

**KOMMUNIKÁCIÓ, KONFLIKTUSKEZELÉS,
TÁRGYALÁSTECHNIKA A MUNKAHELYEKEN**

Kiadó:
**Friedrich Ebert Alapítvány
Szakszervezeti Projekt**

Szerzők:

Dr. Lénárt Szilvia
Németh Márta
Kisgyörgy Sándor
Vámos István

az Érdekvédelmi Tanácsadó Szolgálat Egyesülés (ÉTOSZ) munkatársai

Kiadó:

Friedrich Ebert Alapítvány
Szakszervezeti Projekt
1056 Budapest, Fővám tér 2-3.
Tel.: 461-6010
Web: www.fesbp.hu

Nyomdatechnika:

Felelős vezető:

Budapest, 2006. december

Tartalom

Bevezető	5
Kommunikáció — meggyőző kommunikáció	7
A tömegközlés sajátosságai és eszközrendszere	16
A vitavezetés	25
A munkahelyi konfliktusok kezelése	34
Tárgyalástechnika.....	49
Felhasznált irodalom	61

Bevezető

Szerzők több mint egy évtizede folytatnak a munkavállalói érdekképviselők (szakszervezetek, üzemi tanácsok, felügyelő bizottságok munkavállalói tagjai, munkavédelmi képviselők) számára képzést, ezen belül kommunikációs, konfliktuskezelési és tárgyalástechnikai tréningeket. Meggyőződésünk ugyanis, hogy az érdekképviselők tisztségviselői számára, szakmai ismereteik mellett, elengedhetetlenül fontos a kommunikációs készségük fejlesztése is.

A kiadvány célja, hogy közérthető formában lehetőséget nyújtson a munkavállalói érdekképviselők tagjai számára a témakör alapismereteinek elsajátításához, az eddigi ismereteik bővítéséhez. A kiadvány nem csak elméleti ismeretekkel, hanem gyakorlati tapasztalatokkal, tanácsokkal is segíteni szeretne az érdeklődőknek. A könyv első fejezete tárgyalja a kommunikáció alapsémáját, a személyközi kommunikáció sajátosságait; ezt követi a meggyőző kommunikációra vonatkozó ismeretek összefoglalása. Ezt követően a tömegkommunikáció területeit, hatásmechanizmusát tekintjük át; a következő fejezetben a tudatos vitavezetéshez kívánunk segítséget nyújtani. Két egymáshoz kapcsolódó fejezetben a munkahelyi konfliktusok felismerésével és kezelésével foglalkozunk. A befejező részben a tárgyalás típusait, egyes fontos feltételeit, folyamatait ismerheti meg az olvasó.

A kiadvánnyal kapcsolatos észrevételeiket kérjük, osszák meg velünk. Elérhetőségeink a következők: címünk: Érdekvédelmi Tanácsadó Szolgálat Egyesülés (ÉTOSZ) 1066 Budapest, Jókai u. 2.; telefon/fax számunk: (1) 472-1182, -1183; e-mail címünk: etosz@mail.datanet.hu; honlapunk: www.etosznet.hu.

Végül, de nem utolsósorban a szerzők köszönetüket fejezik ki a Friedrich Ebert Alapítványnak a kiadvány támogatásáért, megjelentetéséért.

Budapest, 2006. december

A szerzők

Kommunikáció — meggyőző kommunikáció

1. A téma jelentősége, avagy miért is beszélünk a kommunikációról?

Születésünk, sőt, szinte fogantatásunk óta keressük a kapcsolatot a külvilággal, környezetünkkel, más emberekkel. A kezdetekkor ez a kapcsolatteremtés még önkéntelen, kevéssé tudatos, akár szándékát, akár módszereit vizsgáljuk: a magzat helyezkedik, rugdos az anyaméhben, bizonyos külső ingerekre feszes mozdulatlansággal, másokra mozgással, ismét másokra lassú mozgásokkal, odasimulással reagál. Mikor megszületik, a külvilág kitágul: változik a hőmérséklet, erősödnek a hangok, a fények – és ezekkel egy időben a csecsemő is több esz-közzel bír már, hogy megértesse környezetével, ha épp éhes, fáradt, fázós: a kar- és lábmozdulatok mellett már erős hangjával is képes környezete figyelmét felkelteni, nem sokkal később már arcának finom jelzéseit is képesek felismerni az őt körülvevők – először többnyire az édesanyja. Az idő múltával aztán fokozatosan tágul a kör, bővülnek és egyre összetettebbé válnak az eszközök, amivel kommunikál, már nemcsak sürgető vágyait közli a kisbaba, hanem kezdi megérteni a környezet által kibocsátott jeleket: egyre tudatosabban, egyre változatosabban, egyre érthetőbben és egyre értőbben kommunikál, teremt kapcsolatot környezetével.

A korai tapasztalatok többnyire a későbbi életünk során rányomják a bélyegüket kommunikációs jellemzőinkre: ebbéli eltéréseink részben öröklöttek, de nagyrészt tanultak. Azt, hogy egy-egy kommunikációs helyzetben miként viselkedünk, hogy érezzük magunkat, milyen hatást váltunk ki kommunikációs partnereinkből, már születésünkkel kezdjük elsajátítani. A kommunikáció tanulása kezdetben mindenkinél ösztönösen, mások megfigyelése, mintakövetés útján megy végbe: mind szavainkat, mind a szavakat körülölelő hangsúlyokat, arcjátékot, kéz- és testtartást ellessük környezetünk közvetlen szereplőitől és öntudatlanul is utánazzuk azokat. A későbbiekben az ösztönösség mellett megjelenik a tudatosság, a szándékolt mintakövetés is: általunk szeretett, tisztelt emberektől szívesen vesszük át szófordulataikat, gesztusaikat – és mire felnövünk, adottságainkból, az ösztönösen és a szándékosan megtanult kommunikációs elemekből áll össze az a koherens rendszer, amely minket, mint egyént jellemez.

Kommunikációnk minősége nagyban befolyásolja azt, hogy milyen kapcsolatot tudunk kialakítani és fenntartani szűkebb és tágabb környezetünkkel, oka és eredője lehet sikereinknek éppúgy, mint sikertelenségeinknek. Noha kommunikációs jegyeink kezdetben tapasztalható rohamos fejlődése, alakulása felnőtt korunkra általában lelassul, sosem mondhatjuk azt, hogy nincs már mit tanulnunk, vagy hogy ne lenne módunk tanulni ezen a téren: mindannyiunknak lehetősége van akár arra, hogy lexikális tudásunkat bővítsük, akár arra, hogy kommunikációs készségeinket tudatosan egy kívánt irányba fejlesszük.

2. A kommunikáció definíciója, a kommunikációs alaphelyzet

Az idegen szavak szótára szerint a kommunikáció „tájékoztatás, (hír)közlés, információk közlése vagy cseréje valamilyen erre szolgáló eszköz vagy jelrendszer útján”. Ez egy olyan általános megfogalmazás, amely alkalmas az emberi kommunikáció mellett az állati, a biológiai vagy akár a technikai kommunikáció leírására is; jelen írás azonban a továbbiakban is kizárólag az emberi kommunikáció tárgyalását tartja feladatának. Az emberi kommunikációra fókuszálva Buda Béla szavaival azt mondhatjuk, hogy „kommunikáció minden, amelyben információ továbbítása történik, függetlenül attól, hogy az információ milyen jelekben vagy jelek milyen rendszerében, kódjában fejeződik ki”.

