



Varga Olga

## Konfliktuskezelés



A követelménymodul megnevezése:

### Általános pedagógiai asszisztensi feladatok

A követelménymodul száma: 1283-06 A tartalomlelem azonosító száma és célcsoportja: SzT-013-50



## KONFLIKTUSKEZELÉS

### ESETFELVETÉS – MUNKAHELYZET

„- Fejezd már be! Nem érted, hogy ne piszkáld! Nagyon gyorsan húzz a másik irányba! – Figyelmeztetések, szólongatások. Mégsem ért belőle, csak folytatja tovább a kötekedést. És megint azzal, akiről tudja, hogy nem fog visszavágni. Szünet van, ügyeletes vagyok. Elég nagy az udvar, mindenkinek bőven van hely, de ez a diák csak megy állandóan az «áldozata» után és folyamatosan piszkálja. Máskor bezzeg lapít! Fortyogok magamban. Látom, odáig fajul a dolog, hogy már lökdösi a másikat, hátha az valamit visszaszól és akkor aztán lesz oka a bunyóra. ... Nem veszi észre, hogy mögé értem. Épp készül a következő lendületes lökésre, amikor kicsit megfogva a vállát, sikerül kibillentenem az egyensúlyából és emiatt majdnem ő esik el. Részemről természetesen semmi durvaság, csak egy egyszerű érintés a vállon. A többiek kuncognak körülötte. Persze ez még jobban felbőszíti, de most már legalább nem a másik diákot támadja. – Maga meg mit lökdös! Felhívom anyámat! Az majd megadja magának! – A körülöttünk állók rögtön a védelmemre kelnek, de ő csak folytatja. – Majd anyámtól megkapja, hogy megütött! – Nyugodtan hívd. Nagyon örülnék neki! Van úgyis elég mondanivalóm a számára! Tudod a telefonszámát? Máris hívhatjuk! Menjünk be az irodába és telefonáljunk onnan. – Ez elég volt. Nem szól semmit, csak lehajtott fejjel gyorsan minél messzebbre igyekszik. Most őt kezdik el piszkálni a többiek, miért nem olyan nagylegény már? Aztán békén hagyják, amikor rájuk szólok.”

Gondolja végig, hogy a fent leírt szituációban milyen konfliktus(ok) található(k)! Ha Ön lenne az ügyeletes tanár szerepében, milyen megoldást alkalmazna? Mennyire érzi megfelelőnek a tanár reakcióját, konfliktuskezelési stílusát az adott helyzet megoldásában?

---

---

---

---

---

---

---

---

## SZAKMAI INFORMÁCIÓTARTALOM

### 1. A konfliktus meghatározása, típusai

A mindennapokhoz hozzátartoznak a konfliktusok. Az, hogy állandóan elkerüljük őket, bármennyire is szeretnénk, szinte lehetetlen, így előbb–utóbb kénytelenek vagyunk valamilyen módot találni arra, hogy kezelni tudjuk ezeket a helyzeteket. Az, hogy ki milyen megoldást választ egy–egy szituációban, és ezek mennyire sikeresek, nagyon sok tényezőtől függ, de mielőtt megoldást keresnénk, magát a konfliktust kell értelmeznünk.

A konfliktus olyan ütközés, amely mögött igények, szándékok, vágyak, törekvések, érdekek, szükségletek, nézetek, vélemények, értékek szembenállása húzódik meg. Maga a kifejezés ma már lényegesen többet jelöl, mint a latin eredetű *confligo* szó (összevet, – fegyveresen – összechap, megütközik, perlekedik). A belső válságtól a lappangó viszályon keresztül az érdek–összeütközésekig terjedhet. Ellentétes, vagy egymást kölcsönösen kizáró érzelmek, vágyak, vagy késztetések egyidejű jelenléte jellemzi.

Összeütközésre akkor kerül sor, amikor a felek viselkedése akadályozza egyikük vagy másikuk igényeinek érvényesítését, vagy értékrendjük különbözősége meghatározza a másokra is ható döntéseiket.

Általános tendencia, hogy a konfliktusokat negatívumként értelmezik az emberek, a konfliktus bomlasztó, romboló jellegét emelve ki. Ugyanakkor a jól kezelt konfliktusból előny is származhat, hiszen a konfliktus arra készíti az egyént, hogy nézeteit, gondolatait megfogalmazza és érvelni is tudjon mellettük, ennek nyomán jobban átlátja saját helyzetét. A konfliktusok szerepet játszanak tehát a személyiségfejlődésben is, az ellentmondások feloldása és a konfliktusok sikeres megoldása a fejlődési szakaszok meghatározója. A cél a konfliktusok kezelése során az, hogy a negatív hatások (a kockázatok) minimálisra csökkenjenek, míg a konfliktus megoldása révén kialakuló előnyök maximálisak legyenek.

A konfliktusok többféleképpen csoportosíthatóak.

#### 1. A konfliktus résztvevői alapján

- Intrapaszichikus konfliktusok: egyéni belüli konfliktusok; nincs külső megnyilvánulásuk. Ekkor a személynek egymással összeegyeztethetetlen értékek, célok vagy viselkedésmódok közt kell választania. A pszichoanalízis szerint ilyenkor egy agresszív ösztönös impulzus összeütközésbe kerül az ún. felettes énnel. Szerepkonfliktus: amikor az egyénnel szembeni szerepelvárások (szerep: valamely pozíció vagy státusz – azaz a szociális kapcsolatokban elfoglalt hely – és az ahhoz kapcsolódó normák, magatartások halmaza) teljesítése nehézségekbe ütközik. Tipikus példája ennek az anyaszerep és a női vezető szerep egyidejű teljesítésében mutatkozó konfliktus.

- Interperszonális konfliktusok akkor alakulnak ki, ha két vagy több személy érdekei, igényei, vágyai egymással ütköznek. Az érintettek önbecsülésükben, önérdekükben, identitásukban, meggyőződéseikben érzik megtámadva magukat. A felek érdekei nem érvényesülhetnek egyszerre.
- Csoport-konfliktusok: az előbbihez hasonló jelenség csoportok között.
- Strukturális konfliktusok: formális és informális közösségekben, egyéneknél és alcsoportoknál akkor lépnek fel, ha a közösség szervezeti formája egyes alcsoportokat előnyben részesít, másokat hátrányos helyzetbe kényszerít (pl. kisebbségek).
- Társadalmi konfliktusok: egy adott társadalom szintjén megmutatózó konfliktusok forrása a társadalom osztály- és rétegtagozódása. Az itt kialakuló konfliktusokban a termelőerők és a termelési viszonyok közti ellentmondások tükröződnek.

