

# I. ELEMZÉS, TÁRGYALÁS, KONFLIKTUSRENDEZÉS ÉS PROBLÉMAMEGOLDÁS

## IB - KONFLIKTUSRENDEZÉSI ÉS KOMMUNIKÁCIÓS TECHNIKÁK

*A COMPETENCE projektet Izland, Liechtenstein és Norvégia finanszírozza az EGT és Norvég  
Alap a Regionális Együttműködésért keretében.*

## Dokumentum-összefoglaló

Ez a képzési segédanyag a színvonalasabb közszolgáltatások nyújtása érdekében az önkormányzati alkalmazottak kapacitásépítését célzó COMPETENCE (Capacity building of eMployees of municIPalities for betTER provisioN of public sERVICES) projekt keretében készült.

<b>A képzési segédanyag célja</b>	<b>A konfliktusrendezésre, a tárgyalásra mint konfliktusrendezési stratégiára, valamint a kommunikációs technikákra vonatkozó referenciaanyag</b> Ez az anyag a következőkbe nyújt betekintést: <ul style="list-style-type: none"><li>- különböző konfliktusrendezési módok, valamint konfliktuskezelési módok;</li><li>- a tárgyalás mint konfliktusrendezési stratégia;</li><li>- a tárgyalási folyamat szakaszai;</li><li>- az „elvi alapokra helyezett tárgyalás” módszere;</li><li>- különböző tárgyalási stílusok;</li><li>- asszertív kommunikációs technikák és</li><li>- a kommunikáció és a konfliktusrendezés interkulturális vetületei.</li></ul> A dokumentumban ismertetett konfliktusrendezési és kommunikációs technikák felhasználhatók ügyfelek és köztisztviselők közötti konfliktusok és/vagy önkormányzati alkalmazottak közötti konfliktusok rendezéséhez.
<b>Célközönség</b>	<b>Elsődleges közönség:</b> ügyfélkapcsolati feladatköröket ellátó és vezetői pozíciókat betöltő köztisztviselők, akiknek ügyfelekkel vagy alkalmazottak körében felmerülő konfliktusokkal kell foglalkozniuk, és akik korábban már részt vettek kommunikációs és konfliktuselemzési képzésen. <b>Másodlagos közönség:</b> önkormányzati alkalmazottak interaktív kommunikációs készségeinek fejlesztésére irányuló képzést lebonyolító belső vagy külső szakoktatók.
<b>Tervezett felhasználás</b>	<b>Elsődleges felhasználás: önálló tanulás.</b> A önkormányzati alkalmazottak mindennapi munkájuk során önállóan elolvashatják és alkalmazhatják a tartalmát. <b>Másodlagos felhasználás: szakoktatóknak szánt forrásanyag.</b> Különböző önkormányzati szervezeti egységek vezetői számára információs anyagként is szolgálhat munkatársaik képzési igényeinek meghatározásához és nekik szánt képzési programok kialakításához.

## Tartalomjegyzék

I. KONFLIKTUSRENDEZÉS .....	4
I.1. Konfliktusrendezés kontra konfliktuskezelés .....	4
I.2. Konfliktusrendezési módszerek .....	5
I.3. Konfliktuskezelési stratégiák .....	6
Feleletválasztós kérdések a konfliktusrendezésről.....	8
II. A TÁRGYALÁS MINT KONFLIKTUSRENDEZÉSI STRATÉGIA .....	10
II.1. A tárgyalás fogalom meghatározása .....	10
II.2. A tárgyalás mint konfliktusrendezési stratégia.....	10
II.3. A tárgyalási folyamat.....	12
II.4. Elvi alapokra helyezett tárgyalások mindkét fél számára előnyös megoldásokhoz .....	14
A tárgyaláshoz kapcsolódó feleletválasztós kérdések.....	17
III. KOMMUNIKÁCIÓS STÍLUSOK ÉS TECHNIKÁK.....	18
III.1. Kommunikációs stílusok .....	18
III.1.1. A kommunikációs stílusok jellemzői .....	18
III.1.2. Kommunikációs stílusok: Attitűdök és magatartásformák .....	20
III.2. Kommunikációs stílusok: Nem verbális kommunikáció .....	21
III.3. Asszertív kommunikációs technikák.....	23
III.4. Egyéni kommunikációs készségek.....	25
III.5. Személyes kommunikációs és tárgyalási stílusok .....	27
III.6. Tippek a sikeres kommunikációhoz és konfliktusrendezéshez.....	27
Feleletválasztós kérdések a kommunikációs stílusokhoz.....	29
IV. A KOMMUNIKÁCIÓ ÉS A KONFLIKTUSRENDEZÉS KULTURÁLIS VETÜLETEI ....	31
IV.1. A kultúra fogalom meghatározásai .....	31
IV.2. Kulturális különbségek .....	33
IV.3. Kulturális különbségek a kommunikáció során .....	35
IV.4. Kultúrák közötti félreértések és konfliktusok .....	37
Feleletválasztós kérdések a kultúrák közötti kommunikációról .....	39
1. FÜGGELÉK: A KONFLIKTUSKEZELÉSI STÍLUSOK ÉRTÉKELÉSE .....	41
2. FÜGGELÉK: SZEREPJÁTÉK-GYAKORLATOK.....	45

## I. KONFLIKTUSRENDEZÉS

Az American Management Association által készített tanulmány feltárta, hogy a felső- és a középvezetők napi munkaidejükből hozzávetőleg két órát töltenek konfliktushelyzetek megoldásával. Emiatt egyre több szakember a konfliktuskezelést ugyanolyan fontosnak tartja, mint a vezetői feladatköröket.

A konfliktusrendezésnek számos és változatos módja létezik, amelyeket sok szerző sokféleképpen ír le és kategorizál. Ez a szakasz áttekintést nyújt azokról a különféle konfliktusrendezési stratégiákról, amelyek az ügyfelek és a köztisztviselők közötti konfliktusok vagy az önkormányzati alkalmazottak közötti konfliktusok rendezéséhez alkalmazhatók.

### I.1. Konfliktusrendezés kontra konfliktuskezelés

Fontos különbséget tenni a konfliktusrendezés és a konfliktuskezelés között.

A **konfliktusrendezés** azt jelenti, hogy a konfliktust megoldják, rendezik vagy lezárják. Két vagy több fél által a közöttük lévő vita békés megoldásának megtalálása érdekében alkalmazott informális vagy formális folyamatként határozható meg. A konfliktusrendezés a vita központi elemét képező konfliktus orvoslására törekszik. Kreatív megoldások és a felek közötti közös nevező megtalálására helyezi a hangsúlyt. Arra törekszik, hogy a konfliktust inkább semleges, mint negatív forrásnak tekintse, és a konfliktus lehetséges pozitív kimeneteleit megoldás kialakításához használja fel.

A konfliktusrendezés rendszerint az adott pillanatban fennálló, rövid távú vitákra összpontosít, ugyanakkor arra törekszik, hogy e viták megértése révén utat találjon a tágabb konfliktushoz. A konfliktus megértését követően a felek arra törekednek, hogy módot találjanak a konfliktus rendezésére és megakadályozzák annak újbóli felmerülését. A konfliktusrendezés hasznos lehet, amikor feladatokat, munkaköri feladatköröket érintő viták vagy konfliktusok, alkalmazottak közötti konfliktusok, ügyfelekkel kialakult viták vagy kommunikációs félreértések merülnek fel.

Bloomfield és Reilly szerint a **konfliktuskezelés** „a különbség és az eltérés pozitív és konstruktív kezeléseként” határozható meg (Bloomfield és Reilly, 1998). A konfliktuskezelés nem a személyek közötti véleménykülönbségek rendezésére összpontosít, hanem pragmatikusan közelíti meg a konfliktust, mégpedig olyan megállapodások és gyakorlatok kialakításával, amelyek lehetővé teszik, hogy a személyek a különbségeik ellenére együttműködjenek. Ily módon a konfliktuskezelés nem szán olyan sok időt annak kitalálására, hogy egy adott konfliktus hogyan rendezhető vagy alakítható át, hanem a konfliktus negatív hatásainak enyhítését célzó stratégiákat kínál. Ezek a stratégiák a beavatkozás interperszonális, csoportközi szintjén vagy rendszerszinten jelentkezhetnek.

A konfliktuskezelés azt jelenti, hogy a konfliktusban közvetítenek, a konfliktussal foglalkoznak és a konfliktust leküzdik: vagyis egyetértés van azt illetően, hogy ne értsünk egyet, mégis együtt lépünk előre a közös területeken.

## I.2. Konfliktusrendezési módszerek

Az 1920-as években Mary Parker Follet által kidolgozott klasszikus megközelítés négy alapvető megoldást javasol a két fél között fennálló konfliktus rendezésére:

- **ellenőrzés:** az egyik, teljesen elégedett fél javát szolgáló rendezés, míg a másik fél teljesen elégedetlen;
- **kompromisszum:** mindkét fél részleges megelégedése;
- **integráció:** mindkét fél teljes megelégedése (nyilvánvalóan az ideális megoldás);
- a konfliktusban érintett felek **különválasztása**, tehát a konfliktushelyzet megszüntetése.

További konfliktusrendezési módszerek:

- **• fölérendelt célokhoz/fenyegetésekhez folyamodás** (M. és C. Sherif): magasabb szintű, elérhetetlen, illetve csak a felek együttműködése révén elkerülhető közös célok vagy fenyegetések megnevezése.
- **• harmadik félhez folyamodás** (békéltetés), amely több formában nyilvánulhat meg:
  - **vizsgálóbírói meghallgatás:** a harmadik fél kikérdezi a feleket, és azt követően jogerős, kötelező érvényű ítéletet hoz (pl. bírósági eljárások, peres eljárások);
  - **választottbírói eljárás:** a harmadik fél tájékoztatást kap a konfliktushelyzetről, meghallgatja a feleket, és kötelező érvényű, jogerős határozatot hoz a választottbíráskodást elfogadó felek számára;
  - **közvetítés:** a harmadik fél tanácsadó szerepet tölt be és olyan ajánlásokat kíván tenni, amelyek csak irányadóak a konfliktusban érintett felek számára.

A konfliktusrendezési folyamat során alkalmazott interakció és beavatkozás tekintetében három fő stratégia létezik:

1. **tárgyalás:** olyan kommunikációs folyamat, amelynek célja, hogy az álláspontok különbözőségének csökkentése révén a konfliktusban érintett két fél között megegyezés jöjjön létre;
2. **közvetítés:** a két fél álláspontjának magyarázata és értelmezése révén elősegíti a megegyezést célzó kommunikációt; egy olyan harmadik fél létezését feltételezi, aki közvetíti a kommunikációt;
3. **választottbírói eljárás:** egy harmadik félnek minősülő szakember létezését feltételezi, aki döntéshozatali hatáskörrel rendelkezik.

Míg a közvetítés és a választottbírói eljárás egy külső harmadik fél bevonására hagyatkozik a konfliktus rendezéséhez (más néven: „közvetett konfliktusrendezés”), a tárgyalás a konfliktusban érintett felek közötti közvetlen kommunikáción alapul.

A beavatkozási időkeret és a tartós megoldások tekintetében a konfliktusrendezési stratégiák a következőképpen is kategorizálhatók:

- rövid távú stratégiák: választottbírói eljárás, rábeszélés, a másik fél arról való meggyőzésére tett kísérlet, hogy adja fel álláspontját, kényszerítés, lefizetés; vagy
- hosszú távú stratégiák: különválasztás, közvetítés, fellebbezés, konfrontáció.

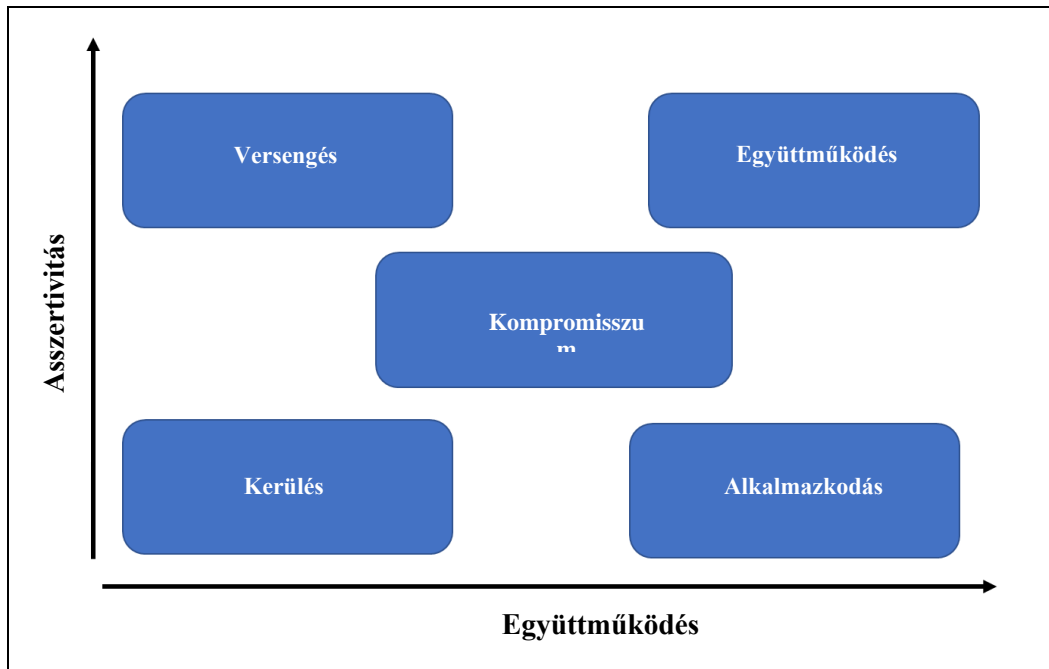
### I.3. Konfliktuskezelési stratégiák

Az 1960-as évek elején Robert Blake és Jane Mouton a konfliktus azonosítására szolgáló vezetői mátrixot dolgozott ki, amely „kezelési stratégiákat” is tartalmazott. A mátrix azt is szemléltette, hogy a konfliktuskezelési stratégiák hogyan tartoznak az aszertivitás és az együttműködés különböző szintjeihez.

Öt konfliktuskezelési stratégiát határoztak meg:

1. **Kerülés:** kis mértékű aszertivitás és kis mértékű együttműködés jellemzi. A felek (még) nem hajlandóak nyíltan beismerni a nézeteltérést. Ez egy nem konfrontatív megközelítés, amelyben a konfliktusok nem eszkalálódnak, azonban későbbre tolja a problémák nyílt kezelésének nehézségeit, tehát a konfliktusok gyakran rendezetlenek maradnak. Ilyen helyzetek olyan szervezeteknél fordulnak elő, amelyekben a személyzet fél a vezetőktől, a beosztottak és a felettesek közötti kapcsolatok feszültek, és a vezető rendszerint tekintélyelvű.
2. **Alkalmazkodás:** az egyik fél részéről kis mértékű aszertivitás és jelentős mértékű együttműködés jellemzi. Ebben az esetben az egyik fél – az álláspontja feladásával és a megegyezési területekre összpontosítással – hajlandó alkalmazkodni a másik érdekeihez és igényeihez, hajlandó felülkerekedni a meglévő különbségeken annak érdekében, hogy a két fél között pozitív interperszonális kapcsolat maradjon fenn. Ez a megközelítés az egyik fél legyőzésekor minimálisra csökkenti a sérelmet, mivel a kapcsolat fennmarad. Azonban kihasználja a gyengét és ezáltal neheztelést válthat ki.
3. **Versengés:** mindkét fél részéről jelentős mértékű aszertivitás és kis mértékű együttműködés jellemzi. Mindegyik fél a többiek rovására próbálja meg elérni a kitűzött céljait, de határozott, normatív kereten belül, ami megakadályozza az ellenséges érzelmek és az agresszív magatartásformák fokozódását. Bár nagyon célorientált megközelítés, gyakran a gyors ütemű és ádáz versengés ellenséges érzelmeket válthat ki a felek között.
4. **Kompromisszum:** közepes mértékű aszertivitás és közepes mértékű együttműködés jellemzi. Mindegyik fél enged (ideiglenesen feladja az eredeti kérések egy részét) annak érdekében, hogy mindkét oldal számára elfogadható megoldást lehessen találni. Ez hasznos olyan összetett problémák esetén, amelyekre nincs egyszerű megoldás, és amelyekben minden félre egyenlő erőviszonyok jellemzőek. Hátránya, hogy az optimálistól elmaradó megoldások megvalósulnak, ezért senki sem igazán elégedett.

5. **Együtműködés:** jelentős mértékű asszertivitás és jelentős mértékű együtműködés jellemzi, melynek során problémamegoldási mechanizmusokat alkalmaznak a meglévő véleménykülönbségek közvetlen kezelésére. A problémák olyan módon oldódnak meg, hogy minden érintett számára optimális eredmény jön létre. Mindegyik oldal megkapja azt, amit akar, a negatív érzések minimálisra csökkennek. Kölcsönös bizalmat teremt, pozitív kapcsolatokat tart fenn, és elköteleződést alakít ki, de meglehetősen időigényes lehet.