A kommunikációs alaphelyzetet többen is megpróbálták modellizálni, ábrázolhatóvá tenni. Roman Jakobson hattényezős kommunikációs modellje a kommunikációt, mint folyamatot, mint interakciók egymást követő végtelen sorát mutatja meg és teszi elemezhetővé. Elemei a következők:

- adó (közlő)
- vevő (befogadó)
- üzenet
- kód
- csatorna
- kontextus

Az *adó* (nevezhetjük őt kommunikátornak vagy közlő félnek is) a kommunikációs folyamat azon szereplője, aki valamely külső vagy belső inger hatására konvencionális szimbólumokba kódolt üzenetet kommunikál – azaz aki a környezetéből jövő külső vagy saját gondolatait, érzéseit jelentő belső ingerek hatására tesz vagy mond valamit, ami a másik fél számára érthető. Érthetővé pedig attól válik, hogy konvencionális, azaz megegyezésen alapuló és általánosan elfogadott kódot, azaz jeleket használ, vagyis olyan nyelven beszél, olyan arcjátékkal, gesztusokkal adja a másik fél tudtára, amit szeretne, hogy az minél inkább egyértelmű legyen.

A *vevő* a kommunikációs folyamatnak az a szereplője, aki dekódolja és feldolgozza az adó által kommunikált üzenetet, vagyis igyekszik minél jobban megérteni a másik jelzéseit és megfejteti azok értelmét. Amennyiben hasonló közegben szocializálódtak, közel azonos képzettséggel, tapasztalatokkal, ismeretekkel rendelkeznek, azonos nyelvet beszélnek, a megértési, feldolgozási folyamat könnyebb lesz, a kettejük közti kommunikáció gördülékenyebb és hatékonyabb. Ha azonban nagyon eltérő ismereteik vannak az őket körülvevő világról, különböző korúak, mások a tapasztalataik, más nyelvet beszélnek, a megértés körülményesebbé válik; ahhoz, hogy hatékonyan kommunikálhassanak egymással, rengeteg igyekezetre, odafigyelésre, kreativitásra, nagyfokú nyitottságra van szükségük.

Az *üzenet* a közlés tartalma, értelme, az az információ, amit az adó a vevő felé kommunikál. Az üzenet egy része lehet szándékolt, akaratlagos, de mindig van egy másik része is, amely üzenetként, további információként eljut a vevőhöz, anélkül, hogy azt az adó szándékosan tenné, sőt, sok esetben a kommunikátor kifejezett szándékai ellenére jut a vevő tudomására. Ennek érzékeltetésére képzeljünk el például egy olyan helyzetet, amelyben a két fél, egy friss házaspár épp arról beszél, hogy menjenek-e bevásárolni. A feleség kéri a férjét, hogy menjenek – mire a szerelmes férj (mint adó), aki épp egy perce ért haza fáradtan, azt feleli, hogy „Persze, mehetünk!” és közben sóhajt egy hatalmasat és egy pillanatra behunyja a szemét. Szóbeli közlése igen – ugyanakkor sóhajával, szemének lehunyásával szándékai ellenére azt is közli: „fáradt vagyok”. Felesége (mint vevő) részben meghallja a választ, miszerint igen, menjenek, részben viszont dekódolhatja a látott jelekből, hogy a mostanra tervezett vásárlást jobb lenne elhalasztani, ha megoldható.

A *kód* az a jelrendszer, amelyben az adó eljuttatja a vevő számára az üzenetét, vagyis a közlés módja. Kód lehet ilyen értelemben bármely közösen használt jelrendszer. Ilyen szabályokon alapuló jelrendszer például a nyelv, de azok a közmegegyezésen vagy általános elfogadottságon alapuló jelek is ide tartoznak, mint például a rosszallás kifejezésére szolgáló homlokráncolás, a tanácsstalanságot mutató két széttárt kar.

A *csatorna* az a konkrét fizikai eszköz, amelynek segítségével az adó által kommunikált jelzések és üzenetek eljutnak a vevőhöz. Ilyen csatorna lehet a tömegkommunikációban felhasznált televíziós csatorna vagy rádióadó, a személyközi kommunikációban akár a telefonvonal, akár a levegő maga, amely a hangrezgéseket, fényhullámokat közvetíti a kommunikáló felek közt.

A *kontextus* a kommunikációs helyzetben azt a valóságot jelenti, amely körülfogja a kommunikáló feleket és megteremti számukra azt a közös nyelvi környezetet, amely növeli

annak az esélyét, hogy a kommunikáló felek megértsék egymást. Ilyen közös nyelvi környezet lehet adott esetben egy közös földrajzi hely, azonos szocializációs közeg, hasonló végzettség, rokon szakma – tehát mindazok a jellemzők, amelyek, ha közősek megkönnyítik, ha egymástól távol állnak, nagyon megnehezíthetik két vagy több fél kommunikációját.

A kommunikációs folyamat lényeges eleme a feed back, azaz a visszacsatolás, amikor az üzenet befogadója a dekódolást követően válaszol, így befogadóból kommunikátorrá, vevőből adóvá válik. A szerepek a kommunikáló felek közt állandóan cserélődnek, folyton változnak, sőt, személyközi kommunikáció esetén, ahol a felek egy időben hallják és látják is egymást, a szerepek egyidejűleg is jelen vannak mindkét félnél: az egyik fél beszéd közben kiválóan látja és leolvashatja hallgatósága arckifejezése, testtartása segítségével a másik félnek az általa közöltekről alkotott véleményét, sőt, adott esetben azonnal reagálva az így kapott információkra, azoknak megfelelően módosíthatja mondandóját.

A kommunikációs folyamat során bekövetkező zavarokért az úgynevezett kommunikációs zaj tehető felelőssé. Zajnak tekintünk a kommunikáció során fellépő bármely olyan tényezőt, amely a felek közti információáramlást megnehezíti, vagy egyes esetekben egyenesen lehetetlenné teszi. A kommunikációs zajnak több fajtáját különböztethetjük meg attól függően, hogy a kommunikációs folyamat melyik fázisában történik a zavar. Ilyen zavarként értelmezhetjük a konkrét zajforrásokat, amiktől a felek nem vagy csak korlátozottan hallják egymást, de kommunikációs zajról beszélünk abban az esetben is, amikor különböző földrajzi vagy társadalmi környezetben élő, különböző felkészültségű, különböző anyanyelvű felek kommunikációs folyamata sérül meg amiatt, hogy a vevő nem az adó eredeti szándékainak megfelelő módon dekódolja a kapott információkat, amely ezáltal torzított formában jut el hozzá és a felek közötti félreértések forrásává válhat.

3. A verbális és a nonverbális kommunikáció

Az emberek közti kommunikáció két alapvető részből tevődik össze: a verbális, azaz a szóbeli kommunikációból, illetve a szóbeli kommunikáción túli információközlésből, amelyet nonverbális vagy metakommunikációnak is nevezhetünk. A kétfajta kommunikációs formát a személyközi kommunikáció során többnyire egyszerre alkalmazzuk, de eltérő tudatossággal, eltérő funkciókkal és eltérő mennyiségben. Az általános közvélekedéssel szemben, amely a verbalitást, a szóbeliséget (illetve az írásbeliséget) becsüli jóval nagyobb mennyiségűnek, azt mondhatjuk, hogy nonverbális közléseink egy kommunikációs folyamat során a sokszorosát teszik ki annak, mint amennyit verbálisan közlünk és befogadunk. A verbális és nonverbális információcsere aránya egy átlagos kommunikációs helyzetben körülbelül 7% (verbális) és 93% (nonverbális).

