

ÁROP-2.2.13.

Közigazgatási Vezetői Akadémia

4. modul, 5. témacsoport

Kooperatív tárgyalás és konfliktuskezelés

Tréning háttéranyag

Tananyagszerző: Dr. Pallai Katalin

Tartalom

Bevezetés és tartalmi összefoglalás	5
1. Alapfogalmak.....	9
1.1. Felek, viták és konfliktusok.....	9
1.2. A Harvard módszer	10
2. Az együttműködő tárgyalás - a racionális tárgyalás	13
2.1. A versengő és együttműködő tárgyalás	14
2.1.1. A versengő tárgyalás	14
2.1.2. Együttműködő tárgyalás.....	16
2.2. Pozíciók, érdekek és szükségletek	18
2.3. További tárgyalási stratégiák.....	24
2.4. A személyiség szerepe	25
2.4.1. Az asszertivitás	27
2.4. Az értékteremtés.....	28
2.5. Az értékteremtés feltételei	29
2.6. A Harvard módszer négy alapelve	30
3. Miért könnyű hibázni? – információk és történetek.....	33
3.1. A kognitív létra	34
3.2. A feltáró beszélgetés	36
3.3. Az aktív figyelem.....	37
4. Nehéz helyzetek – éleződő konfliktusok	40
4.1. A kognitív hurok	41
4.2. A jéghegy érzelmi oldala.....	42
5. Konfliktuskezelés - Alternatív Vitarendezés	45
5.1. Egyszerű esetek és alapfolyamatok.....	47
5.1.1. A konfliktuskezelési folyamat és a harmadik fél szerepe	49
5.1.2. AVR felfogások és a szakemberek szerepértelmezései	50
5.2. Komplex esetek	51
5.2.1. Érték-, identitás- és kapcsolati konfliktusok.....	52
5.2.2. Strukturális elemeket is tartalmazó konfliktusok.....	53
5.3. Konfliktus átalakítás	55
6. A szervezeti kultúra és a vezetés szerepe	57
6.1. A szervezeti kultúra szerepe.....	58
6.2. A vezető döntése	59
6.2.1. Az együttműködő kultúra a szervezetben és a csoportban	59
6.2.2. Szervezeti hatékonyság	61
7. Ajánlott szakirodalom.....	63

Bevezetés és tartalmi összefoglalás

Vezetői pozícióban napi tevékenységünk jelentős része tárgyalással, problémák és konfliktusok megoldásával telik. Szinte nem múlik el nap úgy, hogy valami új dolog fel ne merülne, vagy ki ne derülne, hogy valami nem pont úgy működik, ahogy szeretnénk, vagy hogy munkatársainkkal, vagy ügyfeleinkkel kisebb-nagyobb dolgokban érdekeink vagy elképzeléseink össze ne ütköznének. Ha azonban ma még teljes is az összhang, akkor is be kell látnunk, hogy a világ változik, így egészen biztosak lehetünk benne, hogy lesz olyan pont, amikor valami már nem lesz ideális, vagy az elképzelések eltérnek. Tudjuk, hogy a tárgyalás, a problémamegoldás, az időnként kialakuló konfliktusok oldása nem megkerülhető feladat. Azt is tudjuk, hogy a mód, ahogyan az egyes ügyeket megoldjuk, nemcsak azt dönti el, hogy az adott ügyben mi a kimenet, hanem komoly hatással lehet az érintettek kapcsolatára, és az esetleg később felmerülő ügyek kezelésére is. Egy vezető számára, aki sok olyan partnerrel tárgyal és dolgozik együtt, akik holnap is a partnerei lesznek, a tárgyalások nem kizárólag arról szólnak, hogy miben egyeznek meg, hanem arról is, hogyan jutnak el a megegyezésig. Ezekben a helyzetekben a vezető teljesítményéte tárgyalási és konfliktuskezelési kompetenciája határozza meg: egyrészt az, hogy képes-e eredményesen tárgyalni, a tárgyaló asztaltól elhozni azt, ami miatt elkezdte a tárgyalást, másrészt az, hogy amikor feláll, szövetségesektől vagy ellenségektől búcsúzik-e el. További teljesítményét, későbbi eredményeit is befolyásolják ezek a kapcsolatok és viszonyok.

Az eredményorientált vezető célja nem lehet más, mint hogy, a különböző tárgyalási helyzetekben a lehető legjobb megoldásokat találja meg és közben partnereihez fűződő viszonya se sérüljön, sőt ha lehet, inkább erősödjön. A tárgyalástechnikában az együttműködő tárgyalásként értelmezett módszer pont erre ad lehetőséget: módszertant és gyakorlati eszköztárt ad arra, hogy lehetőség szerint a legjobb megoldásokat találjuk meg a tárgyalás során, és ezt úgy tegyük, hogy ne kelljen kapcsolatinkat se feláldoznunk az eredmény oltárán.

A kurzus alapvetően az együttműködő – más néven az érdekalapú, ún. integratív tárgyalás – módszertanát oktatja. A tárgyalástechnikában gyakran Harvard módszernek is nevezik ezt a módszert. A név onnan ered, hogy a Harvard Egyetem 1983ban alapított interdiszciplináris PON (Project on Negotiation) programja több mint 30 év szisztematikus munkával kidolgozta a az együttműködő tárgyalás és konfliktuskezelés módszertanának és gyakorlati eszköztárának meghatározó elemeit. A Harvard módszer korszakalkotó újdonsága az volt, hogy az 1980-as években,

amikor az üzleti iskolák és egyetemek még alapvetően a versengő tárgyalás technikáit oktatták, az éppen induló megakutatás középpontjába nem a versengés és elosztás legeredményesebb technikáinak kutatását, hanem az értékteremtő együttműködés lehetőségének kidolgozását helyezte.

Az elmúlt 30 évben Harvard módszer olyan gyakorlatokat teremtett, amelynek részei mára már egyetlen korszerű tárgyalási, vagy konfliktuskezelési könyvből, vagy oktatásból sem hiányoznak. De nemcsak újszerű módszert eredményezett ez a folyamat, hanem egy új kultúrát is teremtett – az aszertív, érdekalapú, és mégis együttműködő tárgyalás és konfliktusoldás kultúráját. Ez a kultúra, megközelítés, szemlélet és az együttműködő, konszenzust célzó módszerek széles körben beépültek a korszerű vezetés, szervezeti kommunikáció, szervezetfejlesztés, ügyfélkapcsolat, konfliktuskezelés és tárgyalás oktatásába és gyakorlatába. A módszer készségszerű alkalmazása elhagyhatatlan eleme lett a korszerű vezetési eszköztárának.

A kurzus célja, hogy olyan szemléletet, megközelítéseket és technikákat oktasson, amelyek segíthetik a vezetőket abban, hogy napi munkájuk, munkatársaikkal és partnereikkel való érintkezések és tárgyalási helyzetek során a felmerülő problémákat és konfliktusokat konstruktívan és eredményesen tudják megoldani úgy, hogy közben a kapcsolataik se sérüljenek.

Tárgyalásról, problémamegoldásról és konfliktusok kezeléséről lesz szó. Fontos azonban már itt a kurzus elején két dolgot leszögezni. Az egyik az, hogy figyelmünk nem a felosztásra koncentráló, versengő tárgyalásra irányul, hanem a középpontba az értékteremtést helyező, kooperatív (együttműködő) tárgyalás kerül, amely nem ellenfélnek, hanem partnernek tekinti a szemben ülőt. Az itt oktatott módszer vita vagy konfliktus esetén is problémamegoldó partnerekként kezeli az érintetteket. Ebben a felfogásban a vita, a probléma és a konfliktus nem feltétlenül negatív tartalmú. Ebben a felfogásban a probléma és a konfliktus olyan helyzetet jelent, amikor valaki valamit meg akar oldani, vagy valamit meg akar változtatni. Van legalább egy olyan szereplő, aki felismeri a problémát, vagy a problémának a lehetőségét, és az elég fontos számára ahhoz, hogy tárgyalást kezdeményezzen.¹ A kurzus során végig arról lesz szó, hogy ilyen helyzetekben hogyan tud a vezető az érintettekkel együttműködve szembenézni a helyzettel: elemezni, megoldásokat keresni, tervezni, megegyezni, döntést hozni és megvalósítani.

Ebből persze az következik, hogy a kooperatív /együttműködő jelző az érintetteket bevonó, velük együttműködő folyamatokat jelöli. A folyamat lényege az értékteremtés: az az érték, amit az érintettek együttműködése teremt. Nem kell okvetlenül monumentális dolgokra gondolni, az értékteremtés sokféle dolgot jelenthet. Például érték az, ha egy kicsit olcsóbb megoldást találunk,

¹ Ez a probléma és konfliktus definíció a konszenzusteremtésben használatos. (Straus, 2002: 5) Az együttműködő tárgyalás és konfliktusoldás kiindulópontjaként ez a definíció tűnik a legalkalmasabbnak.

vagy jobban működött, olyat, amely elégedettebbé és boldogabbá teszi az érintetteket, és érték az is, amikor egy igazán nagy dolgot alkotunk, vagy bizalom épül a partnerek között, a közösség összetartása erősödik, vagy „csak” feloldódnak régóta hordozott sérelmek vagy ellentétek. A kooperatív tárgyalásnak ez mind eredménye lehet.

A tréning célja:

- a kooperatív tárgyalás és konfliktuskezelés fogalmának tisztázása és technikájának elmélyítése
- a tárgyalási és konfliktuskezelési kultúra és a szervezet hatékonysága közötti összefüggés tisztázása
- kompetenciafejlesztés különböző tárgyalási helyzetekben: elemzés, felkészülés, stratégiaválasztás, tárgyalás, eredmény stabilizálása.

A továbbiakban azokat a koncepcionális alapokat foglalom össze, amelyekre a tréning épül. Az első fejezetben a téma tárgyalásához nélkülözhetetlen **alapfogalmak** és megközelítés bevezetése olvasható. A második fejezetben a **racionális tárgyalás** alaphelyzetén keresztül magyarázom el részletesen az együttműködő tárgyalás lényegét. Azért szerepel a racionális jelző a címben, mert olyan helyzetekről lesz szó, amelyekben a felek aránylag nyugodt józansággal az érdekeikre, vagyis a mindennapi racionalitásra koncentrálva tárgyalnak. A helyzetet nem terhelik heves érzelmek vagy elmélyült konfliktusok. Ezen a síkon a racionális, érdek alapú tárgyalás alapmódszerét lehet megérteni.

A harmadik fejezet címe: **Miért hibázunk? – információk és történetek**. Itt egy fokkal nehezebb helyzeteket elemzünk. Olyanokat, ahol már lényegében eltérő feltételezések, olvasatok, történetek ütköznek. Arra keresünk módszert, hogy kiélezettebb helyzetekben milyen logikával és módszerekkel lehet az együttműködő problémamegoldás feltételeit megteremteni.

A negyedik fejezet az igazán **nehéz helyzetekről** szól. Olyanokról, amelyekben a felek mélyen érintettek: érzelmeik, identitásuk sérülését érzékelik, ettől magas érzelmi hőfokon, komoly fájdalmak, sérülések és félelmek jelenhetnek meg, és a konfliktusok gyorsan eszkalálódhatnak.

Az ötödik fejezet az **alternatív vitarendezésről** szól. Olyan helyzetekről, amikor a felek nem tudnak megegyezésre jutni, és ezért pártatlan szakember segítségére szorulnak.

Végül a záró, hatodik fejezetben mindezen módszerek alkalmazásának **szervezeti következményeiről** lesz szó. Arról, hogy mit eredményez a vezető és szervezete számára, ha az együttműködés éthosza és módszerei a vezető vezetői felfogásába, megközelítésébe és eszköztárába beépül. Bár ez a rövid

zárófejezet kicsit túl is lép a címben megjelölt célon, a célcsoport ismeretében mégis elhagyhatatlannak ítélttem.

1. Alapfogalmak

1.1. Felek, viták és konfliktusok

Amikor tárgyalásról, vagy konfliktuskezelésről ír az ember, az egyszerűség kedvéért gyakran a felek kifejezést használja. A *felek* teljesen semleges kifejezés. Jelenthet tárgyalókat, vitatkozókat, vagy akár elmélyült konfliktusban álló embereket vagy csoportokat. Jelenthet két, vagy akár több szereplőt, és végül jelenthet szimmetrikus, vagy aszimmetrikus kapcsolatban álló személyeket. Ezekről a helyzetekkel később részletesen is szó lesz.

Tárgyalásnak azt nevezzük, amikor az egymással közös és eltérő érdekekkel rendelkező felek egymással közvetlenül egy strukturált kommunikációs folyamatot indítanak el annak érdekében, hogy kölcsönösen elfogadható megoldásra jussanak. Ezeket a folyamatokat, amelyekben csak az érintettek vesznek részt, *közvetlen tárgyalásnak*, vagy röviden tárgyalásnak nevezzük a továbbiakban.

Vitáról akkor beszélünk, amikor emberek vagy csoportok véleményei ütköznek. A vita feltétele, hogy a felek úgy érzik, hogy egy adott ügyről vagy témáról kialakított véleményük vagy álláspontjuk eltérő. Emellett azonban az is feltétele a vitának, hogy legyen valami, ami összeköti a feleket, ami miatt ütköznek az eltérő álláspontok. A vélemények eltérése különbözőképpen kerülhet felszínre: kiderülhet cselekedetekből, választásokból, vagy az álláspontok verbális vagy nem verbális kinyilvánításából. Vita akkor van, amikor a szereplők egymással szemben állva kifejezik és ütköztetik álláspontjaikat. Ez megtörténhet kusza, heves és érzelmes formában, vagy higgadt és racionális párbeszédben. A vita célja általában a másik meggyőzése, vagy valamely, a felek számára elfogadható közös vélemény kialakítása.

Konfliktus akkor alakul ki, amikor az adott ügyben egymásra utalt szereplők (egyének vagy csoportok) úgy érzékelik, hogy cselekedeteik vagy álláspontjaik összeegyeztethetetlenek. Egymásrautaltságuk azt jelenti, hogy szükségesnek látják a konfliktus feloldását, mert különben saját vagy egymás érdekei vagy értékei ellen cselekszenek, vagy érdekeik/értékeik sérülnek.

Viták vagy konfliktusok során előfordulhat, hogy a vitában álló felek kapcsolata olyan mértékben megromlik, vagy a felek problémalátása olyan mértékben ellentétessé válik, hogy már nem látnak esélyt arra, hogy közvetlen tárgyalással oldani tudják az ellentétet. Van, aki ilyenkor erőből próbál

megoldást találni (pl. hatalmi döntés, erőszak), van, aki a joghoz fordul (pl. bíróság), más a megegyezéshez keres segítséget (pl. mediátort vagy facilitátort hív).

Konfliktuskezelésről, más néven *alternatív vitarendezésről*² (AVR) akkor beszélünk, amikor a felek a konfliktusos helyzet feloldása érdekében egy pártatlan közvetítőt (mediátort vagy facilitátort) vonnak be annak érdekében, hogy segítse a vitában álló feleket számukra elfogadható megegyezésre jutni. Bár természetesen a jogi út, a hatalmi döntés és az erőszak is lehetséges és gyakran alkalmazott módja a konfliktusok kezelésének, azonban a konfliktuskezelés kifejezést általában a békés megoldásokra, a felek megegyezését közvetítővel segítő, AVR módszerekre használja a szakma és az irodalom. Amikor a továbbiakban a konfliktuskezelés magában, jelző nélkül szerepel ebben a jegyzetben, AVR módszertanon alapuló békés, közvetített konfliktuskezelést fog jelenteni.

Az alapvető fogalmak tisztázása után nézzük meg, hogy honnan ered az együttműködő módszer és mi a lényege.

1.2. A Harvard módszer

1981-ben jelent meg Roger Fischer és William Ury, azóta több millió példányban kinyomtatott és több mint 30 nyelvre lefordított könyve, a *Getting to Yes*.³ A könyv azzal vált a korszerű tárgyalástechnika és konfliktuskezelés egyik alpművévé, hogy nagyon tiszta és közérthető formában fejtett ki egy korszakalkotó gondolatot. A tárgyalástechnika oktatása korábban arra koncentrált, hogy milyen tanácsot lehet adni az egyik félnek ahhoz, hogy a legnagyobb részt szerezhesse meg a tárgyalás tárgyát képező javakból. A könyvben a szerzők amellet érveltek, hogy mindenki jobban jár, ha a javak felosztása előtt inkább azon gondolkodnak el közösen a felek, hogy mi a legjobb megoldás, vagyis hogyan bővíthetőek az „asztalon fekvő javak”. Hiszen ha jobb megoldás születik, ami több értéket tartalmaz, többet oszthatnak szét és akár mindenki jobban járhat. A könyv által részletesen bemutatott együttműködő tárgyalás módszere,⁴ paradigmaváltást jelentett a korábban

² Alternatív vitarendezés, vagy az AVR betűszóban az alternatív kifejezés arra utal, hogy a módszer a jogi út/a bírósági eljárás alternatívája.

³ Fisher, R., - Ury, W.. (1981). *Getting to Yes: negotiating Agreement Without Giving In*. New York: Penguin Books. A második kiadás alapján készült magyar fordítás: Fisher, Roger - William Ury - Bruce Patton: *A sikeres tárgyalás alapjai*. Bagolyvár Könyvkiadó Budapest. 1997.

⁴ A könyvben eredetileg a „principled negotiation” angol kifejezés szerepel, ami leginkább elvszerű tárgyalásként fordítható. KAz integratív, kollaboratív/együttműködő, és érdekalapú tárgyalás is elterjedt a módszer megnevezéseként. A kollaboratív kifejezés helyett azért használom a kooperatívát és együttműködőt, mert magyarul ezek állnak legközelebb az eredeti kifejezés értelméhez és semlegesebbek, mint a a kollaboratív kifejezés..

egyeduralkodó versengő tárgyalási megközelítésekhez képest.⁵ Ezen a gondolati alapon született meg a Harvard módszer.⁶

1983-ban jött létre a Harvard Egyetemen alapított interdiszciplináris központ, a Project on Negotiation (PON), melynek alapítói arra szövetkeztek, hogy folytatva a Getting to Yes gondolatát részletesen kidolgozzák a békés és együttműködő tárgyalás, problémamegoldás és konfliktuskezelés módszereit és eszközeit. Az új projektben résztvevő szakértőket az a meggyőződés hajtotta, hogy a véleményeltérések kezelésére biztosan van jobb módszer, mint a versengés és a harc, vagy a taktikai küzdelem. Az aktuális gyakorlatban ugyanis a szakértők feladata az volt, hogy ügyfeleknek olyan támogatást adjanak, amivel jobban tudják saját érdekeiket más érintettekkel szemben érvényesíteni. A korszakalkotó fordulat az volt, hogy a PON alapítói – továbbépítve a Getting to Yes gondolatmenetét - megváltoztatták az alapkérdést. Ők azt a kérdést tették fel, hogy milyen tanácsot lehet a feleknek közösen adni annak érdekében, hogy a legjobb megoldás szülessen. Itt a legjobb megoldást már nem az egyik fél szempontjából értelmezték, hanem a folyamat során megteremthető előnyök maximumaként, vagyis a legjobb az összességében legjobb megoldást jelentette. Ez a fordulat indította el az immár évtizedes folyamatot, amelynek során az együttműködő, integratív tárgyalás technikáit a legkülönbözőbb tárgyalási helyzetekre részletesen kidolgozták. A fordulat lényege tehát az, hogy az egyik félre koncentráló taktikáról az előnyöket maximalizáló stratégiára került a hangsúly. A tárgyalási szakmában pedig – az ügyfél felé elkötelezett tanácsadók mellett – megjelent egy új szereplő: a felek tárgyalását segítő, pártatlan facilitátor. A facilitátor már nem az egyik vagy másik ügyfélhez kötődik, hanem az értékteremtés és a korrekt megoldások irányában elkötelezett. Így pártatlanul igyekszik segíteni a feleket, hogy a mindenki számára legjobb megoldást találják meg.

Mivel ez a kurzus és a kurzushoz kapcsolódó háttéranyag vezetőknél szól, talán érdemes egy rövid kitérőt tenni a PON saját munkamódszerére is, ami a projektben résztvevők integritásáról szól. A PON keretében neves egyetemeken vezető tudósai dolgoznak, akik folyamatos gyakorlati tevékenységet is végeznek. Elsődleges céljuk az volt, hogy olyan műhelyt hozzanak létre, ahol együtt gondolkodva és kísérletezve alkotnak új megközelítéseket, majd ezek következményeit saját területükre alkalmazva elemezzék, és dolgozzanak ki módszereket és technikákat. A PON megbeszélései alatt a résztvevők pont olyan szabályokat alkalmaznak, amelyeket tárgyalás vagy konfliktuskezelés közben, vagy

⁵ Itt elégedjünk meg azzal, amennyit a fogalmak alapján megértünk. A két módszer részletes összehasonlítása a következő modulban következik.