A Blake-Mouton-féle konfliktuskezelési stratégiák

Forrás: saját illusztráció

A személyek konfliktushelyzetekben tanúsított magatartásának mérésére a legszélesebb körben alkalmazott értékelési eszköz – a Thomas-Kilmann-féle eszköz – szintén e modell alapján került kialakításra. Egyikőnk sem jellemezhető egyetlen konfliktuskezelési stílussal, mindegyikőnk képes mind az öt konfliktuskezelési mód alkalmazására. Egyesek azonban jobban alkalmaznak egyes konfliktuskezelési módokat, mint mások: akár a vérmérsékletük, ezért hajlamosak fokozottabban hagyatkozni az adott konfliktuskezelési módokra, mint mások: akár a vérmérsékletük, akár a gyakorlat miatt. A Thomas-Kilmann-féle eszköz segítségével az ember elsajátíthatja a személyes konfliktuskezelési mintázatait és az egyes konfliktuskezelési módok legmegfelelőbb alkalmazásait. A Thomas-Kilmann-féle eszközt széles körben használják közvetítők, tárgyalópartnerek és számos, segítő szakmát gyakorló szakember (pszichoterapeuták, coachok, tanácsadók stb.). Az öt konfliktuskezelési stratégia különböző stratégiák tárgyalási helyzetekben történő alkalmazásának alapjaként is szolgál, lásd az alábbi szakaszokat.

A Thomas-Kilmann-féle eszköz ingyenesen hozzáférhető változata, Reginald Adkins konfliktusstílus-értékelése az 1. függelékben található.

## Feleletválasztós kérdések a konfliktusrendezésről

A helyes válaszokat **vastagon szedve** jelöltük.

1. *A konfliktusrendezés jelentése:*

A. egy konfliktus forradalmi megközelítése.

**B. megoldás találása valamilyen konfliktusra, hogy az megszűnjön.**

C. a nemzetközi diplomáciához kifejlesztett és jelenleg a nemzetközi diplomáciában alkalmazott különleges kommunikációs technika.

D. valamilyen konfliktus kezeléséhez felvett személyes attitűd és stílus.

2. *Az alábbiak közül melyik NEM konfliktusrendezési módszer?*

**A. kerülés**

B. választottbírói eljárás

C. közvetítés

D. tárgyalás

3. *A konfliktusrendezés és a konfliktuskezelés...*

A. ugyanannak az érmének a két oldala: a kezelés az egyéni oldal, a rendezés a konfliktusban érintett összes fél közös oldala.

B. szinonimák: ugyanaz a jelentésük.

**C. két különböző folyamatra utal: a kezelés a konfliktus kezelésének egyéni folyamata, a rendezés a konfliktusban érintett összes fél folyamata.**

D. egyaránt egy nagyobb folyamat, a tárgyalás lépése.

4. *Az alábbi konfliktuskezelési stílusok közül melyik eredményez a legnagyobb valószínűséggel mindenki számára előnyös megoldásokat?*

A. versengés

B. kompromisszum

**C. együttműködés**

D. alkalmazkodás

5. *Az együttműködésen alapuló konfliktuskezelési stílus jellemzője...*

A. kis mértékű aszertivitás és kis mértékű együttműködés

B. kis mértékű aszertivitás és jelentős mértékű együttműködés

jelentős mértékű aszertivitás és kis mértékű együttműködés

**D. jelentős mértékű aszertivitás és jelentős mértékű együttműködés**



## IRODALOMJEGYZÉK

Blake, Robert; Mouton, Jane (1985). *The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.

Follett, Mary Parker (2013) [1924]. *Creative Experience*. Martino Fine Books.

Thomas, Kenneth W.; Kilmann, Ralph H. (1978). "Comparison of Four Instruments Measuring Conflict Behavior". *Psychological Reports*. 42 (3\_suppl): 1139–1145. doi:10.2466/pr0.1978.42.3c.1139

Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument (TKI) retrieved on 26 May 2023 from <https://kilmanniagnostics.com/overview-thomas-kilmann-conflict-mode-instrument-tki/>

Muzafer Sherif and Carolyn W. Sherif: "Ingroup and intergroup relations." Chapter 19 in James O. Whittaker (Ed.), *Introduction to Psychology*. Philadelphia: Saunders, 1965.

Don Hellriegel, John W. Slocum, Richard W. Woodman (1992) *Organizational Behavior*, p. 478

Agndal, Henrik (2007). "Current trends in business negotiation research: An overview of articles published 1996-2005," SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration 2007:003, Stockholm School of Economics.

[The skills of negotiating : Scott, W. P : Free Download, Borrow, and Streaming : Internet Archive](#)

C. Tripon, D. Marius, G, Penciu (2013.) *Conflict management and negotiation techniques*, BABEȘ-BOLYAI UNIVERSITY, CLUJ-NAPOCA

## II. A TÁRGYALÁS MINT KONFLIKTUSRENDEZÉSI STRATÉGIA

### II.1. A tárgyalás fogalommeghatározása

A tárgyalás a legáltalánosabban eltérő érdekekkel és célkitűzésekkel rendelkező csoportok és/vagy személyek közötti interakcióként határozható meg, melynek célja, hogy az álláspontok megvitatását és ütköztetését követően megegyezésre jussanak és közös döntéseket hozzanak.

A „tárgyalás” kifejezés arra a folyamatra utal, amelyet a saját igényünk kielégítése érdekében követünk, amikor az akaratumk mások irányítása alatt áll. Bármely olyan vágy vagy igény, amelynek kielégítésére törekszünk, potenciális konfliktus- vagy tárgyalási helyzethez vezet. „A tárgyalás az a folyamat, amelynek során két vagy több, közös és ellentétes célkitűzésekkel rendelkező fél megvitatja egy esetleges megegyezés lehetőségeit.” (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1992).

Másképp fogalmazva: a tárgyalás elsősorban egy megbeszélési és egy „adok-kapok” folyamat, amelynek célja a felek közötti viták jóhiszemű rendezése és általában véve a megegyezésre törekvés, amelynek keretében mindegyik fél várhatóan engedményeket tesz mindegyikük javára.

A tárgyalásban érintett felek lehetnek egyéni tárgyalópartnerek vagy tárgyalócsoprtok. A felek számától függően a tárgyalás lehet:

- **kétoldalú:** amikor két fél (akár egyéni tárgyalópartnerek, akár tárgyalócsoprtok) között zajlik;
- **többoldalú** vagy csoportos, amikor kettőnél több, különböző fél vesz részt a tárgyalásban.

Több féllel foglalkozás exponenciálisan összetettebbé tesz bármely konfliktus- vagy tárgyalási helyzetet. Ehhez a dokumentumhoz csak a kétoldalú és a közvetlen tárgyalásokat vesszük figyelembe.

### II.2. A tárgyalás mint konfliktusrendezési stratégia

A két fél között konfliktusrendezési céllal folytatott közvetlen tárgyalás alapja, hogy mindkét fél hajlandó a közöttük lévő vitát békés úton, harmadik fél közreműködése nélkül rendezni. A konfliktusok lezárását célzó, összes létező tárgyalástípus közül a szakemberek kettőt ajánlanak: a disztributív tárgyalást és az integratív tárgyalást, ugyanis ezek a leginkább alkalmazott módszerek.

A **disztributív tárgyalás** az egyik fél számára előnyös, a másik fél számára hátrányos helyzetet eredményez, amelyben a végső tét a felek számára közös. Azon a feltételezésen alapul, hogy a tárgyaló felek érdekei teljesen ellentétesek a másikéval, ami azt jelenti, hogy az egyik fél csak növelheti a saját előnyét, ha a másik veszít (az egyik fél számára előnyös, a másik fél számára hátrányos helyzet). Ahogyan a „nullára kihozható játszma” elnevezés feltételezi, a nap végén a nyereség és a veszteség kiegyenlíti egymást, és a nettó értékük nulla. Ebben a tárgyalási modellben az érintett felek jellemzően *versengő* és *ellenséges* magatartást tanúsítanak és különböző taktikákat alkalmaznak ahhoz, hogy előnybe kerüljenek a másik féllel szemben, illetve ahhoz, hogy

akadályozzák a másik fél taktikáit és lehetőségeit, csökkentsek a mozgásterét vagy gyengítsék az érveit.

A modell azt feltételezi, hogy a tárgyalás egyetlen tényezőre vagy kölcsönösen összefüggő kérdésekre összpontosul, a tárgyalópartnerek pedig racionálisan viselkednek és csak a saját érdekeiket tekintik szívügyüknek. Azt is feltételezi, hogy az összes szereplő ugyanazokkal az információkkal rendelkezik a tárgyalási kérdésekről és a tárgyalásban érintett felek érdekeiről, ami aligha történik meg a valóságban.

Ez a tárgyalástípus a versengés és a kötelezettség metszéspontjában található, és ennek következtében a felek némileg hajlamosak kompromisszumra. Disztributív tárgyalást gyakran olyan felek alkalmaznak, akiknek nem volt korábban kapcsolatuk egymással, és akik nem szándékoznak a jövőben együttműködni: jellemzően egyszeri ügyletek, például ház-adásvétel esetében.

Az **integratív tárgyalás** közös problémamegoldást jelent, mégpedig olyan módon, amely az érintett felek számára egyaránt előnyös helyzetet teremthet. Az integratív vagy együttműködésen alapuló tárgyalás fontos jellemzője, hogy a felek „...úgy érzékelik, hogy a tárgyalási kérdés terjedelme nem rögzített. Sőt, bővíthető olyan szempontokkal, amelyek nem merültek fel addig, amíg a felek nem ismerték egymást és nem alakítottak ki kapcsolatot.” (Agndal, 2007)

A disztributív tárgyalással ellentétben az integratív tárgyalás azt feltételezi, hogy a tárgyalás nem „nullára kihozható játszma”, de *együttműködés és közös munka* keretében minden félnek lehetősége van a céljai elérésére. Míg a disztributív tárgyalás azt feltételezi, hogy rögzített mennyiségű értéket („fix torta”) kell elosztani a felek között, az integratív tárgyalás a tárgyalás során kísérli meg az értékteremtést („a torta növelése”), akár úgy, hogy az egyik tényező elvesztését a másiktól származó nyereséggel „kompenzálja” („kompromisszumok”), akár úgy, hogy a konfliktus kérdéseit úgy építi fel vagy dolgozza át, hogy mindkét fél számára előny keletkezzen.

Az integratív tárgyalás további elnevezései: érdekeken alapuló, érdemeken alapuló vagy elvi alapokra helyezett tárgyalás. Olyan technikák összessége, amely úgy kísérli meg egy kialakult megállapodás minőségének és valószínűségének javítását, hogy előnyt kovácsol abból, hogy különböző felek gyakran eltérő módon értékelik az eltérő kimeneteleket: ennek általános elnevezése a „minden fél számára előnyös” tárgyalás. Bár nem Mary Parker Follett alkotta a kifejezést, a *Creative Experience* című könyvében ismertetett integrációs folyamat képezi mindannak az alapját, amelyre jelenleg „minden fél számára előnyös” konfliktusrendezésként hivatkozunk.

Integratív tárgyalást gyakran alkalmaznak olyan felek, akik a jövőben együttműködni szándékoznak, és elkötelezettek a hosszú távú, kölcsönösen előnyös kapcsolatok kialakítása és fenntartása iránt.

### II.3. A tárgyalási folyamat

Ha a tárgyalás kommunikációs folyamatként tekintünk, eltérő fázisok és folyamatlépcsők határozhatók meg a felkészüléstől a teljes rendezésig és megvalósításig. Fischer és Ury, a Harvard University tanárai és az egész világon bestseller „*Getting to yes: Negotiating an agreement without giving in*” című könyv szerzői leríják a tárgyalási folyamat öt szakaszát:

**1. Felkészülés:** mielőtt a tárgyaló felek ténylegesen szembesülnek egymással, felkészülési tevékenységekre, például információkeresésre, az előzmények áttekintésére stb. kerülhet sor. Olyan esetekben, amikor a tárgyalások nem tervezettek, például eseti konfliktusok rendezésekor a felkészülési szakasz hiányozhat.

**2. Kapcsolat kiépítése:** amint a közvetlen tárgyalás elkezdődik, mindkét fél a másik értékelésére és álláspontjának kialakítására törekszik. Erre a kezdeti kapcsolat-kiépítésre sor kerülhet baráti és konstruktív módon vagy ellenséges és agresszív módon, lásd fent a disztributív, illetve az integratív tárgyalást.

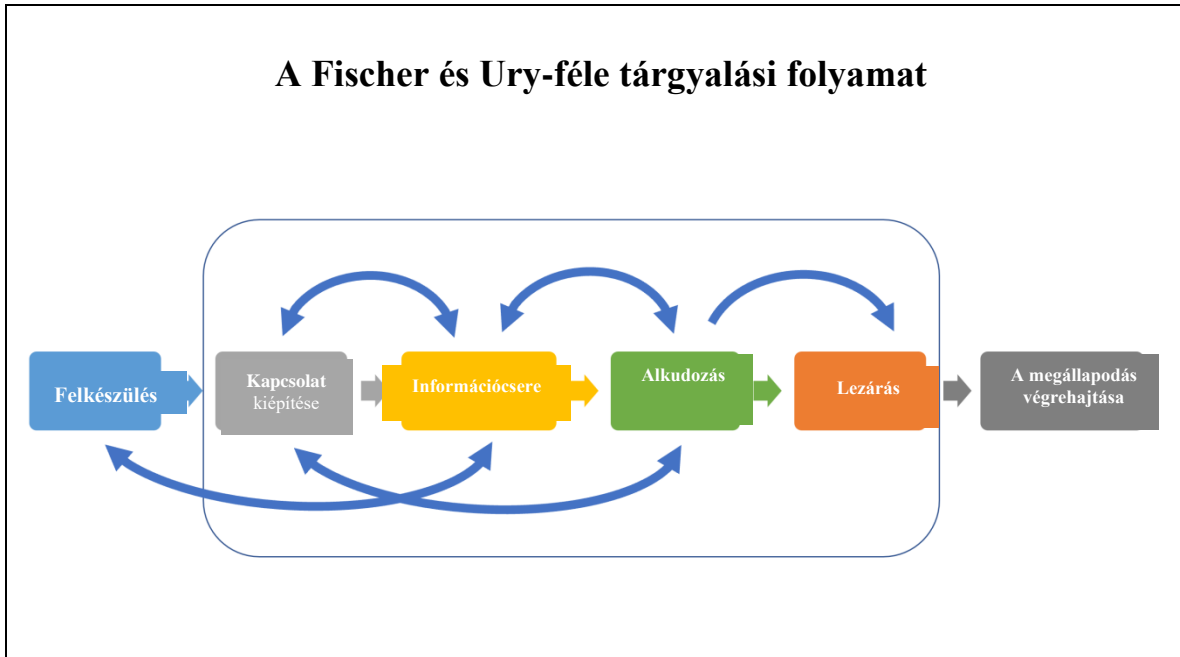
**3. Információcsere:** ebben a szakaszban a felek az igényeikkel és az érdekeikkel kapcsolatos információkat osztják meg, és legalább a szándékukat közlik. Az integratív vagy együttműködésen alapuló tárgyalás során a felek az információs aszimmetriákat is megvizsgálják: milyen tények, részletek és perspektívák ismertek az egyik fél számára, de ismeretlenek a másik számára: ezek akár arra is lehetőséget teremthetnek, hogy a felek „növeljék a tortát” és meghatározzák azokat a közös vagy egymást kiegészítő érdekeket, amelyek segítségével kölcsönösen előnyös megegyezésre jutnak. A disztributív tárgyalásokban az információcsere nagyon korlátozott lehet, mivel a felek az információs aszimmetriát olyan erőnek érzékelhetik, amelyet felhasználhatnak a saját előnyükre vagy a másik fél kárára.

**4. Alkudozás:** ebben a szakaszban ellentétes érdekek ütköznek, és a felek azokat oly módon kísérlik meg összeegyeztetni, hogy a lehető legtöbb előnyt biztosítják saját maguk számára. Az egyes felek együttműködési hajlandóságától vagy asszertivitásának mértékétől függően az alkudozás lehet heves és intenzív („versengés”), békés („együttműködés” vagy „kompromisszum”), sőt szinte hiányozhat is („alkalmazkodás”), ahogyan a Blake-Mouton-féle konfliktuskezelési stratégiákban szerepel.

**5. Lezárás:** a tárgyalási folyamat utolsó szakasza, amelynek során a felek megállapodásra jutnak és véglegesítik a végrehajtás részleteit.

Bár sokan hajlamosak a tárgyalásokat lineáris folyamatnak tekinteni, a felek valójában előre és hátrafelé mozognak a különböző szakaszok között, mielőtt megállapodásra jutnának.

