kifejtése. Szintén hasznos lépésről lépésre az aktív figyelmű és az én-üzenetek alkalmazásával előrehaladni. Ha lehet, szemléltessük az elmondottakat rajzokkal, táblázatokkal, stb.

3. Konstruktív légkör kialakítása

Ezzel a tevékenységgel az *együttműködő hozzáállást* szeretnénk a tárgyalás során kialakítani, erősíteni ill. fenntartani. Minél eredményesebb e tevékenység, annál jobb kapcsolatrendszerek alakulhatnak ki. A kihívás a feladatban ott jelentkezik egyrészt, hogy a tárgyalási helyzetben a csoportok *következetesen és nyíltan képviselik a saját valamennyire ellentétes érdekeiket*, milyen mértékben alakíthatók ki és tartatók fenn ennek ellenére a *jó kapcsolatok*.

Másrészt abban, hogy *hogyan kerülhető el ebben a helyzetben a küzdelem*. Fontos része e tevékenységnek a kapcsolatok személyes jellegének erősítése, a bizalom és a jó légkör, de csak addig a mértékig, amíg nem tűnik gyengeségnek.

A küzdelem elkerülését célzó viselkedések a következő csoportokba sorolhatók:

- A feszültséget okozó viselkedések, pl. a kritika kerülése
- A feszültség csökkentése
- A tárgyaló felek személyének és az általuk képviselt ügy különválasztása. Ellenkező álláspontok esetén az ügyel álljunk szemben, ne a másik fél személyével! (Mastenbroek 1991)

"Az ember és a probléma szétválasztása"

W. Ury a nehéz partnerrel történő tárgyalással foglalkozva hasonló tanácsokat ad:

- *"Válasszuk szét az embert és a problémát!"* Ha feszült, ellenségesen versengő légkör alakul ki a tárgyalás során ezzel a hozzáállással növelhetjük a küzdelem

elkerülésének esélyét. Ez a hozzáállás konkrétan azt jelenti, hogy *elismerem a másik fél szempontjait, meghallgatom és amikor csak alkalom nyílik rá, egyetértek vele*, tehát ténylegesen őt magát elismerem.

Ury szerint ezzel a "*kognitív disszonancia*" állapotába juttatjuk a másikat, ami a meggyőzés fontos eszköze. Ez a fogalom egy dologgal kapcsolatban, egy személyben, két ellenkező tudattartalom meglétét jelenti, ami feszültséget okoz. Az elromlott légkörben a másik fél kezd ellenségnek tartani. Ha ebben a helyzetben elismerem a személyét, és barátián viselkedem, arra ösztönzöm megváltoztassa rólam a véleményét, ezáltal csökkentve a gondolkodásában kialakult kognitív disszonanciát és az ezzel járó feszültséget. "A szülők azután is szeretik nyolcéves srácukat, hogy az ragasztót csorgat az újság lapjai közé, vagy megpróbálja megfojtani a húgocskáját. Meg kell tanulnod különbséget tenni a személy és a személy viselkedése között."(W. Ury, 1995. 59. o.)

A reakciók késleltetése

Ha azonnal reagálunk a történésekre, könnyen előfordulhat, hogy nem az érdekeink szerint járunk el, *elveszítjük tárgyilagosságunkat*, ami a hatékony tárgyalás alapfeltétele. A másik félnek sokszor pont az a célja, hogy kibillentsen egyensúlyunkból, hiszen ezzel jelentősen javul a pozíciója. Mielőtt a tárgyalás megkezdődik, fontos eltávolodni ösztönös érzelmeinktől, reakcióinktól és érdekeinkre és céljainkra koncentrálni. *A tárgyalás célja elsősorban nem a pozícióm megvédése, hanem bizonyos érdekek érvényesítése.*

Az aktív figyelem

Egy olyan technika, amellyel az ellenséges megnyilvánulásokat semlegesíthetjük. "Ha valaki azt mondja: "A javaslatom teljesen irreális", ezt válaszolja: "Azt akarja mondani, hogy nem látja, hogyan szüntetheti meg a javaslatom a költségvetési deficitet öt éven belül, erre céloz?" A hallgatóság képviselője "igen" mond, és ezzel megváltozik az előadó és bírálója közötti kapcsolat. Az "igen" egy ellenséges vitát értelmes dialógussá változtat." (W. Ury, 1995. 57. o.)

