

Mielőtt megismerné a konfliktuskezelés egyik módszerét, a mediációt, érdemes megismernie a konfliktust, mint jelenséget, s ennek különböző megjelenési formáit, kifejeződéseit és hatásait.

1. A KONFLIKTUS ÉRTELMEZÉSE ÉS FORMÁI

Amint már a bevezetőben – Esetfelvetés – szó volt róla, a konfliktus ütközés; személyek vagy csoportok közötti igények, szándékok, érdekek, szükségletek, vélemények vagy értékek szembekerülése egymással. Ütközésre akkor kerül(het) sor, amikor az adott helyzetben részt vevők viselkedése akadályozza egyikük vagy másikuk érdekeinek érvényesülését, s a résztvevők értékrendje különböző.

Mi most maradjunk a személyek közötti konfliktusok közegében.

A konfliktusokat vizsgálja a szociális munka, a pedagógia, a pszichológia és itt kiemelten a szociálpszichológia.

Az interperszonális kapcsolatokban – *interperszonális: egyének, személyek közötti, személyes* – fennáll a kölcsönös függés; ezek formái az együttműködés és a versengés. Mindkét forma a konfliktus értelmezése és megoldása szempontjából jelentőséggel bír.

A versengés a konfliktus kialakulását és eszkalálódását eredményezheti; a versengés a konfliktus közvetlen előidézője. A versengés lehet tisztességtelen és tisztességes; e formák megjelenése a helyzetben részt vevők önmagukhoz és társukhoz való viszonyában, illetve az adott helyzet sajátosságaiban ölt testet. Tehát a versengés, mint konfliktusforrás az adott helyzet sajátosságának és a benne részt vevőknek a függvénye.

Az együttműködés a konfliktus megoldását segíti elő.

Most nézzük a konfliktusok rendszertanát!

A konfliktus kifejeződése

- **interperszonális:** a konfliktus megnyilvánul a személyek viselkedésében;
- **intrapszichés:** a konfliktus az emberben csak belülről játszódik le, külső megnyilvánulások nincsenek.

A konfliktus hatása

- **destruktív,** ekkor tisztességtelen a verseny; a verseny nem egyenlő felek között zajlik, mert az egyik fél esélytelen a másikkal szemben. Ekkor alacsony az egyetértés szintje a közös megegyezésre és a közös szabályok elfogadására, mert a helyzetben részt vevők nem bíznak abban, hogy a másik betartja a szabályokat;
- **konstruktív,** ekkor tisztességes a verseny; ez lehetetlenné teszi, hogy a konfliktushelyzet környezetének szociális struktúrája leálljon, mert a szociális közeg elősegíti a változásokat, s e változások új energiákat indukálnak, amiktől a cselekvési alternatívák felszínre kerülhetnek.

Most pedig nézzük meg, hogyan alakul ki a konfliktus!

Először jelentkeznek a konfliktusjelek.

Az adott helyzetben részt vevők indirekt módon jelzik egymásnak saját problémájukat.

Aztán kialakul a vita.

Az adott helyzetben részt vevők megpróbálják érvényesíteni saját nézőpontjukat, álláspontjukat; ekkor még oda tudnak figyelni egymásra, meggyőzhetőek és megállapodásra is képesek.

Majd létrejön a polarizáció.

Az adott helyzetben részt vevők a másik fél mondandójából már csak a saját álláspontjukkal ellentétes elemeket – a teljes kommunikációs palettára kell itt gondolnunk – veszik észre, ezekre figyelnek.

Ezt követi a szegregáció.

Az adott helyzetben részt vevők egymással nem kommunikálnak.

Így kialakul a destrukció.

Ez egyrészt magára a kapcsolatra, másrészt magára az emberre irányul.

Ez elvezet a kimerüléshez.

A kapcsolat elhidegül, sőt kihűl; a konfliktusban részt vevők elhidegülnek egymástól, s érdektelenek lesznek egymás számára.

Összefoglalva az eddigieket:

A konfliktus

- mindig ütközés és kölcsönös függés;
- megjelenésében vagy versengés, vagy együttműködés;
- tartalmilag lehet
 - = érdekkonfliktus,
 - = információalapú konfliktus,
 - = értékalapú konfliktus,
 - = strukturális alapú konfliktus;
- kifejeződhet
 - = interperszonálisan,
 - = intrapszichésen;
- hatása
 - = destruktív,
 - = konstruktív;
- teljes kialakulása öt szintű.

2. A KONFLIKTUSOK KEZELÉSE


Feladat:

A feladatot párban oldják meg; válasszon magának munkatársat, s vele együttműködve oldja meg a feladatot! (Mindketten azonos feladatot oldjanak meg, de mindketten a saját füzetükben dolgozzanak!)

A pszichoanalízis megalapozója, Sigmund Freud szerint a konfliktusoknak az ember gyerekkori életében különös jelentősége van (lásd ödipális konfliktus). Miről van itt szó?

Nézzon utána az interneten a freudi ödipális konfliktus lényegének!

Írjon példát arra, hogy az ödipális konfliktus valós helyzetben hogyan jelenik meg, s mi lehet a lefolyása!



Az ember viselkedése konfliktushelyzetben több tényezőtől függ.

A viselkedést meghatározó legfontosabb tényezők:

- az ember beállítódása,
- önértékelésének és önismeretének foka,
- aktuális érzelmi állapota,
- az adott hely(zet) (szociális mező és szociális közeg; pl. otthon, iskola vagy munkahely) légköre.