## 2. A konfliktus jellege alapján

- Valódi konfliktus: jellemzője az, hogy a célok összeegyeztethetetlenek. Velejárói a nyílt versengés, bizalmatlanság, gyanakvás, rosszhiszeműség, sokszor tisztességtelenség és destrukció. Sokszor megoldható lenne a helyzet pontosabb meghatározásával, tisztázásával, feltárásával.
- Álkonfliktus: presztízsből, az önbecsülés és a belső kohézió fenntartása kedvéért fenntartott konfliktus, valódi tárgya és tétje nem (egészen), vagy nem csak a megfogalmazott érdekütközés.
- Áttételes konfliktus: ami a konfliktusból látható és hallható, csak a tünet, nem az igazi ok. Értékkülönbségek sokszor látszanak személyközi konfliktusnak.
- Téves konfliktus: két, eredetileg konfliktusban nem álló fél közötti konfliktus létrehozása harmadik által (oszd meg és uralkodj). Egy idő után valódi konfliktussá válhat.
- Lappangó konfliktus: a felek nincsenek tudatában a valódi konfliktusnak, fennáll a konfliktus, de egyik fél sem észleli.
- Érdekkonfliktus: javak megszerzése a cél, erőforrások szűkössége jellemzi, a szükségletek kielégítése a másik kárára történhet csak meg.
- Kulturális - értékkonfliktus: kulturális különbségeken, eltérő értékrendszeren alapul, amely akkor okoz konfliktust, ha az egyik fél ráerőlteti a másokra az általa meghatározónak és helyesnek vélt értékeket (öltözködési normák, hajviselet, szakáll, ékszer, jó modor, partnerek megválasztása).

- Hatalmi konfliktus: célja az erőpozíciók újraosztása, általában nagyon intenzív konfliktusok.

3. A konfliktus hatása és következménye alapján

- Konstruktív konfliktusok: minden résztvevő számára meglepéssel végződnek, és ennek eredményeként nyertesként kerülnek ki a felek. Növelhetik a teljesítményt, elősegítik a célok elérését, enyhítik a feszültséget, átláthatóvá teszik a hatalmi és erőviszonyokat.
- Destruktív: az ilyen konfliktusban a résztvevők a végén vesztesnek érzik magukat, a teljesítmény csökkenéséhez vezet, védekező magatartás alakul ki. A konfliktus egészen odáig terjedhet, hogy felemészt mindenkit és mindent.

A konfliktusokat fokozataik szerint is jellemezhetjük

Enyhe	Köztes	Súlyos
Valamilyen konkrét probléma megoldása feletti nézeteltérésre szorítkozik. A konfliktusban álló felek érezhetik az ellentétet nagyon lényegesnek, de nem merül fel bennük az a gondolat, hogy emiatt kapcsolatukat módosítani, átszervezni kellene.	Az ellentét már a kapcsolatban résztvevők viselkedésének, illetve viszonyuknak kialakult szabályszerűségeit érinti, és a felek szükségét érzik, hogy ezeken változtassanak.	Az egész viszony válik kérdésessé, és a résztvevők, illetve közülük egyesek a kapcsolat megszüntetését sem bánják, ha az ellentétek nem az ő érdekeinek megfelelően oldódnak meg.

**Feladat**

Jellemezze a fentiek alapján az alábbi konfliktushelyzeteket!

A harmadikosok matematika foglalkozásán az utolsó padban ülő lány elkezdte piszkálni az előtte ülőt, mert állítása szerint a copfja miatt nem látja a táblát. Sértegette, ütögette. Ő viszont próbált részt venni az órai munkában. Nagyon igyekezett előre figyelni, a feltett kérdésekre válaszolni, de látszott, hogy egyre jobban elveszti a türelmét. Vissza-vissza szólt a másiknak és kezdett remegni az idegességtől. A mögötte ülő kislány a figyelmeztetések ellenére folytatta, egészen addig, amíg a másik elsírta magát.

---



---



---

A férj az autóban indulatosan és alaposan kiosztotta a volánnál ülő feleségét, amiért nem úgy parkolt, ahogyan ő tette volna, hanem sokkal lassabban és a sebességet össze-vissza váltogatva. A feleség csendben hallgatta, magában elkönyvelve, íme egy újabb dolog, amelyet rosszul csinál.

---

---

---

Az utazási irodában az ügyfél nem akarja elfogadni az ügyintéző által felkínált utazást, üdülési csekkjéért egy olyan utat szeretne, amelynél nem használható ez a fizetési mód. Az ügyintéző megpróbálja meggyőzni, az ügyfél hajthatatlan, majd a panaszkönyvet kéri. Az iroda vezetője az emelt hangú szóváltásra reagálva, először a saját munkatársát vonja kérdőre.

---

---

---

A fenti feladat szövegei kiindulásként szolgálhatnak a konfliktus megismerésének következő lépcsőfokához, a konfliktus kialakulásának folyamatához.

## 2. A konfliktus kialakulása

Carl Rogers szerint a probléma az emberek elsődleges pozitív természete és a civilizációs társadalom természetellenes ráhatásai között feszül. A számos természetellenes „szabad-nem szabad”, ezt kell, azt nem szabad tenni – mint például a család, vagy a kultúra elvárásai – váltják ki a konfliktust. Ugyanakkor az információ hiánya is jelentős forrása a konfliktusoknak. Konfliktushoz vezethet persze bármilyen egyet nem értés, különböző meggyőződés, érzelmi beállítódás, elítélő magatartás stb.

A konfliktusok nagy része elkerülhető lenne, ha a felek alkalmaznák a konfliktusmegelőző módszereket, ezek közül is a "visszajelző figyelmet". Ha tudatában vagyunk annak, hogy mely viselkedés indít el egy szükségtelen konfliktust, akkor azt egyszerűbb mellőzni, így nem alakul ki konfrontáció. A másik viselkedéséből, verbális és nonverbális kommunikációjából lehet következtetni arra, hogy milyen visszajelzést igényelne (asszertív megnyilvánulások, egyetértő tekintet) ahhoz, hogy érzelmei lenyugodhassanak. A hiteles kommunikáció egyik sarkalatos pontja, hogy a verbális tartalmat hogyan erősítik meg a nonverbális jelzések.

*Fiatalok között gyakori konfliktus kiváltó ok a nonverbális viselkedés jellege. Ezért fontos, hogy mihamarabb megismerjék a dekódolást (a másik megértésének folyamatát is). Mindaz, ami az emberek életét meghatározza és egyesekkel közössé, másoktól különbözővé teszi, megjelenik a kommunikációban is. Ezeket a közlő vagy a befogadó szociális, kulturális, pszichikai hátterére vonatkozó, többnyire akaratlan jelzéseket kulturális szignáloknak nevezzük.*

*A kulturális szignálok háttér-információval szolgálnak az egyénről, a kommunikáció résztvevőiről. Ilyen kulturális szignál lehet az egyén értékrendszere, világképe, hatalomhoz való viszonya, szubkultúrához való tartozása, műveltségtípusa, ízlése. A társadalom differenciálódásának a következménye az, hogy az egyén sokféle háttér meghatározottja egyszerre (amelyek a kommunikációs folyamat során mind kifejeződésre is kerülnek). A sajátos „kommunikációs készlet”, mely jellemző az egyénre, hosszú folyamat során alakul ki. Részét képezik az örökölt, az alapérzelmek kifejezésére szolgáló jelek (öröm, félelem, harag, undor), az ösztönösen megtanult jelek (ezek az adott kultúrától függenek) és az egyezményes jelek (tudatosan és meghatározott céllal használt jelek).*