## A Fischer és Ury-féle tárgyalási folyamat



Forrás: saját illusztráció

Bill Scott szerint bármely tárgyalási folyamat első szakasza „a légkör megteremtése”. Szerinte ez a tárgyalást megelőző szakasz, amelynek célja a megbeszélésekhez vezető környezet kialakítása. A hangsúly egy olyan légkör megteremtésén van, amely a felek közötti kommunikációt részesíti előnyben. Ez megfelel a Fischer és Ury modelljében szereplő „Kapcsolat kiépítésének”, amelyet a tárgyalási folyamat szerves részének tekintenek.

Scott úgy véli, hogy „a légkör megteremtésének” elsődleges célja az ő szavaival „a jég megolvasztása”: a jövőbeli tárgyalásban részt vevő partnerek és az első benyomás közötti kapcsolat megteremtése. Azt állítja, hogy ennek a szakasznak a tárgyalási idő mintegy 5%-át kell kitennie, azonban a kultúrák közötti különbségeket – például az előirányzott időtávot (rövid, illetve hosszú táv, a problémák megközelítésének sebessége) és a közvetlen/közvetett kommunikációt – hangsúlyosan figyelembe kell venni, lásd a tárgyalások interkulturális szempontjait.

Más szerzők a tárgyalási folyamatnak csak három szakaszát írják le:

1. tájékoztató szakasz: mindegyik fél megpróbál a lehető legtöbb információt kideríteni a másik fél helyzetéről és célkitűzéseiről;
2. versengési szakasz: a tárgyalópartnerek megpróbálnak a lehető legtöbb előnyt megszerezni az ügyfeleik számára;
3. együttműködési szakasz: több tényezőt figyelembe vevő ügyletekre kerül sor, a felek a közös érdekeik csiszolására törekednek.

## II.4. Elvi alapokra helyezett tárgyalások mindkét fél számára előnyös megoldásokhoz

Fischer és Ury a Harvard Negotiation Project keretében kidolgozott külön módszertant javasolja a mindkét fél számára előnyös megoldások eléréséhez, ezek az úgynevezett „elvi alapokra helyezett tárgyalások”. Ők a tárgyalás lélektanára összpontosítottak, hogy elfogadható megoldásokat találjanak annak meghatározásával, hogy mely igények rögzítettek és melyek rugalmasak, és így tárgyalhatóak a tárgyaló felek számára.

Az elvi alapokra helyezett tárgyalás célja „a problémák érdemi eldöntése, nem pedig alkudozási folyamat keretében történő eldöntése”. Ezeket a tárgyalásokat „érdekeken alapuló tárgyalásoknak” is nevezik, mert a felek érdekei állnak a tárgyalási folyamat középpontjában. A módszer az alábbi négy elven alapul:

### I. Az emberek függetlenítése a problémától

A tárgyalópartnerek elsősorban emberek: eltérő értékekkel, kulturális háttérrel, nézőpontokkal és érzelmekkel rendelkező emberek, akik néha irracionális és kiszámíthatatlan társas lények. A tárgyalópartnerek közötti munkakapcsolat, amelyben a bizalom, a megértés és a tisztelet az idő múlásával alakul ki, zökkenőmentesebbé és hatékonyabbá teheti a tárgyalásokat. A felek közötti kapcsolat azonban általában összefonódik a felek által tárgyalta problémával, ezért a tárgyalás során ki kell térni az érzékelés, az érzelmek és a kommunikáció kérdésére.

Ami az *érzékelést* illeti, fontos, hogy a tárgyalópartner megértse, hogy a másik fél hogyan látja a kérdést. Ez többek között a következőképpen érhető el: „Képzeld magát az ő helyébe”, „Beszéljék meg, hogy a másik hogyan érzékeli a dolgokat” és „Presztízsmentés: Javaslatait hozza összhangba a másik értékeivel”.

Ami az *érzelmeket* illeti, a szerzők arra ösztönzik a tárgyalópartnereket, hogy vizsgálják meg a saját érzelmeik okait és a másik fél érzelmeinek az okait is. Szükség lehet a haragot hatástalanító technikákra, például arra, hogy lehetővé tegyünk a másik fél számára, hogy hangot adjon sérelmeinek, illetve szimbolikus gesztusként a bocsánatkérésre.

Ami a *kommunikációt* illeti, a szerzők rámutatnak három gyakori problémára és javaslatokat tesznek a megakadályozásukra vagy a megoldásukra:

- nem beszélünk közvetlenül és egyértelműen a másik féllel;
- nem figyelünk aktívan a másik félre, inkább csak azért figyelünk, hogy megcáfoljuk a másik fél állításait; és
- félreértjük vagy tévesen értelmezzük azt, amit a másik fél mond.

Bár mindezek a kommunikációs problémák a tárgyalási folyamat kudarcához vezethetnek, a tárgyaló felek közötti interkulturális különbségek különösen az első és a harmadik pont esetében jelentenek fokozott kockázatot (közvetlen kommunikáció és helyes értelmezés), lásd még a kommunikáció kulturális vetületeiről szóló szakaszt.

## **II. Helyezze a hangsúlyt az érdekekre, ne az álláspontokra!**

A második elv megkülönbözteti a felek által képviselt álláspontokat az adott álláspontokhoz vezető érdekektől. Az érdekek az egyes felek vágyai, igényei, aggályai és félelmei; az érdekek motiválják az embereket. Az álláspontok az érdekek alapján hozott döntések; az érdekek miatt hozunk bizonyos módon döntést.

A szerzők azt ajánlják, hogy a tárgyalópartnerek nevezzék meg a felek álláspontjának mögöttes érdekeit, például „a gazdasági jólét” „alapvető emberi szükségletei”, „az életünk feletti ellenőrzés”. Ezek az érdekek lehetnek közösek, egymással ütközőek, összeegyeztethetőek vagy semlegesek. A felek érdekeinek összeegyeztetése jobban működik, mint az álláspontok közötti kompromisszum keresése: minden érdek számos különböző módon, nem csak a (rendszerint az álláspontnak tartott) legnyilvánvalóbb módon elégíthető ki. Az ellentétes álláspontok mögött sokkal több érdek húzódik meg, mint az éppen ütköző érdekek, többek között közös és összeegyeztethető érdekek is. Mindkét félnek tárgyalnia kell az érdekeiről és nyitottnak kell maradnia a vita másik oldalára, hogy az érdekeiket kielégítő alternatívákhoz jussanak.

## **III. Találjon ki kölcsönös elõnyszerzést célzó alternatívákat!**

A harmadik elv mindkét tárgyaló félnek kedvezni próbál. A szerzők – az alternatívák kitalálásához – azt javasolják, hogy a felek külön-külön és lehetőleg együtt is vessenek fel ötleteket, és válasszák külön az alternatívák kitalálását a döntéshozataltól. A könyv kifejezetten az eredményes ötletbörze előmozdítását célzó technikákat ismerteti, például egy kördiagram ábrázolja a probléma, az elemzés, a megközelítések és a cselekvési ötletek kötelezően ismétlődő lépéseit.

Az alternatívák bővítésének lehetőségei:

- a kördiagram négy gondolkodástípus lehetővé tételéhez használható fel: egy elképzelés használata továbbiak kialakításához;
- különféle szakértők szemszögéből vizsgálódás;
- különböző erősségű, pl. ideiglenes, illetve állandó, kötelező érvényű, illetve nem kötelező érvényű, részleges, illetve átfogó, feltétlen, illetve feltételes megállapodások kitalálása;
- a javasolt megállapodás hatályának megváltoztatása, pl. kísérleti terület kiválasztása vagy kísérleti időszak meghatározása.

A felek által felvetett alternatívák igazodhatnak akár közös érdekekhez, akár egymást kiegészítő, eltérő érdekekhez. Egy megfelelő alternatíva kidolgozását követően az egyik fél írásbeli megállapodást szövegezhet, hogy megkönnyítse a döntést a másik oldal számára. További döntéshozatali módok:

- Tárgyalópartnerére inkább személyként, mint elvont szervként tekintsen!
- Egyértelműen fejezze ki akarátát: használjon konkrét szavakat vagy határozzon meg egyértelmű cselekvéseket!

- Keressen precedenst: az emberek következetesek akarnak lenni és folytatni akarják azt, amit korábban csináltak. A beavatkozás elmulasztása könnyebb, mint a beavatkozás, abbahagyni könnyebb, mint új dologba kezdeni.
- Pozitívan tudatosítsa a másik félben a döntés következményeit!

#### IV. Ragaszkodjon objektív kritériumok használatához!

A negyedik elv arra ösztönzi a feleket, hogy „bármelyik oldal akaratától *független* alapon tárgyaljanak”. E megközelítés segítségével „békés úton és hatékonyan” alakíthatók ki „bölcsek megállapodások”. Az objektív kritériumok a piaci értékhez és a precedenshez hasonló tényezőkön alapulhatnak. A tárgyalások során az objektív kritériumok használatának három lépése a következő:

1. ilyen kritériumok közös keresése;
2. az alkalmazásra kiválasztandó kritériumok iránti nyitottság megőrzése; és
3. soha nem szabad engedni a nyomásnak vagy a fenyegetéseknek.

Ha a másik oldal „erősebb alkupozícióban van”, a szerzők azt ajánlják, hogy „alakítsuk ki a kialakult megoldáshoz vezető legjobb alternatívát”. Ez az alternatíva „a tárgyalás nélkül elérhető eredményeket” jelenti. A szerzők három megoldást javasolnak egy olyan, kialakult megoldáshoz vezető legjobb alternatíva kialakításához, amely egyrészt megvédi a tárgyalópartnert egy elutasítandó megállapodás elfogadásától, másrészt bármely elfogadott megállapodást javít:

1. Megállapodás hiányában esetlegesen végrehajtható cselekvések listájának elkészítése
2. A legígéretesebb ötletek közül egyes ötletek alternatívákká alakítása
3. A legjobbnak tűnő alternatíva kiválasztása

Fischer és Ury hisz abban, hogy a tárgyalások során nyílt és őszinte kommunikációt kell alkalmazni, és mindketten ezt népszerűsítik. Azt javasolják, hogy a felek a korábban felsorolt elveket alkalmazva tárgyaljanak a tárgyalás szabályairól. Ezzel sikeresen kezelhetők olyan taktikák, mint a megtévesztés és a pszichés nyomás.

#### IRODALOMJEGYZÉK

Fisher, Roger; Ury, William; Patton, Bruce (2011) [1981]. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (3rd ed.). New York: Penguin Books.

[The skills of negotiating : Scott, W. P : Free Download, Borrow, and Streaming : Internet Archive](#)



## A tárgyaláshoz kapcsolódó feleletválasztós kérdések

A helyes válaszokat **vastagon szedve** jelöltük.

1. *A tárgyalás jelentése:*

**A. az érintett felek közötti közvetlen kommunikáció segítségével, békés úton lebonyolított konfliktusrendezési folyamat.**

B. az üzleti életben csak tárgyalóasztalnál fordul elő.

C. a nemzetközi diplomáciához kifejlesztett és jelenleg a nemzetközi diplomáciában alkalmazott különleges kommunikációs technika.

D. ugyanaz, mint a másik fél kérésének megtagadása, azaz visszautasítása.

2. *Az alábbi állítások közül melyik NEM igaz a tárgyalási folyamatra?*

A. Az érintett feleknek időre és erőfeszítésre van szükségük a kapcsolat kiépítéséhez.

**B. Az alkudozás a tárgyalási folyamat első lépése.**

C. A tárgyalási folyamatnak több szakasza van, amelyek nem feltétlenül lineárisak.

D. A szakképzett tárgyalópartnerek felgyorsíthatják a folyamat szakaszait, ezáltal a megoldás gyorsabb megtalálását.

3. *A tárgyalás mindkét fél számára előnyös megközelítése...*

A. megköveteli, hogy a tárgyalásokban érintett összes fél nyerni akaró szerencsejátékos legyen.

B. arra utal, hogy a feleknek kompromisszumokat kell tenniük ahhoz, hogy mindenki nyerhessen.

**C. a felek különböző érdekeinek azonosítására és kielégítésére helyezi a hangsúlyt.**

D. a rövid távú eredményekre helyezi a hangsúlyt, hogy mindkét fél elégedett legyen.

4. *„Az emberek függetlenítése a problémától” elv arra utal, hogy*

A. figyelmen kívül kell hagyni a személyes szempontokat és csak a problémamegoldásra kell összpontosítani.

**B. személyes kapcsolatot kell kialakítani a másik féllel, és nem őt kell a problémának tekinteni.**

C. először az érintettekkel kell foglalkozni és számukra kell örömet okozni, aztán kell a problémával foglalkozni.

D. egy tárgyalási folyamatban két találkozót kell tartani: az elsőt az emberi kérdések tárgyalása, a másodikat a probléma megoldása céljából.

5. *Az ötletek közös felvetése a mindkét fél számára előnyös tárgyalások fontos része, mert*

A. szórakoztató módon alakítható ki egy kezdeti barátságos munkavégzési légkör.

B. más módon nem csökkenthető a stressz a két tárgyaló fél között.

C. önmagunk nem vethetünk fel ötleteket.

**D. a felek együtt több megoldási alternatívát tudnak kialakítani, mint egyedül.**

# III. KOMMUNIKÁCIÓS STÍLUSOK ÉS TECHNIKÁK

## III.1. Kommunikációs stílusok

Az eredményes kommunikáció a köztisztviselők számára elengedhetetlen készség a munkatársaikkal, a feletteseikkel és a lakossággal való interakcióik során. Köztisztviselőként az információ közvetítésére, gondolatok kifejezésére és mások megértésére való képesség alapvető fontosságú a kormányzati intézmények sikeres működéséhez és a közszolgáltatások nyújtásához. A kommunikáció dinamikáját jelentősen befolyásoló fontos szempont a különböző kommunikációs stílusok megértése.

A kommunikációs stílusok az egyének eltérő önkifejezési módjaira, a másokkal folytatott interakciójuk és az üzenet-közvetítési módjaikra utalnak.

Négy fő kommunikációs stílus létezik:

- passzív
- agresszív
- passzív-agresszív
- asszertív

Mindegyik stílusnak eltérő jellemzői vannak, és mindegyik stílus hatással van az interperszonális kapcsolatok dinamikájára és a kommunikáció általános eredményességére.

A négy fő kommunikációs stílus koncepciója széles körben elismert keret a pszichológia és a kommunikáció területén. Bár egyetlen olyan egyén sincs, aki hitelt érdemlően véglegesen meg tudná határozni ezeket a stílusokat, számos, az interperszonális kommunikáció és a pszichológia területének különböző szakértői és kutatói tanulmányozták és tárgyalták ezeket.

Olyan pszichológusok és kutatók, mint Alberti és Emmons, Virginia Satir, Carl Rogers, és Robert Bolton hozzájárultak a különböző kommunikációs stílusok megértéséhez és kutatásához. Munkájuk segítséget nyújtott a kommunikációs stílusok koncepciójának kialakításához, valamint a kapcsolatokra és a kommunikáció általános eredményességére kifejtett hatásuk formálásához.

### III.1.1. A kommunikációs stílusok jellemzői

#### **Passzív kommunikációs stílus:**

A passzív stílusban kommunikálók hajlamosak kerülni a véleményük, az igényeik és a vágyaik kifejezését. Gyakran mások érzéseit és igényeit részesítik előnyben a sajátjaikkal szemben. Bátortalannak, félénknek vagy alázatosnak tűnhetnek. A passzív stílusban kommunikálóknak nehézségeik lehetnek abban, hogy meghúzzák a határokat, „nemet” mondjanak vagy kiálljanak magukért. Előfordulhat, hogy nehezen tudják érvényesíteni az érdekeiket, és gyakran lebecsülik a saját fontosságukat. Ez a kommunikációs stílus a frusztráció, a neheztelés és a kihasználtság érzéseire vezethet.

### **Agresszív kommunikációs stílus:**

Az agresszív stílusban kommunikálók erélyesen fejezik ki gondolataikat, véleményüket és vágyaikat, és gyakran nincsenek tekintettel mások érzéseire vagy szempontjaira. Előfordulhat, hogy ellenséges vagy konfrontatív nyelvezetet használnak, félbeszakítanak másokat, és uralják a beszélgetéseket. Az agresszív stílusban kommunikálók hajlamosak arra, hogy a viták megnyerésére vagy az akaratuk másokra kényszerítésére helyezték a hangsúlyt. Ez a stílus megfélemlítő és elidegenítő lehet, ellenséges környezetet teremt és károsítja a kapcsolatokat.

### **Passzív-agresszív kommunikációs stílus:**

A passzív-agresszív stílusban kommunikálók passzív és agresszív magatartásformák keverékét mutatják be. Előfordulhat, hogy – szarkazmussal, diszkrét inzultálásokkal, vagy diszkrét ellenállási cselekedetekkel – közvetett módon juttatják kifejezésre elégedetlenségüket, neheztelésüket vagy haragjukat. A problémák közvetlen kezelése helyett kétértelmű dicséretre, szabotázsra vagy manipulációra folyamodhatnak. Ez a stílus gyakran megtévesztéshez, feszültséghez és feszült kapcsolatokhoz vezet.