Az adott helyzetnek vannak jellegzetességei:

- hol és mikor jelenik meg a konfliktus,
- a konfliktusban részt vevők milyen kapcsolatban vannak egymással,
- a konfliktusban részt vevők érzékelik-e egymás szándékait, igényeit, érzelmeit.

A konfliktushelyzetekben megmutatkozó és megfigyelhető viselkedések így csoportosíthatók:

- önérvényesítés,
- önalávetés,
- eredménycentrikusság,
- kapcsolatcentrikusság.

Önérvényesítés:

- az ember vélt vagy valós érdekeinek megfelelően törekszik saját elképzeléseinek megvalósítására, szükségleteinek, igényeinek kielégítésére;
- nem figyel mások elképzeléseire, szándékaira, ezeket nem hagyja érvényesülni.

Önalávetés:

- az ember segíti a vele kapcsolatba került, illetve kapcsolatban lévő másik ember törekvéseinek, szándékainak az érvényesülését, elősegíti azok megvalósulását,
- miközben lemond saját szükségletei, igényei kielégítéséről.

Eredménycentrikusság:

- a feladatra koncentrációt helyez a középpontba,
- a feladat kifogástalan megoldását, a jó teljesítmény elérését tartja elsődlegesnek.

Kapcsolatcentrikusság:

- a másokkal való jó kapcsolat igényének kifejeződése,
- az ember hajlandó lemondani saját érdekeiről a másik ember szükségleteinek, igényeinek érvényesüléséért.

A konfliktusok kezelésének van stratégiája és vannak módszerei.

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.

A módszer – alkalmazásra kerülő eljárás – a stratégiának alárendelt kategóriát képvisel; a stratégiába beépülve, annak működését, megvalósulását teszi lehetővé.

Egy-egy konfliktuskezelési stratégia a konfliktus természetétől függően egyidőben több módszert, eszközt és eljárást is működtethet a konfliktuskezelés folyamatában.

Minden ember alkalmazza az összes stratégiát, de helyzeti tényezők szerint sajátosan előnyben részesítheti egyiket vagy másikat.

Konfliktuskezelési stratégiák – ezek visszahatnak az emberi viselkedésre:

Győztes/vesztes stratégia:

Az adott helyzetben részt vevők

- a konfliktust harcként (versenyként) értelmezik,
- győzelemre, a másik ember legyőzésére törekednek,
- megegyezés nincs,
- gyors cselekvést igénylő helyzetekben gyakran szükségszerű alkalmazni.

A konfliktusban álló emberek saját szándékaik, elképzeléseik nemegyszer erőszakos megvalósítására törekszenek. A konfliktust harcként értelmezik (versengenek), győzelemre, a másik legyőzésére törekednek.

A győzelem igényét sokféle tényező motiválhatja, pl. érdekek, szükségletek, meggyőződések. A konfliktus során a saját érdekérvényesítés akadályát érezve, gyakran a feltámadó harag következtében a résztvevők ellenségekké válnak.

Gyors cselekvést igénylő helyzetekben a szakértelem, a tapasztalat, az információs többlet birtokában **előnyös**, gyakran szükségszerű a győztes/vesztes stratégia alkalmazása.

A szokványos napi konfliktusokban szembeütnők a stratégia **hátrányai**: csak az egyik fél érdekei érvényesülnek, így csak ő éli meg pozitívan a helyzetet, ezért akár indokolatlanul más helyzetekben is alkalmazhatja. A másik fél azonban szükségszerűen vesztes lesz.

További hátrány, hogy mindig van vesztes; aszimmetrikus kapcsolatokban mindig a kisebb hatalommal rendelkező lesz a vesztes. Ez rombolja a vesztes önértékelését, s újabb feszültségeket eredményez.

Alkalmazkodó stratégia:

- lemondás az érdekek, vágyak érvényesítéséről.
- félelemből, kényszerből vagy hosszabb távú érdekek miatt,
- megfontolt döntés alapján a konfliktus első jeleit észlelve.

Aki ezt a stratégiát választja, félelemből, kényszerből vagy megfontolt döntés után lemond saját érdekeinek, igényeinek, vágyainak érvényesítéséről a másik fél javára. A mindenáron való alkalmazkodás veszélyes stratégia. Eredményként nem fejlődik megfelelően az a belső erő, amely a mindennapi konfliktusok megoldásában lényeges. Ha az ember meg akarja őrizni és erősíteni is akarja egyediségét, személyiségének integritását, el kell fogadnia a kitisztottság, a kiközösítés kockázatát.

Elkerülő stratégia:

Az ember úgy alkalmazza az alkalmazkodó stratégiát, hogy magát a konfliktushelyzetet igyekszik kikerülni.

Gyakran alkalmazott stratégia. Aki ezt alkalmazza, a helyzet elemzése, a viszony minősítése, valamint a győzelmi esélyek mérlegelése alapján használja. A tekintélyelvű szervezeti vezetés azt igazolja, hogy a tagoknak igazuk biztos tudatában sem mindig ésszerű kiállniuk annak védelmére. Leginkább akkor alkalmazzák, amikor bizonytalanok a helyzet megítélésében, esetleg hatékony eszköz hiányában a helyzet spontán oldódásában bízva későbbre halasztják a megoldást.

Kompromisszumkereső stratégia:

- közösen elfogadható megoldás keresése a cél,
- amely mindkét fél számára kielégítő (noha gyakran mindkettejük számára rosszabb, mint amit eredetileg szerettek volna),
- egyenrangú felek között gyakori,
- az erőviszonyok változásával az erősebb fél a másik legyőzésére törekszik.