4. Módszertani rugalmasság

Ez a tevékenység szintén a felek közötti *együttműködés* kialakulását segíti elő. E tevékenység azt jelenti, hogy a felek *"kitartóan és állandóan keresik azokat a változatokat, amelyek saját igényeik korlátozása nélkül is relatíve megfelelnek mindkét félnek*". Ezt nagymértékben megkönnyíti a kiterjedt információcsere, a lehetséges megoldások kipróbálása, a próbajavaslatok, a hangosan gondolkodás, a többiek meghallgatása, stb. Ezzel a módszerrel teljes mértékben ki lehet használni az integratív potenciált."(Mastenbroek,1991. 160.o.)

E tevékenység során a *közös érdekeket, megoldásokat és előnyöket* keressük. Ennek alapos feltárásához a lehető legtöbb változatot ki kell dolgozni, anélkül hogy valamelyik mellett is elköteleznénk magunkat, ezzel nagyobb mozgásteret biztosítunk önmagunknak.

Mastenbroek nagyon hatékonynak tartja ebben az esetben *platformjavaslatok* kidolgozását. Ez a javaslatok többszöri módosítását jelenti azzal a céllal, hogy egy mindenki által elfogadott kompromisszum szülessen belőlük.

Az új megoldások iránti nyitottságunkat növelheti, ha sikerül *tisztázni a konkrét céljaim és megoldási javaslataim mögött húzódó érdekeket, azt hogy pontosan milyen problémát akarok megoldani*. Ugyanilyen fontos pontosan megismerni a másik fél érdekeit. Lehet, hogy az álláspontunknak nem szerzünk érvényt, de az érdekeinket sikerük érvényesíteni valamilyen teljesen új megoldással.

A tárgyalás *mind a négy tevékenység ismeretét és alkalmazásának képességét igényli* "összetett indítékú" természete miatt", mely jelenti egyrészt a *disztributív alkudozást*, azaz a javakból való egyéni részesedés maximalizálását, másrészt az *integráló alkudozást*, azaz problémamegoldást, harmadrészt, a *jó munkakapcsolatok megteremtésére irányuló erőfeszítéseket*, negyedrészt a *különböző csoportok és csoporttagok befolyásolását*. Tehát a tárgyalás egyfajta egyensúlyozó tevékenység az egyéni érdekek és a kölcsönös függőségek között, azaz *egyszerre disztributív és integráló jellegű*. (Maestenbroek, 1991)

V. Problémamegoldás

Érvényesítjük a saját érdekeinket és közben együttműködünk a másik féllel érdekei érvényesítésében, mivel feltételezzük, hogy létezik olyan megoldás, amely mindkét fél érdekeit kielégíti. Ehhez fontos, hogy komolyan beleássuk magunkat a probléma megoldásába azzal a céllal, hogy megtaláljuk mindkét fél alapvető

érdekeltségét. Lehet, hogy nincs ilyen megoldás, de az együttműködést kereső felek mégis úgy gondolják, hogy érdemesilyent keresni.

Ez a megoldás *nyitottságot és kölcsönös bizalmat* feltételez. Ez a megoldási stílus a probléma végleges megoldását jelen-ti, hiszen ha a két fél sikerrel jár, mindkettő érdekei érvényesülnek. E nyilvánvaló előnye ellenére sem alkalmazható minden szituációban és minden partnerrel.

Alkalmazása egyrészt igen energia- és időigényes, *nem minden problémának létezik ilyen megoldása*, egyenlő hatalmi viszonyokat feltételez és nem minden partner hajlandó erre.

Mikor hasznos?

Hasznos lehet, ha a felek egyetértenek a célokban, de abban nem, hogy hogyan kellene megvalósítani őket, ha mindkét felfogás nagyon értékes és a másik fél gondolatait is hasznosítani szeretnénk, ha meg akarjuk nyerni a másik fél elkötelezettségét a közmegegyezés révén, vagy ha javítani szeretnénk egy kapcsolatot.