⁶ Különösen a német szakirodalomban hívják így a Getting to Yes német kiadása óta, aminek a címe *Das Harvard-Konzept*. (Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton: *Das Harvard-Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik*. 23. Auflage. Campus-Verlag, Frankfurt am Main u. a. 2009, ISBN 978-3-593-38982-0, (1. Auflage 1984). A Harvard módszer kifejezés, azonban egyre inkább más nyelveken is megjelenik.

részvételi fórumokon. Az interakciót és a különböző nézőpontok artikulálódását tűzik célul.⁷ Miért fontos ez? Mert azt mutatja, hogy magukra is azt alkalmazzák, amit módszerként ajánlanak. Kilépnek a versengő vita nyugati kultúrájából és közösen dolgoznak azon, hogy alkotó folyamatban találjanak új megoldásokat, amelyekben egyesülhetnek a különböző szereplők eltérő perspektívái.

Azért említettem meg a PON munkamódszerét, mert még mielőtt a részletekre térek, fontos megérteni, hogy az együttműködő folyamat nem egyszerűen csak egy módszertani elem a szakértő repertoárjából. Az együttműködő folyamat nem értéksemleges, hanem nagyon határozott értékválasztáson alapul: a szereplők méltóságába és képességeibe vetett hiten, és azon a meggyőződésen, hogy mindenki véleményt formálhat, és mindenkinek joga van az őt érintő döntésekben részt venni. Ha ebben nem hiszünk, a módszer csak üres, átlátható technika marad. Mindaddig, amíg az ember nem hisz abban, hogy az érintetteknek alapvető joga a részvétel az őket érintő kérdések megtárgyalásában, és megfelelően vezetett folyamatban hozzá tudnak járulni a problémamegoldáshoz, addig nem képes figyelemmel fordulni tárgyalópartnerre felé. Hiányozni fog belőle az a kíváncsiság, ami a módszerhez elengedhetetlen feltáró beszélgetéshez kell. Ha pedig kimarad a feltáró rész, nagy a kockázata annak, hogy kimarad az értékteremtés is.

Alázat és méltóság, szabadság és felelősség, értékteremtés és együttműködés összetartozik. Ha valaki nem tud nyitottsággal és alázattal figyelni az álláspontokra és feltérképezni a lehetőségeket, és nem mély meggyőződése, hogy az érintettek fontos tudások, felkészültségek birtokosai, amelyek alapján képesek a számukra legjobb megoldás megtalálásban, akkor nem együttműködően fog tárgyalni. Amikor a tárgyalópartnerek, vagy érintettek bevonása csak taktikai vagy politikai álarc, a résztvevők előbb utóbb ezt érzékelik és a kezdeményezés többet árt a kezdeményezőkhöz vetett bizalomnak, mint, amennyit javít a folyamaton.

Végül még egy fontos gondolat: nehéz, komplex tárgyalási helyzetekben, vagy kiéleződött konfliktusok során, a jó folyamathoz sajnos még az értékrend, alázat és integritás is kevés. Megfelelő szakértelem is kell. Ahhoz, hogy egy alapvetően nyugalmas, kiegyensúlyozott helyzetben egy partnerrel, vagy egy kisebb csoport egymásban bízó emberrel jól együtt tudjunk működni általában van gyakorlatunk és eszközszerünk. Nehéz helyzetekben azonban fontos a speciális szakértelem. Ezért – bár ez a könyv alapvetően a közigazgatási vezető tárgyalási és konfliktusokat kezelő kompetenciáját hivatott fejleszteni - az ötödik fejezetben azokról a konfliktuskezelő folyamatokról is szó lesz, amelyekben érdemes pártatlan szakember segítségét megfontolni.

⁷ Ilyen szabályok például: Nem kritizálhatjuk a másik gondolatát, de építhetünk rá; Nem lehet témát váltani lezárás előtt, és pontosan, gyakran vizuálisan is rögzítjük a gondolatokat és tanulságokat.

2. Az együttműködő tárgyalás - a racionális tárgyalás

Ebben a részben a tárgyaláshoz kapcsolódó legfontosabb gondolatokat foglalom össze, alapvetően a kooperatív tárgyalás első nagy „bibliája” Roger Fischer és William Ury: *Getting to Yes*⁸ című könyve alapján. Azért választottam ezt a forrást, mert magyarul is hozzáférhető háttérolvasmány, és hihetetlen tisztán, érthetően, ugyanakkor nagyon egyszerűen foglalja össze az alapokat. Első megjelenése óta több millió példányban nyomtatták ki és több, mint harminc nyelvre lefordították. És miközben ma is kötelező irodalomként írják elő tárgyalási és konfliktuskezelő kurzusokhoz vezető egyetemeken, bátran ajánlható nehéz szövegekhez nem szokott munkatársaknak vagy akár háziasszonyoknak is.

További érv emellett a forrás mellett, hogy a lényegre koncentrál, ami a vezető szempontjából is a legfontosabb. A könyvesboltok polcai tele vannak tárgyalástechnikai könyvekkel, amelyek mind nagyszerű saját módszert ajánlanak. Azonban ha az elmúlt tíz év termését megvizsgáljuk, azt látjuk, hogy a sokféle könyvben szereplő közös pont az, ami – 1981-ban a *Getting to Yes* megjelenésekor – a könyv korszakalkotó elemét jelentette: a kooperatív, más néven együttműködő, vagy integratív, értékteremtő tárgyalás módszere. (Angolul a „principled negotiation” a legelterjedtebb kifejezés, amit elvszerű tárgyalásként lehetne fordítani, azonban érdekes módon ez a kifejezés magyarul nem terjedt el)

Ennek a fejezetnek a bevezetőjében már csak egy kérdés vár megválaszolásra. Ha a Harvard módszerről szól, akkor miért is került a Racionális tárgyalás a fejezet címébe? Azért, mert – pontosan úgy, mint a tréning során – szeretném érthetően tagolva felépíteni a tartalmat. A tárgyalásra először, mint racionális érdekérvényesítésre tekintünk. Mi a tárgyszerű, szubsztantív tartalma a tárgyalásnak, és mik a mérhető eredményei? Ez egy tisztán racionális dimenzió. Ehhez illesztjük a kapcsolati kérdéseket, vagyis azokat a megfontolásokat, hogy a tárgyalási stratégia milyen hatással lehet a tárgyszerű eredményre és a felek közötti kapcsolatra. Ezt a témát olyan gyakorlati tanácsokkal zárjuk, amelyek segíthetnek egyszerű és komplex tárgyalások során. Erről szól ez az első fejezet, mint ahogy a tréning első napja is erre koncentrál. Erre az alapra épülnek a következő fejezetekben tárgyalat további gondolatok, amelyek nehezebb, drasztikusan eltérő álláspontok közötti, súlyos érzelmi

⁸ Fisher, R., - Ury, W. (1981) *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. New York: Penguin Books. A második kiadás alapján készült magyar fordítás: Fisher, R. – UryW., – Patton B.: *A sikeres tárgyalás alapjai*. Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest, 1997.

tartalommal, és identitáskérdésekkel terhelt szituációkban és konfliktusokban alkalmazható módszerekről szólnak.

2.1. A versengő és együttműködő tárgyalás

Már eddig is használtam az együttműködő tárgyalás/folyamat kifejezést, mivel a Harvard módszer alapját az együttműködő tárgyalás módszere jelenti. Mielőtt továbblépek, érdemes ennek a tárgyalási stratégiának a lényegét jobban megvilágítani. Az együttműködő tárgyalást legkönnyebben a versengő tárgyalással összehasonlítva lehet megérteni. Nézzük ezért először a versengő stratégiát.

2.1.1. A versengő tárgyalás⁹

A versengés az individuális beállítottságú nyugati kultúra meghatározó eleme. Gondolkozzunk csak el azon, milyen az a vitakultúra, amit nap, mint nap otthon, a TV-ben, a közéletben, vagy akár baráti kapcsolatainkban látunk és tapasztalunk! A vitázók figyelme általában arra összpontosul, hogy saját nézőpontjukat minél jobban megfogalmazzák. Amikor a másik felet hallgatja a vitatkozó, ahelyett, hogy az ő nézőpontját próbálná befogadni, arra figyel, hogy hogyan tudná megdönteni a másik érveit és megvédeni a saját álláspontját. Mivel a sikert a vitázó általában abban méri, hogy kiinduló álláspontja mennyiben győzött, figyelme alapvetően taktikai, és nem nyitott, befogadó a másik fél felé. Ezt a stratégiát nevezik pozíció alapú versengésnek. A pozíció azt az álláspontot jelenti, amit a vitatkozó, vagy tárgyaló kialakított, és amiért harcol. A versengés tárgya a saját pozíció védelme és mind nagyobb mértékű elfogadtatása.

Mi a probléma ezzel? Alapvetően az, hogy kevés esélyt ad arra, hogy az álláspontok közeledjenek, a felek tudása és bölcsessége összegződjön, és a párbeszéd új, jobb megoldásokat eredményezzen. Hasonló a helyzet az üzleti és érdekvitákban is. Ha csak a saját álláspontomra, pozíciómra koncentrálok, és azért küzdök, hogy azt védjem, lehet, hogy nagyobb részt hozok el a felosztható hasznóból, de csekély eséllyel tudom csak bővíteni a felosztható javakat. A tárgyalás tudománya –

⁹ Angolul: Competitive vagy position based bargaining/negotiation. Nagyon sok tárgyalási kézikönyv tárgyalja. Kitérő, gyakorlatias és részletes tárgyalása található pl. Malhotra–Bazeman: Negotiation Genius (2007) című könyvében.

például az egyetemeken oktatott tárgyalási ismeretek – is nagyon sokáig erre a versengő felfogásra épült.

E rövid bevezető után nézzük a *versengő tárgyalást*¹⁰ egy kicsit részletesebben. A versengő tárgyalás célja a saját érdek minél eredményesebb érvényesítése a másik fél érdekeivel szemben. Célja a győzelem, ami a tárgyalás tárgyát jelentő előnyök minél nagyobb részének a megszerzését jelenti. Az amerikaiak találónan ezt úgy mondják, hogy a cél a „torta” minél nagyobb szeletének megszerzése. Talán ez így logikusnak is tűnik, nem?

Mi következik ebből? Mivel a cél a „torta” minél nagyobb szeletének megszerzése, a versengő tárgyaló a tárgyalás során a tárgyalópartnert ellenfélnek tekinti. E felfogás mélyén az rejlik, hogy a tárgyaló a torta méretét adottnak feltételezi. Az adott méretű torta képzelet miatt válik a versengő tárgyalás zéró összegű játzmává. Ugyanis egészen addig, amíg azt feltételezem, hogy a felosztható előnyök, vagyis a torta mérete adott, racionális stratégia arra fókuszálni csak, hogy mennyi jut nekem a felosztás során.

A tortaszelet megszerzésért taktikai harc alakul ki. Az okos tárgyaló még a tárgyalás előtt mérlegeli, mi az a minimális eredmény (minimális cél), amivel hajlandó felállni, és megpróbálja azt is kitalálni, hogy mi az a pont, amivel a másik még megelégedhet (maximális cél). Meggyőződése, hogy a lehetséges alku valahol e két pont között alakulhat ki. Ebben az egydimenziós keretben jelöl ki egy pozíciót, amit el szeretne érni, és innentől ezért harcol. Hasonló mérlegelés után ül a másik fél is a tárgyalóasztalhoz. A tárgyalás a pozíciók védelméről, a másik meggyőzéséről, akár beszorításáról szól, amire taktikai arzenált nyújtanak a tárgyalástechnikai könyvek és kurzusok. A sokféle taktikai lehetőség, csel, csapda és hatalmi játék azonban csak a taktikai eszköztár elemei, amelyek mind a lényegét, a pozíció védelmét segítik. Ezért hívják a versengő tárgyalást más néven pozíció alapú tárgyalásnak.¹¹ A tárgyalás a felosztásról szól, és benne felosztó stratégiák ütköznek.

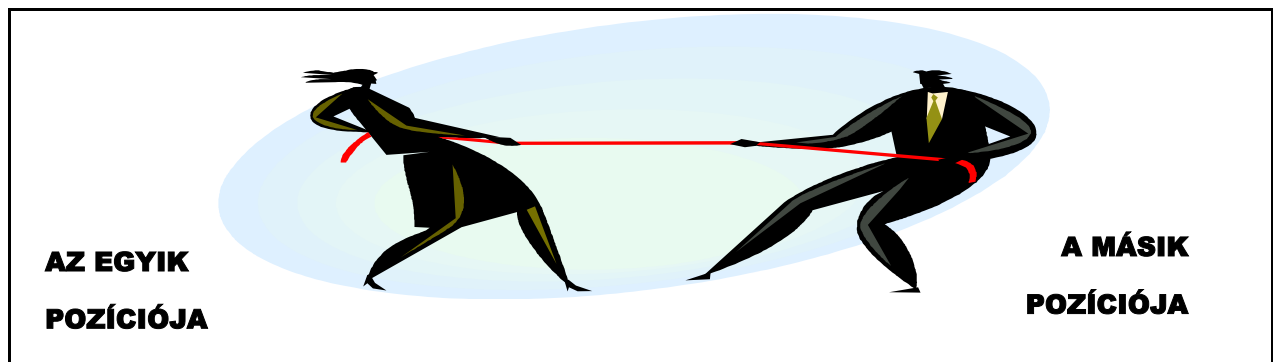
Ha a tárgyalás során mindkét fél ezt a versengő stratégiát alkalmazza, akkor mindketten arra vigyáznak, hogy csak annyi információt adjanak ki, ami még saját pozíciójukat védi. Így mozgástér gyakorlatilag csak ebben az egy dimenzióban, vagyis csak a pozíciók között van. A tárgyalás eredménye jó esetben az előnyök megcélzott részének megszerzése, de fennáll a kockázata annak is,

¹⁰ A Sass Judit – Síklaki István: Társadalmi konfliktusok című jegyzet a versengő stratégiára az ökümenikus vagy stratégiai tárgyalás kifejezést használja. Én azért maradok a versengő kifejezésnél, mert az ezt tárgyaló ajánlott magyar irodalom is így használja.

¹¹ Ez egyfajta tárgyalási stratégia, de hogy üzleti helyzetben mennyire elterjedt, azt talán az is mutatja, hogy például a linken hirdetett tárgyalástechnika mini MBA programjában kizárólag ez szerepel.
http://www.mediacom.hu/targyalastechnika_minimba/?utm_source=etarget&utm_medium=cpc&utm_campaign=etarget

hogy a pozíciók bemerevednek, és patthelyzet alakul ki. A harcos, kemény tárgyaló – aki céljai elérését helyezi előtérbe - általában többet szerezhethet, mint az, akinek a békés megegyezés és a kapcsolat megőrzése fontos (ún. puha stratégia). Kemény és puha tárgyaló között vesztesnyertes játszma a várható eredmény. Amikor azonban két kemény tárgyaló kerül szembe, könnyen előfordulhat patt helyzet is, ami persze vesztes-vesztes végkifejletet jelent.

1. ábra: A versengő tárgyalás



Olyan elosztási vitáknál, ahol tényleg csak egy dimenzióban lehet tárgyalni, akár értelme is lehet ennek a versengő stratégiának. (Ilyen például az alkudozás a a bolhapiacón.) A versengő megközelítésben van azonban egy csapda helyzet is: ha versengő alapállásba helyezkedünk nehezen látjuk meg azokat az elemeket, amelyek alapján az egyszerű felosztásnál akár jóval kedvezőbb megoldást is találhatnánk az adott helyzetre.

2.1.2. Együttműködő tárgyalás

A versengő és az együttműködő tárgyalás közötti lényeges különbség az, hogy az együttműködő megközelítésben, még mielőtt a javak elosztásáról tárgyalnának a felek, megpróbálják egymás nézeteit és érdekeit feltárni és megérteni, azért, hogy olyan megoldást találjanak, ami mindkettőjük érdekeinek a legjobban megfelel. Azért nevezzük együttműködőnek a folyamatot, mert a felosztás előtt van egy feltáró fázis, amiben a felek együttműködve, közösen keresik a legjobb megoldást. Azért szokták a módszert integratív tárgyalásnak is nevezni, mert a tárgyalók azért próbálják egymás álláspontjait és helyzetét mélyebben megérteni, hogy a kezdőpozíciók mögé tekintve, az azokat befolyásoló érdekeket és szükségleteket mérlegelni és integrálni tudják a megoldáskeresésbe és

megegyezésbe. Így nem az elosztási kompromisszum a cél, hanem a közös problémamegoldás és az együttműködésen keresztül elérhető optimális megoldás megtalálása, és az abból származó előnyök korrekt felosztása. Az együttműködés a legjobb megoldás megkeresésére irányul. Ezután természetesen ebben a megközelítésben is fel kell osztani a javakat, korrekt, igazságos módon. A cél így nemcsak a legnagyobb összeredmény elérése, hanem az igazságos eredmény elérése is. A korrekt eredmény ebben a felfogásban nem naiv filantrópia, hanem elérését az a meggyőződés vezeti, hogy a felek érdekeit korrekt módon figyelembe vevő megoldásnak van a legnagyobb esélye arra, hogy stabil, fenntartható helyzetet teremtsen.

A versengő (pozíció alapú) tárgyalás leglényegesebb vonásai tehát a következők:

- a tárgyaló a tárgyalást alapvetően zéró-összegű játszmának látja;
- a tárgyaló célja a győzelem, ami a tárgyalás tárgyát jelentő előnyök minél nagyobb részének megszerzését jelenti;
- a tárgyaló a tárgyalás során a tárgyalópartnert ellenfélnek tekinti;
- a tárgyalás előtt a tárgyaló kialakítja pozícióját (a minimális és maximális cél között);
- a tárgyalás során taktikai harc alakul, ami általában a pozíciók védelmére irányul;
- a tárgyalás eredménye jó esetben a kompromisszum (mindenki nyer is, meg veszít is, vagyis átenged, vagy valamilyen nyertes/vesztes kimenet, vagy patthelyzet (vesztes/vesztes kimenet) alakul ki.

Az együttműködő tárgyaló kiindulópontja ezzel szemben az, hogy – jó eséllyel – van pozitív összegű folyamat, ha nem azonnal a „koncon” (elosztáson) kezd vitatkozni partnerével, hanem először a legjobb megoldás megtalálására fókuszál. Ebben a folyamatban a felek együttműködő, problémamegoldó partnereként tárgyalnak, azzal a céllal, hogy a lehető legjobb – a maximális összes hasznot eredményező – megoldást keressék. Más szóval nem a torta felosztására, hanem megnagyobbítására törekszenek, mert tudják, hogy a nagyobb tortából mindkettejüknek több jut, és akár elég is. A felek a problémamegoldás érdekében együttműködnek, tudásukat nem a versengő taktikára, hanem a legjobb megoldásra összpontosítják, amelyben mindkét fél érdekei érvényesülhetnek.

2.2. Pozíciók, érdekek és szükségletek

Már a korábbi bekezdésekben is szerepelt a pozíció, az érdek és a szükséglet fogalma, melyek pontosítása fontos a tárgyalási folyamat mélyebb megértéséhez.

Minden tárgyaló tisztában van vele, hogy az, amit a másik fél kimond egy vita kezdetén vagy egy konfliktus közepén, csak töredéke mindannak, ami valójában őt vezeti. Ezt a vita kezdetén kimondott kezdő álláspontot nevezzük pozíciónak. Az okos tárgyalóérdekei és szükségletei mérlegelése alapján alakítja ki pozícióját. A három elemet – pozíció, érdek és szükséglet – gyakran egy jéghegy három szintjeként ábrázolják.

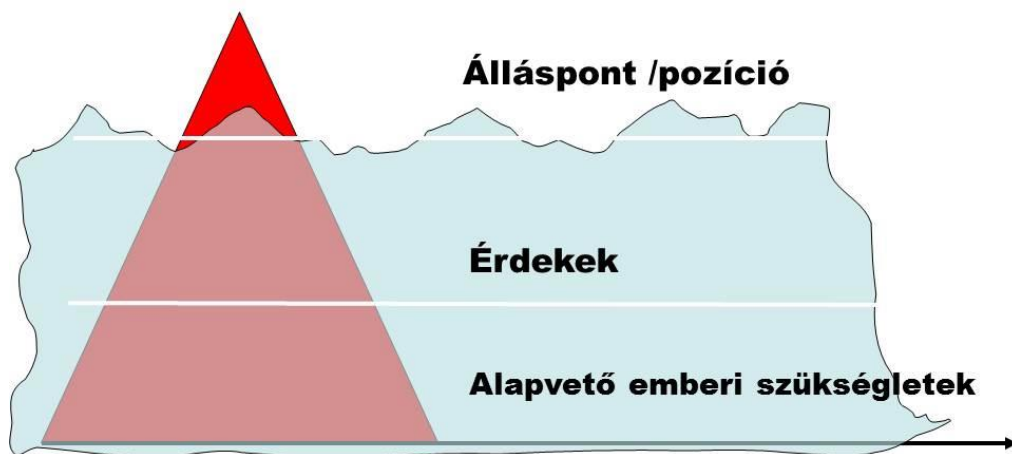
A legfelső rész a pozíció. Ez az, amit kimondunk, ezért ezt ábrázoljuk a víz felett. A pozíció kialakításakor az érdekek vezetnek minket. Ezek a jéghegy mélyebb rétegei. Érdekeinkről elképzeléseink vannak, érezzük, jó esetben végig is gondoljuk és elemezzük őket, de nem okvetlenül osztjuk meg tárgyaló partnerünkkel – ezért található az érdek a víz alatt a lenti jéghegy ábrán. Ebben a mélyebb rétegben vannak azok a tudások is, amiket a pozíció kialakítása során alkalmaztunk, illetve alkalmazni tudunk egy alkú, vagy problémamegoldás során.. Ezek az érdekek és tudások azok, amelyek megmagyarázzák, hogy miért alakítottuk ki a pozíciónkat.