*A személyes viszony jelzésén kívül a metakommunikáció jelzéseket közvetít a személyiség érzelmi viszonyulásáról: a közlés tartalmához; a közlés szituációjához; a közlés jellegéhez, kulturális minősítéséhez. A konfliktusok megoldása során tehát meghatározó lehet a kulturális szignálok, valamint a kommunikációs stílus felmérése, értelmezése (ez különösen fontos a metakommunikáció kapcsán, mely viszonyjelzés a már létrejött kommunikációs helyzetre).*

*Metakommunikatív elemek, melyek jellemzik az adott fél viszonyulását a kommunikációs/konfliktus helyzethez: vokális jelek (hangsúly, hangszín, hangerő, hanglejtés, szünetek); tekintet, mimika, gesztusok, testtartás, térköz, emblémák, külső jegyek (öltözködés, hajviselet).*

A konfliktus kialakulásának folyamata a következő szakaszokra bontható:

1. megelőző helyzet – általában kölcsönös információhiány jellemzi a másik céljairól
2. a konfliktus felismerése és átélése
3. a konfliktus kezelési módjának kialakítása
4. a konfliktus alatti viselkedés
5. következmények

### 3. Önismeret – konfliktusmegoldó stratégiák

Mindenkinek van valamilyen képe önmagáról (önképe), amely képnek megfelelően cselekszünk általában. Bizonyos esetekben az önkép nem feltétlenül egyezik meg a valósággal (téves önértékelés alakul ki), ennek nyomán, ha túl nagy az eltérés az önkép és a valóság között, akkor sérül a kommunikáció, amely konfliktushelyzetekhez is vezethet.

A konfliktuskezelés előfeltételei, az előzőek alapján:

- Önbecsülés és mások megbecsülése
- Készség a meghallgatásra és megértésre
- Empátia
- Önérvényesítés erőszak nélkül
- Együttműködés
- Nyitottság és kritikai gondolkodás
- Fantázia, kreativitás

A konfliktuskezelés három archetípusa:

1. "Szemet szemért, fogat fogért!" – elégtétel, bosszú, önbíráskodás jellemzi – a bosszú ösztönére épülő „megoldás”, amelyet a társadalom törvényekkel tart kordában
2. "Aki megdob kővel, dobd vissza kenyérrel!" – megbocsátani tudás fontossága jellemzi
3. "Kard által vész, ki kardot ragad!" – kölcsönösségen alapul, kölcsönös érdek, hogy szabályozzuk dolgainkat, megegyezzünk, betartsuk a törvényeket. Igyekezünk úgy viselkedni másokkal, ahogyan azt magunkkal szemben elvárjuk.

Ahhoz, hogy a konfliktuskezelés során kellően hatékonyak legyünk, hasznos ismerni saját konfliktuskezelő stílusunkat, mely az alábbi teszt (Thomas–Killmann konfliktuskezelő modell) kitöltésével hozzávetőlegesen megismerhető. A feladat az, hogy mind a 30 lehetőség-párból próbálja meg spontán módon kiválasztani az A-t vagy a B-t. Azt az alternatívát válassza, amely leginkább megfelel annak, ahogy általában viselkedik konfliktusos szituációkban. Még abban az esetben is ezt tegye, ha nehéz a választás A és B között (néha rendkívül hasonlóak), azt válassza, amelyik leginkább leírja viselkedését.

	Állítás	Választás
1.	A. Vannak olyan időszakok, amikor másokra hagyom a problémamegoldás felelősségét.	
	B. Ahelyett, hogy azt beszélénk meg, miben nem értünk egyet, azt próbálok hangsúlyozni, amiben azonos véleményen vagyunk.	
2.	A. Megpróbálok kompromisszumra jutni.	
	B. Megpróbálok figyelembe venni mind a magam, mind a másik fél álláspontját.	
3.	A. Általában elég kitartó vagyok, hogy a célomat elérjem.	
	B. Ha az alkalom úgy hozza, megpróbálok a másik személyt megnyugtatni, és kapcsolatunkat fenntartani.	
4.	A. Megpróbálok kompromisszumra jutni.	
	B. Előfordul, hogy saját kívánságaimról lemondok a másik személy javára.	
5.	A. Következetesen próbálok a másik személyt rávenni, hogy segítsen a megoldás	



## KONFLIKTUSKEZELÉS

	<p>megtalálásában.</p> <p>B. Következétesen próbálom elkerülni a felesleges feszültséget.</p>	
6.	<p>A. Megpróbálom elkerülni, hogy olyan szituációba kerüljek, amely kellemetlenné válhat számomra.</p> <p>B. Igyekszem meggyőzni a másik személyt arról, hogy az én véleményem a helyes.</p>	
7.	<p>A. Addig nem próbálkozom a problémamegoldással, amíg elegendő idő nem áll rendelkezésemre, hogy alaposan végiggondoljam a lehetőségeket.</p> <p>B. Vissza-visszatérek bizonyos pontokhoz, hogy másokra erőltessem saját elképzelésemet.</p>	
8.	<p>A. Általában nagyon határozottan tudom, hogyan érjem el a céloom.</p> <p>B. Azonnal tájékozódok az összes lehetséges álláspontról a problémával kapcsolatban.</p>	
9.	<p>A. Nem gondolom, hogy az embert le kell, hogy törjék a véleményeltérések.</p> <p>B. Egy határig "elmegek", hogy az én megoldásom valósuljon meg.</p>	
10.	<p>A. Határozottan török a céloom felé.</p> <p>B. Megpróbálok kompromisszumot elérni.</p>	
11.	<p>A. Azonnal megpróbálok más álláspontokhoz jutni a problémával kapcsolatban.</p> <p>B. Ha az alkalom úgy hozza, megpróbálom a másikat megnyugtatni, a kapcsolatunkat fenntartani.</p>	
12.	<p>A. Időnként megpróbálom elkerülni, hogy olyan helyzetbe kerüljek, amely antagonizmust szülhet.</p> <p>B. Hagyom a másikat, hogy a maga útját járja bizonyos dolgokban, ha ő is békén hagy engem másokban.</p>	
13.	<p>A. A középutat javaslom.</p> <p>B. Keményem próbálkozom, hogy az én álláspontomat vegyék figyelembe.</p>	
14.	<p>A. Előadom a magam álláspontját és meghallgatom a másikat is.</p> <p>B. Megpróbálom megvilágítani mi a logikája, s mik az előnyei az én álláspontomnak.</p>	
15.	<p>A. Ha az alkalom úgy hozza, megpróbálom a másik személyt megnyugtatni, kapcsolatunkat fenntartani.</p> <p>B. Tudatosan próbálom elkerülni a feszültséget.</p>	
16.	<p>A. Megpróbálom nem megbántani a másik személy érzéseit.</p>	