Az együttműködést nevezi a szakirodalom problémamegoldó stílusnak is. *T. Gordon* is részletesen ismerteti a stílust könyveiben ("nincs vesztes módszer"), a tárgyalásokkal foglalkozó irodalomban is gyakran felbukkan, mint "*nyer-nyer*" stílus. Gordon szerint e módszer az ütközés nyílt, egyenes kezelését jelenti, aminek során mindkét fél szükségletei kielégülhetnek. Feltétele: egyik fél sem használhatja hatalmát a másik kárára.

Előnyei:

- A konfliktus felszínre kerülése
- A konfliktus változásokat hozhat, önmagában nem negatív, vállalható
- Mindkét fél felelősséget vállal igényei kielégítéséért
- Valódi konfliktusokkal foglalkozás esélye megnő
- Jobb megoldások születnek, mert minden érdekelt fél részt vesz a megoldásba
- A kapcsolat őszintébb lesz, javul

Gordon szerint e megoldási stílust azonban a *hagyományos döntési modell* szakaszai szerint célszerű lebonyolítani, melyek a következők:

1. A probléma azonosítása. Ez azért fontos, mert a konfliktusban álló felek gyakran nagy mértékben különbözőképpen határozzák meg az ellentét tartalmát és okát. Így e szakasz célja az, hogy egyetértésre jussanak a probléma meghatározásában. Itt nagyon hasznosak az én-üzenetek a saját probléma-értelmezésünk ismertetésénél, a másik fél verziójának megismeréséhez pedig jelentősen hozzájárulhat az aktív figyelem (lásd: kommunikáció).

2. A lehetséges megoldások összegyűjtése: Ez a szakasz gyakorlatilag egy ötletbörzét jelent. Azaz célszerű összegyűjteni minden felmerülő, akár teljesen irracionális ötletet is, hiszen előfordulhat, hogy a legkülönösebb ötletről fog eszünkbe jutni valami új, mindkét felet kielégítő megoldás. Feltétele a kritikamentes légkör. Minden ötletet célszerű feljegyezni.

3. A javaslatok mérlegelése: Ebben a szakaszban minősítjük a javaslatokat és csak azokat tartjuk meg, amelyek megvalósíthatónak tűnnek.

4. A kölcsönösen elfogadható javaslat kiválasztása: Ez a döntés szakasza. Kiválasztjuk azt a megoldást, amely mindkét fél igényeit, szükségleteit kielégíti. Ha nincs ilyen, akkor előlről kell kezdeni a folyamatot, hiszen lehet, hogy a probléma újra-meghatározásával találjuk meg a jó megoldást.

5. A megoldás lebonyolítása: Ebben a szakaszban derül ki, hogy a választott megoldás a gyakorlatban is működik-e. Ha nem, érdemes rugalmasan valamennyit változtatni, ha lehet.

6. A megoldás eredményeinek értékelése: Ezt az utolsó szakaszt gyakran elhanyagolják, pedig ugyanolyan fontos, mint a többi. Egyrészt fontos abból a szempontból, hogy mindegyik fél betartja-e a döntés során hozott megállapodásokat, másrészt már vannak tapasztalatok a megvalósításról, amiket fontos értékelni.

Érdekesség

„Mi az élet vezérelve: a harc vagy az együttműködés?” teszi fel a kérdést Joachim Bauer német neurobiológus és pszichiáter könyvében, amelyben az emberi természet biológiai

alapjairól ír, és gondolatainak komoly mondanivalója van a gazdasági szereplők viselkedésével kapcsolatban.