Fontos még tudni az érdekekről, hogy az ember általában az érdekeit mérlegeli és hajlandó kielégítésükről tárgyalni, egyeztetni. Tudása, helyzetértékelése pedig változhat a tárgyalás alatt. Az érdekek cserélgetésével és/vagy helyzetértékelésünk megváltoztatása alapján tudunk csak aránylag jó érzéssel elmozdulni a pozíciónkból. Azért érdemes a problémamegoldás és a konfliktuskezelés során az érdekeket és a szükségleteket szétválasztani, mert az ember nem tudja feladni a szükségleteit, és korlátain nem képes átlépni. Így alkudozni csak a nézőpontokról és az érdekekről érdemes, de a szükségletekről nem.

A szükségletek azért szerepelnek mégis az ábrán, mert behatárolják azt a teret, ahol a reális megoldásokat megtalálhatjuk. A lehetséges mozgástér behatárolása miatt fontos saját és tárgyalópartnerünk szükségleteit és korlátait is feltérképezni.

2. ábra: A pozíció és ami mögötte van

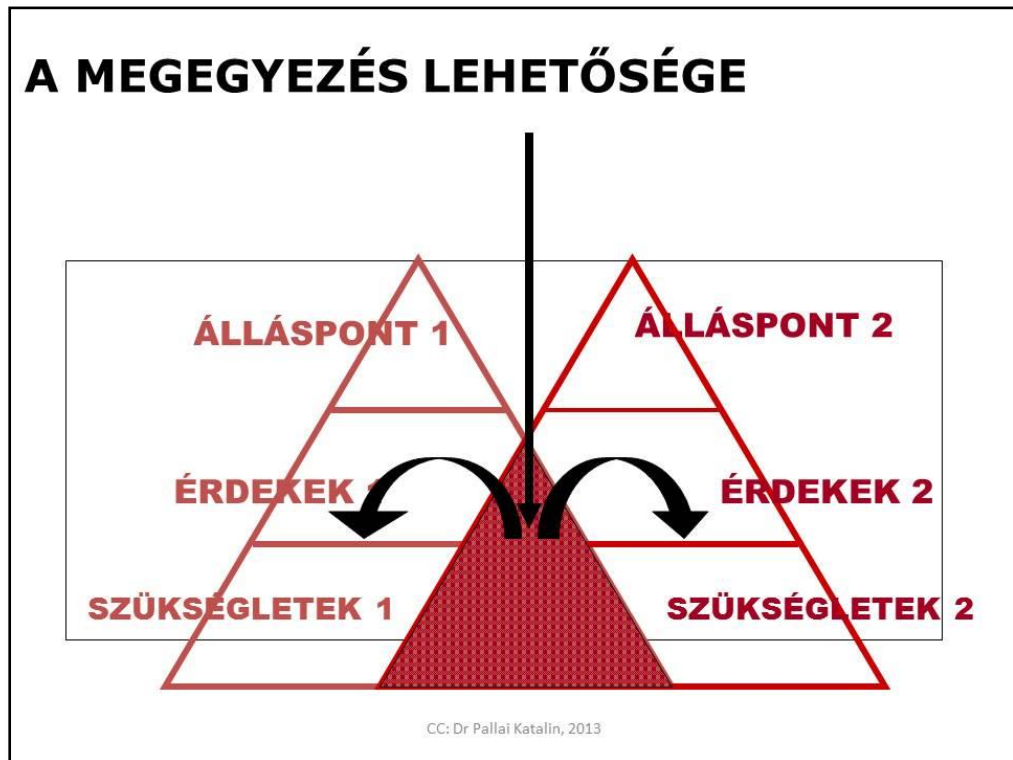
A JÉGHEGY MODELL



CC: Dr Pallai Katalin, 2013

Ahhoz, hogy az együttműködő tárgyalás lényegét megértsük, még egy szimbólumot bevezetünk. A fenti jéghegy, egy háromrétegű háromszöggént is ábrázolható. A három réteg a pozíció, érdek és szükséglet. Ha a tárgyalás során a megegyezés lehetőségeit mérlegeljük, a tárgyaló felek álláspontját ábrázoló háromszögek egymásba metszenek. Ha ez nem így lenne, nem ülnének egy asztalhoz, és nem tárgyalnának. A tárgyalóasztalhoz azért ültek, mert van valami, ami összeköti őket: ennyiben egymásra utaltak. Az egymásrautaltság azt jelenti, hogy biztosan van közös metszete az érdekeinek és szükségleteinknek.. (A 3. ábrán az átfedő piramisok ezt e helyzetet érzékeltetik.) Ugyanakkor azért is szükséges a tárgyalás, vagy azért alakult ki konfliktus, mert fontos pontokon eltérnek a pozíciók, gyakran az érdekek és szükségletek is.

3. ábra: A megegyezés lehetősége



Amikor pozíciók alapján tárgyalunk, az a kérdés, hogy ki mennyit enged. Kötélhúzás indul, amely eldönti, hogy a két kiinduló álláspont között melyik ponton kötjük meg a kompromisszumot. Az együttműködő stratégia ettől eltérő. Az érdek alapú/együttműködő tárgyalás kiindulópontja az, hogy ha nem a pozíciókhoz ragaszkodunk, hanem feltérképezzük érdekeink és szükségleteink közös és eltérő elemeit, akkor jó esélyünk van olyan megoldást találni, amivel mindkét fél élni tud. Mint korábban már írtam, az ilyen tárgyalás fókuszában nem a „torta felosztása”, hanem a megnagyobbítása (vagyis a legjobb megoldás) van.

Az együttműködő tárgyalók azt kívánják először feltárni, hogy mik a felek érdekei és szükségletei, vagyis azok a dolgok, amikben alkudni tudnak (érdekek) és azok, amiből nem tudnak engedni (szükséglet/korlát). A helyzetről így kialakuló teljes kép ismeretében keresik azután a felek a legnagyobb közös/összes hasznot jelentő megoldást. A taktika itt nem a másik sarokba szorítására, meggyőzésére, legyőzésére irányul, hanem az a célja, hogy kialakulhasson az a biztonságos tér és

helyzet, amelyben a felek megnyílnak, és elegendő információt adnak saját motivációjukról ahhoz, hogy aránylag teljes legyen a kép a problémamegoldáshoz.

E folyamat legfontosabb eszközei a tisztelet, a biztonság, az aktív figyelem és a térképezésnek (legjobb alternatíva keresésének) és elköteleződésnek a szétválasztása. Ebben a megközelítésben az első az érdekek kölcsönös megértése. Ez alapján lehet a közös pontokat megkeresni, és olyan megoldásokat kitalálni, amelyek legjobban illeszkednek az érdekekhez. Alkuról, felosztásról, megegyezésről csak ez után érdemes beszélni, amikor kialakul a legjobb megoldás. Az, amely a legtöbb előnnyel járhat..

Az itt következő 1. táblázat a két tárgyalási megközelítés rövid összefoglalóját adja.

1. táblázat: Tárgyalási technikák¹²

VERSENGŐ tárgyalási technika POZÍCIÓ ALAPÚ		EGYÜTTMŰKÖDŐ tárgyalási technika ÉRDEK ALAPÚ
Alapprobléma: Pozícióvédő tárgyalás: milyen játszmát játszszak?		Megoldás: Változtasd meg a játszmát: a lényegről tárgyalj!
Puha tárgyalás	Kemény tárgyalás	Elvekkel tárgyaló
A résztvevők barátok.	A résztvevők ellenfelek.	A résztvevők problémamegoldók.
A cél a megegyezés.	A cél a győzelem.	A cél a megegyezés, hatékony és barátságos légkörben.
Engedményeket teszel a kapcsolat érdekében.	Engedményeket követelsz a kapcsolat feltételeként.	Szétválasztod az embereket és a problémát.
Engedékeny (puha) vagy mind az emberekkel, mind a problémával kapcsolatban.	Kemény vagy mind az emberekkel, mind a problémával kapcsolatban.	Elfogadó (puha) vagy az emberekkel, de kemény a problémával kapcsolatban.
Bízol a másikban.	Nem bízol másokban.	Viselkedésed független a bizalomtól.
Könnyen váltasz pozíciót.	Beásod magad a pozíciójába.	Az érdekekre koncentrálsz, nem a pozíciókra.
Ajánlatokat teszel.	Fenyegetésekkel operálsz.	Feltárod az érdekeket.
Kimondod, hogy meddig tudsz elmenni a megegyezésben.	Homályban tartod, hogy meddig tudsz elmenni a megegyezésben.	Megpróbálsz nyitott maradni.
Egyoldalú áldozatot is elfogadsz a megegyezés érdekében.	Egyoldalú előnyöket kérsz a megegyezésért cserébe.	Mindkét oldal számára nyereséges megoldást keresel.
Azt az (egy) opciót keresed, amit a másik el tud elfogadni.	Azt az (egy) opciót keresed, amit te el tudsz elfogadni.	Először többféle opciót térképez fel, és csak később döntesz.
A megegyezéshez ragaszkodsz.	A pozíciódhoz ragaszkodsz.	Objektív döntési kritériumok használatához ragaszkodsz.
Megpróbálsz elkerülni a küzdelmet/harcot.	Meg akarod nyerni a harcot.	Harc helyett megpróbálsz korrekt (a kritériumoknak és sztenderdeknek) megfelelő eredményt elérni.
Engedsz a nyomásnak.	Nyomást gyakorolsz.	Érvelsz és nyitott vagy az érvekre, az elvekre engedsz és nem a nyomásnak.

A megelőző magyarázat alapján a tábla logikája biztos érthető. Mégis felmerülhet a kérdés: nem széplelkű filantrópia diktálja-e ezeket a gondolatokat? Nem irreális elvárás-e napjainkban egymás

¹² Fischer, R.–Ury, W.–Patton, B.: Getting to Yes, Negotiating Agreement Without Giving In. 2nd Edition. Penguin, 1991. c. könyv alapján (13. oldal)

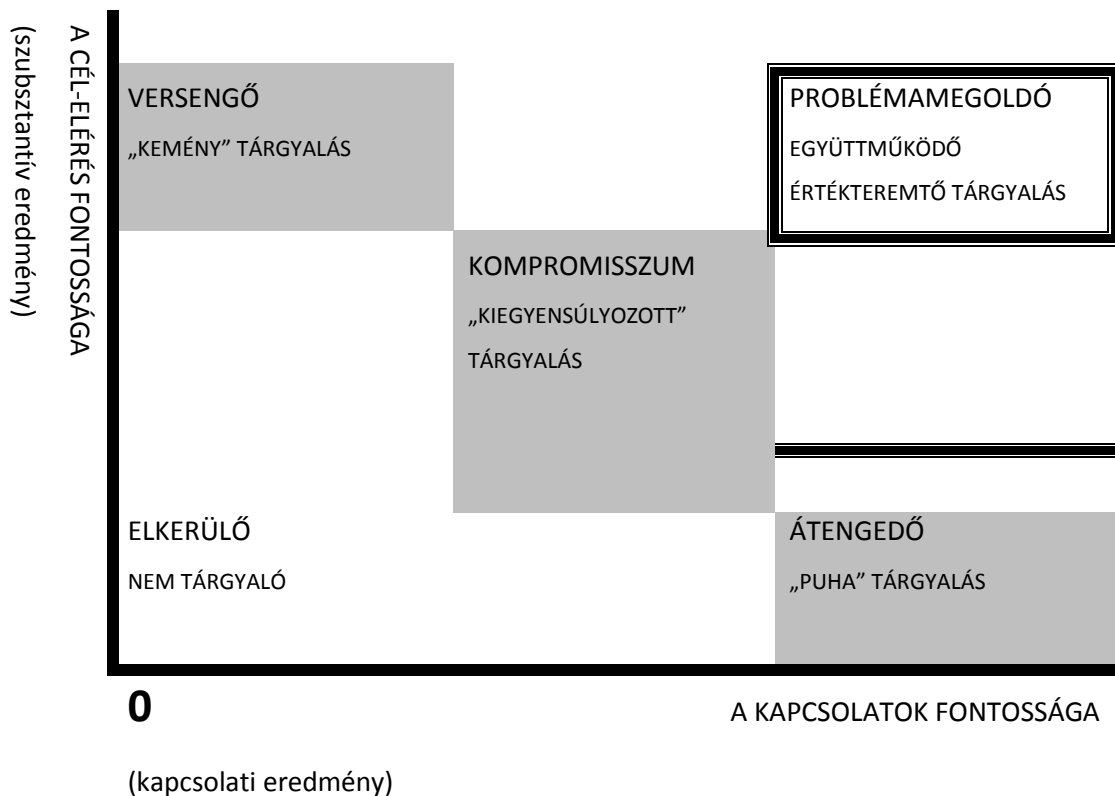
érdekeinek ilyen mérvű tiszteletben tartása egymással vitában álló felek esetén? Ha pontosan értjük a folyamatot, akkor azt is megértjük, hogy nem. Azért nem, mert a lényeg nem a jóakarató együttműködés, hanem az, hogy mindkét félnek érdekében áll megtalálni a legjobb megoldást. Mivel általában a preferenciák erőssége különböző a tárgyalás elemeivel kapcsolatban, ha kiderül, hogy kinek mi a fontosabb, és a felek azt kapják, ami nekik a legfontosabb, akkor többletérték teremtődött a tárgyalás során. Ezt nevezzük értékteremtésnek. Ezért a többletértékért kooperálunk.

2.3. További tárgyalási stratégiák

Bármennyire is szimpatikus az együttműködő megközelítés, egydimenziós elosztási helyzetekben, vagyis olyan helyzetekben, amikor egyetlen dolog elosztásáról van szó, a korábban definiált pozíció-alapú, felosztó stratégia a racionális tárgyalási stratégia. Azt, hogy mennyire kemény, vagy puha stratégiával tárgyalunk az dönti el, hogy milyen áldozatokat vagyunk hajlandók hozni a többiekhez fűződő kapcsolatunkban a nagyobb előny megkaparintásáért.

Nemcsak ezekben az egydimenziós elosztási helyzetekben, hanem minden tárgyalásnál jelen van ez a két alaptényező: a tárgyalás tárgyát jelentő előnyök megszerzése, és a kapcsolati tényező. Ezt a két elemet egy koordináta-rendszerben szokták ábrázolni, amelyben az egyik tengelyen a vita tárgyában elért eredmény (a számszerűsíthető, vagy szubsztantív eredmény), a másik tengely pedig a többiekhez fűződő kapcsolat.

4. ábra: Tárgyalási stratégiák



A kemény, versengő tárgyaló a szubsztantív előnyt helyezi előtérbe, ennek érdekében akár a személyes kapcsolatot is feláldozza. (Ezért szerepel nagy érték a szubsztantív eredmény dimenzióban, és kicsi a kapcsolati dimenzióban.) Az átengedő tárgyalás során a kapcsolat megőrzése kerül előtérbe, és ezért a szubsztantív célban áldozatot is hajlandó vállalni a tárgyaló. (Ezért van a magas érték mellett a kapcsolati tengelyen és alacsonynál a szubsztantív eredmény tengelyén.) Kompromisszum akkor jön létre, amikor olyan megoldást keresünk, ami aránylag korrekten mindkét fél érdekeit figyelembe veszi. Ekkor az eredményből engedünk az igazságosság, vagy saját önbecsülésünk miatt, így nem tökéletes a boldogság, de általában a kapcsolat se sérül komolyan. (Ezért jellemzi közepes értékkel mindkét dimenzió szerint.)

Ez a három felosztó stratégia látható a szürkével aláfestett kereszt tengelyen. Ezek mind a hagyományos, zéró-összegű felfogáson alapulnak. Az együttműködő tárgyalás a jobb felső sarokba került, mert a módszer lényege abban fogható meg, hogy egyszerre próbálja a szubsztantív és a kapcsolati eredményt is a lehető legmagasabb fokon elérni. Nem egyszerűen az azonnal felfogott értékek elosztására törekszik, hanem a konstruktív probléma megoldásra, amely új értékeket teremt. Ettől lesz pozitív összegű a játszma. Ez az új értékteremtés teszi lehetővé, hogy minden fél elégedetten fejezze be a tárgyalást, így mind a szubsztantív eredményben, mind a kapcsolati eredményben magas érték szerepel.

2.4. A személyiség szerepe

Eddig a lehetséges tárgyalási stratégiákról hasznosságuk és alkalmazhatóságuk alapján beszéltünk. Azt azonban, hogy milyen helyzetben hogyan tárgyalunk nemcsak az eddigi racionális megfontolások, hanem személyiségünk is befolyásolja. Alapvetően személyiségünk típusa dönti el, hogy melyek azok a tárgyalási stratégiák, amelyek közel állnak hozzánk. Ezek azok a stratégiák, amelyekre ösztönösen hajlanánk. Más stratégiák alkalmazásához önkontrollra és tudatosságra van szükségünk. A képzett tárgyaló nemcsak tisztában van személyiségével, de azt is tudja, hogy mi módon tudja tudatos kontrollal felülmúlni ösztönös reakcióit azokban a helyzetekben, amikor olyan stratégiára van szükség, ami ösztönös reakcióitól távol áll. Az önismeret és önkontroll lehetőséget teremt arra, hogy a helyzet megoldására legalkalmasabb stratégiát hitelesen és sikerrel alkalmazhassuk.

Biztos mindenki elgondolkodott arról, hogy vajon melyik stratégiát alkalmazza leggyakrabban. Aki nem biztos abban, hogy saját magát hova sorolná, vagy kíváncsi, hogy egy önértékelő kérdéssor

eredménye mit mondana róla, a kurzus során, a Thomas-Kilmann kérdéssor kitöltésével segítséget kap hozzá.

A kérdéssort a szerzők arra fejlesztették ki, hogy megmutassa, hogy a kitöltő egy konfliktushelyzetben melyik konfliktuskezelési stratégiához folyamodna ösztönösen a legnagyobb eséllyel. Itt azért írok konfliktushelyzetet és nem tárgyalási helyzetet, mert általában mindaddig aránylag kiegyensúlyozott stratégiával élünk, ameddig nyugodt helyzetben mérlegelünk. Konfliktusok során komoly stresszhelyzet alakul ki, és a stressz növekedésével jó eséllyel csökken az önkontroll és egyre nagyobb a kockázata annak, hogy ösztönös reakciókba sodródunk. Thomas és Kilmann a kérdéssort arra alkotta meg, hogy segítsen tudatosítani azt az irányt, amely felé személyiségünk ösztönös reakciói irányítanak.

De vigyázat, három dolog nagyon fontos.

Az első az, hogy a kérdéssor magában nem egy kifinomult és részletes pszichológiai vizsgálat, hanem csak egy kérdéssor, aminek eredményén elgondolkodhatunk, de messzemenő következtetéseket nem vonhatunk le. A második egy pontosítás: előfordulhat, hogy különböző helyzetekben másféle stratégiát alkalmazunk (pl. család és idegenek). Ha felmerül egyes kérdéseknél, hogy milyen helyzetre vonatkozik a kérdés, érdemes egyféle helyzetre gondolva kitölteni az összes kérdést. A harmadik fontos dolog az, hogy ez az értékelés egy pillanatnyi állapotról mond valamit. Nem a személy megítélése, csupán annyi, hogy aktuálisan, bizonyos helyzetekben milyen stratégiákra hajlunk inkább. Abban segíthet saját ösztönös válaszaink azonosítása, hogy tudatosabban tudjunk viselkedni. Ugyanis ha tisztában vagyunk attitűdjeinkkel, ösztönös tendenciáinkkal, tudatosan készülhetünk a különböző helyzetekre, és azokban a helyzetekben, amikor ösztönös reakcióink kontra-produktívak, megtanulhatjuk kontrolálni őket. Amennyiben azokat a stratégiákat is megértjük, amelyek ellentétesek ösztönös működésünkkel, növeljük annak esélyét, hogy alkalmazni tudjuk őket akkor, amikor pont rájuk van szükség.

