

GAZDASÁGTUDOMÁNY ÉS FENNTARTHATÓSÁG

Menedzsment kihívások és konfliktuskezelés

Balázs László–Rajcsányi-Molnár Mónika–András István (Sorozatszerk.)

V. rész

Kőkuti Tamás

Menedzsment kihívások fókuszai

Balázs László

Konfliktuskezelés és mediáció

Balázs László–Rajcsányi-Molnár Mónika–András István (Sorozatszerk.)

GAZDASÁGTUDOMÁNY ÉS FENNTARTHATÓSÁG

TANKÖNYVSOROZAT V.

KŐKUTI TAMÁS

Menedzsmentkihívások fókuszai

BALÁZS LÁSZLÓ

Konfliktuskezelés és mediáció

© Balázs László–Rajcsányi-Molnár Mónika–András István, serial editors 2024

© Balázs László, Kőkuti Tamás, authors 2024

A kötetet szerkesztette: Balázs László



A kötet a Magyar Nemzeti Bank „Egyetemi hálózat a fenntartható fejlődésért,”
horizontális támogatási program támogatásával valósul meg.

D=U=E PRESS
DUNAÚJVÁROSI EGYETEM
www.uniduna.hu

Kiadóvezető: Németh István

Felelős kiadó Dr. habil András István
Felelős szerkesztő Nemeskéry Artúr

Tördelés Duma Attila
Készült a HTSART nyomdában
Felelős vezető Halász Iván

ISBN 978-615-6142-30-6

GAZDASÁGTUDOMÁNY ÉS FENNTARTHATÓSÁG

Menedzsment kihívások és konfliktuskezelés

Balázs László–Rajcsányi-Molnár Mónika–András István (Sorozatszerk.)

V. rész

Kőkuti Tamás

Menedzsment kihívások fókuszai

Balázs László

Konfliktuskezelés és mediáció

Tartalom

Kökuti Tamás:

Menedzsmentkihívások fókuszai

Bevezetés	9
-----------	---

1. FEJEZET

<i>A SZERVEZETEK FOGALMI MEGKÖZELÍTÉSE ÉS METAFORÁI</i>	13
---	----

Bevezetés	13
-----------	----

1.1. A szervezetek fogalmi hálója	15
-----------------------------------	----

1.2. A szervezetek fogalmának értelmezési keretei	16
---	----

2. FEJEZET

<i>A SZERVEZETEK KIALAKULÁSÁNAK FELTÉTELRENDSZERE</i>	21
---	----

Bevezetés	21
-----------	----

2.1. Befolyásoló tényezők	23
---------------------------	----

2.2. Környezeti tényezők	24
--------------------------	----

2.3. Belső adottságok	26
-----------------------	----

2.4. Egyéb tényezők	28
---------------------	----

3. FEJEZET

<i>A MENEDZSMENT TEVÉKENYSÉG TARTALMA</i>	31
---	----

Bevezetés	31
-----------	----

3.1. Menedzsment és a funkciók	32
--------------------------------	----

3.2. Menedzser és leader	37
--------------------------	----

4. FEJEZET

<i>MOTIVÁCIÓS ELMÉLETEK</i>	41
-----------------------------	----

Bevezetés	41
-----------	----

4.1. A motiváció megközelítése	43
4.2. Tartalomelméletek	45
4.3. Folyamatelméletek	46
5. FEJEZET	
<i>MUNKAVÁLLALÓI ELÉGEDETTSÉG</i>	49
Bevezetés	49
5.1. A munkával való elégedettség	51
5.2. A munkavállalói elégedettséggel kapcsolatos kutatások	53
6. FEJEZET	
<i>A TELJESÍTMÉNY ÉRTÉKELÉSE</i>	57
Bevezetés	57
6.1 A teljesítmény értékelés fogalma, az értékelés felhasználása	59
6.2 A teljesítmény értékelésének célja	62
6.3 A teljesítmény értékelésének fókuszai	63
6.4 Teljesítményértékelési módszerek	65
6.5 Értékelési problémák, hibák	68
7. FEJEZET	
<i>MENEDZSERI TEENDŐK A VÁLTOZÁSOK KORÁBAN</i>	73
Bevezetés	73
7.1. A vezetéssel szembeni követelmények	75
7.2. Leggyakoribb hibák a változásmenedzsment kommunikációjában	77
7.3. Változásmenedzsment: akkor hogyan?	78
7.4. Stratégia és taktika	80
8. FEJEZET	
<i>MENEDZSMENT MÓDSZEREK NÉHÁNY ÖSSZEFÜGGÉSE</i>	85
Bevezetés	85
8.1. Vezetési modellekről dióhéjban	86
8.2 Vezetési stílus és az elégedettség	87
8.3. Melyik módszer a megfelelő?	89

Balázs László:

Konfliktuskezelés és mediáció

1. FEJEZET

<i>A KONFLIKTUSKEZELÉS ALAPJA: ÖNISMERET</i>	95
1.1. Az önismeret fogalma, szintjei	95
1.2. Önismeret és magatartás	102

2. FEJEZET

<i>KOMMUNIKÁCIÓS ALAPOK</i>	107
2.1. Kommunikációs stílusok	107
2.2. Kérdezéstechnika	113

3. FEJEZET

<i>KONFLIKTUS ÉS KOMMUNIKÁCIÓ</i>	117
3.1. Az asszertivitást megterhelő helyzetek	117
3.2. Konfliktus fogalma és szintjei	124
3.3. Konfliktusok típusai	128

4. FEJEZET

<i>EGYÉN, CSOPORT, SZERVEZET ÉS KONFLIKTUS</i>	135
4.1. Intraperszonális konfliktusok	135
4.2. Konfliktusok csoportokban	138
4.3. Konfliktusok a szervezetekben	142

5. FEJEZET

<i>A KONFLIKTUS TERMÉSZETE</i>	147
5.1. A konfliktus kialakulásának folyamata	147
5.2. A konfliktus eszkalációja	150
5.3. A konfliktuskezelés alapvető irányai és módszerei	153

6. FEJEZET

KONFLIKTUSKEZELÉSI MÓDSZEREK ÉS ESZKÖZÖK I.

6.1. Riemann és Thomann személyiségmodellje	155
6.2. Aktív hallgatás, értő figyelem	159
6.3. Én-üzenet/Te üzenet	163

7. FEJEZET

KONFLIKTUSKEZELÉSI MÓDSZEREK ÉS ESZKÖZÖK II.

7.1. Thomas–Kilman-modell (TKI)	169
7.2. Erőszakmentes kommunikáció (EMK) fogalma, folyamata	170
7.3. A Harvard-módszer	177
	181

8. FEJEZET

MEDIÁCIÓ

8.1. A mediáció definíciója és lehetőségei	185
8.2. A mediátor szerepe és személye	185
8.3. A mediáció típusai és menete	193
	195

KÖKUTI TAMÁS

Menedzsmentkihívások fókuszai

Bevezetés

Az utóbbi években a munkaköri elnevezésekben egyre gyakoribbá vált a menedzser szó használata. Mire alkalmazzák indokoltan az elnevezést? Mit jelent valójában a jövevényszóval kifejezett "menedzseli a dolgokat" megállapítás? Biztosak lehetünk benne, hogy a hétköznapi szóhasználat ellentétben a vezető és a menedzser teljesen szinonim megfogalmazása a szakterületi terminológiában nem ugyanazt jelenti. Kik egyáltalán a menedzserek? Ott vannak vajon minden szervezetben, vagy csak a profit orientált nagyvállalatoknál jellemző az alkalmazásuk? A struktúra alá-fölrendeltségi viszonyaiban vajon milyen hierarchia szinteken fordulnak elő?

Bár a szakirodalomban többféle megközelítés létezik, ezek közül néhány hasonló módon veszi górcső alá az eltérő tartalmak definícióját. A témával kapcsolatos bizonytalanságot érzékeltetik a következő idézetek is.

"A magyar nyelvű menedzsment szakirodalomban éppúgy, mint a gyakorlatra vonatkozó kommunikációban gyakran zavar mutatkozik a menedzsment és a vezetés fogalmának pontos használatában." [1]

"A vezetéselmélet állandó mozgásban, átalakulásban és fejlődésben van. Az elméleteinek közös vonása, hogy az egyik oldalon természettudományos közelítések jelennek meg, és ennek megfelelően a vezetés nem más, mint a szervezet környezetéből származó anyagi-technikai és humán erőforrások optimális elosztásának biztosítása a szervezeten kívül és belül fakadó szükségletek kielégítése érdekében, valamilyen technológiák elvégzése, illetve az ezekből eredeztethető funkciók kielégítésére. A vezetés értelmezésének másik oldala társadalomtudományos ihletésű, elsősorban pszichológiai és szociálpszichológiai diszciplínák alapján." [2]

A fenti vonatkozásokat leginkább a szervezetek működésének részleteiben lehet megragadni, ezért a témában jelzett kettősség alapos körüljárása érdekében a következőkben felvázolt logikai ívet használva tárgyaljuk a fogalmi egységeket.

Bemutatjuk a szervezetek fogalmi körét, és eltérő értelmezéseit, majd kitérünk a szervezetek kialakulásának feltételrendszerére érintve a befolyásoló külső-belső tényezőket is.

[1] Farkas F.–Balogh G.–Rideg A. (2015): *Menedzsment alapvetések és funkciók*. Pécs: PTE KTK.

[2] Pintér I.–Semeginé T. É.–Horváth J. (2005): *A szervezeti magatartás elmélete*.

A menedzseri tevékenységet bemutatva feltárjuk a menedzsment funkciókat, és tárgyaljuk a menedzser-leader tartalmak összefüggéseit, eltéréseit is. Ezt követően kitérünk a motivációs elméletek megközelítéseire, amelynek során éles határt húzunk a tartalmi és a folyamat fókuszokban. A motiváció értelmezésének részleteiben fontos momentumként vetődik fel a munkavállalói elégedettség kérdésköre. A munkavállalói elvárások, az elégedettség és a motiváció kialakulása feltételezi azt az alapvető igényt, hogy a dolgozó visszajelzést kapjon a munkavégzésével kapcsolatban. Így jutunk el a teljesítményértékelési rendszerek relevanciájához és egyúttal az indokolt tárgyalásához is. Ezt követően a napjainkat jellemző folyamatos változások kezelésének menedzseri feladatait tekintjük át, majd kitérünk a menedzseri módszerek széles tárházának áttekintésére is.

Továbbra is elkötelezetten hiszünk abban, hogy a képzés során nem csak a jövő szakembereit, hanem felfogásunk szerint a jövő középvezetőit is oktatjuk, így különösen fontos a fejezetek vonatkozásában a gyakorlati alkalmazhatóság relevanciája, ezért több tématerületen is a szervezeti életből vett kutatási eredményekre hivatkozunk a hazai és a nemzetközi tudományos élet képviselőitől.

A témához kapcsolódóan fontos, hogy a hallgatók megismerjék, elkötelezett és rendszerszemléletű megközelítésben megvizsgálják a menedzsment téma specifikus kihívásait.

JAVASOLT TANULÁSI ÚTMUTATÓ

A kurzus felépítése:

- 8 fő fejezet
- Átlagosan 3–4 alfejezet

A tananyag nyolc fejezetből áll:

A szervezetek fogalmi megközelítése és metaforái

A szervezetek kialakulásának feltételrendszere

A menedzsment tevékenység tartalma

Motivációs elméletek

Munkavállalói elégedettség

A teljesítmény értékelése

Menedzseri teendők a változások korában

Menedzsment módszerek néhány összefüggése

A tananyag elsajátításának nincs előfeltétele, de előnyt jelent, ha a résztvevők már sikeresen megszerezték a Menedzsment kurzus kreditpontjait. A fejezetek végén több gyakorló és önellenőrző feladat található, amelyek segítséget nyújtanak az anyag elsajátításában. Ezen kívül a hivatkozások feltüntetése is segíti az alaposabb megértést, továbbá az adott fejezetekben összefoglalt ismeretek gyakorlati alkalmazását.

A szervezetek fogalmi megközelítése és metaforái

„Egy vállalkozás nem képes talpon maradni ma, ha csak azt ismétli, amit tegnap csinált, ha nem növekszik, akkor elpusztul, olyan mint egy élőlény, ha megáll a növekedésben, akkor haldokolni kezd.”

Edgar Lawrence Doctorow

Bevezetés

A fejezet célja, hogy meghatározza a szervezetek fogalmi körét, aminek tárgyalásával kapcsolatosan különböző megközelítéseket ismertetünk. Rámutatunk arra, hogy a szervezetek megértéséhez nem elég néhány általános szabályt ismerni, mert a szervezet, amelyet egyének alkotnak, változatosságában túlmutat a gazdasági tényezők meghatározó szerepén.

A definíciók bemutatásával együtt a szervezet általános jellemzőit is taglaljuk. Majd sort kerítünk a szervezetek értelmezési kereteinek áttekintésére.

Ahhoz, hogy megértsük a szervezetek különböző feltételek szerinti működését szükségesnek látjuk a mechanikus, a kulturális megközelítés érintését. Ezt követően kitérünk az információs rendszerként történő felfogásra, sőt a biológiai élőlényekhez hasonló analógiára és az interpretatív szervezETFelfogás meghatározó tényezőinek csoportosítását is górcső alá vesszük.

A TANANYAG ELSAJÁTÍTÁSÁVAL FEJLESZTENDŐ KOMPETENCIÁK

Ismeretek – Tudás:

- a szervezetek fogalmának meghatározása,
- a szervezet metaforikus megközelítései,
- az interpretív felfogás sajátosságai.

Képesség – Képes felismerni:

- az eltérő megközelítések különbségeit,
- a környezeti tényezők szerepét.

Attitűd – Készséget mutat:

- fejleszteni a tantárgyspecifikus készségeit.

Önállóság és felelősségvállalás - Vállalja:

- felelősséget vállalnak saját fejlődésükért.

1.1. A szervezetek fogalmi hálója

A szervezetek fogalmi hálójának tisztázásához álljon itt néhány megközelítés.

Szervezetnek tekintjük emberek olyan csoportját, amelyet valamilyen cél megvalósítása érdekében hoztak létre és amelynek struktúrája van. Utóbbi azt jelenti, hogy a tagok tevékenysége szabályozva van, a feladatok konkrét személyhez vagy csoporthoz kötődnek és a tagok között hierarchikus viszonyrendszer alakul ki. A szervezet emberek és eszközök rendszere [3].

Több személy tevékenységének ésszerű koordinációját valamely közösen kinyilvánított szándék vagy cél megvalósítására, amelyet az ehhez kapcsolódó tevékenységi körök, személyek munkamegosztása jellemez, tekintély- és felelősség-hierarchia alapján működik, szervezetnek hívhatunk.

A szervezet meghatározott feladatok végrehajtására jött létre, pozíciók rendszeréből áll, ezekhez meghatározott feladatok, szerepek kapcsolódnak, melyek egymás mellé vagy alá-fölérendelési viszonyokba, hierarchikus rendbe tagolják a szervezet tagjait.

Valamely társadalmi szükséglet kielégítése céljából létrehozott folyamatos emberi együttműködés, mely feladatai, minősége és nagyságrendje által meghatározott és a vezetés által szabályozott munkafolyamatokkal az előbbiekhöz szükséges funkciókkal, tagolódással közelíti meg céljait, látja el feladatait.

Nyitott, többcélú, többfunkciójú rendszer, mely állandó kölcsönhatásban van a környezetével, egymással dinamikus interakcióban lévő alrendszerek alkotják. [4].

A szervezet mint rendszer felfogásában azt is jelenti, hogy bármely alkotó egységének megváltoztatása a rendszer, azaz a szervezet megváltozását vonzza maga után.

[3] Klein S. (2018): *Munkapszichológia a 21. században*. Budapest: Edge 2000 Kft.,

[4] Schein, E. (1978): *Szervezéslektan*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

1.2. A szervezetek fogalmának értelmezési keretei

A fogalmi háló értelmezéséhez a szervezet konkrét definícióján túl, érzékeltetve a téma komplexitását a következőkben néhány értelmezési vonatkozást citálunk.

A SZERVEZET MINT GÉP – A BÜROKRATIKUS MODELL

Ezen nézet szerint a szervezet egy jól működő gépezet. Ennek a szemléletnek a lényege az, hogy a szervezet bizonyos célok elérése érdekében racionálisan strukturált munkatevékenységek és munkakörök összessége, amelyben mindenkitől elvárható, hogy előre meghatározott módon viselkedjen.

A szervezetet alkotó munkavállalók, szervezeti tagok nehezen viselik a mechanikus szemléletre jellemző működést. Az új megközelítések szerint a mechanikus szervezet a merevségével nehezen alkalmazkodik a változásokhoz. Ezt a felfogást *bürokratikus modellnek* is nevezik.

Főbb jellemzői az alábbiak:

- célja hivatalos (manifeszt) és nem hivatalos (látens),
- szinergikus hatások (megsokszorozott működés),
- funkcionális működés jellemzi,
- centralizált irányítás,
- szigorú, merev munkamegosztás,
- részletes szabályok,
- a hierarchia szintek markáns elkülönítése,
- a vezetők és beosztottak személytelen, technokratikus viszonya,
- a szervezet a gép, az ember csak „alkatrész” nézet,
- a mechanikus szervezet struktúrája magas, piramis.

A bürokratikus modell hátrányai:

- önkényes és értelmetlen szabályok lehetősége,
- a közömbös munkavállaló, minimális motivációval hajtja végre a feladatokat,
- monoton munkavégzés veszélye,
- konformista dolgozók kialakulása,
- a döntésre kész személyiség diszfunkcionalitása,
- az információk és az innováció gátlása,
- a struktúrák merevsége,
- hatalmi harcok.

EMBERIKAPCSOLAT-ALAPÚ

A munkavállalók, a szervezeti tagok már nem személytelen végrehajtók, hanem teljes kreativitásukkal vesznek részt a munkafolyamatokban, így szinergikus hatások is érvényesülnek. A vezetés tisztában van azzal, hogy a partneri kapcsolatok támogatják a munkavégzést. A szemléletet néhány szerző organikus jelzővel is említi.

Főbb jellemzői az alábbiak:

- pótolhatatlan az ember,
- kommunikáció két irányú, van visszacsatolás,
- rejtett erőforrások kiaknázási lehetőségei,
- emberközpontúság,
- horizontális kapcsolatrendszerek,
- kiegyensúlyozottság, rugalmasság,
- kezelni tudja a bizonytalan környezeti tényezőket,
- az organikus szervezet struktúrája „lapos”, csonka gúla.

A SZERVEZETEK MINT INFORMÁCIÓS RENDSZEREK

A működés itt a rendszerre építkezik, amelynek érdekében minden alrendszert harmonizálnak egymással.

Főbb jellemzői:

- általános folyamat,
- nyersanyagból késztermék,
- összehangolás,
- szervezeti egységek independenciája.

KULTURÁLIS MEGKÖZELÍTÉS

Ennek az értelmezésnek a lényege, hogy a tagok úgy viselkednek, ahogy gondolkodnak, a kultúra maga a szervezet. A kultúrát a tagok, mint mikro társadalom létrehozzák, amelyre nem a tudatos megalkotás, hanem sokkal inkább a spontán létrejövés jellemző. A szervezet döntéshozói ezt később tudatosan változtathatják, de ez hosszadalmas és nehéz feladat.

A SZERVEZET MINT ÉLŐLÉNY

Az élő szervezetek a változó környezethez alkalmazkodva igyekeznek fenntartani létüket. Ez a metafora segít abban, hogy a szervezetet egymással kapcsolatban álló emberek, üzleti lehetőségek, technikai szükségletek egységének lássuk.

Az elmélet megalkotója (Weick) a túlélés művészetére hívja fel a figyelmet. Ebben a megközelítésben az evolúció elméletéhez hasonlítja a szervezeti erőfeszítéseket a piaci viszonyok sikeres túlélése érdekében. Fontos, hogy ezért olyan szervezetet alakítsunk ki, amely nyitott az új kihívásokra is. Az elmélet tehát a környezet jelentőségét hangsúlyozza azáltal, hogy felhívja a figyelmet arra, hogy nem a legjobb, hanem a legjobban alkalmazkodó fajok lettek a törzsfajlódás nyertesei. Weick ezt a darwini gondolkodás analógiájára is vonatkoztatja a szervezet szempontjából.

A SZERVEZET INTERPRETATÍV ELMÉLETE

A téma bonyolultságát és nem egyszerű egzakt értelmezését érzékeltetve tárgyaljuk a főáramot jelentő funkcionalista szervezatközelítések egyik legfontosabb alternatívájaként az *interpretatív szemléletet*.

Az interpretatív megközelítés kiindulópontja szerint a szervezetben a dolgok másról szólnak, mint aminek látszanak: a szervezetek lényege rejtett; a szervezet egy szimbolikus, kulturális, nyelvi és hatalmi jelenség. Az interpretatív szervezetek megértéséhez a titkolt hatalmi mintázatokat a mélyebb rétegekben lehet megtalálni. Ezek a nem tudatos, a szimbolikus, kulturális tényezőket is tartalmazzák. Ebből következik, hogy az interpretatív szervezetelmélet sokkal inkább a szervezeten belülre koncentrál és nem a szervezet külső környezet determinációjára. Ebben is jelentős mértékben eltérve a fentebb tárgyalt biológiai szervezetek analógiájától. A szemlélet jellemzőit az 1. táblázat foglalja össze.

1. táblázat. Az interpretatív szervezETFelfogás áttekintése

Interpretatív szervezETFelfogás	Értelmezés
A szervezet lényege: társas konstrukció; mögöttes, rejtett jelentések.	■ A szervezeti valóság: társas (közösségi) konstrukció. ■ A szervezetben a dolgok másról szólnak, mint aminek látszanak: a szervezetek lényege rejtett. ■ A tényleges szervezeti valóság a fejekben, érzésekben, identitásokban, szándékokban, érdekekben, interakciókban „létezik”. ■ A szervezet szimbolikus, kulturális, nyelvi és hatalmi jelenség.
Helyi, szubjektív és egyedi szervezeti valóság feltételezése.	■ A fő kérdés: a szervezeti szereplők szubjektív értelmezései és interakciói miként hozzák létre az „ott és akkor” számukra létező „közös valóság”-ot. ■ A szervezet valósága egyedi / azt egyediségében vizsgálja.
A környezet-szervezet viszony „belülről” kiinduló újraértelmezése.	■ A „külső” környezet is a szervezeten belül kap jelentést, értelmet (belül konstruálódik). ■ A szervezet a (részben) maga által konstruált és alakított környezettel van kapcsolatban, arra „reagál”. ■ A külső (társadalmi / politikai / kulturális) környezet hatása közvetett, áttételes: csak annyiban és oly módon fontos, amennyiben és ahogyan beépül a helyi szereplők tudatába és nyelvébe.
A szervezeti hatalom valóságalkotó szerepének kiemelése.	■ A valóságkonstrukció egy hatalmi-befolyásolási folyamat, egy alku („negotiated order”). ■ Annak a „valósága” érvényesül jobban a „közös” valóság definiálásakor, akinek nagyobb a befolyásoló ereje.
Kutatói fókusz: a résztvevők nézőpontja Kutatói cél: „jelentés-megértés”.	■ Kutatói fókusz: a résztvevők nézőpontja, belső és mögöttes jelentésvilága (mi mit jelent ott, és miért). ■ Cél: a kimondottból következtetni a ki nem mondottra, a mögöttesre, a rejtettre is („a szavak mögé nézés”, a „sorok között olvasás”). ■ A kutató is értelmez és befolyásol – a megértés egyben mindig önmegértés.

Forrás: [5]

A teljesség igénye nélkül néhány egyéb szervezeti metafora:

- A szervezet mint agy.
- A szervezet mint politikai rendszer.
- A szervezet mint kultúra.
- A szervezet mint lelki börtön.
- A szervezet mint örök változás.
- A szervezet mint az elnyomás eszköze [6].

[5] Gelei A. (2006):
A szervezet interpretatív megközelítése.
Vezetéstudomány, 37.

[6] Klein S. (2021):
Vezetés- és szervezetpszichológia. Budapest: Edge 2000 Kft.

GYAKORLÓ FELADATOK

Fogalmazzon meg egy mindenki számára elfogadható szervezeti definíciót!

Minden bizonnyal nehézségekbe ütközött az előbbi megfogalmazásban, hiszen jelentős eltérések adódnak a megközelítésekben. Fogalmazza meg ezért néhány kulcsszóval az alábbiakat.

- Mit jelent, hogy a szervezet olyan, mint a gép?
- Hogyan működik az a szervezet, amelyik az emberi kapcsolatokra helyezi a hangsúlyt?
- Az információs rendszerekhez hasonlításnak van-e Ön szerint értelme?
- A szervezetek kulturális megközelítésében milyen jellegzetességeknek van szerepe?
- Az interpretatív szemlélet miben különbözik a többitől?

Kérem egészítse ki az alábbi állításokat!

- A szervezetet alkotó munkavállalók, szervezeti tagok _____ viselik a mechanikus szemléletre jellemző működést.
- A bürokratikus modell hátrányai közé tartozik a _____ merevsége.
- A szervezet géphez hasonlítása esetében _____ irányítás jellemzi.
- A mechanikus szervezetben az _____ csak alkatrészek.
- Az emberikapcsolatok-alapú szervezetben a kommunikáció _____ irányú.
- A kulturális megközelítésben a tagok mikro _____ hoznak létre.
- Az interpretatív elmélet alapján a szervezetek lényege _____.

Kérem, írjon példákat a környezetében működő szervezetekről minden egyes szemléleti megközelítésre!

- a szervezet olyan, mint a gép,
- az emberi kapcsolatok jellemzik,
- információs rendszerként működik,
- olyan, mint egy élőlény,
- kulturális megközelítés,
- az interpretatív szemlélet jellemzi.

A szervezetek kialakulásának feltételrendszere

„Vajon a főállású munka nem vonja-e el a figyelmünket a számunkra legmegfelelőbb munkától? A józan ész azt sugallja, hogy rengeteg szabadidő és energia nélkül nem virágozhat a kreatív teljesítmény, de a vállalatok sem működhetnek intenzív energiabefektetés nélkül. Ezek a feltételezések nem számolnak a kiegyensúlyozott kockázati portfólió legfőbb előnyével: az egyik területről származó biztonságérzet garantálja számunkra a szabadságot ahhoz, hogy eredetivé válhassunk egy másik területen.”

Adam Grant

Bevezetés

A fejezet célja, hogy meghatározza a szervezetek kialakulását befolyásoló tényezőket, mint a legfontosabb momentumokat a szervezetek elméleteinek kiegészítéséhez. Ahhoz, hogy megértsük a mai szervezetek működését szükséges látnunk a meghatározó tényezők csoportosítását is.

A TANANYAG ELSAJÁTÍTÁSÁVAL FEJLESZTENDŐ KOMPETENCIÁK

Ismeretek – Tudás:

- a szervezetek kialakulására ható tényezők meghatározása,
- a környezet meghatározó szerepe,
- az adottságok meghatározó szerepe,
- a tevékenységi kör meghatározó szerepe.

Képesség – Képes felismerni:

- a környezet tényezőket,
- a szervezeti adottságok tényezőit.

Attitűd – Készséget mutat:

- fejleszteni a tantárgyspecifikus készségeit.

Önállóság és felelősségvállalás – Vállalja:

- felelősséget vállalnak saját fejlődésükért.

2.1. Befolyásoló tényezők

A szervezetek hatékonysága döntően azon múlik, hogy milyen a struktúrájuk, hogyan illeszkednek egymáshoz a működési folyamataik, milyen vezetési elveket és módszereket alkalmaznak, és mennyire támogató jellegű a szervezeti kultúrájuk. Ezek azonban nagymértékben függnek a környezeti feltételektől és a középtávon viszonylag stabilnak tekinthető vállalati adottságoktól.

1. ábra. A szervezetek kialakítását befolyásoló tényezők



Forrás: [7]

A működést és ezáltal nemcsak a szervezetek kialakítását, hanem rugalmas átalakítását is tehát több szituációs tényező is befolyásolja. Ez azonban nem jelenti azt, hogy minden tényezőt egyforma súllyal kell kezelni.

A környezet eltérő szegmenseinek kihívására a vállalat kapcsolódási pontjait jelentő szervezeti egységek tudnak megfelelni, így azokat igazítani is kell gyakran strukturálisan is.

Az organikus és mechanikus szervezetek jelentősen eltérnek egymástól. Dinamikus környezetben az organikus, statikus környezetben a mechanikus szervezetek tudnak hatékonyabban működni.

A vállalat alrendszerait a rá vonatkozó környezeti szegmens dinamikája is alakítja, amelyről könnyű belátni, hogy nagyon változó is lehet, ezáltal újabb változásokat indukálva.

[7] Kis-Tóth R. (2015):
Menedzsment. Eger:
Líceum.

2.2 Környezeti tényezők

Szervezet és környezetének viszonya az alábbi lehetőségeket tartalmazza:

- *reaktív*: a már bekövetkezett nehézségeket próbálja elhárítani,
- *proaktív*: a várható nehézségeket megelőzi, előre felkészül,
- *innovatív*: folyamatosan keresi a legkedvezőbb megoldásokat, a környezet elemzése alapján.

PIACI KÖRNYEZET

A környezeti feltételek közül a szervezetek számára meghatározó áru, szolgáltatási és munkaerő-piaci determinációk fejtik ki hatásukat.

A szervezetek alakítására befolyással bír a piacok alábbi jellemzője:

- változékonyság
 - dinamikus (gyorsan változó környezet)
 - statikus (kismértékű, vagy lassú változás, esetleg változatlan)
- komplexitás (döntéshozatalnál mennyi szempontot kell figyelembe venni)
 - egyszerű
 - összetett
- bizonytalanság

Az eddig vázolt jellemzők, a változékonyság és a komplexitás függvényében alakul ki a bizonytalanság. Míg a statikus környezetre a stabil, azaz a mechanikus szervezet lehet az eredményes, addig a bizonytalanság esetében azonban az organikus szervezet a megfelelő válaszreakció.

A korlátozó hatás több tényezőtől is függ, amelyek a következők lehetnek:

- partnerek monopol helyzete,
- kereslet-kínálat egyensúlyának aránya,
- állami korlátozó intézkedések.

Mindez a makró- és mikro-környezetben is megvalósulhat.

TUDOMÁNYOS-TECHNIKAI KÖRNYEZET

A szervezeteknek lépést kell tartaniuk a fejlődéssel. Ennek értelmében a folyamatos megújulást is figyelemmel kísérve a súlypontok az alábbiak lehetnek:

- új tudományos eredmények megjelenésének gyakorisága,
- a tudományos eredmények alkalmazási üteme a gyakorlatban,
- a fejlődés irányának kiszámíthatósága,
- az új technika összetettsége.

Ez a szervezet K+F+I (kutatás, fejlesztés és innováció) tevékenységére is kihat.

SZERVEZETKÖZI KAPCSOLATOK

A szervezeten kívüli kapcsolatokat a szervezetek megpróbálják előnyösen kiaknázni. Ezek a kapcsolatok rendkívül fontosak a szervezet számára, az erőforrásokhoz való hozzájutás, a beszerzések, a termék piacra juttatása más-más szervezetekkel történő együttműködés során realizálódik. Az együttműködés formái szempontjából a vállalatok egymáshoz való viszonya is fontos, de más társadalmi, gazdasági, hatósági szervezetekkel ápoltt kapcsolatokat is magába foglal [8].

KULTURÁLIS KÖRNYEZET

A szervezetek kulturális szempontból a körülvevő mikro- és makro társadalomba is be vannak ágyazva. Szerencsés esetben ez a beágyazódás feltételezi a támogató légkört is a vállalat boldogulása szempontjából. Az integráció és globalizáció különböző kulturális folyamatokat is indukált. A vállalatok szerepe ezekben a folyamatokban kettős. Egyrészt meg kell felelniük a versenyszabályok, globális források és piacok, szektorszabályozások által diktált kihívásoknak. Másrészt rejtett lehetőségeik vannak a regionális kompetenciáikban, valamint a teljesítményükben is. Ebben a konstellációban a kulturális adottság egyben hatalmas lehetőség is, így a lokális és regionális tradíciók, specialitások kihasználása fontos lehet [9].

[8] Dobák M.–Antal Zs. (2016): *Vezetés és szervezés. Szervezetek kialakítása és működtetése*. Budapest: Akadémiai.

[9] Kőkuti T. (2010): *Vállalatok kultúrája vs. régió kultúrája. Hatások és kölcsönhatások*. *Forrás?*

[8] Dobák M.–Antal Zs. (2016): *Vezetés és szervezés. Szervezetek kialakítása és működtetése*. Budapest: Akadémiai.

2.3. Belső adottságok

A SZERVEZET MÉRETE

A szervezet méretének megítélése több szempont alapján is lehetséges. Ezek közül a leggyakoribb módszerek a foglalkoztatott létszám, a gazdasági mutatók, nyereség, árbevétel, a működési terület. Ezek a módszerek önmagunkban történő alkalmazásuk esetében téves következtetéseket predesztinálhatnak. Ennél célravezetőbb a mutatók kombinálásával előállított összehasonlítás, kategorizálás.

Egy lehetséges forma a szervezetek besorolására méretük szempontjából, pl. a kkv-k esetében alkalmazott mikro, kis, közepes jelző, amelynek esetében az alkalmazott létszám továbbá az éves nettó árbevétel vagy a mérlegfőösszeg szerepel. A szervezet méretét egyéb tényezők pl. a szervezet centralizáltság–decentralizáltság viszonya is befolyásolja.

ALAPTECHNOLÓGIA

Könnyű belátnunk, hogy a szervezetek az alkalmazott technológia megválasztásának esetében tulajdonképpen determinálták a szervezeti felépítésüket is valamilyen mértékben és ezáltal a szervezet alakítását, működését is. Az alaptechnológia szempontjából is konkrét megoldásokat és ezzel eltéréseket okoz, hogy a szervezet milyen projektszerű változatos, vagy rutinszerű, stabilnak nevezhető tevékenységet végez, vagy éppen utóbbi esetében a stabilitás olyan mértékű, hogy tömeggyártásról lehet beszélni. A mérete tehát az alkalmazott eszközök, eljárások is meghatározzák [8].

INFORMÁCIÓS TECHNOLÓGIA

Az információs technológia napjainkra nagymértékű fejlődésen ment és meggyeresztül, ezáltal a számítógépek használata adatok vagy információk tárolására, vizsgakeresésére, továbbítására és manipulálására a szervezetek esetében is gyorsabbá, meghatározóbbá vált. Ezt a képet némileg árnyalja, hogy a technológia alkalmazásával szemben a szervezeti igények is fokozódtak, ezáltal a folyamatos fejlesztés el képzelhetetlen.

Az információs technológiai rendszer alkalmazása a szervezetek szinte minden tevékenységét támogathatja beleértve a termelési feladatok, folyamatok monitorozásától a piackutatási tevékenységig szinte mindent. A paletta nagyon széles, a megfelelően alkalmazott technológia (hardver, szoftver együttese) jelentékeny versenyelőnyt is jelenthet a szervezet számára, amit napjainkban éppen a mesterséges intelligencia térnyerése reformál meg [10].

A SZERVEZET EREDETE

A szervezet létrejöttének körülményei. A szervezet kora, tradíciói. A szervezet történetében bekövetkezett tapasztalatok jelentősége.

TELEPÍTÉSI HELYZET

A telephelyek elhelyezkedése, számossága, továbbá azok regionális, földrajzi elkülönülése és megosztottsága. Ilyen telepítési helyzet lehet a lefedni kívánt szolgáltatási terület elhelyezkedése is, amely pl. területi igazgatóságok kialakítását indukálhatja a szervezetben.

TEVÉKENYSÉGI KÖR

A szervezet a termékek előállításánál vagy szolgáltatások végzésénél milyen tevékenységekkel foglalkozik, továbbá, hogy milyen a feladatok belső struktúrája, kiterjedtsége és egymásra épülése.

[10] Kőkuti, T.–Balázs, L.–András, I.–Rajcsányi-Molnár, M. (2023): *Collaborating with Artificial Intelligence – AI in Business Communication Education*. In: Óbudai Egyetem (Szerk.): IEEE 6th International Conference and Workshop in Óbuda on Electrical and Power Engineering (CANDO-EPE 2023): Proceedings. Danvers (MA): IEEE, pp. 287–294.

[8] Dobák M.–Antal Zs. (2016): *Vezetés és szervezés. Szervezetek kialakítása és működtetése*. Budapest: Akadémiai.

[11] Roóz J. (2006): *A menedzsment alapjai*. Budapest: Perfect Zrt.

2.4. Egyéb tényezők

Az előző pontban tárgyalt tényezőkön túl meghatározó a szervezet

- stratégiája,
- struktúrája,
- magatartása,
- teljesítménye is.

A struktúra kialakításának lépéseiben a munkamegosztás, hatáskörmegosztás koordinációs eszközök kialakítása után jön csak a másodlagos, azaz származtatott strukturális jellemző a szervezeti felépítés rajza [8].

A szervezetek kialakításának tényezőit követően rögzítsük, hogy a működést más források alapvetően öt tényezőre vezetik vissza, amelyek a

- tartalom (gépek, berendezések, emberek, ingatlanok, stb.),
- struktúra (funkciók és tevékenységek kapcsolati rendszere),
- kommunikációs rendszer (megfelelő információ a megfelelő helyen és időben biztosítva legyen),
- ellenőrzés (a kitűzött céloknak megfelelően működjön a szervezet),
- döntéshozatal (az erőforrások megfelelő hasznosítására irányuló optimalizáció) [11].

GYAKORLÓ FELADATOK

Kérem, írjon példákat minden egyes, a szervezetek kialakítását befolyásoló tényezőre!

- piaci környezeti tényezőkre 2 példát,
- tudományos környezeti tényezőkre 2 példát,
- szervezeten belüli tényezőkre 2 példát,
- kulturális tényezőkre 2 példát,
- a szervezet mérete tényezőre 2 példát,
- a szervezet alaptechnológiájára 2 példát,
- a szervezet információs technológiájára 2 példát,
- a szervezet eredetére mint tényezőre 2 példát,
- a szervezet telepítési helyzetére mint tényezőre 2 példát,

- a szervezet stratégiájára mint tényezőre 2 példát,
- a szervezet struktúrájára mint tényezőre 2 példát,
- a szervezet magatartására mint tényezőre 2 példát,
- a szervezet teljesítményére mint tényezőre 2 példát,

Válaszoljon az alábbi ellenőrző kérdésekre!

- A fentiek közül mely tényezők tartoznak a szervezet környezetéhez?
- A fentiek közül mely tényezők tartoznak a szervezet adottságaihoz?
- A fentiek közül mely tényezőkre és így közvetetten a szervezetek alakítására van hatással a világgjárvány és hogyan hat?
- A fentiek közül mely tényezőkre és így közvetetten a szervezetek alakítására van hatással a jelenlegi háborús konfliktus és hogyan hat?
- A fentiek közül mely tényezőkre és így közvetetten a szervezetek alakítására van hatással a jelenlegi infláció és hogyan hat?

A menedzsment tevékenység tartalma

„A műszak elején kiküldött e-mailek, bejelentések jöllehet „lényegre törőek”, nem feltétlenül bátorítják a beszélgetéseket, a pletykálkodást és a spontán problémamegoldást. Sőt, ami azt illeti, az e-mail a legkevésbé értékes kommunikációs forma. Ugyanis túlzottan hatékony. A csevegés a konyhában a hűtő előtt - amit a menedzserek elvesztegetett időnek éreznek – számít igazán. Lehet, hogy elvesztegetett időnek tűnik, de a munkatársak ilyenkor épp nagyon fontos munkát végeznek: közvetlen kommunikációval erősítik a csoporton belüli harmonikus kapcsolatokat.”

Barabási Albert-László

Bevezetés

A fejezet célja, hogy tisztázza a szervezetek vezetésében résztvevő személyek menedzsment funkcióinak elkülönülését, egymásra épülését. A menedzsment funkciók hatékony működés esetében egy szerves folyamatot építenek fel. A funkcióknak csak rövid áttekintését végezzük el.

Ahhoz, hogy megértsük a mai szervezetek vezetésében működő pozíciók tartalmi vonatkozásait szükséges látnunk a menedzser és a vezetés tartalmi, működési különbségeit is.

A TANANYAG ELSAJÁTÍTÁSÁVAL FEJLESZTENDŐ KOMPETENCIÁK

Ismeretek – Tudás:

- a menedzsment meghatározása,
- a menedzsment funkcióinak értelmezése,
- a menedzsment funkciók a 4M ábrában értelmezve.

Képesség – Képes felismerni:

- a menedzseri munka funkcióit,
- a menedzseri munka tényezőit,
- a leaderi munka tényezőit,
- a menedzseri és a leaderi munka megkülönböztető tényezőit.

Attitűd – Készséget mutat:

- fejleszteni a tantárgyspecifikus készségeit.

Önállóság és felelősségvállalás – Vállalja:

- felelősséget vállalnak saját fejlődésükért.

3.1. Menedzsment és a funkciók

A MENEDZSMENT FOGALMA

A menedzsment egy olyan társadalmilag elkülönült funkció, amely egy szervezet emberi, pénzügyi, fizikai és információs erőforrásai tervezésének, azokról való döntéseknek, szervezésének, vezetésének és irányításának folyamata, a szervezet céljai eredményes és hatékony megvalósítása érdekében [11].

A fogalmi meghatározás előrevetíti a funkciók lehatárolását, azokat a különböző szakirodalmak mégis eltérő módon csoportosítják.

A legtöbb esetben a tervezés, szervezés, vezetés és ellenőrzés négyes felosztása kerül tárgyalásra, azonban vannak olyan szerzők, akik ezt egy ötödik funkcióval is kiegészítik. Az eltérés a legtöbb esetben pont a vezetés tartalmának értelmezéséből adódik.

A két legismertebb szerep a szervezeti hierarchia csúcsán a vezető és a menedzser. A vállalati tevékenységek során a hétköznapiakban szinonimaként használjuk ezeket a fogalmakat, a szakirodalom értelmezésében azonban ez élesen elkülönül egymástól. Ennek legfőbb oka, hogy a menedzsment funkciók közé sorolja a vezetést. Az értelmezési kereteket a 3.2 fejezetben megpróbáljuk megadni.

A vezetői feladatkör olyan tudatosan végzett tevékenység, amely a vállalat erőforrásainak hatékony felhasználására és a különböző stratégiai és operatív vagy projekt szintű célok elérésére fókuszál. A vezetőnek ismernie kell a folyamatot, azokat a különböző módszereket, amivel ráhatással és befolyással lehet a vállalat egészére [12].

A menedzsmentet általában úgy definiálják, hogy a célok kitűzésének és megvalósításának folyamata az öt menedzsmentfunkció által, humán, pénzügyi és anyagi források felhasználásával. A menedzsment funkciói: tervezés, szervezés, személyügyek, irányítás, ellenőrzés [13].

A vezető feladata egy munkahelyen a légkör kialakítása, amely ösztönzi és inspirálja a munkavállalókat a lehető legjobb teljesítmény elérésé érdekében. A dolgozók elégedettsége és boldogsága a vezetőn is múlik [14].

A menedzsment összefüggő technikai és társadalmi feladatok, tevékenységek formális szervezeti struktúrában való megjelenése, annak érdekében, hogy előre meghatározott célkitűzéseket teljesítsen humán és egyéb erőforrások felhasználásával [15].

[11] Gyökér I. (2003): *Menedzsment*. Budapest: Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem,

[12] Berde Cs. (2015): *A vezetés alapjai*. Debrecen: Debreceni Egyetem.

[13] Ludányi Á.–Pacsuta I. (2013): *Vezetési ismeretek, szervezetfejlesztés*. Eger: Eszterházy Károly Főiskola.

[14] Goleman, D. (2020): *Emotional Intelligence*. United States of America: Bantam Books

[15] Koontz, H.–Weihrich, H. (1988): *Management*. New York: McGraw-Hill Book Company.

[16] Edvardsson, B.–Johnson, M. D.–Gustafsson, A.–Stranvik, T. (2000): The effects of satisfaction and loyalty on profits and growth: products versus services. *Total Quality Management*, 11., (7.), pp. 917–927.

[17] Imreh Sz.–Kürtösi Zs.–Majó Z.–Vilmányi M. (2008):

Olyan folyamat, amely a munkát mások által, megfelelő módon, időben és anyagi korlátokon belül végezteti el [16].

A menedzsmentet ezzel szemben több tevékenység összességként is definiálhatjuk, ami a következő elemekből tevődik össze:

- tervezés,
- szervezés,
- vezetés,
- ellenőrzés.

A fenti tagolás tulajdonképpen egy folyamatot feltételez és az alkotó elemek között gyakran nincs éles határ, sokkal inkább egy dinamikus kölcsönhatás jellemző.

A tervezés alatt a szervezeti célok definiálását és annak eléréséhez szükséges megfelelő lépések meghatározását értjük.

A következő lépés a szervezés, amely a rendelkezésre álló erőforrások megfelelő felhasználását, az elvégzendő tevékenységek csoportosítását, szervezeti egységek és munkacsoportok kialakítását jelenti.

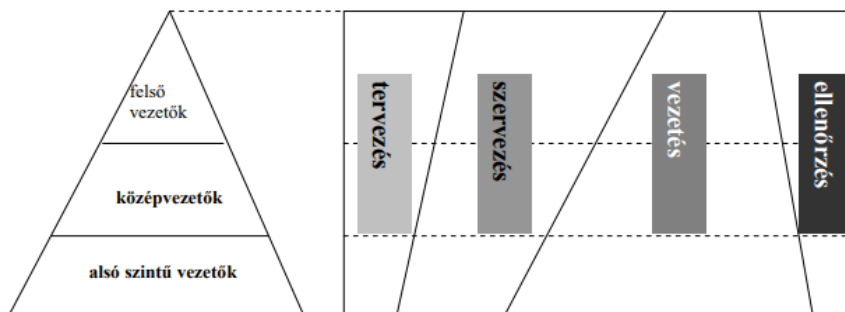
A vezetési tevékenység elsősorban a munkavállalók befolyásolását jelenti. Ezen túl magában foglal minden olyan egyéb kiegészítő tevékenységet, amely a vezetői feladatkörbe tartozik. A vezetés adottsága, hogy minden vezető rendelkezik feletessel. Fontos kijelenteni, hogy az eredménytelen vezetési tevékenység is vezetésnek minősül.

Az ellenőrzési tevékenység a negyedik elem. Célja, hogy kontrollálja és monitorozza a szervezeti célok teljesülésének menetét, aktuális státuszát.

Összességében megállapítható, hogy a szervezet külső és belső környezete közötti harmóniát az első és utolsó tevékenység, azaz a tervezés és ellenőrzés teremti meg. A szervezés és vezetés a környezeti tényezőket hivatott befolyásolni, illetve az erőforrások optimális módon történő felhasználását.

Az említett tevékenységek közös jellemzője, hogy minden szervezetnél egyaránt érvényesülnek. A menedzsmentfunkciók jelenléte azonban nem jelenti azt, hogy ezek egyenrangú szinteken jelennek meg. A vezetés különböző szintjein differenciált a tevékenységi körökre jutó energia- és időráfordítás mértéke. A 2. ábra az időintervallum megoszlását mutatja a különböző szinteken [17].

2. ábra. A menedzsmentfunkciók időszükséglete és a vezetői szintek



Forrás: [17]

A tervezési tevékenység a felsővezetőket terheli jobban, míg az alsó szintű vezetőknek csekélyebb mértékű ráfordításra van szükségük. A szervezés esetében szintén hasonló eltérés figyelhető meg, azaz minél magasabb hierarchiaszinten helyezkedik el az adott vezető annál több időt igényel a szervezési tevékenység. A vezetés esetében van a legnagyobb eltérés, az alsóbb szintekre több vezetési feladat hárul. Ennek okát könnyen beláthatjuk, hiszen az operatív vezetőknek több munkavállalóval és többet kell foglalkozniuk. Az ellenőrzés ismét felsővezetői körökben kap nagyobb relevanciát, azonban az alsó szinteken is van létjogosultsága.

Egy eltérő megközelítés alapján a menedzsment fő feladata négy tényező sikeres kombinálása. Ezt a 4M-modell szemlélteti, ami a pénzügyi-, emberi-, technológiai erőforrás és piaci környezet angol kezdőszavakból azármazik. A négy fő erőforrás sikeres kombinációja a kulcs a sikeres vezetéshez. A tényezők megfelelő kombinációjához szükséges a vállalat tőkéjének ismerete is. Ezen belül megkülönböztetünk pénzügyi- és intellektuális (kapcsolati, szervezeti, humán) tőkét. A tőke ismeretében rendelkezésre áll az a kompetencia és tudás amely elősegíti az említett optimális erőforrás felhasználást és azok kombinálását [18].