Olyan közösen elfogadható megoldás keresése a cél, amely mindkét fél számára kielégítő. Egyenrangú felek között gyakori megoldásmód, időt és lehetőséget ad jobb megoldások keresésére, nem rombolja a kapcsolatot. A kompromisszum gyakran csak törékeny egyensúlyi állapotot eredményez, az erőviszonyok változásával az erősebb fél a másik legyőzésére törekszik.

Problémamegoldó (győztes/győztes) stratégia:

- a résztvevők a probléma olyan megoldására törekzenek,
- mindkét fél érdekei, szükségletei, meggyőződései érvényesülnek,
- a résztvevők kölcsönösen elfogadják a másik fél önérvényesítését,
- vállalják az önalávetést,
- készek együttműködni, empátikusan viselkedni a legjobb megoldási alternatívák megtalálása érdekében,
- a közösen elfogadott megoldás mellett mindkét fél elkötelezett.

A konfliktusban részt vevők a probléma olyan megoldására törekednek, amelyben mindkét fél érdekei, szükségletei, meggyőződései érvényesülnek. Kölcsönösen elfogadják a másik fél önérvényesítését, vállalják az önalávetést, készek együttműködni, empátikusan viselkedni a legjobb megoldási alternatívák megtalálása érdekében.

A közösen elfogadott megoldás mellett mindkét fél elkötelezett. A megoldáskeresés folyamatában lehetőség adódik egymás mélyebb megismerésére; a szándékok, szükségletek feltárása során a kapcsolat elmélyülhet, és lehetőség nyílik egymás eddig nem ismert értékeinek felfedezésére.

E stratégia alkalmazásához kulcsfontosságú a konfliktusmegoldás szándéka. Nem kaphat helyet a harag, a megbántottság, a sértettség fenntartása; a feleknek ezek pozitív feldolgozására kell törekedniük. A harag akadályozza a problémamegoldó stratégia alkalmazását.

A problémamegoldó stratégia együttműködést feltételez, és az alkalmazótól tudatosságot, önkontrollt, jövő felé irányultságot, mérlegelést igényel. Amikor az ember érzékeli a konfliktusszituációt, fontos, hogy tudja mérlegelni:

- a szituáció azonnali választ kíván-e, vagy halasztható,
- megfelelő-e a rendelkezésre álló időmennyiség,
- mekkora és milyen intenzitású érzelmeket váltott ki a konfliktus a résztvevőből,
- szükséges-e először a feszültségek csökkentése, az indulatok hűtése.

Az előzőekben láttuk, hogy a konfliktus kialakulásának öt szintje van.

A problémamegoldás hat lépése a következő:

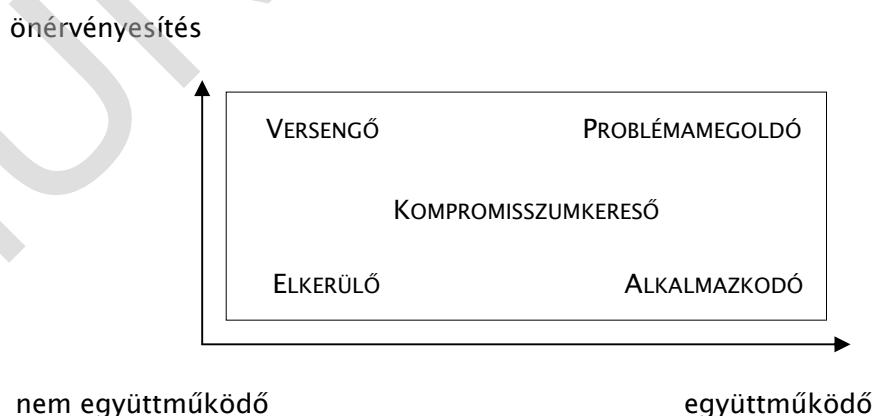
1. a probléma meghatározása;
2. azoknak a személyeknek a meghatározása, akik a konfliktusban érintettek (fontos meghatározni, hogy az érintettekre érzelmileg hogyan hat a szituáció, milyen szükségletek, vágyak, elvárások, értékek határozzák meg az adott szituációban érintettek viselkedését);
3. a megvalósítható és hatékony megoldások összegyűjtése, mérlegelése;
4. a legjobb megoldás kiválasztása; a kiválasztott stratégia melletti elköteleződés;
5. a megoldás kivitelezése;
6. ellenőrzés.

Volt már arról szó, hogy az ember viselkedése konfliktushelyzetben több tényezőtől is függ. Azt is láttuk már, hogy a konfliktushelyzetben megmutatkozó és megfigyelhető viselkedések csoportosíthatók; a csoportosításból adódik, hogy az ember viselkedése konfliktusos helyzetben két dimenzió mentén írható le:

- önérvényesítés; milyen mértékben törekszünk saját szándékaink érvényesítésére,
- együttműködés; milyen mértékben törekszünk a másik személy szándékait figyelembe venni.

Szintén láttuk, hogy a konfliktuskezelésnek ötféle stratégiája van.