Miért érezzük mégis általában fordítotttnak ezt az arányt? Verbális kommunikációnk döntően tudatos és akaratunknak megfelelően átgondolt és szerkesztett, míg nonverbális kommunikációnk jó része szándékolatlan, nagy része egyenesen kívül esik személyes kontrollunkon. A konkrét, a ráción alapuló, megoldandó problémákra vonatkozó információkat inkább verbális, míg emócióinkat, vagyis érzelmeinket, attitűdjeinket, vagyis személyes beállítódásainkat elsősorban nonverbális úton kommunikáljuk. Épp ezért a verbális kommunikációt tartalmi szintnek, míg a nonverbális kommunikációt viszonymeghatározó szintnek is nevezik. A nonverbális jelzések alátámaszthatják, módosíthatják vagy teljesen felválthatják, semmissé tehetik a verbális üzenetet. Ha kommunikációs partnerünkől azonos időben eltérő értelmű verbális és nonverbális üzenetet kapunk, a nonverbális kommunikáció által közvetített tartalmat fogadjuk el igaznak – épp azért, mert feltételezhetjük, hogy partnerünk a szavait inkább képes szándékosan befolyásolni, mint a szavaival egy időben közvetített metakommunikációs jeleket. A fenti példánál maradva, képesek vagyunk valamely racionálisnak tekintett indokból kifolyólag azt mondani, hogy nem vagyunk fáradtak, de a fáradtság kifejezésére szolgáló

nonverbális eszközöket nagyon nehezen tudjuk akaratlagosan befolyásolni, azaz nehezen tudjuk ásításunkat elnyomni, szűk szembogarunkat kitágítani, lassú mozgásunkat felgyorsítani – különösen azért, mert ezeket az információkat többnyire nem tudatosan közöljük környezetünkkel.

4. A kommunikációs csatornák

- A beszéd:

A beszéd kizárólag az emberre jellemző kommunikációs forma. Éljenek bár a Föld bármely részén, az emberek közmegegyezésen és bonyolult szabályokon alapuló módon is képesek kommunikálni egymással. A szabályok nyelvenként eltérőek, a közmegegyezés és így az adott nyelv érthetősége sokszor csak az adott népcsoport szűkebb vagy tágabb határáig terjed – de a beszéd, a nyelv mindenképp jól felismerhetően megkülönböztethető a nonverbális kommunikációtól vagy az állatvilág által használt információcserétől. Noha egy adott nyelven belül a szavak jelentése többé-kevésbé jól definiálható, mégis sok esetben előfordul, hogy ugyanaz a szó nem ugyanazt jelenti a kódoló és a dekódoló személy számára, ezért bármely kommunikációs helyzetben, bármely kommunikációs partnerrel célszerű egyeztetni időnként, hogy jól értjük-e közlendőjét, valóban az volt-e a közlő szándéka, mint amit mi befogadóként a szavainak tulajdonítunk. A folyamatos egyeztetés segítségével elkerülhetjük a kezdetben banális, később egyre növvő félreértéseket, amelyek akár kapcsolatok megromlásához, később nehezen helyrehozható konfliktusokhoz vezethetnek.

- Nonverbális csatornák:

A nonverbális kommunikációnak két szintjét különíthetjük el: megkülönböztethetünk vokális, azaz hangzó elemeket, amelyek szorosan együtt járnak szavainkkal, ugyanakkor használatukra csak bizonyos esetekben jellemző a tudatosság és a felettük gyakorolt kontroll. Ide tartozik többek közt a hangszín, a hangmagasság, a hangerő, a hangsúlyok, beszédünk ütemezése, a szünettartás, a kacagás, nyögések, sóhajok – megannyi elem, amellyel beszédünket színesítjük, amelyekkel kifejezzük aktuális érzelmeinket, a kommunikációs partnerhez vagy az üzenet tartalmához fűződő viszonyainkat.

A nonverbális kommunikáció másik szintjén a nem vokális, azaz a nem hangzó elemek helyezkednek el:

- *Tekintet, szemmozgások*

Mindannyiunk által ismert mondás szerint a szem a lélek tükröje: kommunikációs partnerünk kiolvashatja szemünkből attitűdjeinket, érdeklődésünket, esetleges dominanciánkat. A szemkontaktus elvesztése sok esetben a kommunikációs folyamat megszűnését vonja maga után.

- *Arcmozgás, mimika*

Arcjátékunk egy része tudatosan irányítható, így alkalmas lehet kommunikációs partnerünk befolyásolására. Ha elég kitartóan gyakoroljuk, vagy partnerünk nem túl gyakorlott a nonverbális jelek felismerésében, könnyedén vághatunk meglepődött, dühös, szomorú vagy vidám arcot akkor is, ha ez nem valódi érzelmeinket tükrözi az adott pillanatban. Ugyanakkor erős emocionális hatásra hamar önkéntelenné válnak arcmozgásaink: elnevetjük vagy elsírjuk magunkat, noha szeretnénk uralkodni arcunkon. Vannak olyan jelenségek is, amelyekkel arcunk minden szándékunk ellenére is elárulhatja valódi érzelmeinket: az arcpirulást vagy az izomrángást, ha akarjuk sem tudjuk tudatosan befolyásolni.

➤ *Kézmozgások, gesztikuláció*

Érzelmünket nemcsak arcunk, hanem kezünk is elárulhatja, ha nem figyelünk oda akaratlan arra, hogy hogyan bánunk vele: a kéztördelés, a dörzsölgetés, a köröm piszkálása többnyire feszültséget jelez, de adott esetben lehet az unalom jele is. Magunk előtt keresztbe font karunk árulkodhat távolságtartásról, bezárkózásról – ugyanakkor a szituációtól függően jelentheti azt is, hogy fázunk, akár konkrét, akár átvitt értelemben. Az, hogy hogyan gesztikulálunk, erősen kultúrafüggő, bizonyos társadalmakban az erős, heves, tág mozdulatok az elvártak, illetve a preferáltak, míg más társadalmak számára az erős kézmozgások inkább visszataszító, idegenkedést kiváltó jelenségnek számítanak.

➤ *Testtartás, térközsabályozás, érintés*

Testtartásunk éppúgy, mint gesztikuláciánk, sokat elárulhat arról, hogy milyen érzelmekkel viseltetünk kommunikációs partnerünk vagy egy adott téma, esetleg a teljes kommunikációs helyzet iránt. Térközsabályozásunk, a másoktól tartott távolságunk nagyon erősen kultúrafüggő; Európát nézve a déli népeknél jobban elfogadott az, hogy a kommunikációs partnerek közelebb kerülnek egymáshoz, esetleg meg is érintik egymást, míg északabbra haladva egyre nő az a személyes tér, amin nem szívesen engedik belül egymást a kommunikációs partnerek. A kommunikációban négyfajta távolságot különböztetünk meg és értelmezünk (a távolság-meghatározások az európai kultúrkörre érvényesek):

a) intim vagy bizalmas távolság (kb. 0–0,5 m): ilyen távolságon belülre csak nagyon bizalmas, általunk szeretett embert engedünk szívesen, ezért különösen alkalmas érzelmek (pl. szeretet, együttérzés, szánalom), illetve hatalmi viszonyok kifejezésére;

b) személyes távolság (kb. 0,5–1,2 m): ebből a távolságból tudunk kényelmesen párban vagy kisebb csoportban beszélgetni, megvitatni valamit, enni, társasjátékot játszani;

c) társasági (kb. 1,2–3,6 m): ezt a távolságot akkor használjuk, ha nagyobb társasággal vagyunk együtt, beszélgetünk, illetve beszédet tartunk, vagy hallgatunk;

d) nyilvános (kb. 3,6 m felett): ez a nagyobb előadótermekben megtartott előadások távolsága, vagy a szabadtéri együttlété – ha a strandon valaki ezen a távolságon belül telepszik le hozzánk, akkor is, ha lenne még másutt is hely, kényelmetlenül, feszélyezve érezzük magunkat.

