

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM

PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

SZAKDOLGOZAT

Forgách Nóra Júlia
esti tagozat

Közgazdász
szakmérnök
Szakirányú
továbbképzés

2022

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM

PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

Konfliktuskezelés és mediáció egy építőipari vállalatnál

Belső konzulens: Zsigmond-Heinczinger Száva Ph.D.

Külső konzulens: Ruszkai Anita

Forgách Nóra Júlia

esti tagozat

Közgazdász
szakmérnök

Szakirányú
továbbképzés

2022

NYILATKOZAT

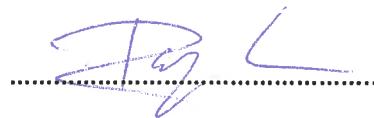
Alulírott **Forgách Nóra Júlia** büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerezés során.

Tudomásul veszem, hogy a szakdolgozatomat az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá.

Budapest, 2022 május 8.

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized letters, positioned above a horizontal dotted line.

hallgató aláírása

Tartalomjegyzék

1.Bevezetés	3
2.A konfliktus fogalma és típusai	5
2.1. A konfliktus fogalma és megjelenése	5
2.2. Konfliktusok egy szervezet működése során	6
2.3. Konfliktushelyzetek kezelésének módszerei	7
2.4. A konfliktusok előfordulásai és típusai	10
3. A mediáció fogalma, bemutatása és a mediációs tárgyalási stratégiák, stílusok, módszerek	12
3.1. A mediáció fogalma, bemutatása	12
3.2. Mediációs tárgyalási stratégiák, stílusok és módszerek	14
3.2.1. Mediációs tárgyalási stratégiák	14
3.2.1.1. A Thomas-Kilman konfliktuskezelő modell	14
3.2.1.2. A Gordon-modell	17
3.2.1.3. Erőszakmentes kommunikáció	18
3.3. Mediációs tárgyalási stílusok	20
3.3.1. A facilitatív mediáció	20
3.3.2. Az evaluatív mediáció	21
3.3.3. Narratív mediáció	21
3.3.4. Transzformatív mediáció	22
3.3.5. Az egyetértés felfedezései: a participációra alapozott kommunikáció (PTC)	23
3.3.6. A mediációs tárgyalási stílusok reagálása a kognitív és az emotív attitűdökre	25
3.4. Mediációs tárgyalási taktikák	25
4. A Swietelsky Magyarország Kft bemutatása és a működési struktúrája	28
5. Saját kutatás	31
5.1. A kutatás módszertana	31
5.2. A kutatás eredményeinek bemutatása	33
5.2.1. A kutatásban résztvevők adatai	33
5.2.2. A kérdésekre adott válaszok elemzése	34
5.2.2.1. A konfliktus, mint jelenség témakörben adott válaszok feldolgozása	34

5.2.2.2. Konfliktusok a munkahelyen témakörben adott válaszok eredményeinek a feldolgozása	38
5.2.2.3. Konfliktus kezelés a cégnél a jövőben témakörben adott válaszok eredményeinek a feldolgozása	40
5.3. Következtetések és javaslatok	43
5.3.1. Konfliktuskezelési tréning	43
5.3.2. Munkahelyi mediáció	49
6. Összefoglalás	54
Irodalomjegyzék	57
Melléklet	62
1. számú melléklet	62

1.Bevezetés

Munkahelyem - Swietelsky Magyarország Kft- az építőipar szerteágazó területén jelentős szakmai szereplő, mint generálkivitelező cég, magasépítés, mélyépítés, út, vízépítés, szerkezetépítési területeken. Magyarországon közel hatszáz embert foglalkoztató osztrák tulajdonú nagyvállalat, melyből több mint hatszáz fő fizikai munkaerő, illetve a szellemi állomány 70%-a mérnök végzettségű. A vállalat számos jelentős beruházást bonyolított le az elmúlt harminc évben, országszerte 15 telephelyről több mint 80 projektet szervezése folyik párhuzamosan. Saját pozícióm szerint az Ingatlanfejlesztési üzletágban tevékenykedem, mint projektmérnök, ahol saját beruházásként lakóházakat építünk, majd értékesítünk. Az osztrák Hellmut Swietelsky 1936-ban alapított vállalat, eleinte útépítéssel foglalkozó családi vállalkozás volt mára az építőipar összes szegmensében tevékenykedő nemzetközi vállalatcsoporttá fejlődött. Napjainkra Swietelsky vállalatcsoport vezető építőipari szervezetté nőtte ki magát Közép- és Kelet-Európában. A mintegy 11.600 munkatársat, a több mint 3 milliárd euró építési beruházásnak, továbbá a decentralizált szervezeti felépítésnek köszönhetően nemzetközi piacvezetők közé sorolható. A vállalat 85 éves cégtörténettel a háta mögött az építési szolgáltatások teljes körét nyújtja.

A Swietelsky Magyarország Kft. jogelődjének köszönhetően 1991 óta van jelen a magyar építőipari piacon. Megalakulásakor fő tevékenységének az útépítés, az aszfaltgyártás és a közmű építés számított, ám a kapacitás bővítésével, céltudatos stratégiával sikerült a magas- és mélyépítési tevékenységet is dinamikusan fejleszteni. Jelenleg a Swietelsky irányításában alapvetően 4 üzletág tevékenykedik: Útépítési Üzletág, Magas- és speciális mélyépítési üzletág, Metrőépítési üzletág, illetve a Környezetvédelmi és vízépítési üzletág. Jelenleg közel 600 kolléga igyekszik a vállalat jó hírnevét öregbíteni. A szakemberállomány fele több mint 10 éve tagja a Swietelsky Magyarország Kft.-nek, megbízható alapot teremtve ezzel partnereik számára a sikeres együttműködést illetően. A vállalat mögött álló több évtizedes tapasztalattal, az építőipar élvonalában kivívott stabil pozíció megőrzése mellett, továbbra is magabiztosan néz szembe az új kihívásokkal (Swietelsky Magyarország Kft, 2022)

Mint minden nagyvállalatnál a szervezeti struktúra nagyon átgondolt és biztos alapokon nyugvó. Dolgozatomban az előforduló konfliktusokat, és azoknak a konfliktuskezelési lehetőségeit fogom vizsgálni, mely fent említett Swietelsky Magyarország szervezeti egységein belül alakulnak ki és kerülnek megoldásra. Munkámban bemutatom a konfliktus fogalmát, illetve a különböző konfliktuskezelési módszereket, majd a mediációs tárgyalási stratégiákat, stílusokat, módszereket. A mediációról elmondhatjuk, hogy egy speciális konfliktusmegelőző,

-kezelő módszer és folyamat, amelynek lényege, hogy a két vagy több fél vitájában, a konfliktusban állók beleegyezésével egy semleges, harmadik fél (mediátor) jár közben. A mediátor segít tisztázni a konfliktus természetét és olyan megoldást találni, amely az érintettek számára kielégítő, sőt nem ritkán kifejezetten örömteli (Barinka és mtsai, 2003).

A fentiek alapján megállapíthatjuk, hogy nagyon fontos, hogy milyen a mediációs tárgyalás stílusa, taktikája és stratégiája, ugyanis a legfőbb cél az, hogy a felek közötti vita minél előbb rendeződjön és a mediáció során a fő hangsúly azon van, hogy a felek megegyezzenek (Proksch, 1993).

Dolgozatomban kvalitatív kutatást végzek, azaz félig strukturált interjúhoz segítő kérdéseket teszek fel egy cég (munkahelyem) munkavállalóinak, amelyet esettanulmányban dolgozok fel. Munkám kutatási részében arra keresem a válaszokat, hogy egy munkahelyen miből származnak a nehézségek, feszültségek a mindennapok során, illetve ezekre a résztvevők hogyan reagálnak. Kutatási kérdéseim az alábbiak:

Milyen konfliktusok fordulnak elő leginkább az általam vizsgált munkahelyen, és ezeket a konfliktusokat hogyan tudják megoldani a munkavállalók?

Milyen konfliktuskezelési módszereket használnak az általam vizsgált személyek?

Dolgozatomban bemutatom először a konfliktus fogalmát és típusait. Jellemzem a konfliktusokat egy szervezet működése során, elemzem a konfliktushelyzetek kezelésének a módszereit, és a konfliktusok elfordulásait, típusait. Bemutatom a mediáció fogalmát is. Egy egész fejezet erejéig foglalkozom a mediációs tárgyalási stratégiákkal, stílusokkal és módszerekkel. A mediációs tárgyalási stratégiák közül az alábbiakat elemzem részletesen: a Thomas-Kilmann konfliktuskezelő modellt, a Gordon-modellt és az Erőszakmentes kommunikációt. A mediációs tárgyalási stílusok közül foglalkozom a facilitatív, az evaluatív, a narratív és a transzformatív mediációval. Részletesen bemutatom a PCT-t, azaz a partipációra alapozott kommunikációt is, illetve azt, hogy a mediációs tárgyalási stílusok hogyan reagálnak a kognitív és az emotív attitűdökre.

Munkámban bemutatom az interjúk kutatásom eredményeit, majd javaslatokat fogalmazok meg a munkahelyem számára, hogy hogyan tud segíteni a munkatársaknak abban, hogy a konfliktusaikat könnyebben kezeljék, azaz a konfliktuskezelési tréninget és a munkahelyi mediációt javaslom. Ezzel az a célom, hogy a munkatársak az Erőszakmentes kommunikáció és a különböző konfliktuskezelési módszereket nemcsak az elméletben, a szakirodalmakból ismernék, hanem a gyakorlatban is. A konfliktuskezelési tréning mellett hasznos lenne a jövőben a cégnél egy külsős mediátort bevonni, aki tudna segíteni a munkahelyi konfliktusok kezelésében.

2.A konfliktus fogalma és típusai

2.1. A konfliktus fogalma és megjelenése

A konfliktusok okairól, eredményeiről, illetve a személyre gyakorolt hatásairól már a nagy ókori filozófusok is elmélkedtek és a téma fontosságát mutatja, hogy a mai napig számos vizsgálat születik ezen a területen (Balázs, 2013). A konfliktus egyik legjellemzőbb tulajdonsága, hogy folyamatjellegű és dinamikával rendelkezik. Azt is fontos egy konfliktusról megállapítani, hogy annak előzménye, érési ideje, csúcspontja, leszálló ága és következménye is van. A konfliktus a latin *confligere* szóból származik, eredeti jelentése fegyveres összeütközés (Csepeli, 1997).

A konfliktus olyan ütközést jelent, amely mögött vágyak, törekvések, nézetek, eltérő vélemények vannak (Szöke-Milinte, 2004).

A szakirodalom feltárása alapján kirajzolódik, hogy a konfliktus kifejezés manapság már nem feltétlenül jelent fegyveres összeütközést, de még tettelegességet sem. Ha egyszerűen szeretnénk megfogalmazni, akkor a konfliktus nem más, mint az egyet nem értés szinonimája. A konfliktus az egyének és a társadalmi csoportok olyan összeütközése, amely mögött különböző értékek, nézetek és vélemények húzódnak meg, s ha a felek nem tudják érvényesíteni az igényüket, akkor kerül sor az összeütközésre (Indri, 2012).

A pszichológia számos területén megjelenik a konfliktus fogalma. Egyes elméletek például a konfliktusok személyiségfejlődésben betöltött szerepét hangsúlyozzák. Freud pszichoszexuális fejlődés elméletében, illetve Erikson pszichoszociális fejlődéselméletében úgy gondolják, hogy az egyes szakaszokhoz kötődő konfliktusok sikeres megoldása a fejlődés fontos kulcsa (Atkinson et al., 2005). A személyek közötti konfliktusok és kezelésük pedig mind a szociálpszichológia, mind a pedagógia számára fontos terület, azonban továbbra is számos kérdés vár megválaszolásra (Csepeli, 1997).

2.2. Konfliktusok egy szervezet működése során

A szervezetben konfliktusnak azt nevezhetjük, amikor olyan szituáció alakul ki, amely során egy személy, vagy akár csoport azt érzi, hogy mások nem megfelelően, vagy akár negatívan állnak ahhoz a dologhoz, ami számukra pedig igen fontos. Akár akadályozhatják is egymást céljaik elérésében, megvalósításában, és még a másik fél érdekeit is sértheti. Nem keverendő össze a versengéssel, mely akár hasznos is lehet, hiszen kölcsönösen motiválhatja a résztvevőket a versengés; ezt a menedzser feladata koordinálni, és figyelemmel kísérni, hogy ne a munka rovására menjen (Bakacsi, 2004).

„Konfliktus akkor keletkezik, ha erről a számunkra fontos dologról mások eltérően vélekednek: ugyanazt az erőforrást akarják megszerezni, vagy egyszerűen csak megakadályozni, hogy mi hozzáférjünk; ugyanazt a pozíciót szeretnék megszerezni, vagy csak megakadályozni, hogy mi töltsük be; más döntési alternatíva mellett törnek lándzsát; aláássák a csoportban kivívott státuszunkat; nyilvános fórumon az általunk vallott értékekkel, meggyőződésekkel szembe más értékeket, meggyőződéseket szegeznek. Ennek megfelelően beszélhetünk érdek- vagy értékkonfliktusról” (Béndek, 2016, p. 5.).

A szervezeten belüli konfliktusoknak több oka is lehet. Párát kiemelve közülük beszélhetünk olyan konfliktusforrásokról, mint például a kommunikáció. Itt lehet az ok kommunikációs hiba, vagy a zavart, bizonytalan információátadás. Ezen felül lehetnek még strukturális okok is a cégen belül, gondolok itt a cég méretére, hiszen egy nagy multinacionális cégnél, ahol több ezer dolgozó van, sokkal lassabb és összetettebb a kommunikáció, az információ átadása, mint egy kisebb vállalatnál, ahol ehhez képest csak pár száz munkavállaló dolgozik. Ezen felül még egyéni konfliktusokat is érdemes megemlíteni, ide tartoznak például az egyén viselkedési problémái, szerepkonfliktusok, amikor beosztásból fakadó, vagy hierarchiából adódó konfliktusok lépnek fel. Ezek kezelése és a problémák megoldása általában a menedzserek feladata (Geskó, 2012).

2.3. Konfliktushelyzetek kezelésének módszerei

Béndek Andrea (2016) andragógus szerint a konfliktushelyzetek egyéneként máshogy hatnak mindenkire. Vannak emberek, akiket indulatossá tesznek, dühöt, feszültséget éreznek tőle és vannak olyanok is, akikben egyenesen félelmet kelt és meg is bénítja őket. Minden ember másféleképpen próbálja kezelni a konfliktushelyzeteket, és a miattuk kialakult negatív hatásokat.

A kommunikációnk során mondhatni elkerülhetetlen a konfliktusok kialakulása, ez az emberi kapcsolatok egyik velejárója. Akkor keletkezhetnek legtöbbször konfliktushelyzetek, amikor „az egyik érintett személy viselkedése akadályozza a másik személy valamely igényének kielégülését, vagy pedig értékrendek ütközése állhat a háttérben” (Béndek, 2006, p. 8.). Konfliktushelyzetben a benne érintett személy viselkedését az önös érdekek érvényesítésének akarása és az együttműködési hajlandóság aránya szabja meg.

Ebből kifolyólag érdemes lehet megvizsgálni, hogy az egyén mennyire hajlandó pénzügyi, morális ráhatását, személyes varázsát célja elérésének érdekében, akár a másik fél rovására is, de érvényesíteni. Továbbá azt is, hogy az adott személy milyen mértékben hajlandó az alkalmazkodásra, mennyire képes feladni a célkitűzéseit, ezáltal kompromisszumot kötni a konfliktuson való túllendülés érdekében (Horváth-Szabó, 1994).

A konfliktus kezelés egyik sikeres módszere az úgynevezett konstruktív problémamegoldás. Nagyon sok kreatív problémamegoldó módszer létezik, mely sikeresen rendezi a nézeteltéréseket, vitákat. A munkahelyi probléma megoldásban nem egyszerű a dolgozók között a harmóniát megteremteni és együttműködni velük. Amikor az emberek megpróbálják megbeszélni a problémás helyzeteket, gyakran nem értenek egyet, illetve vitába szállnak a helyzet komolyságát illetően. Általában már azzal kapcsolatban elakadás van, hogy mi okozza, kinek a hibája, és ki a felelős a megoldásért. A stresszhelyzetet, a feszült légkört az egyetértés hiánya és az a fajta vita okozza, ami lerombolja az együttműködés esélyét. Ez a munkahelyi atmoszféra pedig teljesen kizárja, hogy az érintettek visszataláljanak a közös útra, amelyen elérhetik a probléma megoldását. Erre a nehéz helyzetre fejlesztették ki a megoldásközpontú megközelítést, mely segít kibillenteni a feleket a statikus helyzetükből (B. Furman, T. Aloha, 2010).

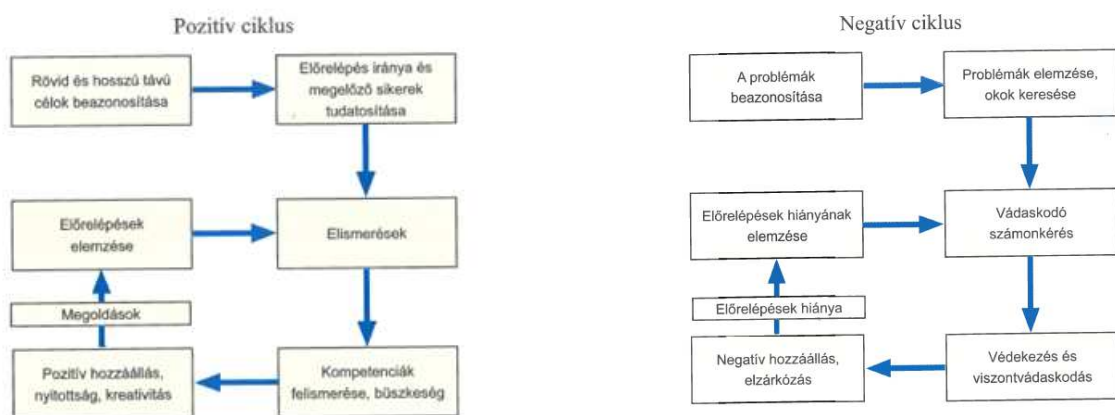
A stratégia lényege, hogy a figyelem központja nem a problémán van, vagy annak feltárásán, leírásán, vagy elemzésén, hanem a célokon. Amíg a probléma központú megközelítés azzal a kísérlettel indul, hogy azt határozzuk meg, jelenleg mi a rossz, addig a

megközelítés azzal a kérdéssel nyit, hogy: hogyan alakuljon a jövő, milyen lépésekre kerül sor a cél elérése érdekében és a korábbi időben milyen hasonló eredményeket értünk már el.