	B. Megpróbálom a másik személyt meggyőzni az én álláspontom előnyeiről.	
17.	A. Általában határozottan török a céloom felé.	
	B. Tudatosan megpróbálom elkerülni a szükségtelen feszültségeket.	
18.	A. Ha ez a másikat boldoggá teszi, hagyom, hogy a maga útját kövesse.	
	B. Hagyom, hogy bizonyos dolgokban a saját feje után menjen, ha ő is békén hagy más dolgokban.	
19.	A. Azonnal megpróbálom az összes véleményt megtudni a problémával kapcsolatban.	
	B. Nem próbálkozom a problémamegoldással, amíg nem volt elég időm, hogy végiggondoljam.	
20.	A. Azonnal megpróbálom feloldani ellentéteinket.	
	B. Megpróbálok olyan megoldást találni, amely az előnyöket és hátrányokat mindkettőnk számára tisztességesen osztja el.	
21.	A. Amikor a konfliktussal foglalkozom, megpróbálom figyelembe venni a másik fél elképzeléseit.	
	B. Mindig a problémáról való nyílt eszmecserével próbálok indítani.	
22.	A. Megpróbálok találni egy középutat.	
	B. Ragaszkodom követeléseimhez.	
23.	A. Nagyon gyakran feladom a magam elképzelését, hogy eleget tegyek mindkét fél kívánságának.	
	B. Előfordul, hogy a problémamegoldás felelősségét másokra hagyom.	
24.	A. Ha a másik személy álláspontja nagyon fontosnak tűnik az ő számára, megpróbálok alkalmazkodni kívánságaihoz.	
	B. Megpróbálom rávenni a kompromisszumra.	
25.	A. Megpróbálom megvilágítani mi a logikája és mik az előnyei az én álláspontomnak.	
	B. Amikor egy konfliktussal foglalkozom, megpróbálom figyelembe venni a másik személy kívánságait.	
26.	A. Középutat javasolok.	
	B. Majdnem mindig feladom a magam álláspontját, hogy alkalmazkodjam mindkét fél kívánságaihoz.	
27.	A. Időnként megpróbálom elkerülni az olyan álláspontot, amely antagonizmushoz vezet.	

	B. Ha ez a másik személyt boldoggá teszi, hagyom, hogy az ő megoldása érvényesüljön.	
28.	A. Általában nagyon határozott vagyok a célom elérésében.	
	B. Általában megkérem a másik személyt, ha úgy alakul, hogy segítsen a problémamegoldásban.	
29.	A. Középutat javasolok.	
	B. Nem gondolom, hogy az embernek le kell törnie a véleményeltérések miatt.	
30.	A. Megpróbálok nem megbántani a másik ember érzéseit.	
	B. Mindig bevonom a másik személyt a problémába, hogy együtt oldhassuk meg azt.	

Ahhoz, hogy kiderüljön, hogy Önre melyik stílus a legjellemzőbb, kérem, karikázza be a Megoldásoknál található táblázatban a kérdőív egyes pontjainál bejelölt betűket!

A táblázat oszlopainak összegzése során egyfajta sorrend alakul ki, de mindenképpen lényeges, hogy a konfliktuskezelő magatartás esetében nincsenek általános érvényű helyes válaszok. Mind az öt mód hasznosnak bizonyulhat bizonyos helyzetekben: minden egyes módozat egy sor hasznos szociális készséget jelez.

Versengő  
(győztes/vesztes  
stratégia),  
kényszerítő,  
önérvényesítő

Aki versengéssel próbálja a konfliktusokat feloldani, annak a számára csak a győzelem a fontos, hogy ő kerüljön nyerő helyzetbe bármi áron. Nem veszi figyelembe a másik fél érveit, még akkor sem, ha azok helytállóak. Számára csak az a fontos, hogy neki legyen igaza, s ennek érdekében minden áron ragaszkodik a saját meggyőződéséhez, s nem ismeri el, ha esetleg téved. Ez egy erőorientált mód, amelynek során az egyén minden olyan hatalmi eszközt felhasznál, amely megfelelőnek látszik saját érdekeinek érvényesítése szempontjából. A vesztes helyzetnek negatív önértékelési hatása lehet.

Kompromisszumkész

A kompromisszumkeresők számára elsődlegesen az a fontos, hogy olyan megoldást találjanak, amely mindkét fél számára kielégítő és elfogadható. Ennek érdekében már kezdettől fogva inkább a közös, egyező szempontokat emelik ki, s ennek mentén igyekeznek a megoldás felé haladni. Ha a másik enged az álláspontjából, cserébe ezt ő is megteszi, tehát kölcsönös engedményekre hajlandó. meghallgatja és figyelembe veszi a másik érveit, indokait, de ugyanakkor a sajátját ugyanolyan szinten próbálja meg érvényesíteni. Tehát részben feladják céljaikat és arra ösztönzik a konfliktusban résztvevő másik felet, hogy ő is adja fel céljainak egy részét. A konfliktusokra olyan megoldást keresnek, ahol mindkét fél nyer valamit, közbülső megoldásra törekednek a két szélsőséges álláspont között. Hajlandóak feláldozni céljaik és kapcsolataik egy részét, hogy a közös jó érdekében megegyezést találjanak. Közepes

Alkalmazkodó (engedékeny, önalávető)	együttműködés, közepes alkalmazkodás jellemzi.  Aki alkalmazkodás révén oldja meg konfliktusait, általában lemond a saját érdekeiről, álláspontjáról, s hagyja, hogy teljes mértékben a másíknak legyen igaza, hogy az ő szempontjai érvényesüljenek. Ez egy eléggé passzív állásfoglalás, hiszen annak érdekében, hogy ne kelljen kellemetlen helyzetbe kerülnie és szembesülnie az esetleges nézeteltérésekkel, vagy megbántani a másikat, inkább lemond a saját érdekei érvényre juttatásáról. Könnyen meggyőzhető és befolyásolható az ilyen egyén. Úgy gondolják, hogy a konfliktusokat el kell kerülni a harmónia érdekében, és úgy hiszik, hogy a konfliktusokat nem lehet megbeszélni az emberi kapcsolatok sérülése nélkül. Félnak attól, hogyha a konfliktus folytatódik, valaki megbántódik majd, és ez tönkreteszi a kapcsolatot. „Lemondok a saját céljaimról, inkább legyen az, amit te akarsz, csak kedvelj engem”. Az alkalmazkodás jelenthet önzetlen nagyvonalúságot vagy jótékonykodást is. Alacsony önmegvalósítás és magas együttműködés jellemzi.
Elkerülő	Az elkerülés tulajdonképpen a konfliktus vagy probléma előli meghátrálás, amikor az egyén egyáltalán nem törekszik a megoldásra, hanem inkább tudomást sem vesz róla, hárítja, hogy nem tartozik rá, időben elodázza a kérdést, elkerüli a vitahelyzetet, inkább hallgat, nem tesz megjegyzést és nem mond véleményt, stb. Alapvetően ez is passzív viszonyulás, ami nem oldja fel sem az egyénben a feszültséget, sem a helyzetre nem ad megoldást. Az elkerülő megoldást választók távol tartják magukat azoktól a kérdésektől, amelyekkel kapcsolatban konfliktus alakult ki, és azoktól az emberektől, akikkel konfliktusban állnak. Az elkerülés jelentheti azt is, hogy az egyén diplomatikusan megkerüli a kérdést, későbbre halasztja a probléma megoldását, vagy, hogy egyszerűen visszavonul egy fenyegető helyzetből. Alacsony önmegvalósítás, alacsony együttműködés jellemzi.
Együttműködő (győztes/győztes stratégia)	A konfliktusokat olyan problémának tekintik, amelyet meg kell oldani, és amelynek során olyan megoldást kell találni, amelyben a saját és a másik fél érdekei is érvényre jutnak. Azáltal, hogy olyan megoldásokat keresnek, amelyek saját maguk és a másik fél számára is kielégítőek, megőrzik a kapcsolatot. Olyan megoldással elégedettek, amelynek során saját és a másik fél céljai is teljesülnek. Addig nem elégedettek, amíg a feszültségeket és a negatív érzéseket teljes mértékben fel nem oldották. Mélyrehatóan megvizsgálják a problémát, hogy feltárják a két egyén alapvető céljait, és hogy olyan alternatívát találjanak, amely mindkét fél céljait kielégíti. A két fél közötti együttműködés jelentheti azt, hogy elemzik a véleménykülönbséget azért, hogy tanuljanak egymás álláspontjából,