Testtartásunk, térköztartásunk alkalmas a hatalom, a dominancia, a tekintély, vagyis az emberek vagy csoportok közti alá- és fölérendeltségi, hierarchikus viszonyok kifejezésére. Egy kommunikációs helyzetben az optimális távolság megválasztásával kifejezésre juttathatjuk partnerünk iránti érdeklődésünket, tiszteletünket, nyitottságunkat éppúgy, mint elutasításunkat, vagy partnerünk semmibe vételét. Sikeres, hatékony kommunikációra törekedve érdemes figyelembe venni partnerünk ez irányú igényeit, illetve mellőzni a térbeli kommunikációs gátakat, mint például a kommunikációs partnerek közé állított tárgyak (íróasztal, üvegfal, függöny), vagy a köztük lévő mesterséges szintkülönbség (dobogó, emelvény).

➤ *Emblémák, ikonok*

Az emblémák olyan nonverbális viselkedések vagy énközzeli információkat hordozó szimbólumok, amelyeket testünkön viselve vagy szűkebb környezetünkben elhelyezve közvetlen hangkíséret nélkül sugallnak bizonyos jelentést. Ide tartoznak a szorosan vett emblémák, kitűzők, zászlók mellett az egyenruhák, az értékrendet, világnézetet, életfelfogást, bármely csoporthoz való tartozást kifejező öltözködés, hajviselet, arc- és testfestés, ékszerek, egyes használati tárgyak, lakásunk vagy munkahelyünk bizonyos berendezési darabjai. Ezek a dolgok alkalmasak lehetnek arra, hogy szükségtelenné tegyék a tárgyra vonatkozó további verbális közléseket.

5. A kommunikáció funkciói

A kommunikációs folyamat létrejöttének többféle funkciója, feladata lehet. Ezek a funkciók a verbális kommunikáció során inkább, míg a nonverbális kommunikáció során kevésbé tudatosulnak a kommunikációs partnerekben.

A verbális kommunikáció alapja a nyelv, illetve a beszéd és az írás. A szóbeliség a kommunikációs csatornák közül kitüntetett helyet foglal el, hiszen rengetegféle információ továbbítására alkalmas. A nyelv a közös nyelvet beszélő emberek számára egy olyan közmegegyezésen alapuló, egységes, állandóságot sugalló jelrendszer, amelybe az ember beleszületik. A közös nyelv bizonyos szintig meghatározza a teljes társadalom, így az egyes emberek életét is. Képessé teszi az egyéneket arra, hogy kölcsönösen megértsék egymást, hogy viselkedésüket, cselekedeteiket összehangolják, így méltán mondhatjuk, hogy a nyelv az egyes kultúrák alapja, hordozója és letéteményese egyaránt. A nyelv az az összekötő elem a nemzedékek sora közt, amely lehetővé teszi, hogy az emberiség által valaha feltárt ismereteket továbbörökítse, lehetőséget ad az egyén számára, hogy a felhalmozott ismereteket magáévá tegye, felhasználja, továbbgondolja, megváltoztathassa és továbbadja közvetlen vagy kései utódainak. A nyelv jellemzője, hogy az egyén számára állandó és stabil, objektív, míg a beszéd, mivel azt az egyén hozza létre pillanatról pillanatra változó környezetben, egyéni, egyszeri és szubjektív. A már korábban is idézett Roman Jakobson hat beszédfunkciót különböztet meg egymástól:

- referenciális (megismertető)
- emotív (érzelmi)
- konatív (akarati)
- fatikus (kapcsolatteremtő)
- poétikai (esztétikai)
- metanyelvi (magára a nyelvre vonatkozó)

A *referenciális funkció*ról akkor beszélünk, mikor a beszéd célja tényekről való tájékozódás vagy tájékoztatás, ismeretszerzés vagy ismeretátadás, közlés, kijelentés. Főként kijelentő mondatokat mondunk ilyenkor.

Az *emotív funkció* esetén kommunikációnk lényegi eleme az érzelmek kifejezése, vágyaink, érzéseink tudatása kommunikációs partnereinkkel. Óhajtó mondatokkal szoktuk leginkább kifejezni.

A *konatív* vagy akarati funkció során a közlő akarata, erős befolyásolási szándéka domborodik ki leginkább, a közlő fél ilyenkor felszólít, parancsol. Ennek a funkciónak a felszólító mondatok felelnek meg leginkább.

A *fatikus funkció* használatakor a kapcsolatfelvétel, a kapcsolat fennmaradása a kommunikáció legerősebb feladata, sok esetben bizonytalan tartalom, többnyire kérdések jellemzik, amelyek általában a közvetítő csatornára vonatkoznak (pl.: Jól hallottál? Megértettél?).

A *poétikai funkció* azt jelenti, hogy a közlő szándéka elsősorban az esztétikum iránti törekvéseiben ragadható meg, szépen, stílusosan szeretne fogalmazni.

A *metanyelvi funkció* során a közlés magára a nyelvi megformálásra vonatkozik.

A nyelvi funkciók nem egymástól függetlenül, elkülönülten jelennek meg a kommunikációs folyamat során, hanem minden nyelvi közlés több funkciót is hordozhat magán egyszerre, mint ahogyan az ember is képes egyszerre ugyanazon személlyel vagy ugyanazon tárggyal kapcsolatosan egyszerre többféle viszonyulással lenni.

A nonverbális kommunikációnak, a verbális kommunikációhoz hasonlóan, különféle funkciókat tulajdoníthatunk (Argyle felosztása szerint), melyek részben fedik, részben kiegészítik a verbális kommunikáció funkcióit:

- társas helyzet kezelése

- az „én” bemutatása
- érzelmi állapot közlése
- attitűdök kommunikálása
- kommunikációs csatornák ellenőrzése

A *társas helyzet kezelése* azt jelenti, hogy a kommunikációs folyamat során állandóan szavak nélküli jeleket küldünk partnerünk felé, illetve fogadjuk és értelmezzük az ő nonverbális üzeneteit arra vonatkozóan, hogy milyen a viszony a kommunikáció témájához, kommunikációs partnerünkhöz, illetve az egész helyzethez, amelyben vele együtt vagyunk.

Az „én” bemutatása azon alapul, hogy bármely interakciónk minősége, rövidebb és hosszabb távú kimenetele azon alapul, hogy milyennek lát bennünket beszélgetőpartnerünk, milyen volt rólunk az első benyomás, egyáltalán van-e esélyünk arra, hogy az első benyomást követően partnerünk alkalmat adjon arra, hogy behatóbban is megismerkedhessen velünk. Ez a funkció arra szolgál, hogy bemutassuk vele magunkat a másik félnek, igyekszünk hol tudatosan, hol kevésbé tudatosan rokonszenvesnek, okosnak, kompetensnek, igazságosnak, jónak látszani.

Az *érzelmi állapot közlése* általában szándékainktól függetlenül is megtörténik a kommunikációs folyamat során: látjuk és folytonosan értelmezzük kommunikációs partnerünkkel egymás nonverbális jelzéseit. Általában igen jól tudjuk, hogy partnerünk hogyan, milyen érzésekkel viszonyul hozzánk, illetve ahhoz az üzenethez, amelyet eljuttatunk hozzá, vagy amelyet ő juttat el hozzánk.

Az *attitűdök kommunikálása* leginkább úgy értelmezhető, mint a közlő félnek a világhoz, bizonyos szituációkhoz való alapállása, általános viszonyulása. Ez a funkció nagyon jól tetten érhető a különféle, az egyént jellemző, meghatározó emblémák használatában.

A *kommunikációs csatornák ellenőrzése* tulajdonképpen a verbális kommunikáció fatikus funkciójában ragadható meg. Azt vizsgáljuk ilyen esetekben, hogy jól, torzításmentesen működnek-e azok a csatornák, amelyeken az üzenetek eljutnak egyik féltől a másikig, kialakul-e, működik-e egy közösen elfogadott szabályszerűség arra nézve, hogy ki meddig beszélhet, mikor van lehetősége a másik félnek reagálni.

