

MÓDSZERTANI MESTERFOGÁSOK

Jacques Salzer
Arnaud Stimec

KONFLIKTUS-KEZELÉSI ESZKÖZTÁR

66 gyakorlati eszköz

Készült az eredeti mű harmadik kiadása alapján

Z-PRESS
antener

Z-Press Kiadó

Tartalomjegyzék

Köszönetnyilvánítás 5
Előszó 6

1. TÉMA **A KONFLIKTUS ELŐZMÉNYEI** 10

- *1. eszköz* A nézeteltérés kezdete: a PFNK térkép 12
- *2. eszköz* A konfliktus előnyei és hátrányai 16
- *3. eszköz* Az előjelek 18
- *4. eszköz* Észlelési különbségek 20
- *5. eszköz* Esetleírás: egyedi központozás 24

2. TÉMA **GYAKORI KIVÁLTÓ OKOK** 26

- *6. eszköz* A „Miértek” nyomozója 28
- *7. eszköz* A három dimenzió térképe: a teljesítmény változása 30
- *8. eszköz* A tizenegy ok térképe 32
- *9. eszköz* Technikai okok (módszerek, eljárások stb.) 34
- *10. eszköz* Múltbéli okok 36
- *11. eszköz* Személyes és/vagy kapcsolati sérelmek 38
- *12. eszköz* Gazdasági és pénzügyi okok 42
- *13. eszköz* Szimbolikus okok: konfliktus az elvekért 44
- *14. eszköz* Érzelmi okok 46
- *15. eszköz* Gyengeségek és erősségek mint problémaforrások 48
- *16. eszköz* Intézményi okok: törvény, szabály, szerződés, hatalom 50
- *17. eszköz* Hiedelembéli és kulturális okok 52
- *18. eszköz* Információs eredetű okok 54
- *19. eszköz* Értelmezésbéli különbségek 56

3. TÉMA **KONFLIKTUST FOKOZÓ TÉNYEZŐK** 60

- *20. eszköz* Az eszkaláció 62
- *21. eszköz* Külső „fűtőanyagok”: hiány, időszűke, tét, megbélyegzés 66
- *22. eszköz* Külső megfigyelők, tanúk, közvélemény 68
- *23. eszköz* Belső „fűtőanyagok”: harag, lázadás, bosszú 70
- *24. eszköz* Belső „fűtőanyagok”: vágy, irigység, féltékenység 72
- *25. eszköz* Belső „fűtőanyagok”: félelem, szociofóbia 74
- *26. eszköz* A félreértések táptalaja 76

4. TÉMA **A RENDSZER SZEREPLŐI** 80

- *27. eszköz* A szereplők térképe: EGO és IGOS 82
- *28. eszköz* Az egyén belső konfliktusa 84
- *29. eszköz* A csoport, a szervezet és a rendszer hatása az egyénre 86
- *30. eszköz* Az egyén mint csoport, szervezet és rendszer eleme 88
- *31. eszköz* A rendszeren belüli mozgástér feltérképezése 90
- *32. eszköz* A bűnbakképzés kísértése 94

5. TÉMA **CSAPDÁK** 96

- *33. eszköz* A párhuzamos monológok csapdája 98
- *34. eszköz* Az előfeltételek ördögi köre 102
- *35. eszköz* A lojalitáskonfliktus 104
- *36. eszköz* A látszólagos konfliktus mögötti valódi viszály 106
- *37. eszköz* „Többet kérni, kevesebbet kapni” stratégia 108
- *38. eszköz* Titkok és tabuk 110
- *39. eszköz* Az Én és a hatalmi játszmák térképe 114

6. TÉMA **LEKÜZDENDŐ AKADÁLYOK** 116

- *40. eszköz* Bizalom és bizalmatlanság 118
- *41. eszköz* Jóhiszeműség és rosszhiszeműség 120
- *42. eszköz* A korlátok térképe 122
- *43. eszköz* Az eltérő személyiségtípusok térképe 126
- *44. eszköz* A nehéz személyiségek térképe 130

7. TÉMA **A MEGOLDÁS ÚTJAI 1. – BEÉRÉS** 132

- *45. eszköz* A beérés folyamata 134
- *46. eszköz* Egyetértés a nézeteltérés vonatkozásában 138
- *47. eszköz* Tárgyalási pontok: milyen sorrendben haladjunk? 140
- *48. eszköz* A diagnózis felállítása és a megközelítés tervezése 142
- *49. eszköz* Felkészülés 144
- *50. eszköz* A legjobb alternatív megoldás (LAM) 146
- *51. eszköz* Bizalmi harmadik fél bevonása – Kit válasszunk? 148