Nehéz eldönteni, hogy az embernek a „háborúzás vagy az emberiség” az alaptermészete. A szerző ezekre a régi, de eldöntetlen kérdésekre a neurobiológia szemszögéből egyértelmű és határozott választ ad. *Bauer szerint e kutatások az embert törődésre és sikeres emberi kapcsolatokra törekvő lények tartják.*

Az agresszióról szólván, Bauer maga teszi fel a kérdést, „ha az ember törődést és tartós kapcsolatokat kereső lény, akkor milyen szerepet játszik nála az agresszió?” (59. o.) A szerző válasza, hogy az agresszióra bizony szükség van, mert a társas kapcsolatok védelmét szolgálja. A kutatások eredményei azt támasztják alá, hogy az agresszív viselkedés akkor történik meg, amikor az ember fontos kapcsolatait veszély fenyegeti, vagy kirekesztik valamely közösségből. Érdekes eredmény, hogy a kirekesztésre az ember szinte ugyanúgy reagál, mint a testi fájdalomra, „mérhető biológiai stresszreakcióval válaszol rá”, nem csak pszichésen éli meg fájdalomként.

A neurobiológiai megközelítésnek a „született bűnözők”-kel kapcsolatos elmélettel kapcsolatban is vannak eredményei a vizsgálatok tükrében. Dario Maestriperi vizsgálataival azt bizonyította, hogy az elszenvedett agresszivitás hatással van az erőszakos viselkedésre, sőt mindenekelőtt ez okozza. *„Ahol erőszakra kerül sor, ott – közvetetten vagy közvetlenül – mindig a sikeres kapcsolatokra való törekvés, a kapcsolat megvédésének szándéka vagy a kapcsolat kudarcára adott reakció áll a háttérben.”* (67. o.)

Az újabb kutatások azt igazolták, génjeink kommunikatív és együttműködő természetűek, tárolni tudják a környezeti tapasztalatokat, és ez meg is változtathatja azok működését, azaz „kapott genetikai örökségünktől függetlenül biológiailag tartósan alakíthatók vagyunk.” (131. o.)

Az ember tehát *„természettől fogva együttműködésre teremt”,* de akkor milyen magyarázat adható a gazdaságban és a társadalomban zajló viselkedésekre, amelyek gyakran ettől igencsak messze állnak. E kérdés tisztázásához a szerző játékelmélethez fordul, amelynek kereteink belül hétköznapi embereket vizsgáltak abból a szempontból, hogy az együttműködést vagy a versengést választják-e a felkínált helyzetekben.

A szerző néhány játékelméleti kísérlet eredményeivel támasztja alá eddigi állításait. Az első a játékelmélet klasszikusa, a fogolydilemma. A Robert Axelrod által rendezett világméretű verseny eredménye is az együttműködő stratégia fölényét bizonyítja a versengővel szemben. Többszörös interakció esetén a kísérlet eredményei szerint elsődlegesen az együttműködő stratégia hozta a legjobb eredményt. Bauer szerint ez az eredmény tökéletesen megfelel a neurobiológia álláspontjának, itt is az együttműködés az optimális stratégia, feltéve, ha az ember a versengést versengéssel képes megtorolni, s ezzel újra képes elnyerni a másik fél együttműködését. Tehát a versengés csak eszköz, a kapcsolati szükséglet az elsődleges.

A konfliktusok konstruktív rendezésének kommunikációs aspektusai Joachim Bauer szerint:

Összegezve az eddigieket, az ember motivációs rendszerének „neurobiológiai üzemanyaga” az együttműködés, amennyiben ez így van, akkor a nagy kérdés az, hogy honnan jön ez az üzemanyag, és hogyan indítható be? A szerző a sok elméleti fejtegetés után röviden elénk

tárja az ezekből következő gyakorlati megfontolásokat és teendőket is, azaz a jó kapcsolat kialakításának legfontosabb tényezőit is. Az együttműködő kapcsolatnak öt feltételét említi, amelyek a munkahelyeken is ugyanolyan fontosak, mint a magánéletben:

1. Látni és látszani: A személyünknek szóló figyelem motivációt eredményez, ennek hiánya agressziót. De van, aki nem akar látszani, és ezért nem is veszik észre. Ezért törekedjünk a nyitottságra, mert akkor könnyebben észrevesznek, és mi is könnyebben észre fogunk venni másokat.

2. Közös figyelem: legegyszerűbb esete, ha foglalkozunk azzal, ami a másik embert érdekli, és felhívja rá a figyelmünket. Figyelemhiányos korban élünk, az információs társadalom messze több üzenetet küld felénk minden pillanatban, mint amennyit fel tudunk dolgozni. ennek ellenére az a vezető, aki nem képes meghallgatni a munkatársait, elveszti azok lojalitását, állítja a szerző.