### **Asszertív kommunikációs stílus:**

Az asszertív stílusban kommunikálók nyíltan és őszintén fejezik ki gondolataikat, érzéseiket és igényeiket, mások jogainak és véleményének tiszteletben tartása mellett. Magabiztosan fejezik ki magukat, húzzák meg a határokat és érvényesítik jogaikat. Az asszertív stílusban kommunikálók egyes szám első személyben fogalmazzák meg kijelentéseiket, aktívan figyelnek és megértésre törekednek. Úgy tudják véleményüket kifejezni és igényeiket érvényesíteni, hogy közben nem agresszívek, illetve nem hagynak figyelmen kívül másokat. Ez a stílus elősegíti az eredményes kommunikációt, bizalmat alakít ki, és előmozdítja az egészséges kapcsolatokat.

Fontos megjegyezni, hogy a kommunikációs stílusok nem állandó jellemvonások, hanem inkább tanulható, fejleszthető és kiigazítható magatartásformák. Az asszertív kommunikációs stílus művelése az önbecsülés javulásához, mások jobb megértéséhez és konstruktívabb interakciókhoz vezethet.

A kommunikációs stílusok mátrixában egyaránt megtalálható önmagunk tisztelete és mások tisztelete, ez egy olyan keretrendszer, amely e két dimenzió alapján kategorizálja a különböző kommunikációs megközelítéseket.

Vizuálisan ábrázolja ezeket a stílusokat, kiemelve annak fontosságát, hogy az eredményes kommunikáció során egyensúlyt kell találni önmagunk tisztelete és mások tisztelete között. Önreflexióra szolgáló eszköz, és arra ösztönzi az egyéneket, hogy olyan asszertív kommunikációs stílusra törekedjenek, amely előmozdítja a kölcsönös tiszteletet és megértést.

Önmagunk tisztelete	Magas	<p><b>Agresszív</b></p> <p>Alacsony szintű tisztelet mások iránt és magas szintű tisztelet önmagunk iránt. A saját akaratunk és igényeink olyan módon történő kifejezése, amely nem tanúsít tiszteletet mások jogai és igényei iránt.</p>	<p><b>Asszertív</b></p> <p>Magas szintű tisztelet önmagunk iránt és magas szintű tisztelet mások iránt. A saját akaratunk és igényeink egyértelműen és olyan módon történő kifejezése, amely tiszteletet tanúsít mások jogai és akarata iránt.</p>
	Alacsony	<p><b>Passzív-agresszív</b></p> <p>Alacsony szintű tisztelet mások iránt és alacsony szintű tisztelet önmagunk iránt. Akaratunk és igényeink közvetett és felelősségkerülő módon történő kifejezése.</p>	<p><b>Passzív</b></p> <p>Magas szintű tisztelet mások iránt és alacsony szintű tisztelet önmagunk iránt. Saját akaratunk és igényeink elfojtása, azok helyett inkább túlságosan alkalmazkodunk másokhoz.</p>
		Alacsony	Magas
		<b>Mások tisztelete</b>	

*A kommunikációs stílusok mátrixa, saját illusztráció*

### III.1.2. Kommunikációs stílusok: Attitűdök és magatartásformák

Eric Berne, kanadai születésű pszichiáter és pszichoanalitikus dolgozta ki a tranzakcióanalízis (TA) elméletét. Leginkább az 1964-ben kiadott, „Emberi játszmák” című, úttörő könyvéről ismert, amely széles közönséget ismertetett meg a tranzakcióanalízis fogalmával. Berne elméletének egyik kulcsfogalmát az „életpozíciók” jelentik. Az életpozíciók az egyének által önmagukkal vagy másokkal szemben felvett alapvető beállítottságokra vagy attitűdökre utalnak.

Berne négy életpozíciót határozott meg:

- **Rendben vagyok – Rendben vagy:** Ez egy egészséges életpozíció, amelyben az egyéneknek pozitív véleményük van önmagukról és másokról is. Hisznek a kölcsönös tiszteletben és együttműködésben, elismerve, hogy mindenkinek vannak eredendően érdemei és értékei.
- **Rendben vagyok – Nem vagy rendben:** Ez az életpozíció az egyén pozitív énképét, ugyanakkor mások negatív érzékelését tükrözi. Az ebben a pozícióban lévő személyek felsőbbrendűnek vagy ítélkezőnek érezhetik magukat másokkal szemben, alacsonyabb rendűnek vagy hibásnak tekintve őket.
- **Nem vagyok rendben – Rendben vagy:** Ez az életpozíció negatív énképét, ugyanakkor másokról pozitív képet feltételez. Az ebben a pozícióban lévő személyek alacsony önbecsüléssel küzdhetnek, nem megfelelőnek vagy értéktelennek érezhetik magukat, ugyanakkor másokat csodálnak és rájuk hagyatkoznak.
- **Nem vagyok rendben – Nem vagy rendben:** Ez az életpozíció önmagukról és másokról is negatív képet képvisel. Az ebben a pozícióban lévő személyek pesszimistán láthatják az életet, önmagukat és másokat hibásnak, reménytelennek vagy tehetetlennek érzékelhetik.

	<b>Asszertív</b>	<b>Agresszív</b>	<b>Passzív</b>	<b>Passzív-agresszív</b>
<b>Attitűd</b>	Rendben vagyok, rendben vagy	Rendben vagyok, nem vagy rendben	Nem vagyok rendben, rendben vagy	Nem vagyok rendben, ami azt jelenti, hogy te sem vagy rendben
<b>Magatartás</b>	Konstruktív, megoldáson alapuló, együttműködésen alapuló	Egocentrikus, erőszakos, büntető	Alázatos, erőtlen, zavart	Önző, szabotőr, képmutató, felelősség hárítása, manipuláció
<b>Tipikus fordulatok</b>	Rendben? ...-ra/-re van szükségem. Mit gondolsz? Szeretnék...	Ne (merészelj)... Azonnal tedd meg! Ne tedd meg... Te mindig...	Sajnálom. Ez vagyok én. (A rossz tulajdonságom) Nos, rendben, (Nem érdekel) Tőled függ. (A hívásod)...	Nem az én hibám. Tudtad, hogy ő...? Ne engem hibáztass! „Azt hittem, hogy tudod.”

*Attitűdöket és magatartásformákat, valamint kommunikációs stílusokat ismertető táblázat – saját illusztráció*

Berne szerint az alapvető életpozícióink kulcsszerepet töltenek be kommunikációs stílusunk alakításában. Attól függően, hogy pozitívan látjuk-e önmagunkat és másokat, a kommunikációnk jelentősen változhat.

A „Rendben vagyok – Rendben vagy” életpozíció elfogadása általában asszertív és tiszteletteljes kommunikációt eredményez, míg a többi életpozíció inkább agresszív, passzív vagy passzív-agresszív kommunikációs stílushoz vezethet.

Életpozíciónk elismerése segíthet kommunikációs mintázataink megértésében, és segíthet abban, hogy pozitívabb és eredményesebb interakciókra törekedjünk.

Fontos megjegyezni, hogy ezek általános tendenciák, az egyének eltérő kommunikációs stílusokat vehetnek fel az egyes életpozíciókban.

### **III.2. Kommunikációs stílusok: Nem verbális kommunikáció**

A kommunikációs stílusok és a nem verbális kommunikáció szorosan összefügg egymással. A nem verbális jelzések fontos szerepet töltenek be a kommunikációs stílusok kifejezésében és értelmezésében.

Az alábbi táblázat áttekintést nyújt arról, hogy a nem verbális kommunikáció hogyan kapcsolódik a különböző kommunikációs stílusokhoz:

	<b>Asszertív</b>	<b>Agresszív</b>	<b>Passzív</b>	<b>Passzív-agresszív</b>
<b>Hang</b>	Könnyen érthető, strukturált. Autentikus. Az üzenet megfelel a tartalomnak.	Nagyon határozott. Cinikus, időnként hideg. Remegő, szakadozott. Hangos, sőt esetenként üvöltő.	Csendes, szakadozott. Vinnyogó, nyafogó. Gyakran monoton. Csendes, a vége felé elhalkuló.	Hamis vagy nem őszinte hangtónus.
<b>Beszédmód</b>	Folyékony. Határozott. Kulcsszavak használata.	Folyékony. Sértő szavak. Goromba, sértődött. Gyakran gyors.	Hebegő, szünetekkel megszakított. Gyakori krákogás. Lassabb beszédtempó.	Hallgató információkezelés, információ-visszatartás. Övé az utolsó szó. Sarkazmus.
<b>Arckifejezés</b>	Nyílt, az arckifejezések érzelmeiket fejezik ki.	Roszzalló. Leengedett szemöldök. Ellaposított ajkak. Előrenyújtott arc.	Felhúzott szemöldök. „Kínos vigyor”. Gyorsan változó arckifejezések.	Hamis/kimerevedett mosoly. Önleégült, szarkasztikus arckifejezések.
<b>Szemkontaktus</b>	Folyamatos, élénk szemkontaktus.	Nem létező – nem figyelő. Fenyegető, merev. Lefelé néző.	Szórványos. Másfelé néz. Lefelé néz.	Szemkontaktust kerülő. Szemforgatás.
<b>Testbeszéd</b>	Ellazult testtartás. Nyitottság, magabiztosság. Bólogató. A helyzetnek megfelelő, spontán gesztusok.	Támadó testtartás. A másik személynek szóló gesztikulálás. Fel-alá járkal. Egyenes vagy előrehajló. Összefont karok.	Összekucorodó, meggörnyedő. Ideges, remegő kezek. Összeszorított ököl. Hátráló. Kis amplitúdójú mozdulatok.	Bizonytalan vagy félreérthető testbeszéd. A testbeszéd ellentmond a verbális üzeneteknek.

Nem verbális kommunikációs jelzéseket, valamint kommunikációs stílusokat ismertető táblázat – saját illusztráció

A nem verbális kommunikáció rengeteg információt közvetíthet a személy szándékairól, érzelmeiről és kommunikációs stílusáról. A verbális és a nem verbális jelzésekre egyaránt fontos odafigyelni, hogy átfogóbban megértsük a közvetített üzeneteket. Saját nem verbális jelzéseink tudatosítása és másokban való értelmezése javíthatja az eredményes kommunikációra és a pozitív kapcsolatok kiépítésére való képességünket.

### III.3. Asszertív kommunikációs technikák

Különbőféle kommunikációs technikák, amelyek segítségével az egyének – mások tisztelete mellett – eredményesen fejezhetik ki magukat:

#### 1. Alapvető asszertivitás

A jogaink védelmében tanúsított őszinte önkifejezés. Véleményünk, érzéseink és meggyőződéseink egyértelmű és tömör kifejezését foglalja magában.

Példa: „Ma délután 5-re haza kell érnem.” vagy „Fáj a fejem; friss levegőre van szükségem.”

#### 2. Empatikus asszertivitás

Az asszertivitás empátiával ötvözése oly módon, hogy a másik személy nézőpontját vagy érzéseit elismerjük a saját nézőpontunk vagy érzéseink kifejezése közben. Empátia alatt azt értjük, hogy magunkat a másik személy helyébe képzeljük, képesek vagyunk elfogadni az érzéseit, gondolatait és óhajait.

Példa: „Megértem, hogy türelmetlen vagy. Mégis szeretném ezt befejezni, mert holnap nem lesz időm.”

#### 3. Konfrontatív asszertivitás

Rámutatunk a másik személlyel létrejött korábbi megállapodásunk és a másik személy jelenlegi cselekvési módja közötti különbségre. Tehát megállapodtunk valamiről valakivel, de ő nem a megállapodás alapján cselekszik vagy várhatóan nem annak alapján cselekszik.

Példa: „Azt állítottad, hogy X projekt kiemelt prioritás lesz, most pedig 20%-kal több forrást kérsz Y projektre. Szeretném tisztázni, hogy melyik a fontosabb!”

#### 4. Negatív érzéseken alapuló asszertivitás

Ebben a helyzetben elmagyarázzuk a másik személynek, hogy a magatartása milyen negatív hatásokat fejt ki ránk. Ez a fajta asszertivitás arra is szolgál, hogy a másik személlyel éreztessük a cselekedetei várható következményeit.

Nehéz beszélgetések során, amikor nagy a tét és felfokozottak az érzelmek, mások defenzivitása a reakciónk közben eltérítheti a legjobb szándékainkat. A négy lépésből álló asszertív technika, más néven a **DESC-modell**, a defenzivitás asszertív módon történő csökkentésére irányuló strukturált megközelítés. Segítségével az egyének eredményesen fejezik ki magukat, miközben továbbra is tiszteletet tanúsítanak mások iránt.

**D**

**Ismertesse a helyzetet!** (Describe the situation): Először is ismertesse tárgyilagosan a kezelni kívánt helyzetet vagy magatartást! Ragaszkodjon a tényekhez és kerülje a feltételezéseket vagy az ítélezést! Fogalmazza meg konkrétan és egyértelműen a történéseket, valamint azt, hogy azok hogyan érintik Önt!

**E**

**Fejezze ki érzéseit!** (Express your feelings): Ossa meg a helyzettel kapcsolatos érzelmeit és gondolatait! Kijelentéseit egyes szám első személyben fogalmazza meg annak érdekében, hogy vállalja az érzéseit és elkerülje mások hibáztatását vagy vádolását! Őszintén és hitelesen fejezze ki, hogy a helyzet milyen hatással van Önre érzelmileg!

**S**

**Határozza meg pontosan a kívánt változást!** (Specify the desired change): Egyértelműen közölje, hogy mit szeretne, ha történne, illetve milyen változás bekövetkezését szeretné! Tisztelettudóan és konkrétan közölje igényeit, elvárásait vagy kéréseit! Legyen realista, és összpontosítson arra a magatartásra vagy helyzetre, amelynek megváltoztatását látni szeretné!

**C**

**Következmény** (Consequence): Állapítsa meg a kívánt változás kimenetelét! E lépés keretében egyértelműen közölni kell azt a pozitív kimenetelt vagy előnyt, amelyet mindkét fél megtapasztalhat, ha a változás megvalósul. Ennek keretében kijelölhetők a határok is, valamint ismertethetők a változás elmaradásának következményei is.

E négy lépés követésével az egyének az asszertív technika segítségével asszertív módon fejezik ki magukat ugyanakkor konstruktív módon foglalkoznak problémákkal vagy aggályokkal.

Példa:

D: „A munkacsoport-értekezleteinket észrevettem, hogy Sarah elismerést kezdett kapni olyan ötletekért, amelyeket én osztottam meg.”

E: „Frusztrálnak és alulértékeltnek érzem magam, amikor a hozzászólásaimat nem ismerik el, és ez aláássa a munkacsoportba vetett bizalmamat.”

S: „Értékelném, ha elismerést abban az esetben adnának, ha az jár, és az én ötleteim a saját ötleteimként lennének elismerve a munkacsoport-megbeszélések során.”

C: „A munkacsoport minden egyes tagjának az ötletei miatti bizalom megadása és elismerése tisztességes és együttműködésen alapuló munkakörnyezetet segít elő. Ha ez a probléma tartósan fennáll, befolyásolhatja a munkacsoport morálját és gátolhatja az eredményes együttműködésre való képességünket.”

## 5. Következményeken alapuló asszertivitás

Közölje a másik személlyel, hogy mi fog történni, ha nem változtatja meg a magatartását! Mivel ez az asszertivitás legerősebb formája, csak akkor használatos, amikor a többivel kudarcot vallott. Ez a magatartás megfélemlítőnek és agresszívnek tűnhet, ha korábban nem próbáltunk ki más magatartásformákat.

Példa: „Ha ez a mulasztás újra bekövetkezik, nem lesz más választásom, mint fegyelmi intézkedéseket hozni.”



## 6. A monoton ismétlés technikája

Ismételje higgadtan és következetesen az álláspontját vagy kérését, és közben ne terelődjön el a figyelme, illetve ne bocsátkozzon vitákba! E technika segítségével továbbra sem válik dekoncentrálttá és továbbra is asszertív módon közli igényeit vagy véleményét. Érdemes előzetesen megfogalmazni és szó szerint megismételni. Segít az agresszió, a harag elkerülésében, és különösen hasznos olyan esetekben, amikor nemet kell mondanunk.

Példa:

Helyzet: Munkatársa következetesen arra kéri, hogy vállaljon további feladatokat, amelyekre nincs kapacitása.

Munkatárs: „Segítenél nekem ebben a projektben? Tényleg szükségem van a segítségedre.”

Ön: „Megértem, hogy segítségre van szükséged, de pillanatnyilag maximális a munkaterhelésem.”

Munkatárs: „Tudom, hogy elfoglalt vagy, de ez valóban fontos. Nem tehetsz kivételt?”

Ön: „Értesültem arról, hogy ez a projekt fontos, de pillanatnyilag nem tudok további feladatokat vállalni. Más prioritásaim vannak, amelyekre oda kell figyelnem.”

Munkatárs: „De valóban szükségem van az ezzel kapcsolatos szaktudásodra. Biztosan nem tudsz segíteni?”

Ön: „Értékelem, hogy elismered a szaktudásomat, de jelen pillanatban nem tudok további feladatokat vállalni. A jelenlegi feladataimra kell koncentrálnom.”