8. TÉMA **A MEGOLDÁS ÚTJAI 2. – MEGFELELŐ KOMMUNIKÁCIÓ** 150

- *52. eszköz* Asszertivitás a konfliktushelyzetben 152
- *53. eszköz* Hogyan hallgassuk meg a másikat? 154
- *54. eszköz* Saját felelősségünk elismerése 156
- *55. eszköz* Hogyan indokoljuk meg a „nemet”? 160
- *56. eszköz* Hogyan indokoljuk meg az „igent”? 162
- *57. eszköz* Hogyan beszéljünk egymással barátként? 164
- *58. eszköz* Kommunikáció kollektív konfliktusokban 166

9. TÉMA **A MEGOLDÁS ÚTJAI 3. – A KONFLIKTUS LECSENGÉSE** 168

- *59. eszköz* Méltányosság és értékek térképe: mire törekedjünk? 170
- *60. eszköz* Kreativitás a konfliktuskezelésben 172
- *61. eszköz* Személyre szabható típusmegoldások 174
- *62. eszköz* Váratlan megoldások mindenki teljes megelégedésére 178
- *63. eszköz* A jó megállapodás ismérvei 182
- *64. eszköz* A végkimenetelek osztályozása a legjobbtól a legrosszabbig 184
- *65. eszköz* A konfliktus emléke 186
- *66. eszköz* A jövő konfliktusa 188

Rövidítések 190

Irodalomjegyzék 191

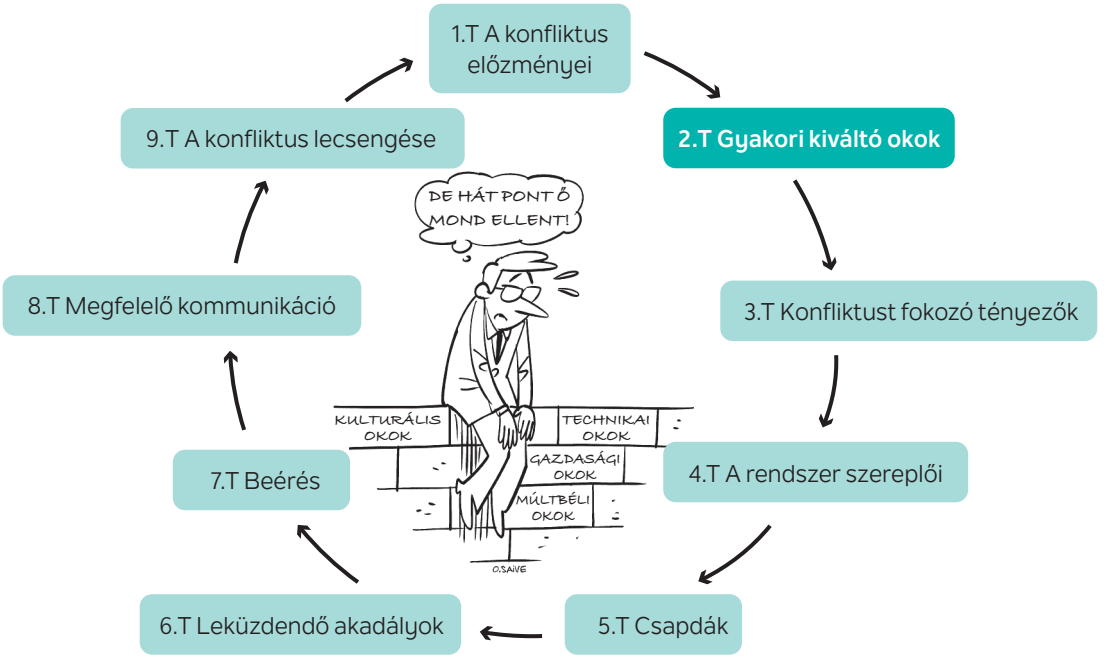
2.

TÉMA

GYAKORI KIVÁLTÓ OKOK

“

Vajon mi lehet az ok?



Vita a semmin? Csak úgy, miért ne?