Korábban már röviden összefoglaltam az öt alapstratégia lényegét. Itt most csak azt nézzük meg röviden, hogy mely helyzetekben lehet előnyös az alkalmazásuk:

- Az elkerülő stratégia során kerüljük a konfrontálódást. Ha mindkét fél kitér, természetesen nem oldódik meg a dolog. Ezért akkor érdemes alkalmazni, ha olyan kérdésről van szó, amely nem lényeges, vagy élni tudunk vele és nem rejti magában az eskaláció lehetőségét, vagy olyankor, amikor az adott pillanatban más kérdések sürgősebbek, vagy prioritást élveznek és az adott kérdésre bármikor vissza lehet majd térni.

- Az alkalmazkodó stratégia engedékenységet jelent. A stratégiát alkalmazó lemond saját érdekei érvényesítéséről, vagy annak egy részéről, és átengedi a másik félnek az eredményt. Folyamatos alkalmazása természetesen még aszimmetrikus viszonyokban is megkérdőjelezhető. Előfordulhat azonban olyan helyzet, amikor egy nagyobb stratégiai keretben (pl. bizalomépítés) jó eszköz lehet.
- A versengő stratégia alkalmazója arra törekszik, hogy minden előnyt magának szerezzen meg. A versengő alkat gyakran alkalmazza, mert tárgyalásivagy konfliktushelyzetben számára a kapcsolatok kevésbé fontosak, mint az eredmények. Mások akkor alkalmazzák, amikor a másikkal fűződő későbbi kapcsolat érdektelen, vagy már olyan ellentételekkel terhelt, amiből nem lát kiutat.
- A kompromisszumkereső stratégia alkalmazója azzal próbál korrekt és konstruktív lenni, hogy – a megoldás érdekében – lemond törekvései, érdekei egy részéről, és általa reálisnak, vagy igazságosnak tartott elosztási arányt próbál elérni. Az esetek nagy részében alkalmazható ez a stratégia, és nem okoz komoly terhet a kapcsolatban akkor, ha a másik fél gondolkodása is hasonló. Látni kell azonban, hogy bár a kompromisszum gyorsan megköthető és igazságos is lehet, egészen mást jelent, mint a problémamegoldó stratégia, és nem is biztosítja az együttműködéssel elérhető előnyöket.
- A problémamegoldó stratégiát már részletesen tárgyaltuk. Itt talán annyit érdemes hozzátenni, mert erre a zárófejezetben visszatérünk, hogy alapvetően asszertív magatartást igényel: érdek-tudatosságot, nyílt kommunikációt, a másik elfogadását és tiszteletét, és az erre épülő együttműködést.

2.4.1. Az asszertivitás

Az asszertivitás olyan viselkedés, amely ötvözi az önérvényesítést és mások érdekeinek tiszteletét. Az asszertív fél vállalja saját gondolatainak, céljainak és érzelmeinek kifejezését és képviselését. Nyíltan kommunikál és aktív lépéseket tesz annak érdekében, hogy céljait úgy érje el, hogy közben tiszteletben tartja a másikat és figyelembe veszi elképzeléseit, céljait és érzelmeit. Ezzel lehetőséget teremt az együttműködő és kreatív megoldásra. Hosszan lehetne még írni az asszertivitásról, de – mivel nem ez a témánk - most feltételezzük, hogy a fogalom mindenkinek ismerős, vagy ha nem, utána tud nézni más forrásokban. Számunkra itt most csak az a fontos, hogy a szubsztantív és kapcsolati eredményeket tartalmazó diagramban az asszertív személyiség a jobb felső sarok, a problémamegoldó stratégia irányába törekszik.

2.4. Az értékteremtés

Nem kérdés, hogy az együttműködés mellett mindeddig a másik kulcsfogalmunk az értékteremtés volt. Ezért érdemes e fogalom jelentését kicsit részletesebben körbejárni. Nézzünk egy híres példát, amely jól megvilágítja az értékteremtés értelmét. A híres Tojásvásárló játékot¹³ nagyon sok neves üzleti iskolában eljátsztatják a hallgatókkal valamilyen formában. A szerepjáték keretében két üzletember, aki két rivális gyógyszercégnek dolgozik, tárgyal egy ritka madárfajta egyetlen olyan tulajdonosával, aki tojásokat termel piacra. Mindkét cég olyan alapanyagot használ, ami ennek a madárfajtának a tojásából vonható ki. A két üzletember – ki-ki saját cégétől - utasítást kap, hogy több ezer tojást vásároljon. A keretjátékban persze nem ismerik egymást, nem ismerik azt az utasítást se, amit a másik üzletember a saját cégétől kapott, de egy ponton kiderül számukra, hogy mindkettőjük célja, hogy ebből az egzotikus tojásból vásároljanak.

Az is kiderül, hogy a madártulajdonosnak korlátozott mennyiségű tojása van. Nem tudja mindkét rendelést kielégíteni. Bár az üzletemberek szerepleírásaiban benne van az információ, hogy a tojás mely részére van szüksége az adott cégnek, a tapasztalatok mégis azt mutatják, hogy a játékosok az esetek 95%-ban harcolni kezdenek a tojások megszerzéséért. Különböző – előbb-utóbb ellenséges - stratégiákat vetnek be a másik kiszorítására. Mindössze a csapatok 5%-a fedezi fel, hogy a tojás más alkotóelemére van szüksége a két rivális cégnek, így mindenki igénye kielégíthető lenne. Mivel a játékosok nagy része egydimenziós, versengő tárgyalásba kezd, nem figyel fel a szerepleírásba rejtett információkra, és ezért kezd harcolni. A játék alkalmas arra, hogy ráébressze a magabiztos üzletember palántákat és üzletembereket a versengő, pozíció alapú tárgyalás korlátaira.

A Tojásvásárló játék kitűnő alkalom nemcsak a versengés csapdájának bemutatására, de arra is, hogy mennyire fontos az információk, érdekek és szükségletek pontos feltárása. Tovább kell látni a saját pozíciónál, mert könnyen lehet, hogy a másik fél másféle elképzelések alapján dolgozik, így harc helyett akár össze is illeszthetjük a vágyainkat. Jó eséllyel okosabb megoldás születhet, ha pontosan értjük a másik érdekeit.

Ezen az egyszerű példán keresztül lehet pontosan megérteni, hogy mit jelent a zéró-összegű feltételezés. Ebben a játékban például azt jelenti, hogy nemcsak azt feltételezem, hogy a másik ugyanazt akarja, mint én, de azt is, hogy, amit ő megszerez, az az én veszteségem. Vagyis minden tojás, amit ő tud megszerezni, engem rövidít meg. Így harcolnom kell a tojásaimért. Ez persze igaz is,

¹³ Egg purchase or Commodity Purchase Game.

mindaddig, amíg a cél a tojás, és nem a kinyerhető alapanyagok. Ha azonban először térképeznek, és kiderül, hogy nem ugyanarra az alkotórészre van szükségük, hirtelen nem lesz már igaz ez a feltételezés. Elvben kétszer annyi előnyt tartalmaznak a tojások. Megtörtént az értékteremtés a versengő megoldáshoz képest. Persze nem a tojásokat kétszereztük meg, hanem a belőlük kinyerhető értékeket azzal, hogy ugyanannak a tojásnak két különböző részét használjuk.

Az értékteremtő stratégia első fázisa egy detektív megközelítéséhez hasonlít. A tárgyaló nem a másik pozíciójáról kialakított saját feltételezésére alapozza stratégiáját, mint a pozíció alapú, versengő tárgyaló, hanem azzal indítja a folyamatot, hogy megpróbálja minél pontosabban kideríteni, hogy mit akar a másik és miért. Nemcsak a másik pozíciója érdeklí, hanem meg akarja érteni azt is, hogy a másik miért választotta az adott pozíciót: milyen érdekek, indítékok, esetleg korlátok diktálják a követeléseit? Azért akar mindent megérteni, hogy feltérképezze a lehetőségeket az értékteremtésre. És persze nem csak térképez, hanem meg is oszt információkat saját érdekeiről és szükségleteiről annak érdekében, hogy a másik is gondolkodhasson és mérlegelhessen. Hiszen a feltáráson és a közös gondolkodáson keresztül teremtett értékek növelik a felosztható hasznot, és a helyzet pontos ismerete segíthet abban, hogy pont azt vigye mindenki, amire igazán szüksége van.

Azért hoztam ezt az egyszerű példát, mert jól mutatja, hogy a tárgyalásban az értékteremtés nem kívülről jön. Nem ajándék. Abból keletkezik, hogy sokfélék vagyunk, tudjuk és elfogadjuk ezt. Azzal, hogy nyitottsággal és alázattal közelítünk a másik fél preferenciája felé, lehetőséget teremtünk arra, hogy megossza velünk a elképzeléseit, és lehetőséget teremtünk arra, hogy jobb megoldások szülessenek. Márpedig a jó megoldás az, ami mindenki számára elfogadható és mindenki érdekének megfelel. Erős és tartós megállapodást szül, amelynek betartása vagy megvalósítása mindkét fél érdekében áll.

Az első fejezetben az együttműködő és értékteremtő folyamat, erkölcsi alapjáról írtam. Itt, a második fejezetben a gyakorlati következményeket foglaltam össze.

2.5. Az értékteremtés feltételei

Most, hogy már világos az értékteremtés folyamata, és az, hogy az érték attól jön létre, hogy az érintettek elvárásaihoz és preferenciáihoz jobban illeszkedő megoldást találunk, aránylag egyszerű azt is végiggondolni, hogy mik az értékteremtő folyamat feltételei.

Eddig arról volt szó, hogy az együttműködő tárgyalás ereje abban rejlik, hogy a megoldást és felosztást nem a másik fél, vagy a többiek álláspontjáról való feltételezésekre alapozzuk, hanem kiderítjük a tényleges mozgatórugókat. Ezt egyszerű kimondani, vagy leírni, de elérni gyakran nagyon nehéz. Az emberek ugyanis különböző elvárásokkal, elképzelésekkel, vágyakkal érkeznek a folyamatba, de feltételezéseik, érzelmeik, kultúrájuk és kommunikációs eszközeik alapvetően befolyásolják, hogy mennyit akarnak és mennyit tudnak megosztani. Ahhoz, hogy az értékteremtő folyamat kialakulhasson, el kell juttatni őket arra a pontra, amikor hajlandóak megnyílni, és felfedni érdekeik és korlátaik fontos elemeit.

Az első és legfontosabb feltétel, hogy a felek tisztában legyenek azzal, hogy a tárgyalás jobb eredményt hozhat, mint amit tárgyalás nélkül el tudnak érni. Ha ez nem egyértelmű, akkor végig kell gondolni, hogy van-e a tárgyalással elérhető eredménynél jobb megoldás. Ha ugyanis motiváció és meggyőzősége nélkül kezdünk tárgyalni, komolytalanná válik a tárgyalás.¹⁴

A második feltétel, hogy ne csak a saját, de a többiek preferenciáit és részben mozgatórugóit is megértsük. Ehhez nyílt párbeszédre van szükség. Asszertív emberek általában könnyebben kinyilvánítják elvárásaikat, érdekeiket és akár ezekhez kapcsolódó érzelmeiket is. Másoknak a biztonság és bizalom érzetére van szükségük ahhoz, hogy megnyíljanak, és arról is beszéljenek, hogy mit szeretnének leginkább elérni, és miért választották az adott pozíciót.

Ha a folyamatban kialakul a felek biztonságérzete, és hajlandóak érdemben tárgyalni, akkor már „csak” nyitott, aktív figyelemre van szükség, és egy feltáró beszélgetésre (a két módszerről részletesebben kicsit később írok) és arra, hogy mindaddig, amíg ki nem alakul a legjobb megoldás az adott helyzetre, addig ne az elosztáson, hanem a megoldáson gondolkodjanak.

2.6. A Harvard módszer négy alapelve

A Harvard módszer a következő négy alapelv betartását ajánlja a tárgyalóknak:

1. A személyeket és a tárgyalás tárgyához kapcsolódó kérdéseket szét kell választani.
2. Nem a pozíciókat kell védelmezni, hanem az érdekek érvényesítésére kell koncentrálni.
3. Döntés előtt többféle alternatívát meg kell vizsgálni.
4. Objektív döntési kritériumokban kell megegyezni.

¹⁴ Később részletesebben tárgyalom, most itt csak annyit, hogy a magyar szaknyelv az erre szolgáló eszközt TELA-nak hívja. A TELA betűszó: a Tárgyalásos Egyezség Legjobb Alternatívája. Angolul BATNA-nak hívják, és magyarul is gyakran ezt használják a szakemberek. BATNA: Best Alternativ to a Negotiated Agreement.

Érdeemes ezt a négy alapelvet kicsit pontosabban is kifejteni. Az első pont arra hívja fel a figyelmet, hogy mindaddig, amíg személyes viszonyulásunk, a másik féllel szemben érzett jó vagy rossz érzéseink töltik ki gondolatainkat, nem tudunk az ügyről higgadtan gondolkozni. Pedig a jó megoldás megtalálásához látnunk kell az érdekek és szükségletek teljes térképét. Ehhez pedig a feltáró fázisban legalább annyira fontos elemekként kell kezelni más felek elvárásait és meglátásait, mint a sajátjainkat.

A második alapelvről már korábban részletesen írtam, amikor a pozíció, érdek és szükséglet definiálása történt és az együttműködő folyamat lényegének a kifejtése. Ott arról volt szó, hogy fel kell tárni az érdekeket és szükségleteket is. A feltáráshoz szükséges feltétel az aktív figyelem. Fontos azonban látni, hogy itt arról van szó, hogy érteni kell a másik álláspontját. Ez nem jelent okvetlenül egyetértést, csak megértést. Egyáltalán nem szükséges egyet is érteni a preferenciákban. Hiszen pont az előbb volt szó arról, hogy az értékteremtés preferenciák eltérése mentén történik. Ezeket a preferenciákat kell feltárni az értékteremtéshez és ahhoz, hogy mindenki számára elfogadható megoldás születhessen.

A harmadik és negyedik alapelv különösen komplex tárgyalási helyzetekben fontos. Amikor ugyanis egysíkú tárgyalásról van szó, mint például egy kosár narancs elosztása, gyakorlatilag az igazságos elosztás feltételeiről szól a tárgyalás. Komplex tárgyalási, vagy probléma megoldási folyamatokban azonban többféle elemről egyszerre egyeztetünk, és általában nem lehet minden elemben értéket teremteni. Egy komplex helyzetben ugyanis vannak összeegyeztethető (ún. kompatibilis), elosztási és integratív elemek:

- **Összeegyeztethetőnek** azokat az elemeket nevezzük, amelyekben a felek álláspontja alapvetően nem ütközik, így lehetőség van kölcsönösen elfogadható megoldás kialakítására.
- **Elosztási elemeknek** azokat az elemeket nevezzük, amelyekben szemben állnak az érdekek. Ezek a ténylegesen zéró összegű helyzetek: amit az egyik nyer, azt a másik elveszti.
- **Az integratív elemek** azok, ahol értéket lehet teremteni azzal, hogy az elemhez fűződő preferenciákat feltárják a felek és a preferenciák intenzitása alapján döntenek arról, hogy miben ki enged.

Jól látható, hogy a háromféle elem közül az értékteremtés gyakorlatilag csak az integratív elemekben történhet, így a feltárás célja ilyenkor az, hogy szét tudják választani a tárgyalók a háromféle elemet. Így tudják a felek a kompatibilis elemekben a jó megoldást azonosítani, az integratív elemekben az értékteremtés lehetőségét kihasználni, és végül az elosztási elemeket úgy illeszteni a megegyezésben, hogy összességében igazságos és elfogadható megegyezési „csomagokat”

alkossanak. Ezeket e lehetséges „megoldási csomagokat” nevezzük alternatíváknak. Azért érdemes több alternatívát megvizsgálni, mert ezeket a „megegyezési csomagokat,, látva általában biztosan tudnak dönteni a felek.. Ha eltérőek a választások, a csomagok eltéréséből látható, hogy min érdemes még illeszteni.

A negyedik, utolsó alapelv az, hogy objektív döntési kritériumokban kell megállapodni, természetesen nem a tárgyalás végén, hanem még az elején, de legkésőbb a feltáró szakaszban. Az objektív döntési kritérium azért fontos, mert semleges területen segít megértetni és elfogadtatni a másik érdekeit és szükségleteit. Amennyiben sikerül a megoldással szemben támasztott kritériumokat általános, vagy a felek által elfogadott értékekhez, alapelvekhez, jogokhoz, vagy szabályokhoz kötni, kialakul egy közös nézőpont, és jó esély van arra, hogy tárgyszerűbb és strukturáltabb irányt vesz a megbeszélés. Ezzel nagyon sok időt és energiát lehet megtakarítani, és a nemkívánatos feszültségekből adódó kockázatokat is csökkenti.

Mielőtt tovább lépünk, még egy nagyon fontos dolgot tisztázni kell. Bár ebben a jegyzetben a Harvard módszert járjuk körbe, amely az együttműködő problémamegoldás stratégiájáról szól, fontos tisztán látni, hogy annak ellenére, hogy nagyon sok helyzetben jobb eredményt hoz ez a stratégia, mint a többi, semmiképpen sem alkalmazható minden helyzetben,, vagy nem létezik olyan abszolút skála, amelyen ez a legjobb stratégia. Vannak helyzetek, amikor bármennyire is nyitott az ember az együttműködésre, és bármennyire tisztában van a Harvard módszer előnyeivel, nem ezt kell választania. Az eltérés következhet a kérdés jellegéből, vagy a körülményekből. (Tisztán egydimenziós elosztási eseteket például csak akkor érdemes ezzel a stratégiával kezelni, ha a megegyezésbe bevont feltételek bővíthetőek) Szintén nem helyes a Harvard módszert használni olyan krízis helyzetben, amely azonnali megoldást kíván, vagy a feltárással realizálható hasznon nincs arányban a tárgyalásra fordított erőforrásokkal, vagy a késedelem miatti kockázatokkal.

3. Miért könnyű hibázni? – információk és történetek

Az előző fejezet olyan tárgyalási helyzetekről szólt, amelyekbe aránylag nyugodtan, racionálisan lépünk. A magyarázat arra a feltételezésre épült, hogy a feleknek van ideje felkészülni, a helyzetet és érdekeiket átgondolni, és stratégiájukat józan nyugalommal mérlegelni.. Azt magyarázta el, hogy ilyen esetben a tárgyalás során, hogyan tudnak a tárgyalópartnerek induló pozíciójukon túllépve, közösen érdekeiket és szükségleteiket felderíteni annak érdekében, hogy a legjobb megoldást tudják megtalálni. Remélem, hogy a folyamat aránylag érthetőnek és egyszerűnek tűnt. De ha ilyen egyszerű, akkor miért nem történik meg az esetek nagy részében? Ebben a fejezetben a leggyakoribb akadályokról lesz szó. Ezek közül is azokról, amelyek aránylag könnyen oldhatóak.

A vezetők általában földön járó emberek, akiknek meggyőződése, hogy jól látják, érzékelik és értelmezik a körülöttük zajló eseményeket és tudatos döntéseikkel befolyásolni is tudják azokat és munkatársaikat. Ha ez nem lenne így, nem vállalnának vezető szerepet. Erre a meggyőződésre valamilyen mértékben valószínűleg szükség is van a vezetői munkához. De azt is tudni kell, hogy nem vagyunk csálhatatlanok. Sőt! Az elmúlt évtizedben pszichológiai kutatások sora bizonyította, hogy érzékelésünk és helyzetértelmezéseink nagyon is személyesek és részlegesek. Könnyen tévútra tévedünk amiatt, mert a tudat és a valóság közvetlen kapcsolata illúzió. Nincs tudatos élmény, hanem vannak érzékszerveink, és idegrendszerünk, amelyek közvetítik a külső világot. Időnként jeleznek a tudatnak. A tudattalanban általában valamiféle relevancia alapján dől el, hogy mi jut el a tudatunkig. A relevancia alapjai korábbi ismereteink, tapasztalataink, a kategóriák (sztereotípiák) amelyeket használunk. Ez után következik az értelmezés, amely megint egy alapvetően heurisztikus folyamat, amelyben értékeink, kultúránk, ízlésünk diktálta szabályok alapján rendezzük számunkra értelmes rendbe azokat a jeleket, amelyek az érzékelés szűrőjén már átjutottak. Így azután az, hogy egy helyzetben mit veszünk észre, mit gondolunk, alapvetően nagyon személyes. Könnyen előfordulhat, hogy miután egy házaspár végigsétál egy utcán, egyikük az építészeti megoldásokat és a környeztet tudja visszaidézni, párja meg a sétálók ruházatára és viselkedésére emlékszik.