A monoton ismétlés technikájának alkalmazásával Ön következetesen, újra és újra elmondja álláspontját, de nem hagyja eltéríteni magát, illetve nem bocsátkozik hosszas vitákba vagy indoklásokba. Udvariasan, de határozottan megismétli álláspontját, hangsúlyozva, hogy nem tud további feladatokat vállalni. E technika segítségével eredményesen megőrzi a határait és eredményesen közli teljesítőképességének korlátait.

## 7. Alternatívákat tartalmazó kérdés

A kérdést feltevő személy preferenciáit fejezi ki, de a válaszadónak döntési szabadságot biztosít. Csökkenti a kérés elutasításának vagy megválaszolatlanul hagyásának kockázatát.

Példa: „A hét végéig le kell adnunk ezt a jelentést, de előtte jó lenne, ha átbeszelnénk. Mikor felelne meg neked jobban: csütörtökön dél körül vagy pénteken reggel?”

Ne feledje, hogy az asszertív kommunikáció egy utazás, és ezen értékes készség elsajátításához gyakorlatra és öntudatosságra van szükség! A kommunikáció során a folyamatos növekedés és fejlődés iránti elköteleződés nemcsak az egyéni eredményesség szempontjából előnyös, hanem a pozitív munkakörnyezethez és a színvonalasabb közszolgáltatásokhoz is hozzájárul.

## III.4. Egyéni kommunikációs készségek

A konfliktusrendezéshez elsősorban az érintett felek kommunikációs készségeire hagyatkozunk. Meg kell felelniük számos eljárási szabálynak, valamint interperszonális készségek széles körének, amelyek nélkül a konfliktusrendezési folyamatnak kevés esélye van a sikerre (M. Scherer szerint):

- megfelelő és kölcsönös megértés biztosítása érdekében, amelyet konfliktusrendezés során folyamatosan ellenőrizni kell;
- annak érdekében, hogy a partner szándékaival kapcsolatos előítéletek nélkül kimondja azt, amit gondol;
- az igények, az érdekek, sőt a személyes érzések kifejezése érdekében, véleménykülönbségek mindenkor kiemelése nélkül;
- a tárgyalható szempontok kezelése és a nem tárgyalható szempontok kerülése érdekében;
- annak érdekében, hogy tartósan a másik helyébe képzeljük magunkat;
- a harag és bármilyen intenzív érzelmkifejezés kerülése érdekében;
- annak érdekében, hogy képesek legyünk a kifejezésre juttatott ötletek átfogalmazására, illetve elősegítsük a közös pontok felfedezését;
- annak érdekében, hogy mások mondanivalóját, és ne őket kritizáljuk;
- mindkét fél számára előnyös megoldások keresése és találása érdekében;
- aktív figyelem alkalmazása érdekében, azaz figyelmesen hallgassuk a beszélőt, megértsük a mondanivalóját, válaszoljunk és reflektáljunk az elhangzottakra, és az információkat későbbi időpontra megőrizzük;
- a felkészülés, a tervezés és az előre gondolkodás érdekében;
- kapcsolat kiépítése érdekében, azaz annak érdekében, hogy a konfliktusrendezés során minden érintett számára biztonságos és támogató környezetet teremtsünk (Carnevale és Isen, 1986);
- annak érdekében, hogy tudjuk, mikor távozzunk, mivel sajnos nem minden tárgyalás vezet eredményre.

A bizonyítékokon alapuló érvelésnek az alábbi szempontokra kell kiterjednie:

1. minden szükséges tény és adat ismertetése;
2. érvek megfogalmazása a partner számára elérhető nyelven;
3. a kínált előnyök ismertetése;
4. az érvek logikus és egyértelmű formában történő ismertetése;
5. a partner részére párbeszéd keretében történő tanácsadás kérdéseken és válaszokon keresztül, ily módon ellenőrizve, hogy a partner mennyire fogadja el az érveket;
6. az érvek meggyőző erejűnek kell lennie.

Mindezek erős kommunikációs és interperszonális készségeket igényelnek a tárgyalópartner részéről.

### III.5. Személyes kommunikációs és tárgyalási stílusok

A tárgyalópartnerek megkülönböztető személyiségjegyekkel, magatartásmintákkal és személyes kommunikációs stílusokkal rendelkező emberi lények. A jellemző magatartásformák alapján az alábbi típusú tárgyalópartnerek határozhatók meg:

- **Együttműködő tárgyalópartner:** az az elv vezérli, hogy sikeresen alakítson ki és tartson fenn hosszú távon jó együttműködési kapcsolatokat. A fenntartható kapcsolatok alapja egy együttműködő tárgyalópartner létezése.
- **Affektív tárgyalópartner:** adott időpontban őt uraló érzések szerint cselekszik. Könnyen befolyásolhatja a kommunikációs partnerével fennálló személyes kapcsolata.
- **Ellenkező vagy provokatív tárgyalópartner:** az a személy, aki nagy jelentőséget tulajdonít az erőnek, de a diplomáciának nem. Zsarolást és fenyegetést alkalmaz a kommunikáció rovására, könnyen feladja a kétirányú párbeszédet.

Bár az együttműködő stílus minősül általában a legeredményesebbnek, egy provokatív tárgyalópartner is sikeres lehet a konfliktusrendezésben az adott kérdéstől függően.

A személyes tárgyalási stílustól függetlenül a tárgyalási folyamat során több „klasszikusnak” vagy „tipikusnak” tekintett magatartáshiba kerülendő, például a következők:

- **agresszivitás:** az agresszió és a harag „elsötétíti” a megértést, és az agy irracionális részét aktiválja;
- **személyre szabás:** valamilyen konfliktushelyzet bizonyos személyhez kötése, az eltérő elképzelések saját személyünk elleni támadásnak tekintése, és fordítva: az emberek, nem pedig az általuk kifejezésre juttatott elképzelések támadása;
- **interkulturális jelenségek félreértése:** rossz jelentések társítása egy bizonyos kulturális sajátossághoz tartozó gesztusokhoz vagy kijelentésekhez; például a keleti világban udvariatlanságnak minősül, ha közvetlenül rátérünk a problémára, ami a nyugati típusú kultúrákban nem történik meg;
- **uni-racionalizmus:** úgy vélekedünk, hogy egyetlen racionalitás létezik, általában az, amelyik a saját álláspontunkat támogatja;
- **tiszteletadás elmulasztása:** nem tudjuk, hogyan figyeljünk a tárgyalópartnerekre, türelemmel, megértéssel és előítéletek nélkül.

### III.6. Tipp a sikeres kommunikációhoz és konfliktusrendezéshez

Egy együttműködésen alapuló konfliktusrendezési folyamatban a felek a következő közös fellépéseket teszik meg:

- közvetlenül, írott szavakkal vagy szimbólumokkal, vagy közvetítő útján kapcsolatot teremtenek egymással;
- pozitív szakmai kapcsolatokat építenek ki;
- meghatározzák a kezelendő témákat, és eldöntik, hogy az eszmecserekre milyen módon kerül sor;
- az érzések típusával és intenzitásával kapcsolatos érdemi információkat és üzeneteket továbbítanak;
- kommunikálnak kívánságaikról, álláspontjukról, kéréseikről, valamint az esetleges igényeikről és érdekeikről;
- alternatívákat alakítanak ki, és értékelik azok érvényességét;
- megpróbálják befolyásolni egymást azzal a céllal, hogy előnyökhöz jussanak és elégedettséget érjenek el;
- cselekvéseket és rítusokat alakítanak ki annak érdekében, hogy végső jóváhagyást szerezzenek megállapodásokhoz;
- a korábban elért megállapodások végrehajtására, nyomonkövetésére és az azoknak való megfelelésre vonatkozó módszereket dolgozzák ki.

Ahogy a fentiekből látható, a folyamat egyáltalán nem egyszerű. Nem születünk konfliktusrendezési és tárgyalási stratégiákkal, tehát a szakemberek a következőket javasolják a sikerhez:

1. Együttműködés

Ez a konfliktusrendezés és a tárgyalások kulcsszava. Bármely tárgyalásban léteznie kell ennek az összefüggésnek. Azért működünk együtt a másik féllel, hogy megoldást találjunk, egyébként egy olyan személy lesz mellettünk, aki jobban aggódik, mint mi, ráadásul frusztrált is az együttműködésünk hiánya miatt, ami egy majdani új problémát jelez.

2. Tartson ötletbörzét az optimális megoldás megtalálása érdekében!

Ha az eszmecsere után nem tudtak megállapodni valamilyen megállapodásról, akkor gondolkodjanak együtt azon, hogy mit tehetnek! Legyen kreatív, sőt adjon új színezetet a helyzetnek!

3. Legyen a tárgyalás aktív résztvevője, és kezdeményezzen!

Próbálja meg előrevetíteni a másik fél lehetséges kifogásait vagy a tárgyalás során esetlegesen felmerülő lehetséges problémákat, és gondolja át előre, hogy miként fogja azokat megoldani!

4. Nem Ön dönti el, hogy mi az eszmecsere központi témája.

Inkább beszéljen a kérdéssel kapcsolatos aggályairól és óhajairól, és figyeljen a másik fél mondandójára.

5. A döntéseket objektív kritériumok alapján ítélje meg!

Az összes aggályának és sérelmének megbeszélése után térjen rá arra, hogy az Ön által javasolt megoldás miért jó!

## Feleletválasztós kérdések a kommunikációs stílusokhoz

A helyes válaszokat **vastagon szedve** jelöltük.

1. *Az asszertív kommunikáció azt jelenti, hogy...*

A. Ön érvényre juttatja jogait: addig és olyan erélyesen beszél, ameddig és amennyire csak tud, annak érdekében, hogy elérje, amit akar.

**B. Ön nyíltan kifejezésre juttatja igényeit és nézeteit, miközben tiszteletben tartja a másokét.**

C. Ön kedves másokkal és minden lehetséges dolgot megtesz annak érdekében, hogy ők kellemesen érezzék magukat.

D. Ön csak verbális kommunikációt alkalmaz, testbeszédet nem.

2. *Az alábbi négy attitűd közül melyik felel meg az asszertív kommunikációnak?*

**A. Rendben vagyok, rendben vagy.**

B. Rendben vagyok, nem vagy rendben.

C. Nem vagyok rendben, rendben vagy.

D. Nem vagyok rendben, nem vagy rendben.

3. *Az alábbi testbeszéd-jelzések közül melyik erősíti az asszertív kommunikációt?*

A. durva, harsány hang

**B. magabiztos, de nyugodt álláspont**

C. szemkontaktus kerülése

D. műmosoly

4. *Melyik kommunikációs stílust képviseli a következő üzenet? „Ma van a férjem/feleségem születésnapja, haza kell érnem délután 5-re.”*

A. agresszív

**B. asszertív**

C. passzív

D. passzív-agresszív

5. *Válassza ki a legjobb megfogalmazást egy adott kérés asszertív módon történő kifejezéséhez!*

A. Mindig olyan lassú vagy. Tényleg azt szeretném, ha holnap délután 5-ig befejeznéd ezt a jelentést.

B. Ha nem tudod holnap délután 5-ig befejezni ezt a jelentést, nagy bajban leszünk.

C. Gondolod, hogy esetleg be tudod fejezni ezt a jelentést holnap délután 5-ig?

**D. Holnap esting be kell nyújtanunk a jelentésünket. Befejeznéd a te részedet és elküldenéd nekem délután 5-ig?**

## IRODALOMJEGYZÉK

Berne, E. (1962). Classification of positions. Transactional Analysis Bulletin.

Berne, E. (1964). Games People Play: The Psychology of Human Relationships. Grove Press.

Ernst, F. H. (1971). The OK corral: The grid for get-on-with. Transactional Analysis Journal.

Harris, T. A. (1967). I'm OK, You're OK. Harper & Row.

B. Rosenberg, M. (1999) Nonviolent Communication: A Language of Compassion. PuddleDancer Press.

E. Alberti, R. and L. Emmons, M. Your Perfect Right: Assertiveness and Equality in Your Life and Relationships (9<sup>th</sup> edition).

Yale University – Best Practices 2016. Using DESC to Make Your Difficult Conversations More Effective:[https://your.yale.edu/sites/default/files/adviformanagers\\_usingdesctomakeyourdifficultconversations.pdf](https://your.yale.edu/sites/default/files/adviformanagers_usingdesctomakeyourdifficultconversations.pdf)

Peter J.D Carnevale, Alice M Isen (1986) Organizational Behavior and Human Decision Processes Volume 37, Issue 1, February 1986, Pages 1-13

## IV. A KOMMUNIKÁCIÓ ÉS A KONFLIKTUSRENDEZÉS KULTURÁLIS VETÜLETEI

A kommunikáció és a konfliktusrendezés kulturális vetületeinek megértéséhez, valamint a kulturális különbségek miatt felmerülő konfliktushelyzetek rendezéséhez hasznos a kultúra és a kulturális különbségek alapszintű megértése.

### IV.1. A kultúra fogalom meghatározásai

A kultúrának nincs általánosan elfogadott fogalom meghatározása. A kultúra olyan gyűjtőfogalom, amely magában foglalja az emberi társadalmakban előforduló társas viselkedését, intézményeket és normákat, valamint az e csoportokban lévő egyének tudását, meggyőződéseit, művészetét, jogszabályait, szokásait, képességeit és habitusát. A kultúra gyakran egy konkrét régióból vagy helyszínről származik, illetve azt egy konkrét régiónak vagy helyszínnel tulajdonítják, közismert elnevezése „nemzeti kultúra”. A „szervezeti kultúra” viszont egy szervezet tagjainak közös norma- és értékrendszerére utal, amely a magatartásukat és interperszonális kapcsolataikat vezérli.

E képzési segédanyagban a két legszélesebb körben ismert kulturális modellt az alábbiakban mutatjuk be.

#### A kultúra „hagyma” modellje

Geert Hofstede, az interkulturális kutatás úttörője, a kultúrát a következőképpen határozta meg: „az emberi elme programozása, amelynek révén az emberek egy csoportja megkülönbözteti magát egy másik csoporttól”. A kultúrát a környezettől sajátítjuk el, és az mindig közös, kollektív jelenség.

Hofstede „*hagyma*” modelljében a kultúra hagymahéjszerű rétegekből áll:

- A hagyma külső héján olyan *szimbólumok* vannak, mint az élelmiszerek, logók, színek vagy műemlékek. A szimbólumokhoz érzelmek kapcsolódnak, de a szimbólumok megváltoztatásának általában nincs olyan hosszan tartó, mély érzelmi hatása, mint amilyenek a mélyebb rétegeknek – például a rítusok megváltoztatásának – lehetnek.
- A következő réteg a *hősökből* áll, és tartalmazhat valós közéleti szereplőket, például államférfiakat, sportolókat vagy vállalat-alapítókat, vagy a populáris kultúra Superman-figurájához hasonló alakokat. A hősök olyan emberek, akik például nemzeti szellemiséget megjelenítő magatartást tanúsítanak (pl. Steve Jobs vagy kiemelkedő politikusok). A szervezeteken belül pedig a hősök példamutató magatartást tanúsítanak. Egyes kultúrákban a hősök „antihősök” is lehetnek: ők mutathatnak példát arra, hogy mit ne tegyünk.
- A legbelső részhez legközelebbi harmadik rétegen a *rítusok* találhatóak, például a szauna, a karaoke vagy a találkozók. A rítusok a tudattalanunkat alakító, ismétlődő események. A társadalomban (pl. a függetlenség napja, a hálaadás ünneplése, az éttermekben a borral való adása stb.) és a szervezetekben (pl. értekezletekkel kapcsolatos gyakorlatok stb.) egyaránt léteznek.

- A kultúra középpontjában az *értékek* állnak. Az értékek bizonyos helyzetek átfogó preferenciáit jelentik (pl. az egyenlőség előnyben részesítése a hierarchiával szemben). Az értékeket az a környezet közvetíti, amelyben felnövünk, például a szülők vagy a tanárok viselkedése mutatja meg nekünk, hogy mi az, ami elfogadható és mi az, ami nem. Az értékrendünk 10–12 éves korunkra nagyjából kialakul.

Ez a kollektív programozás, amelynek középpontját az értékek alkotják, valamint a középpontot körülvevő három réteg az, amit ő kultúraként határoz meg. A kultúrával kapcsolatos problémák általában nem merülnek fel, amikor minden jól megy – akkor vagyunk hajlamosak „visszamenni az alapokhoz”, a fiatakorunkban belénk nevelt értékekhez, amikor fenyegetve vagy kényelmetlenül érezzük magunkat.

### A kultúra „jéghegy” modellje

Edward T. Hall 1976-ban dolgozta ki a kultúra „jéghegy” analógiáját. Hall azzal érvelt, hogy amennyiben egy társadalom kultúrája a jéghegy, akkor bizonyos aspektusai láthatóak a víz felszíne felett, de a nagyobb része a felszín alatt rejtőzik. A kultúra külső vagy tudatos része az, amit látunk, a jéghegy csúcsa, és magatartásformákat és bizonyos meggyőződéseket foglal magában. A kultúra belső vagy tudattalan része egy társadalom felszíne alatt húzódik, és magában foglal bizonyos meggyőződéseket, valamint a magatartás mögöttes értékeit és gondolkodási mintázatait.