6. A meggyőző kommunikáció stratégiái

A kommunikációs folyamat a szorosan vett közlésen, az információ továbbításán túl csaknem mindig a kommunikációs partner befolyásolására, meggyőzésére irányul. A kommunikátor hitelessége (idegen szóval kongruenciája) alapvető fontosságú minden meggyőző szándékot tartalmazó interakció során. Hitelességen azt értjük, hogy a kommunikátor verbális közlései és nonverbális viselkedése egyaránt megfelel valódi álláspontjának, attitűdjének, aktuális érzelmi és hangulati állapotának. A hitelesség hiánya, azaz az inkongruencia akkor áll fenn, ha a kommunikátor verbális és nonverbális közlései nem állnak összhangban egymással, illetve a közlő valódi érzéseivel, értékrendjével. Inkongruens kommunikációs szituációban az üzenet vevője, befogadója inkább a nonverbális jelzéseket tekinti igaznak, így az üzenetet a metakommunikációs jelzések figyelembevételével dekódolja a maga számára.

A meggyőző kommunikáció sikere vagy sikertelensége, mint bármely más kommunikációs helyzet, a konkrét szituáció ismeretében elemezhető. Van azonban a meggyőzésre irányuló kommunikációnak három olyan eleme, amelyek alapvetően szükségesek ahhoz, hogy a kommunikációs folyamat sikeres lehessen, pontosabban ennek a három alapvető elemnek az egymáshoz való viszonya az, ami sikeressé vagy sikertelenné teheti a meggyőzésre irányuló kommunikációs folyamatot:

- a kommunikáció forrása
- a kommunikáció tartalma

- a kommunikáció befogadója

A kommunikáció forrása: maga a közlő, akinek külső, fizikai jegyei (megjelenés, fellépés, emblematikus jegyek, hangszín), viselkedése (fellépése, beszédének jellemzői), illetve szakértelme, szavahihetősége, hitelessége, elfogulatlansága, szuggesztivitása, empátiás készsége, megbízhatósága azok a tulajdonságai, amelyek hallgatóságát befolyásolni lesznek képesek a kommunikációs folyamat során. Ezek egy része azonnal, első látásra kiderül, más részüket az üzenet dekódolása során ért és érez meg a befogadó, megint más részét külső források erősíthetik vagy kérdőjelezhetik meg számára (pl. szakértelem).

A kommunikáció tartalma: az az üzenet, az az információ, amit az adó a vevő vagy vevők számára el akar juttatni. A kommunikáció tartalmához tartozik az üzenet témája, természete, struktúrája, felépített logikai és érvrendszere, érzelmi elfogadottsága is.

A kommunikáció befogadója az, akihez az üzenet eljut. Nagyon lényeges, hogy a közlő minél pontosabb ismeretekkel rendelkezzen a célcsoport koráról, neméről, képzettségéről, az adott témában való jártasságáról, előzetes tapasztalatairól, elkötelezettségéről, intelligenciájáról. A célcsoport minél alaposabb megismerése nagy részben elősegítheti, hogy a kommunikátor képes legyen olyan rendszerbe szervezni az átadandó információkat, olyan hangsúlyokat kialakítani a közlésfolyamatban, hogy az általa szándékolt befolyásolás sikeres legyen.

A meggyőzés során a kommunikátor elsődleges célja, hogy a befogadó vagy befogadók véleményében, attitűdjeiben és viselkedésében mélyreható és tartós változásokat okozzon. A meggyőzés lépcsőfokai a következők:

- megértés
- elfogadás
- azonosulás

A meggyőzés alapfeltétele, hogy a befogadó közeg a befolyásolására szánt érveket, álláspontokat *megértse*, majd a már megértett információkat *fogadja el*, majd *azonosuljon* annak tartalmával, olyannyira, hogy *viselkedését* is a befolyásoló szándékához igazítsa. Ehhez a folyamathoz, a valódi és tartós attitűdváltozáshoz rendszerint sok időre és tartós befolyásolásra van szükség, nem elegendő tehát a befolyásolás eredményeképp a viselkedés megváltozott voltát értékelni, hiszen viselkedésbéli változás nemcsak a befogadó azonosulása során jöhet létre, hanem az olyan külső hatások, kényszerítő erők is okozhatják, amelyek megszűntével a viselkedés is visszaáll abba az alaphelyzetbe, mint ahonnan a kényszerítő erők megjelenésekor kiindult. Ilyesfajta viselkedésváltozás az alábbi formákban következhet be:

- behódolás (engedelmesség)
- identifikáció (azonosulás)
- internalizáció (belsővé válás)

Behódolás akkor jön létre, amennyiben a kommunikátornak hatalma van a befogadók fölött, jutalmazhat vagy büntethet, képes befolyást gyakorolni a viselkedésükre akkor is, ha egyébként semmilyen vélemény- vagy attitűdváltozást nem sikerült elérnie náluk. A meggyőzés hatása behódolás esetén csak addig tart, amíg a befolyást gyakorló kommunikátor a szociális mezőben tartózkodik, illetve míg a befolyását érvényesíteni tudja velünk szemben. Hatalomként, befolyásoló tényezőként többféle, egymástól erősen különböző dolog is fennállhat, mint például emóció, fizikai kényszer. Az emóció (pl. szeretet, tetszés) hatására létrejövő viselkedésváltozás csak addig tart, míg a befolyásolt félnél fennáll az a pozitív emóció, ami kiváltotta az engedelmeskedést, az érzés eltűntével a viselkedésváltozás is megszűnik. A fizikai kényszerrel kiváltott viselkedésváltozás szintén csak addig tapasztalható, míg a fizikai kényszer tart, ráadásul a fizikai kényszert erős negatív érzelmek kísérhetik, így a fizikai kényszerítés eszközével élő félnek számolnia kell azzal, hogy amint a befolyásolni kívánt fél feletti hatalma elvész vagy csökken, a viselkedésváltozás megszűnése mellett esetleges megtorlásokra is számíthatnia kell az elszenvedett fizikai és lelki sérelmekért.

Akkor beszélünk *azonosulásról, vagy identifikációról*, ha a befogadók a kommunikátor által közölteket elfogadják, igaznak tartják, azonosulnak vele. A professzionális meggyőző kommunikáció leggyakoribb ambíciója az azonosulás. Amennyiben ezt sikerül elérnie, a befogadók a kommunikátor által közölteknak megfelelően fognak véleményt alkotni, érezni, viselkedni még akkor is, amikor a kommunikátor távozik a befogadók által érzékelhető szociális térből, illetve kontrolláló funkciója megszűnik. Az azonosulás és az azonosulás által kiváltott viselkedésmódosulás egészen addig fog tartani, míg egy másik, még hitelesebb közlő fel nem lép.

Egy érték vagy vélekedés *belsővé tétele, internalizálása*, a befolyásra való reagálás legtartósabb, legmélyebben gyökerező formája. Ebben az esetben a befolyásoló személy nagy hitelességgel, tekintéllyel rendelkezik, érzelmileg fontos a befogadók számára, így közléseit nemcsak, hogy igaznak fogadják el, de az általa közvetített értékeket beépítik saját értékrendszerünkbe. Ha pedig egyszer bekerült, függetlenedik a forrástól, s mint saját érték lép működésbe, így rendkívül ellenálló lesz mindenféle változással szemben. Belsővé vált normáink, értékeink legtöbbször a szocializációs folyamat során teszünk szert. Egyszeri interakció ritkán okoz olyan kataritikus hatást, amelynek internalizáció lenne az eredménye. Azonban felnőtt korban is előfordulhat olyan életesemény, amely tartós értékváltozást idéz elő az egyénben. Ilyen lehet például: egy nagy szerelem, a számunkra fontos személy elvesztése, vagy gyakran figyelhető meg a jelenség halálközeli élményt átélő személyek esetében. A meggyőzés azonban többnyire nem elegendő ahhoz, hogy mélyreható változást hozzon létre értékrendszerünkben.