A tréning során több érdekes tapasztalatot szereznek a résztvevők arról, hogy mennyire részleges a megfigyelés, mennyire befolyásolja az előhangolás, a személyes relevancia és azok a kategóriák, amiket használunk a világ rendszerezésére, és mennyire hajlamosak vagyunk arra, hogy a hiányzó információkat – akár saját magunk számára is észrevétlenül - kiegészítsük. A gyakorlatok során a résztvevőknek lehetősége van azt is megtapasztalni, hogy mennyiféle különböző olvasat (személyes történet) tud pillanatok alatt felépülni ugyanarról az alaptörténetről. Mindenki azt hiszi, hogy az ő története a tényszerű igazság, pedig könnyen előfordulhat, hogy az csak egy téves olvasat. Az is

előfordul, hogy ugyanarról a dologról, vagy eseményről sarkosan különböző történeteket alkotnak a résztvevők, majd meggyőződéssel vitatkoznak a saját igazukról.

A tréninggyakorlat bemutat és tudatosít egy helyzetet, ami gyakran előfordul mindannyiunkkal, csak nem mindig tudatosul. Azt hisszük, hogy ugyanannak a történetnek vagyunk a szereplői, pedig mindannyian más történet alapján értékeljük a helyzetet, vonjuk le a következtetéseinket, vagy más történet alapján cselekszünk. Ennyi elég is a vitához, konfliktushoz. Ha nem oldjuk fel a helyzetet, természetes következmény az erősödő diszharmónia, ellentét, ütközés és növekvő feszültség..

3.1. A kognitív létra

Az ilyen konfliktusok oldásához érdemes végiggondolni hogyan alakulnak ki történeteink és következtetéseink, vagyis azok a dolgok, amelyek cselekedetünket irányítják. A rajzon szereplő „kognitív létra” a valóság talaján áll. Azt mutatja, hogy a valóságban elvben minden információ rendelkezésre áll. Mi azonban a rendelkezésre álló információkból csak néhányat tudunk felfogni. Még akkor is, ha mindent láthattunk. De sokszor nem is láthatunk mindent. Nem csoda hát, hogy a potenciálisan létező információknak csak egy kis része jut el a tudatunkhoz. Ezek az észleléseink és megfigyeléseink. Ezeket próbáljuk értelmezni értékeink, kultúránk és kategóriáink alapján. Vannak, akik úgy hiszik, hogy az ő értelmezésük az egyetlen igaz verzió, pedig gyakran sokféle értelmezés lehetséges. Az értelmezés után még gyakran ki is egészítjük a formálódó elképzelést további feltételezésekkel, és így kialakul az a történet, amit mi látunk és értünk. Végül a saját helyzetértelmezésünk, saját történetünk alapján – vagyis az alapján, ahogy látjuk a dolgokat – vonjuk le következtetéseinket és cselekszünk, ha szükséges.

5. ábra: A kognitív létra



Amikor egy vita során azt feltételezem, hogy a társam ugyanannak a helyzetnek volt részese, mint én, nagyon nehéz megérteni, hogy juthatott nagyon eltérő következtetésre, vagy miért szánta magát másféle cselekvésre. Ha nekem igazam van, neki természetesen mindaddig nem lehet igaza, amíg egyféle igazságot, vagy közös történetet feltételezek.

A hiba nyilvánvalóan a közös történet feltételezése. Amikor kiderül, hogy helytelenek érezzük a másik reakcióját, mégsem a történetről, helyzetértelmezésről kezdünk vitatkozni, hanem a reakció helyességét ítéljük meg. Pedig gyakran a történet a lényeg: vagyis az, hogy különbözőek a történeteink. Nekem is igazam van az én történetemben, és neki meg az ő történetében. Így mindaddig, amíg arról vitatkozunk, hogy kinek van igaza, nehéz egyezségre jutni. Hiszen az, aminek az én történetemben értelme van, az nem biztos, hogy ugyanolyan jó megoldás az ő történetében.

Mielőtt ez a magyarázat túl elvontnak tűnne, nézzünk egy rövid példát. A család elhatározta, hogy új bútort kap a kamaszlány. Mindenki pozitív izgalommal várja a választást. A szülők végre rendet akarnak, és tisztán tartható szobát, amiből végre kikerülnek a gyerekes, porfogó plüssök, van hely egészséges pozícióban tanulni és olvasni, hiszen egyre hanyagabb a kislány tartása, és hosszan sorolhatóak még az okos célok. Nem kérdés, hogy az ergonomikus, tisztítható olvasófotelt választanák, amelynek nagyszerű ára is van az Ikeában, hiszen minden emellett szól. A kislány – mint

rendes kamasz –építgeti „felnőttés” arcát, de ha kudarcot érez, megnyugtatja még öreg macija, akit ilyenkor párnaként használ. Nem érdekli az egyenes hát, összekuporodva szeret olvasni, egy nagy, öt lágyan körülölelő fotelban, Mr Brumit hóna, vagy feje alá gyömösölve. Nem érdekli, hogy csak cipőkanállal férne el a szobájában a vidám szöveggel borított divatos fotel. Ez lenne a „tárgy”, ami vidámmá és otthonos birodalomná tenné a szobáját, és az is nagyon menő lenne, hogy szinte csak egyik bútorról a másikra lehetne ugrálni. Az a kérdés, hogy kinek van igaza, vagy hogy melyik bútor „illik” a szobába, láthatóan különböző kritériumok mentén különböző módon megválaszolható. A válasz attól függ, hogy kinek a szemét (nézőpontját) használjuk és kinek a történetébe helyezkedünk.

Egy feltáró beszélgetés során kell a történeteket megérteni: ki mire figyelt, mit vett észre, hogyan értelmezte, és milyen következtetéseket vont le belőle? Lehet, hogy egy ilyen beszélgetés során kiegészülnek az információk és már közös történet keretében tudunk a megoldáson gondolkodni. Lehet, hogy bár a részletek tisztázódnak, mégsem formálódik közös értelmezés vagy megoldás. Nem kell okvetlenül egyetértenünk a helyzetértelmezésen. Lehet, hogy nem is érthetünk egyet, mert eltérő értékek vagy szabályok alapján működünk. Kölcsönösen elfogadható megoldást így is találhatunk mindaddig, amíg elfogadjuk ezt a helyzetet.

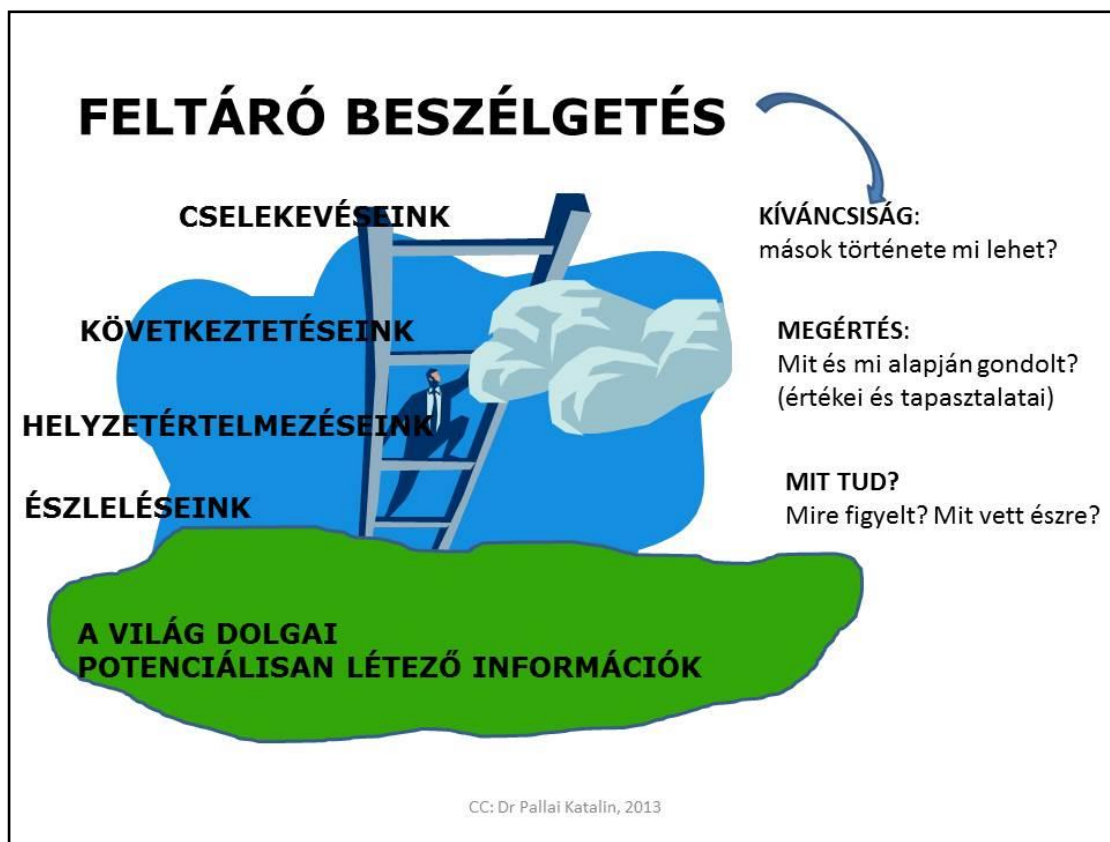
Egyetlen egyet nem gondolhatunk csak, ha megoldást szeretnénk, mégpedig: azt, hogy a másik fél története csak az ő ügye, az enyém meg csak az enyém. Látni kell, hogy a másik története is az én ügyem mindaddig, amíg az én történetemmel zavaró módon ütközik, és mindkettőnk zavaró következményekkel jár.

3.2. A feltáró beszélgetés

Ilyen helyzetekben a legjobb eszköz a *feltáró beszélgetés*, mely során a felek őszinte kíváncsisággal fordulnak egymás felé azért, hogy meg tudják érteni, hogy a másik fél mi alapján, mit gondolt és miért. Ennek alapja a másik elfogadása: olvasatainak, érzelmeinek, identitásának tisztelete. A feltáró beszélgetés során a felek aktív figyelemmel tárják fel és értik meg egymás történeteit és érzelmeit azért, hogy azok a tárgyalás kiindulópontjaivá váljanak.

Itt érdemes egy pillanatra visszakanyarodni az együttműködő tárgyalás éthoszához: el kell tudni fogadni a másik fél álláspontjának létjogosultságát. Nem kell egyetérteni, de meg kell érteni a másik álláspontját ahhoz, hogy eredményesen tárgyaljunk. Carl Rogers, pszichológus azt mondta, hogy „kommunikációnk legnagyobb akadálya az, hogy nem tudunk elég jól figyelni a másikra.”

6. ábra: A feltáró beszélgetés



A feltáró beszélgetés eszköze az aktív figyelem.

3.3. Az aktív figyelem

Az aktív figyelem olyan technika, ami eszközöket ad ahhoz, hogy jobban tudjunk figyelni a másik emberre, hogy fel tudjuk térképezni azokat a kommunikációs akadályokat, amelyeknek a legyőzése elengedhetetlen feltétele a jobb megértésnek. Az aktív figyelem hét elemre épül:

- *A másik elismerése:* olyan verbális és nem verbális üzenetek közvetítése, amelyekkel azt tudatom, hogy tiszteltem a másikat, és teljes odaadással és érdeklődéssel fordulok felé. Ilyen jelek például a bólintás, az odafordulás, a szemkontaktus, a testtartás és a csend, vagy a jól időzített „igen”, „tényleg” közbeszólás.
- *Figyelmes hallgatás:* gyakran nehéz csendben hallgatni. Hallgatás közben hajlamosak vagyunk elkalandozni a beszélgetés témájáról. A figyelmes hallgatás azt feltételezi, hogy

teljes figyelmünk a beszélgetőpartnerre irányul. Figyeljük (1) az arckifejezését, a testtartását, a gesztusait és próbáljuk megérteni, hogy mit jelentenek ezek a jelzések; (2) megpróbáljuk megérteni, mit érez és (3) megpróbáljuk a partnerhez igazítani a választ.

- Tisztázás-visszakérdés: a hallgatás és kérdés két ellentétes tevékenység. (Az iskolában azt tanultuk, hogy figyelmesen hallgassunk, és ne zavarjuk a beszélőt kérdészetéssel. Ez az utasítás az egyirányú frontális kommunikáció tipikus jele.) A kérdésre mégis szükség lehet a megértéshez, hiszen a hallott dolgokat könnyű félreérteni, könnyű rosszul értelmezni a hangsúlyokat, vagy átsiklani fontos részleteken. A figyelmes hallgató néhány jó kérdéssel azt is megmutatja a társának, hogy érdeklődik, követi és minél jobban meg akarja érteni az üzenetet.
 - Ha a kérdés célja, hogy a beszélő jobban feltárulkozzon, nyitott kérdéseket érdemes feltenni. Például: miért okozott ez problémát? Miért reagáltál így? Nyitott kérdésre nem lehet igennel, vagy nemmel válaszolni, így bővebb információ továbbítására készíti a beszélőt.
 - Ha valamely részlet pontosításra vagy megerősítésre szorul, akkor érdemes zárt kérdéseket feltenni. (Pontosan mikor is történt? Kik voltak ott?)
- Parafrázis: a parafrázis azt jelenti, hogy a befogadó a beszélő üzenetét foglalja össze annak érdekében, hogy egyes részleteket tisztázzon, és megerősítse mind a beszélőt, mind a befogadót abban, hogy a befogadó az üzenetet pontosan megértette. A parafrázis alkalmazása a következőképpen történhet a gyakorlatban:
 - meg kell várni, amíg a beszélő elmondja, amit akar
 - a befogadó újrafogalmazva összefoglalja, amit hallott
 - ha a beszélő egyetért, folytatódik a beszélgetés
 - ha a beszélő, úgy érzi, hogy a befogadó félreértette, alkalma van kijavítani
- Érzelmek visszatükrözése: azokat az érzelmeket tükrözi vissza a befogadó, amelyeket a beszélőn érez. Az érzelmek (öröm, indulat stb.) nagyon fontos elemei a beszélgetésnek és a helyzetnek, ezért akár bátorítani is lehet a beszélőt, hogy kifejezze a témához kapcsolódó érzelmeit is. Az érzelmek feltérképezése nélkül nehezebb megfelelő megoldásokat találni a helyzetre. Az érzelmek feltérképezéséhez:
 - Figyelni kell az érzelmekre utaló szavakra.
 - Ha a másik fél nem használ érzelmekre utaló szavakat, akkor meg kell próbálni beleérezni/kitalálni azokat.
 - Figyelni kell a testbeszédet, az arckifejezést, a hangszínt, a gesztusokat, a testtartást, mert azok is sokat elárulnak az érzelmekről.

- Ha nem ugyanazt fejezik ki a szavak, mint a nem verbális jelzések, érdemes megpróbálkozni az ellentmondás okának a feltárásával.
- A közlés tartalmának visszacsatolása: Csak akkor tudjuk az igazi üzenetet megérteni és visszaadni, ha megértettük a tartalmat és a hozzájuk kapcsolódó érzelmeket is. Ezt a kétféle síkot kell összekapcsolni. Jó technika erre „Ha jól értem azért érzed magad...(az érzelmek), mert(az érzelmekhez kapcsolt tartalmi elemek)”
- Összegző reflexió: azoknak a tartalmaknak és érzelmeknek logikus összekapcsolása és összegzése, amelyeket a beszélgetés lényegének tartunk. Az összegzés összerendezi a különféle szálakat/síkokat, amelyek felmerültek a beszélgetésben. A jó összegzés nemcsak a beszélgetés eredményét rögzíti, de a másik felet is segítheti abban, hogy jobban strukturálja az üzenetét és koherensebb képe legyen a helyzetről, esetleg pontosítsa álláspontját és jobb következtetéseket vonjon le, mint a beszélgetés kezdetén.

4. Nehéz helyzetek – éleződő konfliktusok

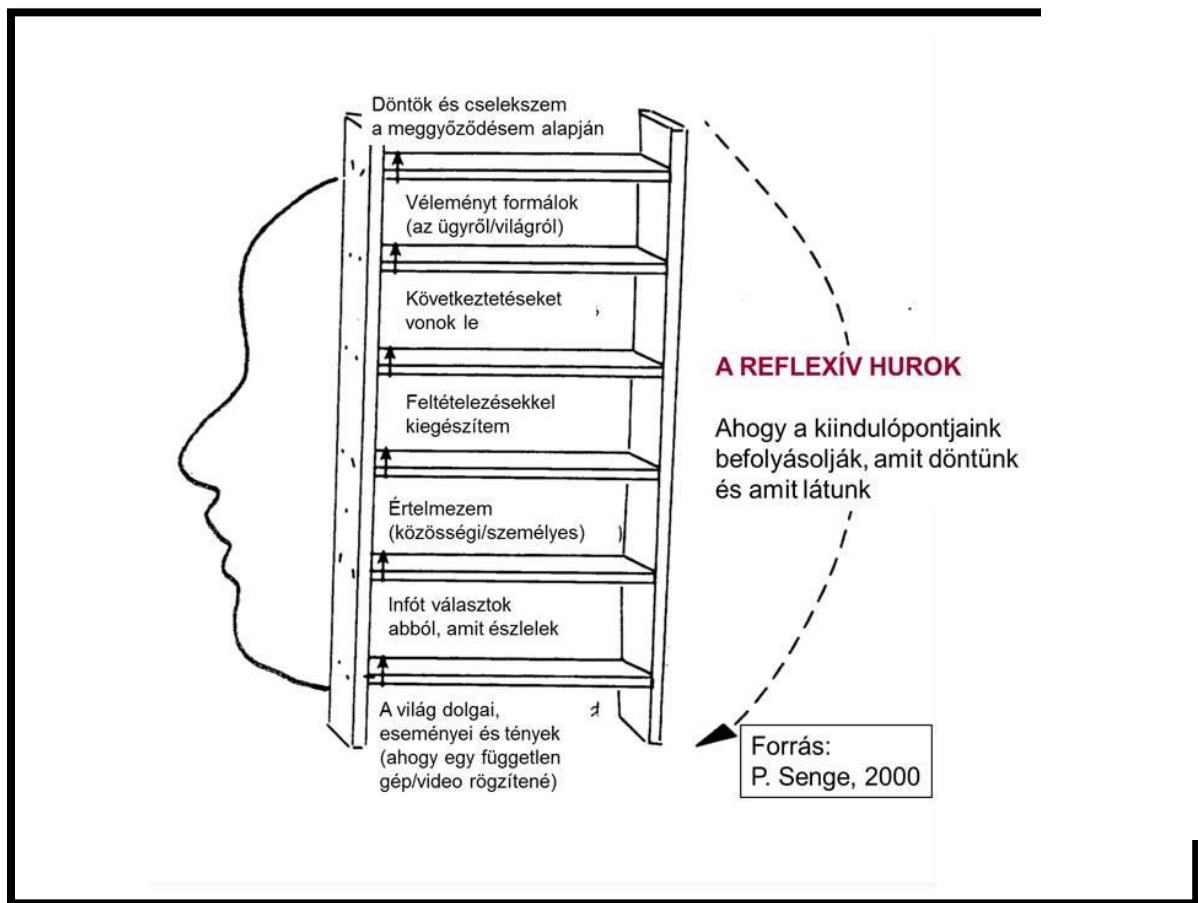
Az előző fejezetben olyan helyzetekről volt szó, amikor különböző információk, olvasatok és történetek alapján alakítják ki a felek az álláspontjaikat. Azt a folyamatot, mely során az álláspontok kialakulnak, kognitív létraként ábrázoltam. Amikor az álláspontok különbözőek, biztosak lehetünk, hogy a kognitív létra valamelyik fokán más eredményre jutottunk. Ilyen esetekben az együttműködő tárgyalás alapjai akkor tudnak kialakulni, ha a felek egy feltáró beszélgetés során a kognitív létrán a következtetésektől a tényekig és információs bázisig visszaereszkedve megértik és egymáshoz illesztik történeteiket, vagy legalább azt azonosítják, hogy mi a következtetések eltérésének az oka és azt próbálják kezelni, vagy akkomodálni.

Minél többször, minél érzelmesebben gondolják végig a felek saját álláspontjaikat, annál nagyobb a kockázat, hogy történeteik nagyon különböző irányba fejlődnek, egyre távolabb kerülnek egymástól, egyre ellenségesebb, vagy polarizáltabb formát öltenek. E dinamika mélyebb megértéséhez két új fogalmi keretet érdemes bevezetni: az egyik a kognitív hurok, amely a korábban említett kognitív létra folytatása és pontosítása, a másik egy második jéghegy, amely korábban a pozíció-érdekszükséglet elemzéshez használt jéghegy szimbólumot az érzelmi oldal elemzésére alkalmazza.

4.1. A kognitív hurok

Az álláspontok polarizálódásának folyamatát mutatja a korábbi kognitív létrához hasonló, kognitív hurok ábra, amely Peter Senge nevéhez fűződik..