3. Érzelmi rezonancia: Az a képesség, hogy hogyan beleéljük magunkat a másik érzelmeibe, óriási motiváló tényező. Természetből fogva azonban nem rendelkezik mindenki ezzel a képességgel, Bauer szerint fokozott figyelemmel valamennyire kompenzálhatjuk ezt a hiányosságot.

4. Közös cselekvés: A közös tevékenykedés nagymértékben megerősítheti a kapcsolatot.

5. A motívumok és szándékok megértése: ennek feltétele az előző négy elem megléte. Helyesen kellene felismerni a másik motívumait, mire vágyik és mire nem, ami igen nehéz az emberre jellemző kognitív fősvényesség miatt, hajlamosak vagyunk inkább korábbi sémák szerint megfejteni mások törekvéseit.

A fent leírt öt komponens mindegyikének megléte mellett fontos a kölcsönösség a kapcsolatban, amely Bauer szerint kétirányú utca kell, hogy legyen. Figyelni kell a szembejövő sávra, de a saját sávunkban arra kell törekedni, hogy minket is észrevegyenek. „A kapcsolat útjának két sávját el is nevezhetjük: a szembejövő sáv jelenti a megértést, a saját sávunk az önmagunk megélését és a meggyőződésünkhez való hűséget.” (Bauer 2012. 154. o.) Vannak, akik csak egy sávon közlekednek, attól függően, hogy melyiken ők a „mindig mindent megértők” vagy az „önmagukra fókuszálók”, ezek a kapcsolatok a szerző szerint hosszútávon vagy nem maradnak fenn, vagy az egészség megromlásához vezetnek. A szerző nemcsak neurológus, hanem pszichiáter is, az előző gondolatok kicsit a pszichiátria világába vezetnek bennünket, azonban annak determinista szemlélete nélkül. Bauer szerint az egyén szintjén fontos edzeni az együttműködő készségeinket, ha már természetből fogva ez mindenkinek megadatott. A kapcsolati kompetencia oktatása szerinte igen elhanyagolt terület az oktatási rendszer minden szintjén, pedig igen fontos lenne. Ahol pedig kínálják az ilyen képzéseket – vezetői tanácsadás, coaching – sok a szakképzetlen szolgáltató, mivel a kompetencia fejlesztéséhez pszichoterápiásan képzett orvosnak vagy pszichológusnak kellene lenni. Úgy tűnik a szerző hazájában is szembetűnő a tanácsadási, a tréning és a coaching piac eklektikussága és igen változó színvonala, bár az alapvető együttműködési hajlamunk kibontakoztatása és edzése az ilyen irányú képzések színvonalas kiépítését igényelné az oktatás minden szintjén. Erre a diszkrepanciára a szerző ebben a művében nem kínál

megoldást, de intenzíven foglalkoztatja az oktatás kérdése, könyve is jelent meg e témakörben.¹

Az idegtudományok és az üzlet világa

Napjainkban az idegtudomány kutatási eredményei egyre nagyobb mértékben járulnak hozzá a gazdasági elméletek fejlődéséhez. A neurobiológia, amely az agyban zajló folyamatokat kutatja és az emberi viselkedést erről az oldalról magyarázza, sok új felfedezést tett, és ezek tükrében ma már neurogazdaságtanról is beszélhetünk. A neurogazdaságtan az agyi folyamatok vizsgálata alapján ad magyarázatot arra, hogy miért takarékoskodnak az emberek, hogyan döntenek bizonytalan helyzetekben, mi az altruista viselkedés alapja, stb. Már Keynes felhívta a figyelmet arra, hogy a gazdasági tevékenységek közül sokat lelki tényezők - „animal spirits”- motiválnak, így az emberek gyakran nem viselkednek racionálisan még a gazdasági érdekeik követése terén sem. (Akerlof – Shiller 2011.) A közgazdaságtan az emberi agyat „fekete dobozként” kezelte, és matematikai függvényekkel próbálta modellezni az emberi viselkedést. Az agy „szkennelése” azonban bepillantást enged ebbe a fekete dobozba, és láthatóvá teszi, hogy mely agyterületek aktívak, amikor az emberek gazdasági döntéseket hoznak. (http://people.hss.caltech.edu/~camerer/web_material/n.html)

Kitől érdemes még tanulni?