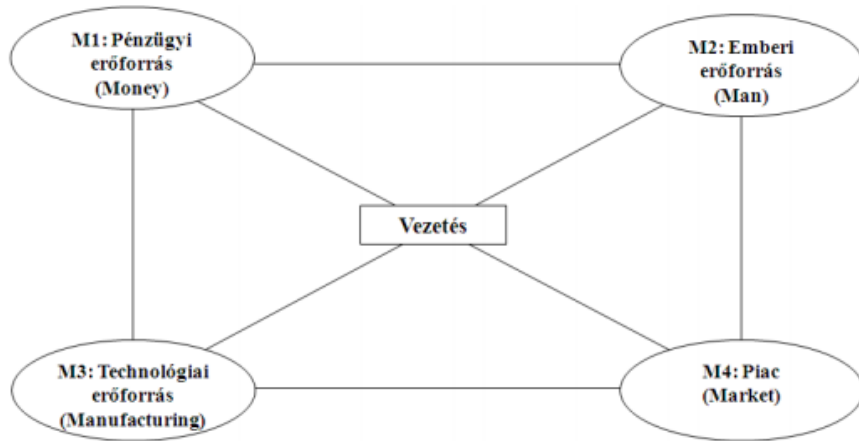
[17] Imreh Sz.–Kürtösi Zs.–Majó Z.–Vilmányi M. (2008): *Menedzsment I.* Szeged: Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar,

[18] Szeghegyi Á. (2010): *Emberierő-forrás-menedzsment.* Budapest: Óbudai Egyetem.

[19] Gaál Z. (2001): *Általános menedzsment*. Veszprém: Veszprémi Egyetemi Kiadó.

[20] Bakacsi Gy. (2015): *A szervezeti magatartás alapjai*. Budapest: Aula.

3. ábra. A vezetés 4 M-modellje



Forrás: [18]

Az előzőekben bemutatott általános vezetési tevékenységek és feladatok után felhívjuk a figyelmet a motiváció fontosságára is. A motiválás vezetői szempontból igen összetett tevékenység. Több módon definiálhatjuk, így érdemes számos megközelítésben tárgyalni. Pszichológiai meghatározás alapján, a motiváció olyan egyéni belsőleges tudatállapot, mely cselekvésre készlet. Vezetéstudományi viszonylatban a motiválás egyfajta menedzsment tevékenység, ahol a vezető cselekvésre készlet egyéneket, mely célja a szervezeti célok elérése.[19]

A motiváció egyes értelmezési vonatkozásaiban nem más, mint az egyéni szükségletek kielégítése, miközben a vállalati célok megvalósulása érdekében erőfeszítéseket teszünk. A motiváció során az egyénnek éreznie kell, hogy az erőfeszítésekkel nyert valamit. Nem elegendő ha a szervezeti céloknak igyekszik eleget tenni, saját feladatai végrehajtásában is érezni kell személyes jólétét [20]. Ennek a tevékenységnek a jellemzőit részletesebben a 4. fejezetben tárgyaljuk.

3.2. Menedzser és leader

A menedzsment egyben: tudomány – gyakorlat – szakma együttesen [21].

A vezetőknek a klasszikus feladatokon felül egyéb szerepeket is be kell tölteniük

- Személyközi szerepek:
kirakatember, vezér, összekötő személy.
- Tájékoztató és tájékoztató szerepek:
megfigyelő, hírterjesztő, szóvivő.
- Döntéshozó szerepek:
vállalkozó, konfliktuskezelő, forráselosztó, tárgyalófél [22].

A vezetők egyéb főbb szerepei:

- A mentorszemléletű vezetés,
- Az átalakító szemléletű vezetés,
- A szolgáló vezetés,
- A hiteles vezetés [23].

Érdemes azonban különbséget tenni a vezető és a menedzser között:

A menedzser feladata egy szervezet, vagy szervezeti egység menedzselése, azaz eredményes és hatékony működtetése.

A vezető (leader): vízióval, misszióval rendelkezik, irányt mutat a szervezet vagy szervezeti egység számára és munkája középpontjában a változás áll.

„A leader az, aki a jó dolgokat teszi, a menedzser pedig az, aki jól teszi a dolgát”.

A menedzser és a vezető szerep nem különül el teljesen egymástól, gyakran a legjobb vezetők ötvözik magukban a két szerep tulajdonságait.

Általánosságban azonban elmondható, hogy a menedzser szerep elsősorban közép- és alsó vezetői szintek esetében hatékony, a vezetői minőség pedig a felsővezetők jellemzője. Ezért tehát nem mondhatjuk, hogy egyik szerep jobb, mint a másik, mindkettőre szükség van a szervezet sikeres és eredményes [24].

John Kotter a vezető két egymást kiegészítő vezetői szerepet különbözteti meg.

A menedzszeri szerep lényege, hogy a vezető a szervezet napi, eredményes működéséért, munkájáért felelős, ezeket a tevékenységeket irányítja, ellenőrzi.

[21] Farkas F.–Balogh G.–Rideg A. (2015): *Menedzsment-alapvetések és -funkciók*. Pécs: PTE KTK.

[22] Mintzberg, H. (1979): *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall.

[23] Szontagh P. (2018): *A hatékony vezető 1. A vezetői szerep*. Budapest: NKE.

[24] Ásványi Zs. (2020): A projektek résztvevői és érintettje. In: Jarjabka Á. (Szerk): *Projektmenedzsment ismeretek*. Pécs: PTE KTK.

Ezzel szemben a leaderi szerepben működő vezetők ennél szélesebb fókusszal rendelkeznek, ők a változások kezdeményezői, szószólói, formálják a szervezet stratégiáját és vízióját, valamint embereket mozgatnak, motiválnak és inspirálnak. A két szerepkör különböző eszközöket és szemléletmódot igényel.

A leaderi szerep az operatív napi teendők hangsúlya esetében háttérbe szorul, mert a mindennapokban a feladatok menedzsmentjére fókuszál, miközben a motiváló, vízióalkotó, fejlesztő leaderi tevékenység alig-alig valósul meg. Ez a vezetői megközelítés gyakran eredményezi a szervezet stagnálását, és nem ritkán eredményez magas fluktuációt a munkatársak körében.

Kiadványunk egyik legfontosabb motívuma a motiváció kérdésköre. Ebben a vonatkozásban is jelentős különbségek vannak. A menedzser a formális szervezeti célok formálisan megbízott képviselője és megvalósítója. Ebből következik, hogy beosztottjai vannak, akiket meghatározott tevékenységek elvégzésére utasíthat, munkájukat folyamatosan ellenőrizheti, koordinálhatja. Ez azt is jelenti, hogy rendelkezésére állnak olyan eszközök és jogosítványok, amelyek a jutalmazási és szankcionálási lehetőségeket is tartalmazzák. A menedzserek az emberek és más erőforrások legcélszerűbb kombinációit, egymáshoz rendelését igyekeznek kialakítani és működtetni.

Tevékenységének sikerességét a szervezet üzleti eredményességén és a piaci versenyben való helytállásán mérhetik le, gyakorlatilag a szervezetben minden irányító pozícióban jelen vannak.

A szervezet szakmai funkcióinak irányítását is ők végzik. Ezt a tevékenységet gyakran indirekt módon, nem személyes kapcsolatokban valósítják meg, mert a menedzser és a végrehajtó és hierarchia szint közé más menedzserek, szervezeti egységek is beékelődhetnek.

A leader ezzel szemben a formális felhatalmazástól független személyes befolyással kell, hogy bírjon a környezetére, azokra az emberekre, akik ennek alapján követik őt. Lényeges különbség tehát, hogy a menedzser beosztottaitól eltérően itt belső meggyőződésből eredő követésről van szó.

A leader és követői kapcsolatát a személyes és a csoportcélok összhangja, azaz a közössége mellett érzelmi összehangoltság és érdekközösség is megalapozza.

A leader együttgondolkodó, közös értékeket valló, egymással szolidáris és ezáltal eredményesen együttműködő emberek közösségét teremti meg.

Lényeges a különbség tehát a követő és beosztott között a jogkörben is, továbbá a beosztott kapcsolata a szervezeti célokon, míg a követőé a belső motiváción nyugszik.

A kölcsönös támogató viszonyból adódóan a szervezeti eredményességben, hatékonyságban többlet- teljesítőképesség jelentkezhethet.

GYAKORLÓ FELADATOK

Válaszoljon az alábbi kérdésekre!

- Mi a menedzsment tevékenység fogalma?
- Milyen menedzsment funkciókat ismer?
- Fejtse ki a felsorolás után a menedzsmentfunkciók főbb jellemzőit!
- Mi a menedzser és a leader közti különbség?
- Mía 4M-modell lényege?
- Milyen különbségek vannak a menedzsmentfunkciók idősükségletében a modell szerint?
- Milyen vezetői szerepeket különböztethetünk meg?
- Mondjon példákat a vezetői szerepek értelmezésére!

Igaz vagy hamis a következő állítás?

	Igaz	Hamis
A menedzser típusú vezetőknek ún. követőik vannak.		
A menedzser típusú vezetők a változások kezdeményezői, szószólói, formálják a szervezet stratégiáját és vízióját, valamint embereket mozgatnak, motiválnak és inspirálnak.		
A leader típusú vezetők a változások kezdeményezői, szószólói, formálják a szervezet stratégiáját és vízióját, valamint embereket mozgatnak, motiválnak és inspirálnak.		
A menedzserszerep elsősorban felsővezetői szintek esetében hatékony.		
A menedzserszerep elsősorban közép- és alsó vezetői szintek esetében hatékony.		
A vezetőknek a klasszikus feladatokon felül egyéb szerepeket is be kell tölteniük.		

Motivációs elméletek

„Minden vezető arra koncentrál, hogy megtalálja a helyes tervet. Értekezleteket tartanak, vitatkoznak, aggódnak, minden energiájukat „a helyes terv” kidolgozásába ölik. Sokféle út vezet a sikerhez. Az igazi kérdés az, hogy miként veszed rá az embereket arra, hogy megtegyék mindazt, ami a terv sikeres megvalósításához szükséges. Ezen a ponton dől el, hogy nyersz vagy veszítesz. Az emberi tényező a legfontosabb.”

Henry Cloud

Bevezetés

A fejezet célja, hogy meghatározza a motiváció különböző definícióit. Ez követően kitérünk a motiváció tartalmi és folyamati alapú megközelítéseinek eltérő értelmezésére, majd áttekintjük az elméletek főbb jellemzőit.

A TANANYAG ELSAJÁTÍTÁSÁVAL FEJLESZTENDŐ KOMPETENCIÁK

Ismeretek – Tudás:

- a motiváció pszichológiai értelmezése,
- a motiváció magatartástudományi értelmezése,
- a motiváció vezetés tartalmú értelmezése.

Képesség – Képes felismerni:

- a motiváció tartalmi tényezői,
- a motivációs folyamat tényezői.

Attitűd – Készen áll:

- fejleszteni a szakterületi készségeiket.

Önállóság és felelősségvállalás – Vállalja:

- felelősséget vállalnak saját fejlődésükért.

4.1. A motiváció megközelítése

A megfelelő motiváció a szervezetek javadalmazási rendszerének szerves részeként a humánerőforrás-gazdálkodás releváns területeinek egyike. Motiválással befolyásolhatjuk a hozzáállást, az akaratot, vagyis a feladat végrehajtására irányuló készséget, ezért a motiváció fontos eleme az egyéni és ezzel együtt a szervezeti teljesítmény kialakulásának [25]. Az egyéni teljesítményt három tényező befolyásolja: a motiváció, a képességek és a környezet. A jobb teljesítmény eléréséhez pedig olyan teljesítményértékelő rendszert kell kialakítani, ami minél jobban motivál. A motiváció definiálásához különböző megközelítéseket alkalmazhatunk.

– Pszichológiai meghatározás:

Az egyén olyan belső tudati állapota, amely arra készteti, hogy valamilyen módon viselkedjék.

– Szervezeti magatartástudományi megközelítésben:

Motiváció az, ha hajlandóak vagyunk a szervezeti célok megvalósítása irányába mutató erőfeszítésekre, amellyel egyben egyéni szükségleteinket is kielégíthetjük.

– Vezetési elméleti értelmezésben:

A motiválás, az a vezetői tevékenység, amely során a vezető másokat olyan cselekvésekre késztet, amik a szervezeti szinten elvárt eredményekre vezetnek [26].

Mindegyik értelmezésben kulcsszerepe van a visszacsatolásnak, a teljesítménnyel kapcsolatban, ezért azt külön fejezetben (6.) tárgyaljuk.

Fontos megállapítás, hogy a motiválás alatt ebben az értelemben nemcsak az anyagi ösztönzőket értjük, hanem annak olyan elemeit is, mint:

- a képzettség, a készség és feladat összhangjának megteremtését,
- a munkafolyamathoz szükséges sokoldalú tájékoztatást, a kétirányú információ-áramlás lehetőségének biztosítását,
- a tudás kihasználását és az egyén fejlődését segítő időszakos és rendszeres teljesítményértékelést, valamint annak visszacsatolását.

Ezek a tényezők a motiváció elméletekben kapnak jelentős szerepet.

[25] Armstrong, M. –Taylor, S. (2020): *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London–New York: Kogan Page.

[26] Bakacsi Gy. (2015): *A szervezeti magatartás alapjai*. Budapest: Aula.

[26] Bakacsi Gy. (2015): *A szervezeti magatartás alapjai*. Budapest: Aula.

[27] Klein S.–Klein B. (2020): *A szervezet lelke*. Budapest: Edge 2000 Kft.

[28] Klein S. (2021): *Vezetés- és szervezetpszichológia*. Budapest: Edge 2000 Kft.

Az egyéni teljesítmény leginkább az egyéni tulajdonságokra, képességekre, a munkakörre, az adott helyzetekre és ezzel együtt a motivációra vezethető vissza. Mivel a teljesítményt mindig meghatározott vagy elvárható követelmény megvalósulási szintjeként értelmezzük, azt láthatjuk, hogy azt az alkalmasság, a motiváltság és a lehetőség határozza meg. A lehetőség egyrészt a szervezet struktúrájából, másrészt a szervezeti kultúrából adódik. Ez nyilván a szervezeti és az egyéni célazonosság biztosítása miatt lényeges.

Egy leegyszerűsített formula szerint a teljesítmény a motiváció és a képesség szorzata. Lényeges, hogy ha szorzatról beszélünk, akkor csak úgy van eredménye a képletnek, ha a tényezők mindegyike meghatározó mértékű. ($T = M \cdot K$) A motiváció energiatartalma szükséges ahhoz, hogy a tudás, a képesség, a személyiségvonások biztosítsák a sikert [26].

Különböző megközelítések alapján több motivációs elmélet is született, de mindegyik arra a kérdésre keresi a választ, hogy miért viselkednek úgy az emberek, ahogy teszik?

Alapvetően két nagy csoportra lehet osztani ezeket az elméleteket. Vannak, amelyek az okokra koncentrálnak, amelyek a viselkedést kiváltják, ezeket motivációs tartalomelméleteknek nevezzük, míg a másik típusú elméletek magára a folyamatra összpontosítanak, amelynek következményeként a viselkedés bekövetkezik, ezeket nevezzük a motiváció folyamatelméleteinek [27].

A motiváció kérdésköréhez tartozó főbb fogalmak a következők:

- Szükségletek.
- Motívumok.
- Hajtóerő (drive).
- Arousal (agykéreg aktivitási szintje).
- Célok és ösztönzők.
- Frusztráció [28].

4.2. Tartalomelméletek

A tartalomelméletek az egyénre jellemző motivációkat foglalják össze, amely a cselekvésre ösztönöz. Legismertebb, a Maslow-féle szükséglet-hierarchiára alapozott motivációelmélet, amely szerint a motivációk szükségleteinkre vezethetők vissza, ezek egymásra épülnek hierarchikusan, azaz a még ki nem elégített szükséglet motivál. Herzberg az elméletében két faktorba sorolta a munkahelyi életben szerepet játszó tényezőket, és azokat „motivátoroknak”, illetve „higiénés faktornak” nevezte el.

A motivátorok hosszantartó megelégedettséget biztosíthatnak az embereknek. A higiénés tényezők ezzel szemben hiányukkal elégedetlenséget váltanak ki. Amennyiben a motivátortényezők hiányoznak egy szervezetből, az emberek nem fognak elégedetlenkedni, de nem lesznek elégedettek sem. Ha az adott szervezet higiénés tényezői megvannak, attól az emberek nem lesznek elégedettek, csak nem fognak elégedetlenkedni. Herzberg motivátorai közé tartozik a teljesítmény, az elismerés, a felelősség, az előmenetel lehetősége, a munka érdekessége. A higiénés faktorok közé például a cég politikája és vezetése, a főnök személyisége, a munkahelyi körülmények, a fizetés, a státusz, a biztos állás, a kollegiális kapcsolatok minősége sorolható. Alderfer három szükségleti szintet határozott meg (létezés, kapcsolat, fejlődés), szerinte egyidejűleg több szint is aktívan befolyásolhatja a motivációkat. A szükségletek egyszerre élnek bennünk és egyszerre igényelnek kielégítést.

McClelland az alapvető szükségleteket nem vizsgálta, mert szerinte azok velünk született tulajdonságok, de a tanult szükségletekből hármat is elkülönített: kapcsolat-, teljesítmény- és hatalmi motiváció. Elmélete szerint ezek fejleszthetők, befolyásolhatók. Ez a hármas motívum az egyénekben fontosságuk és erősségük alapján hierarchikusan elrendezett érzelmi, gondolati jellegű hálózatokat alkot.

Hunt a célmotiváció elméletet dolgozta ki, amely szerint az adott élethelyzetben az ember legfontosabb szükségletei, mint célok befolyásolják a viselkedését. A megváltozott körülmények új célokat preferálnak. Életünk során céljaink többször visszatérhetnek, de más minőségben, más színvonalon kívánjuk azokat kielégíteni. Ezek a célok irányítják a munkahelyi magatartásunkat is. Alapvető céljaink közé tartoznak az elméletben a komfort, a strukturáltság, a kapcsolat, az elismertség, a hatalom és az autonómia [26].

Schein alapján a szükségletek dinamikus, egyénenként eltérő hierarchiába szerveződnek. Ezek a hierarchiák az egyén prioritásait fejezik ki, és az idő és a körülmények változásának függvényében változhatnak, ezért Schein a problémák komplex kezelését javasolja [29].

[26] Bakacsi Gy. (2015): *A szervezeti magatartás alapjai*. Budapest: Aula.

[29] Pintér I.–Semeginé T. É.–Horváth J. (2005): *A szervezeti magatartás elmélete*.

[28] Klein S. (2021): *Vezetés- és szervezetpszichológia*. Budapest: Edge 2000 Kft.

4.3 Folyamatelméletek

A folyamatelméletek az előzőekkel szemben arra világítanak rá, hogyan hasznosítják a vezetők a szükségletekről, egyéni törekvésekről megszerzett ismereteiket a magatartás megfelelő irányba terelésére.

Skinner megerősítés elmélete szerint a magatartás a környezeti hatások következménye. Szerinte a cselekvések következményeként pozitív megerősítés, negatív megerősítés, büntetés és megszüntetés lehet a válasz, melyek közül a leghatékonyabb és legeredményesebb a pozitív megerősítés.

Az elvárás elmélet Vroom nevéhez kötődik, amely szerint a motivációt a teljesítmény-következmény és a viselkedés-következmény kapcsolaton keresztül vizsgálta. A motiváció a teljesítmény vonzerejének és a teljesítményelvárásnak szorzataként fogható fel (mennyire kívánatos számunkra a teljesítmény elérése utáni várható következmény és mennyit kell az adott teljesítményért tenni).

Adams méltányosság elmélete azt fogalmazza meg, hogy a munkavállalók szükségét érzik annak, hogy a teljesítményüket másokhoz képest méltányosan kezeljék.

Porter és Lawler modellje a motiváció mellett egyéb tényezőket is figyelembe vesz, amelyek a teljesítményre hatással vannak. A dinamikus megközelítés többek közt tartalmazza a jutalom értéke, a jutalom szubjektív valószínűsége, a képesség, szerepészlelés tényezőit is, tehát szerepe van annak is, hogy a munkavállaló hogyan értelmezi a szervezeti feladatát. Ezekhez a tényezőkhöz kapcsolódik az elégedettség, ami már attitűdjellegű fogalom [28].

Ezt a gondolati felépítést követve az elégedettséggel folytatjuk a téma tárgyalását a következő fejezetben.

GYAKORLÓ FELADATOK

Válaszoljon az alábbi kérdésekre!

- Mi a motiváció fogalma?
- Mi a motiváció pszichológiai értelmezésének lényege?
- Mi a motiváció szervezeti, magatartástudományi értelmezésének lényege?
- Mi a motiváció vezetési tartalom-értelmezésének lényege?
- Mi a motiváció tartalomelméletének a lényege?

- Mi a motivációfolyamat elméletének a lényege?
- Mi a $T = M \cdot K$ formula lényege?
- Milyen szerepe van a motivációelméletekben a szükségleteknek?
- Milyen tartalomelméleteket ismer?
- Milyen folyamatelméleteket ismer?
- Milyen módon kötődik a motiváció az elégedettségi attitűdhez?

Jelölje be a motiváció elméleteit a táblázatban a megfelelő helyre!

	Tartalomelmélet	Folyamatelmélet
Maslow		
Vroom		
Porter és Lawler		
Alderfer		
Skinner		
McClelland		
Adams		
Hunt		
Shein		
Herzberg		

A táblázat kitöltése után próbálja megindokolni, hogy milyen tényezők, vagy folyamatok mentén hozta meg a döntéseit!

Munkavállalói elégedettség

„A legszomorúbb emberek, akikkel életemben eddig találkoztam, azok voltak, akik semmi iránt nem érdeklődtek igazán komolyan. A szenvedély és az elégedettség kéz a kézben járnak, és nélkülük minden boldogság csak átmeneti, mert semmi sincs, ami igazán tartóssá tenné.”

Nicholas Sparks

Bevezetés

Az előző fejezetben a motiváció gondolati körét az elégedettséggel fejeztük be. Számos kutatás és publikáció foglalkozik azzal, hogy megvizsgálja az emberi erőforrás szerepét a vállalkozás működésében, mégpedig abban az összefüggésben, hogy a munkavállalók teljesítménye, motivációja és elégedettsége hogyan befolyásolja a vállalat sikerességét. A fejezet fókuszában éppen ezért az emberi erőforrás és azon belül is a munkavállalói elégedettség áll. Ennek az összefüggésnek több kutató által feltárt részleteit is feldolgozzuk.

A TANANYAG ELSAJÁTÍTÁSÁVAL FEJLESZTENDŐ KOMPETENCIÁK

Ismeretek – Tudás:

- az elégedettség definíciója,
- a munkával való elégedettséghez kapcsolódó értékek.

Képesség – Képes felismerni:

- a munkával való elégedettség tényezői,
- a munkával való elégedettség szerepe.

Attitűd – Készen áll:

- fejleszteni a szakterületi készségeiket.

Önállóság és felelősségvállalás – Vállalja:

- felelősséget vállalnak saját fejlődésükért.

5.1. A munkával való elégedettség

A legtöbb kutató szerint az elégedettséggel összefüggő értékek a kultúra, a társadalom és a személyiség befolyásán keresztül alakulnak ki. A számunkra fontos munkával kapcsolatos értékek Ros, Schwartz és Surkiss féle modelljében alkotott definíciók összefoglalását adja a 2. táblázat [27].

2. táblázat. Az értékek, munkaértékek definíciói

Érték	Definíció
Hatalom	Szociális státusz, presztízs, emberek és források feletti rendelkezés.
Teljesítmény	A társadalom által elismert területeken kompetens viselkedéssel elért személyes siker.
Hedonizmus	Öröm, élvezet.
Inger	Az újdonság, a változatosság keresése.
Önirányítás	Független gondolkodás és cselekvés, kreativitás, felfedezés.
Univerzalitás	A természet és az emberek jövőjével való törődés.
Jótekonyság	Az ismerősök jólétével való törődés.
Hagyomány	A hagyományos kultúrák, vallások szokásainak tisztelete.
Konformitás	Kerülése minden olyan cselekedetnek, amely felháboríthatja, megbotráncoztathatja, megbánthatja a többieket, sértheti a szociális elvárásokat, normákat.
Biztonság	Biztonság, harmónia, stabilitás keresése a társadalomban, a személyes kapcsolatokban, a magánéletben.

Forrás: [27] alapján Saját szerkesztés.

[28] Klein S. (2021): *Vezetés- és szervezetpszichológia*. Budapest: Edge 2000 Kft.

[26] Bakacsi Gy. (2015): *A szervezeti magatartás alapjai*. Budapest: Aula.

[27] Klein S.–Klein B. (2020): *A szervezet lelke*. Budapest: Edge 2000 Kft.

[28] Klein S. (2021): *Vezetés- és szervezetszichológia*. Budapest: Edge 2000 Kft.

[29] Lövei M. S.–Nadkarni (2008): *Az örömteli szervezet*. Budapest: HVG Könyvek.

[30] Nemes F.–Szlávicz Á. (2011): A vezetés szerepe a dolgozói elégedettség alakulásában. *Vezetéstudomány*, XLII., (9.), pp. 2–14.

[31] Berkesné R. N. (2018): *A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának kiválósági menedzsment és értékelési eszköze*. Doktori (Ph.D) értekezés, Pannon Egyetem Gazdálkodás- és Szervezésstudományok Doktori Iskola,

A munkával való elégedettséget a következő tényezők határozzák meg [27]:

- egyéni (személyiség, iskolázottság, intelligencia, érdeklődés, attitűd),
- társasági (munkatársi kapcsolatok, együttműködési elérhetőségek),
- kulturális (értékek, szokások, nézetek)
- szervezeti (szervezet mérete, típusa, humán erőforrás-megoldások, leadership),
- környezeti hatások (gazdaság, társadalom, technológia)

A megelégedettség és elégedetlenség a hagyományos felfogásban ugyan a számegyenes két végpontján helyezkedik el, ezzel szemben Herzberg kéttényezős elmélete alapján az elégedettséget és az elégedetlenséget külön kell választani. Állítása szerint a motivátorok az elégedettség kialakulására hatnak, míg ezzel szemben a higiéniai tényezők az elégedetlenség jelenléte vagy hiányára. A motivátorok és higiéniai tényezők a szervezetben a munkaértékekkel hasonló csoportokat jeleníthetnek meg [26].

Egy nemzetközi vizsgálat kimutatta, hogy a diákok olyan életpályára törekednek, olyan életutakat tartanak érdekesnek, amely többek közt lehetőséget biztosít az aktivitásra kezdeményezésre, problémamegoldásra együtt jár a lelki fejlődéssel, valamint lehetővé teszi más emberek és a természet megismerését és elfogadását, továbbá a mindennapok örömeivel élvezetesebbé formálja az életet. A „jó munka” a munkával való elégedettséghez vezet [27].

Az emberek legjellemzőbb tulajdonsága, hogy képességeik legjavát olyan helyen nyújtják, ahová tartozónak érzik magukat. A legösztönzőbb tényezők egyike a méltányos anyagi kompenzáción túl a szervezeti kötődés érzése [29].

A téma egyszerű, de lényegre törő definíciója az a megközelítés, amely szerint a munkával való elégedettségről akkor beszélhetünk, ha a munkavállaló azt kapja, amit elvár [28].

Egyes vélemények alapján a dolgozói elégedettség viszonylag stabil egyéni jellemző, ami nehezen változtatható [30]. Mások szerint dinamikusan változhat a dolgozók elégedettsége és a szervezet iránti elköteleződése a szervezetek munkavállaló-barát politikájának függvényében [31].

A munkával kapcsolatos elégedettség szorosan összefügg a munkavállaló által végzett munka teljesítményével és minőségével is, így ennek következtében hatással van a szervezet sikerére, mert egy elégedett munkatárs alkotóattitűddel rendelkezik [32].

5.2. A munkavállalói elégedettséggel kapcsolatos kutatások

A téma összetettsége miatt szükségesnek tartjuk a munkavállalói elégedettség definiálásán túl néhány vonatkozó nemzetközi vizsgálat citálását is, amelyek releváns eredményekről számolnak be.

A közzsférában foglalkoztatottak elégedettségét egy görög kutatás a munkakörnyezet vonatkozásában vizsgálta. Az eredmények alapján arra a következtetésre jutottak, hogy az elégedettség az endogén tényezők esetében (pl. aktivitás, függetlenség, kreativitás stb.) magasabb, mint az exogén (pl. emberi kapcsolatok, javadalmazás, kollégák, munkakörülmények stb.). A munkavállalók csoportonkénti elégedettségének tanulmányozása alapján a vezetők és az egyetemi oktatók elégedettségében az endogén tényezőknek különösen nagy, szignifikáns szerepük volt [33].

Az elégedettség témakörének megítélését újabb szempontokkal egészítette ki egy esettanulmány feltárása. Az AT&T, valamint más vállalatok alkalmazottai, megnövekedett munkahelyi elégedettségről és termelékenységről számoltak be, amikor otthonról dolgoztak. Ennek okaként nemcsak a naponta átlagosan egy óra vezetési idő megtakarítását jelölték meg, hanem azt is, hogy többé nincsenek kitéve az olyan zavaró tényezőknek, amelyeket a munkatársak okoztak [34]. Ez utóbbi a szociális szükségletek mellőzését is jelentheti, ami tovább árnyalja a téma megítélését.

A hatékony humán erőforrás-gazdálkodásban nagy szerepe van a felkészült alkalmazottak foglalkoztatásán túl a szervezeti kommunikációnak is. A munkavállalók ennek a következtetés információjának a következtében tisztában vannak azzal, hogy a szervezet elkötelezetten gondoskodik róluk. Ezek a tapasztalatok növelik a munkahelyi elégedettséget, így a szervezeteknek boldogabb és elkötelezettebb alkalmazottjaik vannak. A munkavállalók is kisebb valószínűséggel hagyják el az alkalmazottakkal hatékonyan kommunikáló szervezeteket [35].

Egy amerikai tanulmány a távmunkások munkával való elégedettségét vizsgálta a különféle kommunikációs csatornák használatával és az azokkal való elégedettséggel, valamint a munkavállalók személyiség típusával összefüggésben.

[32] Sypniewska B. (2014): „Evaluation of Factors Influencing Job Satisfaction.” *Contemporary Economics*, 8., (1.), pp. 57–72.

[33] Karamanis, K. – Arnis, N–Pappa, P. (2019): Impact of Working Environment on Job Satisfaction: Evidence from Greek Public Sector”. *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*, 14., (3.), pp. 5–21.

[34] Stewart, G. L. –Kenneth, G. Brown (2011): „*Human Resource Management. Linking Strategy to Practice.*”. New York: Wiley & Sons, Inc.

[35] Kinicki, A. J. –Carson, K. P.–Bohland, G. W. (1992): „Relationship Between an Organization's Actual Human Resource Efforts and Employee Attitudes”. *Group & Organization Management*, 17., pp. 135–152.

[36] Smith, S. A. – Patmos, A. – Pitts, M. J. (2018): „Communication and Teleworking: A Study of Communication Channel Satisfaction, Personality, and Job Satisfaction for Teleworking Employees.” *International Journal of Business Communication*, 5., (1.), pp. 44–68.

[37] Asgari A. – Mezginnejad S. – Taherpour F. (2020): „The Role of Leadership Styles in Organizational Citizenship Behavior through the Mediation of Perceived organizational Support and Job satisfaction.” *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas Sociales*, 30., (75.), pp. 87–98.

[38] Williams, M. – Zhou, Y. – Zou, M. (2020): *What Makes Work Good? Mapping Good Work: The Quality of Working Life Across the Occupational Structure*. Bristol: University Press. pp. 29–50.

Az eredmények azt mutatták, hogy az extraverzió, a nyitottság, a kedvesség és a lelkiismeretesség pozitívan korrelál a munkával való elégedettséggel. Ennek a tanulmánynak a megállapításai fontos gyakorlati következményekkel járnak a szervezetek számára, ideértve a kommunikációs elégedettség optimalizálására vonatkozó javaslatokat a különböző személyiség típusú alkalmazottak számára [36].

Egy tanulmány a transzformációs és tranzakciós vezetést vizsgálta Iránban. A kutatás feltárta a munkavállalók munkával való elégedettségének és az észlelt szervezeti támogatásnak a közvetítő szerepét a transzformációs és tranzakciós vezetési stílusok és a munkavállalók szervezeti magatartása közötti összefüggésben. A kutatást az iráni Birjand Egyetemen végezték 250 alkalmazottból álló mintával. Eredményeik azt mutatták, hogy a transzformációs vezetés és az alkalmazottak munkával való elégedettsége, valamint az észlelt szervezeti támogatás pozitívan és jelentősen befolyásolja az alkalmazottak szervezeti magatartását. Ezen túlmenően kimutatták, hogy a munkavállalók munkával való elégedettsége közvetíti a transzformációs és tranzakciós vezetés és a munkavállalók szervezeti magatartása közötti összefüggést. Az iráni szervezeteknek, különösen az egyetemeknek be kell fektetniük a transzformációs vezetésbe és a munkával való elégedettségbe, valamint a transzformációs vezetési stílussal rendelkező vezetők és az egyetemen dolgozni vágyó alkalmazottak kiválasztásába, hogy gazdagítsák az alkalmazottak szervezeti magatartását [37].

Más megközelítések azt is hangsúlyozzák, hogy a jó munka, amely tisztességes és méltányos, ugyanakkor reális mozgásteret is biztosító fejlődési és kiteljesedési lehetőség is egyben. Különösen a készség-használat, a feladatok változatossága és a feladatok diszkréciója a legfontosabbak. A munkahely biztonsága szintén nagyon fontos, míg a fizetést és a munkakövetelményeket közepesen fontosnak találták. Ezek az eredmények hasznosak annak érdekében, hogy miként kombináljuk a különböző munkahelyi tulajdonságokat a munkakörök minőségének hierarchiájában. Az is körvonalazódott, hogy a munkával való elégedettség fontos mérőszám, de maga a munkával való elégedettség nem használható a munka minőségének mutatójaként, mivel a munka minősége tartalmazza az olyan információkat is, amelyek nem kapcsolódnak a munkához, mint például az egyéni elvárásokkal, a személyes és a szociális helyzetekkel kapcsolatos sajátosságok és maga a személyiség [38].

A fluktuáció minden szervezetben markáns költségekkel jár, ezért fontos az elégedettség és a kilépés összefüggésének vizsgálata is. Egy tanulmány az ápolónők munkával való elégedettségének, munkamotivációjának, az ápolói gyakorlat környeze-

tének, a személyes jellemzőknek és a hiányzásoknak a munkahely-elhagyási szándékra gyakorolt hatásával foglalkozott. A vizsgálatban anonim felmérést végeztek horvátországi regisztrált ápolónők mintáján. Az eredmények azt mutatják, hogy az ápolónők munkával való elégedetlensége és a magasabb hiányzási arány egyértelműen jelzi jövőbeli fluktuációjukat. Az ápolói gyakorlat környezetének és a személyes motivációnak nincs jelentős közvetlen hatása a munkahely-elhagyási szándékra, de a munkával való elégedettségen keresztül közvetetten igen [39].

Egyetemi munkavállalókra fókuszáló tanulmány a munkával kapcsolatos tényezők (mint például a mobbing, a munkahely biztonsága és a munkahelyi aggodalmak) és a tudományos tényezők (például publikációk, a kutatásra és a nyomásgyakorlásra fordított idő) és a relatív jövedelmi hatások (társadalmi összehasonlítás és sajátjövedelem-értékelés) életre gyakorolt hatását vizsgálta. Feltárára került a Törökország nagyobb városaiban található vezető egyetemeken dolgozó fiatal oktatók elégedettsége és az általános munkával való elégedettség is. A kutatás eredményei azt mutatták, hogy az étellel való elégedettség és az általános munkával való elégedettség szorosan összefügg a mobbinggal, a kutatásra fordított idővel, a formális és informális nyomással és a szubjektív munkahelyi biztonsággal. A relatív jövedelemhatás tekintetében a megállapítások arra vonatkoztak, hogy a jövedelem-összehasonlítás jelentősége negatívan hat az étellel való elégedettségre. Ezen túlmenően a saját jövedelem jelenre vonatkozó értékelése negatívan hat az étellel való elégedettségre, míg a jövőre vonatkozó jövedelmi elvárások kedvező scenáriója pozitívan hat az étellel való elégedettségre [40].

A munkavállalók munkával való elégedettségét befolyásolhatja a vezető stílusa is, amelyre később (8.2 fejezet) kitérünk. A vezetési stílus a vezető mások által érzékelt viselkedésmintája [28].

Más megközelítésben alapvetően a vezető és a beosztott közötti kapcsolatrendszert, amelyből megállapítható, hogy mekkora a vezetés és a beosztottak úgynevezett döntési játéktere, valamint milyenek a vezetők személyiségjegyei [41].

A munkavállaló elégedettségéhez szükség van a visszajelzésre. Ezt a visszacsatolási lehetőséget a munkáltató megfelelő gondossággal kell, hogy kezelje. Mindezek alapján a következő fejezetben körüljárjuk ezt a kérdéskört is.

[28] Klein S. (2021): *Vezetés- és szervezetpszichológia*. Budapest: Edge 2000 Kft.

[39] Smokrovic, E.–Žvanut, M. F.–Bajan, A., R. Radic–Žvanut B. (2019): „The effect of job satisfaction, absenteeism, and personal motivation on job quitting: A survey of Croatian nurses.” *Journal of East European Management Studies*, 24., (3.), pp. 398–422.

[40] Cerci, P. A.–Dumdulag, D. (2019): Life Satisfaction and Job Satisfaction among University Faculty: The Impact of Working Conditions, Academic Performance and Relative Income. *Social Indicators Research*, 144., (2.), pp. 785–806.

[41] Antal Zs.–Dobák M. (2016): *Vezetés és szervezés. Szervezetek kialakítása és működtetése*. Budapest: Akadémiai.

GYAKORLÓ FELADATOK

Válaszoljon az alábbi kérdésekre!

- Mi a munkavállalói elégedettség definíciója?
- A munkával való elégedettséget milyen tényezők határozzák meg?
- Milyen kapcsolat van az elégedetlenség és az elégedettség között Ön szerint?
- Melyek az elégedettség endogén tényezői?
- Melyek az elégedettség exogén tényezői?
- Az elégedettségre Ön szerint milyen hatással van a home office munkavégzés?
- Az elégedettségre Ön szerint milyen hatással van a szervezeti kommunikáció?

Kérem, hogy jelölje a táblázatban a munkával való elégedettség tényezői melyik csoportba tartoznak!

Elégedettségi tényezők	egyéni	társasági	kulturális	szervezeti	környezeti
személyiség					
szervezet mérete					
értékek					
humán erőforrás megoldások					
iskolázottság					
szokások					
szervezet típusa					
hatások (gazdaság)					
technológia					
leadership					
érdeklődés					
nézetek					
attitűd					
munkatársi kapcsolatok					
intelligencia					
együttműködési lehetőségek					
hatások (társadalom)					

A teljesítmény értékelése

„Örülök, ha dicsérnek, de attól nem leszek gyorsabb. A dicséret a múltban elért teljesítményre vonatkozik. A jövő az, ami számít.”

Sebastian Vettel

Bevezetés

A fejezet célja, hogy bemutassa a munkavállalói teljesítmények értékelésének fogalmi körét, továbbá meghatározza az értékelés célrendszerét és a fókuszait. Mindezek után kitérünk a teljesítményértékelések módszereinek felvázolására is.

Különböző tanácsokat adunk az értékelési hibák, a különböző problémák elkerüléséhez és így a rendszer hatékonyabbá tételéhez.

A TANANYAG ELSAJÁTÍTÁSÁVAL FEJLESZTENDŐ KOMPETENCIÁK

Ismeretek – Tudás:

- a teljesítmény értékelésének fogalma,
- a teljesítmény értékelésének kritériumai,
- a teljesítmény értékelésének fókuszai,
- az értékelési módszerek szerepe.

Képesség – Képes felismerni:

- a megfelelő módszer kiválasztását,
- az értékelési hibákat.

Attitűd – Készen áll:

– fejleszteni a szakterületi készségeit.

Önállóság és felelősségvállalás – Vállalja:

– felelősséget vállal saját fejlődéséért.

6.1 A teljesítményértékelés fogalma, az értékelés felhasználása

A teljesítményértékelési rendszer fogalmi körének esetében megjegyezzük, hogy különböző szerzők eltérő megközelítéseket alkalmaznak, de a lényeg minden esetben a hatékonyság növelése, a munkavállalói elégedettség, az elkötelezettség megszerzése és a visszacsatolás kapcsolatában nyer értelmezést. A fenti tényezők esetében az egyik legfontosabb kérdéskör a munkavállalói elégedettség, amelynek szoros összefüggése van a visszacsatolással.

A teljesítményértékelés az a folyamat, amelynek során figyelemmel kísérik a dolgozók munkahelyi teljesítményét, szakmai, szervezeti előmenetelét, továbbá értékelik majdani előléptetésük esélyeit.

A szervezet teljesítménykritériumokat fogalmaz meg a munkavállaló felé, így a szervezeti célt bontja le és fordítja le az egyedi munkavállaló vagy a munkacsoport számára, amelyek révén a szervezet saját céljainak elérését próbálja elérni. Az egyén igyekszik a maga céljait közvetlenül is megjeleníteni a szervezeti célok között, vagy legalábbis azzal összhangba hozni. Erre nyilván korlátozott módon van lehetősége. A találkozási pontban megfigyelhető egy alkufolyamat, amelyben – a magatartástudományi döntésmélet szerint – a megegyezés az ún. kiegyenlítő fizetések mentén történik. A találkozási pontban van a munkavállaló teljesítményértékelése is, amely egyszerre ellenőrzési és visszacsatolási pont [42]. A teljesítményértékelést olyan folyamatnak tekintjük, amelynek segítségével a szervezet visszajelzést ad és szerez az alkalmazottai teljesítményéről [43].

A teljesítménymenedzsmentnek szerves részeként kezeljük a teljesítmény értékelését, mérését. Ennek célja a szervezeti oldalon kitűzött eredmények biztosítása is. Lényeges szempont, hogy a szervezet minden tagja a célokat azonos módon értelmezze [44].

A munkavégzés során szükség van beépített ellenőrző, visszacsatolási pontokra. Ez a múltbéli tapasztalatok alapján előforduló hibákat a felszínre hozhatja, amelyek alapján megfogalmazhatóvá, kitűzhetővé válnak a következő időszak céljai [45].

A teljesítmény a szervezet kijelölt feladatainak elvégzésével kapcsolatos minőségi és mennyiségi változó. A teljesítményt egyéni és kollektív módon is lehet mérni.

[42] Bakacsi Gy.–Bokor A.–Császár Cs.–Gelei A.–Kováts K.–Takács S. (2006): *Stratégiai Emberierőforrás-menedzsment*. Budapest: Akadémiai.

[43] Karoliny Mártonné –Poór J. (2013): *Emberi erőforrás-menedzsment kézikönyv*. Budapest: Wolters Kluwer Hungary Kft.

[44] Gergely É. (2016): A teljesítménymenedzsment funkcionális jellege. *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)/Műszaki és Menedzsment Tudományi Közlemények*, 1., (1.), pp. 1–11.

[45] Szondi R.–Gergely É. (2021): A teljesítményértékelés és a visszajelzések összefüggései a karriersikerrel. *Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok*, XVI., (1–2.), pp. 91–101.

[19] Bakacsi Gy. (2015): *A szervezeti magatartás alapjai*. Budapest: Aula.

[43] Karoliny Mártonné – Poór J. (2013): *Emberierőforrás-menedzsment kézikönyv*. Budapest: Wolters Kluwer Hungary Kft.

[46] Fombrun–Tichy–Devanni (1995): In: Hendry, C. (Ed.): *Human Resource management. A Strategic Approach to Employment*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.

[47] Gyökér I.–Finna H.–Krajcsák Z. (2010): *Emberierőforrás-menedzsment oktatási segédanyag*. Budapest: Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézet,

[48] Lévai Z.–Bauer J. (2000): *A személyi ügyi tevékenység gyakorlata*. Budapest: Szókratész Oktatási és Tanácsadó Kft.

A teljesítményértékelés az erőfeszítéseket és a teljesítményeket a szervezet nézőpontjából vizsgálja [19].

Érdemes megvizsgálni a teljesítmény értékelésének kapcsolatát más humán erőforrás kezelési technikákkal is. A stratégiai emberierőforrás-menedzsment elméletének megalkotói szerint az emberi erőforrás ciklusa a kiválasztás, teljesítmény, javadalmazás, értékelés, fejlesztés kulcselemeiből áll [46]. A ciklus elemei között stratégiai jelentőségű az értékelési funkció. A szervezeti és egyéni teljesítmény összetartozása és az említett stratégiai jelentőség miatt a teljesítményértékelés centrális funkció, továbbá kultúraalakító potenciál is.

A teljesítményértékelési rendszer ki- illetve átalakításakor az alábbi kérdések merülnek fel:

- Milyen célra szeretnénk használni az értékelést?
- Formális vagy informális értékelést használjunk?
- Mit értékeljünk? Mit tekintsünk teljesítménynek?
- Milyen követelmények, kritériumok, faktorok legyenek?
- Milyen módszert válasszunk az értékelés elvégzéséhez?
- Kik legyenek az érintett személyek?
- Hogyan kommunikáljunk az értékelés során? [43].

A teljesítmény mérésének esetében el kell különíteni a szinteket egymástól: definiálhatunk szervezeti, csoport- és egyéni teljesítményértékelést. A szervezeti teljesítmény bármilyen szintű teljesítése illetve a teljesítése, változása nem egy személy vagy akár egy csoport tevékenységéhez köthető. A szervezeti teljesítmény lebontásával, eljutunk az egyéni teljesítményig. Tehát, bár az egyéni teljesítmények hatása az szervezeti szinten nem kimutatható, de ezek nélkül nem lenne szervezeti teljesítmény sem [47].

A vállalatok életében a teljesítményértékelés fontosságát az alábbi indokok is kiálthatják

- Biztosítja a struktúra stabilitását (az operatív munka szervezése, tervezése könnyebbé válik). A dolgozók irányításán túl a kontrolltevékenységet is szolgálja.
- Kiszolgálja és erősíti a bérezési struktúrát, továbbá versenyt idéz elő az előmenetel szempontjából.
- Támogatja a munkavállalók fejlődését és karrierlehetőségét [48].

A teljesítményértékelési rendszer alkalmazása biztosíthatja a célazonosságot, a munkavállalók motiválását és alkalmas a potenciál becslésére.

Az értékelés segítségével összehangolhatók a szervezet és alkalmazott munkatársainak céljai. Világossá válhat a dolgozók számára a stratégia és a programok megvalósításában betöltött személyes szerepük, tisztázni lehet a velük szemben támasztott elvárásokat. Újra lehet fogalmazni a fő feladatokat az esetleges hangsúlyeltolódásoknak megfelelően és konkrét, rövidtávú, elérhető és ellenőrizhető célokat lehet kijelölni. Az értékelés során a vezető információkat nyerhet az esetleg szükséges szervezeti és munkaköri változtatások szükségességéről. Ezenkívül jó alkalom ez annak kiderítésére is, hogy egyes területeken miért jelentkezik lemaradás, és azt hogyan lehetne megszüntetni, hogyan lehetne a munkavállalók fejlődését biztosítani, továbbá akár innovációs ötletek is a felszínre kerülhetnek a termelés, szolgáltatás fejlesztéséhez.

Az emberek alapvető igénye, hogy munkájuk, munkahelyi magatartásuk megítéléséről visszajelzést kapjanak. Ugyanakkor ez egy olyan alkalom számukra, amikor kinyilváníthatják véleményüket, elmondhatják a munkájuk jobbítását szolgáló ötleteiket. Az értékelés nyújtja a legjobb lehetőséget arra, hogy a dolgozók hozzáállása, elkötelezettsége javuljon, mert azt érzékelik, hogy fontosak, szerepüket számon tartja a vállalat, így alkalmas lehet a munkavállalók motiválására is. Ebben az esetben azonban érdemes szem előtt tartani a maslowi szükséglet hierarchián túl a Herzberg-féle kétféle motivációs modell sajátosságait is [28]. Az értékelés során felmerülő továbbképzés lehetősége, vagy az új kihívást jelentő feladatok kijelölése nagy motivációs erővel bírhat, feltéve, ha ez mindkét fél szándékában áll. Hosszabb távon az értékelésre alapozva hozhatók meg az előléptetéssel és elbocsátással kapcsolatos döntések, valamint a keresetek megállapításához, a munkavállalók közti objektívebb differenciáláshoz is számos információval szolgálhat.