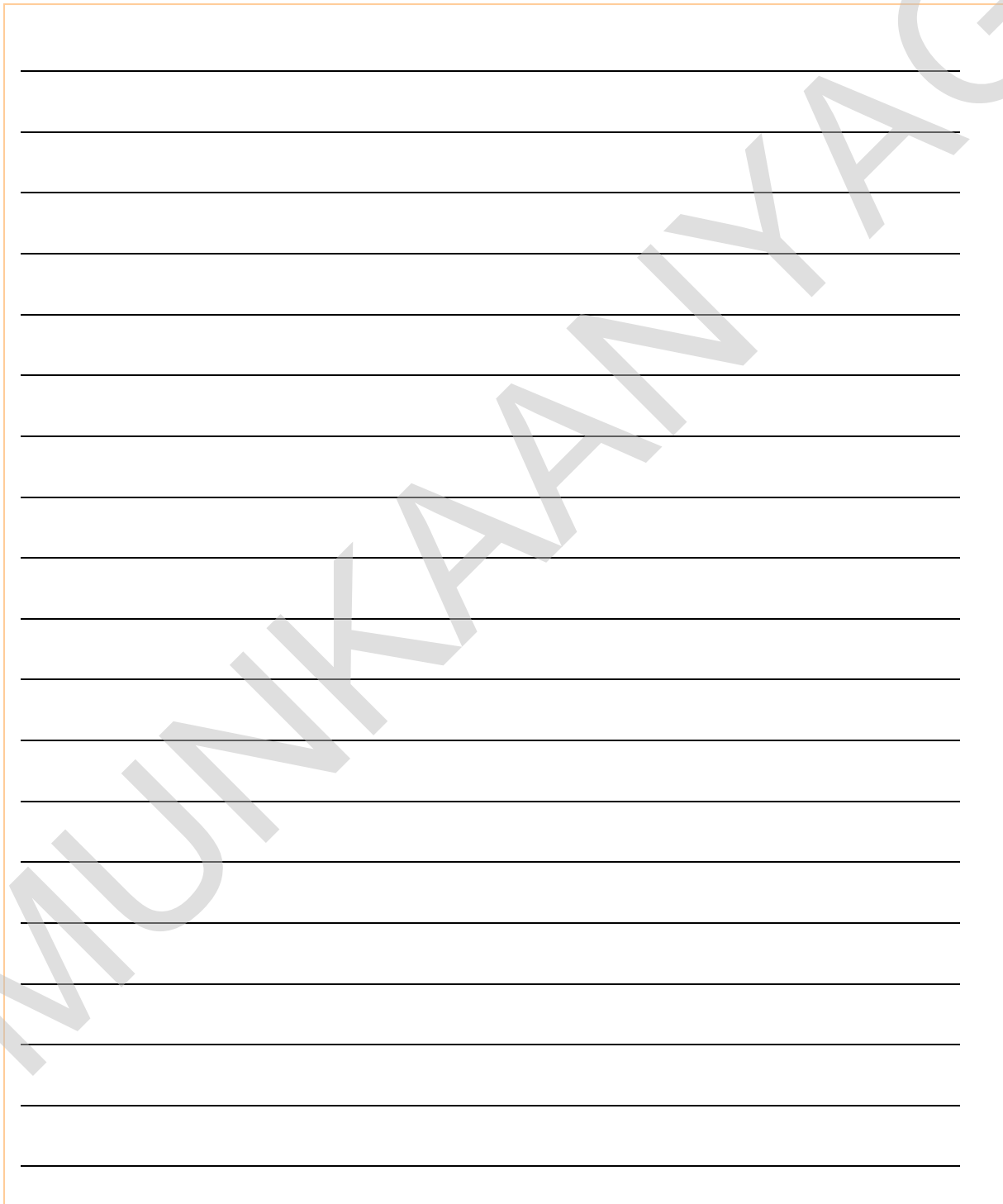
Ha most a konfliktushelyzetben megjelenő viselkedést és a konfliktuskezelési stratégiákat együtt vizsgáljuk, akkor egy összetett rendszert kapunk:



Feladat:

A feladatot párban oldják meg; válasszon magának munkatársat, s vele együttműködve oldja meg a feladatot! (Mindketten azonos feladatot oldjanak meg, de mindketten a saját füzetükben dolgozzanak!)

Írja le, hogyan kell értelmezni ezt az összetett rendszert!



A versengés önérvényesítő és nem együttműködő.

Az ember saját szándékait érvényesíti a másik ember rovására. Ez jelentheti

- a saját igazáért való kiállást,
- a helyesnek vélt, tartott saját álláspont védelmét,
- a győzelemre való törekvést.

Akkor kerül alkalmazásra, amikor

- a gyors, határozott cselekvés fontos,
- fontos és lényeges kérdéseknél, helyzetekben népszerűtlen megoldásokat kell bevezetni,
- önvédelemként olyan emberrel kerül szembe az adott helyzetben a résztvevő, aki visszaél a nem versengő viselkedés nyújtotta előnyökkel.

Az elkerülés nem önérvényesítő és nem is együttműködő.

Öltheti diplomatikus kitérés formáját, egy kérdés kedvezőbb időpontra való halasztását vagy egyszerűen visszahúzódtást egy fenyegető helyzetből.

Akkor kerül alkalmazásra, amikor

- egy adott probléma jelentéktelen vagy csak átmeneti,
- nem látunk esélyt arra, hogy szándékaink érvényesüljenek, pl. kevés a hatalmunk, vagy olyan akadályba ütközünk, amin nehéz lenne változtatni,
- a konfrontációval járó lehetséges kár nagyobb, mint a konfliktus megoldásának előnyei,
- a további információk gyűjtése több előnnyel kecsegtet, mint az azonnali döntés,
- mások hatékonyabban tudják megoldani a konfliktust.

Az alkalmazkodás együttműködő és nem önérvényesítő.

A versengés ellentéte. Az ember lemond saját szándékairól, hogy a másik szándékai érvényesülhessenek. Önfeláldozás van ebben az eljárásban. Az alkalmazkodás öltheti az önzetlen nagyvonalúság vagy jótékonyág formáját, lehet a másik félnek való kényszerű engedelmeskedés, vagy lehet a másik szempontjaink elfogadása.