7. ábra A kognitív hurok (Peter Senge, 2000 alapján)



Senge ábráján az új elem az, hogy arra hívja fel a figyelmet, hogy a kialakult elképzeléseink a további észlelésnél már szűrőként működnek. Ahogy korábban írtam, már a tudatalatti szűrés is relevancia alapján dolgozik. Értelmezéseimet szintén meghatározza az, ahogy korábban az eseményeket „logikus” rendbe illeszttem.

Aki az előző történetben az ergonómiát és egyszerűséget kereste a fotelokban, az csak az arra utaló jeleket látta meg. Aki a körülölelő burkot kereste, az az ilyen fotelokat vette csak észre. Ha valakiről

tudom, hogy kiszámítható, megpróbálom eszerint értelmezni a cselekedetét. Ha nem értem azonnal, keresem az okot, vajon miért cselekedett másképp. Ha megbízhatatlannak látom és késik, rögtön arra gondolok, hogy elfelejtett. Nem indokot keresek, hanem megerősítem a kialakult képemet. Nincs is kedvem kideríteni, hogy „már megint” mi történt.

A reflexív hurok azt mutatja, hogy válik önerősítő, önbeteljesítő erővé a kiindulópont. Ha valakit lustának látok, hogyan veszem egyre inkább csak azt észre, ami lustaságát bizonyítja. Hogyan alakul ki és mélyül el egyre inkább a meggyőződés.

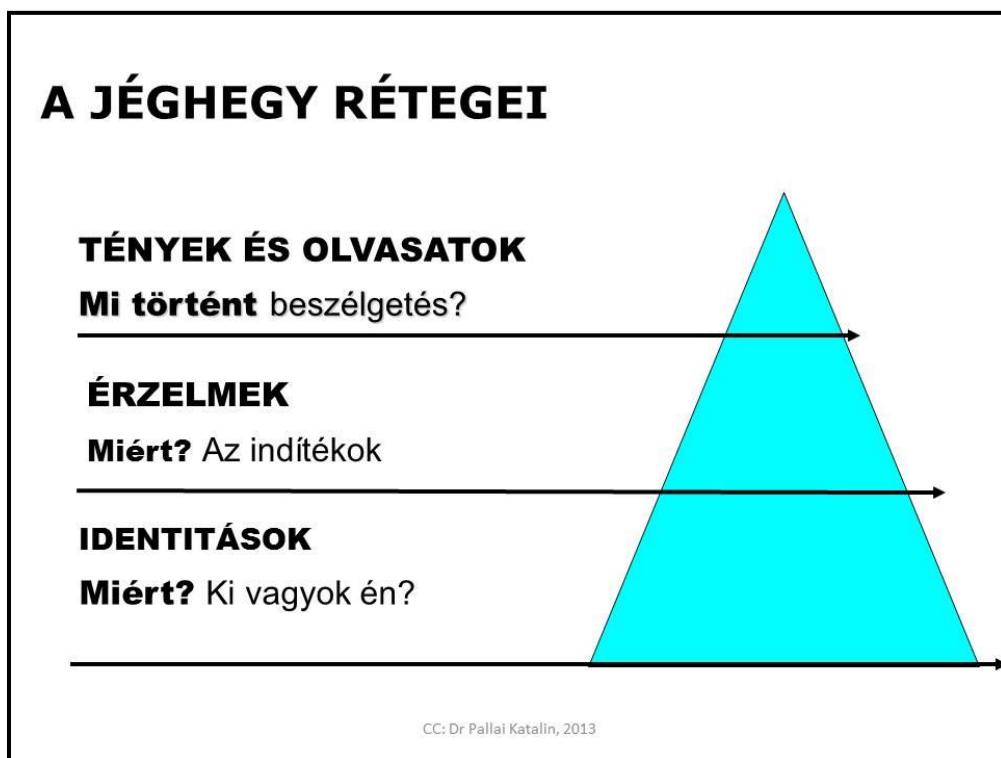
4.2. A jéghegy érzelmi oldala

Az igazán nehéz helyzetekben előfordulhat, hogy – megint a jéghegy szimbólumhoz nyúlva – csak annyi látszik a víz felett, hogy a felek nagyon eltérő módon látják a helyzetet. Gyakran az ún. „tényeket” is alapvetően ellentétesen értelmezik. Álláspontjaik összeegyeztethetetlenek és kibékíthetetlenek tűnnek. Növekszik a feszültség, de mégsem tudnak szabadulni a helyzettől, mert valami összeköti őket. Igen, ez a konfliktus definíciója: olyan felek álláspontjai ütköznek össze, akik kölcsönösen foglyai egy helyzetnek. Az egyik kimondott egy álláspontot, amit a másik visszautasított, vagy a felek egyszerűen kibékíthetetlenek érzik az álláspontokat.

A helyzet akkor válik igazán nehezzé, amikor az érdekellentétén vagy eltérő olvasatokon túl érzelmek, identitások, vagy más, mélyen személyes ügyek is részei a konfliktusnak. A felek arról vitatkoznak, hogy kinek van igaza, ki a felelős a helyzet kialakulásáért. Ha elég hosszú ideig vitatkoznak ezen, megcsontosodnak a nézetek és vádak, és összekeverednek a tények, olvasatok, feltételezések.

Amíg az érdekkonfliktus három rétege az álláspont, az érdek és a szükséglet volt, ebben a helyzetben a látszólag tárgyyszerű „mi is történt” vita mélyében érzelmek, feltételezett szándékok, keserűség, félelem, és sérelmek rejtőznek.

8. ábra: A jéghegy érzelmi oldala



Mindenki úgy érzi, hogy igaza van, és a másik hibázik, a másik a felelős a kialakult helyzetért. Általában nem csak a felelősséget hártjuk át, hanem szándékosságot is feltételezünk, ami hozzájárul az érzelmi hőfok felszólásához. Végül a helyzet legmélyén identitásunk, önképünk van: mit jelent ez rólam? Milyen ember vagyok? Milyennek látnak mások? (Stone-Ury-Heen, 2010: 1-16)

A feleknek akkor sikerül általában ilyen helyzetekből kikerülni, ha képesek a korábban említett feltáró beszélgetést elindítani. A feltáró beszélgetés segíthet:

1. Feltárni a történeteket: megismerni egymás olvasatát, vagyis azt a történetet, amelyiket a másik lát, és nemcsak a tényeket látni a másik olvasatában, de azt is megérteni, hogy mindez mit jelent a másik számára, mi milyen fontosságot hordoz
2. Tisztázni a szándékokat: amennyiben kimondhatóvá válnak a feltételezések, akkor tisztázhatóak a mögöttes gondolatok, szándékok is, és jó esetben szertefoszlanak az ellenséges feltételezések.
3. Túllépni a másik hibáztatásán és felvállalni saját hibáinkat is annak érdekében, hogy tisztázni lehessen ki mivel járult hozzá a helyzethez.

A kurzus során egy esettanulmány elemzésén keresztül fogjuk a három réteg azonosítását és feltérképezését gyakorolni. Az elemzésben szerzett tapasztalat ugyanis segíteni fog a valós helyzetekben a konfliktus átlátásában, megértésében, és a megoldáskeresésben.

Ahhoz azonban, hogy saját konfliktusban képesek legyünk a feltáró beszélgetés mindhárom szintjét végigjárni – a technikán túl – jelentős fokú asszertivitás és meggyőződés szükséges. Az asszertivitásról a hatodik fejezetben lesz szó részletesebben, és ott térek majd vissza arra is, hogy a személyes tulajdonságokon túl milyen szervezeti körülmények segíthetik az ilyen probléma és konfliktus megoldására alkalmas feltételek kialakulását. Előtte azonban megnézzük, hogy milyen segítséget lehet kérni akkor, ha magunknak nem sikerül konfliktusainkat megoldani.

5. Konfliktuskezelés - Alternatív Vitarendezés

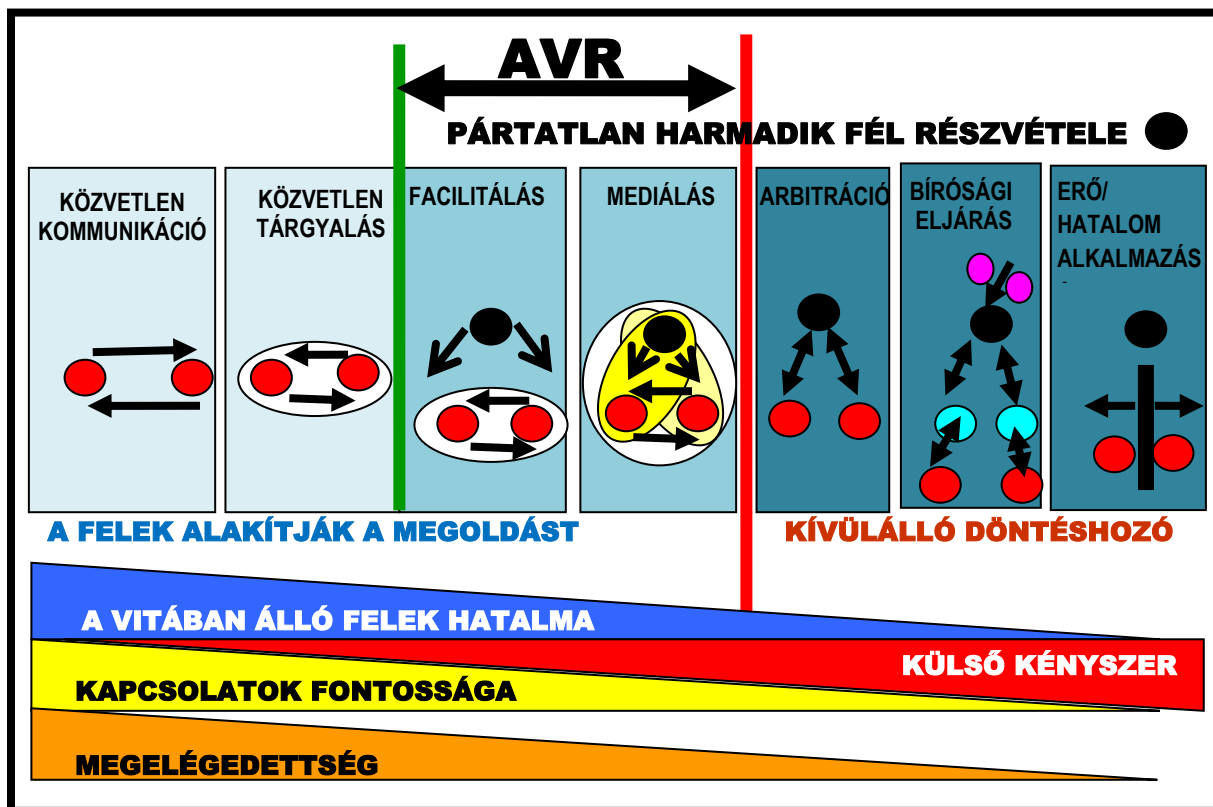
A vitában állók számára több lehetőség is kínálkozik vitájuk rendezésére. Amennyiben nem sikerült a vitát egymás között rendezni, megkérhetnek egy pártatlan, ún. harmadik személyt, hogy segítse a megegyezést, vagy akár azt is kérhetik tőle, hogy – álláspontjaik meghallgatása után - döntsön helyettük. Lehet persze ennél is keményebb megoldást választani: a felek alkalmazhatnak erőt, vagy akár kényszert is álláspontjuk érvényre juttatására. A lenti ábra a különböző vitarendezési stratégiák szereplőit, viszonyukat és a stratégiák választásának következményeit hasonlítja össze. Azt mutatja, hogy a legjobb, ha a felek maguk meg tudnak egyezni: vagyis kapcsolatuk megromlása nélkül, mindegyikük megegyezését szolgáló megoldást tudnak találni. Erről az együttműködő tárgyalásról és megegyezésről volt mindeddig szó.

Be kell látni azonban, hogy ez nem sikerül minden esetben. Ha ilyenkor a felek helyett egy kívülálló (az érintett felekhez képest) harmadik fél (a „főnök”, egy döntőbíró, a bíróság vagy egy másik szervezet) hoz döntést, nemcsak a felek befolyása csökken, de gyakran kapcsolatuk is megromlik a folyamat során. Ha a folyamat bíróságon, vagy más hivatalos eljáráson keresztül zárul le, akkor általában drága vagy elhúzódik, és a végén legalább ez egyik fél elégedetlenül kerül ki belőle. Sokunknak van tapasztalata bírósági és hatósági döntésekről, meg olyan felettesek döntéseiről is, akik vitás helyzetben hatalmi helyzetük alapján gyakorolták a döntés jogát. Ilyen esetekben gyakran részleges információ alapján, és a harmadik fél „külső” nézőpontja alapján születik a döntés, amivel a vitában álló felek nem mindig tudnak azonosulni, ráadásul ha a tényszerű eredményt el is fogadják, érzelmi és kapcsolati konfliktusuk semmiképpen sem oldódik meg.

A közvetlen megegyezés és a külső döntéshozás között állnak az Alternatív Vitarendezés (AVR) folyamatai, amelyekben egy pártatlan harmadik fél segíti a feleket abban, hogy ők találják meg a számukra elfogadható megoldást.¹⁵

¹⁵ Az AVR kifejezésben az alternatív arra utal, hogy alternatívája a hivatalos, bírósági, peres eljárásnak. A mi kontextusunkban relevánsabb azonban az, hogy az AVR a hatalmi döntés alternatívája is lehet. Ilyen helyzetet bemutató videofilmet látnak is majd a résztvevők a kurzus során.

9. ábra: Vitarendezési stratégiák



Az AVR módszerek közül itt a mediációról és a helyreállító eljárásról írok, mert ezek a legrelevánsabbak szervezeti környezetben. Az AVR módszereket alapelveik kötik a témánkhoz: mindkettő a kooperatív módszertanra épül és ugyanarra a meggyőződésre, amely az együttműködő tárgyalás alapja is kell, hogy legyen. Teljes az összhang mindazzal, amit eddig az együttműködő tárgyalásról írtam. A különbség csak annyi, hogy olyan helyzetekben, amikor a felek magukban nem tudják már a helyzetet megoldani, belép egy pártatlan harmadik fél, aki segít nekik.

A harmadik fél (mediátor vagy facilitátor) feladata az, hogy lehetőséget teremtsen arra, hogy a felek szabadon beszéljenek, levegyék álarcaikat, megmutassák emberségüket, felfedjék elvárásaikat és küzdjenek értük, fel- és elismerjék hibáikat és felelősségüket, és saját értékrendjük alapján döntsenek és cselekedjenek. Ezekben a módszerekben a konfliktus oldását az biztosítja, hogy a felek pontosabban megértik a kialakult helyzetet, felelősséget vállalnak és megtalálják a számukra legmegfelelőbb megoldásokat. .

Miközben az AVR módszereknek sok közös vonásuk van, sokféle irány és iskola kifejlődött, amelyek hangsúlyukban eltérő megközelítéseket és eltérő eszközöket alkalmaznak a vitarendezés támogatására. A sokféle iskola és módszer jó hír, mert sokféle lehetőséget kínál, ugyanakkor megnehezíti az eligazodást azok számára, akik nem rendelkeznek a terület mélyebb ismeretével. A helyzetet tovább nehezíti, hogy a különböző irányzatok gyakran ugyanazokat a szavakat használják különböző tartalmak megjelölésére. Ez a tény homályossá és bizonytalaná teszi az egyes fogalmak jelentését és nehezíti a tájékozódást. Ebben a rövid fejezetben csak annyira lesz lehetőség, hogy áttekintést adjak a különböző megközelítésekről és egy kis segítséget a szakemberválasztáshoz arra az esetre, ha erre egyszer szükség lesz.

5.1. Egyszerű esetek és alapfolyamatok¹⁶

Nagyon sokféle konfliktust tapasztalunk a környezetünkben. Egy részük egyének és csoportok közötti racionális érdekkonfliktus. Ilyen például a vendégeiért küzdő éttermi terasz tulajdonosa és az étterem felett lakó konfliktusa: az egyik sok vendéget és hosszú nyitva tartást szeretne, a másikat zavarja az este felszűrődő zaj. Szintén érdekkonfliktus alakulhat ki egy humán szolgáltatásért felelős intézmény vezetője és az anyaszervezet gazdasági vezetője között: a szolgáltatásban érdekelt minél több forrást akar, a gazdasági vezető pedig a pénzügyi egyensúlyt akarja tartani. Ezek a racionális érdekkonfliktusok szimmetrikusak abból a szempontból, hogy az álláspontok morálisan ugyanannyira védhetőek, így a felek egyenlő partnereként lépnek a vitába.¹⁷ A felek eldönthetik, hogy megegyeznek, mediátort hívnak vagy perre mennek. Mediátort általában akkor hívnak, ha már végképp feladták a megegyezés lehetőségét, de perre menni mégsem szeretnének. Ha mediátort (más néven közvetítőt)¹⁸ hívnak, akkor a mediátor feladata az, hogy a feleket egy együttműködő tárgyalási folyamatra vezesse. Vagyis abban segítse a feleket, hogy egy higgadt és konstruktív folyamat során fel tudják tárni szükségleteiket és érdekeiket, és azok alapján el tudjanak jutni a számukra kölcsönösen elfogadható megoldáshoz.

¹⁶ „Egyszerű” eseteknek azokat az eseteket nevezem, amelyek: (1) tisztán besorolhatóak a racionális érdekkonfliktus vagy normaszegés kategóriájába; és (2) egyszeri epizódok abban az értelemben, hogy az adott környezet nem idézi elő azokat rendszeresen, vagy legalább is úgy lehet ezekre az epizódokra tekinteni, mint rövid idő alatt megoldható, lehatárolt esetekre.

¹⁷ A szimmetria a morális státusz szimmetriájára utal. Ez nem okvetlenül párosul a tárgyaló vagy az érdekvényesítő képesség kiegyenlítetttségével. A képesség aszimmetria azonban nem típusalkotó ebben az összefüggésben, hanem a korrekt folyamatmenedzsment kihívása.

¹⁸ A magyar jogi szabályozás a mediátorra a közvetítő kifejezést használja.

A konfliktusok másik alapvető típusába a sérelemokozás és a normaszegések tartoznak: olyan események, amelyek sérelmet okoznak egy személynek, vagy csoportnak, megszegik a szervezet vagy a közösség normáit, akár törvényt is sértenek. Tipikus példa az egy munkacsoporton belül egymást kikezdő munkatársak konfliktusa,¹⁹ vagy az ügyfélre támadó alkalmazott. Jóval súlyosabb eset a gyermeket bántalmazó pedagógus. A korábban tárgyalt érdekkonfliktusokhoz képest alapvető különbség, hogy ezekben a konfliktusokban nincs morális szimmetria: az egyik fél kárt okoz, a másik – az áldozat – pedig elszenvedi. Amennyiben egy ilyen eset bíróságra kerül, akkor a büntetőjog hatálya alatt áll, és az elkövetőre általában büntetést szabnak ki. Amennyiben az esetet helyreállító eljárás kezeli, a központba nem a büntetés, hanem a felek szükségletei kerülnek. A helyreállító (más néven jóvátételi) felfogás szerint a megbékélés fontosabb és hasznosabb a feleknek és a közösségnek, mint a büntetés. Az áldozatnak gyógyulásra, megerősítésre és kárenyhítésre van szüksége, az elkövetőnek, meg arra, hogy megértse és jóvátehesse, amit tett, és a közösség visszafogadja.²⁰ Ez csak akkor történhet meg, ha az elkövető megérti tette súlyát és felelősséget vállal érte. A felelősségvállalás adhat lehetőséget az áldozat megbékélésére, a jóvátételre és az elkövető visszafogadásra is.

A helyreállító folyamatot facilitátor vezeti, akinek olyan biztonságos helyzetet kell teremtenie, amelyben az elkövető és az áldozat beszélgetése során megszemélyesülhet az esemény által okozott kár és sérelem, kialakulhat a kölcsönös empátia és megértés, az áldozat felteheti a benne felmerülő kérdéseket, az elkövető szembesül tette következményeivel és felelősséget tud vállalni értük, és ezzel elindulhat a megbékélés. (Fellegi 2009)

Egy helyreállító eljárás többféle forgatókönyv szerint történhet. A résztvevők gyakran körben ülnek és a facilitátor kérdései mentén beszélgetnek. Ez a kör forma az, ami talán leginkább megragadja a folyamat lényegét: az odafigyelést, az egyensúly helyreállításának és az elkövető visszafogadásának szándékát. "A kör formája a megosztott vezetői szerepet szimbolizálja, az egyenlőséget, kapcsolatot és részvételt. Emellett segíti az egymásra figyelést, a felelősségvállalást és a kommunikáció minden formáját." (Parnis,2005: 11)

¹⁹ Erre mutat példát a Mérgező viszonyok című oktatófilm, ami a Közösségi Szolgáltatások Alapítvány honlapjáról vásárolható meg (angol): <http://hu.iirp.org/Konyvek-es-videok.html>.