Az értékelés alapvető információkat adhat a menedzsment számára a személyi állomány felkészültségi állapotáról, összetételéről. Ezek az információk képezhetik az alapját az alábbi vezetői feladatoknak is:

- kiválasztás,
- képzés, fejlesztés,
- utánpótlás-tervezés,
- életút alakítás,
- szervezet-alakítás, fejlesztés.

[28] Klein S. (2021): *Vezetés- és szervezetpszichológia*. Budapest: Edge 2000 Kft.

[19] Bakacsi Gy. (2015): *A szervezeti magatartás alapjai*. Budapest: Aula.

[49] Bittner P. (2002): *Humánmenedzsment*. Veszprém: Veszprémi Egyetem Gazdaságtudományi Önálló Intézet Szervezési és Vezetési Tanszék.

6.2 A teljesítmény értékelésének célja

Az értékelés célja a résztvevők érdekeitől függően változó. A vállalati célok vállalatról vállalatra változnak, de a leggyakoribb célok a következők:

- a pillanatnyi munkateljesítmény javítása,
- konkrét oktatási igények meghatározása,
- a következő időszakra vonatkozó teljesítménycélok kitűzése,
- a vállalatban belüli munkaerőigények kielégítése,
- a vezető utánpótlás kiválasztása.

Az értékelt személy egyéni céljai szintén változnak. A lehetséges célok a következők lehetnek:

- kivívni a főnök elismerését,
- növelni a prémium vagy előléptetés esélyeit,
- kideríteni, hogy milyen esélye van az előléptetésnek,
- kideríteni, hogy hogyan értékelik a munkateljesítményét,
- kideríteni, hogy melyek a gyenge pontjai,
- kideríteni, hogy hol kell javítani teljesítményén,
- segítséget kapni a teljesítményjavításban [49].

A teljesítményértékelésnek két kiemelt célja lehet:

- értékelő minősítő következtetésre jutni az elért teljesítményről,
- fejleszteni, változtatni az értékelt teljesítményt eredményező magatartását [19].

A fenti teljesítményértékelési célok mellett az értékelés megalapozhat egyéb vezetői döntéseket is, mint pl. fizetésemelés, előléptetés, vagy éppen a cég aktuális forgatókönyvétől függő elbocsátás lehetőségét.

3. táblázat. Az értékelési, illetve fejlesztési célú teljesítményértékelés összehasonlítása

Összehasonlítási szempont	Teljesítményértékelés alapvető célja	
	Értékelés	Fejlesztés
Időorientáció	Múltbeli teljesítmény	Jövőbeli teljesítmény
Cél	A magatartás megváltoztatásával javítani a teljesítményt a javadalmazási rendszer segítségével	Tanulás és személyes fejlődés révén javítani a teljesítményt
Módszer	Értékelő skálák összehasonlítás: gyakoriság eloszlások alkalmazása	Tanácsadás, kölcsönös bizalom megteremtése, célkitűzés karriertervezés
A közvetlen vezető (értékelő) szerepe	Ítélelbíró, aki értékeli	Támogató tanácsadó és bátorító személy, aki meghallgat, segít, utat mutat
A beosztott (értékelt) szerepe	Meghallgat, reagál, megkísérli megindokolni és megvédeni múltbeli teljesítményét	A jövőbeli munkatranszformáció tervezésének aktív résztvevője.

Forrás: [41]

Az értékelési és fejlesztési központú megközelítés eltér az alkalmazott módszereken kívül a fókuszba helyezett célokban és a célidőszakban is. [42].

6.3 A teljesítmény értékelésének fókuszai

Az egyéni teljesítményt befolyásolja az egyén hozzáállása, elkötelezettsége, szakmai ismerete, kompetenciái, továbbá befolyásoló tényezőként hat a külső környezet, ami jelenti a munkahelyi adottságokat, körülményeket és a gazdasági, társadalmi, politikai hátteret [50].

Eredményes munkavégzésről akkor beszélhetünk, ha a dolgozó hatékonyan és gazdaságosan végzi tevékenységét, azaz eredményes. A teljesítmény megítéléséhez mérőszámokra van szükség a hatékonyság és gazdaságosság kimutatásához. Minden szervezetben van azonban néhány olyan munkakör, amelyben lehetetlenség ilyen egzakt mérőszámokat találni és ezért az objektivitás biztosításán túl kénytelenek vagyunk szubjektív elemeket is belevenni az értékelésbe. A megfelelő teljesítmény megítélésébe beleszámíthatnak olyan mutatók is, amelyek a hatékony és gazdaságos

[42] Bakacsi Gy.–Bokor A.–Császár Cs.–Gelei A.–Kováts K.–Takács S. (2006): *Stratégiai emberierőforrás-menedzsment*. Budapest: Akadémiai.

[50] Bokor A.–Szóts-Kováts K.–Csillag S.–Bácsi K.–Szilas R. (2007): *Emberierőforrás-menedzsment*. Budapest: AULA.

[43] Karoliny Mártonné – Poór J. (2013): *Emberierőforrás- menedzsment kézikönyv*. Budapest: Wolters Kluwer Hungary Kft.

[47] Gyökér I.–Finna H.–Krajcsák Z. (2010): *Emberierőforrás- menedzsment oktatási segédanyag*. Budapest: Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézet,

[51] Fletcher, C.–Williams, R. (1985): *Performance Appraisal and Career Development*. London: Hutchinson.

munkaerő foglalkoztatás kritériumait tovább színesíthetik pl. táppénzes napok száma az irányított területen, ügyfélreklamációk mennyisége, gyakorisága, munkabalesetek száma, fluktuáció, stb. Ehhez a szervezet esetében szerencsés megoldás, ha a teljesítményértékeléshez rendelkezésre állnak ezek a foglalkoztatással összefüggő statisztikai mutatók, azaz célszerű személyügyi kontrolling rendszert működtetni

A teljesítményértékelés lehetséges kritériumai az alábbiak, amelyekből többféle szempont alapján is befolyásolt kombinációval jönnek létre a szervezetre, szervezeti egysége, munkakörre vonatkozó követelmények.

- A munkakörhöz kapcsolódó tulajdonságok (pl. szakmai ismeretek, terhelhetőség, kommunikációs képesség, megbízhatóság, szorgalom).
- A munkakörhöz kapcsolódó magatartások, tevékenységek (pl. feladatok elvégzése, túlóra, hiányzások száma).
- A munkakörhöz kapcsolódó eredmények, kimenetek (pl. termelékenység, minőség, hatékonyság).

Mivel a helytelen kritériumválasztás a szervezetben számtalan diszfunkcionális következménnyel járhat, így a teljesítményértékelési rendszer kialakításakor nagyon pontosan meg kell határozni a mérés tárgyát [43].

A szervezeti teljesítmény egy eltérő megközelítésben a meglévő szervezeti képességek és a munkavállalók motivációjának hatására jön létre, ahol a teljesítményt a két tényező szorzata adja. Amennyiben a munkavállaló rendelkezik a munkakör betöltéséhez szükséges képességgel, de hiányzik a cselekvési szándék, akkor nem tud eredményes munkát végezni, nincs teljesítmény. Hasonló helyzet következik be fordított esetben, motivációval rendelkezik a munkatárs, de nincsenek meg a megfelelő képességei a feladat elvégzéséhez. Ebben az összefüggésben az egyéni és a szervezeti tényezők kölcsönhatása bemeneti faktorként és a szervezeti teljesítmény, egyéni elégedettség mértéke pedig kimeneti faktorként szerepel [47]. A képlet következtetésben azonban szükségesnek tartjuk felhívni a figyelmet arra, hogy a szorzat asszociatív tulajdonságának értelmében a tényezők bármelyik zérus voltából kifolyólag az eredmény is nulla. A teljesítményértékelés két alapvetően különböző formája egymással konfliktusba kerülhet: így megkülönböztetik az alkalmazott munkáját megítélő, ill. az alkalmazott fejlesztésének elősegítését szolgáló teljesítményértékelést [51]. A menedzsmentnek alaposan meg kell fontolnia, hogy mi legyen az elsődleges célja az értékelési rendszernek, és biztosítania kell azt, hogy az eljárások, a munkaerőfejlesztés és az egyéni elvárások között ne legyen ellentmondás [47].

A kritériumválasztás esetében több kérdéskört is tisztáznunk kell a személyiség-jellemzők vagy az eredmény esetében. Az alkalmazások kezdeti időszakában a személyiségjellemzők voltak túlsúlyban, később elmozdulás történt az egyéni eredményeket mérő értékelések alkalmazása felé. Az alkalmazott erőfeszítése és az eredmény dichotómiájának vizsgálatában azt célszerű figyelembe venni, hogy mi a szervezet főbb célja, a fejlesztés vagy pedig a béremelés felosztása. Az alkalmazott kritériumok esetében a többszörös követelmények támasztása is elterjedt módszer. Számtalan szervezet erősen hierarchizált, ami nagymértékű körültekintést feltételez annak eldöntéséhez, hogy mennyi és melyik szinteket vonjanak be az értékelésbe [43].

6.4 Teljesítményértékelési módszerek

„Minden teljesítmény- és rekordmánia ellenére, a nagy sportversenyeket mindmáig „játéknak” nevezzük.”

Wolfgang Behringer

A szervezeti viselkedésben és általában a HRM-tevékenységben (személyzetkiválasztás, képzés és teljesítményértékelés), és különösen a személyzet kiválasztásában fontos a munkaköri teljesítmény konstrukciója. A munkateljesítmény a legfontosabb függőváltozó. A munkavégzés módjának általános meghatározása olyan viselkedéseket tükröz (vizuálisan megfigyelhető és nem megfigyelhető), amelyek értékelhetők. A munkateljesítmény tehát azokra a mérhető tevékenységekre, viselkedésekre és eredményekre utal, amelyeket az alkalmazottak végeznek vagy hoznak létre, és amelyek kapcsolódnak a szervezeti célokhoz, és hozzájárulnak azokhoz [52].

Az egyéni és a munkavállalók csoportjára egyszerre alkalmazható módszereket külön tárgyalva a szakirodalom alapján a következő módszerekről beszélhetünk.

Egyéneket értékelő technikák

– Osztályozó értékelő skálák

Legrégebbi értékelési módszernek minősül, sok változata létezik. A legfontosabb teljesítménytényezőket felsorolják, majd az értékelés skálák alkalmazásával történik. A módszer fehér- és kékgalléros munkakörök értékelésére is alkalmas. Egyértelműen hiányossága általában ennek a módszernek a kritériumok eltérő értelmezhetősége.

[43] Karoliny Mártonné – Poór J. (2013): *Emberierőforrás-menedzsment kézikönyv*. Budapest: Wolters Kluwer Hungary Kft.

[52] Ones, D. S. (2017): *Job Performance: Assessment Issues in Personnel Selection*. In: Evers, A.–Anderson, N.–Voskuijl, O.: *Handbook of Personnel selection*. Hoboken: Blackwell Publishing Ltd.

– Munkanorma

A taylori alapokon nyugvó módszert az operatív, fizikai munkakörök mérésére tartották sokáig alkalmasnak. A modern szervezetek általában ma már nem használják, vagy kombináltan alkalmazzák más módszerekkel.

– Kötetlen formájú jelentés

Az értékelő, esszé formájában a munkavállaló erős és gyenge pontjaira helyezve a hangsúlyt készít jellemzést a munkavállalóról. Ehhez a szervezet a stratégiai céljainak függvényében meghatározhat néhány kötelező szempontot is. A módszer konkrét összehasonlításokra nem alkalmas. Az értékeltek fejlesztési jellegű céljainak meghatározására jól használható.

– A kritikus esetek módszere

Lényege, hogy az értékelő az értékelési időszakban a munkavállaló (értékelt) kritikus eseteit rögzítse és dolgozza fel. Ezek a kritikus esetek alatt a normál munkavégzéstől markánsan eltérő, nagyon kiemelkedő, de legtöbbször negatívan elmaradó esetek értik. Munkakörspecifikus módszer. Alkalmazása időigényes és a kötetlen formájú jelentéshez hasonlóan a munkavállalók összehasonlítására nem alkalmas. Gyakori, hogy más módszerek kiegészítéseként használják.

– Magatartásformákkal jellemzett osztályozó skála (MJS)

Ez a módszer az osztályozó értékelő skálák és a kritikus esetek kombinációját jelenti. Általában 6–10 egyedileg meghatározott teljesítménydimenziót tartalmaz, amelyhez 5–6 kritikus eset, magatartás-jellemző tartozik pontszámmal társítva.

Az MJS-módszer kifejlesztésének fázisai:

- Adott munkakör legfontosabb dimenzióit a munkakört ismerők rögzítik.
- Példákat rögzítenek a jó, az átlagos és a gyenge teljesítményre.
- A kategóriák mellé pontszámok rögzítése. (pl. 1-től 7-ig skála)
- Az értékeltek elhelyezése a skála minden dimenzióján. A módszer alkalmazása ugyan időigényes, de cserében pontosabb eredményt ad a tradicionális skálánál.
- Magatartás-megfigyelő skála (MMS)

Angolul BOS a módszer elnevezése. Hasonló az MJS-módszerhez, alapját a kritikus megfigyelés képezi. Különbség a magatartásformákkal jellemzett osztályozó skálától az, hogy az értékelőnek azt kell jelölnie, hogy hányszor figyelhetette meg az adott magatartáselemet a megfigyelési időszak alatt.

– MbO, Célközpontos vezetés (Management by Objectives)

A célközpontos vezetés lényege a humánorientáció, amely az emberközpontú megközelítésből eredeztethető, így fontos eleme a kommunikáció a vezető és a beosztott között. Ebből kifolyólag több, mint egy értékelő módszer, mert áthatja az egész együttműködést és így menedzseri filozófiának is értelmezhető. Az eddig tárgyalt módszerekhez képest a legnagyobb eltérést az jelenti, hogy itt a múltbeli teljesítmény helyett a jövőbeni teljesítményelváráson van a hangsúly. Az értékelő és az értékelt figyelmét a jövőbeli teljesítményelvárássra fókuszálni, ezt jelképezi az MbO magyar megfelelője, a Megjegyzéses Eredménycélokkal történő vezetés. A módszer biztosítja a szervezeti és egyéni célok azonosságát, egyeztetését és így az értékelt személy is részt vesz a teljesítményelvárássok megállapításában. Mivel az értékelt is kezdettől fogva aktív résztvevője az értékelési folyamatnak így a technika ösztönzőleg hat rá. Bár a módszer alkalmazása sok előnnyel jár, feltétele azonban az értékelő és értékelt megfelelő személyes viszonya. A hatékony célmeghatározást a szakirodalom mozaikszavak segítségével rögzíti (REMEK), melynek jellemzői a következők:

- Releváns – Kapcsolódik a munkakörhöz, tehát fontos.
- Elérhető – Teljesítőjétől, képességei maximális kihasználását várja.
- Mérhető – Egyértelműen meghatározható a mértéke.
- Elosztott – Időben behatárolható.
- Konkrét – Pontosan megfogalmazott.

Fontos megjegyezni, hogy a teljesítményértékelési rendszer kidolgozásának, bevezetésének és működtetésének hatékonyságát nagymértékben befolyásolja az érintettek bevonása, illetve elköteleződése [53].

Csoportos értékelő technikák

Az eddigi módszerektől eltérően a következőkben kitérünk azokra az értékelési technikákra, amelyek egyidejűleg több személyt értékelnek az egymással való összehasonlítás alapján.

– Rangsorolás

A rangsor felállításával az értékelő vezető a legjobb, legeredményesebb munkavállalótól kezdve a leggyengébbig kell a sorrendet meghatározni. Mivel ehhez szükséges az értékeltek munkájának megítélésében a rendszer átlátása, így a vezető számára általában a húsz fő alatti létszámot határozzák meg értékelendőik esetében.

[53] Ménes A. (2015): *Teljesítményértékelési rendszerek összehasonlító elemzése*. PhD-disszertáció tézisei. Gödöllő: Szent István Egyetem.

[27] Klein S.–Klein B. (2020): *A szervezeti lelke*. Budapest: Edge 2000 Kft.

[54] Karoliny Mártonné (2008): *Az emberierőforrás-menedzsment alapjai*. Pécs: PTE KTK.

[555] Csordás T. (2012): Teljesítménymenedzsment, teljesítményértékelés. In: Matiscsákné Lizák Marianna (Szerk): *Emberierőforrás-gazdálkodás*. Budapest: Complex Kiadó Kft.

Nagyobb létszám esetén a páros összehasonlítás illetve a válogató sorbaállítás technikáját javasolják alkalmazni. Ez azt jelenti, hogy egyszer a legjobb, majd azt követően a legrosszabb dolgozó kerül kiválasztásra, majd ezt ismételve két irányból közelítve alakul ki a végleges sorrend.

– Kényszerített szétosztás

Az értékelő az értékelt dolgozókat egy előre meghatározott kritérium alapján szétosztja az eltérő teljesítménycategóriákba [54].

Az értékelés irányát tekintve a hagyományos felülről lefelé (vonalbeli) történő alkalmazások mellett több esetben terjed a horizontális, az alkalmazottak értékelése is, továbbá meg kell jegyeznünk, hogy a 360 fokos teljesítményértékelés alkalmazása is előfordul. Utóbbi módszer a teljes körűséget jelenti, aminek értelmében az önértékelés és akár néhány esetben a külső partnerek véleményének figyelembe vétele is szerepet kaphat.

A fentiekén kívül az értékelő központ (Assesment Center) is alkalmazható teljesítmény értékelésére, bár eredetileg a munkaerő-kiválasztási módszerként fejlesztették ki. Az értékelő központ nem a munkavállaló eddig elért teljesítményére fókuszál, hanem egyedi módszereinek (szituációs gyakorlatok, tesztek, az adott munkakör legfontosabb feladatainak modellezése) kombinálásával vizsgálja, hogy a dolgozó várhatóan hogyan felelne meg egy másik pozícióban [55].

Az értékelő központ több dimenziója lényeges. Több kompetencia alapján, több szimulációs gyakorlat segítségével, több értékelő, több jelöltet is vizsgálhat egyszerre [27].

6.5 Értékelési problémák, hibák

Mivel az emberi erőforrás kezelése egyértelműen stratégiai fontosságú kérdés a szervezetek életében, továbbá az egyetlen erőforrás, amely folyamatosan rekreációra képes, ezért nem meglepő, hogy a szervezetek egyre gyakrabban alkalmazzák a hatékony foglalkoztatás, az elkötelezettség, lojalitás érdekében a teljesítményértékelési módszereket. Az alkalmazások során azonban meg kell jegyeznünk, hogy több értékelési probléma is felütheti a fejét, amelynek objektív és szubjektív okai egyaránt előfordulnak.

A legfontosabb követelmények egyike a munkavállalók értékelésével kapcsolatban annak tárgyilagossága. Ezalatt több tényezőt is értünk. Egyaránt ügyelni kell az értékelés validitására, koherens és konzevens helyességére.

Az objektivitás egyúttal azt is jelenti, hogy minimalizálni szükséges az értékelés során a hibák gyakoriságát. A hibák előfordulásának okai között a típus (standard), a helyzeti és az észlelési, értelmezési hibákat is megtalálhatjuk.

Az értékelői problémákból eredő leggyakoribb hibák az alábbiak:

- „Hozzám hasonló” hiba – Az értékelő saját, önmaga jellemzőihez viszonyít másokat, így hajlamosabb kedvezőbben értékelni.
- Sztereotípiák csapdája – Az értékelt munkatárs olyan jellemzője befolyásolja az értékelő személyét, amit ő sokra tart, viszont a feladat ellátásához nem releváns.
- Első benyomás – Új kollégák értékelésekor fordul elő, amikor az első látásra alkotott vélemény befolyásolja negatív, vagy pozitív irányban az értékelést. Az első benyomás igen gyakran kiegészül a jogosulatlan általánosítás, az ellentét és a kivetítés problémájával. Így egymást erősítve halmozott hibáról van szó.
- Kontraszt hiba – Az értékelő személy egymáshoz hasonlítja az értékelt személyeket. (Pl. egy kiválóan teljesítő után egy átlagosan teljesítőt értékel, ahhoz képest viszonyítva rossz a teljesítmény, vagy fordítva.)
- „Én mérce” csapdája – Az értékelő hajlamos önmagához hasonlítani az értékelt személy teljesítményét, amennyiben már ő is dolgozott, vagy jelenleg is dolgozik ezen a területen, és szakértője volt a feladatnak, sikereket ért el benne.
- Disztribúciós hiba – Akkor beszélünk erről a hibatípusról, ha az értékelő az értékelési skála viszonylag kis részét használja, túl magasra, vagy túl alacsonyra értékel mindenkit, de az is előfordul, hogy mindenki besorolása a középső részre kerül (középponti vonzás).
- „Halo-effektus” – Az értékelt személy számunkra fontos jellemzőjét kivetítjük a teljesítményére, ezzel pozitív értékelést kap, vagy néhány esetben „Horn”-hatás a negatív jellemző miatt kerül rossz megítélésre az elvégzett teljesítmény. Az értékelő egy szempont alapján kialakult véleménye befolyásolja a többi szempont alapján történő megítélést is.
- Csúcs teljesítmény – Akkor fordul elő, ha egy múltbéli kimagasló, vagy éppen nagyon alacsony teljesítmény, befolyásolja az aktuális állapot megítélését.
- Közelmúlt hiba – Általában a közelmúlt eseményeire jobban emlékezünk, mint a régebben történt dolgokra, így hiba, ha az értékelés időszakának kezdete nem nyúlik vissza az utolsó értékeléstől számított időponthoz [50].

[50] Bokor A.–Szóts-Kováts K.–Csillag S.
–Bácsi K.–Szilas R.
(2007):
Emberierőforrás-menedzsment. Budapest: AULA.

[56] Furham, A. (2005): Performance appraisal systems. In: Furnham, A. (Ed.): *The People Business. Psychological Reflections on Management*. London: Palgrave Macmillan.

[57] Gatewood R. D. – Feild H. S. – Barrick M. (2016): *Human Resource Selection*. Boston: Cengage Learning.

- *Előítéletek* – A képzett vezetők például gyakran lebecsülik a képzetlenebb beosztottakat. A gyengén képzett vezető viszont nem értékeli a képzettség jelentőségét. De előfordulhatnak az előítéleteknek más válfajai is.
- *Járatlanság* – A minősítések járatlansága csökkenti az értékelés színvonalát. Itt a leggyakrabban arról van szó, hogy nem ismerik az embert, illetve magatartásának okait vagy az általa betöltött munkakört nem ismerik pontosan.
- *Befolyásolhatóság* – Az értékelő a külső véleményekre ad, azok megalapozottságára, erkölcsi tartalmára való tekintet nélkül.
- *Mérsékelttség* – Az egyik legelterjedtebb hiba. Abból a tendenciából adódik, hogy az értékelők többsége elnézően bírál, nem vállalja fel a negatív értékelést.
- *Jogosulatlan általánosítás* – Az értékeltek egyedi vagy rendkívüli ismereteinek alaptalan általánosításáról van szó. A hiányos megfigyelés alapján, a viselkedés tényleges okának feltárása nélkül ruházzák fel a személyt bizonyos tulajdonságokkal. Pl. ha a vezető gyakran lát valakit pihenni, akkor azt hiszi, hogy soha sem dolgozik. Ha valaki sokat tartózkodik a munkahelyen róla azt hiszik, hogy mindig dolgozik.

Gyakran előfordul a helyes kivitelezés utáni alkalmazással, felhasználással kapcsolatos probléma is. Ebben az esetben a hiba nem annyira a teljesítmény mérésében, hanem inkább az egyenlőtlen jutalomban keresendő. Mit csinál a szervezet, ha a teljesítményértékelése azt mutatja, hogy a legjobb és a leggyengébb munkatárs között két és félszeres az értékelés eredményében az eltérés? Fizesse talán meg a jobban teljesítőt két és félszer olyan mértékben? A mérést ugyanis már megtartották, mert az értékeléseket meg kellett tenni, az űrlapokon is látható az eredmény, de a teljesítményhez kapcsolódó jutalomkeret csekély mértékű. A legmagasabb díj és a legalacsonyabb közötti különbség igen kicsi. Tehát a méltányosság elvét felül írja gyakran az egyenlőség tradícionális elve [56].

Mivel a személyiség a motiváció előrejelzője, ezért a munkahelyeken is fontos jelentőséggel bír. A siker a lelkiismeretesség és az érzelmi stabilitás jellemzője lesz, az adott munkakörnyezettől függően, a teljesítmény előrejelzéséhez tehát ennek a figyelembevétele is fontos [57].

Az iskolákra az oktatási rendszer minden szintjén nyomás nehezedik, ezért a mindennapokban jelen van a munkahelyi stressz és a burnout veszélye. A felsőoktatásban nagy szükség lenne a vezetői elismerésre.

Ezekre az intézményekre gyakran a bürokrácia és a belső küzdelmek jellemzőek. A merev és hierarchikus rendszer velejárója a versengés és rivalizálás.

Ritka a baráti légkör és a munkatársi segítő kapcsolat. Azok az értékelők, akik megtanulják a beosztottak munkájának elismerését az értékeléskor, hamar eredményes vezetővé válhatnak [58].

A teljesítményértékelési rendszerek alkalmazása sok problémát vet fel. A teljesítményértékelés hatékonysága erősen függ attól, hogy az érintettek mennyire tekintik a folyamatot igazságosnak. Ez nagymértékben függ az objektivitástól (értékelési szempontok megítélése és alkalmazása), valamint a visszacsatolás elfogadásától. Az elfogadást jelentősen befolyásolja a visszajelző értékelő vezetői stílusa is. A vezető szubjektív értékelését sok minden torzíthatja. A felmérés sztenderdizálásával, akár kompetenciaalapú kérdőívek alkalmazásával jelentős mértékben növelhető az objektivitás és igazságosság [28].

GYAKORLÓ FELADATOK

Válaszoljon az alábbi kérdésekre!

- Mi a munkavállalói teljesítményértékelés definíciója?
- Milyen kérdéseket kell tisztázni a teljesítményértékelés kialakításakor?
- Miről adhat a teljesítményértékelés alapvető információkat a menedzsment számára?
- Milyen céljai lehetnek a teljesítményértékelésének?
- Milyen eltérések vannak az értékelési és a fejlesztési célú teljesítmény értékelésének?
- Milyen szempontokra fókuszálhat az értékelés?
- Milyen egyéni értékelő technikákat ismer?
- Milyen csoportos értékelő technikákat ismer?
- Milyen értékelési hibák fordulhatnak elő?

[28] Klein S. (2021): *Vezetés- és szervezetpszichológia*. Budapest: Edge 2000 Kft.

[58] Chapman G. –White P. (2013): *Five Languages of Appreciation in the Workplace*. Chicago: Northfield Publisher.

Igaz vagy hamis a következő állítás?

	Igaz	Hamis
A szervezet teljesítménykritériumokat fogalmaz meg a munkavállaló felé, így a szervezeti célt bontja le és fordítja le az egyedi munkavállaló vagy a munkacsoport számára, amelyek révén a szervezet saját céljainak elérését próbálja elérni.		
A teljesítménymenedzsmentnek szerves részeként kezeljük a teljesítmény értékelését, mérését.		
Nem érdemes megvizsgálni a teljesítmény értékelésének kapcsolatát más humánerőforrás kezelési technikákkal.		
A teljesítmény mérésének esetében nem kell elkülöníteni a szinteket egymástól.		
Az értékelés segítségével nem hangolhatók össze a vállalat és alkalmazott munkatársainak céljai.		
Az emberek alapvető igénye, hogy munkájuk, munkahelyi magatartásuk megítéléséről visszajelzést kapjanak.		

Menedzseri teendők a változások korában

„A nagy változások kezdetben lehetetlennek, utólag pedig elkerülhetetlennek látszanak.”

Robert Hunter

Bevezetés

A fejezet célja, hogy áttekintse a változások menedzselésének trendjeit és a tendenciákat. A szervezetek életében a környezeti kihívások egyre gyakrabban indukálnak markáns változásokat. Még az alaposan megtervezett változtatási programok során is gyakran vezet az út az ismeretlenbe. A szervezetikultúra-változások menedzselése során különösen felértékelődik a kommunikációs kapcsolatok jelentősége. A fejezet kitér arra is, hogy milyen kommunikációs lépéseket célszerű alkalmazni a változásmenedzsment-tevékenység során.

A TANANYAG ELSAJÁTÍTÁSÁVAL FEJLESZTENDŐ KOMPETENCIÁK

Ismeretek – Tudás:

- a változásmenedzsment tárgya,
- a vezetéssel szembeni követelmények,
- a helyes változásmenedzsment kommunikációja.

Képesség – Képes felismerni:

- a változásmenedzsment stratégiákat,
- a változásmenedzsment taktikákat.

[59] Pataki B. (2013). *Változásmenedzsment*. Budapest: Budapesti Műszaki Gazdaságtudományi Egyetem.

Attitűd – Készen áll:

– fejleszteni a szakterületi készségeit.

Önállóság és felelősségvállalás – Vállalja:

– felelősséget vállal saját fejlődéséért.

A változásmenedzsment tárgya általában a másodfokú vagy morfogenetikus változások vezetése, amelynél a rendszer jellemzőinek markáns változása a jellemző [59].

Közhelyként hat, hogy folyamatosan egyre több változás ér bennünket. A vállalati szférában ez a 2008-ban kialakult gazdasági válság, a későbbiekben a pandémia, a friss fegyveres konfliktushelyzetek, majd az infláció, amelyek hatására fokozottan jelentkező nemzetközi hatáseggyüttessel kell számolni, amely felgyorsította a szervezeti változásokat. Ezeket a változásokat szervezeti kultúraváltások követik, amelyek zökkenőmentes átalakulását megfelelő módon szükséges lenne kommunikálni a változtatásért felelős menedzsmentnek az érintettek felé. A változások, változásmenedzsment-programok nagy része azonban kudarcba fullad, mert nem megfelelő a program során alkalmazott kommunikáció. Megközelítésünkben a változásmenedzsment kommunikációja annak művészete, hogy miképpen lehet a szervezeten belül megtakarításokat vagy többletbevételi forrásokat keresni, azaz a vállalati eredményességhez hatékonyabban hozzájárulni.

7.1. A vezetéssel szembeni követelmények

A változások vezetőinek az alábbi képességekkel kell rendelkezniük:

- Döntési képesség:
 - Információk megszerzése.
 - Intuíció.
 - Képesség a távoltartásra az ilyen megnyilatkozásoktól: „Ezt nem tudjuk megcsinálni!”
 - Szintetizálás.
 - Empátia.
- Koalíciókialakítás képessége:
 - Elégséges támogatás kell a döntésekhez is.
 - Ötletek használhatóságának ellenőrzése.
 - Támogatók megnyerése.
 - Célok egyértelmű megfogalmazása.
- Tettek elérésének a képessége:
 - Az emberek motiválása az új elképzelések kipróbálására.
 - Kockázatvállalás és kísérletezés támogatása.
 - Önbizalom építése.
- Lendület és erőfeszítés fenntartásának a képessége:
 - Csapatépítés.
 - Elkötelezettség elérése.
 - Információk és problémák átadása.
 - Visszacsatolás (főleg siker esetében).
 - Bizalom az emberekben [60].

Az elméleti vonatkozások áttekintése során a vezetés, az információ és a motiváció hármas fogalmi hálója kulcsfontosságú.

A vezetéssel kapcsolatban szükséges leszögezni, hogy a változásmenedzsment során hiteles kommunikációt kell folytatnia. Amennyiben a vezetés nem hiteles a szervezetben, (korábbi relevanciák hatásai) akkor a kommunikációs stratégia kidolgozása során ennek az aspektusnak is megfelelően kell eljárni. Azonban a hitelesség visszaállítása hosszú időt vesz igénybe, aminek szinte kizárólagos útja, hogy a szervezetnek meg kell tapasztalnia, hogy a vezetés azt teszi, amit mond.

[60] Farkas F. (2004): *Változásmenedzsment*. Budapest: KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó.

[28] Klein S. (2021): *Vezetés- és szervezéspszichológia*. Budapest: Edge 2000 Kft.

[61] Anderson, Terry D. (1995): *Az átalakító vezetés*. Vác: Helfen.

Ehhez viszont a gyors változások közepette, nem áll rendelkezésünkre a szükséges átfutási- és eredménygenerálási idő. A vezetésnek mindig világos célokról kell beszélnie. Ehhez azt kell feltérképezni, hogy az érintettek körében melyik csoport milyen módon érti meg a kommunikáció tartalmát és minden szegmens számára szükséges „lefordítani” azt. Nem csak a céloknak, de a stratégiának is világosnak kell lennie, azaz mindenki értse, hogy mi lesz a változás menete, mi lesz majd ebben az ő egyéni szerepe. A vezetés átalakító meghatározása alapján egy olyan aktív alkotó cselekvést jelent, amelyhez jövőkép, tervezés, kommunikáció szerves tevékenység együttese tartozik, amely egységbe kovácsolja az embereket tisztázott értékek és meggyőződések rendszere alapján, pontos célrendszer elérése érdekében. Ez az átalakító szemlélet egyszerre befolyásolja minden érintett egyéni fejlődését és a vállalati termelékenységet [61].

Az információtartalom szempontjából nyilvánvalónak tűnik, hogy az a legfontosabb, ami az embereket érdekli. Ehhez azonban jelentős vezetői empátiára is szükség van. A vezető számára a kontextus sok támpontot jelent, jól ismeri a szervezet viszonyait, az emberek korábbi reakciói alapján pedig azt hiheti, hogy ismeri a változtatási programra adott válaszreakciókat is. Az ilyen helyzetismeret gyakran sablonos, mert nem számol azzal, hogy a munkavállalókban is előállnak változási lehetőségek [28]. A kinyilatkoztatott információnak tartalmaznia kell, hogy miért van szükség a változásra, melyek annak kiváltó okai. Mivel ezek általában látványos, közérthető, mások számára is nyilvánvaló okok, mint pl. a versenytárs megjelenése, stb. ezért nem ebben rejlik a változáskommunikációjának nehézsége, hanem a személyes következmények elfogadtatásában. Meg kell határozni a célt, hogy hová kívánunk eljutni és milyen kockázatok jelentkezhetnek az odavezető úton, mégis az érintetteket leginkább a saját sorsuk érdekli, tehát a következő lépést szeretnék hallani. Szükséges számukra világossá tenni a logikai összefüggéseket, megfelelő kontextusban.

A motiváció a változások során kiemelt fontosságú, hiszen csak azok motiválhatóak, akiket sikerült meggyőznünk a változások szükségességéről. Viszont ennek célja csak a változás céljának összefüggésében értelmezhető. Egyáltalán nem mindegy, hogy a munkavállalók a változás során hajlandóak-e átképzésen részt venni a jövőbeli feladatokhoz szükséges készségek elsajátítása érdekében, vagy többletterhet is felvállalnak, stb.

A változásmenedzsment konkrét céljai lehetnek:

- A szervezeti kultúra megváltoztatása.
- Új vállalati filozófia bevezetése, arculatváltás.
- Technológiaváltás.
- Új informatikai rendszer bevezetése.
- A vállalat eladása.
- Vállalatok fúziója.
- Vállalati folyamatok optimalizálása.
- Karcsúsítás, elbocsátások.

Szükséges leszögezni, hogy a szervezeti kultúra változását minden változtatási folyamat előidézi a céltól függetlenül, ezért különös gondossággal kell eljárunk, mert a cég személyisége, azaz szervezeti kultúrája jelentős hatással van a versenyképességre [62]. Nem győzzük tehát annak jelentőségét hangsúlyozni, hogy a kommunikáció mennyire fontos szerepet játszik egy konkrét változtatási folyamatban.

7.2. Leggyakoribb hibák a változásmenedzsment kommunikációjában

A változásmenedzsment-tevékenység során nagyon könnyen lehet hibát vétetni. A leggyakoribb eset, amikor a szervezettől vagy az egyéntől olyan mértékű változást várunk, amire nem képes. A szervezeteknek is van egy evolúciós fejlődése, amelynek szakaszait (Greiner-modell) szükséges figyelembe venni [63]. Ha a szervezet egy korai fejlődési stádiumban van, nem lehet több szakaszt átugrani, amennyiben ezt mégis meg tesszük, akkor különös mértékben felerősödik a változásmenedzsment kommunikációs tevékenysége. Nem egyszerű pl. bevezetni egy olyan vállalatnál, ahol a kifinomult menedzsment-technikák még nem életképesek, a kompetencia alapú bérrendszert, ha még a munkaköri értékelésnek sem állnak rendelkezésünkre a kompenzációs rendszerben. Fennáll ilyenkor a veszélye annak, hogy a vállalat a markáns változásba „belerokkan” és így több kárt is okozva komolyabb veszteségeket idézünk elő, amely a szervezet helyzetét tovább nehezíti a környezeti kihívásoknak megfelelés útján. A konkrét hibák esetében ki kell jelentenünk, hogy nem lehet nem kommunikálni, mert a kommunikáció hiánya is állásfoglalást jelent, ráadásul a keletkezett űrt kitölti a „zuhanyhíradó”, a spekuláció, a szervezeti informális csatorna, a pletyka.

[62] Yamashita, H. (1998): *Competitiveness and Corporate Culture*. Aldershot: Ashgate.

[63] Kádárné H. Á. (2006): Vállalati növekedés. *E-tudomány*, 2006/3.,

[64] Angelusz R. (2000): Nyilvánosság és társadalmi látásviszonyok. (Az új kommunikációs technikák és a nyilvánosság.) A referáló sajtótól az internetig. In: Angelusz R. (Szerk.): *A láthatóság görbe tükei*. Budapest: Új Mandátum,

A legnagyobb jó szándék és gondoskodó magatartás mellett is tisztában kell lennünk azzal, hogy pl. a létszámléépítés híre mindenképpen fel fogja ütni a fejt, ezért erre fel kell készülnünk. Ha ténylegesen számolunk a léépítés lehetőségével, akkor ebben tiszta képet kell teremtenünk, azaz kommunikálni kell, hogy milyen szempontok alapján és valószínűleg kiket érint az intézkedés. Meg kell hirdetni a továbbjutók körét is, mert különben nem jelenhet meg a már említett motivációs tényező.

A megfelelő időzítés is fontos, mert, ha későn kommunikálunk, akkor nem értesülnek az érintettek arról, hogy szükségük van megoldásra, hiszen a problémával sem szembesítettük őket. Azzal is számolnunk kell, hogy az időzítésben elkövetett hiba esetén megadjuk az esélyt a belső ellenállás kialakulására is. Nagyon érdekes szituációk adódhatnak abban az esetben, ha a vállalat eladási szándékát tagadja a menedzsment, de az érdeklődő vevők már a cég átvilágításával kapcsolatban teszik fel a munkavállalóknak mély tartalmú kérdéseiket.

A kommunikáció tartalmi kérdéseinek tárgyalása során fontos megjegyeznünk, hogy ha csak pozitív jövőképet próbálunk közvetíteni, akkor annak hatása elmarad. Ki kell jelenteni, hogy lesznek vesztesek is a rendszerben, így a kockázatok megismerése után a munkavállalókban belső igény támad arra, hogy elgondolkodjanak a változtatások előnyeiben is. Szükséges annak figyelembe vétele is, hogy korlátozott nyilvánosság feltételei között válik a vélemény iránya és megoszlása szempontjából uralkodó típusú a támogató közvélemény [64].

7.3. Változásmenedzsment: akkor hogyan?

A fenti hibaforrások elkerülése során szükséges annak összefoglalása is, hogy miként is kell akkor egy változásmenedzsment-programot helyesen kommunikálni. Fontos, hogy először az egész program célját kell meghatározni, majd azon belül annak részterületeire is ki kell térnünk. Ezek rendre az alábbiak közül kerülhetnek ki:

- Első tájékoztatás egy fontos változásról, vagy projektről.
- A cselekvési kényszer tudatosítása.
- Folyamatos tájékoztatás.
- Fontos döntések közlése.
- A változás támogatóinak bátorítása.
- Az ellenállás kezelése.

- Az érintettek széleskörű bevonása.
- Konfliktuskezelés.
- Válságkezelés.
- Tudástranszfer.
- A hozzáállás megváltoztatása.

A fenti célok eléréséhez az igénybe vehető változásmenedzsment kommunikációs eszközöknek és módszereknek széles az arzenálja. A hagyományos munkásgyűlésen, üzemi újságon, kérdőíves megkérdezésen túl, fókuszcsoporthoz interjúk, modern menedzsment technikák lehetőségei mint workshopok, multiplikátor programok, change coaching, stb., és a modern IKT-eszközök is felvonultató internetes, e-newsletter, stb. áll rendelkezésünkre. A felvázolt lehetőségek közül úgy célszerű válogatni, hogy több egymást kiegészítő, erősítő módszert is válasszunk, amelyek során a sikeres program érdekében a visszacsatolás igénye is releváns, ezért a kétirányú kommunikációt támogató lehetőségek preferáltak.

A változási folyamat részeit áttekintve fontos, hogy annak indítása ne minden helyzetfeltárás nélküli legyen, azaz először is alapos szervezeti elemzést kell végeznünk. Ennek lehetséges módjai közül pl. a szervezeti vitalitás felmérése ajánlható. Ez a módszer, mint diagnosztikai technika terjedjen ki a vezetői kultúra, a munkatársi kultúra, a munkatársi elégedettség és a meglévő kompetenciák területére egyaránt.

A helyzetfeltárás után a megvalósításhoz szükséges anyagi, tárgyi tényezők feltérképezése következik, amelyet az emberi tényezők figyelembevétele követ. Utóbbival mindenképpen foglalkozni szükséges, mert ennek során gondoljuk át, hogy a változások során milyen ellenálló és együttműködő erők fékeznek, illetve hajtják a változásokat és a változtatási kommunikációs stratégia és taktika kidolgozása ezek-től függ a legnagyobb mértékben [65].

A megelőző lépéseket követő megvalósításra ütemtervet kell kidolgozni és a program végén szükséges az értékelés elvégzése is, hogy mennyiben tértünk el az eredeti céltól, illetve milyen tanulságokat érdemes levonni a folyamatból egy jövőbeli tevékenység alapjainak építéséhez. Természetesen a program során a monitoring lehetőségeket kell kiépíteni, mert ellenkező esetben nincs lehetőségünk beavatkozni a folyamatba, mert nem is értesülünk annak „gellert kapott” irányáról csak a végső értékelésnél.

[65] Bakacsi Gy.
(2015): *Szervezeti magatartás és vezetés*.
Budapest: Aula.

[29] Pintér I.–Semeginé T. É.–Horváth J. (2005): *A szervezeti magatartás elmélete*.

[66] Farkas F.–Balogh G.–Rideg A. (2015): *Menedzsment alapvetések és funkciók*. Pécs: PTE Közgazdaságtudományi Kar.

A szervezeti változások sikerének feltételei:

- A beosztottak személyiségének a tisztelete.
- Bizalom és támogatás.
- A hatalom kiegyenlítődése.
- A nyíltság.
- A részvétel és bevonás.
- Megnyerés és lokalizálás [29].

7.4. Stratégia és taktika

A folyamatos környezeti hatások kihívásai, felgyorsuló világunk következtében a változásmenedzsmentben is paradigmaváltást okoztak. A jelzett interdiszciplináris tevékenység létjogosultságának korai szakaszában a belső tényezők idézték elő a változásokat és a meglehetősen lassú változtatási folyamat levezénylése után hosszabb stabil állapot következett. Napjainkra azonban a nyugalmi időszakok lerövidültek, megszűntek. A változásmenedzsment programok még véget sem érnek, amikor kezdődik a következő, vagy azok eleve parallel futnak egymással. Látszólagos ellentmondás, hogy a vállalatok a stabilitásra törekednek, de ennek érdekében kell folyamatosan változásokat menedzselniük.

A hosszú élettartamot megért vállalatok is megannyi, folyamatos változáson mentek és mennek keresztül, hogy alkalmazkodni tudjanak [66].

Az E- és az O-elméletek a változásmenedzselésében.

Az E-elmélet a gazdasági értéken, az O a szervezeti kapacitáson nyugszik.

Az E-elmélet alapján lefolytatott változások nagy feltűnést keltenek, mert alaposan megzavarják a szervezet nyugalmi állapotát.

Ezzel szemben az O-elmélet a szervezeti tagok és a szervezet számára kíméletesebb, „lágy” változásmenedzselést jelent.

Bár sokan próbálkoznak azzal, hogy a két elméletet közelítsék egymáshoz és párhuzamosan érvényesítsék a jellemzőit, erre kevés esély van, a markáns különbségek miatt [60].

A megfelelő változásmenedzsment-stratégia kiválasztása ebből adódóan függ az általunk elérni kívánt változás terjedelmétől, mértékétől, hatókörétől, szintjeitől, módjától, sebességétől, irányításától egyaránt. Ezeknek a szempontoknak a megfigyeltetésétől függően Greiner szerint gyors, radikális vagy lassú, inkrementális stratégiát használunk.

Radikális változás esetén pontos terv szükséges a gyors végrehajtás érdekében és ez a vezető mérsékelt kommunikációbeli részvételére, az ellenállás lehangolására alapozott. Egyértelműen ennek szignifikánsan össze kell függenie a nagy centralizált hatalmi távolsággal. A program ez esetben gyors, látványos változásokat eredményez.

Inkrementális változásról akkor beszélünk, ha az induláskor nem áll rendelkezésünkre pontos terv, (annak részletei fokozatosan finomodnak a szervezeti visszajelzések alapján). A vezető részéről kiterjedt részvételt kíván a kommunikációban ez a stratégia, aminek során szükséges az ellenállás mérséklése is, hiszen itt a lehangolásához nem feltétlenül áll rendelkezésre a megfelelően koncentrált hatalom sem [66].

Kotter szerint a lassú vagy gyors változás közötti stratégiai választáshoz meg kell fontolni:

- Az ellenállás előre jelezhető mértékét és formáit.
- A kezdeményezők és az ellenállók pozícióit, különös tekintettel a hatalmukra.
- Kik azok a személyek, akiknél a változás megtervezéséhez szükséges lényeges információk vannak, és akiknek erőfeszítéseire számítunk a változás megvalósítása során.
- A változás tétjét.
- Azt is el kell döntenie a vezetőnek, hogy a gyorsaság a fontos, vagy minél több ember részvételére helyezi a hangsúlyt, a kettő igen ritkán valósítható meg együtt [66, 67].

A változásmenedzsment során alkalmazott kommunikációs taktikák közül Zaltman–Duncan az alapján csoportosít, hogy a vezetés a viselkedésváltozást milyen módszerekkel, eszközökkel kívánja elérni.

[60] Farkas F. (2004): *Változásmenedzsment*. Budapest: KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft.

[66] Farkas F.–Balogh G.–Rideg A. (2015): *Menedzsment alapvetések és funkciók*. Pécs: PTE Közgazdaságtudományi Kar.

[67] Kotter, J. P. [2009]: *Tettvágy: Változásmenedzsment stratégiai vezetőknek*. Budapest: HVG,

[65] Bakacsi Gy. (2015): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: Aula.

- *Rásegítés*. Ebben az esetben a kezdeményezők felkarolják a résztvevők változtatási szándékát.
- *Felvilágosítás, oktatás*. Az emberek racionalitására hatva, a hiányzó ismeretek átadásával, vagy célirányos tréningsszervezéssel, ahol a „Heuréka-érzés” magától gerjed, éri el a változtatás belső igényének jelentkezését.
- *Manipuláció*. Az eredmények felnagyításával, a kockázatok elhallgatásával, a munkavállalók megvezetésével manipulálva éri el a meggyőzést.
- *Hatalmi eszközök alkalmazása, kényszerítés*. Bár teljesen hiányolja ez a megoldás a változások melletti belső azonosulást, elkötelezettséget, mégis gyors eredményeket hoz. Szükséges azonban megjegyeznünk, hogy ehhez nagy hatalmi koncentráció szükséges.

Nutt taktikai csoportosítása ezzel szemben arra épül, hogy a vezetőnek mekkora szerepet kell vállalnia a változtatási folyamat kommunikációjában.