Akkor kerül alkalmazásra, amikor

- belátjuk, hogy tévedtünk, elfogadjuk a jobbik álláspontot,
- a probléma sokkal fontosabb a másik számára, mint a mi számunkra, s eleget akarunk tenni a másik fél igényeinek,
- a versengés folytatása csak ártana a helyzetüknek, amikor legyőzöttek, vesztesek vagyunk.

A kompromisszumkeresés átmenet az önérvényesítés és az együttműködés között.

A résztvevők célja valamilyen megvalósítható és mindkét fél számára elfogadható megoldás megtalálása; ez részlegesen mindkét felet kielégíti. A kompromisszum középúton helyezkedik el a versengés és az alkalmazkodás között. A kompromisszumkeresés félúton való találkozás; kölcsönös engedményeket vagy egy gyors áthidaló megoldás keresését jelenti.

Akkor kerül alkalmazásra, amikor

- a célok meglehetősen fontosak, de nem érik meg azt az erőfeszítést vagy esetleges szakítást, ami egy nagyobb mértékben önérvényesítő stílussal együtt járna,
- komplex problémák időleges rendezését szeretnék elérni,
- a felek, résztvevők kielégítő megoldás elérésére törekszenek,
- a problémamegoldás vagy a versengés nem jár sikerrel, ez a viselkedés kielégítő konfliktuskezelési mód.

A problémamegoldás önérvényesítő és együttműködő.

Magában hordja azt a törekvést, hogy együttműködve a másik résztvevővel, találjunk valamilyen megoldást, mely teljesen megfelel mindkettőnk szándékainak. Azt jelenti, hogy beleássuk magunkat egy problémába azzal a céllal, hogy megtaláljuk a két fél alapvető érdekelttségét, s találjunk egy olyan alternatívát, amely mindkét érdekskálának megfelel.

Akkor kerül alkalmazásra, amikor

- a megoldás keresésekor mindkét felfogás fontos ahhoz, hogy kompromisszumos megoldás szülessen,
- olyan emberek gondolatainak hasznosítása a cél, akik eltérő nézőpontból közelítenek meg egy problémát,
- egy kapcsolatot megrontó negatív érzés közös feldolgozására van szándék mindkét résztvevőben.

ÖSSZEFOGLALÁS

Az emberi viselkedést több tényező határozza meg:

- az ember beállítódása,
- önértékelésének és önismeretének foka,
- aktuális érzelmi állapota,
- az adott hely(zet) légköre.

A konfliktushelyzetekben megjelenő viselkedések csoportosíthatók:

- önérvényesítés,
- önalávetés,
- eredménycentrikusság,
- kapcsolatcentrikusság.

A konfliktusok kezelésének van stratégiája és vannak módszerei.

- győztes/vesztes stratégia,
- alkalmazkodó stratégia,
- elkerülő stratégia,
- kompromisszumkereső stratégia,
- problémamegoldó (győztes/győztes) stratégia.

A problémamegoldásnak hat lépése van:

1. a probléma meghatározása,
2. azoknak a személyeknek a meghatározása, akik a konfliktusban érintettek,
3. a megoldások összegyűjtése,
4. a megoldás kiválasztása; a stratégia melletti elköteleződés,

5. a megoldás kivitelezése,
6. ellenőrzés.

A konfliktuskezelés kétdimenziós rendszerbe foglalható.

3. KONFLIKTUSKEZELÉS MEDIÁCIÓVAL

Az emberi személyiség alapvető mozgatóereje az ellentétek egysége és küzdelme. Goethe Faustja, Madách Imre Ádámja vívódik magával és a világgal, benne élő embertársaival.

Akár az emberi személyiségjegyekből, akár más tényezőkből eredő konfliktusainkat nem célszerű elkerülni, inkább jó megoldást kell találni rájuk. Erre az egyik legalkalmasabb segítő módszer a mediáció.

A **mediáció** egy konfliktuskezelési módszer, amelynek lényege, hogy két fél vitájában, mind a két fél közös beleegyezésével egy semleges harmadik fél (a mediátor) is bekapcsolódik segítő szándékkal.

A mediáció olyan strukturált problémamegoldó eszköz, amely a vitázó feleket együttműködésre készíteti; arra, hogy a közöttük támadt konfliktust annak megoldására való koncentrációval, fókuszálással oldják fel. Ott hatékony a mediáció, ahol a vitázó felek olyan nehézséggel találják szemben magukat, amelynek jogi megoldása nem adekvát, illetve elhúzódó, költséges és nem feltétlenül kecsegtet gyakorlati eredménnyel. De hatékony lehet azokban az esetekben is, ahol a vitázó felek egymással békésen szeretnének megegyezni.

Feladat:

A feladatot párban oldják meg; válasszon magának munkatársat, s vele együttműködve oldja meg a feladatot! (Mindketten azonos feladatot oldjanak meg, de mindketten a saját füzetükben dolgozzanak!)

Írjon példákat, élethelyzeteket, konfliktushelyzeteket, melyek megoldása a mediáció lehet!

A szó – mediare – eredeti jelentése: középen állni, egyeztetni, közbenjárni, közvetíteni, békéltetni.

Szükséges, hogy a konfliktusban, vitában részt vevők beleegyezzenek a mediációba, s közöttük a kommunikáció minimális szintje meglegyen. Ezzel egyben a vitázó felek képviselik önálló döntéshozói képességüket és hajlandóságukat is. A konfliktus feloldása akkor várható a mediációs eljárástól, ha a vita, konfliktus alapját érdekek képezik. Ha érzelmek állnak a középpontban, akkor eredményesebb módszernek bizonyulhat a békéltetés vagy más pszichoterápiás eljárások alkalmazása. A mediátor feladata egy olyan speciális kommunikációs szituáció megteremtése, koordinálása, amelyben a vitázó résztvevők számára segíti a kölcsönösen elfogadható megoldások megtalálását, illetve kidolgozását.