Jelentős eltérések vannak a tudatos és a tudattalan kultúra között:

Belső	Külső
Implicit módon elsajátított	Explicit módon elsajátított
Tudattalan	Tudatos
Nehezen megváltoztatható	Könnyen megváltoztatott
Szubjektív tudás	Objektív tudás

Amikor az ember először lép be egy új kultúrába (vagy szembesül azzal), csak a legnyíltabb magatartásformák nyilvánvalóak. Minél több időt tölt az ember abban a kultúrában, feltárulnak az adott magatartásformát diktáló mögöttes meggyőzések, értékek és gondolkodási mintázatok.<sup>[PÉ]</sup> Ez a modell azt tanítja nekünk, hogy nem ítélnünk meg egy kultúrát csak annak alapján, amit az adott kultúrával való első tapasztalatszerzéskor látunk. Időt kell szánnunk az adott kultúrából származó egyének megismerésére és a velük való interakcióra. Csak ily módon fedezhetjük fel az adott társadalom magatartása mögött meghúzódó értékeket és meggyőződéseket.

A jéghegy analógiája a különböző kultúrákból származó egyének közötti konfliktusok eshetőségének megértéséhez is igen hasznos: bár a két jéghegy csúcsa egymástól távolinak tűnhet a víz felszíne felett, a jéghegy víz alatti nagy tömege, az egyes kultúrákban mélyen gyökerező értékek még azt megelőzően ütközhetnek, mielőtt a csúcsok közel kerülnek egymáshoz. A víz alatti ütközések végső soron megakadályozzák, hogy a két csúcs közelebb kerüljön egymáshoz: egyes,



mélyen gyökerező kulturális különbségek megakadályozhatják két, eltérő kulturális háttérű egyén vagy csoport közötti konfliktusok rendezését.

## **IV.2. Kulturális különbségek**

A kultúra minden különböző rétege hatással van arra, ahogyan az emberek viselkednek és kapcsolatba lépnek egymással. Az interkulturális kutatással foglalkozó tanulmányok arra helyezik a hangsúlyt, hogy a kultúra különböző rétegeit (vagy dimenzióit) oly módon elemezzék, hogy két vagy több nemzeti kultúrát hasonlítsanak össze és kiemelik azokat a leggyakoribb különbségeket, amelyek jelentős hatással vannak arra, hogy a különböző kultúrák tagjai hogyan tartanak kapcsolatot egymással. Az alábbiakban néhány alapvető kulturális különbséget fejtünk ki és szemléltetünk a közszférából származó gyakorlati példákkal.

### **Hofstede hat kulturális dimenziója**

Geert Hofstede volt és még jelenleg is az első olyan szerző, aki az egyik legátfogóbb tanulmányt készítette arról, hogy a nemzeti kultúra hogyan befolyásolja az emberek munkahelyi magatartását. Különbséget tesz a kultúra hat dimenziója között, amelyeket kétpólusú folyamatos skálán mér, az egyes kultúrákhoz 0 és 100 közötti pontszámot rendelve.

#### **1. Hatalmi távolság**

A különböző társadalmakban és szervezetekben nem minden egyén egyenlő. A hatalmi távolság dimenziója azt fejezi ki, hogy a kultúra hogyan viszonyul az egyének közötti hatalmi egyenlőtlenségekhez. Hatalmi távolság alatt Hofstede azt érti, hogy egy-egy országon belül az intézmények és szervezetek kevesebb hatalommal rendelkező tagjai milyen mértékben fogadják el az egyenlőtlenül megosztott hatalmat. Minél magasabb a hatalmi távolság indexe (pontszáma), annál nagyobbak az egyenlőtlenségek a kultúrában és annál fontosabb a hierarchiák szerepe.

Gyakorlati példa: egy jelentős hatalmi távolsággal jellemzett kultúrában az önkormányzatokat nagy tisztelet övezi „hatóságként”, és az ügyfelek tiszteletteljesek, tartózkodóak, sőt alázatosak a köztisztviselőkkel szemben. Egy csekély hatalmi távolsággal jellemzett kultúrában az ügyfelek és a köztisztviselők egyenrangúként kezelik egymást és partnerség kialakítására törekednek.

#### **2. Individualizmus**

Ez a dimenzió a társadalom tagjai közötti egymásrautaltság mértékét méri. Az individualista társadalmakban az embereknek csak magukról és közvetlen családtagjaikról kell gondoskodniuk. A kollektivista társadalmakban az emberek különböző csoportokhoz tartoznak, amelyek a lojalitásukért cserébe gondoskodnak róluk. Minél magasabb az individualizmus indexe, annál nagyobb az individuum, az egyéni teljesítmény és az öngondoskodás szerepe egy adott kultúrában, szemben a valamilyen csoporthoz tartozással vagy a szolidaritással.

Gyakorlati példa: az individualista kultúrákban az ügyfelek jellemzően önmagukat képviselik és önállóan járnak el a saját ügyükben, míg a kollektivistákban egy egész „csapat” (a tágabb család vagy baráti kör) megjelenhet az önkormányzati ügyfélszolgálati pultnál, hogy támogassa az egyént az adott ügyben.

### **3. Férfiközpontú értékrend dominanciája**

Az erre a dimenzióra adott magas pontszám azt jelzi, hogy az úgynevezett férfiközpontú kultúrát a versengés, a teljesítmény és a siker vezérli. Jelentős hangsúly kerül az anyagi jólétre, és erőteljes a különbségtétel a férfi és a női szerepek között: az eszményi „erős férfi” keményen dolgozik és pénzügyi biztonságot biztosít családjának, a „gondoskodó nő” a háttérben gondoskodik a családról. Az erre a dimenzióra adott alacsony pontszám azt jelenti, hogy az adott kultúrában a másokról való gondoskodás és a harmónia a domináns érték mindenki számára, szemben például a versengéssel. Gyakorlati példa: a férfiközpontú kultúrákban jellemzően „a férfi az úr” a családban, ezért gondoskodik a család hivatalos ügyeiről, még akkor is, ha az érintett ügyfél nő (feleség, anya, lány).

### **4. Bizonytalanságkerülés**

A bizonytalanságkerülés dimenziója azt jelzi, hogy egy kultúra hogyan kezeli a jövő ismeretlenségének tényét: kontroll alatt tartjuk-e a jövőt, vagy hagyjuk bekövetkezni? Ez a bizonytalanság szorongással társul, és a különböző kultúrák eltérő módon foglalkoznak ezzel a szorongással. Minél magasabb a bizonytalanságkerülés indexe, annál nagyobb fenyegetést jelentenek az ismeretlen helyzetek az adott kultúra tagjai számára, és annál inkább vannak kialakult meggyőződések, az intézmények pedig annál inkább megpróbálják csökkenteni vagy kerülni ezt a bizonytalanságot.

Gyakorlati példa: a magas bizonytalanságkerülési indexű kultúrákban fontos, hogy legyenek jól meghatározott folyamatok, határidők és struktúrák a kockázatok csökkentésére és a biztonság biztosítására. A kockázatoktól idegenkedőbb kultúrákban jellemzően kevesebb a szabályozás és több a spontaneitás a folyamatokban, többek között a helyi önkormányzati folyamatokban.

### **5. Hosszú távú orientáció**

Ez a dimenzió azt az időtávot mutatja meg, amelynek viszonylatában egy adott kultúra tagjai gondolkodnak, terveznek és élnek. Minden társadalomnak fenn kell tartania egy bizonyos kapcsolatot a saját múltjával, ugyanakkor szembesülnie kell a jelen és a jövő kihívásaival; a társadalmak eltérő módon rangsorolják ezeket az egzisztenciális célokat. Az e dimenzió tekintetében magas pontszámot elérő normatív társadalmak hosszú távon gondolkodnak, őrzik a régi hagyományokat és normákat, ugyanakkor gyanakvással viseltetnek a változások iránt. Az alacsony pontszámot elérő társadalmak viszont pragmatikusabbak: előretekintenek, rövid távra terveznek és gyorsan cselekednek.

Gyakorlati példa: a rövid távú orientációval jellemzett kultúrákban az ügyfelek azt várják a helyi önkormányzati szolgáltatásoktól, hogy gyorsak és egyszerűen – lehetőleg egyetlen lépésben –

igénybe vehetőek legyenek. Ezzel szemben a hosszú távú orientációval jellemzett kultúrákban az ügyfelek hosszú távú, személyes kapcsolat kialakítására törekednek azzal a köztisztviselővel, aki a következő években támogatni fogja őket az ügyeikben.

## **6. Élvezet kontra visszafogottság**

Ez a dimenzió azt mutatja meg, hogy az egyének a neveltetésük alapján milyen mértékben próbálják meg kontrollálni vágyaikat és impulzusaikat. Az impulzusok feletti viszonylag gyenge kontrollra való hajlam az „élvezet” vagy a „saját vágyak kielégítése”, míg a vágyak feletti viszonylag erős önkontroll a „visszafogottság” vagy az „önmeztartóztatás”. Az utóbbi attitűdöt az „azért élünk, hogy dolgozzunk” életfelfogás fejezi ki, míg az előbbit az „azért dolgozunk, hogy éljünk (és élvezzük az életet) hozzáállás jellemzi. Minél magasabb az élvezet pontszáma, annál fontosabb az adott kultúra esetében az élet élvezete és a személyes szabadság érzése („Azt teszem, amihez kedvet érek”).

Gyakorlati példa: azokat a kultúrákat, amelyeknél alacsony az élvezet pontszáma, szigorú munkaetika jellemzi. Számukra a munkahelyen csak munkavégzés folyik, társasági élet, magánbeszélgetések vagy személyes telefonhívások nincsenek.

## **IV.3. Kulturális különbségek a kommunikáció során**

A kulturális különbségek sokféle hatást fejtenek ki a kommunikációra. A különböző kulturális háttérű emberek eltérő stílusban kommunikálnak: nyelvük, szavaik, gesztusaik és szófordulataik még az alkalmazásukban is eltérhetnek. Egyes szavakat vagy témákat tabunak tekinthetnek az egyik kultúrában, de elfogadhatónak egy másikban; a szemkontaktus nagyon fontos egyes kultúrákban, ugyanakkor másokban udvariatlan és tiszteletlen. Az eltérő kultúrákból származó emberek eltérő megközelítést alkalmaznak az információk szolgáltatására és kérésére is. Az ilyen különbségek ismerete segíthet a köztisztviselőknek az ügyfeleik és az ügyféligenyek jobb megértésében.

### **Kontextus-gazdag/kontextus-szegény kommunikáció**

Ezt az elméletet Edward T. Hall alkotta meg annak szemléltetésére, hogy a különböző kultúrák hogyan kommunikálnak. Azt állította, hogy fontos annak megértése, hogy az emberek kulturális háttere különböző, amelyeket meg kell érteni a másokkal való könnyebb kommunikációhoz. A *kontextus-szegény* kultúrák a jellegüket tekintve individualisták, a kommunikáció pedig *közvetlen* és kellően egyszerűen megérthető. A *kontextus-gazdag* kultúrákban a hangsúly a *nem verbális* kommunikáción, a gesztusok és a hangszín alkalmazásán van. Ezek az emberek a természetüket tekintve kollektivisták, és a csoport igényei fontosabbak az egyén akaratánál.

A *közvetlen kontra közvetett kommunikáció*, illetve szókimondó kontra diplomatikus nyelvhasználat az egyik legfontosabb kulturális különbség a kommunikációban. Egy olyan

kultúrában, amelyben közvetett, diplomatikus kommunikációt várnak el (kontextus-gazdag kultúra), a közvetlen nyelvezetet használó embereket gyakran agresszívnek vagy tiszteletlennek tartják. Ezzel szemben egy olyan kultúrában, amelyben közvetlen kommunikációt várnak el (kontextus-szegény kultúra), a közvetett nyelvezetet használó embereket gyengének, alázatosnak vagy nem becsületesnek tartják. Az eredményes kommunikációhoz mindkét helyzet kerülendő.

## Globális ügyesség

Andy Molinsky globális ügyességre vonatkozó koncepciója a közvetett/közvetlen kommunikáció körét kibővíti a kommunikáció hat olyan aspektusával, amelyek mentén kulturális különbségek figyelhetők meg:

1. **Közvetlenség:** mennyire egyenes kommunikációt várnak el tőlem ebben a helyzetben?
2. **Lelkesedés:** mennyi pozitív érzelmet és energiát mutassak másoknak?
3. **Formalitás:** mennyi tiszteletadást és figyelmet várnak el tőlem?
4. **Asszertivitás:** mennyire erősen juttassam kifejezésre a véleményemet?
5. **Önpromóció:** milyen pozitívan beszéljek a készségeimről és az elért eredményeimről?
6. **Személyes közlékenység:** mennyit árulhatok el magamról?

A Molinsky-féle „kulturális kód” e hat aspektusának ismerete segíthet abban, hogy ne csak azonosítsuk a kulturális különbségeket, hanem a kommunikációs stílusunkat a partnerünkéhez igazítsuk. Molinsky azzal érvel, hogy a sikeres interkulturális kommunikáció kulcsa „a magatartásunk új kulturális kontextusokhoz igazítása, hitelességünk megőrzése és saját természetes stílusunkra hagyatkozás mellett”.

## IV.4. Kultúrák közötti félreértések és konfliktusok

A kulturális különbségek – például a testbeszédben, a gesztusokban, a gondolkodásmódban, a modorban és a normákban megnyilvánuló – magatartásbeli és kommunikációs különbségeket okoznak, amelyek félreértéshez vezethetnek. Ha az emberek különböző kultúrákból származnak, mindenképpen félreértik egymást vagy nézeteltérésük alakul ki különféle kérdésekben. A felek közötti kommunikáció kudarca amiatt következik be, hogy nincsenek tisztában mások kulturális kommunikációs formáival. Ennek következtében általában azért feszült a kapcsolat az emberek között, mert félreértik, sőt leértékelik mások kultúráját.

Konfliktus akkor keletkezik, amikor kulturális különbségek vannak egy szervezeten belüli egyének között, vagy egymással folytatott általános interakció során. Ez gyakran kultúrák közötti konfliktushoz vezet, amely általában olyan összefüggésben következik be, hogy az egyének nem hajlandóak megérteni egymás kulturális sokszínűségét. Oetzel és Ting-Toomey a *kultúrák közötti konfliktust* a következőképpen definiálja: a meggyőződések és a célok összhangjának hiánya, amely különböző kultúrákból származó emberekkel való kommunikáció során merül fel. A kultúrák közötti konfliktus oka a felek közötti kommunikációs zavar és félreértés volt.

Konfliktusok akkor is felmerülnek, amikor az embereknek eltérő célkitűzéseik vannak, ugyanis minden egyéneknek vannak olyan fokozottan támogatott értékei, amelyek nem feltétlenül vannak összhangban mások értékeivel.

Az emberek többségének vannak mélyen gyökerező értékei, amelyek nehezen változtathatók meg. Megállapítást nyert, hogy az emberek többsége akkor ismeri el értékeinek jelentőségét, amikor azokat mások megkérdőjelezzik. Az emberek nem értik, hogy az értékek egyénenként eltérőek, ami gyakran konfliktusokhoz vezet.

A kommunikáció és a konfliktusrendezés során felmerülő kulturális különbségek két szinten nyilvánulnak meg:

1. a verbális és a nem verbális nyelv szintjén. A holtponton úgy lehet felülkerekedni, ha információval szolgálunk egy-egy szó, gesztus stb. jelentéséről vagy jelentéstartalmáról.
2. a teljesen eltérő kommunikációs magatartás kialakításához hozzájáruló konkrét értékek rendszerének szintjén.

A kultúrák közötti konfliktust kiválthatja az értékek, normák, eljárások vagy célok – identitási vagy kapcsolati problémákkal összefüggő – (észlelt) összeférhetlensége legalább két olyan személy között, akik eltérő kultúrákhoz tartoznak. A kommunikációs folyamat bármilyen konfliktushelyzetben fontos, de egyre fontosabbá válik a kulturális tényező megjelenésekor: ha a felek kulturális háttere hasonló, akkor a kultúrák közötti kommunikáció a szimbólumok és a jelentések közötti hasonlóság miatt könnyebb lehet. Ha a kulturális gyökerek eltérőek, a kultúrák közötti kommunikáció nehezebbé válik. Olyan esetekben, amikor a kulturális különbségek jelentősek, de az egyik fél erőfölényben van a másikkal szemben, a domináns kultúra értékeit és szabályait fogadják el. Jellemző példa a bevándorlóké, akik általában integrálódnak a fogadó kultúrába.

A kultúra az emberek attitűdjeit is alakítja konfliktus idején. Míg egyes kultúrákban a konfliktus elfogadható, másokban nem kívánatosnak minősül. Előfordulhat, hogy bizonyos kultúrákból származó egyének könnyen kezelnek konfliktust, míg mások hajlamosak úgy vélni, hogy nehéz a konfliktusokat szabályszerűen kezelni. A kulturális különbségek és a kommunikáció számos vetületének megértése segítségével jobban felmérhetünk és rendezhetünk bármely konfliktust.