Az a beszélgetés, amelyben a megelőző sikerekre és az eddigi elért eredményekre fókuszálunk, lehetővé teszi annak vizsgálatát, hogy mit csináltunk eddig helyesen. Az ilyen típusú beszélgetések nem járnak együtt vádaskodással, ellenkezőleg inkább elismerések jellemzik.

Lehetővé teszi, hogy az emberek megbecsüléssel találkozzanak, jól érezzék magukat, és segíti a nyugodt, bizakodó légkör kialakulását, ami az együttműködést és a megoldások keresését generálja. Amíg a problémaközpontú megközelítés egy negatív ciklikus folyamatot hoz létre, a megoldásközpontú modell - jó eséllyel - egy pozitív ciklust eredményez. Ez elismerés megjelenéséhez vezet, amitől az emberek megbecsülést éreznek, és ez növeli hajlandóságukat a további együttműködésre. (Furman-Aloha, 2010)

1. ábra: Ben Furman És Tapani Ahola – Konstruktív Problémamegoldás



Forrás: KOOPERÁCIÓ – Hogyan teremtünk megoldásközpontú munkahelyi környezetet

2010

A fenti ábra alapján megállapíthatjuk, hogy a konstruktív problémamegoldásnak pozitív és negatív ciklusai is vannak, ahogy fentebb már említettem. A pozitív ciklus fázisai a következők:

1. Rövid és hosszú távú célok beazonosítása.
2. Előrelépés iránya és megerősítő sikerek tudatosítása
3. Elismerések
4. Kompetenciák felismerése, büszkeség
5. Pozitív hozzáállás, nyitottság, kreativitás

6. Megoldások

7. Előre történő lépések elemzése, amely után az Elismerésekhez jut, s így alakul ki a pozitív ciklus.

Ezzel szemben a negatív ciklus fázisai az alábbiak:

1. A problémák beazonosítása
2. Problémák elemzése, okok keresése
3. Vádaskodó számonkérés
4. Védekezés és viszont történő vádaskodás
5. Negatív hozzáállás
6. Előre történő lépések hiánya
7. Az Előrelépés hiányának elemzése, amely után a Vádaskodó számonkéréshez jut, s így alakul ki a negatív ciklus (Furman-Aloha, 2010).

Megoldásközpontú konfliktuskezelés egyik eszköze a konstruktív-kritika megfogalmazása, illetve annak fogadása. Vannak helyzetek, amikor a munkahelyi környezetben a dolgozó nem kívánatos módon viselkedik, nem teljesíti a számára kijelölt feladatot vagy az elvárásoknak nem megfelelően teljesít, nem tudja a határidőket tartani. Ezt egy idő után a tudtára kell hozni, de a nem megfelelő kommunikáció újabb konfliktust szülhet. Bármilyen kedvesen történik is ez a folyamat, mindig fennáll a kockázata annak, hogy a dolgozó nem veszi jó néven a visszajelzést, védekezővé válik, elkezd a felmerülő problémák miatt másokat hibáztatni. Ben Furman pszichiáter és Tapani Aloha szociálpszichológus felméréseik alapján a következő kalapelveket fogalmazták meg a konstruktív kritika adása és fogadása kapcsán (Furman-Aloha, 2010).

Konstruktív-kritika megfogalmazásának alapelvei:

- Célravezető összefoglalni, hogy az illető mit tesz vagy hogyan viselkedik, nem pedig, hogy milyen ember.
- A „mindig”, „soha” vagy „már megint” kifejezések helyett használatos szó: a „néha” mostanában”, illetve „időről-időre” kifejezés.
- Meg kell fogalmazni egy ítéletmentes magyarázatot arra vonatkozóan, miért viselkedik úgy, ahogy viselkedik
- Célszerű megfogalmazni, hogyan viselkedjen mostantól az illető
- Lehetséges nyereség ismertetése, az elvárt új viselkedés kapcsán
- Másik félben vetett hit megfogalmazása. Megerősítés, hogy a javaslatok alapján képes másképpen viselkedni.
- Közös megbeszélte cél kitűzése, hogy mi a helyes, mindkét fél által elfogadott reakció a hasonló helyzetben a jövőre nézve.
- Pozitív visszajelzés lezárásként.

Konstruktív-kritika fogadása:

Konfliktushelyzetben meghallgatni a kritikát és arra építően, nyitottan, érzelemmentesen reagálni felettébb nehéz. Kritika hatására az ember védekezővé válik, mely ritkán segít megoldani a nehéz szituációt, miközben ez egy természetes emberi reakció.

Konstruktív-reagálás folyamata a következők:

1. Meghallgatás (érdeklődés kinyilvánítása és védekezés mellőzése)
2. Köszönetnyilvánítás (témafelvetés iránti nyitottság kimutatása)
3. Megértő hozzáállás tanúsítása (együttérzés a kritizált viselkedés irányába)
4. Részfelelősség vállalás (sajnálát kifejezése, ha ez indokolt)
5. Panasz kívánsággá alakítása (kritizáló személy elvárásának megfogalmazása, kimondása)
6. Egyezség kötése (tételes megegyezés megszületése)

2.4. A konfliktusok előfordulásai és típusai

A konfliktusok, mint az élet minden területén, a szervezetek mindennapjaiban (lásd: 2.2. *Konfliktusok egy szervezet működése során*) is jelen vannak. A hagyományos vezetésfelfogás a konfliktusokat a szervezetekre ártalmasnak véli, tehát ezeket mindenáron el kell kerülni. A HR ezzel ellentétben azon az állásponton van, hogy a különféle szervezetek és csoportok működésének természetes velejárói a konfliktusok, tehát nem elkerülni kell őket, hanem megfelelően kezelni. A legmodernebb felfogás, mely napjainkat is meghatározza, az, hogy nem szabad szőnyeg alá rejteni a kialakuló/kialakult konfliktusokat, sőt azok felszínre kerülését ösztönözni kell és meg kell találni a harmónia és a konfliktus dinamikus egyensúlyát. De mikor beszélünk konfliktusról? Amikor kettő vagy több érintett egyén közül valaki úgy érzi, hogy negatívan viszonyulnak a többiek egy olyan dologhoz, ami számára fontos. Fontos, hogy a konfliktushelyzet abban az esetben is kialakulhat, ha ezt csak az egyik fél érzi, és csak ő éli át a konfliktust (Bakacsi, 2004).

A konfliktusok nem minden esetben negatívak, hiszen nekik köszönhetően a szervezetek megőrzik változási képességüket, mely a konkurencia jelenléte miatt elengedhetetlen, megőrzik kreativitásukat, ezáltal újításokat foganatosíthatnak, melyek a versenyképesség elengedhetetlen elemei. Mindemellett az egyének számára pedig magas önmegvalósítási és elégedettségi szintet

tesz lehetővé. Növeli a teljesítményt és elősegíti a csoport céljainak az elérését. A *konstruktív konfliktusok* teret engednek minden ötletnek, az ellenvélemények nincsenek személyhez kötve, a kreativitást ösztönzik és azt, hogy felszínre kerüljenek az új ötletek. Ezen pozitív tényezők mellett, negatív, *destruktív konfliktusokkal* is találkozhatunk mely következménye a csoportteljesítmény csökkenése. Ha egy konfliktus destruktív, akkor érzelmileg telített helyzetet, blokkoló, védekező magatartást, és csoportszétesést eredményez, a kitűzött cél elérését veszélyezteti. Egy konfliktuson belül lehet valaki számára pozitív, míg a másik fél számára negatív, ezt a sikerkritériumok határozzák meg (Bakacsi, 2004). A *funkcionális konfliktusok* feltárják az alapproblémákat és új együttműködési formákat alakítanak ki.

A funkcionális konfliktusok a csoportok együttműködési képességét javítják, mely fontos a munkahelyi konfliktusok esetében is.

Tehát megállapíthatjuk, hogy a funkcionális konfliktus nem más, mint egészséges, konstruktív egyetértés a csoportok vagy az egyének között. Ezzel szemben a diszfunkcionális konfliktus az nem más, mint egészségtelen nézeteltérés a csoportok vagy az egyének között. (Cserné, 2001)

3. A mediáció fogalma, bemutatása és a mediációs tárgyalási stratégiák, stílusok, módszerek

3.1. A mediáció fogalma, bemutatása

A mediáció az 1990-es években jelent meg hazánkban és idővel formálódtak mediációs műhelyek, képzőhelyek, s az évek alatt egyre több szakember szerzett közvetítői tanúsítványt. A hazai intézményesülésnek fontos mérföldköve volt a jogszabályi környezet kialakítása és a mediáció módszerének törvényi szintű szabályozása. A jogszabályi környezet kialakulása hosszú folyamatként írható le, legkorábbi jogszabály az 1992-es Munka Törvénykönyve volt, amelyben a közvetítés megjelent, majd több ágazati szabályozásban, míg valódi sarokpontot jelentve lépett hatályba a közvetítői tevékenységről alapjogszabályként rendelkező törvény. Az élet különböző területein alkalmazható alternatív vitarendezési módszer ténylegesen teret nyert a különböző szférákban, bár széleskörű elterjedésről és igénybevételről nem beszélhetünk (Pilinszki és mtsai, 2020).

Az alternatív konfliktusmegoldó módszereknek, mint amilyen a mediáció is, „vannak bizonyos univerzális jellemzőik, függetlenül a konfliktus tárgyától. Ezek pedig az alábbiak:

- két vagy több fél ellentétes érdekekkel
- közös igény a megegyezésre, tekintve, hogy ebből nyereségre számítanak
- a konfliktusmegoldás kezdetén nincs meghatározva a kimenetel
- a felek közötti kommunikáció eszköz.”(Ferenczi, 2010, p. 86.).

Fontos szempontok, hogy a mediációs eljárást az alábbi jegyek jellemzik:

- „ 1. A felek közös kérelmére, illetve a másik fél hozzájárulásának megszerzését követően indul.
2. A mediátort a felek választják.
3. Menetét a kialakult alternatív konfliktuskezelési módszer határozza meg.
4. Célja, hogy a felek közösen oldják meg a konfliktust.
5. Gyors, általában egy ülésen befejeződik.
6. Olcsó, az eljárási költségek alacsonyabbak, mint a bírósági eljárásnál.
7. A folyamat a mediátor kezében van, de a felek jutnak el a megoldáshoz.
8. A jogi képviselő hallgatóként van jelen, legfeljebb tanácsokat adhat.
9. A döntés felelőssége a feleké.

10. A felek jövőbeni kapcsolatát javíthatja.

11. A megoldással mindkét fél elégedett.” (Gyengéné, 2009. p. 126.).

A közvetítés során egy mediátornak a kölcsönös megértésre kell törekednie, ebben a kommunikációnak van szerepe, vagyis konkrétan meg kell fogalmazni az egymással szembeni elvárást. Fontos a stílus, a nyelvezet, hogy sértést, bántást ne fogalmazzanak meg a felek, sokszor el kell vennie a kimondott szavak súlyosan sértő, bántó jellegét, ezért gyakran egy mediátor fogalmazza meg ismét a felek által elmondottakat, újra értelmezi azt. Kerüli az olyan helyzeteket és fel is hívja erre a felek figyelmét, hogy ne rivalizáljanak egymással, hanem inkább az együttműködésre törekedjenek. Ki kell zárnia, hogy egyik fél az akaratát ráerőltesse a másikra, azt ne erőgyakorlásként élje meg, hiszen amúgy is nem egyenrangú partnerek a munkaügyi vitában az eléje kerülő munkáltató és munkavállaló. S azt is elmondható, hogy ha a felek hozzáállása bizalmas, sikeresebb a mediáció (Strasser-Randolph, 2008).

A mediációról megállapíthatjuk, hogy tulajdonképpen nem más, mint az egészségteremtés művészete. A mediáció az emberek között kialakult versengés helyett az együttműködést támogatja és arra tesz javaslatot. A mediációnak az elsődleges célja az, hogy a különböző konfliktusokat megoldja úgy, hogy a felek megegyezzenek valamiben (Lovas-Herczog, 1999).

Fontos azonban azt is megjegyezni a mediációs eljárással kapcsolatban, hogy az nem a kompromisszumra, azaz az engedményekkel járó megegyezésre törekszik, hanem inkább a konszenzus elérésére, azaz, hogy egyetértsenek a felek egymás között. Az egyezségnek a megteremtése önkéntes folyamat, s a cél nem más, mint a kölcsönösen elfogadható egyezség elérése. S az is fontos, hogy a segítő részvételével elkerülhető és megakadályozható maga a vita.

A mediátor feladata az önreflexió, aki a felek érdekeire koncentrál, nem pedig arra, hogy mik történtek a múltban és melyek a pozícióik. A mediátor a folyamatot irányítja és a felek segítőjeként szolgál. Azt is lényeges megemlíteni, hogy a mediátor nem csak a felek kommunikációját segíti, ugyanis az elsődleges cél az, hogy a felek maguk jussanak el az egymás közötti kommunikációban arra a szintre, hogy elérjék a konszenzust, azaz az egyetértést, ugyanis csak így születhet meg az a végeredmény, hogy a közös megegyezést megtartsák. A felek ezáltal – a mediátor segítségével – képessé válnak arra, hogy a saját ügyükben maguk döntsenek, azaz saját döntést hozzanak. Ez azért fontos, mert ha valaki saját maga hozza meg a döntést, akkor azt magára nézve kötelezőnek tartja, így vállalja a döntéséért hozott felelősséget (Szekeres, 2015).

3.2. Mediációs tárgyalási stratégiák, stílusok és módszerek

3.2.1. Mediációs tárgyalási stratégiák

„A stratégia hosszabb időre érvényes és általános iránymeghatározást jelent, amely vonatkozik a tervezésre, irányításra, vezérlésre és az alkalmazásra kerülő eljárásokra is. A stratégia tehát egy folyamat leírása.” (Vályi, 2009, p. 8.)

Elmondható, hogy bármelyik konfliktuskezelési stratégia elérheti hatását, de csak ha a megfelelő szituációban használják. Fontos megjegyezni, hogy nem létezik jó vagy rossz megoldás, az csak az adott szituációtól függ, hogy melyik a legcélravezetőbb konfliktuskezelés céljából. Mindig, minden körülmények között elsődleges feladat megvizsgálni magát a konfliktus okát, a megoldásra fordítható időt, és a két egymással szemben álló felet (Horváth-Szabó, 1994).

Az alábbi alfejezetekben a Thomas-Kilmann konfliktuskezelő modell kerül elemzésre, amelyben különböző konfliktuskezelő stratégiákat különböztetnek meg. Ezután bemutatom a mediátorok által leggyakrabban használható konfliktuskezelési módszereket, először a Gordon modellt, majd az Erőszakmentes Kommunikációt. Ahogy látni fogjuk, Gordon módszere a konfliktuskezelés lényegét a problémamegoldásban látja. Az Erőszakmentes kommunikáció pedig lehetővé teszi azt, hogy önmagunkkal és másokkal is valódi kapcsolatba kerüljünk.

3.2.1.1. A Thomas-Kilmann konfliktuskezelő modell

Az egyéni konfliktusmegoldási stratégiák felkutatására Kenneth L. Thomas és Ralph H. Kilmann kidolgozott egy eljárást, az ún. TKI-t (Inventory Thomas - Kilmann Conflict Mode Instrument). Magyarországon Thomas - Kilmann Konfliktuskezelő kérdőívként ismert. (Budavári-Takács, 2011)

A Thomas - Kilmann konfliktuskezelő modellben a következő konfliktuskezelő stratégiákat különböztetjük meg. (Thomas-Kilmann, 2008)

A versengő stratégia: A versengő stratégia legfontosabb ismérve, hogy a személy aktívan a saját érdekeit tartja szem előtt, másik érdekeit egyáltalán nem veszi figyelembe. A

versengő stratégiát alkalmazó típusú ember a saját nyereségének a maximalizálására törekszik. A konfliktusok során a versengő stratégiát használó egyén mindig megragadja és alkalmazza a céljai eléréséhez szükséges eszközöket. Azonban azt figyelembe kell ilyenkor venni, hogy ez a stratégia sűrűn a személyes kapcsolat rovására mehet, és megronthatja azt. A versengő egyén a konfliktust csak egy olyan helyzetnek látja, ahol vagy győz, vagy veszít, köztes út nem létezik, a kompromisszumot elítéli. (Horváth-Szabó, 1994) A versengő stratégiáról elmondhatjuk, hogy ez a maximális önérvényesítés módszere.

Az alkalmazkodó stratégia: Legfontosabb ismérve, hogy a személy passzív a saját érdekei érvényesítésében, hagyja, hogy a másik érdekei érvényesüljenek. Az alkalmazkodó konfliktuskezelési stratégia során az adott személy a saját érdekeit a háttérbe helyezi és a másik fél érdekeit bármilyen további feltétel nélkül elfogadja, a saját érdekeivel mit sem törődve. Ilyen helyzetekben az adott egyén általában lemond az önös érdekeiről, álláspontjáról, és engedi, hogy abszolút mértékben a másik félnek legyen igaza, hogy az ő álláspontja kerüljön előnyös helyzetbe. Az alkalmazkodó stratégiáról megállapíthatjuk, hogy ez a versengés ellentéte, a maximális önalávetés.