²⁰ Talán nem magától értetődő, de gyakran az elkövető nincs teljesen tisztába azzal, hogy mit okoz. A találkozás az áldozattal segíthet neki megérteni tette súlyát és következményeit. Amennyiben létrejön a felismerés, az elindíthat egy olyan folyamatot is, amely segít az elkövetőnek más útra térni. A resztoratív folyamatok után bizonyítottan lényegesen nagyobb arányban csökken az újra elkövetés kockázata, mint a hagyományos büntető eljárás után.

5.1.1. A konfliktuskezelési folyamat és a harmadik fél szerepe

A két alapvető konfliktuskezelési folyamat logikájának ismertetése után és a különböző irányzatok bemutatása előtt érdemes nagyvonalakban áttekinteni a konfliktuskezelési folyamat lépéseit és a harmadik fél szerepét a folyamatban.

A konfliktuskezelő szakember (mediátor vagy facilitátor) első feladata a konfliktushelyzet megismerése és elemzése. Rövid feltáró beszélgetések során deríti ki a szakember, hogy van-e szükség és lehetőség a beavatkozásra, és ha igen, milyen folyamatot érdemes kezdeményezni. Ebben a szakaszban a kulcskérdések a következők: mi a konfliktus természete, kik a felek, szüksége van-e a feleknek segítségre, hajlandóak és képesek-e egy konfliktuskezelési folyamatban részt venni és nem áll-e fenn annak a kockázata, hogy a folyamat erősödő konfliktust gerjeszt vagy kárt okoz. Amennyiben az előkészítést végző szakember tudja, hogy ő lesz a mediátor/facilitátor is, akkor felhasználhatja ezeket a beszélgetéseket arra is, hogy kialakítsa a bizalom légkörét a felekkel, amire a folyamat során szükségük lesz.

A következő lépés a felek felkészítése a folyamatban való részvételre. A szakember elmagyarázza a folyamat lényegét és lehetőségeit, megismerteti a felekkel a folyamat lépéseit és szabályait, és támogatja kognitív és érzelmi felkészülésüket. Amennyiben sokszereplős folyamatról van szó, ebben a fázisban döntenek arról is, hogy mindenki közvetlenül részt vesz-e, vagy képviselőket szerveznek, amennyiben képviselőket szerveznek, mik a képviselő szabályai. A felkészülés lezárása annak eldöntése, hogy létrejöhessen-e a folyamat. Konfliktuskezelő folyamatot ugyanis csak akkor lehet indítani, ha a felekben van indíttatás a megegyezésre vagy megbékélésre. Az nem baj, ha még ezen a ponton nem hiszik igazán, hogy sikerülhet, de akarniuk kell. Anélkül ugyanis, hogy a felek komolyan vennék, nem tud a szakember (mediátor vagy facilitátor) eredményt elérni.

Miután felkészültek a felek, indulhat a konfliktuskezelési szakasz: a mediáció vagy a helyreállító párbeszéd. Ebben a szakaszban a mediátor/facilitátor legfontosabb feladata az, hogy olyan biztonságos légkört teremtsen, amelyben a felek tisztelettel fordulnak egymáshoz, és egy más közléseihez, és ezzel lehetővé teszik, hogy mindenki megnyílhasson, kifejezhesse gondolatait, érzéseit és elvárásait, és elinduljon az a feltáró és tanuló folyamat, ami lehetővé teszi a megértést és a problémamegoldást. A levezető harmadik fél másik fontos feladata az, hogy egy olyan konstruktív folyamaton vezesse végig a feleket, amely esélyt ad a mindenki számára elfogadható megoldás

kimunkálására. Feladata az is, hogy figyeljen, hogy mik a fő kérdések, mikor hangzanak el ajánlatok, nyílnak lehetőségek a megoldásra.

Az eddig leírt szakaszokban a mediátor és a facilitátor szerepe azonos a folyamatokban. A két folyamat eltérő logikája és célja miatt vannak azonban különbségek és hangsúlyeltérések is a két szerep között. A mediáció fő célja ez érdek-alapú tárgyalás és megegyezés.²¹ A mediátor nemcsak az érdekekre figyel, hanem a prioritásokban mutatkozó eltérésekre és megfogalmazott ajánlatokra is, mert ezek alapján lehet az össznyereséget maximalizálni és nyertes-nyertes játszmába fordítani a problémamegoldást. A helyreállító folyamat középpontjában a megbékélés áll. Ehhez a facilitátornak abban kell segítenie, hogy megszemélyesüljön a kár és a sérelem, és kialakulhasson a megértés a felek között. A facilitátor ezért a megnyílás, ráeszmélés, felelősségvállalás és megbocsátás jeleire szegezi figyelmét, mert ezekre épülhet a jóvátétel, és ezek vezethetnek a megbékéléshez és a gyógyuláshoz.

Miután kialakult a megegyezés a felek között, a mediátor/facilitátor segít megszövegezni a megegyezést és megtervezi az utánkövetés módját.

Látható, hogy a fő szakaszok sorrendje hasonló a két alapvető folyamatban (elemzés -> az ülés összehívása -> feltárás és megértés -> tárgyalás és megegyezés -> utánkövetés). Az ADR szakember részvételének intenzitása a különböző szakaszokban azonban megkülönböztetheti a kétfajta folyamatot. A helyreállító folyamat során a facilitátor általában többet dolgozik a folyamat előkészítésén, és az ülés alatt minél inkább megpróbálja hagyni a feleket kibontakozni. A mediációban általában rövidebb és egyszerűbb az előkészítés, és az ülésnek nagyobb súlya van.

5.1.2. AVR felfogások és a szakemberek szerepértelmezései

A szakirodalmi források leggyakrabban az értékelő (evaluative), a folyamattámogató (facilitatív) és a transzformatív konfliktuskezelő megközelítéseket különböztetik meg. Az értékelő iskolához tartozó szakember szerepfelfogásának része az iránymutatás, és a saját vélemény artikulációja a folyamat során. Az ilyen felfogásban dolgozó szakemberek általában áttanulmányozzák az ügyre vonatkozó releváns dokumentumokat, és csak olyan ügyeket vállalnak, amelyekben van tárgyi ismeretük is. A második, a folyamattámogató felfogásban dolgozó szakemberek szerepfelfogásának középpontjában a felek közötti kommunikáció támogatása áll. Ezekben az ügyekben nem tekintik jónak, ha a szakember saját véleményét formál és megoszt. Tartalmilag általában nem készülnek az ügyre, nem tekintik át a háttérdokumentumokat, és nemcsak a szakterületükhöz kapcsolódó ügyeket vállalnak. A

²¹ Amit persze színezhettek az érzelmek, értékek és körülmények, de az alapja az érdekek és elvárások összeegyeztetése.

harmadik, a transzformatív iskola pedig még jobban elhatárolja magát a tartalmi kérdésekben való részvételtől, mint a folyamattámogató iskola. Felfogásuk szerint a konfliktus a felek közötti kapcsolat és interakció megromlásának eredménye, ezért oldani a kapcsolat minőségének javításán keresztül lehet. Néhány transzformatív szakember teljesen el is utasítja a problémamegoldást, mint célt. A harmadik fél legfontosabb szerepét ez az iskola abban látja, hogy segít a feleknek egymást kölcsönösen elismerni és megerősíti önbecsülésüket, mert ezzel erősíti önrendelkezési és reakció képességüket. Néhány pszichológus és antropológus létjogosultságot ad egy terápiás felfogásnak is, amely a konfliktuskezelés során az érzelmek és attitűdök teljes kifejezését és feltárását próbálja elősegíteni, mert ezt tartja hasznosnak a felek önmegerősítésében és a kapcsolat átalakításában.

A három felfogás tehát a mediátor/facilitátor tartalmi beavatkozása szerint jelent különböző fokozatokat. Az értékelő enged lényegi beavatkozást, a folyamattámogató távolságtartó, míg a transzformatív nemcsak a tartalomtól való elhatárolódást tartalmazza, hanem át is helyezi a folyamat fókuszát a tartalomról a kapcsolatra. Már itt meg kell jegyezni, hogy a transzformatív konfliktusmegoldás ilyen felfogása tartozik bele a fenti, tréningeken és oktatási anyagokban általában bemutatott taxonómiába. A későbbiekben - a transzformatív konfliktuskezelés (konfliktus átalakítás) tárgyalása során - egy másik felfogásáról lesz szó, ami kilép ebből a keretből.

Ez a rövid összefoglaló a konfliktuskezelés alapeseteiről természetesen leegyszerűsítő és absztrakt. Célja mindössze annyi volt, hogy a konfliktuskezelést az előzőekhez kapcsoljam és segítsem az eligazodást a különböző módszerek és megközelítések között. Ehhez a rövid összegzéshez mindenképpen hozzá kell tenni, hogy a tiszta lehatárolással kialakított kategóriákba az eseteknek és a szakembereknek csak egy része illeszthető be. Sok olyan konfliktus van, amely elemeiben tartalmaz mindkét alaphelyzetből (érdekkonfliktus és személyes sérelem, vagy normasértés), és persze – szerencsére – vannak olyan szakemberek, akik eszköztárában mindkét alapvető folyamat elemei, és a különböző felfogások eszköztára is szerepel. A következő részben ilyen konfliktusokról és szakemberekről lesz szó.

5.2. Komplex esetek

Szervezetek és közösségek életében a korábban definiált egyszerű esetek mellett nagyon sok komplex és visszatérő konfliktus is kialakul. A csoportok története, a szereplők értékeinek és identitásuk eltérései, előítéletek, helyi hatalmi viszonyok, a közigazgatási rendszer anomáliái, és sok más – aránylag állandó - feszültséggerjesztő tényező keveréke húzódhat meg konfliktusok mögött és járulhat hozzá kiéleződésükhöz. Az érintettek általában egy konfliktusos eseményről beszélnek, ami

azonban csak a jéghegy csúcsa. A kontextus, vagyis az, ami a víz alatt van, határozza meg alapvetően, hogy kezelhető-e egyáltalán az adott konfliktus rövid, az adott eseményre koncentrááló folyamattal.

5.2.1. Érték-, identitás- és kapcsolati konfliktusok

Olyan helyzetben például, amikor eltérő kultúrájú szereplők közös munkája, vagy korábbi folyamatos sérelmek vezettek a feszültség fokozódásához, és végül összeütközéshez, megvizsgálandó, hogy mennyire lehet az összeütközést, mint esetet kezelni akár egyik, akár másik alapfolyamattal, vagy szükséges a felek viszonyát is rendezni. Amikor például nagyon eltérő kultúrájú munkatársaknak kell együtt dolgoznia, vagy eltérő etnikumú csoportok élnek együtt, könnyen előfordulhat, hogy ugyanazt az eseményt (pl. egy javaslat elutasítása, vagy a kisebbséghez tartozó személy letartóztatása) a csoportok különbözőképpen értelmezik, mert eltérő szemüvegen keresztül, eltérő történeteket látnak. Ilyen esetben kicsi az esély arra, hogy a felek magukban meg tudják egymással osztani és értetni álláspontjukat. Rátermett, semleges kívülállónak abban lehet fontos szerepe, hogy olyan biztonságos feltételeket és folyamatot építsen ki, amelyben a felek érzékeltetni tudják korábbi tapasztalataikat, megértetni álláspontjuk értelmét, azt, ami az álláspont mögött található, és megtalálhatják azokat a pontokat, ahol elkezdhetik visszabontani a falakat. Ilyen esetekben a párbeszéd sok síkon zajlik: érdekek, sérelmek, érzelmek, értékek és identitások kusza szövetét kell felfejteni ahhoz, hogy bár lassan, de elvezethessen az elfogadáshoz, megbékéléshez és megegyezéshez. Ezeknek a helyzeteknek az értelmezéséhez a negyedik fejezetben bevezetett, „nehéz helyzetekhez” használt modell segíthet, de kezelésükhöz mindenképpen nagyon érzékeny szakember, vagy multidiszciplináris csapat kell.

Hasonlóan komplex például egy olyan szabályozási helyzet (pl. területfejlesztés, vagy jelképek használata), ahol a konfliktus a csoportok eltérő értékrendjéből, identitásából is táplálkozik. Még ha erős érdekek is szerepet játszanak, akkor is tévedés lenne racionális érdek-konfliktusként kezelni az ügyet, mert az érzelmek, kötődések, történetek másként viselkednek, mint az érdekek. Amikor az érdekeinket akarjuk érvényesíteni, általában könnyen megfogalmazzuk, hogy mit akarunk, akár hajlandóak vagyunk alkudni is. Mivel azonban értékrendünk és identitásunk a környezetünkkel való hosszú, tartós interakciók során formálódott, és mélyen a lelkünkben él, nem tudjuk, és nem is akarjuk hirtelen megváltoztatni, vagy elemeit csereberélni. Nehéz feladat akár kis részeit is elereszteni. Ha ilyen helyzetekben egy tapintatlan mediátor megpróbál egy egyszerű érdek-alapú tárgyalást kikényszeríteni, akár élesítheti is a konfliktust.

Az identitáselemek ugyanis gyakran „furcsán” működnek: a fenyegetettség érzete nem okvetlenül elengedésükre sarkall, hanem gyakran erősíti az identitást. Fenyegetett egyén, vagy csoport megkérdőjelezett identitáselemének jelentősége nemcsak felerősödhet a konfliktus során, hanem

szinte kizárólagos önmeghatározó szerepet is felvehet. Olyan csoportformáló elemmé válhat, amely gyors polarizációt eredményezhet a csoportok között, és szintén gyors további eskalációt indíthat.

Konfliktusokban, amelyekben érdekek mellett értékek, kultúrák, kötődések, meggyőződések összeütközése is fontos szerepet játszik, általában az egyik vagy több fél, vagy csoport is úgy érzékelheti a helyzetet, hogy azért sérti őt a felkínált alternatíva, mert értékeit, identitását, vagy azok megőrzését veszélyezteti. Ezekben a helyzetekben az alapkonfliktus típusok (érdekek és sérelmek) keverednek, ezért nem lehet kizárólag az egyik alapvető módszerre (mediáció, vagy helyreállító) építeni a konfliktuskezelést. Ilyenkor időt és kreativitást igényel a folyamattervezőtől, hogy segítsen felfüggeszteni a fenyegetettség érzetét, és visszajuttassa a résztvevőket a közös elemek, kapcsolódási pontok érzékeléséhez, hogy kialakulhasson a szükséges bizalom, nyitottság és empátia, amelyben létrejöhet a feltárási és együttműködő konfliktuskezelés.

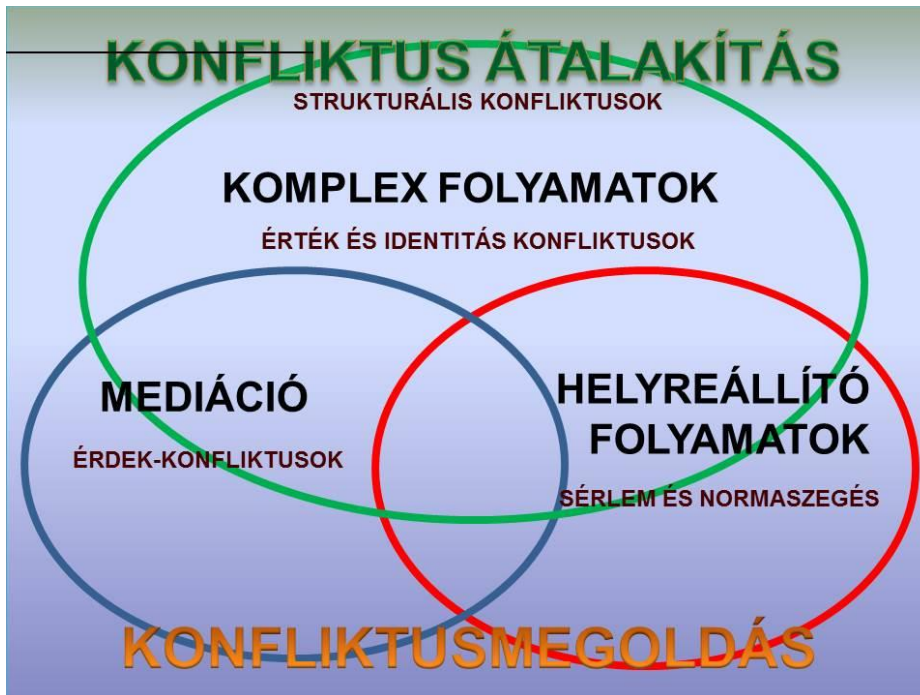
5.2.2. Strukturális elemeket is tartalmazó konfliktusok

Alapvetően eltérő csoportot alkotnak azok a konfliktusok, amelyekben a külső körülmények/keretek (pl. társadalmi, gazdasági, elosztási, hatalmi viszonyok) alapvetően befolyásolják a konfliktus kialakulását, fennmaradását és esteleges kiéleződését. Szervezeteken belül ebben a csoportba tartoznak azok a helyzetek, amikor a szervezeti rend, vagy valamely szabályozott eljárás mód eredményez állandósult feszültségforrásokat és aránylag rendszeresen kialakuló konfliktusokat. A szervezeten kívül, a társadalmi környezetben ebbe a csoportba tartoznak azok a konfliktusok, amelyek szegregáció, kirekesztés, igazságtalan viszonyok talaján fejlődnek, vagyis ahol a gazdasági, társadalmi és politikai környezet teremt választóvonalakat, és állandósult feszültségforrásokat. Az előző példákhoz képest az alapvető különbség az, hogy a személyes viszonyok (történetek, sérelmek, identitások) mellett a társadalmi lét struktúrái is alapvető konfliktusforrásként működnek és meghatározzák a helyzetet. Az ilyen konfliktusok esetén még élesebb a kérdés, hogy mennyire határolhatóak le az események a kontextustól, és van-e reális esély fenntartható eredmények elérésére a feszültséget gerjesztő kontextus megváltoztatása nélkül.

Az angol szaknyelvben létezik a konfliktuskezelésen belül a konfliktusmegoldás és konfliktus átalakítás fogalompár. (Conflict resolution- conflict transformation). A magyar szaknyelv azonban nem különbözteti meg ezt a két nagy csoportot. Ameddig lehatárolható egy eset, az angol általában a konfliktusmegoldás kifejezést használja. Amikor azonban a konfliktusban meghatározó szerepet játszik a környezet, és nyilvánvaló, hogy e környezet átalakítására is szükség van a konfliktus időtálló oldásához, akkor inkább a konfliktus átalakítás (conflict transformation) kifejezést használja. (A magyar szaknyelv a transzformatív folyamat kifejezést használja erre a helyzetre, de ez a használat

összemosza a környezetre vonatkozó átalakító folyamatot, a korábban említett, a kapcsolatokat, viszonyokat átalakító/transzformatív szemléletű konfliktusmegoldással.)

10. ábra: Konfliktusfajták és kezelési megközelítések



Konfliktus átalakításról, transzformációról akkor beszélünk, amikor a tartós eredmény érdekében a konfliktuskezelésnek a környezet konfliktust gerjesztő hatásaival is foglalkoznia kell. Ilyenkor a folyamat nem eset-fókuszú, hanem a szakember az esetet lehetőségnek tekinti: olyan ablaknak, amin keresztül el lehet indítani a konfliktust generáló környezet átalakítását. Az eset a szakember felfogásában úgy jelenik meg, mint az átalakítás szükségességének felismerését segítő elem. A folyamat során az eset katalizátorként működik. A szakember abban segít a résztvevőknek, hogy az eset és a környezet elemzését össze tudják kapcsolni annak érdekében, hogy feltárják a kapcsolati mintákat, és olyan megoldásokat találhassanak, amelyek mind a kialakult epizódot, mind a generáló környezetet kezelik.

2. **Táblázat:** A konfliktusmegoldás és konfliktus átalakítás perspektíváinak rövid összehasonlítása. (Lederach, 2003: 33)

	A konfliktusmegoldás perspektívája	A konfliktus átalakítás perspektívája
A kulcskérdés	Hogy lehet lezárni?	Hogy lehet a romboló folyamatot lezárni és helyette kívánatosat építeni?
A fókusz	Tartalom-fókusz	Kapcsolat-fókusz
A cél	Megoldást és megegyezést találni a krízist okozó problémára.	Konstruktív változás kezdeményezése, amely magában foglalja, de nem korlátozott a közvetlen probléma megoldására.
A folyamat	Arra a közvetlen kapcsolatra épül, ahol törések jelentek meg.	A kialakult problémát alkalomnak tekinti a kapcsolatokat meghatározó rendszerbe való beavatkozáshoz.
Az időkeret	Rövid távú problémamegoldás.	Közép illetve hosszú távú és szándékosan a krízisre válaszoló és nem a krízis által vezetett.
A konfliktus értelmezése	Középpontjában a konfliktus megoldása áll.	A konfliktust dinamikus kapcsolati rendszernek értelmezi.