A fentiek ismertetése egy kommunikátor már abban az esetben is sikeresnek nevezhető, amennyiben hallgatóságánál az adott témában az azonosulást sikerül elérnie.

Ahhoz, hogy kommunikációnk meggyőző legyen, szükséges átgondolnunk tehát, hogy kikhez, milyen célcsoportokhoz mit szeretnénk eljuttatni. Ahhoz, hogy az általunk eljuttatni kívánt információ érthető legyen, az információt a befogadó közeghez kell igazítani. Ennek lépései:

- az információ optimális mennyiségének kiválasztása (a túl sok és a túl kevés információ is félreértésekhez, konfliktusokhoz vezethet),
- az információ tagolása (hangsúlyos kezdés és befejezés, időnként ismétlés),
- az üzenet strukturálása (logikus érvrendszer felállítása, kettős érvelés az előnyök és hátrányok bemutatására),
- pozitív megerősítés a hallgatóság irányába,
- minél több különböző kommunikációs csatorna felhasználása (hangzó és képi információk együttes használata).

A meggyőzés képessége, hasonlóan a kommunikációs készséghez, folyamatos fejlesztést, tanulást, gyakorlást igényel.

A tömegközlés sajátosságai és eszközrendszere

Bevezető

A fejezet megírásának célja olyan ismeretek átadása a munkavállalói érdekképviseltek vezetőinek, amelyek a tömegközlés (tömegkommunikáció, a továbbiakban: TK) szociológiai sajátosságairól szólnak. Ezek az ismeretek munkájuk során segítséget nyújtanak kommunikációjuk tudatosságának fejlesztéséhez, növelve annak hatékonyságát.

Felfogásunkban a TK hatásmechanizmusa nem csak az országos vagy regionális kommunikációs eszközök alkalmazásakor, hanem a helyi vállalati, intézményi tömegközlés alkalmazásával is érvényesül.

A fejezetben szó lesz a TK tartalmának és eszközeinek meghatározásáról, a kommunikáció céljáról és funkciójáról, a TK néhány sajátosságáról, a befogadó, vélemény, közlő viszonyáról, a hallgatóság megoszlásáról, a meggyőzés eszközeiről, és végül a TK néhány működési modelljéről.

A TK tartalmának és eszközeinek meghatározása

A TK tartalma szerint: közéleti jelenségek (vállalati, intézményi történések, folyamatok) nyilvánosság előtti megítélése. E definíció alapján a TK-t tartalma szerint több szinten is tudjuk értelmezni: társadalmi, ágazati-szakmai, területi és helyi szinten.

A TK formája, eszköze: minden forma és eszköz, ami egyidejűleg több emberhez juttatja el az információt. Az eszközök hatóköre az előző szinteknek megfelelően változhat, így lehetnek országos, ágazati-szakmai, területi és helyi TK-eszközök.

A TK célja, funkciója

A TK célja: információátadás, amellyel a befogadók tudatán keresztül gondolkodásukat befolyásolva a közlő hatni kíván magatartásukra, cselekedeteikre. A befolyásolás végső soron érték és világnézet alapú.

A TK funkciói, amelyeken keresztül megvalósul a cél:

- kultúraátadás-értékközvetítés,
- hírközlés, tájékoztatás,
- meggyőzés,
- szórakoztatás.

Első megközelítésre úgy gondolhatjuk, hogy a TK célját legdirektebben a meggyőzés szolgálja. Ennek során nyíltan az a célunk, hogy a befogadóval elfogadtassuk saját álláspontunkat, és ennek megfelelő cselekedetre készítsük. A hírközlés ehhez képest rejtettebb eszközökön keresztül valósítja meg a célt, de nem feledhetjük, hogy a szerkesztés objektívnak tűnő módszerei, technikái sugallhatnak értékeket, világnézeti alapú megközelítéseket. Pl. egyáltalán milyen híreket szerkesztünk be egy tájékoztatóba, újságba, kiadványba (értékalapú válogatás lehetősége), milyen hírek kerülnek egymás mellé (értékalapú szerkesztés, mint módszer), ezek egyenként vagy együtt közvetítenek-e rejtett, nem nyíltan megfogalmazott, a híren túlmutató üzeneteket? A kultúraátadás-értékközvetítés és a szórakoztatás a TK célját indirektebben, áttételeken keresztül, ezért akár lassabban valósítja meg. Gondoljuk meg pl. a magas kultúra (a művészet) szerepét az emberi gondolkodás és ezen keresztül a cselekvés befolyáso-

lásában. Ugyanakkor a hatás átfogóbb, mélyebb és feltétlenül hosszabb távú, mint pl. a meggyőzésé.

A kommunikációs szituációk közös jegyei

Minden közlés, így a tömegközlés is ún. *kommunikációs szituációban* zajlik, amelyeknek végtelen variánsai lehetségesek, ugyanakkor néhány közös jeggyel is rendelkeznek. A *kommunikáció tartalmát* jelrendszer biztosítja: szóbeli közlés esetén ez a beszéd, írásbeli kommunikáció esetén ez az írott szöveg. Ezt a tartalmat értelmezi, minősíti a *metakommunikáció* (vagy mögöttes szöveg). A kommunikációs szituációk egyik legfontosabb eleme *a közlő és a befogadó(k) közötti viszony*, kapcsolatrendszer, pl. a közlő és befogadó közötti kapcsolat jellege (főnök-beosztott viszony, barátság), a közlő hitelessége, szavahihetősége, megbízhatósága a befogadók számára stb., végül, de nem utolsósorban nagyon fontos kérdés, hogy a kommunikáció milyen társadalmi, politikai, gazdasági és fizikai *környezetben* zajlik. A szituációban meghatározó szerepe a kommunikációban részt vevők viszonyának és a környezetnek van, ugyanis a szöveg és a metakommunikáció az előző kettő feltételrendszeréhez igazítható.

A TK alapsémájának néhány jellemzője

A TK sajátosságait a következő szempontok alapján foglalhatjuk össze:

- Egy adó (közlő), egy időben több vevő (befogadó)
- Egy kódolás, több dekódolás
- Nincs vagy késleltetett a visszacsatolás
- Merev, rugalmatlan szerepek
- Kiemelkedő szerepe van a csatornának
- Közlő és a befogadó közötti viszony, a befogadók beállítottsága, világnézete
- Szűrőrendszer

Egy közlő, egy időben több befogadó

A TK alapvető jellegzetessége, hogy a kommunikációs szituációban egy közlő egy időben több befogadóhoz juttat el információt. Ebből adódnak sajátosságai, előnyei és hátrányai, amelyek főleg a személyközi kommunikációval szemben értelmezhetők. Előnye például gyorsasága, tömegessége, nem készíti a közlőt improvizálásra stb. Hátránya, hogy az előadó csak a hallgatók/olvasók bizonyos átlagát képes megcélozni, megszólítani; a hiányzó vagy késleltetett visszacsatolás miatt a közlő a szituációban már nem vagy nehezen képes megváltoztatni a közlés tartalmát, szerkezetét, ezért nem tudja leküzdeni a befogadó esetleges ösztönös ellenállását, szelektivitását.

Egy kódolás, több dekódolás

A befogadók a közlő megítélése, a közlés tartalma és feldolgozásának szerkezete szempontjából nem homogének. Később részletezett szempontok szerint nagyon is különbözhetnek egymástól. Az átlagot célzó közlő az átlag nyelvét használja, az átlag adottságaira épít (érdeklődése, felfogóképesége, fogalomismerete, logikája). A kérdés az, hogy mit ért, mit értékel ebből a nem átlag befogadó?