„Az ellentmondásaink révén határozzuk meg önmagunkat." Mivel a másikat saját ellenzékünknek véljük – akinek a szava vagy a tette kevesebbet ér a miénknél –, ez a meggyőződés erősíti az önbecsülésünket (különbnek érezzük magunkat a másiknál). A „pszichés" konfliktus, amely saját, ellentmondásos énrészeink között, vagy éppen a régi szülői mintákkal, tekintélyszemélyekkel szemben alakulhat ki, ugyanezen az elven működik. A konfliktus kitöltheti múló időnket és **teljes értékű elfoglaltsággá válhat**; sőt, akár értelmet is adhat az életünknek egy ügy által, amelyért harcolunk. Ezt igazolja az eszméikért küzdő emberek élete (például Mandeláé, Gandhié, de Gaulle-é vagy David-Neelé).

Összefonódó konfliktusokok

A konfliktus gyökereinek feltárásához le kell ásnunk a „miértekhez". A fontosnak megélt okok meghatározása elvezethet a megoldásokhoz. A kiinduló probléma és időbeli fejleményei közé más okok is beékelődhetnek, amelyek felgyorsíthatják vagy fékezhetik az eszkalációt. Második témánk célja beazonosítani azokat a lehetséges okokat, amelyek egymással összeolvadva öltenek testet egy konfliktusban. a legnagyobb kihívás a beazonosításuk, hogy aztán alaposan megvizsgálhassuk, majd megoldjuk őket.

A konfliktus rejtélye

A konfliktus gyakran megoldandó rejtélyként jelentkezik. De vajon milyen kérdéseken dolgozzunk a megoldás érdekében; és főleg **milyen sorrendben** foglalkozzunk velük? Maga a sorrend is befolyásolja a megoldáskeresést. A konfliktus okai kapcsán több kérdés is felmerülhet: **milyen elemek keverednek?** Érdemes megvizsgálnunk, melyik elem milyen fontossággal rendelkezik a felek számára, majd feltárhatjuk a megfelelő megoldásokat.

A helyzetleíráson túl minden eszköznél kifejtjük, mit tehetünk a megelőzés, a békítés és a megoldás érdekében. **A „Miértek?" nyomozója** felidézi, miért is olyan fontos elmélyülni a dolgokban. (6. eszköz) A háromdimenziós térkép három olyan oktípust elemez, amelyek **eltérő hatást gyakorolnak a munkahelyi teljesítményre.** (7. eszköz) Összegző eszközünk **a konfliktusok tizenegy gyakori okának elemzési mátrixát** mutatja be. (8. eszköz) Az elemzési mátrixban felsorolt konfliktuskeltő vagy -fokozó tényezők mindegyikét **részletesen kifejtjük.** (9–19. eszközök)

Eszközök

6.	A „Miértek" nyomozója	28	13.	Szimbolikus okok: konfliktus az elvekért	44
7.	A három dimenzió térképe: a teljesítmény változása	30	14.	Érzelmi okok	46
8.	A tizenegy ok térképe	32	15.	Gyengeségek és erősségek mint problémaforrások	48
9.	Technikai okok (módszerek, eljárások stb.)	34	16.	Intézményi okok: törvény, szabály, szerződés, hatalom	50
10.	Múltbéli okok	36	17.	Hiedelembéli és kulturális okok	52
11.	Személyes és/vagy kapcsolati sérelmek	38	18.	Információs eredetű okok	54
12.	Gazdasági és pénzügyi okok	42	19.	Értelmezésbeli különbségek	56



28.

eszköz

Az egyén belső konfliktusa

Belső konfliktusaink: önmagunk választása.