- *Beavatkozás*. A legnagyobb aktivitást feltételez a felsővezető részéről, mert személyes meggyőzést alkalmazva kell folyamatosan nyomást gyakorolnia a szervezetre a változás szükségességét és részeredményeit kihangsúlyozva.
- *Résztétel*. A vezető aktív, de nincs annyira az előtérben, mint az előző taktikai megoldás alkalmazása esetén. Kezdeményez, de egy csoportra bízva a változás levezénylését, kommunikálását. Mindaddig nem avatkozik a folyamatba, amíg az az általa kívánt irányban halad.
- *Szakértői meggyőzés*. A vezető aktivitása még kevésbé látványos, mint a részvételi taktika alkalmazásakor, mert itt a vezető egy külső tanácsadóra bízva a változásmenedzsment-tevékenység kidolgozását és kommunikációját is.
- *Kényszerítés*. A vezető hatalmi eszközöket alkalmaz. Bár hasonló a Zaltman–Duncan analóg megfogalmazású taktikájához, itt a vezetői aktivitás a meggyőzésre és nem a módszerre vonatkozik [65].

Szükséges megjegyeznünk, hogy a gyakorlatban ezeket az elméleti kategóriákat nem lehet ennyire külön választani egymástól, hanem azok párhuzamos alkalmazásával találkozunk.

Kotter több vállalati változásmenedzsment program hibáit tanulmányozva összeállított egy ajánlott scenárió-t a változásvezetési tevékenységhez, amely az alábbi lépéseket tartalmazza:

1. Teremtsünk sürgősségérzést!
2. Teremtsünk koalíciót!
3. Fogalmazzunk meg vonzó jövőképet!
4. A jövőképet minél szélesebb körre terjesszük ki!
5. Engedjük szabadjárá munkatársainkat a jövőkép megvalósítására!
6. Tervezzünk be és teremtsünk rövid távú sikereket!
7. Megszilárdítva az eredményeket, kezdeményezzünk további változásokat!
8. Intézményesítsük az új megközelítéseket! [67]

A vállalatokkal kapcsolatos kutatások azt igazolják, hogy a változásmenedzsment programok levezénylésében és annak kommunikációs vetületében egyaránt bekövetkezett a paradigmaváltás. A változások időtartama lerövidült a változtatások közötti stabil időszak pedig szinte teljesen eltűnt. A környezeti kihívásoknak való megfelelésben a vállalati vezetők sokkal nagyobb aktivitást kell, hogy kifejtsenek a korábban gyakori inkrementális változtatási programokhoz képest.

A változások kezdeményezői legtöbbször a tulajdonosi körből kerülnek ki (gyakran a topmenedzsmentet is ők utasítják a változás elindítására). Ennek magyarázata a befektetett tőkemegtérülés, a profitorientált működés folyamatos, további, a megváltozott feltételeknek is megfelelő fenntartása.

A legtöbb esetben az alkalmazottakat érintik a változások, de lényeges hatással vannak a programok a vállalati célkitűzésekre, a folyamatokra és a struktúrára is.

A változásmenedzsment vezetői aktivitásukat a felvilágosítás, oktatás, rásegítés eszközrendszerével érvényesítik leginkább, de erősödött a hatalmi eszközök gyakorlása is. A vezető részvétele az egyszemélyi beavatkozás dominanciája mellett markánsan jelenik meg. A szakértői közreműködés is erősödött. A mini kutatás legnagyobb érdeme a hallgatói közreműködés, amelynek következtében a gyakorlati órák keretében bekövetkező szinergikus hatásegyüttes, vagyis a hallgatók munkaerőpiacra is hasznosítható kulcskompetenciákat sajátítanak el a változásmenedzsment kommunikációjának elméleti alapjait a gyakorlati esettanulmányok során beazonosítva.

[67] Kotter, J. P.
[2009]: *Tettvágy. Változásmenedzsment stratégiai vezetőknek.*
Budapest: HVG,

GYAKORLÓ FELADATOK

Válaszoljon az alábbi kérdésekre!

- Melyek a szervezeti változások lényeges elemei?
- A szervezeti változások sikerét milyen tényezők határozzák meg?
- Milyen változtatási stratégiákat ismer?
- Miben különböznek ezek a stratégiák egymástól?
- Mi alapján lehet eldönteni, hogy melyik stratégiát kell választani?
- A változások vezetésében a kommunikációnak milyen szerepe van?
- A változások vezetésében a vezetés hitelességének milyen szerepe van?
- Milyen változásvezetési taktikákat ismer?
- Milyen lépésekből áll Kotter ajánlása a forgatókönyvre?
- Mit jelent a változásmenedzsment-paradigma változása?
- A szervezeti változások sikerének milyen feltételei vannak?

Igaz vagy hamis a következő állítás?

	Igaz	Hamis
A vezetésnek mindig világos célokról kell beszélnie.		
A motiváció a változások során kiemelt fontosságú, hiszen csak azok motiválhatóak, akiket sikerült meggyőznünk a változások szükségességéről.		
A paradigmaváltások miatt nincs szükség már a helyzetfeltárás elvégzésére, hiszen az időigényes.		
Radikális változás esetén pontos terv és kiterjedt, alapos vezetői kommunikációs tevékenység szükséges.		
A szervezeti kultúra változását minden változtatási folyamat előidézi a céltól függetlenül.		
A vállalatok a stabilitásra törekednek, de ennek érdekében kell folyamatosan változásokat menedzselniük.		

A menedzsment módszerek néhány összefüggése

„A vezetés nem a címekről és a saját irodáról szól, hanem arról, hogy miként lehetsz hatással másokra.”

John C. Maxwell

Bevezetés

A fejezet célja, hogy áttekintést nyújtson a vezetési modellekről, a vezetési stílus és a korábban tárgyalt munkavállalói elégedettségéről összefüggéseiről, továbbá felvillantsa a menedzsment módszerek lehetőségének széles tárházát. A vezetési modelleket a bőséges szakirodalom rendelkezésre állása miatt csupán érintőlegesen tárgyaljuk, annak alárendelve, hogy a munkavállalói elégedettségre vonatkozó hatása értelmezhetővé váljon.

A TANANYAG ELSAJÁTÍTÁSÁVAL FEJLESZTENDŐ KOMPETENCIÁK

Ismeretek – Tudás:

- a vezetési stílusok csoportjai,
- a vezetői döntéseken alapuló iskola.

Képesség – Képes felismerni:

- a vezetői döntéseken alapuló iskola gyakorlati vonatkozásait,
- a vezetési stílus és az elégedettség összefüggéseit.

Attitűd – Készen áll:

- fejleszteni a szakterületi készségeit.

Önállóság és felelősségvállalás – Vállalja:

- felelősséget vállal saját fejlődéséért.

[20] Farkas F.–Balogh G.–Rideg A. (2015): *Menedzsment-alapvetések és funkciók*. Pécs: PTE KTK.

[26] Bakacsi Gy. (2015): *A szervezeti magatartás alapjai*. Budapest: Aula.

8.1. Vezetési modellekről dióhéjban

„A jó vezetők a főnökösködés helyett elkezdik bátorítani a munkatársaikat. Ez az emberközpontú vezetés titka, ugyanis a vezetés legnagyobb része a támogatásról szól.”

John C. Maxwell

A szakirodalom a vezetési modellek, iskolák, leadership-elméletek elnevezés alatt több csoportját tárgyalja. A leggyakoribb csoportosítás a következő:

- a klasszikus leadership felfogás,
- a vezetői tulajdonságokon alapuló leadership,
- a magatartást középpontba állító döntésközpontú elméletek,
- a magatartási alapú személyiségközpontú elméletek,
- a kontingencialista leadership-modellek [25].

A teljesség igénye nélkül csupán a kötet logikai ívének alátámasztásához szükséges mértékben fejtünk ki ezek közül két döntésközpontú modellt annak érdekében, hogy a munkavállalói elégedettség leadership-tényezői összefüggését tudjuk a következő alfejezetben értelmezni.

A döntésközpontú elméletek a vezetési stílusokat annak alapján tárgyalják, hogy a döntésekbe milyen mértékben van beleszólása a vezetett csoportnak.

Lewin az autokratikus és a demokratikus vezetési stílusokat azonosító kísérleteket végzett, amelyek során egyértelműen elkülönítette azokat, majd ezek ellenpólusaként egy harmadik vezetési stílust, a „nem vezetési” stílust is definiálta [25].

Tannenbaum–Schmidt modellje a vezetési stílusok esetében a vezető és beosztottai közötti döntési teret a cselekvési szabadság esetében hét különböző fokozatra osztja, így különítve el a vezetési stílusokat, amelyek a következők

- autokratikus stílus: egyedül a vezető dönt.
- patriarchális: a vezető megkérdezi a beosztottakat, mielőtt dönt és utasít.
- tanácskozó: a vezető szeretné elfogadtatni a döntéseit beosztottaival.
- kooperatív: a vezető tájékoztat a helyzetről, majd kikéri véleményüket, meghozza a döntését.
- participatív: a vezető felkéri a beosztottakat, hogy dolgozzanak ki megoldási javaslatokat, amelyekből választhat.
- demokratikus I.: a vezető és a beosztottak által együttesen alkotott csoport hozza meg a döntést.
- demokratikus II.: a csoport dönt, a vezető koordinál [20].

Málovics ezeket a fokozatokat ugyanezzel a tartalommal, de más elnevezéssel használja.

- utasító,
- elfogadó,
- tesztelő,
- javasló,
- megbeszélő,
- együttműködő,
- delegáló [68].

8.2 Vezetési stílus és az elégedettség

A munkavállalói elégedettség témakörével már foglalkoztunk, ahol csak megemlítettük, hogy a leadership is befolyásoló tényező lehet.

A vezetési stílus elégedettségre gyakorolt hatását elemző kutatások szerint a dolgozók leginkább a vezető-beosztott viszonyra, a velük szemben alkalmazott bánásmódra, vezetési stílusra, a participáció mértékére és a vezetői kommunikáció milyenségére érzékenyek [69].

A vezetési stílus és a munkavállalókra gyakorolt hatása, a munkavállalói elégedettség összefüggéseit vizsgálta egy hazai tanulmány, amelyben a megkérdezettek döntő többsége a demokratikus vezetési stílust preferálta. A kutatók kapcsolatot találtak az elfogadás és az életkor viszonylatában. A fiatalabb korosztály kevésbé, vagy egyáltalán nem fogadja el az autokratikus vezetési stílust, míg az idősebbek jobban tudnak azonosulni azzal. Az elemzések arra is rávilágítottak, hogy minél magasabb a válaszadó iskolai végzettsége, annál inkább a demokratikus vállalatvezetést preferálja [70].

Egy megyei rendőr-főkapitányság állományának elégedettségi felmérését, valamint a vezetők vezetői stílusának ráhatását vizsgálta egy kutatás. A szerzőknek a kutatás releváns eredményei ellenére a vezetői stílus és az elégedettség közötti összefüggést nem sikerült igazolniuk, aminek hátterében arra hívták fel a figyelmet, hogy a vizsgálatot nem vállalták a legalacsonyabb elégedettségi szintű szervezeti egységek vezetői [71].

Az alkalmazottak elégedettsége és felhatalmazása a legtöbb foglalkoztatási ágazatban létfontosságú eleme a vállalkozásoknak. A téma feltárásához a nemzetközi kutatások közül is citálunk néhányat.

[68] Málovics É. (2009): *Szervezeti Viselkedés II.* Szeged: Szegedi Tudományegyetem. Juhász Gyula Felsőoktatási Kiadó.

[69] Nemes F.–Szlávicz Á. (2011): A vezetés szerepe a dolgozói elégedettség alakulásában. *Vezetéstudomány*, XLII. (9).

[70] Kőműves Zs.–Nagy M. Z.–Szabó Sz. (2021): „A vezetési stílus vizsgálata munkavállalói szemüvegen keresztül”. *Új Munkaügyi Szemle*, II., (3.), pp. 34–045.

[71] Kovács G.–Tőzsér E. (2017): A vezetői attitűdök, vezetői stílusok és a dolgozói elégedettség összefüggéseinek vizsgálata egy megyei rendőr-főkapitányságon. *Pro publico bono – Magyar közigazgatás: a Nemzeti Köszolgáltatási Egyetem közigazgatás-tudományi szakmai folyóirata*. 2., pp. 138–156.

[71] Halvorsen, D. L. (2005): *An Investigation of Employee Satisfaction and Employee Empowerment Specific to On-Site Supervisors in the Residential Construction Industry*. Brigham: Young University–Provo.

[73] Rahimnia, F. –Sharifirad, M. S. (2015): Authentic Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Attachment Insecurity. *Journal of Business Ethics*, 132., (2.), pp. 363–377.

[74] Reed, G. E. (2015): *Mitigating Toxic Leadership*. In *Tarnished: Toxic Leadership in the U.S. Military*. University of Nebraska Press. pp. 143–159.

[75] Yao, C.–Huang, P. (2018): Effects of Leadership Style on Job Satisfaction and Intention to Stay in Shipping Industry. *Journal of Coastal Research*, pp. 796–801.

Egy kutatásban amerikai építőipari vezetőket vizsgáltak a felhatalmazás, részvétel és az irányított állomány elégedettségének kapcsolatában. Összesen 122 területi középvezető töltötte ki a felmérést. Az eredmények alapján a felhatalmazáshoz jelentősen hozzájárul az önállóság és a felmerülő problémák megoldásához szükséges hatalom, amely az elégedettséget is megalapozza [72].

Egy másik tanulmány célja az volt, hogy megvizsgálja az autentikus vezetésnek – amelynek lényege, hogy a vezetésnek pozitív hatással kell lennie – az alkalmazottak viselkedésére és a munkavállalói jólét három dimenziójára (munkahelyi elégedettség, észlelt munkahelyi stressz és stressz tünetek) gyakorolt hatását. Kimutatták, hogy az autentikus vezetés negatívan befolyásolta a kötődési bizonytalanságot, továbbá a kötődés bizonytalansága a munkával való elégedettséget befolyásoló tényezőnek bizonyult. Ezen kívül megállapítást nyert, hogy a kötődési bizonytalanság részben közvetítette az autentikus vezetés és a munkával való elégedettség kapcsolatát, teljes mértékben pedig az autentikus vezetés, az észlelt stressz és a stressztünetek közötti kapcsolatot [73].

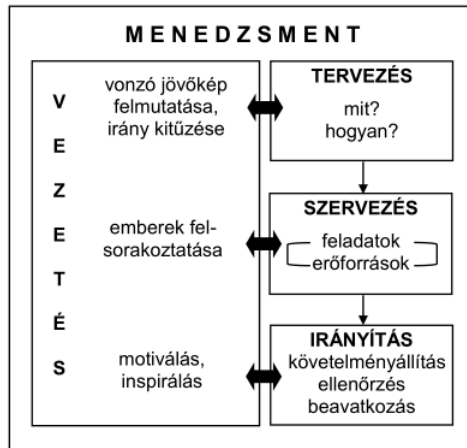
A vezetés negatív hatását, az ún. „mérgező” vezetés kérdéskörét vizsgálja egy tanulmány az Egyesült Államok hadseregében. A hivatásos katonai iskolák és tanfolyamok kiterjedt és költséges rendszere minden szinten igyekszik fejleszteni a vezetői készségeket, a vezető pozícióban lévőket pedig rendkívüli szintű hatalommal és felelősséggel ruházza fel. A tanulmány rávilágított arra, hogy míg a hatékony vezetés egy multiplikátor, a mérgező vezetés veszélyt jelent a termelékenységre, az egészségre, a megtartásra, az elégedettségre, az etikára, az elkötelezettségre és a felkészültségre. Tehát van rosszabb, mint a vezetés hiánya [74].

A hajózási vállalkozások munkaerőhiány problémájával foglalkozott egy kutatás, amely szerint szükséges megvizsgálni a tengerészek hajózási ágazatban maradási szándékát. A hajózási ágazatra, a China Cosco Shipping Co., Ltd. személyzetének 261 kérdőívét kiértékelve a kutatási eredmények azt mutatják, hogy szignifikánsan pozitív hatása van a vezetői stílusnak a munkával való elégedettségre, a munkával való elégedettségnek a maradás szándékára, és a vezetési stílusnak a maradásra irányuló szándékra [75].

8.3. Melyik módszer a megfelelő?

A kötet gondolati körén végigérve joggal vetődik fel a kérdés, vajon milyen menedzsment-megközelítésben és milyen vezetői attitűddel álljunk hozzá a feladatokhoz. Milyen módon tudjuk a szervezeti teljesítményt maximalizálni és a dolgozó motivációját biztosítani, elégedettségét elérni? Milyen gyakorisággal és egyáltalán milyen módszerrel értékeljük a dolgozó munkáját? Mint láthattuk ezek nagyon komplex kérdések. Kicsit ismétlő jelleggel, de más megközelítésben vegyük elő a végkifejlethez a menedzsment funkciókat újra. A 4. ábra alapján látható, hogy a funkciók közül a vezetés minden területtel összefüggően dominál. Tehát a teljes folyamatra kihat, hogy milyen módon vezetünk, hogyan menedzseljük a szervezeti folyamatokat.

4. ábra. A funkciók értelmezése, összefüggése



Forrás: [76]

Az általunk felvetett kérdések megválaszolásához nem egyszerű megfelelő módszert választani. A kötet csupán szemezgetett az összetett témakörből, és feltárt ugyan több utat, lehetőséget, összefüggést is, de a repertoár nagyon széles.

[76] Pataki B. (2013). *Változásmenedzsment*. Budapest: Budapesti Műszaki Gazdaságtudományi Egyetem.

Ezt mi sem érzékelteti jobban, mint Haven és munkatársainak munkássága. A szerzők hetven, a világ különböző táján dolgozó menedzsment, tanácsadót és kutatót kérdeztek meg arról egy kutatásban, hogy a kezelhetetlenül sok menedzsment-elmélet közül melyek segítik leginkább a mindennapi munkájukat. A gyakorlati vonatkozásokon alapuló összefoglaló esetében alapos feltáró munkát végeztek. Az így kiválasztott 56 modell tömör és jól követhető bemutatásán túl a kutatók kifejtik véleményüket ezek alkalmazhatóságának lehetőségeiről és korlátairól is.

Az összefoglaló táblázatban nem valamiféle prioritás, vagy rangsor alapján kerültek a módszerek felsorolásra. A kutatók a modelleket olyan eszközöknek tekintik, melyek a szervezeteket és az aktív, illetve leendő menedzsereket támogatják a szervezeti problémák megoldásában. A 4. táblázat esetében a változást a menedzsmentmódszerek fókuszainak feltüntetése egészíti ki.

4. táblázat. Menedzsment módszerek

Modell	Stratégia	Szervezet	Elsődleges folyamat	Funkcionális folyamatok	Emberek és viselkedés
Tevékenységalapú költségszámítás				X	
Adizes vezetési szerep		X			X
Ansoff-mátrix	X				
Balanced Score-card		X			
BCG-mátrix	X				
Belbin-csapat-szerep					X
Benchmarking			X	X	
Berenschot-modell				X	
Reengering			X		
Képességérettségi modell				X	
Változási mátrix		X			X
Káoszmodell		X			X

Modell	Stratégia	Szervezet	Elsődleges folyamat	Funkcionális folyamatok	Emberek és viselkedés
Szervezeti hatékonyság versengő értékei	X	X			
Porter 5 erő	X				
Alkalmazkodási tipológia					X
Alapkompetenciák	X				
Alapkarakterek					X
Covey 7 szokás					X
Ügyfélmarketing és kapcsolatkezelés				X	
Deming-ciklus		X			
EFQM-modell		X			
Eisenhower időgazdálkodási modell					X
EVA hozzáadott érték				X	
Ötödik alapelv					X
Tanuló szervezet 4 kompetencia		X			
Versenysstratégiák	X				
Menedzsment-istenek					X
Greiner növekedési modell		X			
Hofstede-dimenzió					X
Just-in-time			X		

Modell	Stratégia	Szervezet	Elsődleges folyamat	Funkcionális folyamatok	Emberek és viselkedés
Kaizen		X	X		
Kay-modell	X				
Kotter-modell		X			X
Kraljic-modell				X	
Az ellenőrzés eszközei		X			
MABA-elemzés	X				
Marketing-mix				X	
Maslow					X
7S-modell		X			
Mintzberg-konfigurációk		X			
Mintzberg-szerepek					X
Neurotikus szervezet					X
Nolan IT-modell				X	
Rezsziérték-elemzés				X	
Anyavállalati előnyök		X			
Céltudatos változás modell		X			X
Risk/Reward-elemzés				X	
Shell forgatókönyvelemzés	X				
Stratégiai szintézis iskola	X				
Hét erő		X			X

Modell	Stratégia	Szervezet	Elsődleges folyamat	Funkcionális folyamatok	Emberök és viselkedés
Szociotechnikai szervezet					X
SWOT-elemzés	X				
Értékalapú vezetés		X		X	
Értéklánc	X	X			
Értékdiszciplínák				X	
Összesen:	12	19	4	13	18

Forrás: Saját szerkesztés [77] alapján.

A felsorolásból többel is találkozhattunk más diszciplína keretein belüli vonatkozásokkal. Ez még inkább alátámasztja a menedzsment módszerek komplex jellegét.

Az összesítésből látszik, hogy az emberek és a szervezet van a legtöbb módszer, modell fókuszában. Ne felejtjük el azonban, hogy a szervezeteket emberek alkotják, tehát közvetetten megállja a helyét az a megállapítás, hogy a szervezeti változások, beavatkozások érintettjei minden esetben a munkavállalók. Így a megfelelő módszer, eszköz kiválasztásánál legyünk különös tekintettel a szervezet teherviselő képességére szervezeti magatartástudományi megközelítésben is. Ezen kívül a leginkább javasolt eljárás érdekében a szervezet, csoport, egyén adottságait is figyelembe véve, helyzetfüggő választást alkalmazzunk, amelyhez az előzőekben tárgyalt fejeketek remélhetőleg megfelelő támaszt adhatnak.

GYAKORLÓ FELADATOK

Válaszoljon az alábbi kérdésekre!

- Milyen vezetéselméleti iskolákat tud felsorolni?
- Milyen alapon csoportosítja a felsorolásban a vezetés elméleteket?
- Milyen tényezőit ismeri a Lewin-modellnek?
- Milyen tényezőit ismeri a Tannenbaum–Schmidt-modellnek?
- Ön szerint van összefüggés az alkalmazottvezetés-modell és a munkavállalói elégedettség között?

[77] Steven ten Have – Wouter ten Have – Frans Stevens – Marcel van der Elst – Fiona Pol-Coyne (2009): *Legsikeresebb vezetés iskolák*. Budapest: Manager Könyvkiadó.

Az alábbi táblázatba írjon be 10 tetszőlegesen választott, de eddig Ön által nem ismert modellt ten Have összefoglalója alapján!

A kitöltés után keressen információkat az Ön által választott modellek részleteiről és memorizálja annak előnyeit!

Modellek (10 db)	Előnyök	Részletek

A konfliktuskezelés alapja: önismeret

A FEJEZET FELDOLGOZÁSÁVAL FEJLESZTETT KOMPETENCIÁK:

Tudás:

- Ismeri az önismeret fogalmát, jelentőségét.
- Tisztában van az önismeret szintjeivel.
- Ismeri a meghatározó önismereti modelleket.

Képesség:

- Képes a saját viselkedésének elemzésére.
- Képes az önismereti modellek alkalmazására, önreflektív.

Attitűd:

- Nyitott az önismeretre.

1.1. Az önismeret fogalma, szintjei

Az *önismeret* szó a hétköznapi értelemben az önmagunkról való tudást jelöli, azt, hogy ismerjük képességeinket, adottságainkat, vágyainkat, céljainkat, tudatában vagyunk személyiségünk pozitívumainak, negatívumainak, ismerjük hiányosságainkat. Pálffy Katalin úgy definiálja az önismeretet, hogy az nem más, mint az egyén „áttekintése saját személyisége összetevőiről, határaitól és lehetőségeiről, betekintése saját viselkedésének a rúgóiba, hátterébe, motívumrendszerébe, képessége arra, hogy helyesen megítélje saját szerepét, hatását az emberi kapcsolatokban,„ [1]. Hasonló jelentéssel bír az *én* fogalma is: magában foglalja az énről való tudásunkat, önmagunkkal kapcsolatos ismereteinket, melyek egyidejűleg magukban foglalják testi énünket, szociális szerepeinket, vágyainkat, értékrendszerünket.

A fejezet célja:

hogy betekintést adjon az önismeret fogalmába, alapvető modelljeibe. Lehetőséget kínáljon az alapvető önismereti folyamatokban való elmerülésre.

A feldolgozáshoz szükséges idő: 40 perc

[1] Pálffy K. (1989): *Bevezetés a pszichológiába*. Budapest: Tankönyvkiadó.

[2] Tókos K. (2005): Serdülőkori önismeret és önértékelés az elméleti és empirikus kutatások tükrében pedagógiai megközelítésben. *Új Pedagógiai Szemle*, 10. pp. 42–60. URL: <http://epa.oszk.hu/00000/00035/00096/2005-10-ta-Tokos-Serdulokori-onertekelés.html>

Az énreprezentációnak, annak, ahogy önmagamról, az énemről gondolkodom, három fontos összetevője van. Az *aktuális énkép* elemei azon tulajdonságok, melyekkel éppen jellemezzük magunkat az *ideális énkép* olyan tulajdonságokat tartalmaz, melyekkel rendelkezni szeretnénk, a *vágyott énkép* az azok a tulajdonságok alkotják, amelyeket értékesnek gondolunk, és azokkal rendelkezni szeretnénk. Az aktuális énképet reális-, az ideális és vágyott énképet lehetséges énképnek tekintjük. A lehetséges és a reális énkép közötti távolság, különbözőségük megítélése az önértékelés kulcstényezője. Ha kicsi közöttük a távolság, akkor az ideális én nem motivál megfélelően, ekkor az egyén önértékelése esetleg indokolatlanul is pozitív. A reális és lehetséges énkép nagy távolsága esetén a személy úgy érzi, hogy céljai elérhetetlenek, ennek következtében önértékelése alacsony lesz.

Az önismeret stabilitásának alapját három motívum határozza meg:

1. *Énkonzisztencia*, olyan információk keresése, amelyek beillenek az önmagunkról már meglévő képbe, és olyan információk elutasítása, melyek nem illeszkednek hozzá.
2. *Énnövelés motívuma*: törekvés a lehető legpozitívabb önértékelés fenntartására.
3. *Pontosságra törekvés*: önmagunkkal kapcsolatban pontos információk elsajátítására törekszünk.

Összegezve, énképünk egy dinamikus, összetett reprezentáció. Tartalma a vélt, szubjektív kép (amilyenek önmagamat tartom), a tulajdonított kép (ahogyan mások látnak) és a visszatükrözött kép dinamikus egyensúlyából alakul ki. [2]

Az önismeret szintjei

Az önismeret különböző szinteken valósulhat meg. Az első, felszínes szint az adottságokról és a képességekről való tudás szintje. Ez a saját tudásunkról, akaraterőnkéről, érdeklődési körünkéről, feszültség- és kudarctűrő képességünkéről szerzett ismereteket jelenti.

A második szint egy mélyebb történeti szintet jelent, és a ránk ható élményekre vonatkozik. Mik voltak ezek, és hogyan befolyásolták az egyén jelenlegi törekvéseit, érzéseit, szándékait, viselkedését?

A harmadik szint az önismeret társas szintjét jelenti. Hogyan tudunk megfelelni a velünk szemben a különböző társas szerepeinkben támasztott elvárásoknak? Milyennek látnak mások, és ez mennyire egyezik a sajátmagunkról kialakított képpel? [1]

Az önismeret és a személyiségfejlesztés ugyanannak a dolognak a két oldala, hiszen a személyiségfejlesztő módszerek célja az egészséges emberek önismeretének a fokozása, segítése az önmegértésben, valamint célja az egyén érzelmi, és kommunikációs készségeinek, képességeinek fokozása [3, 4].

JOHARY-ABLAK

A Johari-ablakot Joseph Luft és Harrington Ingham dolgozta ki az ötvenes években. Az elnevezés a szerzők keresztnévének (Joseph és Harrington) összevonásából származik. A Johari-ablak azt modellezi, amit személyiségünkben mi magunk, vagy mások ismernek.

Johary-ablak

		ÉN	
		ismerem	nem ismerem
MÁSOK	ismerik	Nyitott én (terület)	Vak én (terület)
	nem ismerik	Zárt én (terület)	Sötét, ismeretlen én (terület)

A *nyitott én* azt a területet jeleníti meg, mellyel maga is tudatában van és másokkal is hajlandó megosztani. Ez a terület ismert mind a személy előtt, mind mások előtt, akikkel kapcsolatban áll. Ide azok a tulajdonságaink, viselkedési módjaink, érzéseink tartoznak, amelyekkel mi magunk is tisztában vagyunk, és amelyeket mások is könnyen észrevehetnek. (Pl.: név, kor, nem, fizikai megjelenés ... stb.)

A *zárt én* azt a területet reprezentálja, melyet az egyén ugyan ismer, de másokkal nem szándékozik megosztani. Tudatosan és szándékosan elrejt a többiek elől.

[1] Pálffy K. (1989): *Bevezetés a pszichológiába*. Budapest: Tankönyvkiadó.

[3] Buda B. (1994): *Mentálhigiéne. A lelki egészség társadalmi, munkaszervezeti, pszichokulturális és gyakorlati vetülete*. Budapest: Animula.

[4] Buda B. (1998): *Elmélet és alkalmazás a mentálhigiéniában*. Budapest: Animula.

5] Rudas J. (2001): *Delfi örökösei. Önismereti csoportok – elmélet, módszer, gyakorlatok*. Budapest: Új Mandátum.

[6] Barlai R. (é. n.): Egyéni hatékonyság. In: Barlai R. (Szerk.): *Trénerképző szemelvények 2.* (Belső anyag.)

Azok a tulajdonságaink, viselkedésmódjaink, érzéseink tartoznak bele, amelyekkel ugyan mi magunk teljesen tisztában vagyunk, azonban mások elől szándékosan elrejtünk valamiért. (Pl.: intim szféra.)

A *vak terület* azokra dolgokra vonatkozik, amelyekkel mások tisztában vannak, mi magunk azonban nem vagyunk tudatában. Ide azok a tulajdonságaink, viselkedési módjaink, érzések tartoznak, amelyeket mások ugyan észrevesznek, de amelyekkel mi magunk nem vagyunk tisztában.

A *sötét terület* azokat a tulajdonságaink, viselkedési módjaink, érzések tartoznak, amelyekkel sem mi, sem mások nincsenek tisztában. A sötét területet nem lehet tudatosan szabályozni vagy megváltoztatni.

A négy terület a határai rugalmasak. Megváltoztathatóságuk függ a helyzettől, a személy és a másik személy kapcsolatának jellegétől, a személy korábbi pozitív vagy negatív társas tapasztalataitól, valamint függ a személyiségtől is.

Ezen tényezők határozzák meg azt, hogy a négy negyed milyen arányban tölti ki a teljes ént. A személyiségfejlesztés célja, a nyílt terület megnövelése, ami természetesen a vak és a rejtett terület csökkenésével jár együtt. [5]

Barlai Róbert (2001, é. n.) [6] vizsgálta a Johari-ablak összefüggését a társas hatékonysággal. Megállapítása szerint az, hogy a Johari-ablak területei mekkorák, összefüggnek a személy társas kapcsolataiban megnyilvánuló egyéni hatékonysággal. Aszerint, hogy a Johari-ablak adott területe nagy vagy kicsi, és a személyes hatékonyság foka magas vagy alacsony, tizenkét személyiségkombinációt különböztet meg (1. táblázat).

Vizsgáljuk meg, hogy mi jellemzi az egyes típusokat.

1. *Magabiztos típus.* Olyan ember, akinek nagy a vak területe és magas a hatékonysága a társas kapcsolatokban. Ez a típus nincsen tudatában a korlátainak és az erősségeinek.
2. *Nehezen érzékelő típus.* Alacsony hatékonysággal és nagy vak területtel rendelkezik. Az ilyen ember nehezen érzékeli azokat a nem verbális visszajelzéseket, amelyeket a többiektől kap.
3. *Könnyen érzékelő típus.* Olyan ember, akinek kicsi a vak területe és magas a hatékonysága. Gyorsan és pontosan felfogja a környezete verbális és nonverbális jelzéseit.

4. *Túl óvatos típus.* Kis vakterülettel és alacsony hatékonysággal rendelkezik. Jól ismeri az erősségeit és a korlátait, de túl sok időt tölt a gyengeségeivel való foglalkozással.
5. *Inkább hallgató típus.* Egy olyan személy, akinek nagy a rejtett, zárt területe és magas a hatékonysága. Az ilyen ember nem osztja meg saját szempontjait másokkal, még akkor sem, ha nagyon eltér a véleménye a többiekétől. Ahelyett, hogy megmondaná a véleményét, meghallgatja a másikat és saját ítéletére alapozva hozza meg döntését.
6. *Zárkózott típus.* Nagy a rejtett, zárt területe és alacsony a hatékonysága. Az ilyen ember esetében a többiek csak találgatják, hogy mi alapján ítéli meg őket, és mit vár tőlük.
7. *Őszinte típus.* Olyan ember, akinek kicsi a rejtett, zárt területe és magas a hatékonysága. Nyílt és őszinte, mindig ad visszajelzést másoknak, sokszor gátlástalanul kifejezi véleményét, kifejezi az érzelmeit.
8. *Egocentrikus típus.* Kicsi a rejtett, zárt területe és alacsony a hatékonysága. Az ilyen ember hajlamos túl sokat beszélni sajátmagáról, nem fordít elég figyelmet másokra, mások igényeire.
9. *Feladatorientált típus.* Magas a hatékonysága és kicsi a nyílt területe. Az ilyen ember csak a saját teljesítményével törődik, a másokkal való kommunikációját beszűkíti az adott feladatra.
10. *Zárt típus.* Alacsony hatékonysággal és kicsi nyílt területtel rendelkezik. Jellemzően nem figyel a többiekre, nem ad visszajelzést.
11. *Felszínes típus.* Nagy a nyitott területe és alacsony a hatékonysága. Az ilyen embert felszínes emberi kapcsolatok jellemzik.
12. *Nyílt típus.* Olyan ember, akinek nagy a nyitott területe és magas a hatékonysága, szívesen fejt ki a véleményét, de finoman, tapintatosan ad visszajelzést. [6]

[6] Barlai R. (é. n.): Egyéni hatékonyság. In: Barlai R. (Szerk.): *Trénerképző szemelvények 2.* (Belső anyag.)

[6] Barlai R. (é. n.):
Egyéni hatékonyság.
In: Barlai R. (Szerk.):
Trénerképző szemelvé-
nyek 2. (Belső anyag.)

1. táblázat.

	Típus	Hatékonyság	Nyitott terület	Vak terület	Rejtett terület
1.	<i>Magabiztos</i>	Magas		Nagy	
2.	<i>Nehezen érzékelő</i>	Alacsony		Nagy	
3.	<i>Könnyen érzékelő</i>	Magas		Kicsi	
4.	<i>Túl óvatos</i>	Alacsony		Kicsi	
5.	<i>Inkább hallgat</i>	Magas			Nagy
6.	<i>Zárkózott</i>	Alacsony			Nagy
7.	<i>Őszinte</i>	Magas			Kicsi
8.	<i>Egocentrikus</i>	Alacsony			Kicsi
9.	<i>Feladatori-entált</i>	Magas	Kicsi		
10.	<i>Zárt</i>	Alacsony	Kicsi		
11.	<i>Felszínes</i>	Alacsony	Nagy		
12.	<i>Nyílt</i>	Magas	Nagy		

Forrás: A Johary-ablak személyiség-kombinációi (Barlai é. n. nyomán) [6]

GYAKORLÓ FELADATOK

1. Készítse el saját SWOT-analízisét! Milyen erősségei, gyengeségei vannak? Melyek azok a jellemzők, melyek újabb lehetőségeket kínálnak fel, és melyek okozhatnak később komolyabb fejtoréseket?

2. Párban végezzék el az alábbi gyakorlatot. A páros tagjai külön-külön azonosítják önmagukat egy előre egyeztetett élettelen jelenségekategóriában (pl.: ruhaneműk: zokni, cylinder, nadrág... stb.; vagy élettelen természet: gleccser, hegy, szél... stb.). Önmaguk azonosítását követően a másik felet is azonosítják. Mindkét esetben indokolni kell a választásukat. Ha megvannak a választások, az alábbiak szerint beszélnek meg azokat.

„A„ - Én téged „B„ látlak, mert ... látlak, mert ...
 „B„ - Én téged „A„ „.....
 „A„ - Én magamat gondoltam, mert gondoltam, mert ...
 „B„ - Én magamat

3. Miután benyomást cseréltek és megvitatatták egyetértésüket és/vagy egyet nem értésüket, csoportosan vitassák meg az alábbi kérdéseket.

Mely énképpel azonosítható a másik fél rólam alkotott benyomása?

Mely énképpel azonosítható az önmagamhoz választott jelenség, és annak indoklása?

Milyen összefüggés, viszony van a két leírás között?

Hogyan lehetne több információt szerezni a két énkép milyenségéről?

Hogyan lehetne ezt a két énképet jobban közelíteni egymáshoz?

4. Fogalmazzon meg magában olyan állításokat (1–3), melyeket egyértelműen a zárt területen őriz. Név nélkül írja fel egy papírra. Hajtsa félbe a papírt és adja a közösbe. A csoport minden tagja ugyan ezt a feladatot végzi el. Miután mindenki elkészült, a csoport vezetője egyenként olvassa fel a papírokon szereplő állításokat.

Vitassák meg a tapasztaltakat az alábbi szempontok alapján:

Milyen típusú, témájú állítások fordultak elő?

Miért a zárt területben foglalnak helyet a felolvasott állítások?

Milyen hatással lenne a társas kapcsolataira, ha ilyen állításokat osztana meg ismerőseivel? Megváltozna a viszony? [7]

Gyűjtsenek olyan állításokat, melyek jellemzően az egyén vak területén találhatók!

Miért a vak területen találhatók ezek a gondolatok?

Milyen folyamatokkal segíthetjük elő a vak terület csökkentését?

A 12 személyiségtípus közül melyikkel jellemezné magát? Válaszát indokolja, vitassa meg partnerével!

[7] Rudas János (2014): A konfliktusokról. In: Dávid Imre–Fülöp Márta–Pataky Nóra–Rudas János (Szerk.): *Stressz, megküzdés, versengés, Konfliktuok*. Budapest: Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége.

[8] Barlai R.–Torma K. (é. n.): Visszacatolás. In: Barlai R. (Szerk.): *Trénerképző szemelvények 2.* (Belső anyag.)

[9] Németh E. (2009): *A személyes hatékonyság fejlesztése.* Budapest: Századvég,

1.2. Önismeret és magatartás

Visszacatolás (feedback)

A Johary-ablak működésénél fontos szerep jut a visszacsatolásnak (feedbacknek). Annak a folyamatnak, amikor más személyekkel tudatjuk viselkedésmódjukkal kapcsolatos érzéseinket és észrevételeinket. Tehát a visszacsatolás az, amikor az egyik személy közli a másikkal annak magatartására és munkájára vonatkozó észrevételeit, érzéseit. A visszacsatolás legfőbb célja, hogy adatokat, tényeket szolgáltatson az illető viselkedésmódjáról és annak másokra gyakorolt hatásáról. [8]

A visszacsatolás adásának szabályait Németh (2009) [9] nyomán ismertetem:

1. A visszacsatolást kérni kell, nem szabad ráerőltetni, rákényszeríteni a partnerre. A visszacsatolás hasznosítása a fogadó fél feladata. Ő kéri, s majd megítéli mennyit nyert vele, milyen a visszacsatolás tartalma, stb.
2. A visszacsatolás a fogadó fél javára történik. Azért adják, hogy segítsen, de a fogadót nem lehet változtatásra kényszeríteni.
3. A visszacsatolás csupán az adó fél észlelése. Se nem jó, se nem rossz. Mindössze az adó fél észlelését, érzéseit fejezi ki az adott időpontban.
4. Mivel a visszacsatolás az adó fél felfogása, életélménye, mindkét félnek lehet olyan igénye, hogy egyeztessen más jelenlévőkkel, hogy ők miként élik meg, észlelik az adott szituációt.
5. A visszacsatolás nagyobb hatékonyságú, ha minél hamarabb követi azt az eseményt, amelyre vonatkozik.
6. A visszacsatolás megértése és felhasználása eredményesebb, ha a visszacsatolás specifikus, nem pedig általános.
7. A visszacsatolást kevesebb védekezés fogadja, ha inkább leíró jellegű, mintsem értékelő.
8. A visszacsatolás legyen hasznos és sokatmondó. Elég fontos legyen ahhoz, hogy motiválja a befogadó felet, és irányuljon olyan viselkedésre, amit meg lehet valósítani.
9. A visszacsatolás legyen a partner számára elfogadható. A durva kritika sértődéshez, visszautasításhoz vezet.

A visszacsatolás fogadása eltérő lehet, attól függetlenül is, hogy a közlő fél a felsorolt kilenc szabálynak eleget tesz-e. Igaz, a negatív fogadtatásnak nagyobb a valószínűsége abban az esetben, ha a visszacsatolás rombolja az önmagunkról alkotott képet vagy távol esik az önmagunkkal szemben támasztott elvárásainktól. Ezen disszonancia okozta feszültség eredményezheti a magatartásforma megváltozását. A visszacsatolást fogadó személy kétféle eljárást alkalmazhat a disszonancia csökkentésére: védekező vagy problémával szembenező magatartást tanúsíthat.

Védekező magatartás	Szembenező magatartás
tagadás, elutasítás	elfogadás, önvizsgálat
megmagyarázás	beleélés, megvizsgálás
kivetítés, behelyettesítés	adatgyűjtés, érzelmek kifejezése
gyors elfogadás, visszahúzóadás	segítségkérés, nyugtalanság
hatalomalapú támadás	meghallgatás, gond megosztása
tréfa, cinizmus	pozitív értékelő magatartás
ésszerűsítés, elméletgyártás	csoportkapcsolat keresés

Forrás: A visszacsatolás fogadásának magatartási formái (Németh 2009 nyomán) [9]

AZ ÖNISMERETI KERÉK

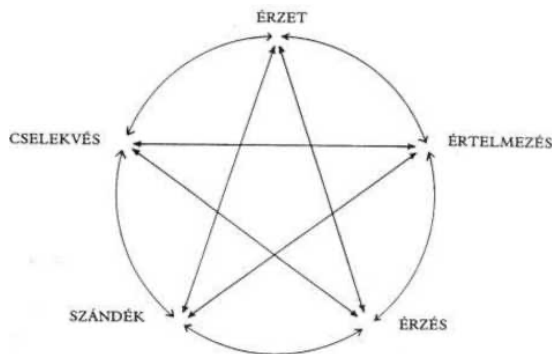
A következőkben egy olyan önismereti modellt ismertetek, amely elsősorban nem a „mit?„, hanem a „hogyan?„ kérdésre ad választ. Vagyis az önismeret fejlesztésének egyik fogalmi keretére. Az önismereti kerék Miller–Nunally–Wackman (2001) [10] nevéhez fűződik. Azokkal a területekkel foglalkozik, amelyek a személyiség fejlődése/fejlesztése szempontjából különösen jelentősnek tűnnek. Egy olyan fogalmi keretet alkot, amely jól használható az önismeret fejlesztésében. Az információ öt típusát különbözteti meg. Ezek a típusok bizonyos mértékig eltérő, jóllehet összefüggő kognitív folyamatokhoz kapcsolódnak.

[10] Miller, S.–Nunally, E. V.–Wackman, D. B. (2001): Az önismereti kerék. In: Rudas János (Szerk.): *Önismereti csoportok*. Budapest: Animula, pp. 17–20.

[9] Németh E. (2009): *A személyes hatékonyság fejlesztése*. Budapest: Századvég Kiadó.

- *Érzet*: Idetartoznak az érzékszerveik – látás, hallás, szaglás, tapintás, ízlelés – útján felfogott információk. Azaz az érzékszerveink által felfogott ingerekből nyert információkat soroljuk ide.
- *Értelmezés*: Az érzékszervi benyomásokat intellektuálisan feldolgozzuk, átszűrjük a múltbéli tapasztalataink és értelmezéseink rendszerén és valamilyen jelentést tulajdonítunk nekik. Ezáltal valamilyen benyomásunk, következtetésünk vagy feltételezésünk lesz az adott dologról. Tehát az érzet intellektuális feldolgozása tartozik ide.
- *Érzés*: Az érzés magába foglalja az érzéki adatokra és a nekik tulajdonított jelentésre adott érzelmi vagy indulati választ. Az érzelmeink a legbelsőbb énünk jellemzője. Tükrözik, a környezethez való szubjektív viszonyunkat, és energiát biztosítanak a cselekedetek megindításához, fenntartásához. Összegezve, az érzelmi, indulati állapotaink megtapasztalását jelenti.
- *Szándék*: Magába foglalja az adott helyzetben megjelenő vágyainkat, akaratunkat. A szándék még nem cselekvés, sokkal inkább az adott probléma megoldására tett kísérlet, törekvés.
- *Cselekvés*: A tényleges viselkedést, a tetteket jelenti. Tetteinkkel, megnyilvánulásainkkal valamilyen hatást gyakorlunk környezetünkre, majd a változásokat érzékszerveinkkel érzékeljük. És a kerék újból indul...

Az önismereti kerék



Az önismeretünk annál teljesebb, minél inkább tisztában vagyunk mind az öt területtel. Ha egyik vagy másik terület hiányos, a személyiség nem lesz eléggé hatékony a társas kapcsolataiban. Az önismereti kerék hiányosságai alapján hat típust különböztethetünk meg.

1. *Értelmez-cselekszik.* Az ilyen típusú ember logikusan gondolkodik, majd ennek megfelelően cselekszik. Érzéseit, szándékait nem tudatosítja.
2. *Értelmez-érez-cselekszik.* Az ilyen ember bezárkózik a saját világába, sokat foglalkozik önmagával, a saját érzéseivel nem veszi figyelembe a többi embert.
3. *Érzékel-érez-cselekszik.* Itt a logikus gondolkodás marad ki, és ennek megfelelően a tudatos szándék. Az ilyen embert érzelmei-indulatai „viszik”, azoknak megfelelően reagál a külvilági ingerekre.
4. *Értelmez-érez.* Nagy gondolati, lelki gazdagság jellemezheti az ilyen embert, de ezt nem fordítják át cselekedetekbe.
5. *Értelmezés összekeverése az érzelmekkel.* Az ilyen embereknél a gondolatok és az érzelmek összekeverednek egymással, ami kifejeződhet az érzelmi átélés túlzottan alacsony szintjében.
6. *Szándékol-cselekszik.* Az ilyen ember nem értelmezi a másik személy üzeneteit, és nem tudatosítja a saját válaszait sem. Így a viselkedése gyakran kiszámítottnak, manipulatív szándékúnak tűnik.

Az önismereti kerék valamely részéről tett világos kijelentés kommunikációs jártasságot kíván. Miután az önismereti kerék öt részből áll, a hiánytalan önismeret kifejezése is ötféle jártasságot igényel. Ezek a kijelentések ésszerűen egybeesnek az önismereti kerék öt részével, úgy mint:

- érzetekkel kapcsolatos kijelentések
- értelmező kijelentések
- érzelmekre vonatkozó kijelentések
- szándékokra vonatkozó kijelentések
- cselekvésre vonatkozó kijelentések tétele.

Ha feltárjuk önismeretünket, még egy hatodik, döntő fontosságú jártasságot is hasznosíthatunk, az én kifejezést. Azt, hogy saját nevünkben beszélünk. A saját nevünkben való beszélés a saját érzeteink, gondolataink, érzéseink és szándékaink kifejezését jelenti. Saját nevünkben beszélve az „én”, „az enyém” nyelvi fordulatot használjuk az általánosítások (pl.: emberek, ilyen helyzetben mindenki úgy gondolná ... stb.)

E jártasság azért döntő fontosságú, mert világosan jelzi, hogy a személy ellenőrzése alatt tartja tapasztalatait, ura saját személyének. A saját nevében beszélő személy egyrészt növeli saját autonómiáját, másrészt viszont teljes felelősséget vállal azért, amit mond, elkerülve a szélsőségeket, a csekély és a túlzott felelősségvállalást.