Nincs vagy késleltetett a visszacsatolás

A TK e jellegzetessége miatt a befogadó nem képes befolyásolni a közlő mondandóját, nem tudja (pl. egy kérdéssel, ellenvetéssel) segíteni a megértést. Ezekre a kérdésekre, ellenvetésekre a közlő legfeljebb utólag válaszolhat. Egy esetleges félreértést, hibát is legfeljebb utólag korrigálhat. Mivel a közlő a hallgatóság átlagát célozza meg, nem tudja mondandójának egyénre szabásával segíteni a megértést, a befogadást.

Merev, rugalmatlan szerepek

A közlő a szituáció végéig közlő, a befogadó pedig befogadó marad. Tömegkommunikációs szituációban nem lehetséges a párbeszéd (személyközi kommunikáció). Emiatt nincs vagy csak késleltetett a visszacsatolás, hiszen egy gyűlésen is legfeljebb a rendezvény végén lehet kérdezni az előadótól, de ezekkel a kérdésekkel, esetleges észrevételekkel már nem lehet a mondandóját befolyásolni. Ugyanakkor a közlőnek nagyon is ajánlatos a befogadókat foglalkoztató kérdésekre kitérni, lehetséges észrevételeiket számításba venni. Nagyon is ajánlatos, a fenti gyűlést példának véve, a hallgatóság figyelése, hiszen ez által fontos információkhoz juthat. Ezt figyelembe véve esetleg változtathat mondandója szerkezetén, logikáján, előadásának stílusán.

Fontos szerepe van a csatornának

Csatornának azt a közeget, technikai eszközt nevezzük, amelyen keresztül a közlő mondandója (jelei) eljutnak a befogadókhoz. Egy kisebb létszámú üzemi gyűlésen, ahol nincs szükség semmilyen technikai eszköz használatára, ez a közeg a levegő, amely beszédünket közvetíti a befogadók füléhez. Egy nagyobb gyűlésen szükség lehet erősítésre, mikrofonra, hangszórókra, esetleg kivetítőkre, hiszen az előadót mindenkinek hallani, esetleg látni kell! Ebben az esetben nyilván ez lesz a kommunikációs csatorna. A technika alkalmazásának következményeként nő a hiba, a „zaj” lehetősége. (A „zaj” az a jelrendszer, amely nehezíti a közlés tartalmát hordozó jelek befogadóhoz juttatását.) Ha a (potenciális) befogadókat írásban szólítjuk meg, a csatorna a kiadvány, a tájékoztató, az újság. A TK céljának elérését jelentősen befolyásolja a tájékoztató, a kiadvány, az újság minősége, olvashatósága, a közvetített kultúra színvonala.

Közlő és a befogadó közötti viszony, a befogadók beállítottsága, világnézete

E viszonyrendszer legfontosabb eleme az előadó hitelessége, szavahihetősége, megbízhatósága a befogadók számára. Ezen túlmenően, adott esetben nagyon nehezíthetik a közlés tartalmának befogadását a közlő és a befogadók között meglévő szociológiai, kulturális jellemzők, személyes képességek és adottságok (pl. érdeklődés, iskolai végzettség, kor, politikai beállítottság, kulturális sajátosságok).

Szűrőrendszer, szelektivitás

A közlő nagyon nehezen tudja átjuttatni közlésének tartalmát a befogadó hármas szűrőrendszerén, amely a befogadó már meglévő világképét, értékeit és az ezen alapuló véleményét védi. Ez a hármas szűrőrendszer a befogadó *szelektív észlelésén, szelektív befogadásán, feldolgozásán és szelektív emlékezetén* alapul.

A *szelektív észlelés* azt jelenti, hogy a befogadónak módja van megválogatni azt, hogy mely közlőre kíváncsi, melyiket méltatja arra, hogy gondolatait, véleményét megismerje.

Természetesen jogában áll megtagadni azt. A *szelektív befogadás és feldolgozás* abban a szituációban lép működésbe, ha valamilyen okból nem működött a hármas szűrőrendszer első eleme, és pl. kénytelenek vagyunk olyan előadót meghallgatni, akivel, velünk ellentétes értékrendje miatt, nem egyezik a véleményünk. Ilyenkor a közlés tartalmát erősen szelektálva fogadjuk be: saját véleményünket, értékeinket megerősítő információt befogadjuk, az ezzel ellentétet pedig nem, vagy a magunk számára fogyaszthatóvá alakítjuk. A szelektív emlékezet, mint szűrő úgy működik, hogy az értékrendünktől eltérő információkra korábbi értékrendünket, értékelésünket erősítve emlékezünk vissza.

A tömegkommunikáció néhány sajátossága

A befogadó beállítottsága

Hogyan alakul ki a szelektivitásunk értékrendje? A pszichológusok szerint az emberek 14 éves koráig kialakul egy olyan alpnézőpont (prediszpozíció), amely egy későbbi világnézet alapját jelenti. Erre az alpnézet, ill. az ebből kialakuló világnézet ad értelmezési keretet a hallott híreknek, erre épül rá a vélemény. Az alpnézőpont kialakulásához szükséges nézeteket, értékeket, érdekeket a korai szocializációban sajátítjuk el, ekkor ismerjük meg, alapvetően és döntően a családból, a szűkebb baráti, ismerősi környezetből, az iskolából és a tanulmányainkból. Ebben az ismeretszerzésben a személyes kommunikációs hatások a meghatározóak.

Ezek a sajátosságok döntően befolyásolják az érték- vagy érdekalapú vélemények kialakulását. Más a helyzet egy olyan teljesen új információval, amely nem (vagy csak első látásra nem) ebbe a körbe tartozik. Az ilyen típusú információ egy laza tudati környezetbe kerül, amelyben a hallott hírhez legközelebbi tudattartományokat mozgósítja. Ezeknél az információknál rendkívül fontos az, hogy ki, hogyan értelmezi, magyarázza és értékeli először számunkra.

A vélemény sajátosságai

Egy hírrel kapcsolatos véleményünknek a következő sajátosságai vannak:

Irány

A hírrel, annak irányultságával kapcsolatos pozitív vagy negatív ítélet. Legegyszerűbben pl.: elfogadom vagy nem, esetleg milyen mértékben a hírben foglalt állítást?

Intenzitás

Ez a jelző a hallott hírrel kapcsolatban kialakult véleményünk erejét, hevességét mutatja.

Identifikáció

A vélemény identifikációs foka azt jelzi, mennyire a sajátunk a vélemény, mennyire azonosultunk vele. Az azonosulás foka a más véleményen lévőkkel (más értéket, érdeket képviselőkkel) folytatott vitákban, véleményünk megvédésekor erősödik. Ebben a folyamatban válik a vélemény a sajátunkká, ekkor azonosulunk vele.

Kognitív kötöttség

A kognitív kötöttség fogalma a véleménynek az egyén világmépébe, gondolkodásának rendszerébe való beépültségét fejezi ki.

Szociális szabadságfok

Ez a mutató az előzőektől eltérően némileg bővebb magyarázatra szorul. A személyek életében két csoport játszik meghatározó szerepet, az egyik az ún. tagsági csoport, amelynek valóban tagjai vagyunk. Ez a csoport már nem jelent nagy értéket számunkra, normáit kényszernek érezzük. Valójában már egy másik csoporthoz tartozónak tartjuk magunkat. Ez az ún. vo-

natkoztatási csoportunk. Nincs semmilyen kényszerítő erő, csak növeli önértékelésünket. Könnyen azonosulunk értékrendjével, normáival. Ezeket nagyon gyorsan sajátítjuk el és ragaszkodunk hozzá, hiszen értékes számunkra. Ebben a szituációban egy-egy hírrel kapcsolatban könnyen vesszük át a vonatkozási csoport véleményét. A vélemény szociális szabadságfoka ennek a függőségnek a mértékét jelzi.