A mediátor a problémamegoldó folyamat keretében segít tisztázni a konfliktus természetét, segít olyan megoldást találni, amely mind a két fél számára kielégítő.

Az informális, pártatlan, teljes diszkréciót nyújtó eljárásban kulcsszerepet betöltő közvetítő (mediátor) hozzásegíti a résztvevőket ahhoz, hogy vitás helyzetüket elfogulatlanul ítéljék meg. A mediátor egyik félnek sem képviselője. A mediálás során a mindkét félnek előnyös egyezség elérése a cél, e cél elérését segíti elő a mediátor.

A közvetítő a vita tárgyának és körülményeinek megismerése, valamint a szemben álló felek meghallgatása után szakszerű, korrekt megoldásokat javasol, olyan megállapodásokhoz segíti a feleket, amellyel azok kölcsönösen megelégednek.

A mediálás természetéből adódóan a közvetítő nem dönt, nem határoz, nem erőlteti az általa javasolt megoldás elfogadását. A vitában álló felek a mediálás teljes folyamatát kontrollálják; kizárólag ők azok, akik a közvetítő által előterjesztett javaslatról végül döntenek.

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.

A mediációnak három fontos, kiemelkedő eleme van:

- konszenzus,
- magánjelleg és kölcsönös bizalom,
- igények és érdekek dominanciája.

A mediáció konszenzuson alapul

A vitában álló felek maguk döntenek el, hogy el tudnak-e jutni a megegyezésig, és ennek természetét és feltételeit maguk szabják meg. A mediátor nem kényszerít semmilyen döntést, megegyezést vagy feltételeket a résztvevőkre, ezért nem következik be az egyébként elkerülhetetlen „nyertes–vesztes” helyzet, amely általában a peres vagy bírósági eljárásokat jellemzi. A résztvevők ezáltal a megegyezés eredményét teljes mértékben kontrollálják. Megvan a lehetőségük, hogy olyan egyezsége jussanak, amely látszólag talán az egyik félnek igazságtalan, vagy úgy is dönthetnek, hogy nem veszik figyelembe az odavonatkozó törvényeket és más szabályokat. Feltéve, ha ez mind a kettőjük érdekében áll, és a döntés törvényes.

A közvetítés pszichoterápiás paradigmája – mintája – szerint a konfliktusmegoldás célja, hogy a résztvevők átléphessenek egy antagonisztikus érzelmi vízvonalat, és elmozduljanak a felek eredeti állapotukból egy ésszerűbb álláspont felé. Ekkor képesek lesznek egymással munkaszövetségre lépni, és ennek segítségével eljutni ahhoz a megoldáshoz, amely mind a két fél számára elég jó.

A mediátor azon dolgozik, hogy a felek viselkedését egy konkrét vitához való attitűdjükben változtassa meg. Amikor megvalósult ez a váltás, a felek készen állnak arra, hogy elfogadjanak bizonyos megoldásokat, amelyeket korábban elutasítottak. Ekkor lépnek annak a munkaszövetségnek a terepére, ahol az elég jó megegyezés már elérhető közelségbe kerül.

A mediáció magánjellegű és bizalmas

A mediáció nem nyilvános, hanem magánjellegű folyamat, és egyik sarkalatos pontja, hogy bizalmas és előítélettől mentes. Mindazt, ami a mediációs folyamat során elhangzik, előítélet nélkül kell elfogadni, és nem használható fel nyilvánosan vagy a későbbi eljárásokban. Minden olyan információt, amit az egyik fél bizalmasan közöl a mediátorral, az nem adhat tovább a másik félnek, csak az egyik fél konkrét felhatalmazásával.

Amikor a résztvevők a mediációt veszik igénybe, leggyakoribb motívumuk és céljuk a győzni akarás erős vágya. Ugyanígy a mediátor is győzelemre, megegyezésre törekszik. Azonban mindkét fél nem győzhet azonos mértékben. A szemben álló felek szeretnének maximális előnyökhöz jutni a mediáció során, és a közvetítő olyan megállapodásra törekszik, amellyel

elkerülhetik a felek a további vitát, a pereskedést. Ha tiszteletben tartjuk a pozitív gondolkodás és a nyer–nyer viszonyulási formákat, a felek akkor sem nyerhetnek azonos mértékben. Ezért át kell fogalmazniuk, hogy mit várnak a mediációtól, mit értenek nyereség alatt, vagy mit jelent számukra a cél elérése.

A mediáció az igények és érdekek által meghatározott folyamat

A mediáció nem a résztvevők jogairól és kötelességeiről, sokkal inkább az egyéni igények és érdekek kifejezésre juttatásáról szól. A hosszadalmas és elhúzódó egyezkedések, a konfliktushelyzetek megoldatlanságának kudarc leginkább abból ered, hogy a felek könnyen megrekednek az ellenséges hadállásokban, és képtelenek kikeveredni ebből a zsákutcából. Az ellenséges hadállások éppen a jogok világából erednek, mert a résztvevők belemerevednek a jogok és kötelességek útvesztőibe.