## Feleletválasztós kérdések a kultúrák közötti kommunikációról

A helyes válaszokat **vastagon szedve** jelöltük.

1. *A kultúrák közötti kommunikáció jelentése:*

A. az emberek azért értik félre egymást, mert más országokból származnak, és nem ugyanazt a nyelvet beszélik.

**B. a különböző kulturális háttérű emberek egymás megértése céljából kommunikálnak.**

C. a nemzetközi diplomáciához kifejlesztett és jelenleg a nemzetközi diplomáciában alkalmazott különleges kommunikációs technika.

D. Ön csak verbális kommunikációt alkalmaz, testbeszédet nem.

2. *A kulturális különbségek...*

**A. valamely egyénben, csoportban vagy nemzetben mélyen gyökerező normák és értékek eredményei.**

B. legjobban egy országban adódó „jó dolgokként” és „rossz dolgokként” írhatók le.

C. azért jönnek létre, hogy az egyik kultúra jobb színben tűnjön fel, mint a másik.

D. a modern társadalmak újabb reklámfogása; végső soron el fognak tűnni a globalizáció miatt.

3. *Az alábbi állítások közül melyik jellemző a kontextus-gazdag kultúrákra?*

A. ezekben az országokban magas az életszínvonal, a gazdaság erős, az emberek vagyonosak

**B. közvetett kommunikáció alkalmazásakor sok háttér-információra van szükségünk a tényleges információk megértéséhez**

C. az ilyen kultúrákhoz tartozó emberek szeretnek versengeni és nagyra értékelik az egyéni sikert, agresszív módon kommunikálnak

D. ezek a kultúrák rövid távú eredményekre összpontosítanak, az emberek dinamikusak és mindig mozgásban vannak, asszertív módon kommunikálnak

4. *Melyik kulturális dimenziót mutatja be a következő bölcs mondás? „A család azt jelenti, hogy senkit sem hagyunk magára és senkiről sem feledkezünk meg.”*

A. hosszú távú orientáció

B. férfiközpontúság

**C. kollektívizmus**

D. hatalmi távolság

5. *Azok, akik közvetett kommunikációt alkalmaznak másokkal, ...*

A. lassan gondolkodnak és lassan alakítják ki véleményüket, ezért használnak közvetett nyelvezetet.

B. gyengék és nem bízható rájuk felelősség vagy nehéz feladat; az erős személyiségek mindig közvetett nyelvezetet használnak.

C. a másik felet ostobának gondolják, ezért diplomatikus nyelvezetet használnak, hogy ne sértsék meg őt.

**D. gyakran nehezen juttatják célba az üzenetüket kontextus-szegény kultúrában.**

## IRODALOMJEGYZÉK

Hall, Edward T. (1959 / 1973). *The Silent Language*. Anchor Books.

Hall, Edward T. (1976). *Beyond Culture*. Anchor Books / Doubleday.

Hofstede, Geert (1991). *Cultures and Organizations: Software Of The Mind*. McGraw-Hill.

The Hofstede Center <https://news.hofstede-insights.com/news/what-do-we-mean-by-culture>

Andy Molinsky (2013). *Global Dexterity: How to Adapt Your Behavior Across Cultures without Losing Yourself in the Process*. Harvard Business Review Press.

Koyuncu, Ayse Gözdu & Chipindu, Rufaro Denise (2019): *How Cultural Differences Influence Conflict Within an Organization: A Case Study of Near East University*. *International Journal of Organizational Leadership*.

Oetzel, J. G., & Ting-Toomey, S. (2003). *Face concerns in interpersonal conflict: A cross-cultural empirical test of the face negotiation theory*. *Communication Research*.



# IB - KONFLIKTUSRENDEZÉSI ÉS KOMMUNIKÁCIÓS TECHNIKÁK

## 1. FÜGGELÉK: A KONFLIKTUSKEZELÉSI STÍLUSOK ÉRTÉKELÉSE

*A COMPETENCE projektet Izland, Liechtenstein és Norvégia finanszírozza az EGT és Norvég  
Alap a Regionális Együttműködésért keretében.*

## A konfliktuskezelési stílusok értékelése

Mindannyiunknak van saját konfliktuskezelési módja. Az általunk alkalmazott technikák számos változón alapulnak, ilyen például az alaptermészetünk, a személyiségünk, a környezetünk és a szakmai karrierünk állása.

Azonban a nagyjából öt fő konfliktuskezelési stílus van az eszköztárunkban. A konfliktusokra való reakálás érdekében együttműködő, versengő, kerülő, alkalmazkodó vagy megalkuvó konfliktuskezelési stílus közül választunk. E stratégiák egyike sem magasabb rendű önmagában és önmagától. Az eredményességük az alkalmazásuk kontextusától függ.

A következő értékelés segítségével megérthetjük az általunk preferált konfliktuskezelési stílus(oka)t. Az alábbi állítások mindegyike konfliktuskezelési stratégiát tartalmaz. Minden állítást 1-től 4-ig terjedő skálán értékeljen, amellyel azt jelzi, hogy milyen valószínűséggel használja az adott stratégiát!

**1 = ritkán, 2 = néha, 3 = gyakran, 4 = mindig**

Ügyeljen arra, hogy a kérdéseket úgy válaszolja meg, ahogyan Ön természetesen viselkedne, és ne úgy, ahogyan Ön szerint viselkednie kellene!

Viselkedés konfliktushelyzetekben	Gyakoriság
1. Másokkal együtt vizsgálom meg a problémákat, hogy mindenki igényeit kielégítő megoldást találjak.	
2. Problémás helyzetekben tárgyalásra és adok-kapok megközelítés alkalmazására törekszem.	
3. Megpróbálok megfelelni mások elvárásainak.	
4. Érvelnék az ügyem mellett és ragaszkodnék az állásponantom érdemi részéhez.	
5. Amikor nézeteltérés merül fel, a lehető legtöbb információt gyűjtöm össze és folyamatosan nyitva tartom a kommunikációs csatornákat.	
6. Amikor vitába kerülök, általában alig beszélek és a lehető legrövidebb időn belül megpróbálok távozni.	
7. A konfliktusokat megpróbálok mindkét oldalról megnézni. Mire van szükségem? Mire van szüksége a másik személynek? Milyen kérdések merültek fel?	
8. Problémamegoldáskor inkább kompromisszumra és továbblépésre törekszem.	
9. A konfliktusokat erőpróbának és szívderítőnek tartom; élvezem a rendszerint következő elmék csatáját.	
10. A másokkal való nézeteltérés kényelmetlen és szorongó érzést vált ki belőlem.	
11. Megpróbálok teljesíteni a barátaim és a családom kívánságait.	
12. Rá tudok jönni, hogy mi a teendő, és rendszerint igazam van.	
13. A patthelyzetek feloldásához félúton találkoznék az emberekkel.	
14. Lehet, hogy nem kapom meg azt, amit akarok, de ez nem nagy ár a béke megőrzéséért.	
15. A másokkal való nézeteltérések magamban tartásával kerülöm el a súlyos érzéseket.	

## A konfliktuskezelési stílusok pontozásos értékelésének módja

Ahogy jeleztük, a 15 állítás az öt konfliktusrendezési stílusnak felel meg. Az Ön által leginkább preferált stílus megtalálásához adja össze az egyes kategóriáknál adott pontszámokat! A legmagasabb pontszámot kapott kategória a leggyakrabban alkalmazott stratégia. A legalacsonyabb pontszámot kapott kategória a legkevésbé preferált stratégia. Ha azonban Ön olyan vezető, akinek rendszeresen kell konfliktust kezelnie, előfordulhat, hogy a stílusa több stílus keveréke.

Stílus – Kapcsolódó állítások	Összesen
Együtműködő: 1, 5, 7	
Versengő: 4, 9, 12	
Kerülő: 6, 10, 15	
Alkalmazkodó: 3, 11, 14	
Megalkuvó: 2, 8, 13	

### Az öt konfliktuskezelési stílus rövid ismertetése

**Együtműködő stílus:** A problémák olyan módon oldódnak meg, hogy minden érintett számára optimális eredmény jön létre. Mindegyik oldal megkapja azt, amit akar, a negatív érzések minimálisra csökkennek.

Érvek: Kölcsönös bizalmat alakít ki; pozitív kapcsolatokat tart fenn; kötelezettségvállalásokat alakít ki.

Ellenérvek: Időigényes; energiaigényes.

**Versengő stílus:** Tekintélyelvű megközelítés.

Érvek: Célorientált; gyors.

Ellenérvek: Ellenségeskedést válthat ki.

**Kerülő stílus:** Nem konfrontatív megközelítés.

Érvek: Nem eszkalálja a konfliktust; későbbre halasztja a nehézséget.

Ellenérvek: Kezeletlen problémák; rendezetlen problémák.

**Alkalmazkodó stílus:** Meghárulás a kapcsolatok fenntartása érdekében.

Érvek: Minimálisra csökkenti a sérülést, ha legyőznek minket; a kapcsolatok fennmaradnak.

Ellenérvek: Neheztelést vált ki; kihasználja a gyengéket.

**Megalkuvó stílus:** A középutas megközelítés.

Érvek: Hasznos olyan összetett problémák esetén, amelyekre nincs egyszerű megoldás; minden félre egyenlő erőviszonyok jellemzőek.

Ellenérvek: Senki sem elégedett igazán; az optimálistól elmaradó megoldások valósulnak meg.

### Megjegyzések:

Az értékelés kizárólag megbeszélésre szolgál. Nem validált tudományos eszköz. A résztvevőknek meg kell határozniuk az eredmények pontosságát, és nem szabad azt feltételezniük, hogy az eredmények mindent eldöntöek.

Forrás: Reginald (Reg) Adkins, PhD, Elemental Truths

## Facilitátoroknak szánt útmutató a konfliktuskezelési stílusok értékeléséhez

### Az értékelés célja:

Olyan önértékelési eszköz, amely lehetővé teszi a résztvevők számára az általuk preferált konfliktuskezelési stílus meghatározását. Használható handoutként és vitaindítóként csoportos tréningekhez.

**Anyagok:** Az önértékelés és a pontozólap másolata, amelyeket ki kell osztani a résztvevőknek

### Felépítés:

Az öt konfliktuskezelési stílus teljes átbeszélése előtt ossza ki az önértékelést! A résztvevők 10–15 perc alatt válaszolják meg a kérdéseket! 5–10 perc alatt pontozzák az eredményeket! Az értékelés elvégzésére és pontozására vonatkozó utasítások nem szorulnak magyarázatra.

Miután a résztvevők megválaszolták az értékelés kérdéseit, mind az öt konfliktuskezelési stílus megbeszélése utánra halaszthatja a pontozást. Ezután a résztvevők jobban meg tudják erősíteni az eredményeiket (vagy egyet nem értésüket).

### Megjegyzések:

Az értékelés kizárólag megbeszélésre szolgál. Nem validált tudományos eszköz. Minden résztvevőnek meg kell határoznia az eredmények pontosságát, és nem szabad azt feltételeznie, hogy az eredmények mindent eldöntöek.

Az egyes konfliktuskezelési stílusok ismertetésének meghallgatását követően a résztvevők szabadon megvitathatják, hogy mely stílusokat preferálják (az értékelés eredményétől függetlenül). Az értékelés egyúttal bizalmas. Előfordulhat, hogy a résztvevők szeretnék megosztani az eredményeiket, de nem követelhető meg tőlük, hogy megosszák azokat.

### Eligazítás:

E tevékenység egyik alapvető értéke, hogy vitát indít a konfliktuskezelési stílusokról, valamint arról, hogy az egyes stílusok milyen hatással lehetnek arra, hogy az emberek hogyan kezelik a konfliktushelyzeteket. Az a legjobb, ha a résztvevők az eligazítás során beszélnek a legtöbbet.

Többek között a következő kérdések tehetők fel (önkéntes alapon):

1. Egyetért-e az értékelés eredményeivel?
2. Volt-e meglepetés az eredmények között?
3. Az eredmények magyarázatot adnak-e arra, hogy hogyan alakultak a dolgok az Ön által megélt konfliktushelyzetekben?

A képzés további részében, illetve a szituációs tevékenységekre vonatkozó eligazítás során emlékeztetheti a résztvevőket az eredményeikre, és megkérdezheti, hogy az általuk preferált stílus hogyan befolyásolhatja a konfliktuskezelési megközelítésüket.

# IB – KONFLIKTUSRENDEZÉSI ÉS KOMMUNIKÁCIÓS TECHNIKÁK

## 2. FÜGGELÉK: SZEREPJÁTÉK-GYAKORLATOK

*A COMPETENCE projektet Izland, Liechtenstein és Norvégia finanszírozza az EGT és Norvég Alap a Regionális Együttműködésért keretében.*

## DOKUMENTUM-ÖSSZEFOGLALÓ

Ez a képzési segédanyag a színvonalasabb közszolgáltatások nyújtása érdekében az önkormányzati alkalmazottak kapacitásépítését célzó COMPETENCE (Capacity building of eMployees of municIPalities for betTER provisioN of public sERVICES) projekt keretében készült.

<b>A képzési segédanyag célja</b>	<b>Szerepjáték-gyakorlatok interaktív csoporttréningekhez</b> Ez az anyag a tárgyalás mint konfliktusrendezési módszer gyakorlása céljából különféle szerepjáték-gyakorlatok leírását tartalmazza interaktív csoporttréningekhez.
<b>Célközönség</b>	A „Tárgyalás mint konfliktusrendezési módszer” témakörére vonatkozó interaktív csoporttréningeket tartó szakoktatók és e tréningek résztvevői.
<b>Tervezett felhasználás</b>	<b>Handout/képzési segédanyag</b> A képzési segédanyag interaktív csoporttréning során párban vagy három fős csoportokban végzett konfliktuselemzési gyakorlatokhoz használható. <b>Elsődleges felhasználás: handout</b> A szerepeket tartalmazó kártyákat és a szituációkat ki kell nyomtatni és ki kell osztani a tréning résztvevőinek a konkrét szituáció szerepjáték keretében történő előadására vonatkozó instrukciókkal együtt. Másodlagos felhasználás: csoportos megbeszélésre szánt handout vagy vetítés. A példaként közölt szituációk kisebb vagy nagyobb csoportoknak szánt vitaanyagként szolgálhatnak, akár nyomtatott handoutként, akár projektoron megosztva.

## 1. Folyamatleírás több csoportos szerepjáték-gyakorlatokhoz

### 1. lépés

A szakoktató több, különböző színű cédulapárt készít. Mindegyik cédulapár egy szereppárt mutat be, például: az egyik párban az egyik cédulán egy közömbös, közönyös, kedvetlen, kezdeményezésre képtelen karakter szerepe, a másik cédulán pedig egy impulzív karakter szerepe található, aki gyors döntéseket akar hozni, gyorsan haragra gerjed, és nem tolerálja a közönyt. Mindegyik cédulapárhoz egy szituációt kell kitalálni, amelyet a résztvevőknek együtt kell megoldaniuk a saját szerepük perspektívájából.

#### Cédulapárokra vonatkozó példák:

1. cédula: Ön egy középkorú úriember, aki nagyon közönyös és közömbös az Ön körüli történések iránt, mert úgy véli, hogy nem érdemes tenni ezért a viláért. Ön nem kezdeményezi olyan problémák megoldását, amelyek a saját személyén kívül bármi mást is érintenek. Ezenkívül nagyon ingerlékenyé válik, amikor valaki kikényszeríti Önt a komfortzónájából, vagy amikor olyan helyzettel szembesül, amelyet meg kell oldania, de nincs személyes relevanciája.

2. cédula: Ön egy irodavezető, aki beszámolót tart az alkalmazottak egy csoportjának. Ön lobbanékony természetű, mindig azt akarja, hogy a problémák gyorsan megoldódjanak és a dolgok ne húzódjának el. Ön nagyon nehezen tolerálja az olyan embereket, akik nem rendelkeznek kezdeményezőkésséggel, illetve azokat, akik nem reagálnak proaktívan arra, ami körülöttük történik.

### 2. lépés

A szerepjáték-gyakorlatok megkezdése előtt a résztvevők „U” alakban ülnek, és két széket helyeznek el egymással szemben a szabad területen.

### 3. lépés

A cédulákat összekeverik és az írással lefelé helyezik el az asztalon. Mindegyik résztvevő kiválaszt egy cédulát, utána visszamegy a helyére.

### 4. lépés

A résztvevők magukban elolvassák a cédulájukra írt szerepet, és nem mondják el a többieknek, hogy mi a szerepük. Ezen a ponton a szakoktató elmondja nekik, hogy amikor rájuk kerül a sor, helyezkedjenek az adott szerepbe és aszerint viselkedjenek.