Abban az esetben, ha ez a felelősségvállalás csekély mértékben valósul meg, a személy nem ismeri fel sajátjának a saját gondolatait és érzéseit. Még saját nevében sem szokott beszélni. Úgy véli, hogy az ő szempontja, nézete nem fontos és nem is lehet hasznos sem önmagának, sem másoknak. Lebecsüli énjét és kerüli azt, hogy elismertesse saját gondolatait, vágyait és érzéseit. Céljainak elérése érdekében gyakorta közvetett módon cselekszik.

[10] Miller, S.–Nunally, E. V.–Wackman, D. B. (2001): Az önismereti kerék. In: Rudas János (Szerk.): *Önismereti csoportok*. Budapest: Animula. pp. 17–20.

A másik szélsőséges esetben a túlzott mértékben felelősségvállaló személy megpróbál mások, vagy éppen mindenki nevében beszélni. (PI.: „Jól érzed magad.” vagy „A házasságban a férfiaknak kell domináns helyzetben lenniük.”). A mások nevében való beszélés gyakorta ölti normatív felszólítások formáját. (Például, bizonyos módon kell érezni, meg kellene tenni valamit.) Az ilyen személy semmilyen vagy csak kevés tiszteletet tanúsít mások jogai és autonómiája iránt. Jellemző módon, mások nevében beszélő személy arra tesz kísérletet, hogy olyan gondolkodásmódról, érzésről, cselekvésről győzze meg a másikat vagy olyanra vegye rá manipulatív módon, amit az nem fogadna el saját választása alapján.

Ha saját nevünkben beszélünk, ez mind saját autonómiánkat, mind pedig a másik személyes autonómiáját növeli, akárcsak mindkettőnk személyes felelősségét. Először is, ha saját nevünkben beszélünk, akkor ez világosan jelzi, hogy a mienk a felelősség és nem másé a mi értelmezéseinkért, érzéseinkért, szándékainkért és cselekedeteinkért. Ha kerüljük azt, hogy mások nevében beszéljünk, akkor ez lehetőséget biztosít a másik embernek, hogy beszámoljon saját észleleteiről, gondolatairól, érzéseiről, szándékairól és cselekvéseiről, s egyúttal felelősséget is vállaljon azokért. [10]

GYAKORLÓ FELADATOK

1. *Ragadja meg az első adandó alkalmat és kérjen visszacsatolást viselkedésére egy külső szemlélőtől!*

Milyennek látta Önt?

Milyen érzéseket váltott ki belőle a viselkedése?

Milyen hatással volt rá a cselekmény?

2. *Gondolja végig, hogy milyen jellemző kijelentéseket tesz önmagával kapcsolatban. Milyen szinten áll az önismerete, önkifejezése? Rajzolja meg a saját önismereti kerekét. Jelölje, hogy milyen önismerettel rendelkezik az önismereti kerék egyes ágain.*

Melyek azok a területek, amelyek fejlesztésre szorulnak?

Dolgozzon ki stratégiát a kevésbé fejlett területek erősítésére!

Kommunikációs alapok ^[11]

A FEJEZET FELDOLGOZÁSÁVAL FEJLESZTETT KOMPETENCIÁK:

Tudás:

- Ismeri a kommunikációs stílusokat.
- Tisztában van az asszertivitás jellemzőivel.
- Tisztában van a szubmisszivitás jellemzőivel.
- Tisztában van az agresszivitás kommunikációs jellemzőivel.
- Ismeri az alapvető kérdezői technikákat.

Képesség:

- Képes felismerni a kommunikációs stílusokat.
- Képes megválasztani a helyzethez illeszkedő kommunikációs stílust.
- Képes azonosítani a kérdés típusát, célját.

Attitűd:

- Nyitott a kommunikációs stílusok alkalmazására.
- Törekszik a kérdezőtechnika folyamatainak megértésére.

2.1. Kommunikációs stílusok

A kommunikáció hatékonysága nem csupán azon múlik, hogy szavainkat hogyan válogatjuk, a testbeszéd, a hangszín, hangerő, hanglejtés éppúgy része az üzenetnek, és ezeknek összhangban kell lenniük ahhoz, hogy a kommunikátor hiteles legyen. A sikeres kommunikáció feltétele tehát, hogy képesek legyünk a kommunikációs helyzetben aszertívan, azaz kellő magabiztossággal kommunikálni.

A fejezet célja:

hogy betekintést adjon a személyközi kommunikációban használatos kommunikációs stílusok jellemzőibe. Áttekinti az egyes stílusok jellemzőit és kitér az asszertivitás megvalósítását támogató technikákra, eszközökre.

A feldolgozáshoz szükséges idő: 30 perc

[11] Balázs L.–H. Tomes T.–H. Varga Gy. (2013): *Kommunikáció elmélete és gyakorlata*. Eger: Gramma Kiadó.

[12] Bishop, S. (2008):
Asszertivitás.
 Budapest: Manager
 Könyvkiadó.

A tudomány sajátja, hogy igyekszik különböző elméleti modellek megalkotásával elősegíteni többek között az emberi viselkedés mikéntjét. Számos, a társadalomtudományokban elterjedt modellt ismerünk, melyek közül többet a kommunikációtudomány is felhasznált célja elérésének érdekében. Ehhez hasonlóan a kommunikációs stílusok kategorizálása, azonosítása is ilyen előzményekre vezethető vissza. Három, a pszichológiából elterjedt és meggyökeresedett fogalmat felhasználva: asszertív, szubmisszív és agresszív kommunikációs stílusról beszélhetünk. Először nézzük meg a kifejezések általános jelentését.

- *Agresszív*, támadó, erőszakos, rámenős, sértő.
- *Asszertív*, középút a behódoló és a fenyegető között; kellő határozottságú és öntudatú.
- *Szubmisszív* behódoló viselkedés.

Vizsgáljuk meg, hogy milyen kommunikációs sajátosságai vannak az egyes viselkedési formáknak. Kezdjük a középpúttal.

ASSZERTÍV KOMMUNIKÁCIÓ

Az önbizalom a szociális készségek alapja. Az *asszertív kommunikáció* elsősorban a közlő magabiztosságától és empátiájától függ. A választás lehetőségét jelenti, azt, hogy ki tudjuk fejezni az igényeinket, pontosan meg tudjuk fogalmazni a véleményünket, érzéseinket, s biztosak lehetünk abban, hogy senki nem kényszerít akaratunkon kívül semmire [12].

Az *asszertivitás* azt jelenti, hogy ki tudunk állni saját jogainkért anélkül, hogy közben másokat sértenénk, másokban szorongást keltenénk. A korábbi fejezetekből tudjuk: testbeszédünk árulkodó. Mindegy, hogy szavainkat mennyire jól válogattuk, verbális üzenetünk mennyire asszertív, ha nem a megfelelő arckifejezéssel, testtartással kísérjük mondanivalónkat, közlésünk hatástalan lesz. Az asszertív közlő pozitív énképpel rendelkezik, arra törekszik, hogy a kommunikációs partnerrel való együttműködése pozitívan záruljon, a kommunikáció mindkét fél számára sikerrel járjon.

Az asszertív magatartás segíti a kapcsolatok egyenlőségét, képessé teszi az embert arra, hogy szorongás nélkül kiálljon az érdekeiért, szabadon fejezze ki érzéseit, gondolatait.

Az asszertív viselkedés választott, de vannak olyan alkalmak, kommunikációs helyzetek, amikor nem ez a megfelelő viselkedési forma, olykor a passzív vagy agresszív kommunikációs mód is elfogadható.

Az asszertív viselkedés arra való képességet jelent, hogy ki tudjuk fejezni az érzéseinket és gondolatunkat sérülésmentes módon, miközben kiállunk a jogainkért. Megnyilvánulásában a magabiztosság a legközelebbi forma, melyben megragadható. Három alapvető összetevőből áll:

- képesség, hogy kifejezzük az érzéseinket;
- képesség, hogy hiedelmeket és véleményeket fejezzünk ki;
- képesség, hogy kiálljunk a jogaink mellett, és ne engedjük másoknak, hogy zavarjanak vagy kihasználjanak minket.

Az asszertív emberek nem túlságosan merevek vagy szégyenlősek, képesek a külvilág felé kifejezni érzéseiket (gyakran közvetlenül), anélkül, hogy agresszíven vagy szubmisszíven viselkednének.

Az asszertivitás – ahogy a magabiztosság is – kialakítható, fejleszthető. A magabiztosság növelése jellemzően két dolgot jelent. A visszahúzódság, félénkség, zárkózottság, azaz a *szubmisszivitás* leküzdését, valamint az indulatosság, lobbanékonyosság, *agresszivitás* kordában tartását. Először is meg kell határozni, hogy az adott kontinuumban hol helyezkedünk el akkor, amikor magabiztosnak kellene lennünk.

Félénken visszahúzódsunk? Vagy harciasan kiállunk magunkért? Az asszertivitáshoz empátiára és bátorságra van szükség. Ezek segítenek nekünk abban, hogy megtaláljuk az arany középutat. Az empátia segít mások szempontjainak a figyelembevételében, így könnyebben tudunk másokkal tisztelettel és méltósággal bánni. A bátorság segít abban, hogy több kockázatot vállaljunk. Segít az önálló vélemények megfogalmazásában, az érdekeinkért való kiállásban.

Az asszertív ember nem passzív, az asszertív ember nem agresszív. Az asszertivitás az arany középut. Verbális kommunikációban tömören, világosan megfogalmazott üzenet formájában nyilvánul meg, de egyúttal azt is jelenti, hogy mondanivalónkat ahhoz a személyhez igazítjuk, akihez beszélünk, s elkerüljük azokat a kifejezéseket, amelyeket a befogadó feltehetően nem ismer.

Fontos szerep jut a nem verbális csatornának is az asszertív megnyilatkozások során. A nem verbális jelzések hitelesíthetők, vagy éppen hiteltelenné tehetik a verbális üzenetet, fontos tehát, hogy közlésünk kongruens legyen. Arkifejezésünk, gesztusaink, testtartásunk összhangban legyen azzal, amit mondunk. Alapvető, hogy kommunikáció közben tekintetünkkel is a beszédpartnerre figyeljük, ugyanakkor a merev nézés agresszív magatartásnak is minősülhet, így időről időre szakítsuk meg a szemkontaktust. A fej mozdulatai (pl. bólintás) megerősítő-jóváhagyó vagy cáfoló jelzések. Az asszertív testtartás nyitottságot, érdeklődést mutat. A mozgás magabiztosságról árulkodik, a gesztusok modorosság nélküliek, nem túlzók, a szemkontaktus közvetlen és szabályos, a figyelem tehát érdeklődést tükröz [12].

[13] Smith, M. J. (1975): *When I Say No, I Feel Guilty. How to cope – Using the Skills of Systematic Assertive Therapy*. New York: Bantam Books.

[14] Németh E. (2002): *Az önismeret és a kommunikációs készség fejlesztése*. Budapest: Századvég,

[15] Németh E. (2009): *A személyes hatékonyság fejlesztése*. Budapest: Századvég,

Az assertív jogok

A testbeszéd és a verbalitás összehangolását elősegítendő, foglaljuk össze, mely jogok illetik meg az assertív embert (mindenkit) és annak partnerét.¹

- Jogunk van ahhoz, hogy önbecsülésünk és méltóságunk megőrzése érdekében megfelelően eljárjunk.
- Jogunk van ahhoz, hogy tisztelettel bánjanak velünk, meghallgassanak és komolyan vegyenek bennünket.
- Jogunk van ahhoz, hogy nemet mondjunk anélkül, hogy büntudatot éreznénk.
- Jogunk van ahhoz, hogy információt kérjünk.
- Jogunk van arra, hogy ha önérvényesítő jogaink értelmezésében bizonytalanságok vannak, akkor ezeket tisztázzuk az érintett személlyel.
- Jogunk van bármit csinálni, amíg ezzel nem zavarunk, nem korlátozunk, nem hozunk hátrányos helyzetbe másokat.
- Jogunk van arra, hogy tévedjünk.
- Jogunk van arra, hogy megváltoztassuk a döntéseinket.
- Jogunk van arra, hogy döntésünk logikátlan legyen.
- Jogunk van azt mondani, „nem tudom„.
- Jogunk van arra, hogy magatartásunkat, gondolatainkat, érzéseinket magunk ítéljük meg, és hogy vállaljuk értük a felelősséget.
- Jogunk van arra, hogy magatartásunkat ne magyarázzuk mások előtt, ha ez nem érint előzetes megegyezést vagy közös érdeket.
- Jogunk van arra, hogy a másokhoz való viszonyt magunk alakítsuk, a magunk által választott eszközökkel.
- Jogunk van eldönteni, hogy vállaljuk-e vagy sem a felelősséget mások problémájának megoldásáért.
- Jogunk van arra, hogy függetlennek érezzük magunkat mások jóindulatától.
- Jogunk van azt mondani másoknak, nem értjük, hogy mit akarnak tudatni velünk, ha szándékaikat, problémáikat, érzéseiket, gondolataikat csupán jelzésekkel próbálják közölni, és azt várják, hogy kitaláljuk azokat.
- Jogunk van az egyedüllétre.
- Minden egyes jog a másik felet is megilleti.

¹ Az assertív jogok listáját Smith „When I say no, I feel guilty„ című könyvében dolgozta ki. Jelen összeállítást az eredeti listát alapul véve [13], valamint az azóta tett kiegészítések figyelembevételével közöljük [14, 15].

Ezen jogokat szem előtt tartva számos kellemetlennek vélt helyzetben szánhatjuk rá magunkat a magabiztos viselkedésre, véleményünk és gondolataink kifejezésére. A következőkben valamivel rövidebben, de mégis a teljesség igényének megfelelően vizsgáljuk meg a szélsőséges kommunikációs stílusokat.

AGRESSZÍV KOMMUNIKÁCIÓ

Ez a viselkedés abban gyökerezik, hogy az interakcióban részt vevő emberek nem azonos jogokkal rendelkeznek, azaz az egyiknek több joga van arra, hogy érdekeit érvényesítse, érzelmeit, véleményét kifejezze [14]. Jellemzője az erőszakosság, az erőteljes gesztusok, hangerő. Akár nyílt, akár burkolt formában jelenik meg a kommunikációban, a partner elnyomottnak érzi magát. Gyakran akár előnyös is lehet ez a viselkedés, különösen a szubmisszív (alárendelt) emberrel szemben. Az így elért eredmény azonban csupán tartalmi szintű lehet, érzelmi és kapcsolati szinten rombol.

Agresszív testbeszéd

Az agresszív kommunikátor testtartása egyenes, feszes, mozdulatai szaggatottak, türelmetlenségre utalhatnak. Arc kifejezése szigorú, ugyanakkor gyakran bizonytalan mosolya is lehet. A szemkontaktus jobbra intenzív, jellemzőek a türelmetlenségről árulkodó bólintások.

SZUBMISSZÍV (BEHÓDOLÓ) KOMMUNIKÁCIÓ

Az alárendelő viselkedésre a féltékenység, bizonytalanság jellemző, az ily módon kommunikáló gesztusai visszafogottak, hangja halk. A kommunikátor a másik féllel való kapcsolatát egyenlőtlennek érzi, így nem mer véleményt nyilvánítani, kérdezni, kérni vagy kérést visszautasítani. Mivel keveset kommunikál, környezete is nehezen tudja eldönteni, mit gondol. A szubmisszív személy gyakran érzi magát elnyomottnak, s ez időnként indulatkitörésben nyilvánulhat meg.

[14] Németh E. (2002):
Az önismeret és a kommunikációs készség fejlesztése. Budapest: Századvég,

[12] Bishop, S. (2008):
Asszertivitás.
 Budapest: Manager
 Könyvkiadó.

Behódoló testbeszéd

A passzív, önbizalomhiányos ember testtartásaösszeroskadt, jellemző a lábak és karok szoros összefonása. A passzivitás az arcon is tükröződik: a kommunikátor arc kifejezése túlzottan mentegetőző, nézése esedező, a stressz, feszültség vagy éppen aggodalom nyilvánvaló jelei mutatkoznak. Gyakran nehezebb esik a szemkontaktust fenntartani, tekintetét lesüti, de ennek ellenkezője is igaz lehet, az állandó, merev szemkontaktus, mivel a passzív ember csügg a beszédpartner minden szaván [12]. Gesztusai szintén bizonytalanok, babrálnak a ruháját, haját, vagy kapaszkodhat valamilyen tárgyba (pl. toll).

GYAKORLÓ FELADATOK

1. A következő felsorolás segítségével gyűjtse össze az asszertív kommunikátor jellemzőit. A válaszokat vitassák meg csoportban.

Hangerő:
 Tekintet:
 Gesztikuláció:
 Térhasználat:

2. A következő felsorolás segítségével gyűjtse össze az agresszív kommunikátor jellemzőit. A válaszokat vitassák meg a csoportban.

Hangerő:	Térhasználat:
Tekintet:	Testtartás:
Gesztikuláció:	

3. A következő felsorolás segítségével gyűjtse össze az szubmisszív kommunikátor jellemzőit. A válaszokat vitassák meg csoportban.

Hangerő:	Térhasználat:
Tekintet:	Testtartás:
Gesztikuláció:	

2.2. Kérdezéstechnika²

A kérdezés a kommunikációs folyamat nélkülözhetetlen része. Dinamizálja a beszélgetéseket, előre lendíti a dialógust. Segítségével új témákat vethetünk fel, információhoz juthatunk, vagy éppen felhívhatjuk a figyelmet a téma fontosabb részeire. A megfelelő kérdezéstechnika elengedhetetlen része a konfliktuskezelő beszélgetés irányításának. A következőkben vázlatosan áttekintem a kérdezéstechnika elméletének fontosabb momentumait.

DE MIÉRT IS KÉRDEZÜNK VALÓJÁBAN?

Általában akkor kérdezünk, amikor meg akarunk tudni valamit. Ez a legegyszerűbb módja annak, hogy a hiányzó ismereteinket egy egyszerű interakció segítségével pótoljuk. Ettől azonban – ahogy az első gondolatból is kitűnt – árnyaltabb a helyzet. A kérdés, a kérdezéstechnika felhasználásának számos egyéb célja lehet. Így a kérdés

- tovább lendítheti a beszélgetést,
- felkeltheti az érdeklődést,
- elősegítheti az ismeretszerzést és a tudás bővítést,
- gondolkodásra készíti,
- irányítja a figyelmet,
- hozzájárul a gondolkodási séma megváltoztatásához,
- segítségével ellenőrizhetünk és számon kérhetünk.

Ha a kérdés megválaszolásakor nem a tartalomra helyezzük a hangsúlyt, hanem arra a tényre, hogy a kérdésfeltevés mely mozzanatát tartjuk fontosnak, egy újabb csoportosítást kapunk.

- Azért kérdeznek, mert fontosnak tartják a választ.

A válaszon van a hangsúly. A helyes válasz érdekében születnek a kérdések. Általában újabb ismeret megszerzése a cél.

- Azért kérdeznek, mert fontosnak tartják a kérdést.

Itt a kérdés kerül a középpontba. A cél egy helyzetre, tényezőre való rámutatás. Ebben az esetben a kérdés a figyelemirányítás, a vitaindítás, a gondolkodásra készítés eszköze.

[15] Fadem, Terry J. (2009): *A kérdezéstechnika művészete*. Budapest: HVG Könyvek.

² A fejezet gondolatmenete Fadem (2009) *A kérdezéstechnika művészete* című munkáját követi.[15]

– Azért kérdeznek, mert fontosnak tartják a kérdezés folyamatát.

A kérdezés folyamata az irányítás eszköze. A kérdező kérdések során keresztül, általában előre megtervezett módon viszi végig a kérdezetteket egy gondolatmeneten.

Oktatási és csoportdinamikai szempontból mindhárom kérdésfókusz fontos szerepet játszik. A hallgatók gondolkodásra készítése, nem manipulatív irányítása vagy éppen ellenőrzése az oktatási folyamat elengedhetetlen része.

A tanár felkészültsége, a kérdések megfogalmazása mögött rejlő szándéka meghatározó a hallgatók gondolkodásának fejlesztésében. A hallgató feladata általában a válaszadás, de a megfelelő kérdezéstechnika elsajátítása és alkalmazása is fontos szerepet tölt be az oktatási folyamatban. Kérdések megfogalmazásával a hallgató

- új ismeretet szerez,
- összekapcsolja régi és új ismereteit,
- ellenőrzi a megértést (önmagát),
- továbbhaladásra inspirál,
- a tanárétól eltérő nézőpontot „hoz be„.

MILYEN A JÓ KÉRDÉS?

Fadem szerint a jó kérdés az, amelyre jó választ kapunk, amellyel a kívánt hatást érjük el. A jó kérdés felismerése, az adott helyzet megértésén, és a kívánt cél elérésén múlik. Jó kérdés lehet az,

- amelynek a megfogalmazásakor tudjuk, hogy mit kezdünk a válasszal,
- amely összhangban áll a valósággal,
- amelyiknek jelentősége van,
- amelyiknek következménye van,
- amellyel világosan jeleztük, hogy miért kérdezzük.

Szerinte ahhoz, hogy valaki jó kérdést tudjon feltenni, végig kell gondolnia a kérdés alapvető folyamatát:

- Mit tud?
- Mit nem tud?
- Mik az elérni kívánt célok?
- Mit kell tudni ahhoz, hogy elérje a kitűzött célokat?
- Kitől fogja megtudni?
- Hogyan fogja megtudni?
- Mit vár a kapott információktól?
- Mit tesz, ha megtudja a választ?

Egy jó kérdés megfogalmazásában körvonalazódik két állapot. A jelenlegi állapot, melyben a kérdést megfogalmazom, valamint a vágyott állapot, amely eléréséhez a kérdés folyamatára van szükségünk. A tanár számára a kérdés önmagában is oktatási és módszertani eszköz. Amellett, hogy elősegíti a csoportfolyamatok dinamizálását, egyszerre van jelen az órán eszközként és tananyagként. A kérdéstechnika elsajátítása az első lépés a kritikus gondolkodás kialakulása, kialakítása felé.

Zárásként a következő táblázat a kérdéstípusok vázlatos áttekintését adja.

	Kérdéstípus neve	Célja	Példa
Alaptípusok	Nyitott kérdés	Iránymutatás.	Hogy sikerült a dolgozat?
	Zárt kérdés	Pontos információ szerzése, ellenőrzés.	Mikor kezdődik az edzés?
	Közvetett kérdés	Kapcsolatteremtés, támogatás. A válaszra irányul.	Mi a véleményed, megoldható?
	Közvetlen kérdés	Közvetlen, barátságos hatás, könnyű megértés.	Marcsi, hogyan lehet ezt a problémát megoldani?
Származtatott típusok	Ostoba kérdés	Ostoba kérdés, amit nem tesznek fel. Később problémát okoz, hogy a „kérdező” tudatlanságnak gondolva nem tette fel.	–
	Szűrő kérdés	Mellékes információ kizárása.	Mire van szükséged ezek közül? /ebből?
	Dupla közvetlen kérdés	Biztosítani akarja a beszélgetés folytatását.	Mi történt, és kit láttál, amikor vinnyogott a macska?
	Hipotetikus, feltételező kérdés	Változtatás, új szempontok keresése, mérlegelés.	Mi lenne, ha...?
	Provokatív kérdés	Elgondolkodtatás, mérlegelés, figyelemfelhívás.	Miért kellene ezt elhinnem?
	Költői kérdés	Hatáskeltés. (Nem vár választ a kérdező.)	Ezt akartad?
	Elgondolkodtató kérdés	Elgondolkodtatás, információk összekapcsolása.	Te hogyan oldanád meg ezt a problémát?
	Irányító kérdés	Üzenet közvetítése, befolyásolás.	Ugye készen lesz holnapra az autóm?
	Szünet vagy hallgatás (mint kérdés)	Hatáskeltés, gondolkodtatás, a figyelem irányítása.	Amikor tudjuk, hogy nyakunkon a határidő, akkor ... ?

[15] Fadem, Terry J. (2009): *A kérdezés-technika művészete*. Budapest: HVG Könyvek.

	Kérdéstípus neve	Célja	Példa
Származtatott típusok	Néma kérdés	Hatáskeltés, információszerzés, figyelemfelhívás.	Testbeszéd: pl. karok széttárasa.
	Egyszavas kérdések	Információszerzés, rámutatás, továbbgondolkodásra készítés. (Nem korlátozza be a választadót.)	Tényleg? Biztos? Hol? (Testbeszéddel együtt.)
	Tisztázó kérdések	Az információk érthetővé tétele.	Hogy érted ezt?
	Széttartó kérdések	A lehetőségek bővítése az adott témán belül.	Mi mást tehetnénk még ezzel a találmánnyal?
	Összetartó kérdések	Döntés vagy konszenzus elérése, lezárás, cselekvésre ösztönzés.	Tehát hogyan oldjuk meg?
	Visszaterelő kérdés	Visszairányítja a beszélgetést az eredeti témára.	Továbbra is azt kérdezem, miért jó ez nekünk?
	Tagadó formájú kérdés	Negatív szándékú vizsgálódás.	Nem hallottam ezt már valamikor?
	Vagy-vagy kérdések	Véleményadásra, döntésre, állásfoglalásra ösztönzés.	Melyiket választod?
	Plusz töltettel bíró kérdések	Rejtett értelem, információ keresése, a válaszadó álláspontjának megingatása.	Miért mondta, hogy jól megy, amikor most csődöt jelentenek?
	Beugratós kérdések	Csapda állítása.	Hogyan látta, amikor itt sem volt?
	Eldöntendő	Egyértelmű választ vár, ellenőriz, pontosít.	Igen vagy nem?

Kérdéstípusok (Fadem 2009 nyomán)[15]

GYAKORLÓ FELADAT

Gondoljon vissza az elmúlt néhány nap beszélgetéseire és gyűjtse össze azon kérdéseket, amelyet megfogalmazott. Az eddig tanultak alapján igyekezzen kategorizálni a kérdéseket és meghatározni azok célját.

Konfliktus és kommunikáció

A FEJEZET FELDOLGOZÁSÁVAL FEJLESZTETT KOMPETENCIÁK:

Tudás:

- Ismeri a kommunikációt megterhelő helyzeteket.
- Tisztában van az alapvető konfliktuskezelő kommunikációs technikákkal.
- Ismeri a konfliktus fogalmát, szintjeit.
- Átlátja a konfliktustípusok különbözőségeit.

Képesség:

- Képes felismerni a konfliktushelyzetet.
- Képes azonosítani a megfelelő kezelési módokat.
- Képes kezelni a konfliktust a típusnak megfelelően.

Attitűd:

- Érdeklődik a konfliktuskezelés iránt.
- Törekszik a konfliktuskezelő technikák elsajátítására.

3.1. Az asszertivitást megterhelő helyzetek [11]

A szélsőséges kommunikációs formákból – és személyiségtypusokból – is eredeztethető, hogy azonosítani tudunk több olyan szituációt, helyzetet, amikor különösen nehéz az asszertív viselkedés megvalósítása. Helyzetek, amikor nehéz asszertívnak lenni [14]:

- kérés megfogalmazása, visszautasítása,
- kritika megfogalmazása, fogadása,
- dicséret megfogalmazása, fogadása,
- vélemény megfogalmazása, visszautasítása,
- igaztalan vádak tisztázása,
- konfliktusos helyzetek kezelése.

A fejezet célja:

hogy betekintést adjon a konfliktus szakirodalmának főbb megállapításába, valamint, hogy vonalvezetőként szolgáljon a személyes konfliktusok hatékony kezeléséhez.

A feldolgozáshoz szükséges

idő: 45 perc

[11] Balázs L.–H. Tomesz T.–H. Varga Gy. (2013): *A kommunikáció elmélete és gyakorlata*. Eger: Gramma Kiadó.

[14] Németh E. (2002): *Az önismeret és a kommunikációs készség fejlesztés*. Budapest: Századvég, pp. 78–79.

[12] Bishop, S. (2008):
Asszertivitás.
Budapest: Manager
Könyvkiadó.

[14] Németh E. (2002):
Az önismeret és a kommunikációs készség fejlesztése. Budapest: Századvég,

Jelen alfejezetben ezen helyzeteket tekintem át, kitérve az esetleges kezelési technikákra is.

KÉRÉS MEGFOGALMAZÁSA

A kérés megfogalmazása leginkább a szubmisszív embernek esik nehezebbre. A kiszolgáltatottságtól, visszautasítástól, túlzott elkötelezettségtől való félelem természetes emberi érzés, ugyanakkor fontos, hogy indokolt esetben tudjunk kérni vagy éppen kérést visszautasítani. Fontos, hogy minél objektívebben mérjük föl a helyzetet, s föl tudjunk készülni arra, ami várható.

A szakirodalomban számtalan klisé találunk az asszertív üzenet megfogalmazásához [12, 14]:

Fölkészülés

- Fontos, hogy kérésünk megvalósítható legyen, legyenek felkínálható alternatívák.
- Legyünk tisztában azzal, hogy mennyire megterhelő a kérés teljesítése.
- Készüljünk föl a beszédpartner lehetséges reakcióira.
- Tervezzük meg a mondanivalónkat, legyen kommunikációnk tudatos.

Az üzenet

- Legyen világos, tömör és udvarias.
- Énüzeneink legyenek pontosan megfogalmazottak (megfelelően indokoljuk kérésünket).
- Figyelmesen hallgassuk meg a választ.
- Legyünk empátikusak, mutassunk megértést.
- Legyünk kompromisszumkések.
- Amennyiben a beszédpartner beleegyezik, köszönjük meg a szíveséget.
- Konkrétizáljuk a megállapodást.

Kérést visszautasítani is megterhelő, hiszen tartunk attól, hogy a másik megbán-tódik. De nem szabad elfelejteni, hogy amikor nemet mondunk, nem a személyt, hanem annak kérését utasítjuk el. Tartsuk tiszteletben a másik embert, miközben az interakciót lefolytatjuk, de ne feledkezzünk el saját jogainkról sem [12].

Az asszertív kommunikátor mondanivalójában precízen összefoglalja a kérést, majd nyugodtan közli válaszát. A választ természetesen indokolja is, hangsúlyozva saját szempontjait. A diskurzus közben mindvégig empátikus, és aktívan figyel a visszajelzésekre.

KRITIKA MEGFOGALMAZÁSA ÉS FOGADÁSA

A kritika megfogalmazásakor – csakúgy, mint a kérés előterjesztésekor – nehéz asszertív magatartást tanúsítani. Gyakran vagyunk inkább alárendelők, s nem vállaljuk a kritizálást, illetve szabadkozunk, vagy éppen ellenkezőleg, inkább indulatosan, agresszíven tesszük. Az asszertív kommunikátor ilyenkor is határozottan, mégis empátikusan, a befogadó lehetséges reakcióit is figyelembe véve fogalmazza meg üzenetét. Fontos fölmérni, hogy a kritika valóban jogos-e.

Bishop a negatív visszajelzések következő fázisait különíti el [12]:

1. Gondosan válasszuk meg az időt és a helyet! A visszajelzést legjobb azonnal megtenni, mert így a másik is pontosan tudja, mire utalunk. Ügyeljünk arra, hogy legyen elegendő idő a megbeszélésre.
2. Figyeljünk a környezetre, s arra, hogy a helyzetnek megfelelő nem verbális üzeneteket küldünk-e.
3. El akarjuk-e venni a kritika élet, vagy a bírálat egyenes beszédet követel.
4. Használjunk „én”-üzeneteket! Nem szabad elfelejteni, hogy mi akarunk valamilyen változást a másiktól, s nem fordítva.
5. Határozzuk meg pontosan, mit tett a másik személy, ami zavar minket! Ne fogalmazzunk általánosításokat.
6. Ne féljünk kifejezni érzéseinket!
7. Használjuk a csendet! Az átgondoláshoz időre van szükség.
8. Legyünk kitartóak!
9. Próbáljunk mindig valami pozitív megjegyzéssel befejezni mondanivalónkat!

[12] Bishop, S. (2008): *Asszertivitas*. Budapest: Manager Könyvkiadó, pp. 125–126.

[12] Bishop, S. (2008): *Asszertivitás*. Budapest: Manager Könyvkiadó.

[14] Németh E. (2002): *Az önismeret és a kommunikációs készség fejlesztése*. Budapest: Századvég,

[15] Burg, B. (2010): *Meggyőzés mesterfokon*. Budapest: Bagolyvár Kiadó.

A kritika fogadására Németh Erzsébet négy egyszerű üzenetmegfogalmazási taktikát javasol [14]:

- A túlzó kritika kezelhetőségére jó kommunikációs megoldás lehet, ha megismételjük az elhangzott álláspontot, ilyenkor ugyanis a beszédpartner belátja, hogy kritikája túlzó volt:
Ön tehát úgy gondolja, hogy sohasem tudom határidőre elkészíteni a munkámat.
- A tempó lassítása:
Az illusztráció hiányától eltekintve mi a véleménye a könyvről?
- Nyíltság:
Igaza van, valóban nem volt elég tartalmas a kérdésre adott válaszom.
- Két pozitívum közé helyezzük a kifogást:
Egyre több helyen hangsúlyozzák a tartósítószer-mentes élelmiszerek fontosságát. Ezek a termékek valamivel magasabb árúak, egészségünk érdekében azonban fontos, hogy az élelmiszerek összetételét is figyeljük.

DICSÉRET MEGFOGALMAZÁSA

Gyakran érezzük úgy, ha hibát követünk el, hamar megkapjuk érte a kritikát is, viszont, ha jól cselekszünk, természetesnek vesszük. Általában örülünk a dicséretnek, ha az őszinte. Meg kell azonban tanulnunk a dicséretet is hatékonyan fogadni.

Fontos, hogy észrevegyük, a hiteles pozitív visszajelzés esetén a másik figyel ránk, s ha megérdemelt dicséretet kapunk, azt köszönettel tudjuk nyugtázni.

Elismerést, pozitív visszajelzést adni legalább annyira nehéz, mint azt asszertívan fogadni. Az asszertivitás témakörét feldolgozó munkák szerzői jobbra a munkahelyi pozitív visszajelzést hiányolják [12, 14, 15].

Németh Erzsébet (2002: 89) [14] a szociális jutalmazás lehetőségeit számba véve úgy véli, hogy lényeges annak tudatása, hogy valamilyen csoporthoz tartozunk. Fontos annak hangsúlyozása, hogy bizonyos emberekkel megegyező nézeteket vallunk, s hogy mások elismernek, elfogadnak minket. Annak is jutalomértéke van, ha valakit meghallgatnak, elismerik együttműködési készségét.

KONFLIKTUS MEGOLDÁSA

Olyan *ütközés*, amely mögött igények, szándékok, vágyak, törekvések, érdekek, szükségletek, nézetek, vélemények, értékek szembenállása húzódik meg [17]. Harcra, összeütközésre akkor kerül sor, amikor a felek viselkedése akadályozza egyikük vagy másikuk igényeinek érvényesítését, vagy értékrendjük különböző [18].

A konfliktus minősége függ attól, hogy milyen indítékok húzódnak a konfliktus mögött (igények, szándékok, vágyak, törekvések, érdekek, szükségletek, nézetek, vélemények, értékek). A személyiség szintjén minél magasabb rendű motivációs struktúrához kötődnek (pl. értékekvezérelt meggyőződések, eszmények), annál súlyosabb lefolyásúak, és kevésbé oldhatóak meg békésen. Ha minél alacsonyabb rendű a motivációs struktúra (pl. kíváncsiság), a konfliktusok annál enyhébb lefolyásúak és annál békésebben megoldhatóak.

A konfliktusok azonban lehetnek fejlődést elősegítő jelenségek, a játék és az élet nélkülözhetetlen velejárói [19].

Ha egy meglévő, fennálló konfliktust akarunk befolyásolni, asszertívan megoldani, Berndt Zuschlag és Wolfgang Thielke a következő modell alkalmazását javasolja [19]:

Összetevők	Elemzések	Az elemzést irányító fő kérdés
1. A konfliktus okai	1. elemzés	Mely okok vezettek a konfliktushoz?
2. Aktuális konfliktus	2. elemzés	Mely összetevők határozzák meg a pillanatnyi konfliktust?
3. A konfliktusfeldolgozás célja	3. elemzés	Melyek az optimális célok és megoldások, ha egyszersmind arra törekszünk, hogy elkerüljük a szükséges lépések következményeképpen esetlegesen fellépő nemkívánatos mellékhatásokat?
4. Teendők a konfliktusfeldolgozás során	4. elemzés	Mely lépésekkel érhetők el a kitűzött célok és megoldások?

[16] Gordon, T. (2001): *Emberi kapcsolatok*. Budapest: Gordon Kiadó.

[17]Szekszárdi Júlia (1995): *Utak és módok*. Pedagógiai kézikönyv a konfliktuskezelésről. Iskolafejlesztési Alapítvány–Magyar ENCORE. 7–9. In: Szekszárdi Júlia (Szerk.) (1996): *Konfliktuskezelési szöveggyűjtemény*. Budapest.

[18] Cseh-Szombathy László (1995): *Konfliktusok az iskolában*. In Vastagh Zoltán (Szerk.): *Értéktáradási folyamatok és konfliktusok a pedagógiában*. Pécs: JPTE.

[19] Zuschlag, B. – Thielke, W. (2008): *Mindennapjaink konfliktushelyzetei*. Budapest: Medicina.

[16] Gordon, T.
(2001): *Emberi kapcsolatok*. Budapest: Gordon Kiadó.

ÉN-ÜZENET

A konfliktusok kezelésének egyik alapvető eszköze az én-üzenet. Lényege, hogy a feszült helyzetben figyelmemet elsősorban önmagamra fordítom, és a szituációban megjelenő ellentmondások ismertetése során folyamatosan ott is tartom. Azaz nem arról beszélek, hogy mit és hogyan tett vagy nem tett a másik fél, hanem arról, hogy számomra mit jelentett az esemény.

Gordon (2001)[16] szerint az emberi kommunikáció célja egyrészt, hogy mi megértsük a másik embert, másrészt, hogy minket megértsenek embertársaink.

A hatékony kommunikációnak két fontos elemét különbözteti meg, melyek az érthető üzenet (világos kifejezés, én-üzenetekkel) és a tiszta vétel (helyes felfogás).

Az én-üzeneteknek 5 típusát különbözteti meg, melyeket „konfliktusmegelőző én-üzeneteknek”, is nevez.

- 1) Elismerő én-üzenet
- 2) Problémamegelőző én-üzenet
- 3) Önfeltáró (igény és érzésközlő) én-üzenet
- 4) Elutasító én-üzenet
- 5) Konfrontáló én-üzenet

Mindemellett az én-üzeneteknek számos előnye is van. Ha őszintén kimondom, amit érzek, gondolok, erősebb lesz az ember önértékelése, fokozódik a tudatossága, és nem utolsó sorban nagy valószínűséggel sikerül megértetnie magát.

Összegezve: az én-üzenet a saját érzelmeinket vagy vágyainkat tartalmazza, anélkül, hogy közben másokról ítélkeznénk, hibáztatnánk, bírálnánk, számon kérnénk vagy fenyegetnénk őket. Úgy számolunk be egy számunkra fontos személynek a jelenlegi lelkiállapotunkról, érzéseinkről, hogy ezért teljes mértékben vállaljuk a felelősséget. Tényszerűen szólunk arról, hogy mi van velünk, de nem minősítjük a magatartását, nem fenyegetőzünk, nem moralizálunk.

ÉRTŐ FIGYELEM

A Gordon (2001)[16] gondolatmenetének másik lényeges eleme az „értő figyelem”, melynek előfeltétele, hogy a fogadó kizárja saját érzéseit, ítéletét és kizárólag az üzenetre figyeljen. Az értő figyelem része a *visszajelzés* (feedback): jól odafigyelt-e a címzett a másik fél mondanivalójára.

Ilyenkor más szavakkal ugyan, de az elhangzottakat adja vissza, elemzés és saját érzései, gondolatai hozzáfűzése nélkül.

Azonban vannak esetek, mikor nem sikerül az értő figyelmet alkalmaznunk, aminek következményeképpen a kommunikációnk akadályba ütközik. Ezen akadályokat nevezte Gordon „közléssorompója”, melyet 12 csoportra osztott:

- 1) parancsolás, utasítás,
- 2) igyeleztetés, fenyegetés,
- 3) prédikálás, moralizálás,
- 4) tanácsosztogatás, megoldási javaslatok,
- 5) logikai érvelés, meggyőzés,
- 6) ítélkezés, bírálat, vádolás,
- 7) dicséret, egyetértés,
- 8) megszégyenítés, kifigurázás, megbélyegzés,
- 9) értelmezés, elemzés, diagnosztizálás,
- 10) nyugtatás, részvét, vigasztalás, bátorítás,
- 11) faggatózás, rákérdezés,
- 12) elterelés, humorizálás, távolságtartás.

Az értő figyelem a pontos megértésben segít, abban, hogy megértsük, mire gondol a másik fél, mit kíván kommunikálni, melynek következményeként az esetleges nézetkülönbségek, konfliktusok is elfogadhatóbbá, kezelhetőbbé válnak.

GYAKORLÓ FELADATOK

1. *Igaz vagy hamis?*

Fontos, hogy a kérésünket úgy fogalmazzuk meg, hogy ne tudjanak rá nemet mondani.

Fontos, hogy kérésünk megvalósítható legyen, legyenek felkínálható alternatívák.

Legyünk tisztában azzal, hogy mennyire megterhelő a kérés teljesítése.

Fontos, hogy a kérésünkre adott választ empatikusan és megértően fogadjuk.

A kérés megfogalmazását legjobban, ha spontán csináljuk, így könnyebb hitelesnek tűnni.

2. Rendezze sorrendbe a negatív visszajelzés fázisait!

1. Használjunk „én„ üzeneteket! Nem szabad elfelejteni, hogy mi akarunk valamilyen változást a másiktól, s nem fordítva.
2. Gondosan válasszuk meg az időt és a helyet! A visszajelzést legjobb azonnal megtenni, mert így a másik is pontosan tudja, mire utalunk. Ügyeljünk arra, hogy legyen elegendő idő a megbeszélésre.
3. Próbáljunk mindig valami pozitív megjegyzéssel befejezni mondanivalónkat!
4. El akarjuk-e venni a kritika élet, vagy a bírálóat egyenes beszédet követel.
5. Határozzuk meg pontosan, mit tett a másik személy, ami zavar minket! Ne fogalmazzunk általánosításokat.
6. Figyeljünk a környezetre, s arra, hogy a helyzetnek megfelelő nem verbális üzeneteket küldünk-e.
7. Ne féljünk kifejezni érzéseinket!
8. Használjuk a csendet! Az átgondoláshoz időre van szükség.
9. Legyünk kitartóak!

3. Melyek a kritika fogadásának egyszerű taktikái?

Ismétlés.

Tempó lassítása.

Nyíltság.

Visszatámadás.

Te-üzenet alkalmazása.

Kitérés.

3.2. Konfliktus fogalma és szintjei

A konfliktus jelenségét napjainkra kettős értelmezésnek vetik alá. A konfliktusmenedzsment szakirodalmának alapvetése, hogy a konfliktus nem az ördögtől való. Bár az ókori és középkori gondolkodók szinte kivétel nélkül azon az állásponton voltak, hogy olyan társadalmi berendezkedést kell kialakítani, melyben nem alakulhat ki a konfliktus, egy olyan érzelmileg fertőzött helyzet, amely megrontja az együttműködést. Talán Marx Károly volt az első olyan gondolkodó, aki ezzel szemben azt vallotta, hogy „a konfliktusok viszik előre a társadalmat,. A társadalomhoz hasonlóan a konfliktusnak a személyes kapcsolatra is jótékony hatásai is lehetnek. A konfliktusban rejlő lehetőségeket az alábbiak szerint foglalkozhatjuk össze:

- A fejlődés lehetősége – önmagunk és határaink megismerése, önbizalom és önbecsülés megerősödése.
- A kapcsolat elmélyítésének lehetősége – a konfrontációban résztvevő másik féllel való kapcsolat elmélyülését eredményezi, ha sikeresen kezeljük a helyzetet.
- A feszültség levezetése (leépítése) – verbalizáció: a felgyülemlett feszültség levezetésének egyik formája a beszéd.
- Saját érdekeim védelme – a konfliktus során lehetőségem van az érdekeimért való kiállásra, az asszertív viselkedés megvalósítására (részletesen lásd: 7. fejezet);
- Önreflexió – visszaigazolás saját magunk számára.
- „Úgy szép az élet, ha zajlik!”, – a konfliktusok érdekessé, színessé teszik a mindennapjainkat.

[20] Glasl, F. (2009): *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater.* Bern: Haupt.

A KONFLIKTUS TERMÉSZETE ÉS FOGALMA

Konfliktushelyzetekben a felek között minden esetben ellentét húzódik, ütközés megy végbe. Általában érzelmek társulnak hozzá, amelyek azonban nem egyértelműen a konfliktus tárgyából vagy tétjéből következnek, hanem sokkal inkább a résztvevő felek személyiségéből, érzelmi állapotából és a környezetből fakadnak.

A konfliktusok a nézeteltéréstől egészen a nyílt összecsapásig, erőszakos magatartásformákig terjedhetnek.

A konfliktusokkal ritkán találkozunk letisztult formában, leggyakrabban egy-egy részletüket, a jelenlétüket, egyes elemeiket érzékeljük csupán. A helyzetek megértésében segít, ha magára a konfliktusra folyamatként tekintünk, s nem pusztán mint jelenséget szemléljük. Ez megkönnyíti megértését, és lehetővé teszi, hogy a beavatkozás szükségességéről, illetve módjáról is döntsünk.

A *konfliktus* szavunk latin eredetű, jelentése 'nézeteltérés, összeütközés'. A szó eredeti – és nyilvánvaló mai – jelentése jól kifejezi azt a jelenséget, melyet számos egyéb definícióval kísérelnek megragadni az egyes tudományterületek művelői. Mivel témánk elsősorban a társas, személyközi konfliktus, így az alábbi módon határozzuk meg a jelenséget: olyan interakció, melynek résztvevői között összeegyeztethetetlen nézeteltérések uralkodnak. A résztvevők számára ez a fajta interakció sérelmeket okoz, az esetek többségében érzelmileg túlfűtött [20].

[20] Glasl, F. (2009): *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Bern: Haupt.

A konfliktus megértése okán szükséges két újabb fogalmat tisztáznunk: zárt konfliktus, nyílt konfliktus.

*Zárt/rejtett konfliktus*nak a konfliktus első fokát is szokás nevezni. Ezen a szinten valamilyen okból feszültség alakul ki a résztvevőben, tudatosul a nézeteltérés, ámbar hangot még nem ad az ellentétnek. A konfliktus során – mint oly sokszor – itt is döntéshelyzetbe kerül a feszültséget megelő fél: tudomásul veszi az állapotot, és megpróbál vele együtt létezni anélkül, hogy szóvá tenné (rejtett konfliktus), vagy kifejezi álláspontját a másik érintett fél számára.

*Nyílt konfliktus*ról akkor beszélünk, amikor terítékre kerülnek az ellentétek. Lehetőséget biztosítunk magunknak és a másik félnek is arra, hogy nyílt vita során ismeresse gondolatait. A konstruktív nyílt vita önmagában rejti a konfliktus kezelésének lehetőségét is.

A fogalmi tisztázás végett meg kell említeni a belső és a zárt konfliktus közötti különbségeket. Bár a két fogalmat gyakran összekeverik, az alábbiakból is jól kitűnik, hogy a két fogalom nem azonos.

*Belső konfliktus*nak vagy intraperszonális konfliktusnak azt a jelenséget tekintjük, amely az egyén belső világában játszódik le, nincs külső megnyilvánulása. Itt jellemzően az egyén saját értékkonfliktusáról vagy valamely helyzethez kapcsolódó döntéshelyzeti konfliktusról lehet szó [20].

A KONFLIKTUS SZINTJEI

A konfliktus legmeghatározóbb jelensége az erőteljes érzelmi töltet. Némileg analógiában a kommunikáció tartalmi és rejtett szintjével (részletesen lásd korábban) a konfliktusnak is két szintjét különböztethetjük meg.

Tárgyilagos szint:

- tények,
- adatok,
- számok.

Érzelmi, kapcsolati szint:

- érzelmek,
- vágyak,
- elvárások,
- értékek,
- önértékelés,
- beállítódás.