A hosszadalmas és kétesélyes pereskedéssel szemben – ahol majd a múltban történeteket kell feleleveníteni – a mediáció a jövőbe tekint, és arra buzdítja a résztvevőket, hogy közösen vizsgálják meg és értékeljék át a vitában elérendő céljaikat és terveiket olyan módon, hogy nézzenek rá jelenlegi és jövőbeli igényeikre és érdekeikre. Mert egy nézőpont az, hogy mi a jogos és mi a kötelező, ám egy másik nézőpont a valódi szükséglet és a közös érdek.

A mediációs ülés, folyamat menete

1. szakasz: Kapcsolatfelvétel és bevezetés

(vagy) Az egyik fél felkéri a mediátort a mediációs eljárás lefolytatására. A mediátor kapcsolatba lép a másik féllel és igyekszik rábírni őt a mediációs eljárásban való részvételre.

(vagy) Más esetben mindkét fél együttesen keresi meg a mediátort, s közösen kéri fel a közvetítői eljárás lefolytatására.

Ezt követően a mediátor meghívja a feleket az első mediációs tárgyalásra; az időpontot és az alapproblémát írásban, szerződésben rögzítik.

Az első tárgyalás

A mediátor és a felek vesznek részt az ülésen, ám a felek által meghatározott személyek, mint érintettek is beülhetnek az ülésre, de az ülés menetébe nem szólhatnak bele. A felek a szünetben konzultálhatnak ügyvédekkel és a többi személlyel.

a) A mediátor az üdvözlést követően kifejezi elismerését, hogy

- a felek eljöttek és részt vesznek az ülésen,
- a felek kinyilvánították és most is kinyilvánítják egyezségekre való törekvésüket.

b) A mediátor tájékoztatja a résztvevőket az eljárást érintő legfontosabb kérdésekről és az eljárás várható költségeiről (szociális szakmákban a mediációs eljárásnak nincs a felekre háruló költsége).

A mediátor

- meghatározza az ülés időtartamát,
- meghatározza, hogy a folyamatot ő tartja kézben, tehát ő vezeti az ülést,
- elmondja, hogy az ülés tartalmáért a résztvevők a felelősek,
- elmondja, hogy lehetősége lesz a résztvevőknek saját álláspontjaik kifejtésére,
- kéri, hogy a résztvevők saját érdekeiket határozzák majd meg,
- kéri, hogy az ülés hangneme maradjon meg a humánus és kölcsönös tiszteletbentartás határain belül,
- kéri, hogy a résztvevők ne azt keressék az ülés menetében, ki volt eddig, s miben a hibás, inkább a jövőre fókuszáljanak,
- kéri, hogy a felek törekedjenek a kölcsönösségre, a nyertes–nyertes megoldás elérésére.

2. szakasz: Megszakítás nélküli idő

Célja: Mindkét fél megkapja a lehetőséget, hogy saját szemszögéből elmondja a problémáját.

Mediátor mondja:

- Először csak hozzám beszélnek egyenként, külön–külön, s ameddig az egyikük beszél, addig a másik fél jegyzetel és figyel. Ha szükséges, időnként összefoglalom az elmondottakat, hallottakat.

S a felek egyenként – anélkül, hogy bárki közbeszólna – elmondják saját problémájukat a saját szemszögükből.

A mediátor összefoglal és ellenőrzi tükrözéssel a hallottak helyességét.

3. szakasz: Eszmecsere

Célja: A résztvevők megismerjék a másik fél álláspontját, hogy megértsék a közöttük lévő konfliktus lényegét; s hogy a felek a múlt felhánytorgatása helyett a jövőre fókuszáljanak.

A résztvevők a vitás kérdésekről párbeszédese formában mondják el a véleményüket. A beszélgetést a mediátor irányítja, időről időre megfogalmazza az igényeket.

E szakaszban a mediátor

- tisztázó kérdésekkel kibontja a probléma vitás kérdéseit,
- a visszajelzéseket semleges megfogalmazással juttatja kifejezésekre,
- egyenként tárgyalja a kibontott vitás kérdéseket
 - felírja táblára az adott téma nevét, kettéosztja a táblát, felírja a két résztvevő nevét, a felek előadása alapján felírja a javaslatokat, ajánlatokat;

- kérdéseivel, kommunikációjával megakadályozza a veszekedéseket, sértegetéseket, a destrukciót;
- szükség esetén külön tárgyalást folytat a felekkel, majd visszacsatolja ennek eredményét a közös ülés munkájába;
- pozitív visszajelzéseket ad a másik fél álláspontjához való közeledésre, s a saját igénynek a megegyezés érdekében történő módosítására;
- ösztökéli a résztvevőket az alternatívákra, a jövőorientált gondolkodásra, a megbékítő gesztusokra;
- külön, a táblán vizuálisan is kiemeli és értékeli az elért részeredményeket, részmegállapodásokat.

– kérdései

- zárt vagy eldöntendő kérdések (igen/nem); ezek előnye, hogy kisebb vita kialakulását teszi csak lehetővé, s nagyobb kontrollt biztosít;
- nyitottak (a válaszoknak széles a skálája); ezek hátránya, hogy veszekedés alakulhat ki;
- irányítottak (egy adott személynek, résztvevőnek teszi fel); ezek előnye, hogy nagyobb kontrollt biztosít a mediátor számára;
- nem irányítottak (bármely fél megválaszolhatja); előnye, hogy választ kap a mediátor arra, kinek mi a véleménye, hátránya, hogy könnyen vita kerekedhet a felek különböző válaszai körül;
- fókuszáló vagy összpontosító kérdések, melyek beszűkített válaszlehetőséget biztosítanak, s ezzel megmaradhat a kontroll;
- jövőirányítottak; a következő időszakra vagy a távlati elképzelések felé terelhető ezzel a vita témája;
- folyamatmegszakítóak; az eddigi folyamat előrehaladásának megszakítása és új irányba terelése;
- visszafókuszálóak vagy újraösszpontosítóak; amikor a felek elkalandoznak a témától, feladattól;
- hipotézisvizsgálók; a résztvevők ki nem mondott igényeiről alkotott elképzelések megvizsgálása, feltárása, kontrollálása.