A kompromisszumkereső stratégia: Az elkerülő stratégia legfontosabb jellemzője, hogy a személy teljesen passzív, a konfliktushelyzetben nem keres megoldást, hanem „kilép”, visszahúzódik a helyzetből. A kompromisszumkereső stratégia célja az, hogy egy olyan megoldást találjon, ami mind a két fél számára kölcsönösen elfogadhatónak bizonyul, mondhatni arany középútként funkcionál. Itt mind a két résztvevőnek le kell mondania valamely saját önérdekéről, annak érdekében, hogy a másik fél igényeit is ki tudja elégíteni. A kompromisszumkereső stratégiáról elmondhatjuk, hogy az egyén céljainak elérésében félúton van az alkalmazkodás és a versengés közt, mivel itt többről kell lemondania, mint a versengő stratégia során, viszont kevesebbről, mint az alkalmazkodó stratégiában kellene

A problémamegoldó stratégia: A problémamegoldó stratégia legfontosabb jellemzője, hogy a személy aktívan keresi azt a megoldást, amely számára is és a másik fél számára is a maximális nyereség lehetőségével jár. A problémamegoldó stratégiáról pedig megállapíthatjuk, hogy az egyéni érdekek érvényesítéséről átkerül a hangsúly a problémára, magára a megoldandó feladatra.

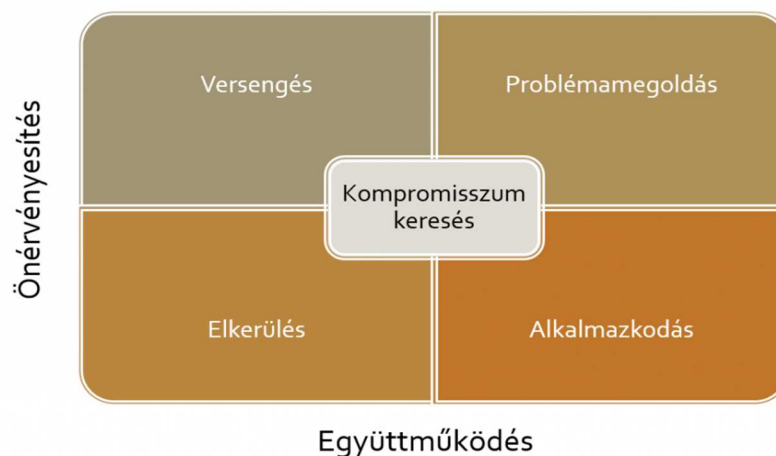
Nem szabad elfelejtkeznünk az Együttműködő stratégiáról sem, amely érvényesítésekor a mindkét konfliktusos fél számára megfelelő megoldás megtalálása a cél. Gyakorlatban ez maga a konfliktus okainak felderítését, megértését, és ennek figyelembevételével való megoldását jelenti (Thomas-Kilmann, 2008).

Elmondhatjuk, hogy a Thomas-Kilmann által felvázolt konfliktuskezelési stratégiák olyan egyéni cselekvési tervek, amelyek mindig adott helyzetben érvényesülnek. A Thomas-Kilmann konfliktuskezelési kérdőív segítségével fel tudjuk térképezni a saját konfliktusmegoldási stratégiáink egyéni mintáját. (Budavári-Takács, 2011)

A Thomas-Kilmann kérdőív 30 állításpárt tartalmaz. A válaszadónak mindig a rá legjellemzőbb, a hozzá közelebb eső állítást kell jelölnie. A kérdőív mind az öt felsorolt konfliktuskezelési módra ad egy-egy pontszámot, amely jelzi, hogy milyen gyakran választottuk az egyes megoldási lehetőségek közül az adott viselkedésmintát. Az eredmény a konfliktuskezelési módok dominanciáját, használatának rutinszerűségét, gyakoriságát adja meg (Balázs, 2013).

Ha a Thomas-Kilmann konfliktuskezelési módszert szeretnénk szemléltetni, akkor az alábbi ábrával tehetjük:

2. ábra: Thomas-Kilmann konfliktuskezelési stratégiái



Forrás: Asszertív Akadémia, 2020

Az ábra és a fent leírtak alapján elmondhatjuk, hogy konfliktushelyzetnek azokat a szituációkat tekintjük, melyekben két ember törekvései összeegyeztethetetlennek tűnnek. Ilyen esetekben egy személy magatartása két alapvető perspektívából írható le. Az egyik az önérvényesítés, amikor a helyzetben résztvevő igyekszik a saját érdekeinek az érvényesítésére a másik a kompromisszumkeresés, amely azt jelenti, hogy a személy törekszik a másik igényeit a sajátjaival harmóniába hozni. A viselkedésnek ezt a két alapvető perspektíváját megértve megismerhetjük a konfliktusok kezelésének öt sajátos módját. (Balázs, 2015).

3.2.1.2. A Gordon-modell

A Gordon-módszer az egyik legismertebb kommunikációs technika, amely többek között a szülő-gyermek kapcsolatban felmerülő problémahelyzetek felismerésére és a konfliktusok eredményes kezelésére szolgál, de más konfliktusokban is kitűnően lehet alkalmazni, például munkahelyi konfliktusokban.

A konfliktuskezelés szerves része az önszervezés, önkibontakozás folyamatainak. A humanisztikus pszichológia képviselője Thomas Gordon, aki egy saját módszert dolgozott ki a konfliktusok kezelésére, amely a kompromisszumkeresésen és a problémamegoldáson alapul. (Gordon, 1994)

1. számú táblázat: A Gordon-féle viselkedés téglalap

A másik fél problémája	Számomra elfogadható
Nincs problémája	
Az én problémám	Számomra elfogadhatatlan
Mindkettőnké=konfliktus	viselkedések

Forrás: Saját szerkesztés Gordon, 1994 alapján

Gordon szerint a konfliktusok megoldása hozzásegít bennünket, hogy a személyiségünk kiteljesedjen és a személyközi kapcsolataink elmélyüljenek és megerősödjenek.

Thomas Gordon három módszerről beszél:

1. a győztes/győztes
2. a győztes/vesztes
3. vesztes/győztes módszer.

Elmondható, hogy Gordon szemléletének lényege az úgynevezett harmadik módszerben, vagyis a „vereségmentes módszer”-ben vagy a „nincs vesztes módszer”-ben realizálódik (Szőke-Milinte, 2006).

Gordon módszere a konfliktuskezelés lényegét a problémamegoldásban látja. Ha ezt a konfliktuskezelést alkalmazzuk, akkor a konfliktust vereségmentesen tudjuk megoldani, úgy, hogy mindkét fél elégedett legyen.

Megállapítható, hogy Gordon sajátos szemléletét ma már speciális, úgynevezett Gordon tréningcsoportban oktatják, széles körben alkalmazható módon (Szőke-Milinte, 2006).

Thomas Gordon kutatásaiból azt a következtetést vonta le, hogy a konfliktusok gyakorisága kevésbé, míg a megoldatlan konfliktusok száma és a konfliktus megoldására alkalmazott módszerek erősen befolyásolják a szülő–diák kapcsolat életképességét (Gordon, 1994).

A Gordon módszerről elmondhatjuk, hogy jogvédett. Gordon tanfolyamot kizárólag a kaliforniai Gordon Intézet kiképzett oktatói tarthatnak, Magyarországon is vannak ilyen tanfolyamok.

3.2.1.3. Erőszakmentes kommunikáció

Az Erőszakmentes Kommunikáció (EMK) dr. Marshall B. Rosenberg nevéhez fűződik. Marshall Rosenberg amerikai pszichológus az EMK módszerét a világ különböző háborús övezeteiben tette próbára. Rosenberg úgy alkalmazta ezt a módszert, hogy azzal a konfliktust rendezze és a békét megteremtse. Megállapítható, hogy az EMK a kommunikáció egy olyan módja, amely lehetővé teszi, hogy valódi kapcsolatba kerüljünk önmagunkkal és másokkal. Az erőszakmentes kommunikációban a végső cél az, hogy a kommunikáló felek, azaz az emberek a szív, azaz az érzelem szintjén kapcsolódjanak össze. Az EMK-hoz a gyakorlatban az empátia, vagyis a másokra való odafigyelés szükséges. Lényegében az együttérzés az erőszakmentes kommunikáció kulcsa (Rosenberg, 2001).

Az erőszakmentes kommunikáció szimbóluma a zsiráf. A szárazföldi emlősállatok közül a zsiráfnak van a legnagyobb szíve, ez azt jelképezi, hogy milyen jószívű. A zsiráf emellett nagyon erős állat, de nagyon szelíd is, de akár egy rúgással úgy meg tudná támadni a társát, hogy az harcképtelenné válna, de nem teszi. Mivel a zsiráf nyálával fel tudja oldani a tövist, ez az a készséget jelképezi, hogy a fullánkra, azaz az erőszakra empátiával és együttérzéssel reagál, így tegyük mi is úgy (Rosenberg, 2001).

Az Erőszakmentes Kommunikációnak négy kulcsa van:

1. veszekedés helyett arról beszélsz, hogy mit észlelsz;
2. majd arról, hogy ez benned milyen érzést ébreszt;
3. mire van szükséged;
4. s emiatt mit kérsz (Rosenberg, 2001).

A békére nevelés programjának lényege a kommunikáció, a kooperáció és a problémamegoldás képességeinek kialakítása, fejlesztése. Például Hollandiában, ahol már hagyománya van az erőszakmentes kommunikáció tanításának, az illetékes szakemberek azt hangsúlyozzák, hogy a békére való képesség az egyes emberek és csoportok közötti kis békéken alapul, ezért kialakítását már egészen korán, azaz kisiskoláskorban meg kell kezdeni. Az utrechti „Békeépítés” (Vredesopbouw) nevű alapítvány egy-egy hetes projekteket szervez az ezt igénylő iskoláknak olyan témakörökben, mint például a jog és a jogtalanság, a hatalom és a hatalomnélküliség, az előítéletek és a diszkriminálás (Szekszárdi, 1993b).

Nemcsak Hollandiában, hanem Európa számos országának iskolájában tanítják már a gyerekeknek az erőszakmentes kommunikációt. Például Nagy-Britanniában nagyon sok szervezet működik, amelyek vállalt célja a békére nevelés programjába történő bekapcsolódás (Szekszárdi, 1993b).

Észak-Írországban különösen fontos, hogy a gyerekeket megtanítsák az erőszakmentes kommunikációra, ugyanis ott vallásháború folyik a katolikusok és a protestánsok között. Az észak-írországi Corrymella közösség olyan kurzusokat szervez általános iskolások számára, ahol a katolikus és protestáns gyerekek három-négy napon át együtt vannak, közösen tevékenykednek, s ezeken a kurzusokon meg tudják egymást ismerni és együtt is tudnak működni. Ezeknek a kurzusoknak az a céljuk, hogy felismerjék egymásban a közös vonásokat és az értékeiket. S a legfontosabb cél: az előítéletek leküzdése.

Ennek az iskolai szemináriumnak az alapmodellje három részből áll

1. Az első szakaszban saját családjaikat, szomszédságukat, személyes reményeiket és féltelmeiket osztják meg egymással a gyerekek.
2. A második szakaszban a közös dolgokat próbálják felszínre hozni a vezető pedagógusok segítségével, kiscsoportos formában.
3. A harmadik szakaszban azokat a lehetőségeket próbálják feltárni, amelyek segítségével a félreértések, a sérelmek megmutathatók, tisztázhatók (Szekszárdi, 1993a).

Európa mellett, az Amerikai Egyesült Államokban is nagy gyakorlata van az erőszakmentes kommunikáció tanításának az iskolákban. A leggyakrabban háromnapos kurzusokat tartanak. A pedagógusok, illetve a diákok olyan gyakorlatokat, feladatokat végeznek el, amelyek során szociális képességeik fejlődhetnek, valamint segítheti annak tudatosítását, miként válhatnak képessé önmagukat magatartásuk kedvező befolyásolására (Szekszárdi, 1993b).

Széleskörű gyakorlati alkalmazások tapasztalatai szerint, elmondható, hogy az erőszakmentes kommunikáció nemcsak személyes konfliktusokban használható, hanem a mediáció eszköze is lehet konfliktusban álló felek között.

3.3. Mediációs tárgyalási stílusok

Mediációs stílus alatt a mediátor átfogó koncepcióját értjük, ami arra vonatkozik, hogy mit kell elérni a mediációban (az eljárás elsődleges célja) és ehhez milyen viselkedések, technikák társulnak (a mediátor szerepe (Hensler, 2000)).

A mediáció alapvető célján és a mediátor intervencióján kívül a stílus összetevőjeként említik továbbá, hogy a mediátor mit feltételez a diszfunkcionális konfliktusok elsődleges okaként (Kressel et al., 2012).

A stílusok kérdésköre a kezdeti tanulmányokban még nem jelent meg, azonban mára mindenképp a mediációs szakirodalom fontos elemévé vált. Ezek mindegyikére mediációként hivatkoznak, azonban különböző fókusszal és célokkal bírnak, különböző képzési programjaik vannak és sokszor különbözőek a mediáció kimenetelei is (Milne et al., 2004).

Az alábbiakban a következő legjellemzőbb stílusokat mutatom be röviden:

- facilitatív mediáció
- evaluatív mediáció
- narratív mediáció
- transzformatív mediáció
- az egyetértés felfedezései: a participációra alapozott kommunikáció (PTC) (Baitar és mtsai, 2013)

3.3.1. A facilitatív mediáció

A facilitatív mediáció a folyamatra fókuszál, miközben fő feladatának a felek érdekeinek felfedezését, azonosítását és integrálását tekinti. Ezért érdekalapú vagy integratív mediációként is hivatkoznak rá (Milne et al., 2004).

A folyamat menedzselése az elsődleges, a tartalom és a kimenet felelőssége a feleké. A facilitatív mediátor a különböző opciók kidolgozását nem tekinti feladatának, inkább a feleket segíti megtalálni a saját útjukat, meghozni a saját döntéseiket, a helyzetük saját megértése alapján.

A facilitatív mediátor egy alaposan megtárgyalt megoldás elérését segíti elsősorban kommunikációs technikák alkalmazásával – a „kommunikáció facilitátoraként” (Milne et al., 2004).

Elmondhatjuk, hogy a facilitatív mediátor a teljes semlegességet képviseli és nem adja elő saját nézetét az ügyel kapcsolatban. A facilitatív mediáció célja annak biztosítása, hogy egyik fél se érezze magát a megállapodásba kényszerítve, hanem egy kölcsönösen előnyös egyezségként tekintsenek rá. A facilitatív mediációban jellemzőbb a közös ülés, mint a kaukusz, azaz a különtárgyalás (Pilinszki és mtsai, 2020).

3.3.2. Az evaluatív mediáció

A facilitatív modellel szemben az evaluatív mediátorok tartalmi kérdésekben is felajánlják tudásukat, tapasztalatukat a felek számára.

Az evaluatív mediáció során az igazságosság vagy az értékelés szempontja gyakran valamilyen közösen elfogadott norma, amely lehet akár kulturális, vallási, viselkedési vagy jogi. Az utóbbi időben a jogi norma vált hangsúlyosabbá. E norma egyaránt elfogadott (és/vagy kötelező) a felek számára, így az ezzel való „szembesítés”, ehhez viszonyított értékelés lehetővé teszi a pártatlanság megőrzését a szerzők nagyobb csoportja szerint. A kezdeti tapasztalatok a kisebb közösségek normáit fenntartó, megerősítő eljárások sikereit igazolta, itt érdemes utalni a resztoratív eljárásokra, melyekben szintén fontos szerepet kapnak a normák érvényesítése során a mediáció technikái. Erre épülve, a bírósági mediációk körében terjedtek el azok a mediációs és arbitrációs eljárások, melyekben a felek kifejezetten arra kapnak lehetőséget, hogy a mediátor, vagy egy néhány fős tanács, grémium értékeli az álláspontjaikat, segít felismerni, megállapítani azok realitását, ezáltal elősegítve, hogy e felek fölött álló norma érvényesülésével megállapodás születhessen (Pilinszki és mtsai, 2020).

3.3.3. Narratív mediáció

A narratív az egyik legfiatalabb mediációs stílus, amely alapelveinek kidolgozása Michael White és David Epston nevéhez fűződik. (Winslade et al, 1998)

Az elméletet megalapozó megközelítés és annak eszköztára a pszichológiából ismert narratív családterápiára alapoz. E megközelítés szerint az emberek tapasztalataikat gyakran történeteken keresztül adják át, amely történetek segítenek abban, hogy összefüggéseiben lássuk

életünk eseményeit és egyúttal segíthetnek problémáink körvonalazásában is. A módszer mindezeket a régi történetek újfajta megközelítésben való újraértelmezésével és a negatív diskurzusok pozitívvá fordításával éri el. Ennek megfelelően nem objektív tényekről beszélünk, hanem értelmezésekről, magyarázatokról, következtetésekről és leírásokról. A megközelítés szerint nem az objektív megismerés a cél, hanem hogy el tudjuk képzelni azt, ami a történet elmesélőjével történik, segítve a mesélő mind alaposabb megértését (Winslade-Monk, 2008).

Elmondhatjuk a narratív mediációról, hogy annak képviselői azt az interperszonális, azaz személyközi konfliktusokban a lehető legjobb és éppen ezért a legalkalmasabb eljárásnak tartják, amely kielégíti a felek egyéni szükségleteit, és kárpótolja is őket az elszenvedett sérelmekért. (Ferenczi, 2010)

Összefoglalóul elmondhatjuk, hogy a narratív mediáció eredményeként létrejövő végső történet közös lesz, de az ahhoz kapcsolódó érzelmek nem feltétlenül. Ez az eljárás nem az okokban, kimenetekben és nem a törekvésekben való egyetértést, hanem az arra való törekvést célozza, tehát a cél alapvetően nem a megegyezés, hanem a közös értelmezés (Pilinszki és mtsai, 2020).

3.3.4. Transzformatív mediáció

A transzformatív mediáció modellben a mediáció definíciója egy olyan folyamat, amelyben egy harmadik fél segít a feleknek megváltoztatni a konfliktussal kapcsolatos negatív, destruktív interakciókat átalakítani pozitívvá és konstruktívvá.

A transzformatív mediációban a fókusz a kommunikáció és az interakciók átalakításán van, a megállapodás inkább csak mellékterméke a folyamatnak (Milne et al., 2004).