A kommunikáció két szintjéhez hasonlóan a konfliktusban is a tárgyilagos szint található a felszínen. Ezek azok a tények, adatok, számok, melyeket megvitatunk. Ugyanakkor a konfliktus során jellemzően tabuként kezeljük az érzelmeinket, nem nyilvánítjuk ki azokat. Így rejtve maradnak a másik fél – és sokszor saját magunk – előtt azok a momentumok, amelyek az egyes konfliktusok háttérében meghúzódnak. Konfliktus akkor keletkezik, ha a megélt valóság és az egyén személyes elvárásai, igényei, kívánságai között eltérés keletkezik. Ez a fajta eltérés gyakran vezet önértékelési problémához is. A konfliktusok időbeni alakulását vizsgálva azt tapasztalhatjuk, hogy az ellentétek tudatosulása általában megelőzi a cselekedetekben is kifejeződő összeütközéseket, a konfliktus nyílt felvállalását. Kérdés viszont, hogy feltétlenül valamilyen tevékenységnek, vitának is be kell-e következnie ahhoz, hogy az érdekellentét konfliktusnak minősüljön, nem elégséges-e az ellentét felismerése.

GYAKORLÓ FELADAT

Tárgyi vagy érzelmi szint? Döntse el, hogy melyik szinthez tartoznak az alább felsorolt tényezők:

Tények.

Adatok.

Számok.

Elvárások.

Értékek.

Beállítódás.

[21] Moore, C. (1992): *The mediation process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass.

3.3. Konfliktusok típusai

A konfliktushelyzetek kezeléséhez fontos, hogy azonosítani tudjuk a konfliktus típusát. A személyközi, közvetlen interakción alapuló konfliktusokat számos módon tipizálták. A rendelkezésre álló tipológiák közül vegyük számba azokat, amelyek a legközvetlenebbül megragadhatók a gyakorlatban is.

A KONFLIKTUS FORRÁSA ALAPJÁN

Ez a tipológia Moore [21] nevéhez kapcsolódik, kiindulási pontja a konfliktusok okaira vezethető vissza.

Kapcsolati konfliktus: a konfliktus forrása magában a kapcsolatban keresendő. Erős érzelmekkel jár, jellemzi a téves észlelés, a sztereotípiák alkalmazása és a kommunikációs zavarok. A kapcsolati konfliktusok valamilyen hibás megfigyelés vagy rossz kommunikáció hatására is kilobbanhatnak, így sokszor olyankor is felléphetnek, mikor objektív értelemben nincsenek jelen konfliktust indokoló vagy kiváltó okok.

Értékkonfliktusok: eltérő értékeket valló (vallási, politikai, egyéni meggyőződések) személyek ütközése. A gondolatok, viselkedések eltérő kritériumok alapján történő megítélésével jár. A konfliktus során az elérendő célokhoz eltérő értékeket kapcsolunk, melyek megjelenhetnek a szereplők eltérő életfelfogásában (pl.: vallás, politika) vagy a kulturális sajátosságokban (pl.: szubkultúrák találkozása: rocker, hippy, geek).

Strukturális konfliktus: alapja a források egyenlőtlen eloszlása, egyenlőtlen kontrollálási lehetőségek, egyenlőtlen hatalmi viszonyok, időhiány, földrajzi, fizikai környezet, amely korlátként jelenik meg. Jellemzően ide soroljuk a szervezeti közegben, a szervezet struktúrájából adódó konfliktusokat is.

Információs eredetű konfliktusok: ide tartozik az információhiányból vagy a túlinformáltságból eredő konfliktus. Az információ mennyisége mellett az információ értelmezésében való eltérések is vezethetnek konfliktushoz.

Érdekkonfliktus: az egymással szemben álló vagy a szereplők felfogása szerint elellentétben álló érdekek érvényesítésére való törekvés során alakul ki.

A KONFLIKTUS TERMÉSZETE ALAPJÁN

Egy másik értelmezési módban Deutsch [22] hat konfliktustípust különített el egymástól [22, 23]:

Valódi konfliktus. Ebben a konfliktustípusban a résztvevő felek összeegyeztethetetlen célokat követnek. Ebben az esetben a konfliktus kiinduló pontja a résztvevő felek egymással szembeni bizalmatlansága, valamint a saját, elszenvedhető kár minimalizálása és a haszon maximalizálása célként. Az ilyen típusú konfliktusok feloldásában elengedhetetlen a résztvevő felek érdekeinek újrafogalmazása, közös érdekek azonosítása, a felek közti bizalom erősítése.

Álkonfliktus. A résztvevő felek nem megfelelően meghatározott érdekeinek ütközése álkonfliktushoz vezethet. Ebben az esetben a felek csak együttműködéssel tudnák a lehetőségeket maximálisan kihasználni, de nem hajlandóak együttműködésre. A konfliktus résztvevő feleinek kooperációja optimális megoldáshoz vezethet, azonban ez az eredmény időben elhúzódhat, míg kooperáció hiányában a nyertes fél azonnali előnyöket élvezhet.

Áttételes konfliktus. Áttételes konfliktus esetén az érintett felek, és sok esetben a konfliktus szemlélői is tévesen diagnosztizálják a konfliktus valódi okát, ami látható az érintett felek számára az inkább tünet, mint a tényleges konfliktus kiváltó ok. Ilyen esetekben sokszor pl. csoportközi konfliktusok áttevődnek személyközi konfliktussá. Az eltérő csoportcélok nyomán kialakuló konfliktus két csoporttag személyes konfliktusában realizálódik, holott a valódi kiváltó ok személytől független.

Téves konfliktus. Ez a konfliktus-típus a klasszikus „oszd meg és uralkodj” politikai nézetrendszer nyomán létrejövő konfliktushelyzeteket takarja, amikor olyan felek keverednek valamilyen konfliktusos szituációba, akiknek az érdekei eredetileg nem ütköznének egymással. Téves konfliktusokat könnyű létrehozni, de komoly veszély, hogy valódi konfliktusokká válnak.

Lappangó konfliktus. Lappangó konfliktus esetén a résztvevők sokszor nem találkoznak nyílt konfliktushelyzettel, de a konfliktus gyökerei társadalmi egyenlőtlenségben, történelmi maradványokban, ideologikus elképzelésekben gyökereznek. Ilyen például a férfiak és a nők közötti konfliktus, amely mélyen a társadalmi múltban gyökerezik. A lappangó konfliktusok feltárása a társadalmi válságok megelőzését és kezelését szolgálhatja.

[22] Csepeli György (1997): *Szociálpszichológia*. Budapest: Osiris.

[23] Deutsch, M. (1973): *The resolution of conflict*. New Haven: Yale University Press.

[20] Glasl, F. (2009): *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Bern: Haupt.

[22] Csepeli György (1997): *Szociálpszichológia*. Budapest: Osiris.

[24] Simmel, G. (1955): *Conflict and The web of group-affiliations*. Free Press.

[25] Smith, M. J. (2009): *Konfliktuskezelési tréninggyakorlatok*. Miskolc: Z-Press.

Hamis konfliktus. A hamis konfliktusok kiindulópontja a félreértés. Legjellemzőbb kialakulási okuk a hiányzó vagy nem megfelelő kommunikáció, amely információhiányt eredményez. A téves konfliktushoz hasonlóan veszélye, hogy valódi konfliktushoz vezethet. Legjellemzőbb orvoslata az azonnali és hiteles kommunikáció, az információk teljes megosztása.

Csepeli [22] a konfliktusban részt vevő feleket mozgató motiváció típusa szerint is csoportosított a konfliktusokat: négy alapvető típusba rendezve őket. A négy típus az érdekütközések, az ütköző értékek, a nézetkonfliktusok, valamint az ízlés és stíluskonfliktusok. Az érdekütközések mindig valamilyen jelentős előny megszerzése köré fonódó konfliktusokat takarnak. Lehet itt szó gazdasági javakról, területről, hatalomról, pénzről, presztízsről. Ennek a konfliktustípusnak az alapja, hogy kizárólagos tulajdonszerzés a cél. Az érdekütközések konfliktushelyzetének megoldása a kölcsönös előnyök és az együttműködés lehetőségének elfogadásában rejlik. Az ütköző értékek konfliktusa esetében valamilyen világnézeti, ideológiai, társadalmi értékekben és normákban rejlő konfliktusokról beszélhetünk. Sokkal nehezebben feloldható konfliktushelyzetekről van szó, hiszen az eltérő értékekben gyökerező konfliktusok személyes meggyőződés és ideológia által tápláltak. A nézetkonfliktusok az eltérő véleményekben, attitűdökben, nézetekben gyökereznek. Az ízlés- és stíluskonfliktusok a fentebb vázolt áttételes, hamis és téves konfliktusok megnyilvánulási formái [23].

A konfliktusokat tipizálhatjuk aszerint is, hogy nyíltan vagy rejtetten jelennek meg az adott társadalomban [24]. A konfliktusokat lebontva a társadalomról, és az egyéni megjelenési formák szerint próbálva tipizálni; két szintet különíthetünk el a kommunikációban: beszélhetünk tárgyilagos konfliktusok szintjéről és kapcsolati konfliktusok szintjéről. Amikor információk, adatok, tények cseréjéről van szó, akkor beszélhetünk tárgyilagos szintről. Az itt megteremtődő konfliktusok a tényekhez kapcsolódó egyetnemértés, vagy megkérdőjelezés formájában jelennek meg. Ez a szint jellemzi általában a hivatalos kommunikációt, a szakmai kommunikációt, vagy mondjuk az oktatás területén az információk átadását. Ezzel szemben a kommunikáció kapcsolati szintjén megjelenő konfliktusok érzelmi érintettséget takarnak. Az ilyen típusú konfliktusok sokszor kiegészítik a tárgyilagos szintet, hiszen a kapcsolati szint a kommunikációban résztvevő felek egymással és az információval kapcsolatos attitűdjeit, véleményét, érzelmeit fejezi ki. Ezen a szinten a megnyilvánulási formák a testbeszédben, gesztikulációban, mimikában, proxemikában fejeződnek ki, sokszor nem is tudatos formában [20, 25].

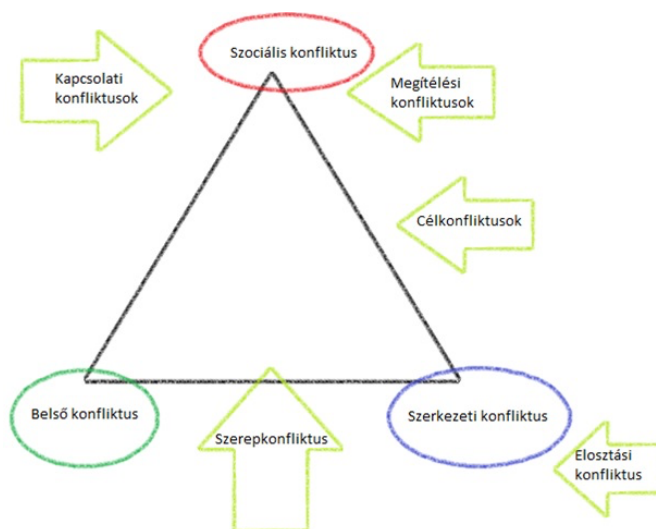
A KONFLIKTUS HATÓKÖRE ALAPJÁN

A konfliktusok hatókörét tekintve három nagy csoportba oszthatjuk őket. Eszerint a felosztás szerint beszélhetünk *belső* konfliktusról, *szociális* konfliktusról és *szerkezeti* konfliktusról. A három nagy konfliktustípus egy olyan egyenlő oldalú háromszöget zár be, amelynek oldalai mentén helyezkednek el a különböző konfliktus fajták, hiszen a három típus nem elkülönülő egészet alkot.

A *szociális konfliktust* gyakorlatilag sokban lefedi a már korábban vázolt interperszonális és csoportközi konfliktus fajtáinak a jellemzése, de alapvetően a személyközi konfliktusokat értjük ezalatt. Ezek olyan konfliktusok, amelyek különböző személyek vagy csoportok között állnak fent és az érzelmi, attitűdbeli, célbeli különbségek a résztvevők cselekedeteiben megjelenő összeférhetetlenség teszi egyértelművé. Ilyen például két eltérő vallású csoport összetűzése, de ebbe a típusba tartozhat egy futbalszurkolói vagy egy kocsmai verekedés is.

Ettől gyökeresen eltér a *belső konfliktus*, amely jellemzőiben megfeleltethető az intraperszonális konfliktusnak, ebben az esetben ugyanis az egyénen belül alakul ki valamilyen összeférhetetlenség, legtöbbször külső inger hatására. Ezzel a konfliktus típussal írhatóak le azok a sok esetben hétköznapi szituációk, amelyek az egyének döntéseit megelőző vívódást jelentik. Példa lehet a belső konfliktusra egy család életében létrejövő szituáció, amikor az apa magasabb fizetéssel és pozícióval, ugyanakkor sok utazással, esetleg külföldi tartózkodással járó ajánlatot kap, amely egyrészt a család anyagi biztonságát szolgálhatja, más részből viszont a családtól való eltávolodást is jelenti, vagy példa lehet még egy megcsalás esetén az elkövető félben lezajló belső ellentét.

A harmadik konfliktustípus, a *szerkezeti konfliktus* eltávolodik az egyéni érzésektől és az egyének közötti attitűdöktől és a szervezeti struktúrában végbemenő folyamatokhoz kapcsolódóan létrejövő konfliktushelyzeteket takarja. A formális és strukturális konfliktusfajtákat takarja ez a típus. Minél nagyobb egy adott szervezet annál inkább szerkezeti konfliktushelyzetekkel kell számolnunk. Ebben az esetben a konfliktust generáló objektív ellentét lesz a mérvadó, nem pedig a személyes ellentétek.



A három nagy konfliktustípus sokszor nem elkülönülten jelenik meg, hanem bizonyos konfliktusfajták két vagy akár mindhárom típus összemosódásaként jelennek meg. Ilyen konfliktusfajták pl. az elosztási konfliktus, a célkonfliktus, a megítélési konfliktus, a kapcsolati konfliktus és a szerepkonfliktus. *Elosztási konfliktus* esetén például egy adott szervezeten belül megjelenő egyenetlen erőforrás-elosztásról beszélhetünk. Ebben az esetben nem csupán a szervezeti struktúráján belül megjelenő objektív konfliktushelyzetről van szó, hanem a szervezetben dolgozó egyes egyénekben vagy csoportokban is generálódik az egyenetlen elosztásokból fakadóan szubjektív, véleményen, attitűdön, frusztráción alapuló konfliktus. A *célfkonfliktusok* hátterében is gyakran szerkezeti konfliktusok rejlenek, de ez a konfliktusfajta az egyes szervezeti egységek, vagy akár a dolgozók és szervezetvezetők eltérő céljainak összeütközéséből adódik. A *célfkonfliktus* esetében az elosztási konfliktushoz hasonlóan az objektív szervezeti összeegyeztethetetlenség magában hordozza a szervezeti csoportok konfrontálódását. *Megítélési konfliktus* esetében a célkonfliktussal ellentétesen a konfliktusban részt vevő feleknek épp a céljai egyeznek, csak a cél eléréséhez vezető utat határozzák meg különbözőképpen. A *kapcsolati konfliktusok* esetében a másik fél vagy csoport szubjektív megítélése válik elsődlegessé. Ebben az esetben a konfliktus forrása az antipátia, az unszimpatia, személyes ellentétek. Ez a konfliktusfajta leginkább a szociális konfliktushoz közelít, de belső konfliktust ugyanúgy hordozhat magában. *Szerepkonfliktus* esetében az egyénnel szemben támasztott különböző szerepeltvárások vezetnek konfliktushelyzethez.

Ebben az esetben mind belső konfliktus szintjén megjelenő összeférhetetlenségről, mind a szervezeti struktúrában belül megjelenő összeférhetetlenségről beszélhetünk. A szerepkonfliktusnak egy szépen kikristályosodott formája például a karrierista anya, akinek a tradicionális anyai szerepnek gyökeresen ellentmondó karrierépítési szervezeti szerepkörét összeegyeztetve kell külső és belső konfliktusforrásokat feloldani [25, 26].

GYAKORLÓ FELADAT

A konfliktus forrása alapján milyen típusokat különböztethetünk meg. Jelölje a helyes válaszokat!

- Értékkonfliktusok.
- Információs eredetű konfliktusok.
- Érdekkonfliktus.
- Álkonfliktus.
- Strukturális konfliktus.
- Téves konfliktus.
- Kapcsolati konfliktus.
- Lappangó konfliktus.

[25] Smith, M. J. (2009): *Konfliktuskezelési tréninggyakorlatok*. Miskolc: Z-Press.

[26] Andriscs Jenő–Rozgonyi Tamás (1977): *Konfliktus és harmónia. A gazdasági szervezetek szociológiájának alapkérdései*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

Egyén, csoport, szervezet és konfliktus

A FEJEZET FELDOLGOZÁSÁVAL FEJLESZTETT KOMPETENCIÁK:

Tudás:

- Ismeri a konfliktus természetét.
- Tisztában van a belső konfliktusok jellemzőivel.
- Ismeri a csoportszerepeket.
- Átlátja a szervezeti konfliktusokat.

Képesség:

- Képes felismerni a csoportban megjelenő konfliktusokat.
- Képes a csoportszerepek azonosítására.
- Képes a szervezeti konfliktusok természetének megértésére.

Attitűd:

- Érdeklődik a egyéni, csoportos és szervezeti konfliktusok megismerése iránt.
- Törekszik a folyamatok megértésére.

4.1. Intrapersonális konfliktusok [7]

Sokan a konfliktust valamilyen rosszként, negatív jelenséggént fogják föl, ezért vagy eleve elkerülendőnek, kiküszöbölendőnek, vagy radikálisan megoldandónak tartják. Valójában *egy tényszerűen és elkerülhetetlenül létező jelenségről van szó*, olyanról, ami hozzátartozik mindennapi életünkhöz. Egyszerűen azt tapasztalhatjuk, ha körülnézünk világunkban, hogy rendszeresen és folyamatosan *különbéle érdekek, értékek, érzelmek, meggyőződések, viselkedésmódok* kerülnek szembe egymással, méghozzá oly módon, hogy ezek a sokszor rejtett *ellentétek* nyilvánvalóvá válnak, napvilágra kerülnek. Ekkor beszélhetünk konfliktusokról.

A fejezet célja:

hogy részletes áttekintést adjon a konfliktushelyzetek különböző viszonyrendszereiről, fajtáiról. Betekintést adjon a konfliktus kialakulását meghatározó egyéni, csoportos és szervezeti folyamatokba.

A feldolgozáshoz szükséges idő: 45 perc

[7] Rudas János (2014): A konfliktusokról. In: Dávid Imre–Fülöp Márta–Pataky Nóra–Rudas János (Szerk.): *Stressz, megküzdés, versengés, Konfliktuok*. Budapest: Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége.

Az egyén élete, a csoportok, a közösségek és az egész emberiség élete sok tekintetben konfliktusok által halad előre. Ha megfelelő mederbe sikerül terelni őket és segítségükkel egy, a korábbinál harmonikusabb állapothoz juthatunk el, akkor mindenféle fejlődés és változás serkentői lehetnek.

A konfliktusok egy része egy személyben, ugyanazon emberben jön létre: ezeket nevezzük intraperszonális (személyen belüli) vagy intrapszichés konfliktusoknak. Három jellegzetes intraperszonális konfliktusfajtát különböztetünk meg.

1) Az egyik a felnőtté válásunk során belénk rögzült erkölcsi, társadalmi, mindennapi viselkedési *szabályok, normák* és más részről a természetes emberi *vágyaink, ösztöneink* között feszül. Táplálkozási, szórakozási, szexuális késztetéseinket a társadalom önnön működésének védelme érdekében korlátok közé szorítja – ennek tudomásulvétele az egyén által nem mindig megy zökkenőmentesen. Ilyenkor az egyénnek meg kell küzdenie a benne rejlő vágyak és a morálisan belé épített korlátok, erkölcsi parancsok konfliktusával.

A legtöbbször tudattalan - de a fejlődés érdekében tudatosítható – konfliktusok a személyiség három rétege, szintje között lépnek föl. Felettes énünk építette magába az említett morális parancsokat, normákat, viselkedési szabályokat, korlátokat. Énünk viszont ennek ismeretében tiltani igyekszik az ösztönénk vezérelte vágyainkat, tudattalan késztetéseinket. A tiltás az ún. elhárító mechanizmusok segítségével történik. Ezek a személyiség integritását, a szorongások elkerülését segítik elő; másrésztől viszont akadályai az egyén szabadabb kibontakozásának, például éppen bizonyos képességek kifejlődésének.

2) Egy másik dimenzióban találkozhatunk egy másfajta intraperszonális konfliktussal. Ez inkább rövid távon hat, és bármely életkorban előfordulhat. Ugyanis a legkülönbélebb tevékenységek, azok tartalma, szelleme, eszméi szembekerülhetnek a család, az iskola, a munkahely vagy éppen a tágabb társadalmi-politikai környezet tendenciáival, eszméivel, az egyénre gyakorolt nyomásával. Ide tartozik a kortárs csoportok és az ún. referenciacsoportok nyomása, például az általuk kíváncsúnak tartott divatok, trendek követésére – ami ütközhet az egyén szándékaival, választott olvasmányjaival, tevékenységével, tehetségének megnyilvánulásaival.

3) Az intraperszonális konfliktusok harmadik említendő válfaja az egyéneknek a közösségekben, csoportokban viselt szerepeivel kapcsolatos. A csoporton belüli konfliktusokat tárgyalva részletesebben foglalkozunk majd a szerepek témájával, tipizálásukkal. Itt most csak annyit jegyzünk meg, hogy a különféle szerepeket viselő (és ez természetesen nem negatív értékítélet) egyén önmagában is képes szerepkonfliktusokba keveredni.

Az egyik jellegzetes szerepkonfliktus az egyén szerepének tisztázatlansága. A környezet mindenkitől különféle szerepviselkedéseket vár el különféle helyzetekben. Belső konfliktus akkor keletkezik, amikor az egyén vállalja az adott, rárakott szerepet, de nem tisztázta magában az ahhoz tartozó eszközöket. Nem tudja, hogy az adott szerepben (csoporttag, iskolai tanuló, családtag, önkéntes munka résztvevője,

alkalmazott stb.) hogyan viselkedjék. Ez gátlásossá teheti, elégedetlenné szerepével és helyzetével, amit akár a képességei kibontakozását visszafogó háttérbe húzódás, akár a másik véglet: a túlkompenzáló agresszió követhet.

Egy másik figyelemre méltó belső konfliktus háttérében a szerepzavar áll. Ez akkor áll elő, amikor valaki nincs tisztában vállalt és elvárt szerepe kereteivel, határaival.

Végül azt a belső konfliktust is említsük meg, amely a szerep realitásszintjének szélsőségeiből következhet. Az egyik végletnél az egyén nagyon szűken gondolja saját szerepeit: bizonytalanná válik; csekélyebb értékűnek tartja magát a valóságosnál; nem tudja kihasználni a tényleges képességeiben rejlő lehetőségeket. A másik végletnél sokkal többre tartja magát képesnek, mint az a reális szerepmegítélésből következne; nagyon széles színpépet feltételez szerepeinél, ami előbb-utóbb kudarcokba torkollik. Bár az ilyen végletes szerepfelfogások eredményes korrekciója hosszas folyamat, és nem feltétlenül vezet a rejtőző képességek kívánatos kibontakozásához, a reális megítéléssel szembesítés, a realitáskontroll valamennyire mindenképpen hatásos lehet.

Természetesen az intraperszonális (intrapaszichés) konfliktusokat, közöttük a belső szerepkonfliktusokat ne úgy képzeljük el, mint hermetikusan lezárt dobozokat. Minden egyén születésétől fogva élete végéig hatásoknak van kitéve. Ennélfogva a belső konfliktusok gyökere éppúgy összefügg a korábbi életszakszokkal, a környezeti hatásokkal, mint ahogy visszahatnak rájuk a további fejlődés távlatai, és szakszerű kezelésük kedvezően befolyásolja a kívánatos változásokat, ideértve a tehetségsegítő munkájának eredményeit is.

GYAKORLÓ FELADAT

1. Igaz vagy hamis?

Konfliktus kialakulásához minimum két személyre van szükség.

A konfliktusok egy része egy személyen, ugyanazon emberben jön létre.

A belső konfliktus legtöbbször a személyiség három rétege között zajlik.

A referenciacsoportok nyomása jellemzően nem generál belső konfliktust.

Szerepzavar akkor áll elő, amikor valaki nincs tisztában vállalt és elvárt szerepe kereteivel, határaival.

Szerepkonfliktust az egyén öntörvényűsége okoz.

Belső szerepkonfliktus akkor keletkezik, amikor az egyén vállalja az adott szerepet, de nem tisztázta magában az ahhoz tartozó eszközöket.

[7] Rudas János (2014): A konfliktusokról. In: Dávid Imre–Fülöp Márta–Pataky Nóra–Rudas János (Szerk.): *Stressz, megküzdés, versengés, Konfliktuok*. Budapest: Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége.

[27] D. R. Forsyth (1990)

4.2. Konfliktusok csoportokban [7]

Amikor létrejön egy – bármilyen célú – csoport, akkor elkerülhetetlenül kialakulnak a tagjai közötti *interperszonális* (személyközi) konfliktusok. Ez még a legbékésebb, legkiegyensúlyozottabbnak látszó társaságra is jellemző, és bármilyen céllal, feladattal működő csoportban (iskolai osztályban, művészeti fejlesztő, felzárkóztató, nyelvi stb. csoportban) létrejön.

A KONFLIKTUSALAKULÁS SZAKASZAI

Minden csoport konfliktusalakulása D. R. Forsyth [27] szerint a következő öt szakaszon megy át.

1. *Nézetkülönbségek*. Amikor a csoporttagok először találkoznak, különböző mértékben információt cserélnek egymással, aminek eredményeképpen ellentétek, nézeteltérések alakulhatnak ki. Ezeket érdemes tisztázni abban az értelemben, hogy valódiak-e és összefüggenek-e a csoport céljával. Az is kiderülhet, hogy bár a felszíni konfliktus tisztázható és megoldható, de mögötte mélyebb, nehezen vagy sehogy sem megoldható konfliktus rejlik. Az egyet nem értés eszkalálódhat, mivel újabb és újabb csoporttagok mondhatják el érzéseiket és véleményüket, akik korábban hallgattak, de a hallottak miatt fölbátorodnak és megnyílnak.
2. *Konfrontáció*. Ha a csoporttagok szerint fontos és nem egyszerűen átléphető nézeteltérések vannak, akkor elkezdhetnek dolgozni rajtuk. Ami abban nyilvánul meg, hogy az ellentétes gondolkodású felek igyekeznek meggyőzni egymást.
3. *Eszkaláció*. Az elköteleződés, a szorongás és a polarizálódás egyfajta konfliktusspirált hoz létre: egyre több és több konfliktuselem merül föl, egyre ellenségesebb és kontrollálhatatlanabb viszony alakul ki a felek között. Bizonyos helyzetekben ez fizikai erőszakhoz is vezethet. A kíváncsú együttműködést főképpen a félreértések (félremagyarázások), a bizalomhiány, valamint a versengő taktikák következtében létrejövő frusztráció akadályozza.
4. *Az eszkaláció megfordulása*. Amikor a csoport túl van az első három szakaszon, akkor ráébredhet arra, hogy az idő előrehaladtával egyre távolabb kerülnek a kitűzött célok, és fenyeget a csoport szétesése is. A feszültség pedig egyre nehezebben viselhető el. Ekkor lesz kedvező a talaja a különféle konfliktuskezelési eljárásoknak (tárgyalás, arbitráció, mediáció stb.).

5. *A konfliktus feloldása.* A csoport akkor tud tovább dolgozni céljai megvalósításán, ha minden tagja képes elfogadni a segítő (csoportvezető) vagy éppen egy külső közvetítő által ajánlott megoldásmódokat. A megoldások, ha ezt a fogalmat tág értelemben használjuk, különféle lehetnek. A konfliktuskezelési módok függvényében a csoport további dinamikája különböző kimenetekhez vezethet.

SZEREPEK A CSOPORTBAN

A szereptípusok fölismerése segíthet bennünket abban, hogy rálássunk bizonyos csoporton belüli konfliktusokra. Egy új vagy újonnan, új célból létrejövő csoportba lépve különféle módokon viselkednek az emberek, általában eltérően attól, ahogy a korábbi, megszokott csoportokban viselkedtek. Magukkal hozzák ide (is) korábbi szereptapasztalataikat, szerepkészleteiket, egy-egy szerephez tartozó és rögzült viselkedésmódjaikat, és feltételezéseket alakítanak ki a csoport szerepelvárásairól.

Ezekből a szerepekből épül fel minden csoport *informális* struktúrája, változásai, módosulásai adják a csoport szerepdinamikáját. Ez informális struktúra, hiszen a csoportokban általában csak két formális szerep létezik: a csoportvezető (pedagógus, tehetségsegítő, szakvezető stb.) és a csoporttag (tanuló, hallgató, résztvevő).

A csoporttagok szerepe az, hogy a csoportvezető irányításával és kezdeményezésére az adott szemlélet és módszertan keretei közt készségeiket, ismereteiket fejlesszék; a csoportvezető formális szerepe is ebből következik.

Amikor azonban egy csoport elkezd dolgozni, feladatokat végrehajtani, akkor érzékelhetővé válnak az említett és hasonló informális szerepviselkedések. Ennek nyomán keletkeznek a csoport első *feszültségei*, amelyek konfliktusokká erősödhetnek. Az alábbiakban egy elterjedt szerepkategorizálást mutatunk be.

SZEREPKATEGÓRIÁK

Önirányultságú szerepek

Főképpen az egyes csoporttagok személyes feszültségének oldását célozzák. Olyan feszültségek érhetők tetten mögöttük, amelyek a csoportbéli identitással, a csoportcélokkal, az egyéni befolyással, a személy elfogadásával, illetve az ezekkel összefüggő bizonytalanságérzéssel kapcsolódnak össze.

(a) Függőség

Alávetés a vezetőnek vagy más csoporttagnak, illetve erre utaló viselkedés (verbálisan is).

(b) Ellenszegülés

Függetlenedés a vezetőtől vagy más csoporttagtól, illetve erre utaló viselkedés (kritika, szembeszállás stb.).

(c) Rivalizálás

Versengés konkrét témákban a vezetővel vagy más csoporttaggal (gyakori szereplés, ötletek és javaslatok elővezetése, saját tudásának hangsúlyozása stb.).

(d) Kitérés

A tevékenység olyan irányba terelése, ami éppen nem foglalkoztatja a csoportot („túlbeszélés,, anekdotázás, humorizálás, távoli események behozatala stb.).

(e) Párképzés

Egy vagy több szövetséges keresésére irányuló viselkedés (külön megbeszélések, összesúgások, összekacsintások, figyelemelterelések stb.).

(f) Kilépés

Háttérbe húzódás, passzivitás (minimális részvétel, visszahúzódás, saját gondolatokra és fantáziákra összpontosítás stb.).

Feladatra irányuló szerepek

Főleg feladat- és problémamegoldásra szervezett csoportokban, így a legtöbb tehetségsegítő csoportban beszélhetünk olyan szerepekről, amelyek ezeknek a feladatoknak, problémáknak a megoldását segítik.

(a) Kezdeményezés

Elindítás, a holtpontra való átsegítés (célmeghatározás, a feladat azonosítása, a munkamód kialakítása stb.).

(b) Információkérés

Tények, adatok, információk gyűjtése, kiváltása a csoporttagokból.

(c) Információadás

Tények, adatok, információk közlése a csoporttal (vélemény-, javaslat-, ötletadás stb.).

(d) Kritikai tisztázás

A helyzet és az elképzelések világossá tétele és ellenőrzése (javaslatok kategorizálása, homályok eloszlatása, ellentmondások feltárása, alternatívák megfogalmazása stb.).

(e) Összegzés

A felmerült javaslatok, megoldásmódok, ötletek összehangolása és döntésre való előkészítése (összevonások, lényegkiemelések, összpontosítások, döntési javaslatok stb.).

Csoportfenntartó szerepek

Ezek a szerepviselkedések a csoport fenntartására, működésének zavartalanságára, a széthúzó erők ellensúlyozására irányulnak, az adott feladat megoldásához szükséges jó légkör megteremtése érdekében.

(a) Összhangteremtés

Az eltérő vagy ellentétes nézetek összehangolása, a sarkított vélemények közelítése, a különféle szempontok egyeztetése.

(b) Bátorítás

Erősítő viselkedés (odafordulás, megerősítés, elfogadás jelzése, nem verbális eszközökkel is stb.).

(c) Kompromisszumkeresés

Rugalmas, engedékeny viselkedés annak érdekében, hogy a másik fél ne vesztesen hagyja el a terepet (engedmények tétele, saját tévedés elismerése, korábbi álláspont módosítása stb.).

(d) Kognitív serkentés

Elakadások, konfliktusok esetén a megelőző folyamat elemzése, az akadályok természetének megfogalmazása, okkeresés a tevékenység továbblendítése érdekében.

(e) Feszültségoldás

Feszült helyzetekben közvetítés, hangulatjavítás, konfliktusenyhítés.

GYAKORLÓ FELADAT

Rendezze sorrendbe a csoport konfliktusalakulásának szakaszait!

A konfliktus feloldása.

Az eskaláció megfordulása.

Konfrontáció.

Eskaláció.

Nézetkülönbségek.

[7] Rudas János (2014): A konfliktusokról. In: Dávid Imre–Fülöp Márta–Pataky Nóra–Rudas János (Szerk.): *Stressz, megküzdés, versengés, Konfliktuok*. Budapest: Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége.

4.3. Konfliktusok a szervezetekben [7]

A szervezeten belüli munkamegosztás eredményeképpen státusok és dinamikus funkciók jönnek létre, amelyekhez bizonyos viselkedésegységek tartoznak. Ezeket is szerepeknek hívjuk, hasonlóan a csoportokban, osztályokban kialakuló szerepekhez, amelyekkel korábban foglalkoztunk. A szerepek hordozói (pl. pedagógus, önkormányzati ügyintéző, civil önkéntes, igazgató stb.) megfelelő tevékenységeket végeznek a szervezet működése keretében. Eközben kölcsönhatásba és kapcsolatba lépnek más szerepek hordozóival (szervezeten belül és kívül, azonos és eltérő szinten).

Minél bonyolultabbak a kapcsolatok, az interakciók, a kölcsönhatások, annál nagyobb a függés az emberek között, és annál pontosabban kell betartaniuk a szerepükkel szembeni előírásokat, követelményeket. Könnyen belátható, hogy a bonyolult személy- és szervezetközi viszonyok a lehetséges konfliktusok esélyét is megnövelik.

Az említett szereplők, *aktorok* (vagyis aktív szereplők) akkor kerülnek saját szerepükön belüli konfliktusba, ha a szerepelőírásoknak megfelelő magatartásuk különféle relációkban *nem jól működik*. Például ha más követelményeket támaszt egy tanárral szemben a tanuló, a szülő, a fenntartó és a főnök.

Bár tökéletesen konfliktusmentes harmónia csak a képzelet világában hozható létre, a *belső* szerepkonfliktusoknak azért fölismerhető és korrigálható tényezői vannak. Leginkább a nem egyértelmű, nem mindenki által egyformán elfogadott és értelmezett szerepkövetelmények és viselkedésmódok, a kódos és zavaros igények okozzák egy-egy aktor belső szerepkonfliktusait. Az intézményes munkaköri leírások és a változó vagy nem kiszámítható vezetői és környezeti követelmények, „elvárások”, belső szerepkonfliktushoz, lelki nyomáshoz, esetleg neurotikus reakciókhoz vezethetnek.

A szervezetekben dolgozó személyek szerepkonfliktusait árnyalják és motiválják a szervezet vagy az adott szervezeti egység érdekei, a szervezeten belüli és a szervezetek közötti érdekviszonyok is.

Konfliktus szokott kialakulni az egyén *különböző szerepei között* is, mivel nincs olyan ember, akinek ne lenne egyszerre több szerepe (pl. szülői, tanári, beosztotti, önkéntes munkát végző stb.). Gyakran találkozhatunk a mindennapi életben olyan helyzetekkel, amikor ezek a szerepviselkedések szembemennek egymással, amikor lehetetlen minden igénynek eleget tenni.

A szervezeti egységen belül akkor keletkezik konfliktus, ha bizonyos értelemben (funkció, feladatok) *homogén csoportról* van szó. Ilyen lehet például, ha egy tantestületen, egy művész- vagy zenetanári közösségen belül különböző elképzelések vannak az adott tantárgycsoport helyéről, módszereiről, finanszírozási igényeiről, az egyes tanulók megítéléséről stb. Különösen nehezíti az ilyen konfliktusokat, hogy az álláspontok és érvek nem feketék vagy fehérek. Vagyis minden érdekelt elfogadható álláspontokat és érveket tud fölsorakoztatni.

A *szervezeti egységek közötti*, más kifejezéssel csoportközi konfliktusok talán a legszembetűnőbbek. Amikor együttműködésről beszélünk, amikor együttműködés-fejlesztési tréninget tartunk valamely szervezetben, akkor rendszerint ez a fő téma.

A szervezeteken belül más, nem feltétlenül csoportok között észlelhető konfliktusok is előfordulnak. Ezek leginkább *hatalmi konfliktusok*, amelyek mögött a szereplők sajátos, partikuláris érdekei szoktak meghúzódni. Az ilyen konfliktusokat rendszerint eltakarják olyan „ideologikus”, mozzanatok és értékhivatkozások, amelyek miatt nagyon nehéz világosan látni a tényleges érdekeket, értékeket és érzelmeiket. Sokszor öltik az ilyen konfliktusok a hierarchikus szintek képviselői, azonos szintű vezetők, vezetők és beosztottak hadakozásának formáját.

Minden szervezetet olyan *környezet* veszi körül, amelyeknek hol ez, hol az a szereplője kerül súrlódásos viszonyba az előbbiekkal. Fenntartók, ernyőszervezetek, valamilyen okból presztízsében sértett vagy annak vélt intézmények, vagy éppen központi és felügyeleti szervek jelenhetnek meg e minőségben a porondon.

Az *egyéni belüli* (intrapersonális) konfliktust – amellyel szintén foglalkoztunk korábban – leginkább azzal szemléltethetjük, ha általában a munka és speciálisan a tehetségfejlesztés feladatainak az egyén pszichés állapotára gyakorolt hatását említjük. Az alkatilag gyengébb, szorongó, kiegyensúlyozatlan, magánéleti problémákkal küszködő vagy éppen eltorzult énképpel rendelkezők az átlagosnál érzékenyebben reagálnak a stresszhelyzetekre, a környezet nem mindig tapintatos közeledésére, vagy éppen a feladatokkal járó fokozott terhelésre. Nyilvánvalónak tűnik, hogy az ilyen esetekben lehet leginkább szükség önismeret- és személyiségfejlesztésre, stresszkezelési vagy konfliktuskezelési tanácsadásra.

Ami a *személyközi* (interperszonális) konfliktusokat illeti, ezek mindenhol jelen vannak, ahol a különböző szerepeket felmutató személyek között érdekellentétek, értékkülönbségek, érzelmi súrlódások mutatkoznak. Némi túlzással talán úgy is fogalmazhatnánk, hogy igazán nincsen semmi a személyközi kapcsolatokon kívül. Mert még a csoportközi vagy szervezeten belüli konfliktusokat is személyek hordozzák, reprezentálják.

Csoport vagy szervezet és szervezeti egység csak annyiban létezik, hogy mindegyik *egyéni összessége*. Ezért a konfliktuskezelés bármely formájának az egyének, illetve a csoportok, szervezetek tagjai közti kapcsolatra kell irányulnia, még ha ez nem is mindig világos az ügyek szereplői előtt.

Ugyanígy az egyéni belüli diszharmonia is személyközi hatásokra vezethető vissza, és kezelésük is csak a személyközi kapcsolatok terében képzelhető el.

Bármilyen szervezettel van is dolgunk: mikro-, mezzo- vagy éppen makro-szervezettel, nem tekinthetünk el belső rendszerének kettősségétől. Bár vannak szerzők, akik mereven elkülönítik a *formális* (hivatalos, intézményes) és az *informális* (nem formális, nem hivatalos, nem intézményes) szervezetet mint olyanokat, amelyek párhuzamosan, alternatív módon léteznek, valójában ez nincs így. A formális és az informális rendszer, vagy más nézőpontból a formális és informális hatalom együtt, egymást átszöve, egymást feltételezve, definíció szerint egymással mintegy „szimbiózisban„ létezik ugyanazokban a szervezetekben (szinte mindegyikben).

A szervezet *formális* rendszerében valamilyen megfelelő *szabályegyüttes* (például a szervezeti és működési szabályzat – SZMSZ) határozza meg a szervezet tagjainak helyét, státusát, szerepeit. Így elvileg bárki bármilyen szerepet betölthet, hiszen a szervezet működése független a személyi tényezőktől és a személyközi kapcsolatoktól. A formális rendszer nagyon jól leírható a szervezeti elrendeződést bemutató sémák és szabályok segítségével. A formális rendszerek szintjén a véletlenszerűség, az esetlegesség elvileg a minimumra csökken, és ennek értelmében az előreláthatóság, a számonkérhetőség a maximum felé közelít.

Aki már dolgozott bármilyen (gazdasági, katonai, oktatási, közszolgálati stb.) munkahelyen, az tudja, hogy a formális rendszer ilyen elvi előnyei nagyon szépen hangzanak, de a valóságban csak nagyon töredékesen érvényesülnek. Ugyanis éppen az informális rendszer az (akár a szervezeten belül, akár a különféle – hierarchikus vagy együttműködésre készített – szervezetek között), amely *képes felülről* a formális szabályoknak, kapcsolatoknak, státusoknak és szerepeknek legalábbis egy részét, ha nem is mindet.

Az informális rendszerek *szabályozása* jóval lazább, mint a formálisaké. Itt a szerepeket az egyének aktívan alakítják, nincsenek, vagy legalábbis nem mindig vannak világosan elhatárolt és meghatározott szerepek. A szervezeten belüli és a szervezetek közötti stratégiai és taktikai viszonyokat áthatják a személyközi kapcsolatok, ezen belül a rokonszenvek és ellenszenvek, a korábbi ismeretségek, valamint az ad hoc alkuk és megegyezések. Az informális rendszerre a rugalmasság, a rögtönzés, a spontaneitás jellemző, és ebből egyaránt következhetnek előnyök és hátrányok.

Az informalitás nem pusztán az adott szervezeten belül kerülhet szembe a formális rendszerrel, hanem azon kívül is. *Külső hatások*, különösen a szereplők külső kapcsolatai, érdekei, értéknyomásai, érzelmi elkötelezettségei szintén meglehetősen rejtett módon hatnak a szervezet belső rendszereire és ezen keresztül működésére – vagy éppen a szervezeten kívüli folyamatokra. Ezek a konfliktusok is nehezen azonosíthatók, de feltárásuk esetén azért kezelhetők.

GYAKORLÓ FELADAT

Igaz vagy Hamis?

Az aktor szó jelentése aktív szereplő.

A konfliktus kialakulhat az egyén szerepei között.

A szervezeten belül akkor keletkezik konfliktus, ha bizonyos értelemben *homogén csoportról* van szó.

A szervezeten belül a konfliktus minden szintje tetten érhető.

A formális és informális struktúra egymástól teljesen elkülönülten létezik.

A formális és informális struktúra egymással szimbiózisban létezik.

Az informális struktúra képes felülmúlni a formális struktúra szabályait.

Az formális struktúra egyedülként határozza meg az informális struktúra szabályait.

A konfliktus természete

A FEJEZET FELDOLGOZÁSÁVAL FEJLESZTETT KOMPETENCIÁK:

Tudás:

- Ismeri a konfliktus természetét.
- Tisztában van a konfliktus eszkalálódásának folyamatával.
- Ismeri a konfliktus kezelésének alapvető módszereit, irányait.

Képesség:

- Képes a konfliktus természetének megértésére.
- Képes a konfliktus mélységének azonosítására.

Attitűd:

- Érdeklődik a konfliktus folyamata, mélysége iránt.
- Nyitott a konfliktushelyzetek feloldására.

A fejezet célja:

hogy részletes áttekintést adjon a konfliktus természetéről, kialakulásának folyamatáról, fázisairól és eszkalációjáról. Bemutatja a konfliktuskezelés alapvető irányait és módszereit.

A feldolgozáshoz szükséges idő: 30 perc

[28] Andics–Rozgonyi (1977)

5.1. A konfliktus kialakulásának folyamata [28]

A konfliktus, mint folyamat öt szakaszra osztható

1. megelőző helyzetre,
2. a konfliktus felismerésére és átélésére,
3. a konfliktus kezelési módjának kialakítására,
4. a konfliktus alatti tényleges viselkedésre, és
5. a következményekre.

Megelőző helyzet. Minden konfliktusnak van valamilyen *előzménye*: a kölcsönös információhiány a másik céljairól, törekvéseiről, tökéletlen vagy félreértett kommunikáció,

nem megfelelő vezetési stílus, a dolgokról alkotott eltérő hiedelmek, az értékrendek eltérése mind-mind okozhatnak konfliktust. Konfliktushoz vezethet bármilyen egyet nem értés, ellentmondás, összeegyeztethetlenség – az eltérő érdekek (célkonfliktus), a különböző meggyőződések, hiedelmek, értékek (kognitív konfliktus) és a dolgok iránti eltérő attitűdök (érzelmi-affektív konfliktus) egyaránt. Nem szükségszerű azonban, hogy egy potenciális (latens) konfliktusból tényleges konfliktus váljék.

Észlelés és átélés. A konfliktus lehetőségéből tényleges konfliktus akkor válik, ha ez valamelyik érintett félben tudatosul: úgy észleli, hogy számára fontos dologhoz a másik fél negatívan viszonyul. Ezt nevezzük *észlelt konfliktusnak*. Minthogy a konfliktus kialakulása észlelési kérdés, vélt ellentmondások is vezethetnek konfliktushoz. És megfordítva – valós érdeellentétek is szőnyeg alá söpörve maradhatnak akkor, ha azt az érintettek valamiért nem tekintik konfliktushelyzetnek. A konfliktus tényének felismerése azután rendszerint csalódottságot, feszültséget, indulatokat ébreszt bennünk, amely negatív érzést, attitűdöt alakít ki a másik fél iránt. Ilyenkor már *átélt konfliktusról* beszélünk. A konfliktus kialakulásához tehát kell mind egy megértés, mind egy ahhoz kapcsolódó kellemetlen érzés. Már ezen a ponton sok minden eldőlt a konfliktus végkimenetelét illetően. Az egyik lényeges dolog a nyerési esélyek észleléséhez kapcsolódik: a konfliktust olyannak *észleljük-e*, amelyben csak egymás rovására érhetünk el eredményt (ezt szokás nyer/veszít helyzetnek vagy zéró összegű játszmának is nevezni), vagy *úgy véljük*, létezik a helyzetnek egy olyan megoldása, amelyből mindkét fél előnyösen jöhet ki (ezt pedig nyer/nyer vagy nem zéró összegű játszmának nevezhetjük). A másik lényeges meghatározó tényező a konfliktushoz kötődő érzelmeinkhez kapcsolódik: ha érzelmeink túlzottan negatívak és erőteljesek a másik fél iránt, az többnyire a problémák leegyszerűsítéséhez, a másik fél lehetséges lépéseivel kapcsolatos gyanakváshoz, a bizalom megrendüléséhez vezet. Ez több következménnyel is járhat: beszűkíti a lehetséges megoldások számát, korlátozza a kreatív problémamegoldást, és csökkentheti a kooperatív problémamegoldás lehetőségét. A túlzott érzelmi elköteleződés nagy valószínűséggel problémamegoldás helyett konfrontációhoz, nyílt ütközéshez vezet. Az átélt érzelmeknek van még egy lényeges következménye: egy logikai úton konstruktívan megoldható kérdés *személyes üggyé* válik. Már nem a probléma a fontos, hanem érzéseink, indulataink, sérelmeink vezetnek a konfliktus megoldása során.

A konfliktus kezelési módjának kialakítása. A konfliktus észlelését és átérzését a konfliktus szándékolt kezelési módjának megválasztása, a konfliktuskezelés stratégiájának kialakítása követi. Ilyenkor döntjük el, hogyan szándékozunk a számunkra kedvezőtlen helyzetet felszámolni, az észlelt problémát megoldani. Ezt a szakaszt azért is célszerű elkülöníteni a következő – cselekvési – fázistól, mert az azonnali akció egy lényeges dologgal nem vet számot: a másik fél konfliktuskezelési stratégiájával. Számtalan konfliktus elmergesedésének az oka az, hogy téves feltételezésekkel élünk a másik fél szándékairól, várható cselekvéséről. Ezek közül a leggyakoribb csapda az, hogy a másik felet passzívnak feltételezzük: csak azt döntjük el, mit akarunk tenni, de nem vetünk számot azzal, hogy lépéseink válaszreakciókat eredményeznek.