A korábban, a konfliktus megoldási felfogások között tárgyalt transzformatív felfogás, és a most bemutatott konfliktus átalakítás közös abban, hogy mindkettő a kapcsolatokban keresi a konfliktusok okát. A különbség abban áll, hogy a korábbi felfogás a személyes kapcsolatokra figyel, "a konfliktus átalakítás pedig a kapcsolatoknak kétféle dimenziójával dolgozik: a személyes kapcsolatokkal és a gazdasági, társadalmi és kulturális kapcsolatokkal." (Lederach, 2003: 21) A különbséget a második dimenzió jelenti: a hatalmi viszonyok és struktúrák integrálása a konfliktus felfogásba.

5.3. Konfliktus átalakítás

A konfliktus átalakítás, ami nemcsak a felek személyes interakcióit kezeli, hanem belehelyezi azokat a meghatározó társadalmi-, gazdasági, politikai és szervezeti kapcsolatok és struktúrák kontextusába, egy olyan tevékenység, amely túlmutat a konfliktuskezelés – mint különálló szakma – területén, és mélyen belemetsz az közigazgatás politikai és közpolitikai aspektusaiba.

Nem meglepő, hogy nem csak az AVR szakemberek, hanem a helyi kormányzással foglalkozók is használják a transzformatív kifejezést. A jelentés is hasonló: a transzformatív politikák úgy kívánják az igazságtalan helyzeteket korrigálni, hogy az őket generáló struktúrákat és hatóerőket (akár korábbi hibás politikákat) elemezik és változtatják meg²². Az ilyen transzformatív közpolitikai folyamatok és az AVR módszerek együttese eredményezheti a konfliktus átalakító eredményt.

Komplex esetekben gyakran nem lehet vegytisztán szétválasztani se a mediációs és jóvátételi elemeket, se az AVR és közpolitikai elemeket, ezért ilyen folyamatot támogató szakembernek mindezen folyamatok megoldásait ismernie kell. Az adott konfliktuskezelés mellett ugyanis szükség lehet olyan közpolitikai lépésekre is, amik a kontextus feszültséget gerjesztő elemeit alakítják át. Olyan interdiszciplináris folyamatra van szükség, amelynek egyszerre része a konfliktuskezelés, a részvételi párbeszéd és a közpolitikai-szakmai munka. A transzformatív szakembernek, aki egy ilyen folyamat vezetésére vállalkozik, ezeket az elemeket kell egymást erősítő szinergiába hoznia, vagy olyan csapatra van szükség, amelyben szorosan tudnak egymással együtt dolgozni a különböző szakemberek.

²² A transzformatívnak ellentéte az affirmatív politika, amely az igazságtalan eredmény kiegyensúlyozását célozza.

6. A szervezeti kultúra és a vezetés szerepe

Az előző fejezetekben három fontos elemet jártunk körbe: az egyik az együttműködés volt, ami az első fejezet óta témánk, a másik az érdek-alap, amelynek pontos értelmezését a második fejezet adta, a harmadik meg az értékteremtés, amiről részletesen szintén az előző fejezetekben írtam. Az együttműködés és az érdekek határozott képviselője két alappillére az értékteremtésnek.

Szó volt arról is, hogy a tárgyalás alatt mindig kétféle cél mérlegelése történik: az egyik az eredmény (a szubsztantív értelemben vett eredmény), a másik a kapcsolatra gyakorolt hatás. A tárgyalás során a szubsztantív előny és a tárgyaló partnerekhez fűződő kapcsolat mérlegelése minden egészséges embernél szempont. Az, hogy melyik mennyit nyom a latban a másikhoz képest, azt már sokféle körülmény befolyásolhatja. A kultúra, amelyben a tárgyalók élnek, és amely bizonyos viselkedéseket támogat, másokat megenged, vagy elutasít; a helyzet, az a személyes vagy társadalmi viszony, amely a tárgyalók között van, a tárgyaló életkörülményei, és a tárgyalás tárgyához kötődő viszonya; és persze a személyiség. Az emberek általában nagyobb hangsúlyt helyeznek a kapcsolati eredményre, amikor barátokkal, családtagokkal, akarnak megegyezni, vagy olyanokkal, akikkel hosszú távú a viszonyuk, mint amikor ismeretlenekkel kerülnek konfliktusba. Vannak, akik az első helyzetben nagyon puha, akár erősen átengedő stratégiával tárgyalnak, míg a másodikban nagyon keményen. Ezek a 3. ábra jobb oldali átlóján szereplő opciók. A Harvard módszer a jobb felső sarokba került, azért, mert ennek alkalmazásával az érdekek és kapcsolatok közötti egyensúlyozásból kilépve a résztvevő arra törekszik, hogy mindkét területen a legjobbat érje el. Egyszerre céltudatos és együttműködő: érdeket akar érvényesíteni, de nem a másik ellenére, hanem a másikkal közösen keresve azt a megoldást, amelyben a másik érdekei is érvényesülnek. Nagyon racionális stratégia ez. Amikor ugyanis a megoldás mindkét fél érdekét szolgálja, akkor van jó esély arra, hogy meg is valósul és fenntartható lesz, hiszen egyik félnek sem érke ellene dolgozni.

Ebben a záró modulban két kérdésről szeretnék még írni: a Harvard módszernek a vezetésre és a szervezeti kultúrára gyakorolt lehetséges hatásáról.

6.1. A szervezeti kultúra szerepe

Nem kérdés, hogy a Harvard módszer asszertív viselkedésre és erőszakmentes kommunikációra²³ épül. Az érdekek tisztázása és az értékteremtés csak akkor valósulhat meg, ha a feleknek módjukban áll érdekeikért kiállni. A módszer szülőhazájában – az Amerikai Egyesült Államokban - az asszertivitást – különösen munka- és közösségi helyzetekben –általában értéknek tekintik. Nincs ez azonban így minden kultúrában. Gyakran előfordul, hogy egy szervezet, vagy közösség csak korlátozott mértékben tolerálja az asszertív viselkedést, vagy egyes tagjainak megengedi, más tagjainak pedig nem. (pl. a nők legyenek behódolók) Vannak szervezetek, melyek a munkatársaktól, vagy a beosztottak egy meghatározott csoportjától feltétlen lojalitást, behódolást vagy tekintélytiszteletet várnak el. Ilyen szervezetekben nincs helye a kérdezésnek, a személyes elvárások vagy elképzelések tisztázásának. Vagy ha ez nem is ilyen keményen kimondott elv és szabály, a vezetők arra hivatkoznak, hogy a sok munka miatt nincs idő a párbeszédre. Ilyen körülmények között feltárás, elemzés és együttműködő problémamegoldás, vagy tervezés helyett felettes döntések, és hierarchikus státusz viszonyok alapján dőlnek el a dolgok. A főnök dönt, utasít, megítél, és jutalmaz vagy büntet. Ezzel persze az érvényesül, amit ő gondol, de elveszíti az együttműködésből származó potenciális előnyöket. És ebben a pillanatban a „nincs idő”, ami esetleg csak ösztönös kifogás volt, már önbeteljesítő erővé vált. Amikor rosszabb megoldások születnek, információ hiányos, szuboptimális folyamatokra kényszerülnek a szereplők, akkor persze már tényleg nem marad idő semmire – még a megfelelő munkavégzésre sem. Minden idő és energia elmegy a rosszul tervezett folyamatok eredményeinek foltogatására, vagy azoknak a sebeknek a „nyalogatására”, amiket a folyamatok során szereztünk.

Azért fontos erről is írni, mert e kurzus célcsoportja a szervezeti vezető, akinek hatása van arra, hogy milyen kultúra alakul ki a saját szervezetében, vagy szervezeti egységében. A közigazgatási vezető nem oldhatja fel a hatásköröket és nem szüntetheti meg a szervezeti hierarchiát, de lehetősége van arra, hogy saját vezetési kultúráját alakítsa és ezzel saját szervezeti egységének a problémamegoldó és konfliktuskezelő képességét erősítse. Az együttműködő kultúra felé való elmozdulás döntés és cselekvés kérdése, ezért érdemes itt egy percre megállni és az asszertivitás és együttműködő problémamegoldás feltételeit és hatásait, mind a vezetők, mind a beosztottak oldaláról röviden megvizsgálni.

²³ Mindenkinek ajánlom Dr. Marshall B. Rosenberg magyarra is lefordított nagyszerű könyvét az erőszakmentes kommunikációról.

6.2 A vezető döntése

Azokban a kultúrákban, ahol alapvetően aszimmetrikus viszonyok az elfogadottak és a pozícióból adódó tekintély tisztelete az elfogadott norma, ahhoz, hogy értékteremtő folyamat indulhasson, legalább a probléma/konfliktus elemzés és megoldás idejére szükség van az aszimmetria oldására. Mindaddig ugyanis, amíg a szereplők viselkedését alapvetően a tekintélytisztelet, a vezetők elképzeléseinek követése, a megfelelésre törekvés határozza meg, nem várható el a függő szerepbe került szereplőktől, hogy feltárják álláspontjaikat és aktívan kiálljanak érdekeikért és szükségleteikért. Ebben a helyzetben kicsi az esély arra, hogy közös problémamegoldás induljon, az értékteremtéshez szükséges információ összegyűljön, és a folyamatban résztvevők álláspontjai kiegyensúlyozott alkotó folyamatban integrálódjanak.

Fontos látni, hogy a tárgyalási aszimmetria oldásához nincs szükség a döntési jogkör oldására. Vagyis a felhatalmazott döntéshozóknak nem kell döntési jogáról lemondania, de a tárgyalás, problémamegoldás, vagy konfliktusoldás idejére horizontális viszonyokat, kiegyensúlyozott feltételeket és jogokat kell biztosítani a résztvevőknek. Ez csak akkor lehetséges, ha a problémamegoldás, vagy a konfliktusoldási folyamat idejére a megegyezés kialakulásáig a hatalmi előnyt élvező szereplő döntéshozóból kezdeményező és együttműködő partnerré válik, aki a folyamat idejére a beleszólás jogát megosztja a többi szereplővel. Ez nem a vezetői szerep elvesztését, csak egy másik vezetési stílus, vagy eszköz alkalmazását jelenti.

Abban, hogy ez a horizontális viszonyrendszer érzékelhetővé váljon a munkatársak számára, sokat segíthet a semleges levezető. Amikor belép egy levezető, szimbolikusan is jelzi, hogy a folyamat idejére hatalmi pozícióból, csapattaggá válhat a vezető. Ha ekkor a vezető viselkedésével is következetesen jelzi ezt a váltást, és a levezető is ezt erősíti, a megbeszélés idejére létrejöhet a biztonságos és horizontális kapcsolatokat teremtő tárgyalási tér, és kialakulhatnak az együttműködő folyamat keretei.

6.2.1. Az együttműködő kultúra a szervezetben és a csoportban

Az együttműködő folyamat azzal alakul ki, hogy a partnerré emelt szereplők felelősséget vállalnak az eredményért. Ha ez megtörténik, és a folyamat során az együttműködés megegyezésre, konszenzusra is vezet, a résztvevők magukénak érzik a megoldást, és kiveszik részüket a megvalósításból.

Az aktuális ügyön túlmutató szerteágazó hatása lehet egy ilyen folyamatnak:

- az együttműködés megtöri az esetleges apátiát, érdektelenséget, passzivitást,
- az együttműködés élménye közelebb hozhatja a résztvevőket és pozitív alapokra helyezheti, vagy megerősítheti a kapcsolatukat,
- a kialakult kommunikációs csatornák és normák továbbvihetőek, és javíthatják a szervezeti kommunikációt,
- javíthatja a résztvevők eligazodási képességét a szervezetben, hogy a folyamat során megértik a releváns információkat, és kulcsot kapnak az őket körülvevő működésmódok és kapcsolatok mélyebb megértéséhez is,
- mintát adhat későbbi hasonló helyzetek együttműködő megoldásához, és akár elindíthat normateremtő folyamatokat.

A felelősségvállalási és együttműködő folyamatnak semmiképpen sem akadályozza az, hogy ha az ügyben a végső döntés nem ruházható át a résztvevőkre. Mindössze annyi szükséges, hogy a folyamat elején ez tisztázott legyen és az is, hogy a felhatalmazott döntéshozó hogyan fogja az együttműködő folyamat eredményét döntésében figyelembe venni (pl. elkötelezi magát, hogy döntésével megerősíti a konszenzust, vagy amennyiben testületi döntés következik, a konszenzusos döntésre alapozza előterjesztését).

Természetesen előfordulhat, hogy az együttműködő folyamat nem hoz megegyezést, és a kezdeményező vezetőnek kell végül mégis egyedül döntést hoznia. Talán meglepő, de amennyiben a folyamat kezdetétől tisztázottak a folyamat keretei, és az is, hogy az eredménytelen folyamattal a résztvevők elveszítik a lehetőségüket arra, hogy maguk formálják a megoldást, ez a körülmény általában nem csökkenti az együttműködési készséget. Éppen ellenkezően szokott működni. Amennyiben a résztvevők számára átlátható és pontosan érthető a feltételrendszer és a megegyezésre fordítható időkorlát is, annak veszélye, hogy amennyiben nem sikerül megegyezni, vezetői döntés születik, nem csökkenti, hanem erősíti a megegyezés iránti felelősséget és elkötelezettséget.

6.2.2. Szervezeti hatékonyság

Minden közigazgatási szervezetben hierarchikus rend működik. A szervezeti egység vezetőjének mégis van mozgástere. Vezetői stílusa, és eszközei erősen befolyásolják a beosztottak viselkedését, így döntésén múlik, hogy saját egységében erősíti-e a hierarchiát, vagy oldja a pozícióból adódó tekintély szerepét, és saját pozícióját szakértelme, példamutatása, szervező, csoportépítő, vagy irányítóképessége, vagy akár embersége alapján kiérdemelt elemekkel akarja-e erősíteni. Az alapvetően autokratikus eszközökkel operáló vezető üzembiztosan kialakítja a függő helyzet érzését a munkatársakban, és ezzel együtt a ráutaltság érzését, a vezető utasításainak követését, a megfelelésre törekvést.²⁴ A megfelelésre törekvés, és a tekintélynek behódolás általában nem erősíti sem a motivációt, sem a kezdeményezést és pro aktív problémamegoldást a beosztottak között. A beosztott csoport összetartása is általában gyenge, hiszen minden tagja egyfelé, a vezető felé néz. Ez a meghatározó viszony nem tudja erősíteni az egymás közötti kapcsolatokat, és a csoport ellenálló képességét, hatékonyságát sem a nehéz helyzetekben.

Pedig a problémák, konfliktusok elkerülhetetlenek a szervezet vagy szervezeti egység életében. Egy élesebb helyzet elvben döntés elé állítja a vezetőt. Nem kell okvetlenül tudomást vennie erről a lehetséges döntési helyzetről és kezelheti a helyzetet a szokásos hierarchikus utasításos, szankcionáló attitűddel, tovább erősítve a függőségi helyzetet és érzést a munkatársakban. Ez mindig biztonságosnak tűnik, hiszen eddig is működött – valamennyire. Mindaddig megoldás lehet ez, ameddig a vezető egyedül meg tudja oldani a helyzetet, és kézi irányítással levezényelni a megvalósítást. Amikor azonban sokszorozódnak a problémák és döntési helyzetek, nagy a kockázat, hogy már nem lehet hatékonyan mindent egy kézből megoldani, és a horizontális koordináció hiánya nagyon sok külső és belső ütközéshez vezet.

Éles helyzetekben egy másik lehetőség az problémamegoldásra az, hogy stratégiát vált a vezető, és arra használja a kialakult helyzetet, hogy együttműködő problémamegoldó folyamatot kezdeményez. A Mindaddig autokratikusan működő vezetőtől ez meglepő lépésnek tűnhet mindenki számára. Talán kell is egy kis idő, ameddig elhiszik a munkatársak, hogy komoly a felhívás, hogy vegyenek részt a megoldáskeresésben. Ha el is hiszik, még egy kis időbe telhet, amíg korábbi függőségen alapuló, belenyugvó, passzív állapotukból aktivitásba lendülnek. De ha sikerül a passzív függő állapot helyett a közös problémamegoldás felé eltolni a helyzetet, akkor kialakulhat a közös felelősségvállalás, az egymásrautaltság érzése, amely motivációt, a részesség érzését, így együttműködést és

²⁴ Persze vannak olyan személyiségek, akik nem tudnak behódolni. Keményen autokratikus vezetőtől azonban ők valami módon általában elkerülnek. Elmenekülnek, vagy elküldik őket.

elkötelezettséget építhet a munkatársakban. Ha sikerül a vezetőnek a korábbi függőség érzést a felelősségvállalás és a csoporttagok kölcsönös egymásrautaltságának kialakítására váltani, új kapcsolatrendszer alakulhat a csoporton belül. Az együttműködés kerül a középpontba, ami erősítheti a munkavégzés hatékonyságát.

Gyakorlatilag egy alapvető csoportdinamikai folyamat játszódik le, amely egy alapvetően a vezetőtől függő – és emiatt a tagok közt csak lazán rendezett csoportot – egy belső kohézióval rendelkező, egymásrautaltságot érzékelő, együttműködő csoport kialakulása felé mozdít el. A csoportdinamikai elméletek azt igazolják, hogy az együttműködő megoldások nem okvetlenül gyorsabbak vagy egyszerűbbek, mint a hatalmi döntések. Az egymásrautaltság irányába történő elmozdulás sem egyszerű folyamat, különösen, ha korábban már kialakult a függőségi viszonyrendszer. Ha azonban kialakul az egymásrautaltság érzése, és a felelősségvállalás a csoporttagokban, akkor a motiváció, kezdeményezés és elkötelezettség erősödik, és erősödik a csoportkohézió is. Erős kollektíva jön létre. Mindennek komoly hatása van a teljesítményre.

Van egy további következménye is ennek a folyamatnak. Az erős, együttműködő csoportokra épülő szervezeteknek általában nagyobb az ellenálló képessége. Hiszen annak a mereven hierarchikus szervezetnek, amelyben minden döntés egy kézben összpontosul, hihetetlen módon megnövekszenek a kommunikációs terhei a problémák növekedésével, és a résztvevők egyre inkább elveszítik önálló tájékozódási képességüket az utasítások növekedésével. A feszültség növekedésével elindul a szétesés. Ezzel szemben az erős, együttműködő és felelősségvállaló viszonyokra épülő csoportban, ahol kialakult a problémamegoldás kultúrája, a növekvő teher eloszlik, és a felelősségvállalás is segít a terheket értelmesen teríteni. A csoporttagok egymással koordinált formában tudják a tevékenységeket végezni.

Talán e rövid kitekintés a szervezeti hatékonyságra segíthet abban, hogy a kurzus anyagát ne csak személyes tárgyalási kompetenciákhoz kösse az olvasó, hanem összekapcsolja a vezetői döntésekkel és feladatokkal.

7. Ajánlott szakirodalom

Ajánlott irodalom magyar nyelven

- Fisher, Roger - William Ury - Bruce Patton: *A sikeres tárgyalás alapjai*. Bagolyvár Könyvkiadó Budapest. 1997.
- Pallai, Katalin, 2011: Vitarendezés és konfliktuskezelés – jegyzet/gyakorlati segédlet. Budapesti Corvinus Egyetem. pp. 70.
- Pallai, Katalin: Részvételi eljárások települési és közösségi viták és konfliktusok kezelésére – javaslat egy konzisztens terminológiára. *Magyar Közigazgatás* 2012/1. szám, szakmai fórum, pp. 77-90.
- Rosenberg, Marshall B.: *Erőszakmentes kommunikáció*. Budapest: Agykontroll kft. 2000
- Ury, William: *Tárgyalás nehéz emberekkel*. Bagolyvár kiadó. 1993.

További, idegen nyelvű irodalom

- Fisher, Roger - William Ury - Bruce Patton- Ulrich Egger: *Das Harvard-Konzept: Der Klassiker der Verhandlungstechnik*. Campus Verlag. 2004.
- Lederach, John Paul. 2003: *The Little Book of Conflict Transformation*. Good Books. Intercourse. PA.
- Stone, Douglas - Bruce Patton- Sheila Heen: *Difficult Conversations: How to Discuss what matters the most*. Penguun Books. 201 0.
- Strauss, David. How to Make Collaboration Work: Powerfull Ways to Build Consensus, Solve problems, and make decisions. San Fransisco: Berett-Koehler. 2002
- Susskind, Lawrence E. - Jeffrey L.:Cruikshank: *Breaking Robert's Rule: The New Way to Run Your Metting, Build Consensus, and Get Results*. Oxford University Press. 2006
- Ury, William: *The Power of positive No*. Random House. Bantam Books. 2008.
- Zehr, Howard. 2002: *The Little Book of Restorative Justice*. Good Books. Intercourse. PA.