Elmondhatjuk, hogy a transzformatív mediációban a sérülékeny állapotot meg kell szakítani és vissza kell fordítani, azaz a mediátornak elő kell mozdítani egy váltást a felekben (Pilinszki és mtsai, 2020).

Ha a transzformatív mediációt össze szeretnénk foglalni egy táblázatban, az alábbiakat mondhatjuk el:

2. számú táblázat: A transzformatív mediáció jellemzői

	Transzformáció narratívája
Premissza	„A mediáció elérhetővé teszi a problémamegoldáshoz szükséges felkészültségeket, és felismerésekre juttatja a konfliktus érintettjeit.”
Cél	„Az interakciók minőségének megváltoztatása. A konfliktus átalakítása együttműködéssé.”
Kimenetel	„Nincs jelentősége. A cél független, a kimeneteltől.”
A változás „terepe”	„Az emberek egymással való kapcsolata változhat/változik – ez visszahathat rájuk.”

Forrás: Ferenczi, 2010, 43.

A táblázat alapján elmondhatjuk, hogy a transzformatív narratíva által megfogalmazott cél független a konfliktus tényleges kimenetelétől, azaz a konfliktusra adott elsődleges válasznak nem az érdekek egyeztetésén keresztül konszenzus megteremtését tekinti, hanem a felek interakciójának, a kommunikáció minőségének megváltoztatását (Ferenczi, 2010).

3.3.5. Az egyetértés felfedezései: a participációra alapozott kommunikáció (PTC)

A mediátor a PTC eljárás során akár a „kommunikáció facilitátoraként” lép fel, akár tanácsot ad, a gondolatok átformálásában vállal szerepet, vagy a közös történet elmesélésében nyújt segítséget, hozzájárulhat a szükséges felkészültségekhez való hozzáférés, az abból való részesedés biztosításához. Ez a segítségnyújtás irányulhat közvetlenül a konfliktust generáló tényleges probléma feloldására, vagy más, olyan probléma feloldására, amely elhárítása szükséges feltétele a vitás helyzet kielégítő rendezésének. „Az elérhetőség voltaképpen részesedésként (participáció) is volna tekinthető: az ágens részesedik mindazokban a felkészültségekben, amelyek számára egy adott alkalommal elérhetőek. Ezek az elérhetőségek attitűdként, viszonyulásként írhatók le. A felkészültségek az attitűd tárgyak” (Horányi, 2007, p. 248).

A mediáció több szakasza is alkalmas a hozzáféréshez, a megismerés lehetőségének biztosításához, azaz a másik véleményének megismeréséhez, akár annak szavai vagy cselekedetei által (Pilinszki és mtsai, 2020).

3. számú táblázat: A mediációs tárgyalási stílusok összehasonlítása

	Facilitatív mediáció	Evulatív mediáció	Narratív mediáció	Transzformatív mediáció	Participációra alapozott mediáció
Fókusz	folyamatokra fókuszál, felek érdekeinek felfedezése kapcsán	közös normákra fókuszál (vallási, kulturális, jogi)	tapasztalatokra, történetekre fókuszál melyek segíthetnek a problémák körvonalazásában	fókusz a kommunikáció és az interakciók átalakításán van	konfliktust generáló tényleges probléma feloldása
Mediátor szerepe	teljes semlegességet képvisel, nem mondja el nézeteit	tartalmi kérdésekben felajánlja tudását, tapasztalatát, értékeli a mediátor az álláspontokat, segít megállapítani a realitást	negatív diskurzusok pozitívvá fordításában vállal szerepet	Az interakciók minőségének megváltoztatása. A konfliktus átalakítása együttműködéssé	tanácsot ad, a gondolatok átforgalmazásában vállal szerepet
Cél	kölcsönös előnyös egyezség	megállapodás	cél alapvetően nem a megegyezés, hanem a közös értelmezés a célnak	cél a kommunikáció és az interakciók átalakítása, a megállapodás inkább csak mellékterméke a folyamatnak	Győztes-győztes helyzet kialakítása

Forrás: Saját szerkesztés

3.3.6. A mediációs tárgyalási stílusok reagálása a kognitív és az emotív attitűdökre

Megállapíthatjuk, hogy a communiót kognitív (tud, ismer) és emotív (szeret, gyűlöl) attitűdök teszik ki, amelyek egyaránt lehetnek tárgyai a communióknak.

A mediációs eljárás célja lényegében minél több nyitott kérdés tekintetében előállítani a communiót a konfliktus rendezése érdekében. Nehezen lehetne kategorizálni, ha lehet egyáltalán, hogy mely mediációs stílus milyen mértékben fókuszál inkább a kognitív, vagy inkább az emotív attitűdökre, ahogyan az is esetenként változik, hogy az emotív, vagy a kognitív attitűd változásának eredményeként állhatott elő communio, amely eredményezhette a további változásokat. Általánosságban a narratív és a transzformatív mediációs stílus jelentősebb mértékben hívja meg a feleket a konfliktushelyzet alapjául szolgáló múltbéli események újraértelmezésére, az arról való gondolkodás átértékelésére. Ennek eredményeként az emlékek is felülíródnak, amely változás az érzelmvilágra is jelentősebb mértékben hathat. Az evaluatív és a facilitatív stílus inkább tartja fókuszban a reális és praktikus gondolkodást, a különbségek felfogása, megértése, elfogadása, végül tolerálása érdekében. Legyen szó azonban bármely stílusról, az esetek jelentős részében akár az adott körülményekre irányuló tudásunk, ismeretünk bővülése, akár az érzelmeink változása maga után vonja a másik attitűd változását is (Pilinszki és msai, 2020).

3.4. Mediációs tárgyalási taktikák

Ebben az alfejezetben a mediációs tárgyalási taktikákról szeretnék írni, amelyek a másik meggyőzéséről és a pozíciók védelméről szólnak.

Ha össze szeretnénk foglalni azt, hogy mi a versengő tárgyalás, azaz a pozíció alapú tárgyalás lényege, akkor elmondhatjuk, hogy a következő pontok jellemzik:

1. A tárgyaló magát a tárgyalást zéró összegű játszmának tartja, azaz 0 összegű játszmának.
2. A tárgyalónak az a célja, hogy győzzön, azaz ezt azzal szeretné elérni, hogy a tárgyalást jelentő előnyöket minél nagyobb részben megszerezhesse.

3. Az is fontos, hogy a tárgyalónak a tárgyalás előtt ki kell alakítani a pozícióját, azaz a hatalmi helyzetét, s fontos, hogy ez középen legyen valahol a minimális és a maximális cél között.
4. Lényeges, hogy a tárgyalás során a tárgyalónak a másik felet, azaz a tárgyalópartnert ellenfélnek kell tekintenie.
5. A versengő tárgyalás során mindig kialakul egy taktikai harc, amelynek az a célja, hogy a pozíciókat védelmezze.
6. A tárgyalás eredménye a legjobb esetben maga a kompromisszum, azaz a kölcsönös elfogadáson alapuló megegyezés. De emellett lehet az is, hogy a tárgyalásból kikerül az egyik fél nyertesnek, a másik fél vesztesnek, vagy a patthelyzet, amikor mindkét fél vesztesnek kerül ki. (Pallai, 2011)). De ezek már a mediációs tárgyalási stratégiákhoz tartoznak, amelyek korábban már részletesen ismertetésre kerültek (lásd: 3.2. *Mediációs tárgyalási stratégiák*).

A versengő tárgyalással szemben az érdek alapú vagy együttműködő tárgyalást pedig az alábbiak jellemzik:

1. Az érdek alapú/együttműködő tárgyalás kiindulópontja a pozitív kimenetelű folyamat, azaz az, hogy a legjobb megoldást megtalálják a tárgyalás során.
2. Az érdek alapú/együttműködő tárgyalásban a résztvevő felek együttműködő partnerként tárgyalnak, s az a céljuk, hogy keressék a lehetséges megoldásokat. Ha ezt szemléletesen szeretnénk kifejezni, akkor elmondhatjuk, hogy ebben a tárgyalásban a felek nem a torta felosztására, hanem megnagyobbítására törekszenek, ugyanis nagyobb tortából mindkettőnek több jut, s így mindkettőjüknek elég lesz a torta, és elégedettek lesznek az eredménnyel.
3. Az érdek alapú /együttműködő tárgyalásban a felek együttműködnek, azaz problémamegoldók, akiknek nem a versengő taktika a céljuk, hanem az, hogy a legjobb megoldást találják meg, s ebben a megoldásban mindkét fél érdekei érvényesülnek (Pallai, 2011).

Összefoglalóul elmondhatjuk, hogy egy mediációs tárgyalási taktikának mindenképpen együttműködőnek kell lennie, ugyanis a legfőbb cél, hogy a legjobb megoldást megtalálják. Ezért az együttműködő tárgyalót a következők jellemzik:

1. Az együttműködő tárgyaló azt kívánja először feltárni, hogy melyek a felek érdekei, s ha ez sikerült, akkor megkeresi a közös hasznot jelentő megoldást.
2. Az együttműködő tárgyaló taktikája nem a sarokba szorítás, azaz nem arra irányul, hogy valakit meggyőzzön, legyőzzön, hanem arra, hogy kialakuljon egy a

biztonságos környezet, amelyben a résztvevő felek megnyílnak, és hozzáteszik a véleményüket és a saját tudásukat a közös megoldáshoz.

3. Az együttműködő tárgyalónak arra kell törekednie, hogy megértse a közös érdekeket. S ehhez szükséges az, hogy kialakítsa a tiszteletet, a biztonságot és az elköteleződést.
4. Az együttműködő tárgyaló a közös pontokat keresi, és olyan megoldásokat talál ki, amelyek illeszkednek ahhoz, hogy megszülessen a közös megoldás.
5. Csak a közös megoldás után beszélhetünk arról, hogy melyek a megegyezés tartalmi részei, azaz az alku és a felosztás csak ezután születhet meg, s ennek is a célja, hogy mindkét fél számára a legtöbb előnyt tartalmazza. (Pallai, 2011).

4. A Swietelsky Magyarország Kft bemutatása és a működési struktúrája

Swietelsky Baugesellschaft m.b.H. az osztrák építőipar legjelentősebb vállalatai közé sorolható. Helmut Swietelsky okleveles mérnök 1936-ban alapította Ausztriában, mára tizenkilenc országban működtet fióktelepeket és leányvállalatokat, több ezer szakképzett munkatársat foglalkoztat, és egy innovatív, versenyképes és megbízható építőipari vállalat hírnevével büszkélkedhet. Fióktelepek négy stratégiai országban (Ausztria, Németország, Magyarország, Cseh Köztársaság) és 15 további országban (Ausztrália, Bosznia és Hercegovina, Dánia, Franciaország, Nagy-Britannia, Olaszország, Horvátország, Luxemburg, Hollandia, Norvégia, Lengyelország, Románia, Svájc, Szlovákia és Szlovénia) tevékenykednek. (Swietelsky Magyarország Kft., 2022)

A nagyfokú önállósággal működő Swietelsy Magyarország Kft. és annak elődje, 1991 óta van jelen a magyar piacon, és több mint 600 embert foglalkoztat országszerte. Szakmai tevékenység súlypontját az útépítés, a magas- és a speciális mélyépítés, a környezetvédelem és a vízépítés, valamint a metróépítés alkotják. Országszerte 15 telephelyről, több mint 80 projekt szervezése folyik párhuzamosan.

A vállalati kultúra hatása a szervezeti struktúrára

A vállalati kultúra és a szervezetfejlesztés alapjai az etikai kódex. Pozitív vállalati fejlődés elsősorban munkavállalók felkészültségének köszönhető, akik folyamatosan fejlesztik magukat, a kihívásokat jövőbe tekintő hozzáállással fogadják. Új szabályozási feltételek és etikai normák betartását tűzte ki a vállalat maga elé, hogy tekintélyét megbízható, kompetens és jogkövető partnerként megőrizhesse. Korrekt viselkedés, tisztelet, valamint integritás a vállalaton belül, megrendelőkkel és versenytársakkal szemben az, ami a Swietelsky-t kitünteti.

Éppen ezen jogilag, etikailag és morálisan kifogástalan viselkedés iránymutatásaként dolgozta ki az Ügyvezetés az Etikai kódexet (Code of Conduct). Az Etikai kódexben foglalt alapelvek a Swietelsky cégcsoporton belül minden munkavállalóra egyaránt érvényesek, beosztástól, munkakörtől függetlenül. Minden kétséget kizáróan az üzleti életben manapság az emberek viselkedése az egyik legfontosabb befolyásolási tényező egy vállalat renoméját

illetően. Ezért mindenki, saját érdekében köteles az alapelveket figyelembe venni és ezzel biztosítani közös vállalati sikereket. (Swietelsky Magyarország Kft., 2021):

Swietelsky Magyarország Kft. közel hétszáz embert foglalkoztat melyből jelenleg kétszáz fő fizikai munkaerőt. Az arány hazánkban különbözik a globális Swietelsky cégcsoport átlagtól, ennek az az oka, hogy Magyarországon inkább alvállalkozókkal dolgozik az építőipar. Swietelsky csoport nagy figyelmet fordít az alkalmazotti kör életkor béli eloszlására. Fontosnak tartják az utánpótlás nevelését és tudják, hogy a fiatalabb kollégák elsősorban a tapasztaltabb társaiktól tudják a szakma részleteit elsajátítani így biztosítva a hosszú távú sikereket, emellett a technikai fejlettséget és lendületet a fiatalgeneráció hozza el a cég életébe. Munkatársakként, akik az elvárt minőséget szem előtt tartva, felelősségük teljes tudatában, kreatívan valósítják meg megrendelőik elképzelését. Tudásuk legjavát adják mindig, mindenkinek együtt, csapatként.

Vállalat nagy hangsúlyt fektet a munkaerő megtartás mellett a toborzásra is, mivel a folyton bővülő cégnek nagy szüksége van a képzett szakemberekre és a mérnök team bővítésére. Mint minden technológiai iparág az építőipar is gyorsan fejlődik, új technológiák, építőanyagok, eszközök, szoftverek segítik a mérnökök munkáját, amiben elengedhetetlen a naprakészség és tanulni, fejlődni akarás. Ahhoz, hogy a kollégák jól érezzék magukat munkahelyükön, és jó hírét vigyék a vállalatnak a munkaerő piacra, folyamatosan fejlődő, családias, rugalmas, toleráns, egymást támogató, lojális vállalati kultúrát kell teremteni.

A Swietelsky Mo. Kft egy divizionális szervezet mely budapesti központtal rendelkezik, de az ország egész területét lefedő hálózatot épített ki az évek során főmérnökségeivel. Megalakulásakor fő tevékenységének az útépítés, az aszfaltgyártás és a közműépítés számított, ám kapacitásbővítéssel, céltudatos stratégiával sikerült a magas- és speciális mélyépítési tevékenységet is dinamikusan fejleszteni. A Swietelsky cégcsoport irányításában a tevékenységi körök szerinti megoszlás elve működik, így alapvetően 4 üzletág tevékenykedik: útépítési üzletág, magas- és speciális mélyépítési üzletág, metróépítési üzletág, valamint a környezetvédelmi és vízépítési üzletág. A kivitelezői társaságok mellett működik a G.K.S. Swietelsky Kft., melynek keretein belül zajlik a teljes gazdasági ügyvitel, számvitel, pénzügy és tárgygazdálkodás.

A kivitelezői szakterületeken belül főmérnökségek jöttek létre melyek lefedik egész Magyarország területét régiókra osztva. (például a Útépítési Üzletágban: Észak-Dunántúli főmérnökség, Dél-Dunántúli Főmérnökség, Közép-Dunántúli Főmérnökség, Közép Magyarországi Főmérnökség, Északkelet Magyarországi Főmérnökség, Délkelet-

Magyarországi Főmérnökség) Itt a régió kivitelezési projektjei kerülnek lebonyolításra, irányításra így a divíziók kialakulása a földrajzi elhelyezkedés szerint alakult.

A divíziók olyan autonóm felelősségi és elszámolási egységek, melyek jelentős önállósággal bírnak, gyakorlatilag vállalat a vállalatban. Divíziónált szervezet két fő részből áll: egy központi egységből (Ügyvezetés) mely ellátja a stratégiai, irányítási feladatokat, illetve egy operatív részből, ahol a szakmai munka folyik.

Stratégiai és az operatív feladatok szét vannak választva, így a vállalat központi vezetése a stratégiai feladatokra koncentrálhat, az operatív feladatok pedig a divízióvezetők hatáskörébe tartoznak. Túlnyomó többségében a munkák megnyerésére specializálódott Vállalkozási Osztály központilag tevékenykedik, minden Üzletágban. Ezzel centralizálva az árazási politikát és szemelőtt tartva a cég központi stratégiáit. A vállalati központi célja és a divíziók céljai harmonizálva vannak. A piaci változások hatása, egy-egy területen, közvetlenül nem az egész vállalatot érinti, hanem csak az egyes divíziókat. Teljesítményre ösztönző felelősségi-érdekeltségi rendszer alakult ki. A divíziókon belül viszont a döntések centralizáltak. A Központi ügyvezetésben található meg az egész cég ügyeit intéző Gazdasági vezetés, HR, Marketing, Munkavédelem, Controlling, Minőségirányítási Osztály, Informatika. A vállalat információ-technikai központja (például egységes platformok, egységes számítógépes rendszerek, egységes vezetői információs rendszerek, oktatási és továbbképzési központ (például egységes tananyagok, egységes személyzeti fejlesztési programok, több divízió munkavállalóit is érintő képzések), közös piackutatás, marketingtevékenység (közös piacelemzések, minden divíziót érintő vállalati megjelenések koordinálása), logisztika egyes területei: szállítás-beszerezés (közös beszerzési politika, gépkocsik, a telefonok területén).

A vállalat Magasépítési Üzletágában az Ingatlanfejlesztési Igazgatóság egy speciális terület, mely a vállalat saját beruházásait bonyolítja. Míg a többi igazgatóság általában külső megrendelésre dolgozik, ez a terület a vállalat saját vagyonából beruház egy épület megvalósítására, (telekvásárlás, kivitelezési költség) majd elkészülte után értékesíti azt. Projektjeiben részt vesz több Igazgatóság is mint alvállalkozó melynek munkáját összefogja és harmonizálja. Ezek általában lakóház kivitelezések, így a mélyépítést, szerkezetépítést, generálkivitelezést mint megrendelő kezeli és minőségét ellenőrzi. (Swietelsky Magyarország Kft vállalati belső információ, 2021 és 2022)

A fent említett bemutatás abban a tekintetben lényeges dolgozatom szempontjából, hogy vázolja, az egyes területi egységek kapcsolódását. A közös munka során számtalan kisebb nagyobb konfliktushelyzet alakul ki a területek között, melyek funkcionális és diszfunkcionális is lehet a célok közös elérése tekintetében.

5. Saját kutatás

5.1. A kutatás módszertana

Jelen esetben a munkatársak konfliktuskezelési módszereit vizsgáltam az interjú kutatási módszer segítségével. Ezek alapján elmondhatjuk, hogy dolgozatom kutatási módszere az interjú (Babbie, 2008), melyeket a munkahelyemen készítettem el.

Véleményem szerint a konfliktuskezelés vizsgálatára egy építőipari nagyvállalatnál az interjú a legalkalmasabb kutatási módszer, ugyanis az interjúban a kérdező, jelen esetben jómagam irányítja a beszélgetést, s az interjúban sokkal több mindenre tudok rákérdezni, mint egy kérdőívben.

Megállapíthatjuk, hogy a strukturált interjúban – amelyet én is használtam – a kérdések sorrendje adott (az interjúm 3 témakörében összesen 13 kérdésének sorrendje nem felcserélhető), és minden alanytól, azaz munkatárstól ugyanolyan módon kérdeztem meg, a válaszokat pedig összehasonlítottam, számszerűsítettem, ahogy Majoros (2005) is ajánlja.

Az interjú témakörei az alábbiak:

1. Konfliktus, mint jelenség
2. Konfliktusok a munkahelyen
3. Konfliktuskezelés a cégnél a jövőben

Az interjúk elején kitöltöttem az alanyokkal egy bemutatkozó sablont, amiben a nevükre, életkorukra, nemükre, iskolai végzettségükre, beosztásukra kérdeztem rá. Arra, hogy milyen területen szereztek végzettséget, milyen területen és szervezeti egységnél dolgoznak jelenleg, hány éve dolgoznak a szervezetnél, illetve hány éves munkatapasztalattal bírnak.

A konfliktus, mint jelenség témakörnél arra kérdeztem rá az interjúalanyaimnál, hogy ők mit értenek konfliktus alatt, milyen típusú konfliktusok fordulnak elő a munkahelyükön, milyen reakciókat tapasztalnak leggyakrabban önmagukon egy kialakuló konfliktushelyzetben. Továbbá arra is rákérdeztem, hogy a magánéletükben a konfliktusokat felvállalják, vagy inkább elkerülik. Arra is kíváncsi voltam, hogy a munkatársak milyen ismeretekkel rendelkeznek a konfliktuskezelési módszerekről, illetve ismernek-e valamilyen elméletet vagy modellt.

A konfliktusok a munkahelyen témakörnél elsőként arra kérdeztem rá, hogy a munkahelyükön milyen konfliktusok fordulnak elő a leggyakrabban. Arra is kíváncsi voltam, hogy hogyan hatnak a munkahelyi konfliktusok a munkatársak érzelmi egyensúlyára, és ha

hatnak, akkor milyen gyakran észlelik ezt és hogyan kezelik az ilyen szituációkat. Arra is rákérdeztem, hogy egyetértenek-e azzal az állítással, hogy egy konfliktus lehet-e inspiráló, és ha igen, akkor hogyan jelenik ez meg a munkájukban. Azt a kérdést is feltettem, hogy hogyan jellemeznék magukat, szívesen néznek szembe egy konfliktushelyzettel munkájuk során, vagy kellemetlenül érzik magukat és inkább elkerülik azt. A konfliktusok a munkahelyen témakör utolsó kérdésnél arra kerestem a választ, hogy a munkatársak mit gondolnak, hogyan segíti a konfrontálódás a konfliktus kezelését.

A konfliktuskezelés a cégnél a jövőben témakörnél arra voltam kíváncsi, hogy mit gondolnak a munkatársak, hogy a konfliktusaik során hogyan hatna egy pártatlan harmadik fél, aki kívülről látja a problémát és segíti a konfliktus feloldását a szembenálló felek között. Kíváncsi voltam arra is, hogy az interjúalanyaim hogyan viszonyulnak egy múltbeli vagy jövőbeli, konfliktuskezelési technikákat oktató tréninghez. Ezt azért tartottam fontosnak megkérdezni, mert dolgozatomban Javaslatok részében (lásd: 5.3. *Következtetések és javaslatok*) egy konfliktuskezelési tréninget szeretnék kidolgozni.

Az interjúkérdésekhez a sablont lásd: 1. számú Melléklet.

Személyesen készítettem el a munkatársakkal az interjút, a munkahelyemen.

Az interjú lebonyolítására 2022 áprilisában került sor.

Céлом az volt, hogy az interjúk során az interjúalanyaim mind a 13 kérdésre részletesen válaszoljanak.

Az interjú kötetlen, jó hangulatban telt mind a tizenhat munkatárssal. Diktafonnal rögzítettem a beszélgetéseket. A résztvevőket biztosítottam a bizalmas adatkezelés felől. A személyek önkéntes alapon vállalták a vizsgálatban való részvételt, amiért semmilyen jutalomban, vagy fizetségben nem részesültek.

5.2. A kutatás eredményeinek bemutatása

5.2.1. A kutatásban résztvevők adatai

Tizenhat interjút készítettem a Swietelsky Magyarország Kft. dolgozóival.

A válaszadók az adott cég több szervezeti egységénél dolgoznak, azaz az Ügyvezetésben, a Generál Kivitelezésben, Ingatlanfejlesztésben, Metroépítő Üzletágnál, az Útépitésnél, HR-nél, a Vállalkozási Osztálynál, és a Marketing Osztályon.

Tehát megállapíthatjuk, hogy mivel több szervezeti egységnél dolgoznak a megkérdezettek, így egy keresztmetszeti képet kaptam az egész cégen belül előforduló konfliktusokkal és konfliktuskezelési módszerekkel kapcsolatban. Az interjúalanyok kiválasztásánál az volt a szempont, hogy férfiak és nők is legyenek köztük, illetve a vállalati struktúra különböző szintjeiről érkezzen visszajelzés.

Egy táblázatban összefoglaltam az interjúalanyok adatait (lásd: 4. számú táblázat: Az interjúalanyok bemutatása)

4. számú táblázat: Az interjúalanyok bemutatása

	Név	Életkor	Neme	Iskolai végzettség	Vállalatnál töltött idő	Hány éves munkatapasztalattal bír	Szervezeti egység	Beosztás
1.	Emília	45	Nő	Felsőfokú	22	22	Ügyvezetés	Tolmács
2.	Balázs	45	Férfi	Felsőfokú	5	23	Magasépítés	Területi Igazgató
3.	Erika	25	Nő	Felsőfokú	2	6	Emberi erőforrások	HR munkatárs
4.	Melinda	37	Nő	Felsőfokú	10	15	Vállalkozási osztály	Projekt vezető
5.	Tamás	42	Férfi	Felsőfokú	18	24	Mélyépítés	Területi vezető
6.	Klára	50	Nő	Felsőfokú	15	23	Ingatlanfejlesztés	Előkészítő mérnök
7.	Krisztina	38	Nő	Felsőfokú	3	15	Ingatlanfejlesztés	Projekt mérnök
8.	Zsolt	28	Férfi	Felsőfokú	1	8	Ingatlanfejlesztés	Munkahelyi mérnök
9.	István	35	Férfi	Felsőfokú	7	12	Metro	Projekt vezető
10.	Bálint	41	Férfi	Felsőfokú	3	21	Mélyépítés	Műszaki előkészítő Minőségbiztosítási referens
11.	Zsuzsanna	45	Nő	Felsőfokú	12	23	Környezetvédelem	
12.	Mónika	28	Nő	Felsőfokú	6	6	Emberi erőforrások	Marketing koordinátor
13.	Márta	48	Nő	Felsőfokú	15	25	Metro	Projektvezető
14.	Judit	58	Nő	Felsőfokú	11	34	Központi Vállalkozási osztály	Előkészítő mérnök
15.	Attila	32	Férfi	Felsőfokú	4	8	Munkavédelem	Munkahelyi mérnök
16.	Imre	40	Férfi	Felsőfokú	14	21	Területi gazdasági osztály	gazdasági koordinátor

Forrás: Saját szerkesztés, 2022

5.2.2. A kérdésekre adott válaszok elemzése

5.2.2.1.A konfliktus, mint jelenség témakörben adott válaszok feldolgoása

Az interjúk alapján elmondhatjuk, hogy a konfliktus, mint jelenség témakörben feltett első kérdésre, azaz arra, hogy mit értenek konfliktus alatt a megkérdezettek, a legtöbben azt válaszolták, hogy véleménykülönbségből, eltérő érdekekből adódó konfrontációt értenek alatta. A konfliktus fogalmának meghatározásakor, minden esetben egy kis zavart észleltem az interjúalanyaim körében. Mindenből elsősorban negatív érzelmeket váltott ki, rossz érzések párosulnak a konfliktus fogalmához. Kis gondolkodás után nagyon hasonló válaszok születtek a definíciók alatt:

„Véleménykülönbségből, eltérő érdekekből adódó konfrontáció.”

„Amikor egy felmerülő véleménykülönbséget, nézeteltérést (legyen az szakmai vagy személyes természetű feszültség, esetleg mindkettő egyszerre) nem konstruktívan old meg a két vagy több kolléga, hanem bántóan, a másiknak kellemetlen érzéseket okozva.”

„Felek közötti érdekellentétet.”

„Egyet nem értés, legalább az egyik félnek rosszul esik a másik esetlegesen eltúlzott reakciója.”

„Olyan ellentétek kialakulását személyek és csoportok között, ahol valamilyen érdekek, vélemények nem egyeznek. Ezek alapja lehet nézeteltérésből, érdekérvényesítésből, döntési helyzetekből.”

„Személyek közötti konfliktus esetén legalább két ember között kialakult olyan szituáció, amely félreértés, nem megfelelő kommunikáció vagy eltérő vélemény(ek) következtében alakul ki, és adott esetben érzelmi hullámozást is generál.”

„Két egymásnak ellentétes vélemény vagy nézőpont összefeszülése egy adott szituációban melynek a közelítése, megoldása különböző lehet. „

„Egyet nem értésből vagy a gondolkodásmódban lévő különbségekből kialakuló feszültség. „

„Két vélemény ütközését, melynek háttérében eltérő érdekek, álláspontok, tapasztalatok állnak.”

„Személyek, társadalmi csoportok közötti összeütközés, erős véleményeltérés, érdekellentét, egymásnak feszülés.”

„Számomra olyan problémát jelent, ami térben, időben, elhúzódik és még nincs megoldás. Érzelmeket vált ki, töröm rajta a fejem, és lefoglalja a gondolataimat napokra.”

„Két személy közti nézeteltérésből eredő feszültséget. Különösen, ha a felek nem tudják elfogadni / tiszteletben tartani egymás nézőpontját.”

„Konfliktus számomra, amikor más személy az én véleményemtől, értékrendemtől, vagy érdekeimtől eltérő magatartást tanúsít velem szemben.”

„Két különböző álláspont ütközik és valamelyik fél hátrányba kerülne, de küzd az igazáért.”

„Azokat a vitákat, nézeteltéréseket, amelyek során valaki nem ért egyet velem.”

„Két vagy több ember közötti feszült eseményt vagy beszélgetést jelent számomra”

„Egynél több ember vagy embercsoport érdekeinek, véleményének összeütközése, melynek feloldásához érvekre, egymás meggyőzésére vagy kompromisszumra van szükség.”

„Nézeteltérést, kommunikációs problémákat, döntési nehézségeket, érdekellentétet.”

Az interjúk alapján elmondhatjuk, hogy a konfliktus tehát a megkérdezettek szerint olyan ellentétek kialakulását jelenti a személyek és a csoportok között, ahol valamilyen érdekek, vélemények nem egyeznek. (Az interjúalanyok felsorolásában a konfliktusaik okai a következők voltak: nézeteltérés, érdekérvényesítés, döntési helyzet, stresszhelyzetben rossz kommunikáció, gyereknevelési stratégiákban különbségek, alá-fölé rendeltségi viszony, félelmek, rossz beidegződések, lassú munkavégzés, lustaság, motivátlanság.) Ha röviden szeretnénk megfogalmazni a válaszok alapján, hogy mi a konfliktus, elmondhatjuk, hogy a felek közötti bármilyen ellentét.

A második kérdésre, hogy milyen típusú konfliktusok fordulnak elő leginkább a mindennapjaikban a munkahelyen kívül, a legtöbben azt válaszolták, hogy családon belüli enyhe fokú különböző vélemények, illetve baráti társaságban politikai nézetkülönbségekből eredő viták. Ha csoportosítani szeretnénk a konfliktusokat, akkor elmondhatjuk, hogy kapcsolati, interperszonális, kommunikációs konfliktusok fordulnak elő leginkább a megkérdezettek mindennapjaiban a munkahelyen kívül.

A kérdésre adott válaszokat, táblázatba foglaltam, ezek alapján elmondhatjuk, hogy a megkérdezettek között a leggyakoribb a kapcsolati (interperszonális, személyközi) konfliktusok, azaz az egymással kapcsolatos ellenérzések. Második helyen a kommunikációs konfliktusok állnak, azaz nem értik meg egymást az emberek. A harmadik helyen az értékkonfliktusok állnak, azaz azok, amelyek leginkább politikai nézetkülönbségből adódnak, ezeket a munkatársak most az országgyűlési választások előtt egyre jobban érzékelték.

5.számú táblázat: A megkérdezettek szerint milyen típusú konfliktusok fordulnak elő a munkahelyen kívül

	Konfliktus típusai	Konfliktus megnevezése	Interjúk során hallott személyes példa
1.	Kapcsolati (interperszonális, személyközi) konfliktus	egymással kapcsolatos ellenérzések	Kolléga hangulatingadozásai miatt felmerülő feszültség a csapatmunkában
2.	Kommunikációs konfliktus	nem értik meg egymást a munkatársak	Rossz feladat ismertetés, kevés információ, majd felelősségre vonás
3.	Érték konfliktus	szakmai igényesség, politikai nézetkülönbség	Feladat elvégzése során precizításra való igény és felelős munkavégzés hiánya

Forrás: Saját szerkesztés Saját kutatás alapján, 2022

Például az egyik megkérdezett ezt felelte: „Családi konfliktusok szülőkkal, párral, gyerekekkel. Időbeosztásból fakadó, ki mire ér rá, ki mit mikor intéz el. Közös idő, énidő. Döntések, vásárlások. De leginkább a rossz kommunikációból fakadó konfliktusok dominálnak.”

Egy másik megkérdezett nagyon sok egoharccal találkozik, de a fáradtságból, mindennapi stressz okozta feszültségből is keletkeznek konfliktusok.

Egy harmadik megkérdezett a következőt válaszolta: „Az a leggyakoribb konfliktus, amikor két fél (vagy több) nem egyeztet pontosan, időeltolódások miatt vannak problémáink, ezért elkezdődik az egymás vagy mások hibáztatása.”

A harmadik kérdésre, hogy milyen reakciókat tapasztalnak leggyakrabban magukon egy kialakuló konfliktushelyzetben, a megkérdezettek legtöbbször azt válaszolta, hogy a reakcióik különbözőek, általában függően attól, hogy mennyire tudnak nyugodtak és türelmesek maradni az ellenérdekelt féllel szemben, illetve mennyire fontos számukra a téma. Ezek a reakciók a következők lehetnek: magasabb vérnyomás vagy akár fejfájás a vita hevességétől függően; udvariatlan viselkedés, gúnyosság, cinizmus, hangerő felemelése. A megkérdezettek fáradtabbak, dekoncentráltak, ingerlékenyebbek, sértődékenyebbek.

Például az egyik interjúalany így fogalmazott: „Törekvés a helyzetből történő kitörésre, távolságtartás, konfliktuskerülés. Hamar kimenekülök a helyzetből, nem tudok nyíltan az elején beszélni a problémáról, magamban tartom és munkál bennem a düh és fájdalom. Kell egy kis idő, míg lehiggadok és meg tudom beszélni a problémát.”

Nekem nagyon tetszett annak az interjúalanynak a válasza, aki azt felelte, hogy „Beleállok a vitába, de meg tudom tartani a higgadságomat. Mosolyogva, nyugodt hangon ismertetem a saját álláspontomat.” Véleményem szerint ebből a hozzáállásból lehet tanulni, s ha mindenki így kezelné a konfliktusait, akkor sokkal előrébb tartanánk.

A negyedik kérdésre, hogy a megkérdezettek a magánéletükben a konfliktusaikat felvállalják vagy elkerülik, a legtöbb munkavállaló azt válaszolta, hogy mindkettő előfordul, attól függően, mennyire fontos számukra a téma. De egyébként alapvetően szeretik elkerülni már azt is, hogy egyáltalán konfliktus keletkezzen. Ha a konfliktus már előállt, akkor szívesen képviselik a saját véleményüket/érdekeiket.

Bár volt olyan válaszadó, aki úgy fogalmazott, hogy „Felvállalom, mert ha nem veszek róluk tudomást, akkor sem szűnnek meg, csak elmérgesedhetnek. Inkább beszéljünk a problémáról. Nehezen fogalmazom meg és kezdeményezek konfliktust, ha zavar valami, ebben még lenne hova javulnom.” S ennek az interjúalanyomnak abban igaza van, hogy fel kell vállalni a konfliktusokat, mert ha nem vesz róluk az ember tudomást, akkor sem szűnnek meg, s a problémákat mindig meg kell beszélni.

Az ötödik kérdésre, hogy milyen ismeretekkel rendelkeznek a konfliktuskezelési módszerekről és nevezzenek meg valamilyen elméletet, modellt, ha ismernek, a megkérdezettek legtöbbször az alábbiakat nevezte meg (mivel többen több választ is adtak, így az összeredmény több lett, mint 100 %, azaz összesen 41 válasz született):

- elkerülés (60%), - 10 válasz
- tárgyalás (51%), - 8 válasz
- mediáció (40%), - 13 válasz
- pártatlan személy bevonása (30%) – 5 válasz
- kompromisszumkeresés (30%) - 5 válasz

Azaz a válaszok alapján megállapíthatjuk, hogy a megkérdezett munkavállalóknak elméleti tudásuk nincs, felsorolni sem tudtak modelleket, de a gyakorlatban sokat hasznosítanak a régen tanultakból. Mindennek az alapos kommunikáció az alapja. Habár sokan nem ismernek konkrét konfliktuskezelési módszereket, de szerintük az önismeret nagy segítséget nyújthat a konfliktuskezelésben, és hisznek abban, hogy sok beszélgetéssel könnyebben megoldható minden probléma.

5.2.2.2. Konfliktusok a munkahelyen témakörben adott válaszok eredményeinek a feldolgozása

Az első kérdésre, hogy milyen konfliktusok fordulnak elő leginkább a munkahelyen, a legtöbben azt válaszolták, hogy elégtelen kommunikációból, nem megfelelő információáramlásból eredő konfliktusok; eltérő munkamorálból vagy munkavégzési szokásokból keletkezett nézeteltérések; különböző erkölcsi normákból származó kihívások, csapatban dolgozó kollégák között olyan személyekkel konfrontálódás, akinek hangulatingadozásai vannak, szakmai nézeteltérések egy-egy műszaki megoldás tekintetében. Tehát összefoglalva megállapíthatjuk, hogy a munkahelyen rossz kommunikációból és túlzott önérvényesítésből fakadó konfliktusok fordulnak elő a leggyakrabban. De azért hárman azt is válaszolták, hogy pozíciókból származó hatalomgyakorlás, visszaélés is előfordul a munkahelyen, és az ütemtervek és határidők be nem tartásából adódó problémák is felmerülnek.

A második kérdésre, hogy hogyan hatnak a munkahelyi konfliktusok az érzelmi egyensúlyára, és ha hatnak, akkor milyen gyakran észlelik ezt és hogyan kezelik az ilyen szituációkat, a megkérdezettek legtöbbször azt válaszolta, hogy próbálják nem hagyni, hogy kibillentsék az egyensúlyból, illetve egyre magasabb az ingerküszöbük a megszerzett tapasztalataikból adódóan. De ha mégis úgy alakul, hogy nagyon hat rájuk valamilyen konfliktus, akkor próbálják először végig gondolni, hogy tényleg megéri-e olyan mélyen megélni a helyzetet, van-e valóban ennyi az adott helyzetben, valóban olyan „súlyos” -e az adott helyzet, hogy ennyire erősen kell hasson az érzelmeikre. Továbbá próbálják este edzésen (a megkérdezettek több mint 60 %-a, azaz tízen) kimosni a fejükből az eseményeket. Ha egyik sem segít, akkor beszélnek egy külső, a konfliktusban egyébként nem érintett személlyel is a helyzetről, legalábbis a megkérdezettek több mint 50 %-a (9 fő) így tesz. Ha ez sem kínál nyugalmat, vagy megoldást a kibillent érzelmi egyensúlyra, akkor egy ideig még bosszantják magukat az eseten, a válaszadók 38%-a mindenképp. Vagy felvetik a problémát az konfliktus másik résztvevőjének. Háttha jobb saját maguk– számára elfogadhatóbb – belátásra bírják.

A harmadik kérdésre, hogy azzal az állítással, hogy egy konfliktus lehet inspiráló, egyetértenek-e és ez, hogy jelenik meg a munkájukban, a megkérdezettek mindegyike (100%)

egyért. A válaszok alapján tehát megállapíthatjuk, hogy minden konfliktusból lehet, illetve kell is tanulni; segíthet a jövőben hasonló konfliktusokat kezelni vagy elkerülni. Bővítheti az ember látókörét, fejlesztheti empátiás képességét. Egy konfliktus sokszor előre viszi az ügyet, a céget, az embert, sokat lehet belőle tanulni. A jó konfliktuskezelés olyan, mint a reklamáció kezelése, ha jól zárul, megmaradnak, sőt erősödnek a kapcsolatok. A válaszadók szerint nem baj, ha van konfliktus, az azt jelenti, hogy gondolkodnak a megkérdezettek körül az emberek, csak időt kell rá szánni és ez a nehéz. Tehát összefoglalóul elmondhatjuk, hogy ezzel az állítással maximálisan egyetértenek a megkérdezettek, ugyanis életük során sok olyan konfliktushelyzet volt, amiből sokat lehetett tanulni. Szakmailag is és emberileg is. S ez őket sokszor inspirálja újabb területek megismerésére, és azokban való elmélyülésre, hogy legközelebb már kompetensek legyenek a témában. A kreativitásukon is lendít egy-egy vitahelyzet.

Azt is meg kell jegyezni, hogy volt olyan válaszadó is, aki azt mondta: „Nehezen tudom elképzelni, hogy egy ilyen kellemetlen helyzet bármiben is tudna segíteni, de tanulok belőle.”

A negyedik kérdésre, hogy hogyan jellemezné magát, szívesen néz szembe egy konfliktushelyzettel munkája során, vagy kellemetlenül érzi magát és inkább elkerüli azt, a válaszadók legtöbbször azt válaszolta, hogy ha muszáj, illetve, ha fontos számukra, akkor szembenéznek bármivel, amivel szükséges. De nem „keresik” ezeket a helyzeteket.

Például az egyik válaszadó azt felelte, hogy „A probléma mértékéről függ, ha tehetem, inkább elkerülöm.”

Egy másik interjúalanyom azt válaszolta, hogy „Egyáltalán nem szeretem a konfliktushelyzeteket, de a szőnyeg alá sem szeretem söpörni az eltérő véleményeket. Szerintem minél higgadtabban, konstruktív javaslatok mentén meg kell beszélni az adott helyzetet, mert az előre viszi, azzal fejlődik az ember, az emberi kapcsolatok és a céges kultúra is, mely jobb, inspirálóbb légkört, közérzetet s így eredményesebb céges csapatokat fejleszthet.” Tehát a megkérdezettek legtöbbször ugyan nem szereti a konfliktushelyzeteket, de abban megegyezik a véleményük, hogy ha szükséges, szembe kell nézni velük, s ezt úgy lehet a legjobban megtenni, ha megbeszélnek egymással az adott helyzetet.

Az ötödik kérdésre, hogy mit gondolnak, hogyan segíti a konfrontálódás a konfliktus kezelését, a megkérdezettek válaszai alapján megállapíthatjuk, hogy a munkatársak az intelligens emberek és azonos érdekérvényesítési lehetőséggel bíró munkatársak esetében pozitívnak tartják, ha ütköztetik a véleményüket, képviselik érdekeiket. Jobb minél több felől

körbejárni problémákat, tisztábban látni fontos kérdéseket és ezáltal megelőzni akár hasonló problémás helyzeteket.

Például az egyik megkérdezett azt válaszolta, hogy a konfrontálódás „tud építő jellegű lenni, ha mind a két fél nyitott a konszenzusra.”

Több megkérdezett (négy interjúalany) szerint is vannak olyan helyzetek, amikor nincs más megoldás a konfliktus kezelésére, mint egy rossz kompromisszum.

5.2.2.3. Konfliktuskezelés a cégnél a jövőben témakörben adott válaszok eredményeinek a feldolgozása

Az első kérdésre, hogy „mit gondolnak arról, hogy a konfliktusaik során hogyan hatna egy pártatlan harmadik fél, aki kívülről látja a problémát és segíti a konfliktus feloldását a szembenálló felek között” a válaszadók szerint megoldást jelenthet egy kezeletlennek tűnő konfliktusban, de ehhez az kell, hogy valóban készek legyenek az ellentétben álló felek elfogadni egy külső segítséget. A másik, ami fontos, hogy ha valóban független a harmadik fél, akkor biztosan tudna segíteni. Igaz, ez a két fél vérmérsékletétől is függhet, hiszen a harmadik fél az esetek nagyobb százalékában valamelyik oldallal fog egyetérteni és így akár a feszültség növekedhet. A megkérdezettek szerint a békítés lényege, hogy mindkét fél mellett érvel, tehát a két fél megegyezésére törekszik. Fontos, hogy egy pártatlan harmadik fél tud hasznos inputokat adni mindkét félnek, ami alapján hamarabb konszenzusra tudnak jutni.

Az egyik megkérdezett elég szkeptikus a harmadik féllel kapcsolatban, ugyanis úgy fogalmazott, hogy „Tudhat segíteni egy kívülálló, de ez nagyban függ a másik fél hozzáállásától, hajlandó-e befogadni egy harmadik fél véleményét.”

A második kérdésre, hogy hogyan viszonyulnak a munkatársak egy múltbeli vagy jövőbeli, konfliktuskezelési technikákat oktató tréninghez, a válaszadók azt felelték, hogy nem vettek részt ilyen jellegű tréningen, de szerintük lenne létjogosultsága a konfliktuskezelési tréningnek a cégükönél, és mindegyikük szívesen részt venne rajta.

Például az egyik válaszadó azt felelte, hogy „Biztos hasznos egy ilyen oktatás, ad olyan kapaszkodókat, amit később be lehet építeni a mindennapokba. Én nyitott vagyok minden ilyen jellegű tanulási folyamatra.” Tehát a megkérdezettek hasznosnak tartanának egy ilyen

tréninget, ugyanis ezt később be tudnák építeni a konfliktuskezelési gyakorlatukba, s az interjúalanyaim nyitottak is a kurzusra.

Egy interjúalany volt, aki részt vett egy hasonlón, ugyanis azt válaszolta, hogy „Vettem már részt ilyen jellegű oktatáson, de szerintem egy alkalom nem segít. Fontos az ismétlés, felelevenítés bizonyos időközönként, hogy a tudást felfrissítsük.” Ezek alapján megállapíthatjuk, hogy az egyalkalmas konfliktuskezelési technikákat oktató tréning nem segít, ugyanis nagyon fontos az ismétlés. Ezért is javaslom, hogy a cég félévente szervezzen ilyen kurzusokat (lásd: 3.3. *Következtetések és javaslatok*).

A harmadik kérdésre, hogy tegyük fel, varázsütésre megváltoztathatnák a konfliktuskezelési folyamatokat, mi lenne az ideális számukra és mi segíthetne nekik, illetve milyen javaslatuk lenne a munkáltató részére, amivel hozzá tudnának járulni ehhez a folyamathoz, a válaszadók elmondták, hogy az nagyon jó lenne, ha a munkáltató képes lenne elfogulatlanul, előítéletek nélkül és tárgyilagosan kezelni a konfliktusokat. Ehhez szükséges lenne az empátikus képesség fejlesztése, illetve annak elfogadása, hogy bizonyos konfliktushelyzetekre nem egy személyben kell próbálni megoldást találni. Le kellene rövidíteni a folyamatot, hogy a konfliktusok ne érlelődhessenek, ne adódhassanak össze egy-egy kapcsolat esetén, ezzel mindig egy-egy kisebb problémát kellene megoldani, nem kerülnének a munkatársak patthelyzetbe, nem mérgesednének veszekedéssé a viták, kevésbé sérülnének a felek.

Nekem személy szerint nagyon tetszett a következő válasz: „Ha nagyobb empátiát éreznék a másik fél kommunikációjában. Sok esetben ott mérgesedik el a konfliktus, hogy a másik fél helyzetébe nem tudunk belehelyezkedni.” Tehát kiemelten fontos az empátia.

Ha százalékos lebontásban szeretnénk szemléltetni, hogy ki mit változtatna meg a konfliktuskezelési folyamatokon és mi segíthetne, akkor a következőket mondták (többen több választ is megjelöltek, így az összeredmény több lesz, mint 100 százalék):

- Tanulás (38%)
- Önismeret (33%)
- Önjelesztés (29%)
- Céges rendezvények (25%)
- Közös csapatépítők (25%)
- Kommunikációs tréning (25%)
- A kollégák közti távolságok csökkentése (25%)

Saját tapasztalatom az, hogy a vállalaton belül különböző részlegek nehezen működnek együtt egymással. Gyakori az érdeklődés és az ebből fakadó konfrontáció. Minden szakterületnek megvan a saját költségvetése melyben a részlegek profitorientáltak, így amikor a közös költségek elosztására kerül a sor, konfliktushelyzet alakul ki, melyik terület mennyit vállal belőle. Ez a céges érdeket nem befolyásolja csak a lokális sikereket.

Sok konfliktus adódik abból is, hogy egy olyan munkánál, ahol a részlegek feladatai szorosan összefonódnak, hol húzódnak a felelősségvállalás határvonalai és a szakhatóságokkal való kapcsolattartásban melyik részleg legyen a bonyolító fél az egész vállalatot képviselve.

Az interjúkon kívül, a munkatársakkal való beszélgetés során gyűjtött információkból arra a következtetésre jutottam, hogy problémaként egyre többször merül fel, a tervezést és kivitelezést segítő új szoftverek bevezetése és használata iránti csekély érdeklődés, és nyitottság hiánya. A technikai fejlődés nagyon gyors ebben az iparágban is, és nehéz lépést tartani az innovációval. (Tablethasználat papírtervek olvasása helyett a kivitelezés helyszínén, drónok használata a készütség rögzítésére, VR szemüveggel való terepbejárás, modell ellenőrzés, ütközésvizsgálatok 3D modellben, stb)

5.3. Következtetések és javaslatok

Az interjúk során arra a következtetésre jutottam, hogy a meghallgatottak többsége a rossz kommunikációt vetette fel, mint azonos probléma, illetve nincs tudatos konfliktuskezelési módszertan senkinek a fejében. Csak autodidakta módon, tapasztalataikra támaszkodva építettek ki megoldási, elkerülési módszereket magukban, amiket alkalmaznak, hisz arra a kérdésre senki nem tudott válaszolni, hogy milyen konfliktuskezelési modelleket ismer.

Összességében úgy vélem, hogy az általam bemutatott eredmények hasznosak lehetnek a szervezet számára, így a dolgozat végén néhány javaslatot szeretnék megfogalmazni azzal kapcsolatban, hogy hogyan segíthetnénk a Swietelsky Magyarország Kft. munkatársait abban, hogy képesek legyenek hatékonyabban kezelni a munkahelyükön megjelenő konfliktusokat.

5.3.1. Konfliktuskezelési tréning

Fontos lenne, ha a munkatársak az Erőszakmentes kommunikációt és a különböző konfliktuskezelési módszereket nemcsak az elméletben, a szakirodalmakból ismernék, hanem a gyakorlatban is.

A mérnökképzési-rendszerben (a dolgozók nagy része műszaki végzettségű) érthető módon erre nem volt nagy hangsúly fektetve, csak érintőlegesen, így ez egy hiánypótló terület lehetne. Vezetői szinten, ilyen jellegű oktatásra már volt példa, de az átlag dolgozóknál nem került sor eddig, az derült ki az interjúk sorából.

Úgy gondolom, a gyakorlatban nagyon hasznos lenne, ha a munkatársak ezeket a különböző munkahelyi konfliktusokat és konfliktuskezelési módszereket, szakmai beszélgetések formájában meg tudnák beszélni, megosztani saját tapasztalataikat egymással és ötletelni tudnának a megoldási módszerek felett (Brain-storming).

Érdekes tapasztalat lenne, ha a későbbiekben megfelelő szakember segítségével megszerveznének egy olyan kurzust, amely öt alkalomból állna és a munkatársak továbbképzéséről szólna, konfliktuskezeléshez történő érzékenyítés témában.

A következőképpen épülne fel a tréning:

1. alkalom: Megfogalmazzuk a célt, hogy szeretnénk a munkatársaknak a konfliktuskezelési módszereket bemutatni, illetve azokat a gyakorlatban

alkalmazni. A találkozókra havi egy alkalommal kerülne sor. A következő feladatok lennének a csoportfoglalkozás keretein belül:

- Indulatkezelés játékosan – agresszív viselkedés átalakítása pozitív formába
 - Pozitív viselkedési formák kialakítása játékosan – empátia, elfogadás
 - Csendgyakorlatok – fegyelem
 - Varázsjátékok – szorongás csökkentése- Göbel Orsolya programja alapján
 - Életkerekítő játékok – érzelmi intelligencia fejlesztésére
 - Nyűgös kéz, Nyerő kéz – konstruktív kritika megfogalmazása (B. Furman, T. Aloha, 2010)
2. alkalom: Előadás általánosságban a konfliktuskezelési módszerekről, egy meghívott előadó (pszichológus) tarthatná.
 3. alkalom: A Thomas-Kilmann konfliktuskezelő módszerről előadást tartana egy olyan szakember, aki jól ismeri ezt a módszert és a gyakorlatban is alkalmazza.
 4. Előadás a Gordon-módszerről. (A Gordon Tréning Központtól hívnék meg egy előadót, aki szemléltetné a munkavállalóknak a Gordon módszert.)
 5. alkalom: Előadás az Erőszakmentes kommunikáció témában (hívnék egy előadót, pszichológust, aki jártas az erőszakmentes kommunikációban) – az indulatmentes kommunikáció alapelveiről. (Játékos próbákkal, gyakorlatban kipróbálva az érzelmi kártyák segítségével.)

Példák a kipróbálható játékokra, amelyek bevezetik a jobb kommunikációs formákat:

A következő együttműködést, toleranciát fejlesztő játékokat próbálnánk ki a munkatársakkal:

1. Szoborjáték:

Az asztalokra nyolc szókérdőt helyezünk el. A párok egyik tagja szobor, másik tagja a szobrász. A szobrász húz egy kártyát, a kártyán szereplő mozdulatnak megfelelően beállítja szobrát. A szobor kitalálja, hogy éppen mit csinál (ő). (Rosenberg, 2001)

2. Keresd a helyed! játék:

A teremben előre megnevezett helyeket vagy sarkokat kell kijelölni. Minden munkatárs kap egy kártyát, amelyen egy szó olvasható, ami valahogyan kapcsolódik a kijelölt sarkokhoz. A munkatársak megkeresik a helyüket, és oda állnak. (Rosenberg, 2001)

3. Nyűgös Kéz és Nyerő kéz:

Ebben a gyakorlatban a konstruktív kritika megfogalmazását és fogadását sajátíthatják el a dolgozók, mely nagy segítség a munkájuk során felmerülő nehézségek megoldásában.

(Pl: Minden építkezésen delegálásra kerül egy műszaki ellenőr, és egy munkavédelmi belső ellenőr, akik mind végig kísérik a munkafolyamatokat, és szakmai kritikát fogalmaznak meg a munkafázisok során, ügyelve a minőségre, és a biztonságos munkavédelmi szabályok betartására.) Jelenléte folyamatos konfliktusforrást jelent, főleg, ha olyan személlyel kell együtt dolgoznia, aki nem viseli jól a kritikát.

A gyakorlat elvégzésének menete: párokba kell állni, és minden munkatársnak ki kell találni egy képzeletbeli hibát, amiért a partnert lehet majd kritizálni. (Ilyen egy rossz szokás, nem megfelelő viselkedési forma, komoly mulasztás, rossz hozzáállás, szakmai tévedés.)

Először megismertetjük a Nyűgös kéz és Nyerő kéz technikájával a szereplőket, majd ezek alapján fognak egymásnak visszajelzést adni az elképzelt hibáról. Mondanivalójukat az öt ujj által megfogalmazott szempontok szerint építik fel, egyszer a negatív oldalról-, majd a pozitívról megközelítve.

A csoportos feladat végére egyértelmű képet kapnak arról, hogy a hibáztató, nem produktív megközelítés, illetve a megoldásközpontú megközelítés között mekkora különbség van a gyakorlatban.

3. ábra: Ben Furman És Tapani Ahola – Konstruktív Kritika



Forrás: KOOPERÁCIÓ – Hogyan teremtünk megoldásközpontú munkahelyi környezetet

2010

A kritika megfogalmazásának mind a két esetben öt mérföldköve van. A hüvelykujjat „mindigező” -nek nevezzük, mert folyamatosságot és stabilitást jelez. Amikor a párban álló résztvevők közül az egyik fél kritizálja a partnerét, használjon olyan szavakat, mint „mindig”, „minden alkalommal”, „állandóan” stb., ezzel azt fejezi ki, hogy a nem kívánatos viselkedés rendszeres és visszatérő.

A mutatóujjat „hibáztató” -nak nevezzük, mert azt jelképezi, amit valaki rosszul csinál. A kritikával élő fél elmagyarázza részletesen a partnerének, hogy mi az, amit rosszul cselekszik vagy épp nem tesz meg, és hozzon rá példákat, hogy biztosan megértse a kritizált, mire gondol. A középsőujj a „következmény soroló”, és a hibás viselkedés következményeit jelképezi. Emlékeztesse arra a sok negatív dologra, amit a viselkedése következtében okoz. Érdemes egy megjegyzést hozzáfűzni a valószínű jövőbeni következményekről is, arra az esetre, ha az illető nem változtatna a viselkedésén. A gyűrűsujjat „okoló” -nak hívjuk és a vádaskodó magyarázatokat jelképezi.

Végül pedig a kisujjat „süket fülek” ujjnak nevezzük, mert a múltbeli kritikákat soha nem megfontolandó magatartásra hívja fel a figyelmet.

A kritizált személy csak hallgasson és ne szóljon bele, majd a Nyügös kéz technika alapján elemezzék ki a helyzetgyakorlatot.

- Hogy éreztétek magukat a szituációban? Milyen érzés volt ilyen módon kritizálni? (Nehéz vagy könnyű volt?)
- Milyen volt a fogadó oldalon lenni?
- Mint fogadó, érezt-e valami motivációt arra, hogy megváltozz?
- Mit mondott volna, ha válaszolhatott volna?
- Milyen hatása van az ilyen jellegű kritikának az emberekre?
- Ha jelen lettek volna a kollégák, annak milyen hatása lett volna?

Ennek a gyakorlatnak a következő részében ugyanerre a problémára vonatkozólag fognak visszajelzést adni a párba állított résztvevők, de ezúttal a Nyerő Kéz megoldásközpontú technikája segítségével.

4. ábra: Ben Furman És Tapani Ahola – Konstruktív Kritika



Forrás: KOOOPERÁCIÓ – Hogyan teremtünk megoldásközpontú munkahelyi környezetet
2010

A hüvelykujjat „kapcsolatteremtés” -nek nevezzük, mely a kommunikáció felvételét jelenti az észrevételeivel élő fél és kritizálandó személy között. Jelezze a kezdeményező fél, hogy mennyi időre lenne szüksége, és hol beszélgessenek. (Célszerű olyan helyet választani, ahol nem hallanak mások.)

A mutatóujjat a „kívánságok” ujjának nevezzük. Az észrevételeinket úgy fogalmazzuk meg mintha az egy kívánság, vágy, vagy kérés lenne.

A középsőujjat a „nyereségek” ujjának hívjuk, és a kívánt viselkedés pozitív hatásait jelzi. Támassza alá kérését azzal, hogy elmagyarázza partnerének, milyen pozitív hatások várhatóak, ha eleget tesz az észrevételnek.

A kisujj a „megállapodásra” -ra utal, és arra emlékeztet, hogy nagyon figyeljen arra, hogy mivel fejeződik be a beszélgetés. Állapodjon meg partnerével abban, hogy mit fognak tenni mostantól, valamint abban is, hogy hogyan szeretné a kritizált fél, hogy emlékeztessék őt társai, ha mégis visszatérne a nemkívánt viselkedéshez.

Végül pedig, meg kell köszönni a partnernek, hogy beszélgethettek, például úgy, hogy valamit kiemelve: Nagyon értékelem, hogy meghallgattál, és nagyon fontos nekem, hogy ennyire nyíltan tudunk beszélgetni egymással."

Amikor mindketten adtak már egymásnak visszajelzést a Nyerőkéz segítségével, álljanak meg egy pillanatra, és beszéljék meg tapasztalatokat:

- Milyen érzés volt most ilyen módon visszajelzést adni?
- Mennyiben könnyebb vagy nehezebb ez a technika, mint amikor a Nyűgös kéz módszerét alkalmaztuk?
- Milyen érzés volt a fogadó oldalon lenni?
- Mint kritizált, mennyire motivált téged ez a módszer arra, hogy meg akarj változni?
- Ha rendszeresen így gyakorolnánk kritikát egymás felé, az milyen hatással lenne az emberekre?

A csoport a gyakorlat összegzéseként beszélje meg a tapasztalatokat, konklúziókat levonva, a technikák összehasonlítását figyelembevéve.

Véleményem szerint az 5 alkalmas konfliktuskezelési tréning költségvonzata a következőképpen alakulna:

A meghívott előadók egy-egy előadásért elkérnek 15- 25 ezer Ft-ot, attól függ milyen árfekvésben dolgoznak, s egy-egy előadás kb. 1,5 órás. Mivel az 5 alkalomból 4-re előadót hívnánk, így +/- 100 ezer Ft körüli lenne a tréning díja.

Bízom benne, hogy ezen az ötalkalmas programon való részvétel különösen konstruktív hatással lehetne a résztvevőkre és utána mind a munkahelyükön vagy a mindennapjaik során tudnák a gyakorlatban is alkalmazni a megismert konfliktuskezelési technikákat.

A célkitűzés ezzel a programmal kapcsolatban az lenne, hogy a munkatársakat megismertessük a különböző konfliktuskezelési módszerekkel, hogy azokat tudják a gyakorlatban is alkalmazni. Véleményem szerint a programon való részvétel után a munkatársak nemcsak alkalmazni tudnák a különböző konfliktuskezelési módszereket, hanem a saját indulataikat is jobban tudják majd uralni.

Ehhez a tréninghez nagyon sok hasznát vehetnénk Thomas Schmidt *Konfliktuskezelési tréninggyakorlatok. Komplet forgatókönyvek tréningvezetőknek* című könyvének, amelyben 80 tréninggyakorlat elméleti és módszertani leírása található. (Schmidt, 2009)

Összefoglalóul megállapíthatjuk, hogy egy ilyen konfliktuskezelési tréningből a cégnek is előnye származhatna, mert a jó konfliktuskezelés mellett a problémákat időben föl lehetne fedezni, mielőtt nagyobb méretűvé válnak, és pénzben mérhető hatékonysági deficitet okoznak a vállalat számára.

A nagy mérnökhány kapcsán fontos a jó szakemberek megtartása, és a kellemes munkahelyi légkör kialakítása. A konfliktusokat és a kihívásokat hatékonyan kezelő munkahelyek sokkal könnyebben tartják meg a dolgozóikat. Ennek híre is fontos a munkaerő piacon, mert akkor szívesebben csatlakozik egy új kolléga, ha jó hangulatról számolnak be az alkalmazottak. Elengedhetetlen, hogy a munkatársak szeressenek a vállalatnál dolgozni, ne legyen nagy fluktuáció. Egyébként az építőipar nagyon nagy mérnökhányal küszködik, és a mi cégünk is nagy erőforrásokat fektet abba, hogy magához csábítson újabb szakembereket.

5.3.2. Munkahelyi mediáció

A konfliktuskezelési tréning mellett hasznos lenne a jövőben egy külsős mediátort bevonni, aki tudna segíteni a munkahelyi konfliktusok kezelésében, a vállalaton belül.

Ennek a külsős mediátornak meg kell felelni azoknak a kritériumoknak, amelyeket dolgozatomban szakirodalmi áttekintés részében bemutattam, azaz kiemelten fontos, hogy milyen a mediátor tárgyalási stílusa, taktikája és stratégiája, ugyanis a legfőbb cél az, hogy a felek közötti vita minél előbb rendeződjön és a mediáció során a fő hangsúly azon van, hogy a felek egyezzenek meg. Egy jó mediátornak saját stílusa, taktikája és stratégiája van, jól felkészült és ismeri a munkahelyi mediációban is használt konfliktuskezelési módszereket és stratégiai technikákat. Véleményem szerint attól lesz jó és szakmailag hiteles egy mediátor, ha folyamatosan tanulmányozza az aktuális szakirodalmakat és egy olyan egyéni mediációs stílust fejleszt ki, amely megfelel a saját személyiségének, elméleti tudásának, gyakorlati jártasságának, a szakmai morálnak és az ügyfelek konkrét szükségleteinek.

Ahogy dolgozatomban is láthattuk, a folyamat menedzselése az elsődleges, amely a mediátor feladata, a tartalom és a kimenet felelőssége pedig a feleké. Véleményem szerint az a legjobb mediáció (ahogy a facilitatív mediációnál is láthattuk), ahol egyik fél se érzi magát a megállapodásba kényszerítve, hanem egy kölcsönösen előnyös egyezségként tekint rá. Végül elmondhatjuk, hogy a mediációs tárgyalási taktikának mindenképpen együttműködőnek kell lennie, ugyanis a legfőbb cél, hogy a legjobb megoldást megtalálják közösen. A legfontosabb egy mediációban az érdekek kölcsönös megértése. Ez alapján lehet a közös pontokat megkeresni, és olyan megoldásokat megalkotni, amelyek legjobban illeszkednek az érdekekhez.

Cégünknel véleményem szerint sok esetben tudna egy mediátor segíteni, a feszültséget oldani és a kellő kollegális tiszteletet megtartatni, hiszen akkor egyrészt már csak miatta sem durvulhat el esetleg a helyzet, illetve külsősként egy teljesen új szemszögből látva a szituációt szintén rá tud olyan kérdésekre is világítani, amelyekre már a túlzottan bevonódott dolgozók esetleg nem képesek rálátni.

A szakirodalmak és a gyakorlat alapján szeretném megfogalmazni azokat a fő pontokat, amelyeket fontosnak tartok, hogy a mediátor alkalmazza:

- Mindenképpen a mediációra vonatkozó jogszabályok szerint járjon el.
- Egybefüggően vezesse le a 3 órát.
- Vezesse le a minimum 1-1 óra előkészítő beszélgetést külön-külön, s csak ezután kerüljön sor a lényegi mediációs folyamatra.
- Legyen empátikus, tisztelje az ügyfeleket, hiszen mindannyiunknak lehetnek nehézségeik.
- A mediáció légköre ne hasonlítson a bírósági tárgyaláshoz, érezzék a felek, hogy segítőként várja őket, legyen megnyugtató.
- Minden konzultáció végén írja le, írassa alá a megszületett egyezményt.
- Ne vessen fel új problémát, hanem elégedjen meg azzal, amit az ügyfél megjelölt.
- Ha egy téma egyezséggel zárult, akkor azt a témát ne nyissa meg újból.
- Ne legyenek előfeltételezései, saját elvárásai, véleménye a személyekkel, helyzetekkel, de legfőképpen a megoldásokkal kapcsolatban.
- Tárgyalási technikájával mutasson jó példát az ügyfeleknek, tartsa be a kereteket, időkorlátokat.
- Vegyen igénybe rendszeresen szupervíziót, keresse és sajátítsa el a szakmai információkat, tartson kapcsolatot szakmai továbbképző intézetekkel és a kollégákkal. (Barinkai és mtsai, 2003)

Az a meglátásom, hogy a család- és párterápia eszközeit is lehet használni a munkahelyi mediációban, ez elsősorban furcsának hangzik, de a következők alátámasztják mindezt.

Sherman és Fredman *Strukturált technikák pár- és családterápiában* című könyve használható családterápiás technikákat mutat be. Sherman és Fredman arra keresi könyvében a választ, hogy hogyan fejlesszük a folyamatot, de emellett figyelmet fordít, hogy mi is az a „technika”.

A jó gyakorlatok adott helyzetek megoldására születnek, majd „szájhagyomány” útján terjednek, így a kidolgozó gyakran névtelen marad.

A strukturált technika a terapeutától (jelen esetben a mediátortól) eredő összetett művelet, előírás vagy javaslat, amely alkalmazása során a páciens egy sor cselekedést hajt végre, melynek következtében jobban megérthető a viselkedés vagy megnő a viselkedés változásának esélye.

Azt, hogy melyik strukturált technikát alkalmazzuk, az alábbiak határozzák meg:

- a terápiás rendszerben résztvevők száma,
- az ülések közti, illetve a feladatokra szánt idő,
- az ülések vagy feladatok helyszíne,
- az aktivitás,
- tudatosság vagy gondolkodási folyamatok különböző szintjei,
- kommunikációs minták strukturálása,
- rendszerben résztvevők helye, szerepe,
- a terapeuta interakciós módjai

A technika kiválasztásának a szempontjai az alábbiak:

- A terapeuta felteszi magának a kérdést, hogy megfelel-e a terápiás módszere a stratégiának, tehát dinamikus vagy strukturális stratégiát alkalmaz-e?
- Klinikai megítélés
- Technika tárgya és stílusa
- A terapeuta saját személyisége.

Fontos, hogy amikor a mediátor a különböző technikákat alkalmaz a munkahelyi mediációban, akkor azokat kreatívan és rugalmasan építi bele a gyakorlatba, tehát több esetben ezek a technikák az elméleti rendszerüktől függetlenül alkalmazhatóak. A legfontosabb szempont, amelyet egy terapeutának figyelembe kell vennie, az a diagnózis és a segítségnyújtás.

Sherman és Fredman (2015) felteszi azt a kérdést is, hogy hogyan tudjuk, hogy működik-e a technika? Erre az a válasz, hogy ezt mindig a terapeutának (jelen esetben a mediátornak) kell eldöntenie, tehát az ő tapasztalata és megérzései a döntőek. Emellett az, hogy a kliens hogyan reagál az egyes technikákra, azaz a kliens verbális és nonverbális jelzései nem hagyhatók figyelmen kívül.

Meggyőzőek a könyvben a fantázián alapuló technikák, amelyek könnyen adaptálhatóak a munkahelyi mediációhoz.

Sherman és Fredman szerint a fantázián alapuló technikákat az alábbiak jellemzik:

- projektív és expresszív magatartásra támaszkodnak,
- a terapeuta által létrehozott szituációval a kliensek azonosulnak, belevetítik magukat.

Véleményem szerint a fantázián alapuló technikákat egy családi és házassági mediációban is jól alkalmazhatóak, mert mindenképpen színesebbé teszi a mediációs munkát.

Fantázia-technikák a munkahelyi mediációban az alábbiak lehetnek:

- Munkahelyi fényképek,
- Munkahelyi bábinterjú,
- Vers és líra a párcsoportban,
- Mi lenne, ha...?
- Analóg helyzetek létrehozása,
- Mondatbefejezés,
- Értékek tisztázása,
- Személyes értékrangsorok összehasonlítása,
- Álmodok a munkahelyen,
- Rajzolj egy álmot!
- Képzelt események egy munkahelyen,
- Belső tanácsadó,
- Páros imagináció,
- „Üres szék” a munkahelyi mediációban.

Sherman és Fredman könyve ismerteti a szociometrikus technikákat is, amelyek a mérőmódszerekre alapulnak. A legnagyobb előnyük, hogy a hangsúly az intellektuális vagy emocionális megbeszélésről a gyakorlati kipróbálásra kerül át. A terapeuta (jelen esetben a mediátor) ennek a technikának a segítségével kezeli a múltat, a jelen és előre vetíti a jövőt. A szociometrikus technikák a figyelmet a szociális egységre és az interakciós folyamatra irányítják.

A szociometrikus technikák az alábbiak:

- szociogram (egy személyek képi pontokkal vannak ábrázolva, és a személyek közötti kapcsolatok vonalakkal)
- genogram (grafikai ábrázolás, amelyben kifejezzük a személyek alkotmányával kapcsolatos általános információkat és a tagok közötti kapcsolatokat)
- ecomap (megfigyeli a kapcsolatot, amely fennáll a közösség és a környező társadalom többi része között, valamint más csoportokkal)
- családi otthon alaprajz
- élősobor-alkotás
- játékok
- szerep-kártyajáték.

Ha Sherman és Fredman könyve alapján szeretnénk megfogalmazni, hogy melyek a strukturált technikák előnyei, akkor az alábbiakat mondhatjuk el:

A strukturált technikák előidézik a mozgást.

Megváltoztatják az erőviszonyokat.

Az alrendszerek közötti és az azokon belüli határvonalakat tisztázzák.

Az adott helyen való lét jelentését újra fogalmazzák.

S a legfontosabb előnye a strukturált technikának az, hogy a munkahelyi rendszert megváltoztatja az egyénnel való foglalkozás útján (Sherman-Fredman, 2015).

Véleményem szerint egy munkahelyi mediáció költségvonzata a következő lenne:

Munkahelyi mediációs ülés (amelyben több munkatárs is részt vesz): 65 000 Ft/3 óra. Kb. 3 óra kell egy alkalomhoz, s szerintem szükséges minimum 5 alkalom, hogy kellő sikereket tudjunk elérni, azaz 325 000 Ft, s ezt félévente meg kellene ismételni.

6. Összefoglalás

Dolgozatomban bemutatam a konfliktuskezelést és a mediációt. Először a szakirodalmi áttekintésben bevezettem a konfliktus fogalmát és megjelenését. Ahogy láthattuk, a konfliktus olyan ütközést jelent, amely mögött vágyak, törekvések, nézetek, eltérő vélemények vannak. Vizsgálatom alapján megállapíthatjuk, hogy a megkérdezettek szerint az a konfliktus, amikor egy felmerülő véleménykülönbséget, nézeteltérést (legyen az szakmai vagy személyes természetű feszültség, esetleg mindkettő egyszerre) nem konstruktívan old meg a két vagy több adott kolléga, hanem bántóan, a másinak kellemetlen érzéseket okozva. Tehát a konfliktus a felek közötti érdekellentétet szül.

A szakirodalmak alapján bemutatam a konfliktusok kezelésének a módszereit is. Dolgozatomban elemeztem a Thomas-Kilmann konfliktuskezelő modellt, a Gordon-modellt, az Erőszakmentes kommunikációt. Meglátásom szerint a tárgyalási stratégiák közül a munkahelyi mediációban az erőszakmentes kommunikációs konfliktuskezelési módszer (lásd: 3.2.1.3. Erőszakmentes kommunikáció) alkalmazható a legjobban. Munkám alapján megállapíthatjuk, hogy az erőszakmentes kommunikáció módszere egy olyan módja a kommunikációs stílusoknak, amelyek lehetővé teszik, hogy valódi kapcsolatba kerüljünk önmagunkkal és másokkal.

Dolgozatomban bemutatam, Rosenberg erőszakmentes kommunikációs módszerét, amelyet azért lehet jól használni a munkahelyi mediációban, mert különböző „játékokkal” lehet színesíteni a munkahelyi problémakezelést. Ezután részletesen bemutatam a különböző mediációs tárgyalási stílusokat, azaz a facilitatív mediációt, az evaluatív mediációt, a narratív mediációt, a transzformatív mediációt és a participációra alapozott kommunikációt, azaz a PTC-t. Véleményem szerint a munkahelyi mediációban a mediációs tárgyalási stílusok közül, a transzformatív mediáció (lásd: 3.3.4. *Transzformatív mediáció*) alkalmazható a leghatékonyabban, ugyanis láthattuk, a transzformatív mediáció egy olyan folyamat, amelyben egy harmadik fél segít a feleknek megváltoztatni a konfliktussal kapcsolatos negatív hozzáállásukat, destruktív interakciókat átalakítani pozitívvá és konstruktívvá. A transzformatív mediáció legfőbb célja az érintettek közötti negatív spirál megfordítása, s ez a munkahelyi mediációban mindenképpen jól jön, ha van „közös gyermek” (közös cél), a házastársaknak meg kell maradniuk jó viszonyban (jó kollegiális kapcsolatban). Láthattuk a mediáció transzformatív hatása az, még ha a felek között nem is jön létre megállapodás a vitás

kérdésekben, de azáltal, hogy tisztább képet nyertek önmagukról, egymásról és helyzetükről, megszűnik a korábbi világos határvonal az én és a másik között, s elindulnak a „mi” irányába. S ez a mediáció legfőbb célja, hogy megoldást találjunk, amely az érintettek számára kielégítő, sőt nem ritkán kifejezetten örömteli.

Dolgozatom kutatási részében a munkahelyemen, a Swietelsky Magyarország Kft.-nél vizsgáltam az előforduló konfliktusokat, azoknak a konfliktuskezelését.

Ha a kutatási kérdéseimre szeretnék válaszolni, akkor elmondhatom, hogy az első kutatási kérdésemre, azaz arra, hogy milyen konfliktusok fordulnak elő leginkább az általam vizsgált munkahelyen, és ezeket a konfliktusokat hogyan tudják megoldani a munkavállalók, elmondhatjuk, hogy a vizsgált munkahelyen rossz kommunikációból, túlzott önérvényesítésből, illetve objektív szakmai fennakadásokból fakadó konfliktusok fordulnak elő a leggyakrabban. Ahogy a szakirodalmi részben láthattuk a kommunikációs konfliktusoknak az oka lehet kommunikációs hiba, vagy a zavart, bizonytalan információátadás.

Ezzel kapcsolatban nekem személy szerint az a véleményem, hogy jó lenne, ha csak szakmai konfliktusok lennének egy munkahelyen, amelyeket aztán konstruktív módon a több vélemény és megoldási ötlet közös átbeszélésével (majdnem Brain storming-ként) zárnának le, a vita személyes szintre történő eszkalálódása nélkül. Sokszor sajnós személyeskedés, hatalmi villongások is előfordulnak az egyéni érdekeknek mindenáron való érvényesítése közben.

Második kutatási kérdésemre, hogy milyen konfliktuskezelési módszereket használnak az általam vizsgált személyek, elmondhatjuk, hogy autodidakta módon, tapasztalataikra támaszkodva építettek ki megoldási, elkerülési módszereket magukban, amiket alkalmaznak, hisz arra a kérdésre senki nem tudott válaszolni, hogy milyen konfliktuskezelési modelleket ismer. Tehát a legtöbben megpróbálják elkerülni a konfliktusokat, mielőtt az még kialakulna. Véleményem szerint ez rossz technika, ugyanis dolgozatomban láthattuk, a különféle szervezetek és csoportok működésének természetes velejárói a konfliktusok, tehát nem elkerülni kell őket, hanem a megfelelően kezelési technikák alkalmazásával lezárhatók. Ezért lenne fontos, hogy egy munkahely alkalmazottai megismerjék a különböző konfliktuskezelési módszereket, amelyek a munkahelyi kultúrát magasabb szintre emelhetik.

Összességében úgy vélem, hogy az általam bemutatott eredmények hasznosak, így dolgozatom végén néhány javaslatot fogalmaztam azzal kapcsolatban, hogy hogyan segíthetnénk a Swietelsky Magyarország Kft. munkatársait abban, hogy képesek legyenek hatékonyabban kezelni a munkahelyükön megjelenő konfliktusokat. Két javaslatom volt:

1. Konfliktuskezelési tréning
2. Munkahelyi mediáció

Az 5 alkalmas konfliktuskezelési tréning abban segítene a cég munkatársainak, hogy a gyakorlatban megismerjék az Erőszakmentes kommunikációt és a különböző konfliktuskezelési módszereket. A munkatársak segítséget kaphatnának abban, hogy hogyan járjanak el bizonyos konfliktusok esetén. A programon való részvétel után a résztvevők nemcsak alkalmazni tudnák a különböző konfliktuskezelési módszereket, hanem a saját indulataikat is tudnák kezelni.

A konfliktuskezelési tréning mellett hasznos lenne a jövőben a cégnél egy külsős mediátort bevonni, aki tudna segíteni a munkahelyi konfliktusok kezelésében.

Összefoglalóul megállapíthatjuk, hogy a munkahelyi mediáció és a megfelelő konfliktuskezelés kialakítása jó eszköz egy eredményes munkahelyi légkör létrehozásához, ahol jó hangulat uralkodik. Fontos, mert ha a munkahelyen felmerül bármilyen konfliktus, akkor azt könnyen meg tudják oldani és képesek lesznek a megegyezésre.

Irodalomjegyzék

Könyvek

Atkinson, R.C., Hilgard,E.R., Smith,E.E., Nolen-Hoeksema, S., Fredrickson,B.L., & Loftus,G.R. (2005). *Pszichológia*. Budapest, Osiris Kiadó.

Babbie, E. (2008): *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*, Balassi Kiadó. Budapest.

Baitar, R., Buysse, A., Brondeel, R., De Mol, J., Rober, P. (2013). Styles and goals: Clarifying the professional identity of divorce mediation. *Conflict Resolution Quarterly*, 1: 57–78.

Bakacsi, Gy. (2004): *Szervezeti magatartás és vezetés*, Aula Kiadó.

Balázs, L. (2013). Konfliktuskezelés és szervezeti magatartás az iskolában. In: Balázs, L. & H. Varga, Gy. (szerk.) *A hatékony kommunikáció. A kommunikáció oktatása 5*. Hungarovox Kiadó, Budapest.

Balázs, L. (2015). Pedagógusok konfliktuskezelési szokásainak vizsgálata. In: Károly Krisztina, Perjés István (szerk.) *Tanulmányok a tudós tanárképzés műhelyeiből*. Budapest: ELTE Eötvös Kiadó. 185-203.

Barinkai Zsuzsanna, Dr. Bártfai Judit, Dr. Dósa Ágnes, Dr. Gulyás Kálmán, Dr. Herczog Mária, Dr. Horváth Éva, Dr. Kutacs Mária, Lovas Zsuzsanna (2003). *A mediáció. A közvetítői tevékenység*. HVG-ORAC, Budapest.

Budavári-Takács, I. (2011). *A konfliktuskezelés technikái*. Szent István Egyetem, Gödöllő.

Csepei, Gy. (1997). *Szociálpszichológia*. Osiris Kiadó, Budapest.

Geskó, S. (2012). *Konfliktuskezelés*. Eötvös Loránd Tudományegyetem, Budapest.

Gordon, T. (1994). *A tanári hatékonyság fejlesztése. A T.E.T.-módszer.* Stúdium Effective, Budapest.

Furman, B., Tapani A. (2010): *Kooperáció – Hogyan teremtsünk megoldásközpontú munkahelyi környezetet.*

Horányi, Ö. (2007): *A kommunikáció mint participáció.* Budapest: Typotex Kft.

Kertész Tibor (2010). *Mediáció a gyakorlatban.* Bíbor Kiadó.

Lovas Zsuzsa, Herczog Mária (1999). *Mediáció, avagy a fájdalommentes konfliktuskezelés.* Múzsák Kiadó.

Majoros Pál (2005). *A kutatómódszertan alapjai.* Budapest.

Milne, A. L., Folberg, J. és Salem, P.: The evolution of divorce and family mediation: An overview. In: Folberg, J., Milne, A. L. és Salem, P. (eds.) (2004). *Divorce and family mediation.* New York: The Guilford Press, 3–28.

Pallai Katalin (2011). *Vitarendezés és konfliktuskezelés.* Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.

Proksch R. (1993). Geschichte der Mediation. In: H. Krabbe (Hg.): *Scheidung ohne Richter. Neue Lösungen für Familienkonflikte.* Reinbek, 170-189.p.

Rosenberg, Marshall (2001): *A szavak ablakok vagy falak – erőszakmentes kommunikáció,* Bp., Agykontroll.

Sherman, Robert – Fredman, Norman (2007): *Strukturált technikák pár-és családterápiában.* Animula Kiadó, Budapest.

Schmidt, Thomas (2009). *Konfliktuskezelési tréninggyakorlatok. Komplet forgatókönyvek tréningvezetőknek.* Z-Press Kiadó.

Strasser, F.- Randolph (2008). *Mediáció – A konfliktusmegoldás lélektana*. Nyitott Könyvműhely.

Szekeres Diána (2015) A bírósági mediáció kapujában. In: *Alkalmazott tudományok II. fóruma*. Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapest, pp. 617-649.

Thomas, K. W.& Kilmann, R. H. (2008). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument Profile and Interpretive Report*, Xicom, Incorporated.

Vályi Gábor (2009), *A konfliktuskezelés eszköze: a mediáció*, NSZFI.

Folyóiratok

Cserné Adermann, G. (2001) *Konfliktusok a felnőttoktatásban*, Tudásmenedzsment a Pécsi Tudományegyetem felnőttképzési és emberi erőforrás fejlesztési intézetének periodikája II. Évfolyam 1. szám 28.old.

Hensler, D. R. (2000). ADR Research at the Crossroads. *Journal of Dispute Resolution*, 1: 71–78.

Horváth-Szabó, K. (1994). Konfliktuskezelő stratégiák. *Új Pedagógiai Szemle*, 11, 28-32.

Kressel, K., Henderson, T., Reich, W. és Cohen, C. (2012). Multidimensional Analysis of Conflict Mediator Style. 2: 135–171.

Pilinszki Attila - Bulyáki Tünde - Krémer András - Rákóczy Zsuzsanna (2020): Honnan, hová, hogyan? – Mediációs célok és stílusok. In *Esély* 31. évf. 1.sz, 93-114.

Szekszárdi, F. (1993a). Változatok az erőszakmentes konfliktusmegoldásra: I. rész. *Iskolakultúra*, 314-19.

Szekszárdi, F. (1993b). Változatok az erőszakmentes konfliktusmegoldásra: II. rész. *Iskolakultúra*, 3,34-41.

Winslade, J., Monk, G. és Cotter, A. (1998). A narrative approach to the practice of mediation. *Negotiation Journal*, 1: 21–42.

Winslade, J. és Monk, G. (2008). *Practicing narrative mediation: Loosening the grip of conflict* San Francisco: John Wiley & Sons.

Netes források

Asszertív Akadémia (2020). *Konfliktuskezelés: bevezetés, alapok és technikák* <https://asszertivakademia.hu/konfliktuskezeles-bevezetes-alapok-technikak/> (Letöltés dátuma: 2022.01.27.)

Béndek A. (2016). *Az 5 leggyakrabban alkalmazott konfliktuskezelési mód - 1. rész*. Digitális elérése: <http://boldogsagprogram.hu/az-5-leggyakrabban-alkalmazott-konfliktuskezelesi-mod> (Letöltés dátuma: 2022.03.18.)

Gyengéné Nagy Márta (2009). *Mediáció az igazságszolgáltatásban. Családjogi specialitások*. PhD értekezés, Szeged. http://doktori.bibl.u-szeged.hu/id/eprint/873/1/Nagy_Marta_ertekezes.pdf (Letöltés dátuma: 2022.03.18.)

Ferenczi Andrea (2010): *A konfliktus, ami összeköt. A mediáció mint bizalomépítés eszköze*. Doktori Értekezés. Pécs <https://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/15365/ferenczi-andrea-phd-2011.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Letöltés dátuma: 2022.03.18.)

Indri, D. (2012). *Konfliktus az oktatási intézményekben*. <https://ofi.oh.gov.hu/mediacio/tanulmanyok-eloadasok/tanulmanyok/konfliktus-oktatasi> (Letöltés dátuma: 2022.03.05.)

Egyéb

Swietelsky Magyarország Kft vállalati belső információ (2021 és 2022): a vállalatnál belső, HR területen dolgozó munkatárssal folytatott interjú (2022), valamint tőle származó belső anyag (2021) alapján.

Swietelsky Magyarország Kft. (2022) honlapja <https://www.swietelsky.hu/> (Letöltés dátuma: 2022.04.24.)

Swietelsky Magyarország Kft. (2021): Etikai Kódex
<https://www.swietelsky.at/umbraco/Surface/FileDownload/Index/6043> (Letöltés dátuma: 2022.04.24.)

Jogszabályok

2002. évi LV. törvény a közvetítői tevékenységről

2013. évi V. törvény a Polgári Törvénykönyvről

Melléklet

1. számú melléklet

Interjúhoz sablon

Bemutatkozás:

1. Neve:
2. Életkora:
3. Neme:
4. Iskolai végzettsége:
5. Beosztása:
6. Milyen területen szerezte végzettségét?
7. Milyen területen dolgozik jelenleg?
8. Milyen szervezeti egységnél dolgozik?
9. Hány éve dolgozik a szervezetnél?
10. Hány éves munkatapasztalattal bír?

Konfliktus, mint jelenség:

1. Ön mit ért konfliktus alatt?
2. Milyen típusú konfliktusok fordulnak elő leginkább az Ön mindennapjaiban?

3. Milyen reakciókat tapasztal leggyakrabban önmagán egy kialakuló konfliktushelyzetben?
4. Magánéletében a konfliktusait felvállalja vagy inkább elkerüli ezeket?
5. Milyen ismeretekkel rendelkezik a konfliktus kezelési módszerekről? Nevezzen meg valamilyen elméletet, modellt, amit ismer?

Konfliktusok a munkahelyen:

1. Milyen konfliktusok fordulnak elő leginkább az Ön munkahelyén?
2. Hogyan hatnak a munkahelyi konfliktusok az érzelmi egyensúlyára? Ha hatnak akkor milyen gyakran észleli ezt és hogyan kezeli az ilyen szituációkat?
3. Egy konfliktus lehet inspiráló is. Egyetért-e ezzel? Hogyan jelenik ez meg az ön munkájában?
4. Hogyan jellemezné magát, szívesen néz szembe egy konfliktus helyzettel munkája során, vagy kellemetlenül érzi magát és inkább elkerüli azt?
5. Mit gondol, hogyan segíti a konfrontálódás a konfliktus kezelését?

Konfliktus kezelés a cégnél a jövőben:

1. Mit gondol, konfliktusai során hogyan hatna egy pártatlan harmadik fél, aki kívülről látja a problémát és segíti a konfliktus feloldását a szembenálló felek között?
2. Hogyan viszonyul egy múltbeli vagy jövőbeli, konfliktuskezelési technikákat oktató tréninghez?

3. Tegyük fel, varázsítésre megváltoztathatná a konfliktuskezelési folyamatokat, mi lenne az ideális számára? Mi segíthetne Önnek?