A konfliktus alatti tényleges viselkedés. Sokan ezzel a szakasszal azonosítják a konfliktust, mivel itt válik láthatóvá a konfliktus, itt hangzanak el kijelentések, itt indulnak el kezdeményezések, és itt válik láthatóvá a másik fél reakciója is. Ebben a szakaszban a felek nyíltan a konfliktuskezelési stratégiájuk megvalósítására törekcszenek. Ez megvalósulhat egyetlen ütköztetésben, de szélsőséges esetben akár évekig elhúzódhat. A tényleges magatartás sokszor eltér a szándékoltól, ha rosszul mértük fel lehetőségeinket, vagy ügyetlenek vagyunk a stratégia kivitelezésében, a másik fél váratlan válaszlépéseinek megválaszolásában.

A tényleges konfliktusnak két jellegzetes lefutása képzelhető el:

- az egyik a kezdeményezés-reakció-viszontválasz-reakció folyamatában egyre nagyobb amplitúdóval kúszik felfelé a konfliktus kiéleződése, elmérgesedése felé. Ez a konfliktus megoldása szempontjából veszélyes folyamat, azzal fenyeget, hogy a felek nem jutnak eredményre, és a konfliktusnak háromféle kimenete lehet:
 - vagy megoldatlan marad (a felek beássák magukat a pozícióik mögé és védekező álláspontjukból kimozdíthatatlanok),
 - vagy az egyik fél nyers hatalmi eszközökkel, erőszakkal oldja meg a konfliktust,
 - vagy valamelyik fél távozik a szervezetből. Az első hosszú időre elodázhajta a megoldást, utóbbi kettő pedig ugyan valamilyen lezárását jelenti a konfliktusnak, de a szervezet ugyancsak sokat veszíthet e megoldásokkal.
- a másik csillapuló amplitúdóval a megoldás, megegyezés irányába vezet, a felek felülemelkednek személyes érzelmeiken, és a problémára koncentrálvá a konfliktus okozta feszültséget egy elviselhető sávba terelik. Ez a lefolyás sikeres problémamegoldással, a konfliktus érdemi lezárásával kecsegtet.

Következmények: A konfliktusok előbb bemutatott két lefutása lényegében két lehetséges következményt eredményezhet. Az egyik növeli a kapcsolat/szervezet/csoport teljesítményét, a másik csökkenti. A következmények ismeretében adhatunk végleges választ arra, hogy a konfliktus konstruktív volt-e, vagy destruktív.

GYAKORLÓ FELADAT

Rendezze sorrendbe a konfliktus kialakulásának folyamatát

- a következményekre,
- a konfliktus alatti tényleges viselkedésre, és megelőző helyzetre,
- a konfliktus kezelési módjának kialakítására,
- a konfliktus felismerésére és átélésére.

[20] Glasl, F. (2009): *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Bern: Haupt.

5.2. A konfliktus eszkalációja

Eszkalálódni annyit tesz, kiszélesedik, elmélyül. A következőkben elméleti szinten végigvesszük, hogy mi történik akkor, ha a konfliktus megállás nélkül eszkalálódik. Melyek azok a szintek, események, amelyeken az érintett felek keresztülmennek. Friedrich Glasl [20] konfliktuskutató eredményei szerint a konfliktusok jellemzően az alábbi lépcsőfokokon mennek keresztül. A konfliktus eszkalációjának előre haladtával a helyzetek hajlamosak egyre jobban kiéleződni, így egyre nehezebb a konstruktív kezelési lehetőség.

1. *Megkeményedés*: Ezen a szinten valamely okból feszültség alakul ki az egyénben. Észleljük, hogy eltérés van az általunk vágyott és a valós állapot között. Bármilyen esemény megtörténte, vagy meg nem történte szóba jöhet.
2. *Vita*: A konfliktust nyílttá teszi az érintettebb, érdekeltebb fél. A nyílt vita során éppen úgy lehetőség nyílik a konstruktív kezelésre, mint a további eszkalációra.
3. *Szavak helyett tettek*: A vita kudarcát követően a felek bezárkóznak, kerülik egymást. Fölöslegesnek vélik az egymással történő kommunikációt, meggyőződésből cselekednek a másik fél figyelmen kívül hagyásával.
4. *Koalíció*: Mindkét fél megpróbál lelkileg elengedni, ezért partnereket keresnek. Olyan harmadik fél bevonására törekszenek, aki neki ad igazat. Egymás között kitérgetik negatív tapasztalataikat, melynek köszönhetően a konfliktusban érintett másik fél egyre negatívabb képben fog szerepelni.
5. *Tekintélyvesztés és tekintély elleni támadás*: Minden lehetőséget megragadnak, hogy a másik félről kialakított negatív képet mindenki számára egyértelművé tegyék. A cél innentől kezdve az, hogy mindenki legyen tisztában a másik fél „valódi arcával”.
6. *Ultimátum*: A felek pattanásig feszültek, úgy érzik, már alig bírják tartani magukat. A helyzet mielőbbi „megoldása”, érdekében ultimátumokat és fenyegetéseket vágnak a másikhoz.

7. *Korlátozott megsemmisítő csapások:* Mivel az ultimátum nem vált be, a felek tovább „küzdenek”. A másik félről mindig egyre rosszabbat feltételeznek, függetlenül attól, hogy hogy mit tesz. Mindkét oldal hajlamossá válik a paranoid érzékelésre, és minden olyan eszközt jogosnak vél, amely a saját érdekét szolgálja.
8. *Az ellenfél rendszerének szétrombolása:* Az agresszió ilyenkor kiterjed az ellenfél barátaira, rokonaira. Itt már megjelennek a nyílt, szemtől szembeni támadások (rágalmazás, megalázás).
9. *Együtt a szakadékban:* A konfliktusban résztvevő felek minden törekvése arra irányul, hogy fizikailag, lelkiileg, szakmailag és anyagilag tönkre tegye, akár annak árán is, hogy ön maga is komoly károkat szenved.

A konfliktus eszkalálódásával annak kezelési lehetőségei is változnak. Gasl szerint az 1., 2. és 3. szinten még lehetőség van a konfliktus konstruktív kezelésére közös erővel. A 4., 5. és 6. szinten már csak egy, mindkét fél által tisztelt személy közbeavatkozásával lehetséges a kezelés, míg az utolsó harmadban (7., 8., 9.) egy a felektől független hatalmi szerv (pl.: bíróság) mondja ki a végső döntést.

Természetesen nem minden konfliktusnál zajlik le az összes szakasz, és nem is mindig lehet őket élesen elkülöníteni. Bizonyos fokozatok át is ugorhatók. Ami fontos, hogy az egyes szakaszok felismerése hozzásegítheti a feleket a mielőbbi kooperatív kezelési lehetőség megválasztásához, mielőtt még túl mélyre süllyednének.

Az eszkaláció vertikális irány mellett horizontális eszkalációról is beszélhetünk, mely elsősorban különböző szervezetekben bír jelentőséggel.

A horizontális eszkaláció szintjei:

- *Interperszonális szint:* Érzelmi jelzések, adatgyűjtés, érvelés-meggyőzés, egymás minősítése;
- *Csoportközi szint:* Támogatók-társak keresése, személyközi viták többszöröződése, informális csoportképződés, ellenségkép kialakulása;
- *Szervezetközi szint:* Szabályok kialakítása, kizárások, szekértáborok képzése, támadások.

Az eszkaláció áttekintése során találkozhattunk a harmadik fél bevonásával. Láthattuk, hogy a harmadik fél lehet kölcsönösen tiszteletben tartott személy és hatalommal rendelkező személy, vagy felkért hivatásos mediátor (lásd később).

GYAKORLÓ FELADATOK

1. Rendezze sorrendbe az eskalálódás lépéseit a konfliktus kezdetétől indulva!

Koalíció.

Vita.

Szavak helyett tettek.

Tekintélyvesztés és tekintély elleni támadás.

Korlátozott megsemmisítő csapások.

Megkeményedés.

Együtt a szakadékban.

Ultimátum.

Az ellenfél rendszerének szétrombolása.

2. Rendelje az egyes eskalációs fázisokat a lehetséges megoldási formához!

Konstruktív konfliktuskezelés	Mediátor bevonása	Hatalommal bíró személy bevonása

5. 3. A konfliktuskezelés alapvető irányai és módszerei [7]

IRÁNYOK

Ha azt nézzük, hogy a konfliktusok – spontánul vagy valamilyen ráhatás eredményeként – milyen irányt vehetnek, akkor három ilyet különíthetünk el:

Csökkenés – amikor a cél a rövid távon történő, rapid megoldás, a konfliktus eltüntetése.

Fenntartás – ilyenkor vagy hosszabb távú megoldásra van kilátás, vagy éppen a tartós konfliktushelyzet látszik a legkifizetődőbbnek.

Fokozás (eszkaláció) – ez esetben valamelyik vagy mindkét fél győzni akar a másik fél fölött, és ehhez megfelelő eszközei is vannak.

Idézzünk föl magunknak akár nemzetközi, akár kétszemélyes vagy csoportos példákat: beláthatjuk, hogy ez a háromféle irány jellemzi egyiküket vagy másikat.

Legalább ilyen fontos annak belátása, hogy a három irány közti választás nem mindig tudatosan és nem mindig észérvek, a szigorú racionalitás alapján történik. Sokszor erősen belejátszanak a „váltóállításba„ a racionalitástól távol eső érzelmi, indulati tényezők, ami önmagában nem baj és nem negatívum; csak éppen számolni kell velük a helyzet elemzésekor és az irányok meghatározásánál.

ALAPMÓDSZEREK

A konfliktusok szándékolt vagy nem szándékolt irányával összefüggnek azok a módszerek, amelyeket alkalmazni szoktak konfliktusos helyzetekben. Alapvetően négy ilyen módszert vagy módszeregyüttest ismerünk.

Elkerülés. Amikor sem az eskaláció, sem a megoldás, de még a láthatóvá tévés vagy a csökkentés sem cél, akkor a felek igyekeznek elkerülni egymást éppúgy, mint magát a konfliktusos helyzetet, helyzeteket. Ekkor konfliktuskezelésről a szó szoros értelmében nem is beszélhetünk, hiszen ez esetben végül is nincs mit kezelni.

[7] Rudas János (2014): A konfliktusokról. In: Dávid Imre–Fülöp Márta–Pataky Nóra–Rudas János (Szerk.): *Stressz, megküzdés, versengés, Konfliktuok*. Budapest: Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége.

Erőszak. Amióta az ember lejött a fáról (sőt: azelőtt is!), az érdek- és érzelmi konfliktusok kezelésének legerjedtebb módszere az erőszak volt, és visszaszorulása ellenére még ma is az. A kiküszöbölhetetlen háborúk, az állami és a családon belüli önkények, a gazdaságban vagy a magánszférában naponta észlelhető agressziók stb., mind erről a konfliktuskezelési módszerről szólnak.

Belátás. A józan önmérséklet, a megfelelő és reális önismeret és helyzetismeret módszere, amely az összes részt vevő félre jellemző. Józanul és saját erőből föl tudják mérni, hogy nagyobb a kockázat és kisebb a nyereség annál, hogysem érdemes lenne egy kiélezett konfliktushelyzetbe belemenni. Föl tudják mérni, hogy a szándékolt nyerő-vesztő helyzet könnyen átfordulhat veszteső-nyerő, avagy éppen veszteső-vesztő helyzetbe. Ezért arra törekednek, hogy hallgatólagos megoldásokat keressenek, és mindkét (vagy több) fél túllépjen az adott szituáción.

Tárgyalásos módszerek. Amikor a felek fölismerik, hogy a konfliktust nem tudják sem elkerülni, sem hallgatólagosan megoldani, valamint amikor – törvényi, szakmai-etikai vagy politikai okból – erőszakot sem kívánnak alkalmazni, akkor nyílik meg az út a tárgyalások előtt. Tárgyalások létrejöhetnek közvetlenül az érdekelt felek között: ilyen történik például két szakmai csoport között kompetenciáik ügyében; egy iskola és fenntartója között az érdeklentétek tisztázására és a megfelelő teljesítmény érdekében történő megegyezésre; egy házaspár tagjai között a gyermekük pályaválasztásáról, képességei intézményes fejlesztéséről stb. De legalább ilyen nagy azoknak az eseteknek a száma, amikor maguk a felek közvetlenül nem tudnak megegyezni, nem tudnak a konfliktussal eredményesen bánni. Ekkor van szükség olyan technikákra, amelyek harmadik (általában nem, vagy nem közvetlenül érdekelt) fél bevonásával képesek elfogadható megoldásra jutni.

GYAKORLÓ FELADAT

1. Társítsa a fogalmakat a megfelelő kategóriához!

Csökkenés, erőszak, tárgyalás, fenntartás, fokozás, elkerülés, belátás.

Konfliktus iránya	Konfliktus kezelése

Konfliktuskezelési módszerek és eszközök I.

A FEJEZET FELDOLGOZÁSÁVAL FEJLESZTETT KOMPETENCIÁK:

Tudás:

- Ismeri a konfliktuskezelési módszereket.
- Tisztában van a konfliktusok személyiségben gyökeredző hátterével.
- Ismeri a konfliktusok folyamatával és önismereti kapcsolataival.

Képesség:

- Képes a konfliktus személyiségben gyökeredző hátterének megértésre.
- Képes a konfliktus folyamatának tudatos szervezésére.
- Képes a konfliktuskezelő technikák elsajátítására, alkalmazására.

Attitűd:

- Érdeklődik a konfliktus önismereti aspektusa iránt.
- Nyitott a z önismeretre és a konfliktuskezelő technikák alkalmazására.

6.1. Riemann és Thomann személyiségmodellje [29]

A személyiségtípusok 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* személyiségtípus-rendszer. 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 személyiségtipológiával. 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 fejezet célja:

hogyan részletes betekintést és eszközt adjon a konfliktusos viselkedés (ön)elemzésébe. Bemutatja a konfliktuskezelés alapvető módszereit. Bemutatja a személyiség típusok és a konfliktus helyzetek, konfliktuskezelési szokások közötti kapcsolatot, a kölcsönhatások szemléltetése és a megértése elmélyítése érdekében. Az egyéni sajátosságok megértésével támogatja a konfliktuskezelési technikák és módszerek hétköznapi használatát: lehetőséget kínál az aktív hallgatás gyakorlására és az én-üzenet megfogalmazásának elméleti hátterének megismerésére.

A feldolgozáshoz szükséges idő: 50 perc

[29] Sasfy György Zoltán (2018): *Konfliktuskezelés, Stresszkezelés*. Budapest: Dialóg Campus Kiadó.

[30] Riemann, Fritz (1961): *Grundformen der Angst: Eine tiefenpsychologische Studie*. München: Reinhardt.

[31] Thomann, Christoph (2004): *Klarungshilfe 2. Konflikte im Beruf: Methoden und Modelle klarender Gespräche. Vollständig überarbeitete und erweiterte Neuauflage*. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag. Reinbek bei.

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 1961-ben tette közzé művét, mely *A félelem alapformái* címet viselte (*Grundformen der Angst*) [30]. A műben közöltek szerint a személyiségünk az alapfélelmeink leküzdési stratégiájától függ.

Melyek is ezek az alapfélelmek?

- Másokba vetett bizalom, közelkerülés 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.

A fent említett félelmek párokat alkotnak: félelem a másoktól – félelem a magánytól, és félelem a változásoktól – félelem az állandóságtól. Az adott pár elemei elentétesek egymással, de mindkettő megtalálható az egyénben, akire ezek aránya jellemző. Így vagyunk mindannyian egyediek. Az alapfélelmek alapján megalkotható a személyiségtípológia. 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 személyiségtípust alkotott, és négy alapírányultságot vett figyelembe [31]:

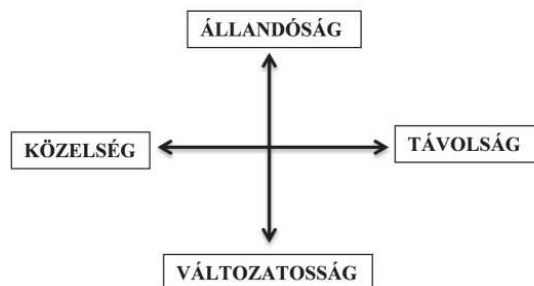
- közelségre való igényt (Náhe) (például kapcsolat másokkal, harmónia a kapcsolatokban); vágy arra, hogy kapcsolatban legyünk másokkal, ráakaszkodás a másokra, erős vágy a másik iránt;

- 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 kapcsolataikban.

Két tengely mentén ábrázolhatjuk a négy alapisányultságot.

Riemann–Thomann-modell, 1988



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 kipuhatolni az érzéseit, igényeit.
- Az *állandóság* típusú egyénnel strukturáltan kell megbeszélni a konfliktust, nem szereti, ha össze hordanak neki „hetet-havat”. Az esetleges szemrehányást, kritikát konkrét példákkal, adatokkal és tényekkel kell alátámasztani, különben nem tudja azokat elfogadni. Elvárja, hogy a megköött egyezséget mindkét fél betartsa.

- A *változatosság* típusnak 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.

GYAKORLÓ FELADATOK

1. Párosítsa az egyes igényeket a helyes magyarázatokkal!

Közelségre való igény	Vágy arra, hogy kapcsolatban legyünk másokkal, ráakaszkodás a másokra, erős vágy a másik iránt.
Állandóságra, tartósságra való igény	Vágy arra, hogy változás legyen, lázadás, menekülés vagy forradalom.
Távolságra való igény	A status quo erőszakos fenntartása, gyakori, szinte már mániákus ellenőrzés gyakorlása.
Változásra való igény	Távolság tartása másoktól, elkülönülés másoktól, erős ellen-szenv másokkal szemben.

2. Párosítsa össze az egyes félelmeket és a lehetséges diszfunkciókat!

a másokba vetett bizalom	depresszió
a magánytól való félelem	a kötődésre való képtelenség
a változásoktól való félelem	hisztérikusság
az állandóságtól való félelem	kényszeresség

6.2. Aktív hallgatás, értő figyelem [11]

A kommunikáció, a konfliktuskezelés hatékonyságát meghatározó tényezőnek három fontos csoportját kell figyelembe venni:

- A kommunikáció forrása (ki mondja): minden ember a maga módján reagál az üzenet tartalmára és módjára. Személyközi kommunikációról a fogadónál vagy az értelmi vagy az érzelmi beállítódáshoz célszerű igazodni.
- A kommunikáció természete (mit mond): az élményszerű tapasztalat, éppen az életszerűségnél fogva nagyobb mértékben befolyásolja a kommunikáció hatékonyságát.
- A közlés befogadójának sajátosságai (hogyan, kinek mondja): nem minden embert könnyű meggyőzni, vannak olyanok, akiket kifejezetten nehéz. Ezen túlmenően egy adott közlés az egyik emberre hatással van, míg a másikra nem. A befolyásolhatóság egyik legfontosabb személyiségjellemzője az önértékelés. Akinek magas az önértékelése, nagyra tartja a saját véleményét, nehéz befolyásolni.

Egy-egy konfliktuskezelési stratégia a konfliktus természetétől függően egy időben több módszert, eszközt és eljárást is működtethet a konfliktuskezelés folyamatában. A konfliktushelyzet legnagyobb csapdája, hogy rejtve maradnak olyan gondolatok, érzések, amelyek elősegítenék a helyzet tisztázását. Ilyenkor általában azt feltételezzük (vagy: azt várjuk el a másik féltől), hogy mindent tud, ami bennem lejajlik, hiszen valószínűleg benne is ez zajlik le. Ámbár ez nem így van. Éppen ezért fontos, hogy ezekben a helyzetekben még tisztábban, még érthetőbben kommunikáljunk.

Fejezzük ki, hogy

- miként észleltük a helyzetet (látásmód)?
- milyen érzéseket váltott ki belőlünk (érzelem)?
- milyen hatással volt ránk (értelmezés)?

Ezen hármasság figyelembe vétele és megfogalmazása lehetőséget kínál a konfliktusban résztvevő másik fél számára, hogy betekintsen a mi világunkba, ezáltal jobban megértve igényeinket, vágyainkat és motivációinkat.

A következő lépésben ugyan ezeket a szempontokat kell kideríteni a másik félről, hogy mindkét fél számára nyilvánvalóvá váljanak a másik fél igényei, vágyai és motivációi.

[11] Balázs L.–H. Tómesz T.–H. Varga Gy. (2013): *A kommunikáció elmélete és gyakorlata*. Eger: Gramma Kiadó.

A kölcsönös megértésnek (nem egyetértésnek!) köszönhetően könnyebben nyílik lehetőség a konstruktív konfliktuskezelés kivitelezésére. Ezzel az első lépést már megtettük! A további sikeres együttműködés érdekében értő figyelemmel (*aktív hallgatással*) kövessük a másik beszédét, gondolatait.

Az aktív hallgató megpróbálja megérteni a beszélő üzenetét és az ahhoz kapcsolódó érzéseit. Ez azt jelenti, hogy figyel, szemkontaktust tart, nyílt testtartást vesz fel, és a megfelelő helyen tett észrevételeivel bátorítja a beszélőt a folytatásra. A biztos megértés és a beszélő biztatásának érdekében a hallgató időnként – a beszéd szüneteiben – újrafogalmazza a beszélő üzenetét, és megerősítést, tisztázást vár. Fontos, hogy csak arra adjon visszajelzést a hallgató, amit úgy érez, hogy a beszélő üzenete jelentett, sem többre, sem kevesebbre.

Az aktív hallgatás jelei:

- szemkontaktus,
- bólogatás,
- odafordulás, laza testtartás,
- figyelő hangok,
- kérdés,
- az észlelt reprodukálása, tisztázása,
- az érzelmek visszatükrözése.

Az aktív meghallgatás jellemzői:

- értő figyelemmel hallgatja a beszélőt,
- megerősítő reakciók: bólogatás, hűmmögés, szemkontaktus,
- nem végez más tevékenységet,
- türelmes, nem szakít félbe,
- nem hagyja, hogy külső tényezők elvonják a figyelmét,
- feed-back = visszacsatolás: ismétlés, összefoglalás, a közölt gondolatokhoz társuló érzelem megfogalmazása,
- parafrázis: a hallottak saját szavainkkal történő újrafogalmazása,
- empátia

Az emberek amit hallanak abból 25%-ot jegyeznek meg. Ennek számos oka van:

1. A hallgatást passzív tevékenységnek fogjuk fel, lehetetlennek tartjuk a
2. hosszabb koncentrációt.
3. Gondolatban gyakran elkalandozunk.
4. Nem hangolódunk rá előre a hallgatásra.
5. El vagyunk foglalva a válasszal, ezért inkább erre koncentrálnunk.
6. A hallgató felfogása annyira különbözhet a beszélő felfogásától, hogy az információ teljesen más és helytelen értelmezést kap.

Alapszabály:

1. Minden ember szereti, ha meghallgatják.
2. A legtöbb embert jobban érdekli az amit ő mond, mint az, amit mások.

A legrövidebb út a másik megnyeréséhez, ha aktív hallgatókká válunk.

Az alábbi ábra átgondolásra érdemes. Jól szemlélteti, hogy a kommunikáció folyamatában számos olyan tényező fellelhető, melyek akaratunk ellenére is létrehozhatják vagy eszkalálhatják a konfliktust.



GYAKORLÓ FELADATOK

1. Egy átlagos ember mennyi információt jegyez meg az elhangzottból? Válassza ki a helyes megoldást!

18%

20%

25%

27%

2. Válassza ki az alábbi felsorolásból az aktív hallgatás jeleit!

szemkontaktus,

a tekintet folyamatos elkalandozása,

odafordulás, laza testtartás,

krákogás,

a beszéd rendszeres megakasztása megjegyzésekkel,

az észlelte reprodukálása, tisztázás,

az érzelmek visszatükrözése.

6.3. Én-üzenet/Te üzenet

A konfliktus egy közkeletű megközelítésének középpontjában egy lelki zavart kiváltó esemény áll, amely teret enged a konfliktus kibontakozásának. Ez az esemény bármi lehet, egy másik személy viselkedése, ami nyugtalanságot vagy frusztráltságot okoz, emberek közti vitapontok, véleményeltérés egy adott üzleti cél elérésének megvalósításában, bármi, ahol egy egyén érdekei eltérnek egy másiktól stb.

Egy lelki zavart kiváltó esemény meglepte elindítja a konfliktust, de a folyamat végeredménye még meghatározásra szorul. Az egyik legnagyobb hatása arra van, hogy az elmondott dolgokra milyen viselkedéssel fognak reagálni az emberek a konfliktusban – lásd korábban. Az egyén válaszáától függ, hogy a konfliktus kezelése a problémamegoldásra irányul, vagy a személyekre. A konstruktív válasz megakadályozhatja a konfliktus súlyosbodását. Csökken a feszültség és a hangsúly az ötleteken és nem a személyeken lesz. Destruktív válasz esetén a dolgok csak még rosszabbra fordulnak, és lehetővé válik, hogy a konfliktus a személyekre irányuljon.

A konfliktusra adható válasz lehet passzív vagy aktív. Aktív válasz esetén a személy cselekszik, konstruktív vagy destruktív módon. Ami valóban aktívvá teszi, az a helyzet által megkívánt erőfeszítés. Ezzel ellentétben a passzív reagálás nem követel erőfeszítést az egyéntől, inkább arra bírja, hogy tartózkodjon bármilyen cselekvéstől. A passzív reakció is lehet konstruktív vagy destruktív, amivel a dolgok jobbá vagy rosszabbá tehetők. Ha ezt a négy kategóriát tekintjük, a viselkedés lehet aktív-konstruktív, passzív-konstruktív, aktív-destruktív és passzív-destruktív.

A provokációra adott válasz meghatározza, hogy a konfliktus feladatirányult vagy személyre irányult lesz. Előfordul olyan helyzet, amely feladat-konfliktusnak indul, nem személyre irányult, de egy destruktív válasz eltérítheti személyre irányuló konfliktus felé.

Nagy odafigyeléssel az ellenkező helyzet is előállhat, a személyre irányuló konfliktus átalakítható egy kevésbé destruktív feladat-konfliktussá.

Ez a megközelítés (a Konfliktus dinamikus modellje) a viselkedésre irányul. Ez a profil – kevésbé azonosítja a konfliktus stílusát, inkább az egyén viselkedésének, személyiségének és motivációjának kombinációját mutatja (mindezeket nehéz megváltoztatni). Úgy határoztunk, hogy kizárólag az egyén konfliktus helyzetben mutatott tipikus viselkedésére koncentrálunk. A viselkedésre való fókuszálás részletekbe menő vizsgálatokra ad módot, és ezért jobban megérthetjük, hogy reagálnak az egyének jellemzően a konfliktusra.

Másrészt a viselkedés oldaláról való megközelítés különösen hasznos információkkal szolgálhatnak az egyéneknek, akik változtatni szeretnének. Nem foglalkozunk az egyén személyiségével és motivációjával, csak azzal, mit tesznek, mert azt gondoljuk, hogy az emberek képesek megváltoztatni a viselkedésüket. Minél inkább tisztában vannak azzal, hogy viselkedtek korábban a konfliktus előtt, alatt és után, annál inkább tudnak és akarnak változtatni viselkedésükön.

E modell gyakorlati oldalát szemlélteti Thomas Gordon kommunikációs készségek és a konfliktuskezelés vonatkozásában kidolgozott modellje. Modelljének alapja, 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.

A TE-ÜZENET

A te-üzenet lényege, hogy a megfogalmazott közlés középpontjában a másik fél minőségének értékelése jelenik meg. A verbális kiélelésnek négy eszközét ismertetjük.

A verbális kiélezés 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. Az is lehetséges, 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 kiélezés 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,,

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 kiélezés 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. 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.

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

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

- „Miért nem tájékoztattott erről?”
- „Miért nem adta tovább az infót?”
- „Miért nem tájékoztattott másokat?”
- „Miért gondolta, hogy önállóan dönthet ebben?”
- „Miért cselekedett az én egyetértésem nélkül?”

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).

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 ügy 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.

AZ ÉN-ÜZENET

Az én-üzenetekben egyrésről a saját érzéseinket, gondolatainkat, másrésről 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 egyrésről a megsértését nem fogadja el, másrésről 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:

„Kellemetlenül 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 megfélemledsz a születésnapomról, mert úgy érzem, hogy nem számítok neked.”
(A harmadik pont egy ok.)

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

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.”

GYAKORLÓ FELADATOK

1. Rendezze sorrendbe az én-üzenet megfogalmazásának folyamatát!

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

2. Rendezze sorrendbe az én-üzenet megfogalmazásának folyamatát!

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

Konfliktuskezelési módszerek és eszközök II.

A konfliktuskezelési módszerek beépülnek a stratégiákba, így azok a stratégiák összetevői. A konfliktuskezelési modellek közül azokat tekintjük át, melyek:

- a) segítenek a saját és mások konfliktuskezelési módszereinek azonosításában, előnyeinek és hátrányainak meghatározásában,
- b) olyan támpontokat adnak, melyek a megterhelő konfliktushelyzetekben is könnyen előhívhatók,
- c) végezetül elősegítik a konfliktus kooperatív kezelését, a másik félre való figyelem fókuszálásával.

A FEJEZET FELDOLGOZÁSÁVAL FEJLESZTETT KOMPETENCIÁK:

Tudás:

- Ismeri a konfliktuskezelési módszereket.
- Tisztában van konfliktushelyzetben az egyén–viselkedés különbözőségével.
- Ismeri a konfliktuskezelés folyamatát.

Képesség:

- Képes a konfliktusok kezelésére.
- Képes a konfliktus folyamatának tudatos szervezésére.
- Képes a konfliktuskezelő technikák elsajátítására, alkalmazására.

Attitűd:

- Érdeklődik a konfliktus önismereti aspektusa iránt.
- Nyitott az önismeretre és a konfliktuskezelő technikák alkalmazására.

A fejezet célja:

a konfliktushelyzetben alkalmazható konfliktuskezelési és kommunikációs modellek bemutatása, alkalmazásuk, gyakorlati használatuk szemléltetése.

A feldolgozáshoz szükséges idő: 45 perc

7.1. Thomas–Kilman-modell (TKI)

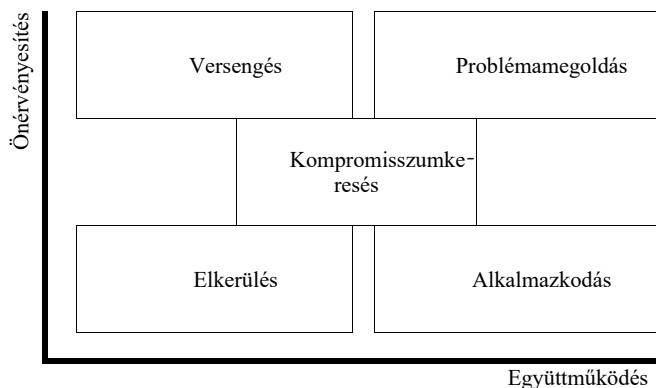
Ez a modell konfliktushelyzetnek azokat a szituációkat tekinti, melyekben két ember törekvései összeegyeztethetetlennek tűnnek. Ilyen helyzetekben egy személy viselkedése két alapvető dimenzió mentén írható le:

- *önérvényesítés*, amely azt jelenti, hogy a személy minden mértékben törekszik saját szándékainak érvényesítésére;
- *együttműködés*, amely azt jelenti, hogy a személy milyen mértékben törekszik a másik szándékainak érvényesítését elősegíteni.

A viselkedésnek ez a két alapvető dimenziója felhasználható arra, hogy a konfliktusok kezelésének öt sajátos módját meghatározzák. Ezek a következők:

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

Konfliktuskezelési módok (Thomas–Kilman alapján)



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

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

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

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

Az öt konfliktuskezelési mód mindegyike hasznos bizonyos konfliktushelyzetekben. Egy konfliktuskezelési mód hatékonysága függ az adott konfliktushelyzet követelményeitől és attól, hogy mennyire ügyesen alkalmazzuk.

Mindannyian képesek vagyunk mind az öt konfliktuskezelési mód alkalmazására. Senkire sem jellemző egyetlen merev stílus a konfliktusok kezelésében. Ugyanakkor mindenkiről elmondható, hogy bizonyos konfliktuskezelési módokat jobban tud használni, mint másokat, s ezért hajlamos arra, hogy nagyobb mértékben hagyatkozzon ezekre, mint azokra [31].

[31] Thomas, K. W. –Kilmann, R. H. (1974/2002/2007): Thomas–Kilmann (Eds.): *Conflict Mode Instrument*. New York: Xicom.

TKI A GYAKORLATBAN

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 konfliktuskezelési 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 eszközt 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. Egyrészről a másik fél úgy gondolhatja, nem érdemes együttműködni a versengővel, hiszen úgysem tudja befolyásolni a döntést. Másrészről lecsökken közöttük az interakció, a felek nem tesznek fel kérdéseket egymásnak, és elvágják egymást az információáramlásban.

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 másinak, hogy belátó vele szemben;
- ha a probléma nem fontos az egyénnek, de a másinak igen;
- a versengés befejezésére, különösen, ha veszítenénk;
- a szakítás elkerülésére;
- a beosztottak fejlődésének elősegítésére hagyhatja 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.

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 elégedettséggel 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 megfelelő fogjuk alkalmazni.

GYAKORLÓ FELADATOK

1. Igaz vagy hamis a kompromisszumkeresésre?

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.
- határozott cselekvés esetén;
- ha az egyén tanulni kíván valakitől;
- ha fontos az egyénnek a saját és a másik álláspontja, érdekei, és nem kívánja ezeket vagy ezek egy részét elveszíteni;
- jelentéktelen problémák esetén.

2. Igaz vagy hamis a versengésre?

Hasznos alkalmazni:

- határozott cselekvés esetén;
- gyors cselekvés esetén;
- fájdalmas intézkedések esetén;
- alapvető kérdések esetén, amikor a felek nem kívánnak vitát indítani;
- önvédelemként;
- a célok fontossága esetén, amikor veszélyben van az együttműködés;
- ha belátja, hogy tévedett;

- tanulás, fejlődés esetén;
- ha az egyén fontosabb problémák szorításában van.

3. Igaz vagy hamis az alkalmazkodásra?

Hasznos alkalmazni:

- ha az egyén tanulni kíván valakitől;
- ha belátja, hogy tévedett;
- ha a probléma nem fontos az egyénnek, de a másinak igen;
- a versengés befejezésére, különösen, ha veszítenénk;
- a beosztottak fejlődésének elősegítésére hagyhatja az ezt a stratégiát választó, hogy kísérletezzenek.
- ha rövid az idő egyéb problémamegoldó módszer alkalmazásához;
- gyors cselekvés esetén;
- olyan esetekben, amikor a másik nézőpontja értékes;
- ha nem lát semmilyen esélyt érdekeinek érvényesítésére.

4. Igaz vagy hamis a problémamegoldásra?

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;
- egyenlően erős ellenfelek esetén, amikor céljaik egymást kizárják;
- alapvető kérdések esetén, amikor a felek nem kívánnak vitát indítani;
- a versengés befejezésére, különösen, ha veszítenénk;
- a kedélyek lecsillapításakor.

5. Igaz vagy hamis az elkerülésre?

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;
- részleges, időleges megoldás eléréséhez.
- önvédelemként;
- a beosztottak fejlődésének elősegítésére hagyhatja az ezt a stratégiát választó, hogy kísérletezzenek;
- negatív érzetek feldolgozása során.

[32] Marshall Rosenberg (2001)

7.2. Erőszakmentes kommunikáció (EMK) fogalma, folyamata [32]

Vannak helyzetek, amikor minden fél abban érdekelt, hogy megoldják (nem pusztán kezeljék) a konfliktust, még hozzá nem erőszakos úton, és nem is úgy, hogy kötelező erővel külső (felső) hatalom beavatkozását igényeljék. Ez esetben ajánlatos figyelembe venni a következő szabályokat:

1. *Vegyük tudomásul magát a konfliktust.* Vegyük tudomásul azt is, hogy egy nagyobb vagy egy kisebb közösség változásai legtöbbször konfliktusokon, konfliktusmegoldásokon keresztül valósulnak meg, amint erre már korábban rámutattunk. Vagyis ne úgy nézzünk a konfliktusra, mint valami sátáni jelenségre.
2. Az érdekelt felek egybehangzóan *akarják* – és saját maguk *akarják* – megoldani az adott konfliktust. Ha nem külső-felső erőre akarnak támaszkodni (például felletésre, magasabb szervezeti szintre, bíróságra stb.), akkor be kell látniuk, hogy együttműködve kell dolgozniuk a megoldás érdekében. Ugyanis csak ez esetben jutnak olyan eredményhez, amely valóban a saját erőfeszítésük terméke.
3. Mindenki úgy tekintsen a másik félre/felekre, mint a közös probléma *részesére*, nem pedig legyőzendő ellenségre (kétségtelenül ez az egyik legnehezebb mozzanat az ügyben). Legalább célkitűzésként fogadjuk el, hogy a „nyerő-vesztő”, megoldás szándéka könnyen „vesztő-nyerő”, megoldásba csaphat át, ennél fogva

értelmes „nyerő-nyerő”, kimenetelre törekedni. (Ezzel kötetünk egy másik tanulmánya részletesen foglalkozik.) Vagyis elfogadni, hogy a másik fél is érdekelt a probléma megoldásában. Ez óriási lépés előre akkor is, ha még tovább kell dolgozniuk a konkrét probléma megoldásán.

4. A konfliktusok kezelésének és optimális esetben megoldásának képessége és lehetősége nem valamilyen transzcendentális vagy akár genetikailag meghatározott tulajdonság. Azok az ismeretek és gyakorlati készségek, amelyek eredményessé és hatékonyá teszik a konfliktusok megoldását, *elsajátíthatók és megtanulhatók*.

Az ismertetett lépések megvalósítását támogatja az EMK alkalmazása konfliktushelyzetben.

Az Erőszakmentes Kommunikáció (EMK) dr. Marshall B. Rosenberg nevéhez fűződik. Marshall Rosenberg amerikai pszichológus az EMK módszerét a világ különböző háborús övezeteiben alkalmazta mint a konfliktusrendezésnek, a béke megteremtésének eszközét. Az EMK a kommunikáció egy olyan módja, amely lehetővé teszi, hogy valódi kapcsolatba kerüljünk önmagunkkal és másokkal. Az erőszakmentes kommunikációban a végső cél, hogy a kommunikáló felek a szív szintjén kapcsolódjanak össze. A gyakorlatban ehhez egyrészt empátia, vagyis a másakra való együttérző odafigyelés, másrészt őszinte önkifejezés szükséges, oly módon, hogy az a másikat lehetőleg együttérző odafigyelésre indítsa. Hiszen, ha nem is tartjuk beszédmódunkat „erőszakosnak”, szavaink akkor is gyakran fájdalmat és bánatot okoznak, saját magunknak vagy másoknak. Marshall Rosenberg **sakálnyelvnek** nevezte el a kommunikációnak ezt a minősítő, erőszakos módját, ahogy szocializációnk szerint viszonyulni szoktunk egymáshoz és önmagunkhoz. A sakál konfliktushelyzetben kétféle módon viselkedik: ha az ellenfelét gyengébbnek találja, akkor üvöltve támad, ha erősebbnek, akkor alázatosan behúzott farokkal elsomfordál.

Az erőszakmentes kommunikáció szimbóluma a **zsiráf**. A szárazföldi emlősállatok közül a zsiráfnak van a legnagyobb szíve. A zsiráf továbbá nagyon erős állat, ugyanakkor nagyon szelíd: egyetlen rúgásával harcképtelenné tehetné a társát – csak épp nem teszi. Nyálával képes feloldani a tövist, ami azt a készséget jelképezi, hogy mások „fullánkjait”, együttérzéssel és empátiával dolgozhatjuk fel. A zsiráf pontosan tisztában van a saját érzéseivel és szükségleteivel, fölvállalja őket, és esze ágában sincs azokról lemondania (ellentétben a meghunyászkodó sakállal). Viszont miközben saját szükségletei kielégítésére törekszik, teljes figyelemmel igyekszik meghallani a másik érzéseit és a mögötte húzódó szükségleteket. Amikor pedig a tényleges cselekvésre kerül sor, a zsiráf számára csak olyan megoldás elfogadható, amelyben ugyanakkora figyelmet kapnak a partnere szükségletei, mint a sajátjai.

Az erőszakmentes kommunikációs mondat négy lépésből áll.

1. *Megfigyelés.* Ennek lényege, hogy elválasszuk egymástól a tényeket azok értelmezésétől és értékelésétől. A megfigyelés arra vonatkozik, hogy az adott szituációban mi az, ami objektíve történt: mi az, amiről egy elfogulatlan kívülálló is ugyanúgy számolna be.
A megfigyelésben ezért nem fordulhat elő
 - a tények interpretálása,
 - a másik minősítése,
 - általánosítás.
2. *Érzés.* Mivel érzelmi szókincsünk szegényes, sokszor nehézségekbe ütközünk az érzelmeink megfogalmazásakor. Az érzések jellegzetessége, hogy nincs rajtuk mit vitatni. Olyan nincs, hogy valaki „hibásan érez„. A zsiráf két dolgot tesz az érzésekkel. Egyrészt őszintén felvállalva elmondja a saját érzéseit, másrészt igyekszik meghallani – még az artikulálatlan sakálüvöltésből is – a másik érzéseit. Az elnyomó rendszerek nem arra szocializálják az embert, hogy felvállalja az érzéseit; épp ellenkezőleg.
3. *Szükséglet.* Szükséglet alatt az EMK-ban egyetemleges emberi igényeket értünk. A szükségletek, amint az érzések is, kivétel nélkül tiszteletre méltóak – és ugyanolyan nehéz fölállalni őket.
4. *Kérés.* Ha hangot adtam annak, hogy egy konkrét helyzetben mit érzek és milyen szükségletem van, megkérhetem a másikat, hogy tegyen meg valamit. Az EMK-ban megfogalmazott kérés pozitív, konkrét, teljesíthető ill. elutasítható.

Feladatunk az alábbi feltételek biztosítása:

- Nyílt kommunikáció a felek között, melynek alapja az őszinteség, a bizalom és az elfogadás;
- Készség a másik meghallgatására, megértésére;
- Nyitottság, empátia;
- Mások megbecsülése;
- Önérvényesítés (a saját vágyaink, szükségleteink kielégítése anélkül, hogy a másik félnek ártanánk);
- Legalább az egyik fél érdekeltsége a folyamat tudatos vezérlésére; nem feltétel, hogy partnerünk is ismerje az EMK nyelvezetét, az sem, hogy együttérzést tanúsítson irányunkba, mert ha kitartunk az EMK alapelvei mellett, akkor ő is előbb vagy utóbb csatlakozni fog hozzánk e folyamatban, és elérjük, hogy mindketten empátiával figyeljünk egymásra.
- Készség az együttműködésre.

GYAKORLÓ FELADATOK

1. Mely szempontok segíthetik elő a konfliktus megoldását! Jelölje a helyes állításokat.

Vegyük tudomásul a konfliktust.

A konfliktuskezelés módszerei ösztöni alapon működnek, tehát örökletesek.

Akarjuk megoldani a konfliktust.

A akarjunk győzni.

A partnerre mint a közös probléma részesére tekintünk.

A partnerre mint ellenfél tekintünk.

A konfliktus kezelésének megoldásnak technikái tanulhatók.

2. Jelölje, hogy az alábbi mondatok mely nyelvezetet példázzák.

Most már kezdek besokallni. Ez nem egy valódi barátság. _____

Állandóan csak én kereslek, úgy látszik, nem is érdekellek. _____

Miért jössz állandóan azzal, hogy nem érdekelsz? _____

Hát mert így érzem! – Hát rosszul érzed! _____

Még neki áll feljebb. _____

Bevallom, csalódott vagyok, hogy az elmúlt egy hónapban nem hívtál fel. _____

Arra szeretnék kérni, hogy ha szeretnél beszélgetni, találkozni, akkor kérlek te is keress engem. _____

Sajnálom, tényleg nagyon húzós hónapom volt, de igyekszem rád figyelni. _____

Mit szólnál, ha a következő héten összefutnánk és mindent bepótolnánk? _____

7.3. A Harvard-módszer

1981-ben jelent meg Roger Fischer és William Ury [33], azóta több millió példányban kinyomtatott és több mint 30 nyelvre lefordított könyve, a *Getting to Yes*. A könyv azzal vált a korszerű tárgyalástechnika és konfliktuskezelés egyik alapművévé, hogy nagyon tiszta és közérthető formában fejtett ki egy korszakalkotó gondolatot. A tárgyalástechnika oktatása korábban arra koncentrált, hogy milyen tanácsot lehet adni az egyik félnek ahhoz, hogy a legnagyobb részt szerezhesse meg a tárgyalás tárgyát képező javakból. A könyvben a szerzők amellett érveltek, hogy mindenki jobban jár, ha a javak felosztása előtt inkább azon gondolkodnak el közösen a felek, hogy mi a legjobb megoldás, vagyis hogyan bővíthetők az „asztalon fekvő javak„. Hiszen ha jobb megoldás születik, ami több értéket tartalmaz, többet oszthatnak szét és akár mindenki jobban járhat.

A korszakalkotó fordulat az volt, megváltoztatták az alapkérdést. Azt a kérdést tették fel, hogy milyen tanácsot lehet a feleknek közösen adni annak érdekében, hogy a legjobb megoldás szülessen. Itt a legjobb megoldást már nem az egyik fél szempontjából értelmezték, hanem a folyamat során megteremthető előnyök maximumaként, vagyis a legjobb az összességében legjobb megoldást jelentette. Ez a fordulat indította el az immár évtizedes folyamatot, amelynek során az együttműködő, integratív tárgyalás technikáit a legkülönbözőbb tárgyalási helyzetekre részletesen kidolgozták.

Kilépnek a versengő vita nyugati kultúrájából és közösen dolgoznak azon, hogy alkotó folyamatban találjanak új megoldásokat, amelyekben egyesülhetnek a különböző szereplők eltérő perspektívái. Az együttműködő folyamat nem értéksemleges, hanem nagyon határozott értékválasztáson alapul: a szereplők méltóságába és képességeibe vetett hiten, és azon a meggyőződésen, hogy mindenki véleményét formálhatja, és mindenkinek joga van az őt érintő döntésekben részt venni. Ha ebben nem hiszünk, a módszer csak üres, átlátható technika marad. Mindaddig, amíg az ember nem hisz abban, hogy az érintetteknek alapvető joga a részvétel az őket érintő kérdések megtárgyalásában, és megfelelően vezetett folyamatban hozzá tudnak járulni a problémamegoldáshoz, addig nem képes figyelemmel fordulni tárgyalópartnerére felé. Hiányozni fog belőle az a kíváncsiság, ami a módszerhez elengedhetetlen feltáró beszélgetéshez kell. Ha pedig kimarad a feltáró rész, nagy a kockázata annak, hogy kimarad az értékteremtés is. Alázat és méltóság, szabadság és felelősség, értékteremtés és együttműködés összetartozik.

[33] Fisher, R.–Ury, W. –Patton, B. (2011): *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving*. New York: Penguin Books.

Ha valaki nem tud nyitottsággal és alázattal figyelni az álláspontokra és feltérképezni a lehetőségeket, és nem mély meggyőződése, hogy az érintettek fontos tudások, felkészültségek birtokosai, amelyek alapján képesek a számukra legjobb megoldás megtalálásban, akkor nem együttműködően fog tárgyalni. Amikor a tárgyalópartnerek, vagy érintettek bevonása csak taktikai vagy politikai álarc, a résztvevők előbb utóbb ezt érzékelik és a kezdeményezés többet árt a kezdeményezőbe vetett bizalomnak, mint, amennyit javít a folyamaton. Végül még egy fontos gondolat: nehéz, komplex tárgyalási helyzetekben, vagy kiéleződött konfliktusok során, a jó folyamathoz sajnos még az értékrend, alázat és integritás is kevés. Megfelelő szakértelem is kell. Ahhoz, hogy egy alapvetően nyugalmas, kiegyensúlyozott helyzetben egy partnerrel, vagy egy kisebb csoport egymásban bízó emberrel jól együtt tudjunk működni általában van gyakorlatunk és eszközrendszerünk. Nehéz helyzetekben azonban fontos a speciális szakértelem.

A Harvard-módszer a következő négy alapelv betartását ajánlja:

1. A személyeket és a tárgyalás tárgyához kapcsolódó kérdéseket szét kell választani.
2. Nem a pozíciókat kell védelmezni, hanem az érdekek érvényesítésére kell koncentrálni.
3. Döntés előtt többféle alternatívát meg kell vizsgálni.
4. Objektív döntési kritériumokban kell megegyezni.

Érdemes ezt a négy alapelvet kicsit pontosabban is kifejezni.

Az első pont arra hívja fel a figyelmet, hogy mindaddig, amíg személyes viszonyulásunk, a másik féllel szemben érzett jó vagy rossz érzéseink töltik ki gondolatainkat, nem tudunk az ügyről higgadtan gondolkodni. Pedig a jó megoldás megtalálásához látnunk kell az érdekek és szükségletek teljes térképét. Ehhez pedig a feltáró fázisban legalább annyira fontos elemekként kell kezelni más felek elvárásait és meglátásait, mint a sajátjainkat.

A második alapelv arra hívja fel a figyelmet, hogy fontos a pozíciók, érdekek és szükségletek definiálása, az együttműködő folyamat lényegének a kifejtése. Fel kell tárni az érdekeket és szükségleteket is. A feltáráshoz szükséges feltétel az aktív figyelem. Fontos azonban látni, hogy itt arról van szó, hogy érteni kell a másik álláspontját. Ez nem jelent okvetlenül egyetértést, csak megértést. Egyáltalán nem szükséges egyet is érteni a preferenciákban. Hiszen pont az előbb volt szó arról, hogy az értékteremtés preferenciák eltérése mentén történik. Ezeket a preferenciákat kell feltárni az értékteremtéshez és ahhoz, hogy mindenki számára elfogadható megoldás születhessen.

A harmadik és negyedik alapelv különösen komplex tárgyalási/konfliktus helyzetekben fontos. Amikor ugyanis egysíkú helyzetről van szó, mint például egy kosár narancs elosztása, gyakorlatilag az igazságos elosztás feltételeiről szól a tárgyalás. Komplex tárgyalási, vagy problémamegoldási folyamatokban azonban többféle elemről egyszerre egyeztetünk, és általában nem lehet minden elemben értéket teremteni. Egy komplex helyzetben ugyanis vannak összeegyeztethető (ún. kompatibilis), elosztási és integratív elemek:

- Összeegyeztethetőnek azokat az elemeket nevezzük, amelyekben a felek álláspontja alapvetően nem ütközik, így lehetőség van kölcsönösen elfogadható megoldás kialakítására.
- Elosztási elemeknek azokat az elemeket nevezzük, amelyekben szemben állnak az érdekek. Ezek a ténylegesen zéró összegű helyzetek: amit az egyik nyer, azt a másik elveszti.
- Az integratív elemek azok, ahol értéket lehet teremteni azzal, hogy az elemhez fűződő preferenciákat feltárják a felek és a preferenciák intenzitása alapján döntenek arról, hogy miben ki enged.

Jól látható, hogy a háromféle elem közül az értékteremtés gyakorlatilag csak az integratív elemekben történhet, így a feltárás célja ilyenkor az, hogy szét tudják választani a tárgyalók a háromféle elemet. Így tudják a felek a kompatibilis elemekben a jó megoldást azonosítani, az integratív elemekben az értékteremtés lehetőségét kihasználni, és végül az elosztási elemeket úgy illeszteni a megegyezésben, hogy összességében igazságos és elfogadható megegyezési „csomagokat„ alkossanak. Ezeket a lehetséges „megoldási csomagokat„ nevezzük alternatíváknak. Azért érdemes több alternatívát megvizsgálni, mert ezeket a „megegyezési csomagokat„ látva általában biztosan tudnak dönteni a felek. Ha eltérőek a választások, a csomagok eltéréséből látható, hogy min érdemes még illeszteni.

A negyedik, utolsó alapelv az, hogy objektív döntési kritériumokban kell megállapodni, természetesen nem a tárgyalás végén, hanem még az elején, de legkésőbb a feltáró szakaszban. Az objektív döntési kritérium azért fontos, mert semleges területen segít megértetni és elfogadtatni a másik érdekeit és szükségleteit. Amennyiben sikerül a megoldással szemben támasztott kritériumokat általános, vagy a felek által elfogadott értékekhez, alapelvekhez, jogokhoz, vagy szabályokhoz kötni, kialakul egy közös nézőpont, és jó esély van arra, hogy tárgyszerűbb és strukturáltabb irányt vesz a megbeszélés. Ezzel nagyon sok időt és energiát lehet megtakarítani, és a nemkívánatos feszültségekből adódó kockázatokat is csökkenteni.

GYAKORLÓ FELADAT

Rendezze sorba a Harvard-koncepció tárgyalási/konfliktuskezelési sémáját.

- Döntés előtt többféle alternatívát meg kell vizsgálni.
- A személyeket és a tárgyalás tárgyához kapcsolódó kérdéseket szét kell választani.
- Objektív döntési kritériumokban kell megegyezni.
- Nem a pozíciókat kell védelmezni, hanem az érdekek érvényesítésére kell koncentrálni.

Mediáció

A FEJEZET FELDOLGOZÁSÁVAL FEJLESZTETT KOMPETENCIÁK:

Tudás:

- Ismeri a mediáció fogalmát.
- Tisztában van a mediáció folyamatával.
- Ismeri a mediátor szerepét és működését.

Képesség:

- Képes a mediáció elhelyezésére a konfliktuskezelés palettáján.
- Képes a mediáció alkalmazására.
- Képes a mediátor szerep megvalósítására.

Attitűd:

- Érdeklődik a mediáció folyamata iránt.
- Nyitott a mediációra.

8.1. A mediáció definíciója és lehetőségei

A mediáció egyfajta alternatív konfliktuskezelési módszer. Lényege, hogy a felek egy független harmadik fél, egy közvetítő segítségével jutnak el problémájuk megoldásához. Az ellenséges és antagonisztikus kapcsolatok ilyen fajta megoldása nem új dolog, erre számos példa akad a történelem során. Az emberek korábban is fordultak a közösségek bölcs öregjeihez, hogy békítő szerepet vállaljanak a konfliktusok megoldásában. Nemzetközi konfliktus megoldásában a 19. században alkalmazták először a mediációt: Nagy Britania közvetített Portugália és Brazília között 1825-ben [34].

A fejezet célja:

hogy összefoglalja a mediáció folyamatának főbb lépéseit, tisztázva annak fogalmi és törvényi kereteit. Bemutatja a mediáció fogalmi kereteit és törvényi meghatározását. Áttekinti az alkalmazási területeket, a mediátorral szemben támasztott elvárásokat és a mediáció menetét.

A feldolgozáshoz szükséges idő: 60 perc

[34] Strasser, F.–
Randolph, P. (2008):
*Mediáció – a konfliktus-
megoldás lélektana*.
Budapest: Nyitott Könyv
Műhely.

[34] Strasser, F.–
Randolph, P. (2008):
Mediáció – a konfliktusmegoldás lélektana.
Budapest: Nyitott
Könyv Műhely.

A mediáció szabályozott alkalmazása az Egyesült Államokban a 20. század elején kezdődött: a munkavállalók és a munkáltatók közötti konfliktusmegoldásokban gyökereződnek. Az alternatív konfliktusmegoldás (AKM) végül a '60-as években honosodott meg az USA-ban. Nem volt azonban minden országban pozitív a fogadtatása: Nagy-Britannia-ban hosszú időbe került, míg teret nyert ez a megoldás, hazánkban pedig az alternatív konfliktusmegoldás törvényi szabályozása csak a 2000-es évek elején alakult ki. [34]

Mind a hazai, mind a nemzetközi tapasztalatok azt bizonyítják, hogy a mediáció sokkal békésebb, hatékonyabb, gyorsabb és költségkímélőbb, mint a sokszor évekig tartó és rendkívül költséges pereskedés. A statisztikák azt bizonyítják, hogy a mediációs eljárás során elért megállapodásokat a felek sokkal inkább betartják, mint a bírósági határozatokat vagy az ügyvédek által elért egyezségeket. Ugyanúgy alkalmazható polgári jellegű konfliktusokban, a szomszédokkal való kisebb-nagyobb nézeteltérések és viták elsimításában, mint sok százmilliós nemzetközi gazdasági konfliktus esetén.

Sok ember még napjainkban is keveset tud a mediációról, sokan is úgy vélik, hogy a tárgyalás kifinomultabb formája, és a mediátor valójában ítéletet mond. [34]

Ezzel szemben a mediáció során az érintett felek maguk találják meg a valamilyen számukra megfelelő, de legalább elfogadható megoldást. A semleges harmadik fél, a mediátor azért avatkozik be, hogy elősegítse a vitában álló felek megegyezését.

Riskin így jellemezte a mediációt: „A mediáció lényege abban áll, hogy képes a feleket egymás felé fordítani, nem úgy, hogy szabályokat kényszerít rájuk, hanem segít megteremteni kapcsolatuk újszerű és közös felfogását, melynek révén megváltozik a két fél egymáshoz való viszonya.” [34]

A mediáció három lényeges sajátossággal rendelkezik:

1. Konszenzuson alapul.
2. Magánjellegű és bizalmas.
3. Az igények és az érdekek mentén működik.

Konszenzuson alapul

A vitában álló felek maguk döntenek el, hogy milyen módon és milyen feltételekkel kötnek megegyezést. Mivel a mediátor – a jogi procedúrában a bíróval ellentétben

– nem kényszerít semmiféle megoldást a felekre, így elkerülhető a nyertes-vesztes pozíció. A felek bármikor kivonhatják magukat a mediációs folyamatból, és a meg-
egyezés aláírásáig semmi nem kényszeríti őket.

Magánjellegű és bizalmas

A mediáció – ellentétben a bírósági eljárással – nem nyilvános, hanem magánjel-
legű, és egyik alapvető eleme, hogy bizalmon alapul és előítélettől mentes. A medi-
ációs eljárásban megismert információ nem használható fel nyilvánosan, későbbi
igazságszolgáltatási eljárásokban. Sőt az egyik féltől kapott bizalmas információ
még a másik fél előtt sem tárható fel.

Az igények és az érdekek mentén működik

A mediáció nem a jogok és a kötelességek mentén működik. A peres eljárások ese-
tén a felek gyakran ellenségesen viszonyulnak egymáshoz és egymás álláspontjához.
Az ellenséges hadállások a jogok világából építkeznek: ragaszkodunk valamihez,
mert úgy gondoljuk, hogy ez jár nekünk, és úgy véljük, hogy az mások kötelessége,
hogy adjanak, tejesítsenek nekünk valamit. A pereskedéssel ellentétben a mediáció
a jövőbe tekint, és az a célja, hogy felek megvizsgálják, és esetleg megváltoztassák
elérendő céljaikat és terveiket, olyan módon, hogy ne múltbeli, hanem jelenbeli és
jövőbeli igényeiket és érdekeiket vizsgálják meg. [34]

A mediációt Magyarországon törvény szabályozza. A következő paragrafusok a
legfontosabbak, melyek rögzítik a mediáció törvényi szabályozását:

A mediációs/közvetítői tevékenységet a **2002. évi LV. törvény** szabályozza.

A törvény teljes szövege az alábbi linken tekinthető meg:

http://www.njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=65585.238896

A törvény célja

1. § (1) E törvény célja, hogy elősegítse a természetes személyek és más személyek
személyi és vagyoni jogaival kapcsolatban felmerült azon polgári jogviták rende-
zését, amelyekben a felek rendelkezési jogát törvény nem korlátozza.

[34] Strasser, F.–
Randolph, P. (2008):
*Mediáció – a konfliktus-
megoldás lélektana.*
Budapest: Nyitott
Könyv Műhely.

A közvetítés fogalma

2. § A közvetítés e törvény alapján lefolytatott olyan sajátos permegelőző, konfliktuskezelő, vitarendező eljárás, amelynek célja – összhangban az 1. § (1) bekezdésében foglaltakkal – a vitában érdekelt felek kölcsönös megegyezése alapján a vitában nem érintett, harmadik személy (a továbbiakban: közvetítő) bevonása mellett a felek közötti vita rendezésének megoldását tartalmazó írásbeli megállapodás létrehozása.

A közvetítő feladata

3. § A közvetítő feladata, hogy a közvetítés során pártatlanul, lelkiismeretesen, legjobb tudása szerint közreműködjön a felek közötti vitát lezáró megállapodás létrehozásában.

Titoktartási kötelezettség

26. § (1) A közvetítőt – ha törvény másként nem rendelkezik – titoktartási kötelezettség terheli minden olyan tényt és adatot illetően, amelyről a közvetítői tevékenységével összefüggésben szerzett tudomást.
(2) A közvetítő titoktartási kötelezettsége a közvetítői tevékenység megszűnése után is fennáll.

A MEDIÁCIÓ LEHETŐSÉGEI, MŰKÖDŐKÉPESSÉGE

A mediáció működőképességének több oka van. Először is, a felek a mediáció során betartják a mediátor által jelzett játékszabályokat. Ez biztosítja, hogy a vita nem durvul el és nem megy át parttalan személyeskedésbe, egymás becsmélésébe. Másodszor, a mediátor kezeskedik arról, hogy mindkét fél őszintén elmondhassa saját álláspontját, feltárhassa problémáit, egyszersmind türelmesen meghallgassa a másik felet. Harmadszor pedig, a mediátor segít abban, hogy egy többszörös konfliktussal terhelt helyzetet a felek tisztábban átláthassanak: az előkészítő beszélgetések alkalmával feltárja a vita különböző rétegeit, és javaslatot tesz az egyes rétegek elkülönítésére. Így elérhető, hogy egy-egy beszélgetésen a lehető legrészletesebben tisztázzák a probléma egy szeletét, és a felek ne tereljék a beszélgetést egy másik síkra.

Vizsgáljuk meg, milyen problémára használható a mediáció.

Szinte alig van olyan probléma – legyen az párkapcsolati, szülő-gyerek, iskolai, üzleti –, amelyben nem használható a mediáció.

Használható a probléma megoldására a mediáció, ha:

- hajlandó meghallgatni a másik felet,
- olyan megoldást keres, amely hosszú távon mindkét fél számára megnyugtatóan rendezi a konfliktust,

- úgy szeretné rendezni a problémát, hogy a folyamat végén egyik fél se kerüljön ki elkeseredett vesztésként,
- olyan megoldást szeretne, amelynek következményeképpen gyermeke, tanítványa, partnere a legkevésbé sérül,
- szeretné elkerülni a költséges pereskedést és mentesülni a magas illeték megfizetése alól,
- nem szeretné kitenni magát, partnerét és gyermekét a pereskedés okozta pszichés tehernek,
- a saját kezébe szeretné venni konfliktusának megoldását és élete további irányítását.

Akkor is lehetséges módszer a mediáció, ha:

- már elkezdődött a per,
- már bírósági szakaszban van a per,
- már van jogerős ítélet, de mindkét fél változtatni szeretne,
- a felek szerint a korábbi bírósági döntés nem működőképes.

A mediáció minden esetben önkéntességen alapul – ez igaz a mediációs folyamat valamennyi résztvevőjére. Előfordulhat, hogy a másik fél nem hajlandó a mediációban részt venni. Ebben az esetben a mediátor megpróbál kapcsoltságba kerülni a nem együttműködő féllel, és elhárítani azokat az akadályokat, amelyek a párbeszédet hátráltatják.

A következő helyzetekben még van esély arra, hogy a másik fél is bevonható a mediációba.

Ha a másik fél:

- nem hisz az ilyen, alternatív módszerekben,
- nem ismeri megfelelően vagy félreértelmezi a mediációt,
- attól tart, hogy a mediátor részrehajló lesz,
- nehezen tárja fel érzelmeit, motivációit idegen előtt,
- nem tud leülni egy asztalhoz a mediációs folyamatot elindító féllel.

Van azonban néhány helyzet, amikor a mediáció ellehetetlenül. Ha másik fél:

- teljes mértékben bizalmatlan a mediátorral szemben,
- részrehajlással vádolja a mediátort,
- agresszíven viselkedik akár a másik féllel, akár a mediátorral,
- pszichés problémával küzd.

Azok, akik a mediációval próbálják kezelni konfliktusukat, többnyire már túl vannak egy tárgyalási vagy fegyelmi folyamaton. A mediáció is egyfajta tárgyalás, de eltér attól, amelyet a jogászok használnak:

[33] Fisher, R.–Ury, W. –Patton, B. (2011): *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving*. In (3rd ed.). New York: Penguin Books.

[34] Strasser, F.–Randolph, P. (2008): *Mediáció – a konfliktusmegoldás lélektana*. Budapest: Nyitott Könyv Műhely.

a mediációban használatos tárgyalást elvi alapú tárgyalásnak, míg a jogászok által alkalmazott tárgyalást pozicionális vagy stratégiai tárgyalásnak nevezik. A kettő közötti különbséget először Fisher–Ury [33] határozták meg, akik művükben arra biztatják a tárgyaló feleket, hogy válasszák szét az embert a problémájától, az érdekekre, és ne a pozícióra összehozzák, ragaszkodjanak az objektív tényekhez, és igyekezzenek megtalálni a győzte–győztes pozícióhoz vezető utakat. (Strasser–Randolph, 2008)

A jogi procedúra során az ügyvédek ügyfeleik érdekét képviselik – akár a másik fél kárára is. Nem az a céljuk, hogy elérjék a legösszegezőbb megegyezést a vitában álló két fél között, hanem az, hogy saját ügyfelük teljes győzelmet érjen el a folyamat végére. Az ügyvédek a képviselési egyezkedésben érdekeltek, ügyfeleik bajnokaként lépnek fel az eljárás során. A helyzetet nehezíti, sőt súlyosbítja, hogy az ügyfelek – tudatosan vagy öntudatlanul, de – nem árulják el a másik félnek, időnként még az ügyvédjüknek sem, mögöttes szándékaikat. [34]

Az Egyesült Királyság statisztikai adatai azt mutatják, hogy a kártérítési perek sikeres felpereseinek 60–75%-a elégedetlen az elért eredménnyel. A peres felek gyakran úgy érzik, hogy:

- túl kevés a kártérítés, amit kaptak;
- az ítélet túl hosszú idő alatt született meg;
- az eljárás túl költséges volt;
- az eljárás túl sok időt vett igénybe;
- a pereskedés véget vetett a korábban jó gazdasági kapcsolatoknak.

A jogi eljárás során a felek sokszor engednek egymásnak, gesztusokat tesznek a másik félnek. Ez többnyire azt jelenti, hogy a vitában kölcsönösen félútig mennek el, ám az ilyen típusú kompromisszum nem igazán kielégítő egyik fél számára sem a következő okok miatt:

- mindkét fél úgy érzi, hogy ő engedett többet a másiknál;
- mindkét fél úgy érzi, hogy arra kényszerítették, hogy ő adjon fel valami olyant a követeléseiből, amit egyébként elérhetett volna;
- mindkét fél úgy érzi, hogy veszített, és az egyezkedés nem volt sikeres;
- mindkét fél azon gondolkodik, hogy valószínűleg többet ért volna el, ha kitart eredeti elképzelése mellett, és nem köt kompromisszumot.

A mediáció és a pereskedés között számtalan különbség van. A következő táblázat ezeket a különbségeket foglalja össze.

Bírósági eljárás	Mediáció
Nagyon drága: több százezer Ft-ba is kerülhet.	Meglehetősen olcsó: max. 100–150 ezer Ft az egész folyamat.
Rendkívül hosszadalmas: gyakran több év telik el az ítélet kihirdetéséig.	A folyamat hossza az ügyfelektől függ, de általában rövid: néhány hónap alatt befejeződik.
Az egyik fél nyertesként, míg a másik vesztesként kerül ki az eljárásból.	Nincs nyertes és vesztes: mindkét fél győztesként kerül ki az eljárásból.
A felek nem egyenrangúak: az egyik az alperes, a másik a felperes.	A felek teljesen egyenrangúak az egész mediáció alatt.
Az ügyvédek ügyfeleik érdekeit képviselik – akár a másik fél kárára is.	A mediátor pártatlan: egyik felet sem hozza előnyös helyzetbe a másikkal szemben, hanem igyekszik kiegyensúlyozni a felek között esetlegesen meglévő hatalmi, anyagi különbséget.
Egy válóperes tárgyaláson a gyerekek meghallgatása hosszasan tartó, komoly lelki sérüléseket okozhat a gyermeknek – a legnagyobb jóindulat esetében is.	Válás esetén a gyerekekkel való beszélgetés nem okoz traumát a gyermeknek, hiszen barátságos körülmények között történik, különös gondot fordítva védelmükre.
A felek gyakran eltitkolják egymás elől valódi motivációikat, érzelmeiket.	A felek kölcsönösen megismerik, és így megérthetik egymás álláspontját, érzelmi motivációit.
A döntést, az ítéletet a bíró hozza.	A döntést a felek hozzák meg – a mediátor közreműködésével.
A meghozott ítéletet nem mindig tudja mindkét fél elfogadni, az eljárás gyakran tovább folytatódik másodfokon.	A megszületett megállapodás iránt a felek elkötelezettek, annak eredményeit magukénak érzik.
Általában nem javítja a felek kapcsolatát: a felek gyakran ellenséggént hagyják el a tárgyalótermet.	Általában javítja a felek kapcsolatát: elindítja a megakadt kommunikációt, új, működőképes kommunikációs technikákat mutat.
Egy bírósági eljárás sokszereplős, gyakran mellőzi a diszkréciót, hiszen idegenek előtt kell feltárni üzleti vagy magánéleti titkokat.	Az egész folyamatra a teljes diszkréció jellemző: a megbeszélésekről csak a mediátor és a felek tudnak.

Az iskolai konfliktusok többnyire nem jutnak el a peres lejárásokig, ám nagyon gyakran végződnek valamilyen, általában a Házirend által szabályozott szankcióval. Ahogyan a peres lejárások végeztével a két fél közötti viszony sok esetben megromlik, ugyanez igaz az iskolai fegyelmi ügyekre is.

Az itt felsorolt, a bírósági eljárásra jellemző sajátosságok közül szinte valamennyi igaz az iskolai fegyelmi eljárásokra is:

- hosszadalmas,
- a felek nem egyenrangúak,
- vesztes–nyertes pozíciót eredményez,
- a döntést egy harmadik – vagy a hatalmi pozícióban lévő személy hozza meg,
- a döntést nem tudja mindkét fél elfogadni,
- a felek eltítkolják egymás elől valódi motivációikat, érdekeiket és érzelmeiket,
- az eljárás lezárása után a felek ellenségesen viszonyulnak egymáshoz.

Mindez pedig azt jelenti, hogy a mediációt sikeresen lehetne alkalmazni az iskolai konfliktusok esetében is.

GYAKORLÓ FELADATOK

Emlékezzen vissza a közelmúltban megélt vagy látott konfliktusokra! Gyűjtse össze azokat, melyek nem megfelelően oldódtak meg (nem volt mindkét vagy valamennyi érintett fél elégedett a megoldással), és gondolja át, melyeket lehetett volna jobban megoldani mediációval. Vitassa meg társaival a javaslatait!

1. Emlékezzen vissza egy fegyelmi tárgyalásra vagy egy súlyos konfliktusra! Elevenítse fel, hogyan zárult a konfliktus! Gondolja át, milyen más lehetséges megoldása, megoldásai lehettek volna a konfliktusnak, ha mediációt alkalmaznak! Vitassa meg társaival a javaslatait!

2. Emlékezzen vissza egy olyan konfliktusra, amelynek Ön szerint jó megoldás született az érintett felek elégedettek voltak a megoldással, és megmaradt közötti a jó viszony. Hogyan zajlott le a konfliktus kezelése? Vitassa meg társaival!

3. Gondolja át, hogyan viszonyulnának az oktatás szereplői (pedagógusok, tanulók, igazgató, szülők) a mediáció alkalmazásához az iskolában! Mi lenne a véleményük, egyetértene-e ezzel a konfliktuskezelési módszerrel? Vitassa meg társaival véleményét!

4. Hogyan győzné meg kollégáját, egy tanulót, a szülőt, az igazgatóját, hogy az adott iskolai konfliktust mediációval rendezzék? Gondolja át, és írja le, hogyan érvelne a különböző szereplők meggyőzésekor!

8.2. A mediátor szerepe és személye

A mediátor legfontosabb jellemzője a függetlenség és az empátia. Pártatlanul viszonyul mindkét félhez; ugyanakkor elkötelezett egy olyan megoldás iránt, amely mindkét fél számára kedvező, de legalább elfogadható.

A mediátor a jelenlétével segíti hozzá a feleket a megoldás megtalálásához: kijelöli a mediáció mentét, dönt arról, hogy melyik szakasz meddig tartson; meghatározza a mediáció játékszabályait, és gondoskodik róla, hogy ezeket a felek kölcsönösen betartsák; biztosítja a körülményeket ahhoz, hogy az őszinte, feltáró beszélgetések végül konstruktív megoldáshoz vezessenek.

A mediátor azonban nem ad tanácsot a feleknek, nem javasol megoldást a problémára – a megoldást a felek hozzák meg. A mediátor csupán – mintegy katalizátorként – közreműködik a megoldás megtalálásában és kimondásában, azáltal, hogy meghallja és megérti a felek gyakran explicite ki nem mondott érzelmeit és belső motivációit.

Ez egyben kijelöli a mediátor lehetőségét és korlátait is. A mediátor nem ad kész megoldást a felek számára, még abban az esetben sem, ha ő maga tudja, mi lenne a helyes megoldás, hanem csupán segítséget nyújt a feleknek, hogy azok maguk találják meg a számunkra kedvező és elfogadható megoldást. A mediátornak teljesen függetlennek kell lennie: egyik féllel sem állhat rokoni, baráti vagy üzleti kapcsolatban – erről a mediáció megkezdése előtt meg kell győződnie.

A mediátort is kötelezi a teljes titoktartás. Az előkészítő megbeszéléseken és a mediációs ülésen elhangzó információkat a mediátor nem adhatja ki másoknak – még a másik félnek sem. Akkor sem fedheti fel a felek érzelmeit egymás előtt, ha ez esetleg segíthetné a mediációs folyamatot. Ezt a mediátor csak a felek felhatalmazásával teheti meg. A mediátor a mediáció során kapott információkat nem árulhatja el jogi eljárásban, még akkor sem, ha ezzel pontosítaná és meggyorsítaná a jogi eljárást. A mediációt szabályozó törvény szerint a mediátort nem lehet tanúként beidézni egy esetleges későbbi bírósági tárgyalásra.

Gyakran felmerül kérdésként, lényeges-e, hogy a mediátor szakértője legyen az adott problémának, vagyis szakértő mediátorra vagy mediációs szakemberre van szükség a konfliktus rendezéséhez? A szakma álláspontja szerint fontosabb, hogy a mediátor rendelkezzen a mediációs technikákkal, mint a vitás kérdés területének szakismeretével.

Az a feltevés, hogy fontos a közvetítő személy szakismerete, a mediátor szerepének téves felfogásából adódik. A tévedésnek az az alapja, hogy az emberek úgy gondolják: a mediátor dönti el, melyik félnek van igaza, és a mediátor adja meg a helyes megoldást.

A mediátor szerepének ilyen felfogása a mediátort a bíróhoz hasonítja, ezért nagyobb szakmai hozzáértést várnak el tőle a felek.

[34] Strasser, F.–
Randolph, P. (2008):
Mediáció – a konfliktusmegoldás lélektana.
Budapest: Nyitott
Könyv Műhely.

Ezzel a megközelítéssel azonban, ahogy már említettük, félreértelmezik a mediátor szerepét. [34] Ugyanakkor az is tény, hogy az a mediátor, aki teljes mértékben járatlan az adott területen, nemcsak nem lehet hatékony, de akadályozhatja, megnehezítheti a megállapodás létrejöttét a felek között. Úgy foglалható tehát össze, hogy az a mediátor, aki jártas a vitás problématerületen, előnyösebb helyzetben van, mert pontosabban érti a konfliktus okát, és nagyobb eséllyel képes lehetséges megoldásokkal előállni. De a szakmai ismeretekkel rendelkező mediátor még nem garancia a sikeres megállapodásra. [34] Jelenleg hazánkban a mediátoroknak nincs etikai kódexe, amely mindenkre érvényes módon meghatározná a viselkedési szabályokat.

A feleknek kell meggyőződnie arról, hogy az általuk választott mediátor megbízható. Az etikai kódex hiánya azonban a mediátor számára sem kedvező. Fontos kérdés pl. mit tehet a mediátor, ha az egyik fél büntetőjogi természetű eseményeket tár fel bizalmasan előtte. Mit tegyen pl. akkor a mediátor, ha olyan információkat tud meg, hogy a vitában érintett egyik fél testi épségét veszélyeztetik? Ha ezt az információt átadná a másik félnek, megszegné a titoktartás kötelezettségét. Ha azonban nem mondja el, a másik fél életét, egészségét veszélybe sodorhatja. [34]

GYAKORLÓ FELADATOK

1. Állítson össze egy tulajdonságlistát, hogy milyen jellemzőkkel, sajátosságokkal kell rendelkezni egy jó mediátornak! Vitassa meg véleményét csoporttársaival!

2. Gondolja át, hogy milyen típusú emberből lenne jó mediátor! Állítson össze egy tulajdonságlistát, hogy milyen jellemzőkkel, sajátosságokkal kell rendelkezni egy jó pedagógus mediátornak! Vitassa meg véleményét társaival!

8.3. A mediáció típusai és menete

A mediáció az élet számos területén, különböző konfliktushelyzetben alkalmazható. Megkülönböztethetünk a magánéleti és az üzleti szférához kapcsolódó mediációt. Az üzleti szférában a mediációnak kettős szerepe van, elsődleges célja a két fél közötti gazdasági vita rendezése, másodlagos célja pedig a jövőre nézve a további üzleti kapcsolat fenntartása. A magánéletben a mediáció alapvető szerepe a konfliktus rendezése, oly módon, hogy egyik fél se érezze magát vesztesnek. Anyagi jellegű konfliktusrendezés alapvetően a válási mediációhoz kapcsolódik, kapcsolódhat, de ott sem az az elsődleges cél. Jelen fejezet az iskolai konfliktuskezelésre fókuszál, ezért csupán a magánéleti, az emberi kapcsolatok rendezésére irányuló típusokat vesszük sorra.

- Párkapcsolati mediáció,
- Válási mediáció,
- Szülő-kamasz mediáció,
- Iskolai mediáció.

Az iskolai konfliktusok és azok mediálása speciális területe a mediációnak. Az iskola speciális közösség, mert tagjai – pedagógusok, tanulók és a háttérben a tanulók szülei – időnként nagyon különböző érték- és normarendszerrel rendelkeznek, ennek ellenére éveken keresztül együtt kell dolgozniuk – lehetőség szerint sikeresen. Mindez azt erősíti, hogy az iskolában nagyon is helye lenne a konfliktuskezelés alternatív módjainak, így a mediációnak is. Az iskolai mediáció célja, hogy:

- megoldást találjon a konkrét problémára,
- tanár, tanuló és szülő kölcsönösen tiszteljük egymás értékrendjét,
- létrejöjjön egy olyan megállapodás, amely minden érintett fél számára meghatározza a kívánatos viselkedést és hozzáállást,
- a felek elsajátítsák az empatikus kommunikáció elemeit,
- egymást értő és megértő párbeszéd alakuljon ki az érintett felek között.

Noha a szülő és gyerek, különösen pedig a szülő és serdülő közötti konfliktus nem minősül iskolai konfliktusnak, hatása azonban az iskolában is érezhető: megmutatkozik a tanuló iskolai magatartásában, a tanuláshoz és az iskola intézményéhez való viszonyulásban, a pedagógusokkal és a társaival való kapcsolatában. Ezért az iskolai konfliktusok és azok kezelésének tárgyalásakor nem hagyhatjuk figyelmen kívül a szülő-gyerek, szülő-serdülő konfliktusokat, annál is inkább, mivel a szülő és a serdülő között kialakuló problémaszituációk gyakran jellemzőek a tanár – serdülő tanuló közötti konfliktusokra is. A serdülő mind a szülőben, mind a pedagógusban gyakran azt a tekintélyi személyt látja, aki ellen lázadni szeretne, hogy megpróbálja kifejezni saját értékrendjét.

Nézzük meg röviden, mi lehet a szülő és a serdülő közötti konfliktus forrása, és mi a szülő-kamasz mediáció célja.

A serdülőkor minden családtag számára nehéz időszak: nem csak a szülőnek, a kamasznak is. Míg a szülő próbál utat mutatni még éretlen gyermekének, addig a tinédzser éppen a saját útját akarja járni, keresi identitását, és hogy ezt megtalálja, feszegeti a határokat.

Sok szülő küzd szemtelenné vagy éppen zárkózottá vált serdülő gyermekével. A családokban gyakran olyan mély generációs konfliktusok alakulnak ki, hogy azt a felek külső segítség nélkül már nem tudják megoldani. A problémákkal terhelt szülő-gyerek kapcsolat azonban magában hordozza annak a veszélyét, hogy a kamasz a barátainál keres támogatást, rossz társaságba keveredik, csavarog, lóg az iskolából, netán iszik, drogozik.

A konfliktus forrása gyakran – hasonlóan a párkapcsolati konfliktusokhoz – a kommunikáció hiánya vagy a nem megfelelő kommunikáció: félreértések, indulatok, érzelmek. A mediátor segítségével a felek fel tudják dolgozni sérelmeiket, megértik egymás indítékait.

A szülő-kamasz mediáció célja, hogy:

- gyorsan megoldást találjon a konkrét és aktuális problémákra,
- a probléma megbeszélése közben az indulatokat a minimálisra csökkentse,
- szülő és gyermeke kölcsönösen tiszteljék egymás érdekeit,
- a jelenbeli sértések helyett a felek jövőbeni megoldásról tárgyaljanak,
- létrejöjjön egy olyan megállapodás, amely konkrét helyzetekben határozza meg a kívánatos viselkedést, és amelyet szülő is, gyerek is egyaránt be tudnak tartani,
- mediátorként segítségünk tisztázni a felek közötti játszmákat és azok elkerülési lehetőségét,
- egymást értő és megértő párbeszéd alakuljon ki a szülő és a serdülő között.

A mediáció hosszabb folyamat, általában többszöri találkozást igényel a mediátor és a felek között. A mediáció azzal indul, hogy a felek – többnyire először csak az egyik fél – felkeresi a mediátort, és hivatalosan felkéri a közvetítésre, melyet a mediátor elfogad. A megállapodáskor meghatározzák a mediáció körülbelüli időtartamát, és megállapodnak a fizetési feltételekben.

A mediátor tehát a folyamat megkezdésekor felvázolja a folyamat célját, saját szerepét, felhívva a felek vagy a fél figyelmét arra, hogy a mediátor semleges segítő, nem döntőbíró. A megállapodáskor a mediátor hangsúlyozza a mediáció önkéntes és bizalmas jellegét, vagyis azt, hogy a felek bármelyike bármikor felállhat és megszakíthatja a mediációs folyamatot, valamint azt, hogy az előkészítő beszélgetéseken és a mediációs ülésen elhangzottakat a mediátor bizalmasan kezeli, és az információt nem adja át harmadik félnek.

Ugyanakkor azt is kiemeli a mediátor, hogy ő mindent megtesz, hogy megteremtse a felek számára a biztonságos és bizalmas légkört, és azért, hogy sikeresen közvetítsen a vitás felek között, és a folyamat

olyan megállapodással záródjon, amely mindkét félnek elfogadható és teljesíthető. [34] A mediátor azt is jelzi, hogy igyekszik a feleknek azonos időtartamot biztosítani az előkészítő beszélgetéseken, de ez nem mindig teljesülhet tökéletesen, annál is inkább, mert ez leginkább a felektől függ. A mediátornak azt kell hangsúlyoznia, hogy a felek egyenlő esélyt kapnak a mediációs folyamat során, ami nem biztos, hogy azonos az egyenlő időtartammal.

Ezt követően a mediátor előkészítő beszélgetéseken külön-külön egyeztet, külön-külön bizalmasan beszél a vitában álló felekkel. Az előkészítő beszélgetések azzal indulnak, hogy „megérkeztetjük„ a mediációt kérő személyt, hétköznapi kérdésekkel (Könnyen idetalált-e?, Hogy utazott idáig? stb.) kínálással (megkérdezzük, kérést, teát vagy kávét) igyekszünk feloldani szorongását, és megnyerni bizalmát.

Ezeknek az előkészítő beszélgetéseknek fontos szerepe van, ez a mediáció feláró szakasza, amikor a mediátor megismeri a problémát mindkét fél szemszögéből, tanulmányozza a konfliktust, feltérképezi a felek motivációit, és átgondolja a lehetséges kompromisszumos megoldásokat. Ezeken a beszélgetéseken a mediátor arra biztatja mindkét felet, hogy nyíltan és őszintén beszéljen a kialakult problémáról, valamint azokról a lehetőségekről, amelyek szerinte megoldást jelenhetnek a konfliktusra, de ezt eddig nem tárta fel a másik fél előtt.

Az előkészítő beszélgetések célja, hogy a mediátor:

- feltárja és felismerje a vita valódi okait,
- megvizsgálja a konfliktus mögött húzódó valódi motívumokat,
- megértse a felek valódi motivációit, rejtett igényeiket, érdekeiket,
- óvatosan elmozdítsa a feleket saját, merev álláspontjukból olyan helyzet felé, hogy képesek legyenek átértékelni saját céljaikat és szándékaikat,
- óvatosan megkérdőjelezze a felek elképzeléseit és elvárásait, próbára tegye azok realitását,
- felmérje a megegyezés lehetőségeit. [34]

Az előkészítő beszélgetések leglényegesebb pontja a bizalmas jelleg tiszteletben tartása: a mediátornak tudatosítania kell mindkét félben, hogy az előkészítő beszélgetéseken elhangzott bizalmas információ a másik félnek nem jut a tudomására, csupán abban az esetben, ha erre az adott fél felhatalmazást ad a mediátornak. Ez segíti a bizalom fenntartását, és arra készíti a feleket, hogy őszintén árják fel a problémát a mediátor előtt.

[34] Strasser, F.–
Randolph, P. (2008):
Mediáció – a konfliktusmegoldás lélektana.
Budapest: Nyitott
Könyv Műhely.

Az előkészítő beszélgetések addig tartanak, míg mind a felek, mind a mediátor úgy érzi, hogy a felek készen állnak a mediációs ülésre. Egy-egy beszélgetés hossza kb. 2 óra.

Az előkészítő beszélgetéseket követően kerül sor a mediációs ülésre. A mediációs ülés csak akkor lehet hatékony, ha az előkészítő megbeszéléseken már bizonyos fokú egyetértésre jutottak, és azért ülnek össze, hogy a megállapodást megfogalmazzák.

A mediációs ülésen – az előkészítő beszélgetésekkel ellentétben – mindkét fél jelen van. A mediációs ülés összességében kb. 5 óráig tart. Az ülésnek kötött szabályrendszere van, melyet a mediátor az ülés elején ismertet és a mediációs ülés során végig betartat. A mediációs ülés legfontosabb része, hogy a felek közbeszólás és véleménynyilvánítás nélkül végighallgatják egymást. Ez biztosítja, hogy megértsék a másik ember gondolatmenetét és belső motivációit. Egymás empatisz hallgatása az előfeltétele és a kulcsa egy mindkét fél számára megfelelő megoldás megtalálásának.

A mediációs ülés első részében a felek visszaemlékeznek kapcsolatukra, és feltárják a másik fél előtt is érzelmeiket és motivációikat. Elmondják, hogy miket értékelték a másik félben, a személyiségjegyeit, tetteit, viselkedését tekintve. Ezt a másik fél csendben hallgatja, majd ő is elmondja a véleményét a másik félről. Ennek a résznek a célja, hogy a felek pozitívan gondolkodjanak a másik félről, hogy önmaguk előtt is felismerjék és tudatosítsák magukban a másik fél értékeit.

A következő szakasz a konfliktus kialakulására és eszkalációjára fókuszál. A felek arról beszélnek, hogy nekik milyen szerepük volt a konfliktus kialakulásában és elmérgesedésében, az ő viselkedésük, kommunikációjuk hogyan, milyen mértékben járult hozzá a konfliktusos helyzet kialakulásához. Ahogyan az előző résznél, az egyik fél monológiát a másik csendben hallgatja, majd ő is elmondhatja véleményét. Ennek a résznek a célja, hogy a felek önmaguk előtt felismerjék és tudatosítsák magukban, hogy ők milyen mértékben felelősek a konfliktus kialakulásáért és eszkalációjáért.

Ez a két szakasz hozzásegíti a feleket ahhoz, hogy egyrészt (újra) tudatosítsák magukban a másik fél értékeit, másrészt azt a tényt, hogy ők is felelősek a konfliktus kialakulásáért. E két szakasz úgy zajlik, hogy a felek egymásnak háttal ülnek, hogy az esteleges és gyakran nem tudatos nonverbális kommunikáció nem zavarja meg azt a felet, aki éppen beszél, és hogy mindkét fél úgy tudja elmondani a gondolatait, ahogyan megtervezte. Amíg az egyik fél beszél, a másik félnek kötelezően hallgatnia kell, nem fűzhet hozzá kommentárt, sőt, semmiféle vokális hanghatást sem. Arra van lehetőség, hogy amikor ő mondja el véleményét, reflektálhat a másik fél által mondottakra is.

A mediációs ülés második részében a felek olyan konkrét cselekedetekben, lépésekben állapodnak meg, amelyek konstruktív megoldást jelentenek a kialakult konfliktusra, és amelyek mindkettejük számára kedvezők – de legalább elfogadhatók. A mediációs ülésnek ebben a szakaszában a felek javaslatot tesznek arra, hogy milyen módon, milyen lépésekben szeretnék rendezni a konfliktust. A javaslatokat megvitatják, és ha egy-egy megoldási javaslat mindkét fél számára elfogadható, felkerül abba a listába, amelyet később, a mediációs ülés végén belefoglalnak a megállapodásba.

Előfordul, hogy a mediátor úgy látja, egy-egy konkrét megoldási javaslat nem kedvező az egyik fél számára. A mediátornak itt sincs lehetősége kihúzni vagy megvétózni a javaslatot, csupán annyit tehet, hogy megkérdezi a vélhetően kedvezőtlenül érintett felet, hogy ez a megoldás számára elfogadható és be tartható-e. Mivel a megállapodás a vitában álló két fél között köttetik, annak minden pontját a feleknek kell eldöntenie és jóváhagynia. A mediációs ülés végén a megállapodást írásba foglalják, melyet mindannyian aláírnak.

A mediáció menetét ilyen módon Nagy Zsóka, Magyarország egyik legelismerettebb mediátora dolgozta ki. A mediációs ülést követő meghatározott idő elteltével (hacsak a felek másképp nem rendelkeznek) a mediátor érdeklődik, hogy a megállapodás működőképesnek bizonyult-e.

Az iskolai konfliktusok esetében, különösen akkor, amikor egy pubertás vagy pre-pubertás kori tanuló és a pedagógus kerül konfliktusba, meglehetősen nehéz lehet rávenni egy serdülő tanuló, hogy felismerje és kimondja tanára pozitív tulajdonságait és cselekedeteit. Ugyanakkor egy szakmai tapasztalattal rendelkező felnőtt személy, akit mélyen megbántott egy serdülő tanuló, nehezen tudja kifejezni pozitív érzéseit és gondolatait egy általa nehezen kezelhetőnek és pimasznak tartott tanulóval. Ezért ennek a helyzetnek a kezeléséhez tapasztalt mediátorra van szükség, és ha a mediátor ismeri az iskola világát, az segítheti a mediációs folyamat sikerességét.

Az iskolai, tanulók közötti konfliktusok esetén célszerű kortárs mediátort alkalmazni. A kortársak alkalmazása a mediátori szerepkörben rendkívül alapos kiválasztás és felkészítés után lehetséges csak. Ennek folyamatát is Nagy Zsóka dolgozta ki.

A tanulók jelentkezése mediátornak önkéntes alapon történik. Ezután egy tapasztalt mediátor és/vagy pszichológus elbeszélget valamennyi jelentkezővel, és eldöntik, hogy az illető tanuló alkalmas-e erre a feladatra. A tanulók kiképzése egy nyári táborban történik. A tanulókon kívül kiképeznének még az adott iskolában dolgozó pedagógusokat is, akik a későbbiek során segítenék a kortárs mediátor munkáját.

A képzés után a tanulók visszamennek az iskolába, és az első feladat, hogy kialakítsanak maguk körül olyan kört, akik megbíznak bennük, és szívesen fordulnának hozzájuk segítségért. Ebben a szakaszban a kortárs mediátorok munkáját az iskolában tapasztalt mediátorok segítenék (2 fő), akikhez a kortárs mediátorok fordulhatnak tanácsért, segítségért, de ezek a gyakorlott mediátorok ellátnák a szupervizorok szerepét is.

A mediátorok fokozatosan vonulnának ki az iskolából, átadva szerepüket a felkészített pedagógusoknak, de soha nem hagynák magukra végleg a kortárs mediátorokat és a pedagógusokat. Ez a terv eddig sajnos nem valósult meg a közoktatásban.

GYAKORLÓ FELADATOK

1. Válasszanak ki egy iskolai konfliktushelyzetet! Mérjék fel, kik az érintett felek! Játsszanak le nagyon röviden egy-egy előkészítő beszélgetést mindkét féllel! Válasszanak ki maguk közül 1–1 személyt a mediátor és az ügyfél szerepére! A többiek figyelik a beszélgetést, és bármikor beleszólhatnak a mediációs beszélgetésbe, különösen a mediátor szerepébe. A szituációs játék végén beszéljék meg, ki hogyan érezte magát!

2. Játsszák le ugyanennek a konfliktushelyzetnek a mediációs ülését! Válasszanak ki maguk közül 1–1 személyt a mediátor és a két fél szerepére! A többiek figyelik a beszélgetést, és bármikor beleszólhatnak a mediációs beszélgetésbe, különösen a mediátor szerepébe. A szituációs játék végén beszéljék meg, ki hogyan érezte magát!

3. Gyűjtse össze, milyen tanulók közötti konfliktusokban tudna segíteni egy kortárs mediátor! Milyen módon lehetne megvalósítható a kortárs mediáció a közoktatásban? Véleményét vitassa meg társaival!

Az utóbbi években a munkaköri elnevezésekben egyre gyakoribbá vált a menedzser szó használata. Mire alkalmazzák indokoltan az elnevezést? Biztosak lehetünk benne, hogy a hétköznapi szóhasználattal ellentétben a vezető és a menedzser teljesen szinonim megfogalmazása a szakterületi terminológiában nem ugyanazt jelenti. Kik egyáltalán a menedzserek? Ott vannak vajon minden szervezetben, vagy csak a profit orientált nagyvállalatoknál jellemző az alkalmazásuk?

(Kőkuti Tamás)

Továbbra is elkötelezetten hiszünk abban, hogy a képzés során nem csak a jövő szakembereit, hanem felfogásunk szerint a jövő középvezetőit is oktatjuk, így különösen fontos a fejezetek vonatkozásában a gyakorlati alkalmazhatóság relevanciája, ezért több tématerületen is a szervezeti életből vett kutatási eredményekre hivatkozunk a hazai és a nemzetközi tudományos élet képviselőitől.

(Kőkuti Tamás)

Az aktuális énképet reális-, az ideális és vágyott énképet lehetséges énképnek tekintjük. A lehetséges és a reális énkép közötti távolság, különbözőségük megítélése az önértékelés kulcstényezője. Ha kicsi közöttük a távolság, akkor az ideális én nem motivál megfelelően, ekkor az egyén önértékelése esetleg indokolatlanul is pozitív. A reális és lehetséges énkép nagy távolsága esetén a személy úgy érzi, hogy céljai elérhetetlenek, ennek következtében önértékelése alacsony lesz.

(Balázs László)

Ha valaki nem tud nyitottsággal és alázattal figyelni az álláspontokra és feltérképezni a lehetőségeket, és nem mély meggyőződése, hogy az érintettek fontos tudások, felkészültségek birtokosai, amelyek alapján képesek a számukra legjobb megoldás megtalálásban, akkor nem együttműködően fog tárgyalni. Amikor a tárgyalópartnerek, vagy érintettek bevonása csak taktikai vagy politikai álarc, a résztvevők előbb utóbb ezt érzékelik és a kezdeményezés többet árt a kezdeményezőkhöz vetett bizalomnak, mint, amennyit javít a folyamaton.

(Balázs László)