### 5. lépés

A szakoktató véletlenszerűen kiválaszt egy színt a meglévők közül. Azok a résztvevők, akiknél az adott színű cédula van, előremennek és leülnek az egymással szemben elhelyezett két üres székre. A szakoktató ekkor mindkét résztvevőnek átad egy szituációt tartalmazó jegyzetet (amelyet mindketten magukban elolvasnak), és elmondja nekik, hogy a szituációt együtt kell megoldaniuk annak a szerepnek a perspektívájából, amelyet a szerepjáték elején kaptak. Minden résztvevőpárnak 5–5 perce van a konszenzus elérésére.

### **Megoldandó helyzetre vonatkozó példa:**

A munkahelyen hivatalos személyek fognak ellenőrzést végezni. Az első látogatásukhoz az Ön felügyelete alatt dolgozó 16 alkalmazott nagy irodájának falait be kell festeni. Ön elutasította egy festőbrigád szerződését, mert úgy véli, hogy amennyiben az alkalmazottak beleegyeznek abba, hogy maguk fessék be a falakat, Önök időt, pénzügyi forrásokat takarítanak meg, és még a csapatszellem is erősödik. Ön kiosztott egy formanyomtatványt, amellyel meg szeretné szerezni minden alkalmazott beleegyezését ahhoz, hogy önként bekapcsolódnak a festési tevékenységbe. Egy alkalmazott kivételével mindenki beleegyezett, az illető soha nem érdeklődik semmilyen tevékenység iránt. A festést a terv szerint holnap kell elvégezni, mert az ellenőrzésre holnapután kerül sor.

## **2. Konkrét szerepjáték-szituációk**

A szakoktató hangosan felolvassa a szituációkat a szerepjáték résztvevőinek. Ezután kiosztja a szerepeket minden résztvevőnek, és néhány percet ad nekik arra, hogy maguknak elolvassák és felkészüljenek a tárgyalásra. A szakoktató ezt követően arra kéri a résztvevőket, hogy tárgyalják meg az adott szituációt egymással a konkrét szerepükben.

### **1. szituáció**

Manos egy teljesen leterhelt szociális munkás. Az egyik ügye egy működési zavarral küzdő családot érint, amelynek a fiatalabb gyermekét a gyermekvédelmi tanácsadó központba kell értékelésre és tanácsadásra küldeni osztálytermi agresszív magatartása és iskolakerülése miatt. Szükségesnek ítélik, hogy mindkét szülő részt vegyen a tanácsadási folyamatban. Az apa elutasítja az együttműködést, ezért Manos külön találkozót szervez az apával, hogy megbeszélje vele részvételének szükségességét.

**A szociális munkás szerepe:** Ön egy lelkiismeretes és tapasztalt szociális munkás, aki hozzászólt a kihívást jelentő helyzetekhez. Ön azonban több mint túlterhelt, azaz korlátozott időt tud szánni egy-egy ügyre. Meg tudja érteni az apa gyanakvását, de a gyermek jólléte az Ön elsődleges felelőssége.

**Az apa szerepe:** Ön nemrég veszítette el állását, és a frusztrációját a feleségére és a gyermekeire vetíti ki. Folyamatosan úgy érzi, hogy mindenki kér valamit Öntől. Szomorúnak és dühösnek érzi magát amiatt, hogy gyermekének problémái vannak az iskolában és otthon mélabús, de mit tehet Ön? A gyermekek néha ilyenek, és fokozatosan kinőnek ebből. Ön bizalmatlan a pszichológusok és a szociális munkások iránt. Ők fontoskodó személyek, akik beleavatkoznak más emberek családi életébe.

### **2. szituáció**

George és John kidolgozott egy feltehetőleg kétoldalúan elfogadott ütemtervet a nyári szabadságukra. A dolgok megváltoznak, amikor az irodájukba kerül egy harmadik alkalmazott, Nick, és a nyári szabadsággal kapcsolatos megegyezéseket felül kell vizsgálni, hogy hozzá is alkalmazkodjanak. (Figyelembe kell vennünk, hogy a leginkább áhított szabadságolási időszak



július 15-től augusztus 20-ig tart.) **George szerepe:** Ön egy jóindulatú személyiség, és előfordulhat, hogy egyesek baleknak nevezik. Mindeddig alárendelte magát John igényeinek, de az idén eltökélten ragaszkodik ahhoz, hogy augusztusban menjen szabadságra.

**John szerepe:** Ön rangidős alkalmazott és családapa. Ön jogosult elsőként választani.

**Nick szerepe:** Ön újonnan került az irodába, és attól tart, hogy a két másik munkatárs megpróbálja Önt félreállítani. Balszerencsénk van, mert Ön nem ilyen típusú fickó.

### 3. szituáció

Maria hivatástudattal rendelkező városi gyermekorvos. Nagyon aktívan részt vesz a menekült és menedékkérő családok gyermekeinek szánt oltáspárti kampányban. Jelenleg egy nagyon nehéz ügye van, amelyben egy nagyon beteges és kockázatnak kitett csecsemő menekült édesanyja elutasítja a gyermek beoltását. Mielőtt a kérdést magasabb szinten előterjesztené, úgy dönt, hogy egy fordító segítségével beszél az anyával és mérsékli az elutasítását.

**A gyermekorvos szerepe:** Ön nagyon szorgalmasan dolgozik, és a gyermek legjobb érdekét szívügyének tekinti. Megpróbálja megérteni az anya félelmeit, de legbelül titokban elege van a tudatlan és makacs emberekből, akik nehézségeket állítanak mindaz elé, amit Ön a gyermekekkel szembeni feladatának tekint.

**Az anya szerepe:** Nagyon nehéz idők állnak Ön mögött. Elveszítette a férjét az illegális határátlépés során, emellett a gyermeke most beteg. Nem akarja, hogy a gyermeke többet szenvedjen. Félt az orvosoktól és a gyógyszerektől, mivel azok nem mentették meg a férjét.

### 4. szituáció

Két, egymást nem kedvelő, bár egymást futólag ismerő alkalmazottat arra kérnek, hogy működjenek együtt egy projektben. Különböző kifogásokkal mindketten megpróbálnak elhárítani a feladat elől, sikertelenül. Más munkatársak arra ösztönzik őket, hogy beszélgessenek és hidalják át a nézeteltéréseiket.

**Az 1. alkalmazott szerepe:** Ön társaságkedvelő, közösségi személyiség, és szeret csoportban dolgozni. Nem kedveli az introvertált, „komoly” személyiségtípusokat. Attól fél, hogy fantáziátlanok, ítélkezőek és túlságosan aggályoskodóak.

**A 2. alkalmazott szerepe:** Ön magának való ember, és a józan észrt értékeli. Bizalmatlan a „harsány” emberek iránt, és kétségbe vonja, hogy képesek-e átfogó módon és logikusan feladatokat megoldani.

## Konfliktusrendezéshez kapcsolódó szerepjáték-gyakorlatok

### 1. szituáció: Más útvonal

Rita, egy 50 éves, fogyatékossgal élő nő, az önkormányzat szociális szolgálata által működtetett, mozgáskorlátozottakat segítő szállítási szolgáltatást veszi igénybe. Ritának jelenleg a 75 éves édesanyja, Maria segít otthon, aki bizonyos mértékben Rita életét is ellenőrzés alatt tartja. Egy napon Maria felhívja a szociális szolgálat vezetőjét: azt kéri, hogy a lányát a három sofőr közül kettő szállítsa, mert a harmadik sofőr másik útvonalon vitte haza. Ha a szociális szolgálat nem tudja teljesíteni a kérését, akkor helyettük ő maga fogja Ritát fuvarozni.

**A szociális szolgálat vezetője szerepének leírása:** Ön egy tapasztalt vezető, aki naponta szinten sok konfliktushelyzetet kezel. Ügyfeleinek legjobb érdekét szívügyének tekinti. Ugyanakkor Ön a három sofőr felettése is, akikben teljes mértékben megbízik. Felhatalmazta őket arra, hogy a forgalom, a menetidő és az üzemanyag-fogyasztás szempontjából általuk legjobbnak ítélt bármely útvonalon vezessenek – Ön a költségei alacsony tartásáért is felel.

**Maria szerepének leírása:** Ön otthon nevelte fel fogyatékossgal élő gyermekét – ahelyett, hogy bentlakásos intézménybe küldte volna. Mindent tud a lányáról, és tudja, hogy mi a legjobb neki, beleértve a stabilitást az életben. Önnek nagyon fontos, hogy Rita megbízható szállítási szolgáltatásban részesüljön és ne kelljen külön stresszt átélnie hirtelen változások miatt.

### 2. szituáció: Nagy segítség, kis változás

Magdolna egy orvos 80 éves özvegy, aki egyedül él. Gyermekai külföldön élnek. Magdolna igénybe veszi az önkormányzat szociális szolgálata által felajánlott heti bevásárlási szolgáltatást. A bevásárlási szolgáltatás feltételei előírják, hogy az áruk becsült értékét előzetesen, készpénzben kell megfizetni nagyobb címletű bankjegyekkel. Miután a szociális munkás kiszállítja a vásárolt árukat, visszaadja az aprópénzt az ügyfélnek. Magdolna azonban nem hajlandó előzetesen készpénzt adni: a vásárolt árukért csak az alapos ellenőrzése után és a nyugta ellenében fizet. Egy alkalommal Magdolna egy nagyobb összeget akart aprópénzzel, nagyon sok érmével kifizetni. A szociális munkás rámutatott, hogy ez nem „futárszolgálat”: ő a szociális szolgálat alkalmazottja, tehát legyen szíves a szabályoknak megfelelően azonnal átadni a vásárlás értékét nagyobb címletekben, mert sok más ügyfél vár még rá azon a napon.

**Magdolna szerepének leírása:** Ön nagyon magányos. Gyermekai külföldön élnek családjukkal, és ritkán jönnek meglátogatni Önt. Korábban Önnek a hét legfontosabb társasági eseménye a heti bevásárlás volt, amikor beszélgetni tudott emberekkel a termelői piacon. Azonban Ön már nem tudja elvégezni a saját bevásárlását, ezért egy szociális munkás vásárol dolgokat Önnek. Az egyetlen ok, amely miatt nem akar előre fizetni, az az, hogy a vásárolt áruk kiszállításakor van egy

kevés ideje a szociális munkással, így beszélgetni tud vele, amíg ellenőrzi a nyugtát és kifizeti az árukat. Legalább ebben a néhány percben van valaki, akivel beszélgetni tud.

**A szociális munkás szerepének leírása:** Az Ön munkaköre meglehetősen stresszes, mert sok olyan ügyfél van, akinek szüksége van a bevásárlási szolgáltatásra, de nincs elég szociális munkás a csapatában. Tehát minden nap szoros a napirendje, élelmiszert szállít ki minden olyan ügyfélnek, aki ezt igényli. Önnek egyszerűen nincs ideje hosszan beszélgetni Magdolnával! Ráadásul haragszik rá, mert nem fizet előre, mint mindenki más: ő egyértelműen megszegi ennek a szolgáltatásnak a szabályait, ami nem tolerálható. Ön határozottan úgy véli, hogy a szabályokat be kell tartani, nem lehetnek kivételek. Ezenkívül attól is tart, hogy ha egyszer engedi őt aprópénzben fizetni, továbbra is így tesz majd, ezzel még több időt véve el Öntől.

### 3. szituáció: Mentő hívása

Martin, egy hetvenes éveiben járó, krónikus betegséggel küzdő férfi a segélyhívó rendszer segítségével segélyhívást intézett a házi segítségnyújtási szolgálathoz. Az ápoló az otthonába sietett, és megállapította, hogy a férfi súlyos fejsérülést szenvedett, amely bőségesen vérzett. A helyzetet különösen súlyosbította az a tény, hogy Martin vérhígító gyógyszert szedett, amely lelassítja és gátolja a vér alvadását. A vérzése nem állt el. Tudatánál volt, és kategorikusan azt állította, hogy ne hívják a mentőt, nem akar kórházba kerülni. Az ápoló értesített egy hozzátartozót, és felhívta a szociális szolgálat házi segítségnyújtásért felelős vezetőjét.

**A házi segítségnyújtásért felelős vezető szerepének leírása:** Ön egy tapasztalt vezető, aki naponta szinten sok konfliktushelyzetet kezel. Ügyfeleinek legjobb érdekét szívügyének tekinti. Azt is tudja, hogy nem mindig az a legjobb az ügyfél számára, amit ő akar. Így megpróbálja megnyugtatni a súlyos állapotba került Martint, illetve meggyőzni őt arról, hogy hívjanak mentőt, amely a sürgősségi osztályra szállítja, csak azért, hogy ott összevarrják a fejét, de ne kerüljön tartós kórházi kezelésre krónikus betegsége miatt.

**Martin szerepének leírása:** Ön megsérült, de mindenáron el akarja kerülni a kórházi kezelést: nagyon rossz tapasztalatai voltak a tartós kórházi kezelésekkkel, és szerencsére kiengedték mindössze néhány hónappal ezelőtt. Úgy gondolja, hogy egyedül is boldogulni tud otthon, és beleegyezett abba egy sürgősségi segélyhívó rendszer telepítésébe, hogy segítséget tudjon kérni, amikor szüksége van rá. Tisztában van azzal, hogy a krónikus betegsége miatt bármikor visszakerülhet a kórházba, és Ön határozottan nem akar újra kórházba kerülni. Az az oka annak, hogy nem akar mentőt hívni.

#### 4. szituáció: Napközbeni ellátás

A gyermekek, idősek vagy fogyatékossgal élők napközbeni ellátást biztosító intézmények szabályokat írnak elő az ügyfelek és a személyzet egészségének és biztonságának védelme érdekében. Sok konfliktus merül fel e szabályok érvényesítése miatt, különösen akkor, amikor az ügyfelek gondviselői (szülők vagy törvényes gondviselők) érintettek. Egy hétfő reggelen Anna a napközbeni ellátást biztosító központba viszi a fogyatékossgal élő fiát, akinek herpeszfertőzés van az ajkán. A napközbeni ellátást biztosító intézmény szabályai szigorúan tiltják a fertőző beteg gyermekek bevitelét, így Anna és a napközbeni ellátást biztosító intézmény személyzete között konfliktus alakul ki, amely gyorsan eljut az intézmény igazgatójáig.

**A napközbeni ellátást biztosító intézmény vezetője szerepének leírása:** Ön egy tapasztalt vezető, aki naponta szinten sok konfliktushelyzetet kezel. Szívügyének tekinti ügyfeleinek legjobb érdekét, mégpedig **minden** ügyfelének legjobb érdekét, nem csak egyes ügyfelek legjobb érdekét. Egyszerűen nem engedélyezheti, hogy egy fertőző beteg gyermek a napközbeni ellátást biztosító intézménybe járjon, mert a többiek is mind megfertőződhetnek. Rájön, hogy Anna teljesen kimerült és segítségre van szüksége.

**Anna szerepének leírása:** Ön egyedülálló dolgozó anya, aki maga gondoskodik fogyatékossgal élő fiáról. Napközbeni ellátásra van szüksége a fia számára, hogy Ön el tudjon járni dolgozni és megéljen. Rettenetes hétvégük volt: a herpesz pénteken kezdődött, egész hétvégén sok fájdalmat okozott a fia számára, Ön pedig alig tudott aludni. Vasárnap estére úgy tűnt, hogy a herpesz csillapodott, és mivel Ön nem fertőződött meg, biztonságosnak gondolja, hogy őt hétfőn a napközbeni ellátást biztosító intézménybe vigye. Ráadásul nem engedhet meg magának több betegszabadságot, mert a munkatársai már haragszanak Önre amiatt, hogy el kell végezniük az Ön munkáját, amikor nem megy munkába.



#### SZAKFORDÍTÁS

Készítette az Országos Fordító  
és Fordításhitelesítő Iroda Zrt.

A hiteles fordítást nem helyettesíti!

**Szerzők:**

Andreia Pavel, Aradi Szociális Jóléti Főigazgatóság  
Anamaria Varga, Aradi Szociális Jóléti Főigazgatóság  
Melinda Susana Kiss, Aradi Szociális Jóléti Főigazgatóság  
Dorina Maciu, Aradi Szociális Jóléti Főigazgatóság  
Tasioula Chrysoula, Kallithea Önkormányzata

**Szakmai támogatást nyújtottak:**

Thibault Rabussier, Ápenhet AS

**Szakmailag kiegészítette és lektorálta:**

Uj Anikó, Business Coach Kft.  
Forgách Géza Business Coach Kft.

**A szerkesztés lezárva:**

2023. július

**Szakfordítást készítette:**

Országos Fordító és Fordításhitelesítő Iroda Zrt.

*A képzési anyag tartalmáért a szerzők, valamint a szakmai támogatást nyújtó és a lektorálást végző szakemberek a felelősek.*

A képzési anyag a COMPETENCE című projekt keretében, nemzetközi partnerségi együttműködés keretében készült.



ápenhet



*A COMPETENCE projekt Izland, Liechtenstein és Norvégia támogatásával valósult meg az Európai Gazdasági Térség és a Norvégia Regionális Együttműködési Alapon (EEA and Norway Grants Fund for Regional Cooperation) keresztül.*

Iceland  
Liechtenstein  
Norway grants

Norway  
grants