4. szakasz: A megállapodás kidolgozása

Célja: A lehetőségek kialakítása; a lehetőségek megvalósulásának vizsgálata.

A mediátor előterjeszti azt a megoldási javaslatot, amely a felek érdekét számításba véve a legmegfelelőbbnek talál.

5. szakasz: A megállapodás megírása

Célja: Kötelezettségvállalás a megegyezés betartására; emlékeztető megfogalmazása az egyezés egyes pontjairól; a későbbiekben felmerülő félreértések kizárása; a későbbiekben még megtárgyalandó kérdések meghatározása.

Az eljárás végén a felek által, a mediátor segítségével kidolgozott megoldási javaslat szerződésbe foglalására kerül sor.

6. szakasz: Lezárás

Célja: A résztvevők jelenlétének és munkájának megköszönése; a mediáció eredményeinek áttekintése; az ülés hivatalos lezárása a pozitívumok kiemelésével.

A MEDIÁCIÓBAN ALKALMAZOTT KOMMUNIKÁCIÓS TECHNIKÁK

Empatikus együttérzés, beleélés: ez tudatja a résztvevőkkel, hogy a mediátor megérti az érzéseiket; de a mediátor nem reagálja túl a helyzetet. Tudomásul veszi a résztvevők érzéseit, ezt jelzi vissza, majd továbblép.

Edukatív technika: a résztvevők nevelése, oktatása; a lehetőségekről, tényekről, alternatívákról való informálás, tájékoztatás.

A résztvevők kijelentéseinek kölcsönössé tétele: a mediátor semlegesíti a felek aggodalmait, szükségleteit, céljait és érdekeit.

Normalizálás: a mediátor egyszerűnek, közönségesnek és általánosnak érezteti a felek problémáját, ezáltal növeli a résztvevők hitét abban, hogy lehetséges megoldást találni konfliktusukra, problémáikra.

Kölcsönös engedmény: a mediátor a nehezen ajánlatot tenni tudó fél számára biztosítja a kölcsönösséget.

Összefoglalások: a mediátor gyakran alkalmazza, hogy kontrollálja, jól érti-e a szituációt, illetve kiemlje a felek álláspontját.

A feladat pontos meghatározása: a folyamat fenntartása érdekében a mediátor átvezeti az ülést a következő szakaszba.

A résztvevők együttműködési készségének értékelése: az elért eredmények elismerése, gyakori pozitív visszajelzés, az előremutató megnyilvánulások azonnali kiemelése.

ÖSSZEFOGLALÁS:

- A mediáció egy konfliktuskezelési módszer, melynek lényege, hogy két fél vitájában, mind a két fél közös beleegyezésével egy semleges harmadik fél is bekapcsolódik segítő szándékkal.
- A mediátor a problémamegoldó folyamat keretében segít tisztázni a konfliktus természetét, segít olyan megoldást találni, amely mind a két fél számára kielégítő.
- A mediáció főbb elemei:
 - az egyezkedést segítő technikák alkalmazása,
 - a probléma megfogalmazása,
 - az álláspontok közelítése,
 - az egyezkedés folyamatának lépésekre bontása,
 - az empatikus kommunikáció fejlesztése,
 - alternatív megoldások keresése,

- közös cél kialakítása,
- a beszűkülés, bizalmatlanság, merev attitűdök kialakulásának megakadályozása.
- A mediációnak három fontos, kiemelkedő eleme van:
 - konszenzus,
 - magánjelleg és kölcsönös bizalom,
 - igények és érdekek dominanciája.
- A mediációs ülés, folyamat menete
 - 1. szakasz: Kapcsolatfelvétel és bevezetés
 - 2. szakasz: Megszakítás nélküli idő
 - 3. szakasz: Eszmecsere
 - 4. szakasz: A megállapodás kidolgozása
 - 5. szakasz: A megállapodás megírása
 - 6. szakasz: Lezárás
- A mediációban alkalmazott kommunikációs technikák
 - Empatikus együttérzés, beleélés
 - Edukatív technika
 - A résztvevők kijelentéseinek kölcsönössé tétele
 - Normalizálás
 - Kölcsönös engedmény
 - Összefoglalások
 - A feladat pontos meghatározása
 - A résztvevők együttműködési készségének értékelése

A mediációs ülést vezetheti egy vagy két mediátor.

A mediációs ülés lehet ún. sétáló is; ez azt jelenti, hogy az egymással egy légtérben, egy helyiségben meglenni nem tudó feleket a mediátor(ok) külön-külön helyiségben helyezik el, s a mediátor(ok) (együtt) „sétálnak” a konfliktusban lévők között. E módszer esetén a mediátor(ok) minden esetben a tárgyalásban lévő féltől felhatalmazást kérnek arra, hogy a beszélgetésükből mit mondhatnak, mit mondjanak el a másik félnek.

Az ülésen a mediátor(ok) nem erőlteti(k), ám törekszik arra, hogy a feleket „egy asztalhoz ültesse”.

A szociális szakmákban, különösen a gyermekjóléti szolgálatoknál alkalmazott módszer a kapcsolati mediáció, melynek kiegészítője lehet a kapcsolatügyelet alkalmazása több lépésben.