vagy eloszlatnak egy olyan feltételt, amely egyébiránt a forrásokért való versengésre készítetné őket, vagy, hogy konfrontálódnak és megpróbálnak kreatív megoldást találni egy interperszonális problémára. Magas önmegvalósítás, magas együttműködés jellemzi.

A problémamegoldó stratégia alkalmazásakor hat lépés különíthető el:

1. a probléma meghatározása a szükségletek, nem pedig a megoldások szempontjából;
2. azoknak a személyeknek a meghatározása, akik a konfliktusban érintettek,
3. a megvalósítható és hatékony megoldások összegyűjtése, mérlegelése;
4. a legjobb megoldás kiválasztása; a kiválasztott stratégia melletti elköteleződés;
5. a megoldás kivitelezése;
6. ellenőrzés.

A felsorolt konfliktuskezelési módok használatának hatékonysága az adott konfliktushelyzet követelményeitől függ, néha még a hasonlóknak tűnő szituációk is más megoldást kívánnak.

A konfliktusra reagáló magatartások valószínű következményei

	Elkerülő	Alkalmazkodó	Versengő	Együttműködő	Kompromisszumkész
Elkerülő	Látens konfliktus		Önérdék	Önérdék (kompromisszum)	
Alkalmazkodó		Együttműködés vagy kompromisszum	Önérdék	Együttműködés (kompromisszum)	Önérdék (kompromisszum)
Versengő			Konfrontáció	Együttműködés vagy konfrontáció	Kompromisszum
Együttműködő				Együttműködés	
Kompromisszumkész					Kompromisszum

### Feladat

Állapítsa meg az alábbi mondatkezdetekről, hogy az előzőekben ismertetett öt konfliktuskezelő stílus melyikére jellemzők!

*A feladatot párban oldják meg; válasszon magának partnert a feladathoz és vele együttműködve oldja meg a feladatot! Segítséget jelent a feladat megoldásakor, ha az egyes mondatokat egy-egy szituációban helyezik el. Ha eltérő a véleményük, a szituációk alapján vitassák meg, hogy melyik típusra lehet jellemző inkább. Érveljenek állításaik mellett!*

Én fel tudom ezt ajánlani....., ha Ön cserében...

---

Nem tudom vállalni a felelősséget ezért a döntésért...

---

Az én véleményem a lehető legracionálisabb...

---

Ezen a ponton egyetértek veled...

---

Engem nem vesznek rá erre...

---

Én tudom a legjobban, Ön inkább...

---

Az én álláspontom .... ,és mi az Öné...

---

#### 4. A konstruktív konfliktuskezelés

Morton Deutch tizenkét pontban határozza meg a konstruktív konfliktuskezelés feltételeit, szabályrendszerét, amelyek betartása segíti a feleket az elfogadható megoldások megtalálásában.

1. A felek tudják meghatározni, milyen típusú konfliktusban vesznek részt.
2. Legyenek tudatában az erőszak okainak és következményeinek, ismerjenek alternatívákat az erőszakra.
3. Ne kerüljék el, hanem vállalják a konfliktust.
4. Tiszteljék önmagukat és partnerüket, tiszteljék önmaguk és partnerük szükségleteit.
5. Tudjanak különbséget tenni az érdekek és az általuk képviselt álláspontok között.
6. Tanulmányozzák kölcsönösen egymás érdekeit, hogy azonosítani tudják a közös és összeegyeztethető érdekeket.
7. Úgy közelítsék meg egymás konfliktusban álló érdekeit, mint az együttműködés által megoldható problémát.
8. Figyeljenek egymás kommunikációjára, próbálják meg minél érthetőbben közölni az információkat.
9. Kontrollálják egymás szubjektivitását, sztereotípiáit, hamis ítéleteit, percepcióit, melyek az akut konfliktusok gyakori tartozékai.
10. Fejlesszék önmaguk konfliktuskezelő képességeit.
11. Legyen reális önismeretük, ismerjék saját reakcióikat konfliktushelyzetben.
12. A konfliktuskezelés folyamatában maradjanak mindvégig erkölcsös emberek.

A konfliktus feloldásának folyamatában fontos szerepet játszik az, hogy el tudjuk különíteni a konfliktus érzelmi és lényegi vonatkozásait. Érzelmi összetevő lehet: a düh, a bizalmatlanság, a sértődés, a gúnyolódás, a félelem stb. Ha ezek az érzelmek lecsillapodnak, akkor maga a lényegi probléma is konstruktívan kezelhető. Lényegi összetevő a véleménykülönbség, egymásnak ellentmondó érdekek, igények stb. Konfliktusfeloldás során az első lépés tehát az érzelmek konstruktív kezelése.

A konfliktusfeloldás módszere – háromlépcsős folyamata

1. A másik iránti tisztelet tanúsítása – ha ez nem valósul meg, akkor a felek elbeszélnek egymás mellett. Sokszor előfordul, hogyha az egyik fél nem ért egyet a másik meggyőződésével, vagy értékeivel, akkor a másik személyisége iránt mutat tiszteletlenséget, így a vita hevében lekezelő, vagy gúnyos, szarkasztikus megnyilvánulások nehezíthetik a kommunikációt és gátolják a konfliktus megoldását.
2. Addig figyelünk, amíg „meg nem tapasztaljuk a másik oldalt”, és visszajelezzük a közölték tartalmát, az érzelmeket és az okfejtést. Ez egy meglehetősen bonyolult feladat, hiszen egyszerűbb és kényelmesebb saját szemszögünk szerint összegezni az elhangzottakat.
3. Közöljük nézeteinket, igényeinket, érzelmeinket röviden – kerüljük el az érzelmi töltéssel rendelkező szavakat, a pozitív–negatív minősítéseket, azt mondjuk, amit gondolunk, és gondoljuk komolyan, amit mondunk (óvakodjunk a szélsőséges kijelentésektől), tárjuk fel érzelmeinket.

## Mediáció

A mediáció egy olyan speciális konfliktuskezelési módszer, amelynek lényege, hogy a két fél vitájában, mind a két fél közös beleegyezésével egy semleges harmadik fél (mediátor) jár közben. A mediátor a problémamegoldó folyamat keretében segít tisztázni a konfliktus természetét, segít olyan megoldást találni, amely mind a két fél számára kielégítő.

A mediáció konszenzuson alapul, magánjellegű és kölcsönös bizalom jellemzi, valamint az érdekek és az igények dominanciája. A mediáció során a konfliktusban lévő felek saját kezükben tarthatják a megoldást, és fölösleges viták, költségek, peres eljárások nélkül tehetik megfelelővé a kapcsolatukat. A mediáció, illetve a mediátor megakadályozza, hogy a konfliktus elhúzódjék, súlyossá váljék, segítségével az indulatok kordában tarthatóak, kulturált keretek között kerülhet sor megegyezésre akár szervezetek, munkatársak, családtagok között.

A mediáció főbb elemei:

- az egyezkedést segítő technikák alkalmazása,
- a probléma megfogalmazása,
- az álláspontok közelítése,
- az egyezkedés folyamatának lépésekre bontása,
- az empátikus kommunikáció fejlesztése,
- alternatív megoldások keresése,
- közös cél kialakítása,
- a beszükülés, bizalmatlanság, merev attitűdök kialakulásának megakadályozása.

## 5. A konfliktus értékelése

A konfliktusok megoldása után sokszor elmarad az értékelés fázisa, annak összegzése, hogy milyen tanulságai vannak akár a konfliktus kialakulási mechanizmusának, akár a megoldás folyamatának.

A következő kérdések mentén áttekinthető az, hogy a felek mit tanultak a konfliktusból:

- Milyen hatékonysággal alkalmazták a konfliktusfeloldás lépéseit?
- Mi volt a konfliktust kiváltó esemény, érzés, történés? Meghatározható-e, hogy mire reagáltak a felek agresszíven, konfrontatívan?
- Mennyire sérültek a felek a konfliktus során?
- Felszínre kerültek-e új információk, amelyek befolyásolhatják a későbbi együttműködést?
- Megváltozott-e a felek véleménye az adott kérdésről?
- Mit szeretnének másképpen csinálni, mint a jelenlegi konfliktus során? Milyen eszköztárakat fedeztek fel a felek?



## TANULÁSIRÁNYÍTÓ

Az Esetfelvetésben megismert szituáció kapcsán feltett kérdésekre adott válaszai akkor válhatnak igazán alátámasztottá, ha a tananyagot megismeri, logikai sorrendben halad, a beiktatott feladatokat elvégezve. Konfliktust kezelni, megoldani/feloldani és főként értelmezni, vagy éppen eljátszani egyedül nem könnyű, ezért van szerepe annak, hogy bizonyos feladatok páros munkára épülnek. A partner kiválasztásakor előnyt jelent, ha könnyen és nyíltan tudnak egymással kommunikálni, hogy a tapasztalataik megosztása még hatékonyabb lehessen.

A szakmai tartalom, a tananyag felépítése a konfliktus megismerésén keresztül vezet a konfliktus megoldásáig, így a sorrendnek jelentősége van. A feladatok megoldásakor a már megszerzett ismeretekre építsen, a következtetések levonása után érdemes újra áttekinteni az elméleti részeket. Saját esettanulmányok gyűjtésével, elemzésével, értékelésével, partnerével való megvitatásával még inkább mélyíthetők az ismeretek.

A tananyag a következő szinteken keresztül vezeti Önt:

- ismeret - tudás az adott témában (a konfliktus meghatározása, típusai, konfliktushelyzetek, jellegzetes reakciók),
- megértés - felismerés, jelen esetben a konfliktushelyzeteket és konfliktusforrásokat a mindennapi életben,
- alkalmazás és integrálás - saját reakciók beazonosítása és a viselkedés szabályozása, többféle megoldás keresése, azon helyzetek megelőzése, amelyek konfliktusokat okozhatnak.

A tananyag elsajátítása és alkalmazása lehetőséget teremt arra, hogy

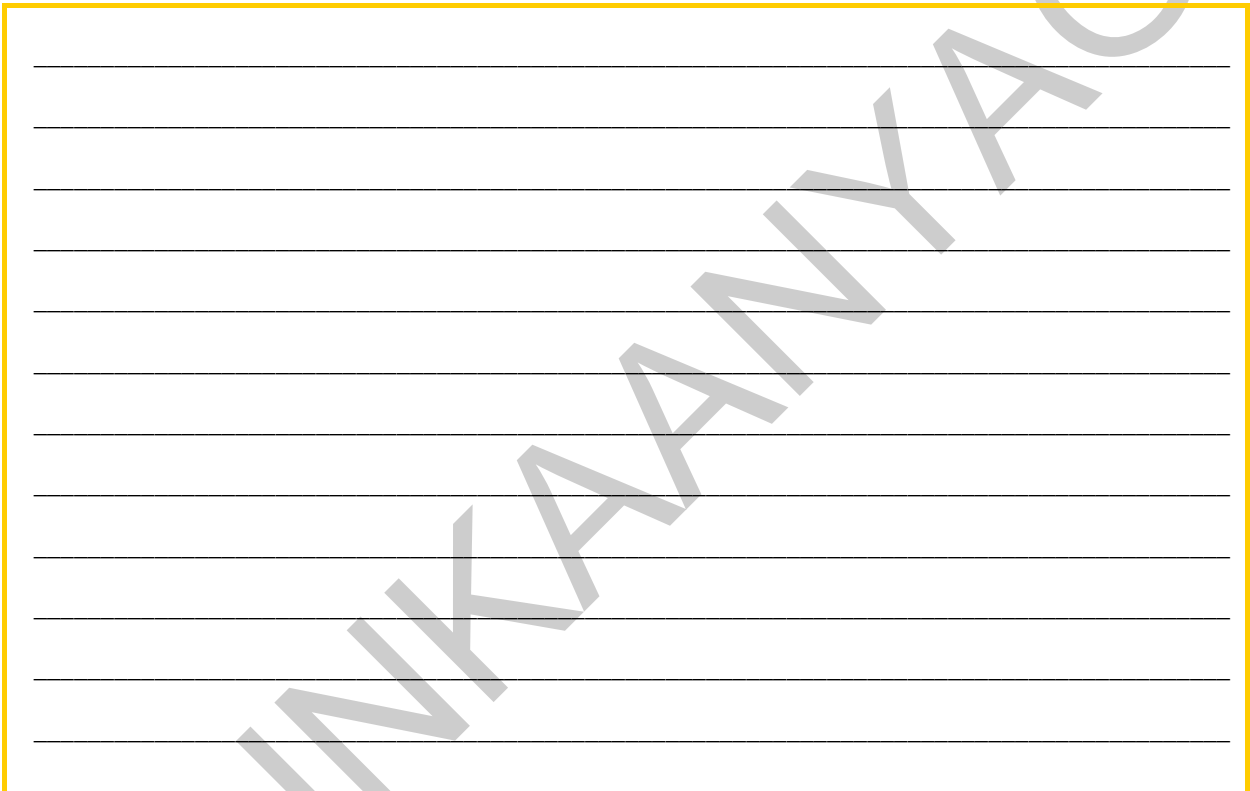
- Ön képes legyen beazonosítani érzelmeit a különféle konfliktushelyzetekben, tudja ezeket az érzelmeket kezelni
- kreatív megoldásokat alkalmazzon konfliktusok esetén,
- felismerje saját jellegzetes konfliktuskezelési módjait,
- sikeresen működjön közre abban, hogy a konfliktusforrások csökkenjenek.

A megismert szakmai tartalom igazán akkor válik majd "élővé", ha a mindennapi gyakorlatban is alkalmazni tudja, így nem a szó szerinti tudás a lényeg, hanem a megértés, illetve később az alkalmazás. Sokszor adódhat természetesen olyan szituáció, ahol nem könnyű vagy szinte lehetetlen a tanultak alkalmazása, de az, hogy ismeri a megoldási lehetőséget, könnyíteni fog a helyzeten.

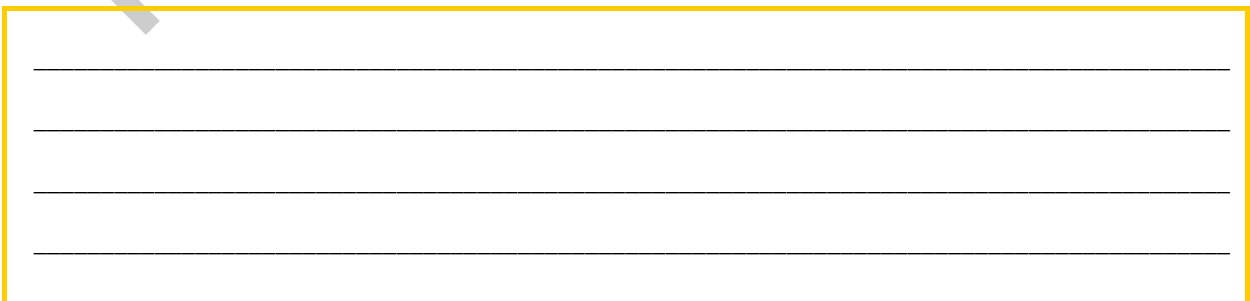
**ÖNELLENŐRZŐ FELADATOK****1. feladat**

Írjon példát olyan konfliktushelyzetre, amelyet a következőkkel lehet jellemezni: interperszonális, lappangó konfliktus.

*A feladatot párban oldják meg, válasszon magának partnert a feladat elkészítéséhez!*

**2. feladat**

Mi jellemzi az intrapszichikus konfliktust?



**3. feladat**

Mi a különbség a konstruktív és destruktív konfliktus között?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**4. feladat**

Gondoljon egy tanár–diák konfliktushelyzetre és gondolja végig, hogy az alábbi gesztusok miről árulkodhatnak? Keressen gesztusszótárakat az interneten, amelyek segíthetik a nonverbális kommunikáció értelmezését!

*A feladatot párban oldják meg, válasszon magának partnert a feladat elkészítéséhez!*

Összeszorított ököl	
Hajcsavargatás	
Tekintet elfordítása	
Állkapocs nyakba húzása	
Csípőre tett kezek	
Nyitott tenyér	

**5. feladat**

Soroljon fel 5 előfeltételt a sikeres konfliktuskezeléshez!

---



---



---



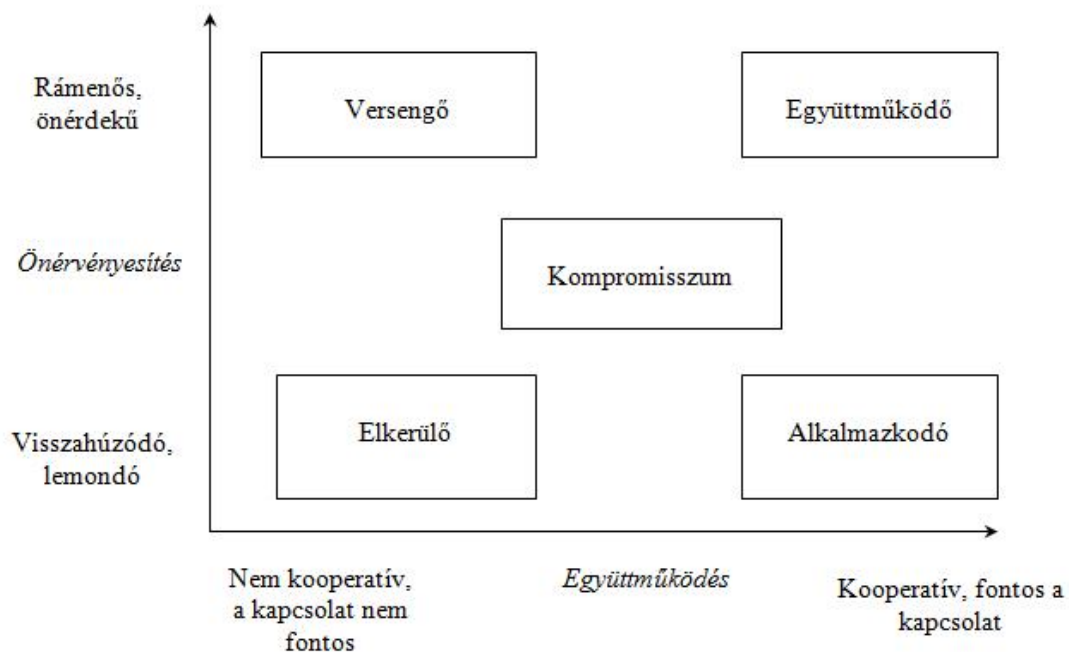
---



---

**6. feladat**

Helyezze el az alábbi ábrában a hiányzó konfliktuskezelő módokat!

**7. feladat**

Válasszon egy teszőleges konfliktust, melyhez a szituáció rövid leírását követően készítse el a konstruktív konfliktusmegoldás "forgatókönyvét"!

A large rectangular area with horizontal lines for writing, overlaid with a large diagonal watermark reading 'MUNKANYAG'.

## MEGOLDÁSOK

## Konfliktuskezelési stílus

	Versengő	Együttműködő	Kompromissz.	Elkerülő	Alkalmazkodó
1.				A	B
2.		B	A		
3.	A				B
4.			A		B
5.		A		B	
6.	B			A	
7.			B	A	
8.	A	B			
9.	B			A	
10.	A		B		
11.		A			B
12.			B	A	
13.	B		A		
14.	B	A			
15.				B	A
16.	B				A
17.	A			B	
18.			B		A
19.		A		B	
20.		A	B		

## KONFLIKTUSKEZELÉS

21.		B			A
22.	B		A		
23.		A		B	
24.			B		A
25.	A				B
26.		B	A		
27.				A	B
28.	A	B			
29.			A	B	
30.		B			A
Összesen					

### Feladat – A mondatkezdetek alapján a jellemző stílus

Én fel tudom ezt ajánlani....., ha Ön cserében...	kompromisszumkész
Nem tudom vállalni a felelősséget ezért a döntésért...	elkerülő
Az én véleményem a lehető legracionálisabb...	versengő
Ezen a ponton egyetértek veled...	alkalmazkodó
Engem nem vesznek rá erre...	elkerülő
Én tudom a legjobban, Ön inkább...	versengő
Az én álláspontom .... ,és mi az Öné...	együttműködő

### 1. feladat

A feladat jellegéből adódóan többféle megoldása lehet – ezek egyike például a nemek közti lappangó konfliktus.

**2. feladat**

Egyéni belüli konfliktus; nincs külső megnyilvánulása, a személynek egymással összeegyeztethetetlen értékek, célok vagy viselkedésmódok közt kell választania. Jellemző lehet a szerepkonfliktus.

**3. feladat**

Konstruktív konfliktus: minden résztvevő számára megaláztatással végződik, nyertesként kerülnek ki a felek. Növelheti a teljesítményt, elősegíti a célok elérését, enyhíti a feszültséget, átláthatóvá teszi a hatalmi és erőviszonyokat.

Destruktív konfliktus: vesztesnek érzik magukat a részesei, a teljesítmény csökkenéséhez vezet, védekező magatartás alakul ki.

**4. feladat**

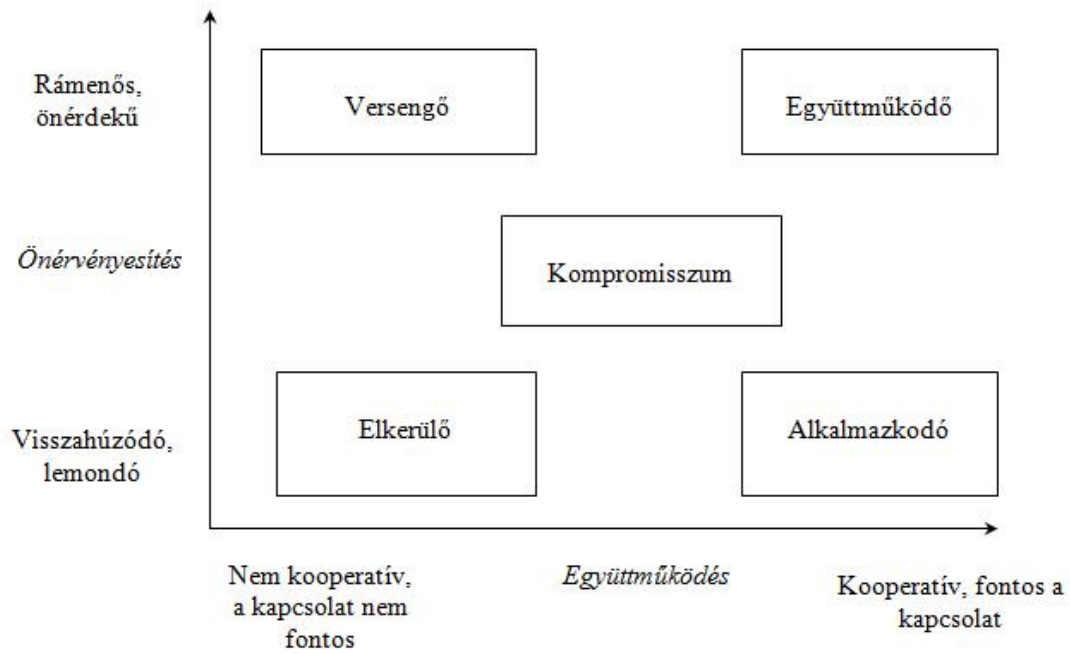
Összeszorított ököl	Ellenségeskedés, agresszió
Hajcsavargatás	Idegesség
Tekintet elfordítása	Unalom, hazugság
Állkapocs nyakba húzása	Szükszavúság, önbizalomhiány
Csípőre tett kezek	Düh, hiúság, szexuális kihívás
Nyitott tenyér	Nyitottság, őszinteség

**5. feladat**

Önbecsülés és mások megbecsülése; készség a meghallgatásra és megértésre; empátia; önérvényesítés erőszak nélkül; együttműködés; nyitottság és kritikai gondolkodás, fantázia, kreativitás.

**6. feladat**





### 7. feladat

A feladat jellegéből adódóan nincs általánosan érvényes megoldás. A konstruktív konfliktusmegoldás lépései alapján szükséges eljutni a konfliktus lezárásához.

**IRODALOMJEGYZÉK****FELHASZNÁLT IRODALOM**

Neményiné dr. Gyimesi Ilona: Kommunikáció–elmélet Perfekt Kiadó, Budapest, 2004.

Oakwood, A.: Az eredményes megbeszélés ABC–je Bagolyvár Kiadó, Budapest, 2000.

**AJÁNLOTT IRODALOM**

Aronson, E.: A társas lény KJK, Budapest, 1992.

Stiwell, W. – Moormon, J.: A konfliktus az élet része a háború elkerülhető Edge 2000 Kiadó, Budapest, 2009.

Szekszárdi Júlia: Konfliktuskezelési szöveggyűjtemény Pannon Egyetemi Kiadó, Veszprém, 2005.

MUNKANYAG

A(z) 1283–06 modul 013–as szakmai tankönyvi tartalomeleme felhasználható az alábbi szakképesítésekhez:

<b>A szakképesítés OKJ azonosító száma:</b>	<b>A szakképesítés megnevezése</b>
54 140 01 0000 00 00	Gyógypedagógiai asszisztens
52 140 01 0000 00 00	Pedagógiai asszisztens

A szakmai tankönyvi tartalomelem feldolgozásához ajánlott óraszám:  
20 óra

A kiadvány az Új Magyarország Fejlesztési Terv  
TÁMOP 2.2.1 08/1–2008–0002 „A képzés minőségének és tartalmának  
fejlesztése” keretében készült.

A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap  
társfinanszírozásával valósul meg.

Kiadja a Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet  
1085 Budapest, Baross u. 52.  
Telefon: (1) 210–1065, Fax: (1) 210–1063

Felelős kiadó:  
Nagy László főigazgató