Berndt Zuschlag és Wolfgang Thielke német pszichológusok „Mindennapjaink konfliktushelyzetei” című könyvükben sok oldalról körbejárják a témát, és kimerítően ismertetik a konfliktusok dinamikáját, belső természetét, valamint a konfliktuskezelés módszereit, eszközeit.

Ellenőrző kérdések a megfeleléshez:

- Hogyan változott a konfliktusok megítélése a szervezetelméletben?
- Mit nevezünk konfliktusnak?
- Milyen pozitív illetve negatív következményei lehetnek a konfliktusoknak a szervezetben?
- Milyen szakaszokra osztható a konfliktusok kialakulásának folyamata?
- A játékelmélet mit állapított meg a konfliktusokkal kapcsolatban?
- Milyen dimenziók mentén csoportosíthatjuk a személyközi konfliktusokat?
- Sorolja fel a megoldási stílusokat!
- melyik mikor előnyös, mikor hátrányos?
- Mik a szervezeti kapcsolatok fő típusai?
- Mi a tárgyalás, milyen helyzetben jelent optimális megoldást?
- Sorolja fel a tárgyalás tevékenységeit!
- Mik a konstruktív légkör kialakításának feltételei
- Hogyan befolyásolható a hatalmi egyensúly?
- Mit tartalmaz az érdemi eredmények elérése?

Adaptáció a kiválósághoz:

¹ Bauer, J. (2007) Lob der Schule. Sieben Perspektiven für Schüler, Lehrer und Eltern. Hoffmann und Campe.

Keressen egy konfliktus esetet, és ismertesse egy oldalban. Elemezze az esetet a tanult modellek alapján!

Felhasznált irodalom

Akerlof, G. – Shiller, R. (2011) *Animal Spirits*. Corvina Kiadó Kft. Budapest.

Csepeli Gy. (2003) *A szervezkedő ember*. Iris Kiadó Kft.

Bauer, Joachim (2012): *Az együttműködő ember*. Alapvető motivációink a neurobiológiai kutatások fényében. Ursus Libris.

Willem F. G. Mastenbroek: *Konfliktusmenedzsment és szervezetfejlesztés*
KJK.Bp. 1991.

Neményiné Gyimesi Ilona: *Hogyan kommunikáljunk tárgyalás közben?*
KJK: Bp. 1993.

Bakacsi Gyula: *Szervezeti magatartás és vezetés*
KJK: Bp. 1996.

Hewstone/Stroebe/Codol/Stephenson: *Szociálpszichológia*
KJK: Bp. 1995.

Csepeli György: *Szociálpszichológia*
Iris, Bp. 1997.

Gordon, Thomas (1993): *V.E.T.*

Stadium Effektive K. Bp.

Ury, William (1995): *Tárgyalás nehéz emberekkel*
Bagolyvár Kiadó, Bp.

Zuschlag, Berndt és Thielke, Wolfgang (2009)

„Mindennapjaink konfliktushelyzetei” Medicina Kiadó, Budapest.

SZEGEDI TUDOMÁNYEGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR
KÖZGAZDÁSZ KÉPZÉS
TÁVOKTATÁSI TAGOZAT
LECKESOROZAT
COPYRIGHT © SZTE GTK 2017/2018

A LECKE TARTALMA, ILLETVE ALKOTÓ ELEMEI ELŐZETES,
ÍRÁSBELI ENGEDÉLY MELLETT HASZNÁLHATÓK FEL.

JELEN TANANYAG
A SZEGEDI TUDOMÁNYEGYETEMEN KÉSZÜLT
AZ EURÓPAI UNIÓ TÁMOGATÁSÁVAL.
PROJEKT AZONOSÍTÓ: EFOP-3.4.3-16-2016-00014

SZÉCHENYI 2020



Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE