Konfliktuskezelés a munkahelyi gyakorlatban

Ismerős eset, hogy egy dolgozó rendszeresen elkésik, és ezen – főnökének minden figyelmeztetése ellenére – a legjobb szándékkal sem tud változtatni. Szinte kényszeresen cselekszik. Vajon miért nem tudják főnökével ezt a mindkettőjük számára kínos helyzetet megoldani?

Tárgyszavak: törődés; szerepjáték; viselkedési mód; konfliktus.

Bevezetés

Eric Berne amerikai tudós az 1950-es években elemezte az emberek viselkedésének rugóit. Megállapította, hogy az ember egész életében három alapszükséglet – a törődés, a biztonság és az ösztönzés – kielégítésére törekszik. Kérdésünkre a törődés iránti vágy ad magyarázatot. Megerősítést nyert, hogy ha egy csecsemőt csupán etetnek és pelenkáznak, de sosem simogatnak meg, ez nála később súlyos személyiségi zavarokat okoz. Ezért a kisgyerekek ösztönösen úgy viselkednek, hogy minél több törődést kapjanak, pozitív törődés hiányában akár negatívat is. Így sokszor azért rosszalkodnak, hogy felhívják magukra a figyelmet. Ez a gyerekes stratégia tudat alatt gyakran felnőttkorban is megmarad, amikor pedig már jobb módszerek is lennének a törődés elnyerésére.

Berne lélektani szerepjátékoknak nevezi a fentihez hasonló, a problémát meg nem oldó viselkedési módokat. A jelen esetben a dolgozó úgy viselkedett, hogy végül szemrehányást, azaz, negatív törődést kapjon. A játékok három tipikus szereplője az áldozat, az üldöző és a megmentő (*1. táblázat*). A szerepek közül legalább kettőt mindig betöltenek. A játékokra jellemző, hogy

- mindkét fél készen áll a játékra (A dolgozó hajlamos a késésre, a főnököt pedig bosszantja a pontatlanság.);
- ezután cselekmények következnek, amelyek rejtett üzenetet hordoznak (A dolgozó, mint „üldöző” mindig későn jön, aminek az a rejtett üzenete, hogy „öntörvényű vagyok”; a főnök, mint „megmentő” megértéssel van a túlterhelt dolgozó iránt, rejtett üzenete: „Segítek, mert nem tudsz magadon segíteni.”);

– amikor kicsordul a pohár, felcserélődnek a szerepek (A főnök „üldöző”-vé válik és szemrehányást tesz, a dolgozó pedig, mint „áldozat”, szenved.);
– a játék végén nem sikerül megoldani a problémát, és mindkét fél rosszul érzi magát (negatív törődés).

1. táblázat

A játékok három tipikus szereplője

Szerep	**Tények**	**Személyes vonatkozások**
Áldozat	kár éri	– úgy véli, hogy másoknak kell megváltozniuk, hogy ő jól érezze magát – úgy véli, hogy önmaga nem tudja megoldani a problémát
Megmentő	segít	– mások helyett vállalja a gondolkodást és a problémamegoldást – valójában nem szívesen teszi azt, amit tesz
Üldöző	kárt okoz	– másokat szid és túlzottan bírál – másokat meg akar büntetni – másoknak szenvedést okoz

A leírt konfliktus hétköznapi, amelyet a felek maguk is megoldhatnak. Vannak azonban olyan konfliktusok, amelyeknek a rendezéséhez külső segítségre van szükség. Egy konfliktus csak úgy oldható meg, ha nem magát a jelenséget nézzük, hanem annak okát keressük és szüntetjük meg. Jelen esetben a főnök elbocsáthatná a késő dolgozót, de így esetleg elveszítene egy jó szakembert. Ha viszont kölcsönösen kiderítik a konfliktus okát, és azt megoldják, akkor felszabadul a konfliktusra fordított energiájuk, és ezentúl jobb kedvvel, hatékonyabban tudnak dolgozni.

A konfliktusok okát nem a tények, hanem a személyes vonatkozások között kell keresni. Ehhez meg kell vizsgálni, hogy a konfliktus szereplői gyerek, felnőtt, vagy szülői „én-állapot”-ban cselekedtek-e. Az emberek ugyanis mindig ennek a három, úgy nevezett „én-állapot”-nak valamelyikében járnak el. A három én-állapotot az *2.táblázat* mutatja be:

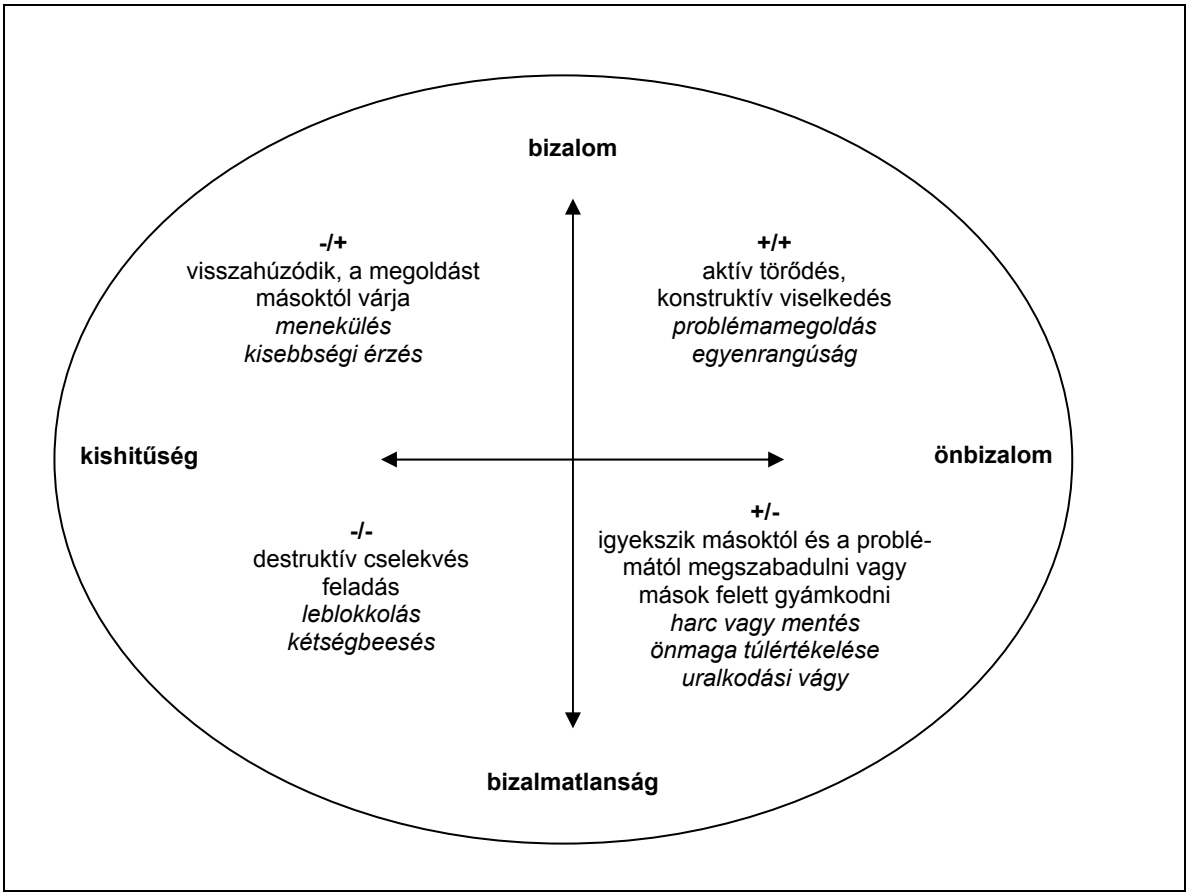
A szóban forgó példában a főnök általában számon kérő szülői én-állapotban szól beosztottjához, aki viszont gyermek én-állapotban mentegetődzik, vagy esetleg szülői én-állapotban visszavág. A problémát így nem lehet megoldani, mert a személyes érzések a kommunikációban akaratlanul is kifejezésre jutnak. A feleknek ki kell lépniük a szerepjáték-

ból. A megoldásra akkor van a legnagyobb esély, ha a problémát tárgyilagosan, felnőtt én-állapotban vizsgálják. Ez nem könnyű, hiszen mindkét fél tárgyilagosnak érzi magát. Szívesen megoldanák a konfliktust, de szinte kényszeresen, mindig ugyanúgy viselkednek.

2. táblázat

Az én-állapot modellje a cselekvések elemzéséhez

A cselekvések elemzése
Szülői én-állapot A szülőktől, vagy szülőként tisztelt személyektől átvett viselkedés, gondolkodás és érzés
Felnőtt én-állapot Az itt és most történtekre reagáló viselkedés, gondolkodás és érzés
Gyermek én-állapot A gyermekkori viselkedés, gondolkodás és érzés felelevenítése



1. ábra A tranzakció-elemzés alaphelyzetei

A gyermekkori viselkedésmódok tudat alatti követése helyett a kommunikációt tudatossá kell tenni. Tudnunk kell, hogy a problémákkal szemben a vitázó felek négy alaphelyzetet foglalhatnak el, amelyeket az *1. ábra* szemléltet.

+/+ alaphelyzet

Ez a kívánatos viselkedésmód ahhoz, hogy az emberek jól megértsék egymást. Itt az a meggyőződés jut kifejezésre, hogy „az emberek úgy jók, ahogy vannak”. Mindenkinek jogában áll, hogy olyan legyen, amilyen. Ebben az alaphelyzetben a partnerek vállalják a felelősséget viselkedésükért és problémáikat maguk oldják meg. Emellett ügyelnek arra, hogy ne ártsanak saját, vagy mások érdekeinek. Ha a két fél érdeke ellentétes, akkor megbeszélik egymással a probléma megoldását.

+/- alaphelyzet

A munkahelyeken gyakran ez az alaphelyzet uralkodik. Ebben az a felek meggyőződése, hogy „nekem van igazam, az én érdekeim fontosabbak, mint a tieid, és mindent megteszek azért, hogy azokat érvényesítsem”. Itt harc folyik, amelynek célja a másik fél eltávolítása. Az alaphelyzet szelídebb változata: „Én jobban tudom, hogy mi a jó neked. Segítek, mert te nem tudsz magadon segíteni.” Ez a változat gyakran túlzott tehervállaláshoz és kimerültséghez vezet. Ha nem bízom abban, hogy kollégám a feladatot jól el tudja végezni, magam végzem el, bár az ő dolga lenne. Egészséges önbizalom helyett itt önmagunk túlértékelése párosul a másokkal szembeni bizalmatlansággal.

-/+ alaphelyzet

Ezt az alaphelyzetet foglalják el azok, akik a konfliktusokat mindenáron el akarják kerülni. Önmagukat alulértékelik, és mások érdekeit sajátjaik elébe helyezik. Menekülnek a problémák elől, és azok megoldását másoktól várják. A +/- alaphelyzetben lévőkhöz hasonlóan, a problémákért ők is másokat okolnak, gyakran közvetlen feletteseiket. A -/+ alaphelyzetet elfoglalók lebecsülik saját képességeiket és lehetőségeiket. Alacsonyabb rendűnek érzik magukat, holott problémamegoldó képességük valójában jó.

-/- alaphelyzet

Ebben az alaphelyzetben vannak azok, akik kétségbeesnek és leblokkolnak. Azt vallják, hogy „semminek sincs értelme”. Csüggedtek és bátortalanok, kezelésük sok energiát emészt fel. Akármit is javasolnak nekik, mindent elutasítanak, vagy olyan barátságtalanul és destruktívan viselkednek, hogy mindenki kitér előlük.

Senki sem sorolható be mereven egy alaphelyzetbe. Az emberek esetenként hol az egyik, hol a másik szerint viselkednek, de mindenkire valamelyik alaphelyzet leginkább jellemző. Jó, ha tisztában vagyunk azzal, hogy melyikbe tartozunk, mert alapvetően ez határozza meg, hogyan kommunikálunk másokkal és a világgal.

Az alaphelyzetet tudatosan megváltoztathatjuk. A konfliktusokkal kapcsolatban ehhez két fontos tanácsot kell szem előtt tartani:

– *Válasszuk külön a személyt és a viselkedést*. Ha valakivel problémánk van, mondjuk el neki. Miután érzéseinknek hangot adtunk, a bosszúság elszáll, a feszültség megszűnik. Gondoljunk a másik jó tulajdonságaira, hiszen senkinek sincsenek csak negatív vonásai. A problémamegoldásban határozottnak kell maradni, de a személlyel kedvesen kell bánni.
– *Hagyjuk ellenfelünkre, hogy döntsön saját viselkedéséről*. Kifejezhetjük kívánságunkat, de a másiknak kell eldöntenie, hogy megváltozik-e. Döntésének következményeit úgyis neki kell viselnie. Ahhoz, hogy ezt jól átgondolhassa „felnőtt én-állapot”-ban kell lennie. Ehhez mi is hozzásegíthetjük azzal, hogy nem erőszakoljuk, hogy kívánságunk szerint cselekedjen. Minél kevésbé erőltetjük, annál könnyebben tudja elfogadni álláspontunkat. Ha viszont nyomást gyakorolunk rá, visszataszítjuk a „gyermek én-állapot”-ba, amelyre a lázadás jellemző, vagy a „szülői én-állapot”-ba, amely harcra indítja.

Vigyáznunk kell, hogy mi valóban +/+ alaphelyzetből kommunikáljunk, tudat alatt ne érződjön át szavainkon a helyzet miatt érzett bosszúság, ne térjünk vissza a régi szerepekhez. Könnyebben kerülünk +/+ alaphelyzetbe, ha átgondoljuk, hogy nem vagyunk feltétlenül ráutalva vitapartnerünkre. Mindig találhatunk más megoldást is. Ha ezt tudatosítjuk magunkban, belsőleg függetlenebbek leszünk, és ez elveszi szavaink élét.

Ha valakinek – férjünknek, kollégánknak, főnökünknek, bejárónőnknek – meg akarjuk mondani (bíráló) véleményünket, a beszélgetést a következő vezérfonal szerint folytassuk le:

3. táblázat

Egy konfliktus önerőből történő megoldásának határait kijelölő ismérvek

Ismérvek	**1–3. fokozatú konfliktus önerőből esetleg megoldható**	**4–6. fokozatú konfliktus külső segítség szükséges**
Érzések	– minden vitapartnernek erősödik az az érzése, hogy neki van igaza – erősödik a felsőbbrendűségi érzés – a vitapartnerek mind inkább versenytársnak érzik egymást – bizalmatlanná válnak – romlik a munkahelyi légkör – csökken az empátiás készség – az egyéni érzések a választott csoport érzései mögött háttérbe szorulnak, nő a csoport nyomása	– egyre erősebb kötelezettséggé válik, erkölcsileg is, az ellenfél elleni harc – nő az aggodalom – válsághangulat jön létre – megszűnik az empátia, csak önsajnálat van – a csoportérzés uralkodóvá válik (szektaszerűen)
Gondolatok	– az ember egyre inkább csak a vitapartner rossz tulajdonságait veszi észre – a megoldási lehetőségek szűkülnek a „vagy-vagy”-gyal szemben – a vitapartner tudása és képességei egyre vitatottabbá válnak	– előítéletek, amelyek csak beigazolódhatnak – csak fekete vagy fehér létezik – a vitapartner egész személyiségének megkérdőjelezése (a rossz megszemélyesítője) – a vitapartnernek egyre inkább rossz szándék tulajdonítása
Szándék	– a saját presztízs az ügynél fontosabbá válik – nő az elszántság valaminek végrehajtására – a közös célok kevésbé lesznek fontosak, mint az egyéni álláspontok – a vitapartnerek elvárják a másik fél ellenállását és azzal számolnak is	– fő törekvés a hiteles arculat elvesztésének elkerülése – a vitapartnerek meg szeretnék mutatni másoknak „az ellenség igazi destruktív szándékait” – a tények háttérbe szorulnak – a károkozás fontosabbá válik, mint a probléma megoldása
Cselekvés	– a vitapartnerek egyre kevésbé figyelnek egymás érveire – időnként megszakad a párbeszéd, „a szavak helyébe tettek” lépnek – élesedik a vita hangneme – a kommunikációban a tényeket háttérbe szorítják a kapcsolatok – szaporodnak a közvetett, rejtett célzások – a vitázók harmadik feleknek a konfliktust egyoldalúan állítják be	– ellenségképek kialakítása (diffamálás) – egyre elhamarkodottabb, impulzívabb cselekvés – egyre több fenyegetés – a környezet fokozódó bevonása (koalíciók, barát/ellenség) – az erőszak fokozódása

– *Pozitív bevezetés*: Beszéljünk arról, mit találunk a másikban valóban jónak.

– *Ténymegállapítás:* Mondjuk el a tényeket, de csak azokat, minden értelmezés, feltevés nélkül.
– *A tények hatása*: Szóljunk arról, mennyiben érintenek bennünket ezek a tények, miért érdekelnek bennünket.
– *Szünet:* Itt tanácsos lehetőséget adni partnerünknek arra, hogy válaszoljon az elmondottakra. Gyakran már ez is elég. Ha nem, akkor kerül sor arra, hogy kifejezzük kívánságunkat.
– *Mi a kérésünk* a helyzet orvoslására, hasonló problémák elkerülésére?
– *Pozitív kilátások*: Elmondjuk, hogy milyen előnnyel jár partnerünk számára, ha együttműködik, és mindazt, amivel kedvező viselkedésre ösztönözhetjük.

Ha nem simítjuk el a kis összezördüléseket, akkor azok egyre erősödnek és súlyos konfliktusokká válnak. Friedrich Glasl konfliktuskutató a konfliktus hat fokozatát különböztette meg az ártatlan összezördüléstől kezdve az egymást megsemmisítő csapásig. Csak az első három fokozatú problémát tudják a partnerek kedvező esetben maguk megoldani. A 4. fokozatú konfliktustól kezdve a helyzet már annyira elmérgesedik, hogy csak harmadik személy beavatkozása segíthet. Nagy konfliktusoknál fontos annak megállapítása, hogy a vita már túljutott-e azon a fokon, ameddig még külső segítség nélkül megoldható. A hivatali életben ezt a fokot könnyű elérni, pl. fúrás, áskálódás esetén. A megkülönböztetéshez segítséget nyújt a *3. táblázat*.

Ha egy konfliktusra inkább a táblázat jobb oldalán felsoroltak jellemzők, akkor külső segítséget kell kérni. Egyszerű összezördülések esetén a segítség lehet egy olyan személy, aki mindkét fél bizalmát bírja, bonyolultabb esetekben azonban közvetítést kell kérni. Sokan nem szívesen teregetik ki a szennyest mások előtt, de a közvetítés még mindig kevesebbe kerül, mint egy bírósági eljárás, vagy a huzakodás és az erődemonstráció gazdasági következményei.

A konfliktusokat energiaforrásnak kell tekinteni, mert megoldásuk belső energiát szabadít fel, ami az eredményesebb munkavégzésben külsőleg is kifejezésre jut.

Összeállította: Szabó Ildikó

Heidler, K.: Der Ausstieg aus Konflikten. = EW das Magazine für die Energie Wirtschaft, 102. k. 13. sz. 2003. jún. 23. p. 59–61.

Heidler, K.: Ärger als energiequelle. = EW das Magazine für die Energie Wirtschaft, 102. k. 12. sz. 2003. jún. 2. p. 64–66.

Streitkultur für Marketeers/”Zoff, aber bitte”. = Absatzwirtschaft, 2003. 1. sz. p. 98–100.