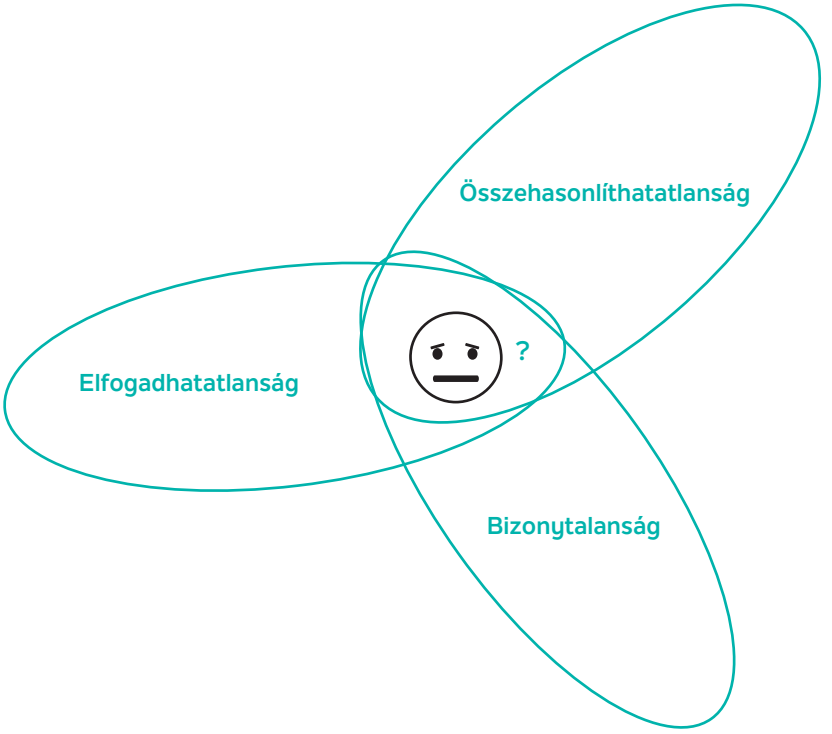
Röviden...

K. Lewin meghatározása nyomán az egyénen belüli, ún. **belső konfliktusok** három típusa különíthető el attól függően, hogy mi között kell választanunk:

- két elfogadhatatlan tényező között (például, hogy munkanélküliek legyünk, vagy elfogadjuk, hogy alacsonyabb pozícióba fokozzanak le minket);
- két nem összehasonlítható dolog között (például az előléptetés és a kevésbé stresszes családi élet között);
- bizonytalanságot szülő helyzetben (például olyan előléptetés elfogadása vagy elutasítása között, amely eltávolít saját szakterületől).

Ez rávilágít arra, hogy egy másik emberrel fennálló, külső konfliktusunk hátterében olykor valójában az egyik és/vagy a másik fél belső konfliktusa húzódik.

LEHETSÉGES, HOGY A KONFLIKTUS ÖNMAGUNKKAL, A CSOPORTUNKKAL, A SZERVEZETÜNKKEL VAGY A RENDSZERREL VALÓ BELSŐ KONFLIKTUS?



MIÉRT HASZNÁLJUK?

Célok

A tét az, hogy felismerjük: mennyiben inkább belső problémából fakad egy konfliktus külső megnyilvánulása.

Kontextus

A szervezeti konfliktusok sokkal gyakrabban kapcsolódnak az egyén (vagy olykor akár egy csoport, esetleg egy rendszer) vívódásaihoz, dilemmáihoz és belső konfliktusaihoz, mint hinnénk. Az individuumok, a csoportok, a szervezetek és a rendszerek belső konfliktusainak tisztázása és feloldása előfeltétele lehet az ezektől függő – vagy éppen ezek következményeként kialakuló – egyéb, külső konfliktusok kezelésének.

HOGYAN HASZNÁLJUK?

Lépések

1. **Kezdjük önmagunkkal:** azonosítsuk saját belső vívódásainkat, dilemmáinkat és belső konfliktusainkat. Ha szükséges, kérjük hozzá egy barát vagy egy coach segítségét. Lássuk be, milyen mértékben tudunk előre lépni ezekben a kérdésekben a másik féltől függetlenül, anélkül, hogy kivetítenénk rá saját vívódásainkat.
2. **Támaszkodjunk a másik féllel folytatott egyeztetésekre:** próbáljuk meg felismerni, hogy benne is hasonló folyamatok zajlanak-e, mint bennünk. Olykor elegendő a vívódásainkat és dilemmáinkat pusztán nevükön nevezni, hogy kimozduljunk a holtpontról, mert ez olyan folyamatot indít el, amely segít helyre tenni a dolgokat önmagunkban, miközben a másik féllel is megértetni, mi zajlik bennünk.
3. Amikor csak lehet, **tisztázzuk** a másik féllel, mi tartozik a külső, mi pedig a belső tényezők körébe.

Módszertan és javaslatok

- Amikor az önmagunkban, a csoportban vagy a szervezetben zajló belső konfliktusokkal foglalkozunk, különösen fontos, hogy ne sürgessünk semmit, kerüljük az ítélkezést, mert az csak tovább fokozná a feszültséget. Minden konfliktustípushoz társul egy egyedi megközelítési módszer. Az **elfogadhatatlanságból** fakadó konfliktusok feloldhatóak az elfogadhatósági kritériumok átdolgozásával vagy a lehetőségek tárházának bővítésével (vagyis az elfogadható alternatívák feltárásával). Az **összehasonlíthatatlanság** kezelhető az érdekek vagy a mélyen gyökerező értékek rangsorolásával, amiből néha meglepően leleményes kompromisszumok vagy szintlépések is születnek. A **bizonytalanság** feloldható a kockázat következményei elleni védekezéssel (a biztosítás elve alapján), a döntés elhalasztásával (már amennyiben ez lehetséges), vagy a feltételes körülmények megvitatásával (például: „Ha elfogadom azt az előléptetést, amellyel eltávolodom a szakterületemtől, milyen szakembereket rendelnek mellém, illetve milyen mélyreható képzést tudok kialkudni magamnak?").
- A belső konfliktusok olyan személyes, sőt intim dimenziókat érinthetnek, amelyeket az ember nem szívesen oszt meg bárkivel. A személyes elfojtási mechanizmusok miatt előfordulhat, hogy elutasítunk olyan döntéseket, amelyek kívülről nézve teljesen kézenfekvőnek tűnnek. Ezeket a belső dilemmákat gyakran más keretek között kell rendezni: ha lehet, tisztázni kell őket; ha pedig nem lehet, akkor meg kell tanulni más módon továbblépni.

Mielőtt belevágsz...

- √ **A belső konfliktusok azonosítása lehetővé teszi, hogy elkülönítsük egymástól azt, ami másokkal megvitatható, attól, amit magunknak, személyes szinten kell feldolgozni.**
- √ **A belső konfliktusok olykor a kollektív dimenziókhoz is kapcsolódhatnak, ennek legszomorúbb példái az elhúzódó polgárháborúk. A kormányon vagy vállalaton belüli belső csatározások szintén tipikus példát szolgáltatnak erre; ezek gyakran felsőbb tekintély általi, döntőbírósági rendszert igényelnek a vitás kérdések jelenbéli lezárásához, miközben a konfliktus tovább gyűrűzhet a jövőbe is.**

46.

eszköz

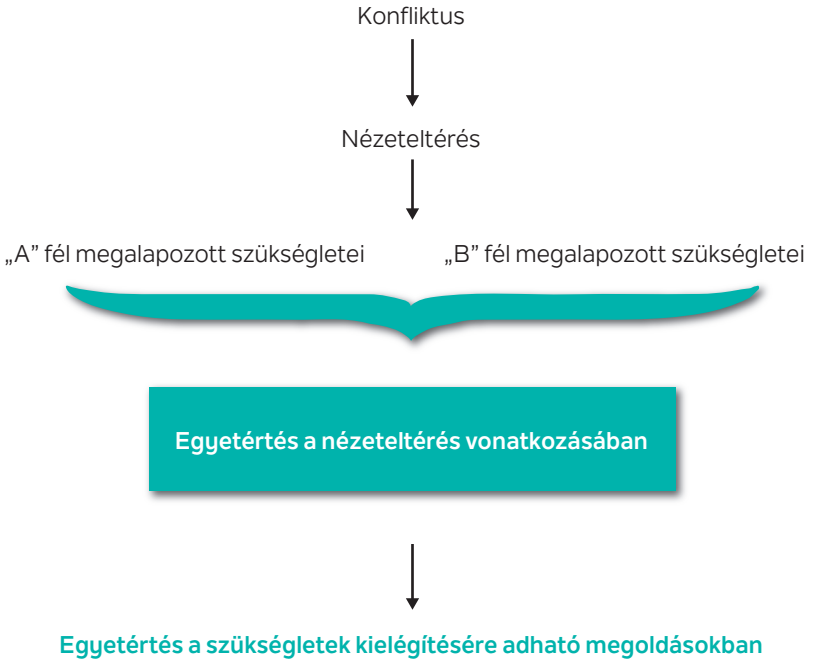
Egyetértés a nézeteltérés vonatkozásában

> *A konfliktuskezelés kulcsa: egyetértés a nézeteltérés vonatkozásában.*

Röviden...

Amikor az egymással szemben álló felek úgy döntenek, hogy rendezik a konfliktust, gyakran azzal töltik az idő zömét, hogy sokszor meglehetősen kaotikus módon belevetik magukat a vitás kérdésekbe, és azonnal elkezdenek dolgozni rajtuk. Pedig valójában az lenne hasznos (még a hosszasabb vitázás előtt) ha pontról pontra meghatároznák, miben **nem értenek egyet**, majd tudatosan megneveznék azokat a szempontokat is, amelyekben **egyetértenek**.

MEGÁLLAPODNI A KÖZÖS SZEMPONTOKBAN, HOGY AZTÁN A NÉZETELTÉRÉSEKRE ÖSSZPONTOSÍTHASSUNK



MIÉRT HASZNÁLJUK?

Célok

Az egyeztetések során a közös pontok felismerése és megnevezése, ami előmozdíthatja a vitás kérdésekről szóló eszmecserét is.

Kontextus

Ez a módszer a konfliktus kialakulásának és lefolyásának bármely szakaszában alkalmazható.

HOGYAN HASZNÁLJUK?

Lépések

1. **A konfliktus kezdeti fázisában** érdemes felidézni azokat az egyetértési pontokat, amelyekről ebben az állapotban gyakran megfeledkezünk. Ez egyrészt lehetőséget ad a megerősítésükre, másrészt emlékezteti a másik felet is arra, hogy nem értünk egyet mindenben.
2. **A konfliktus kibontakozása során,** még az eszkaláció fázisában is, a közös pontok nevesítése csökkentheti az indulatokat és lassíthatja a folyamat fokozódását. Emellett azt is tudatosítja, hogy a felek képesek egyetérteni egymással.
3. **A rendezést célzó egyeztetési kísérlet során** a feladat az adott helyzetben felmerülő összes tényező rendszerezése. Miután szétválasztjuk azokat a pontokat, amelyekben egyetértünk és amelyekben nem, képessé válunk hatékonyan fókuszálni a tényleges nézeteltérésekre.

A közös szempontok megismerése emlékezteti a feleket, hogy nem feltétlenül és szisztematikusan állnak szemben egymással minden területen (például a váló felek esetén egyetértési pont lehet a közös gyermekük érdeke és boldogsága; nyílt konfliktusban álló munkatársaknál pedig a vállalat stabilitásának megőrzése mindannyiuk jövője érdekében).

4. Végül pedig, ha az **egyetértési pontoktól elkülönítve listázzuk a nézeteltéréseket**, lehetőségünk nyílik strukturálni őket, hogy logikus sorrendet alakítsunk ki a megbeszélés vagy eszmecsere folyamatában.

Módszertan és javaslatok

A nézeteltérésekben való egyetértés elve jóval túlmutat holmi egyszerű lista összeállításán.
A hangsúly – a már elindult információáramlásra építve – azon van, hogy feltárjuk az egyes felek vágyai mögött meghúzódó belső motivációkat. Ez feltételezi a „Miért akarom én ezt?" és a „Miért akarod te azt?" típusú kérdések részletesebb megválaszolását. Rengeteg időt spórolhatunk meg azzal, ha nem csupán magát a vitás pontot nevezzük meg, hanem azokat a „nyomós érveket" is, amelyeket az egyes felek ezen pontok indoklására felhoznak. A nézeteltérést kiváltó okok és belső logikák feltárása mind az „A", mind a „B" oldalon része ennek az elsődleges, kölcsönös, helyzetértékelő megállapodásnak – legyen szó eltérő értelmezésről, különböző információkról, más értékelési módszerekről vagy eltérő erkölcsi értékekről. Éppen ez a nézeteltérésben való egyetértés lényege.

Mielőtt belevágsz...

- √ **Ha a felek kölcsönösen megértik egymás indokait a nézeteltérés mögött, annak sokkal több haszna lesz a tárgyalóasztalnál, mint a konfliktus puszta, konfrontatív ismételgetése. Emberi szinten a folyamat ekkor már átalakult olyan nézeteltéréssé, amelynek feltárták a gyökereit, így a felek képesek érdemben foglalkozni vele, elmélyülni a megoldást támogató lehetőségekben.**
- √ **Ne kergessünk illúziókat: a nézeteltérés vonatkozásaiban való megállapodástól a teljes rendezésig még hosszú lehet az út.**
- √ **Ne feledjük azt sem, hogy folyamatosan szinten kell tartanunk azt a képességünket, amellyel a másik fél megértette a mi „jó indokainkat", és mi is az övéit. Ez ugyanis segít észben tartani, hogy mindkét fél megnyílt a lehetőség előtt, hogy közösen szem előtt tartsák egymás érdekeit és szükségleteit.**