Véleményváltoztatás

A TK célját, vagyis a vélemény befolyásolását, változtatását egyáltalán nem könnyű elérni. Ennek okai a következők:

- minden ember ösztönösen ellenáll a direkt befolyásnak;
- a befolyásolandók köre több szempontból sem egyforma, így például különbözőek értékrendjük és érdekeik alapján, intellektusuk, képzettségük és informáltságuk alapján;
- más és más a társadalmi-gazdasági helyzetükből adódó státuszuk;
- egy már kialakult és kipróbált érték, vélemény mindig ellenáll az újnak.

A véleményváltoztatás egyik fontos feltétele, hogy a hír belső tudati feszültséget okozzon. Ez úgy alakulhat ki, ha egymással nem harmonizáló értékek találkoznak gondolkodásunkban, véleményünk kialakításakor.

Vizsgáljuk most meg, hogy a véleményváltoztatáshoz szükséges tudati feszültség milyen esetekben alakul ki. Ehhez a TK három legfontosabb elemének, a hírnek (a közlemény tartalmának), a befogadó hírrel kapcsolatos előzetes véleményének és a közlőnek a viszonyrendszerét kell elemeznünk.

Nincs kognitív disszonancia, ha a hír egybeesik a befogadó előzetes véleményével és a közlő pozitívan értékelt, vagy ha a hír nem esik egybe a befogadó előzetes véleményével és a közlő negatívan értékelt.

Van kognitív disszonancia, ha a hír nem esik egybe a befogadó előzetes véleményével és a közlő pozitívan értékelt, vagy ha a hír egybeesik a befogadó előzetes véleményével és a közlő negatívan értékelt.

Mint láttuk, az utóbbi két esetben kialakul a kognitív disszonancia, ami szükséges, de nem biztos, hogy elégséges feltétele a véleményváltoztatásnak. Ez a disszonancia ugyanis elvezethet egy véleményváltoztatáshoz, hiszen az általa okozott tudati feszültség nagyon kényelmetlen az egyén számára, ezért szabadulni akar tőle. Erre azonban véleményének megváltoztatása előtt még a következő lehetőségei vannak:

- bagatellizálja (jelentőségénél, értékénél kisebbnek állítja be) a szóban forgó témát,
- bagatellizálja az előzetes véleménye és a közlemény tartalma közötti távolságot,
- mentségeket keres az eddig pozitívnak ítélt közlő számára (ezt kellett mondania, félrevezették),
- megváltoztatja a közlőről kialakult eddigi véleményét.

Legfeljebb mindezeket követően változtatja meg a véleményét. Az, hogy a befogadó melyik megoldást választja, azon múlik, hogy melyik kötődik gyengébben a kialakult nézetrendszeréhez. A véleményét változtatja meg a legnehezebben. Ennek feltételei a vélemény fentebb leírt sajátosságaihoz vezetnek vissza bennünket. Annál nagyobb az esély a befogadó véleményének megváltoztatására:

- minél kisebb (minél kevésbé szélsőséges) az előzetes vélemény és a közlemény tartalma közötti távolság,
- minél gyengébb az előzetes vélemény intenzitása, identifikációs foka és kognitív kötöttsége,
- minél nagyobb az előzetes vélemény szociális szabadságfoka.

Mindezen feltételek együttes megléte esetén van a legnagyobb esély az előzetes vélemény megváltoztatására. Meg kell azonban jegyeznünk, hogy a véleményváltoztatásban a legdöntőbb szerepe a tapasztalatnak van.

Tapasztalat

A bennünket – nézeteinket, érdekeinket, értékeinket – valamilyen módon érintő kérdésekben, tudatunkban legalább előzetes vélemény alakul ki. Ez nem maga a vélemény, lehet egy másoktól átvett megállapítás. A lényeg, hogy nézetrendszerünkhöz illeszkedjen.

A véleményváltoztatásban a legfontosabb szerepe a tapasztalatnak van:

- az információ súlyát alapvetően határozza meg, hogy saját magunk, vagy mások tapasztalata alapján jutottunk hozzá,
- a tapasztalat az előzetes véleménnyel, beállítódással szemben átütő erejű lehet,
- az ember ítéleteiben a rugalmas véleménytől az előítéletig nagy a szóródás, a tapasztalattal szemben az előítélet fejt ki a legnagyobb ellenállást, de az sem érzéketlen a vele szemben rendszeresen ellentmondó tapasztalásokra,
- ha a hír és a tapasztalat egybeesik, a vélemény megváltozhat, ha nem esik egybe, a vélemény erősödik,
- a tapasztalat növeli egy később bekövetkező véleményváltoztatás esélyét, a hír ugyanis mobilizálja a tapasztalatot.

A hallgatóság megoszlása

A hallgatóság megoszlásának három típusa van:

- *Kiegyensúlyozott (semleges) hallgatóság*

A kiegyensúlyozott hallgatóságot azzal jellemezhetjük leginkább, hogy a szélsőséges véleményt képviselők száma alacsony és nagyjából kiegyenlítik egymást. Döntő többségben vannak a hallgatóság között azok, akik még nem alakították ki véleményüket az adott témában (az ingadozók), és a közlőhöz legalább semlegesen viszonyulnak.

- *A lojális (támogató, elfogadó) hallgatóság*

A lojális hallgatóság úgy jellemezhető, hogy többségben vannak azok, akiknek az adott témában kialakított véleménye, és a közlő megítélése is pozitív. (Támogatják a közlő által előterjesztett javaslatot és a közlő hiteles személyiség számukra.) Ők a véleményük további megerősítését várják.

- *Az ellenzéki hallgatóság*

Az ellenzéki hallgatóság azt jelenti, hogy többségben vannak azok, akiknek a témával kapcsolatos véleménye, és a közlő megítélése negatív. (Nem támogatják a közlő által előterjesztett javaslatot és a közlő nem hiteles személyiség számukra.) Ők is véleményük további megerősítését várják.

A meggyőzés technikái, eszközei

1. Ne foglalkozzunk a szélsőséges véleményt képviselőkkel.
 - Lojálisok azt kapják, amit várnak.
 - Ellenzékiekkel nem érdemes foglalkozni.
2. Koncentráljunk a semlegesekre.
 - Objektív megközelítéssel, világnézeti, politikailag semleges módon.

- Pozitív tapasztalatokra utalni. (A tapasztalat az előzetes véleménnyel szemben átütő erejű, ha a hír és a tapasztalat egybeesik, változhat a vélemény. A tapasztalat előkészítheti a későbbi véleményváltozást.)
- Válaszolni a semlegesek és az ellenzők kérdéseire.
- Világos értéktartalom.

A jó előadó (a jó propaganda) nem foglalkozik a szélsőséges véleményt képviselőkkel. Lojálisokkal azért nem, mert őket nem kell meggyőzni, ők meggyőződésük további megerősítését várják és kapják az előadótól. Az ellenzékiekkel azért nem érdemes foglalkozni, mert őket meggyőzni (véleményük megváltoztatására rávenni), mint láttuk igen nehéz, sőt lehetetlen.

Ezért tehát a bizonytalanokat, az ingadozókat kell célba venni. Azokat, akik még nem alakították ki végleges álláspontjukat az adott kérdésben. Ajánlott módszer:

- Az előadó világnézetileg (és politikailag) semleges módon közelítsen az adott témához.
- Előadásában igyekezzon a hallgatóság számára pozitív tapasztalatokra utalni.
- Az előadó legyen az adott kérdés megközelítésében objektív (annak kell látszania), hiszen más esetben az ingadozók elfogultságra, és ebből kifolyólag manipulációra gyanakodhatnak.
- Válaszoljon a hallgatóságot adott ügyben foglalkoztató kérdésekre.
- Válaszoljon az ellenzők kérdéseire, ellenvetéseire.
- Legyen világos az előadás értéktartalma, amit ugyancsak a manipuláció gyanújának elkerülése érdekében ajánlatos hangsúlyozni.

A tömegkommunikáció-kutatás rövid története

Minden típusú társadalmi hatalom (és szervezeti, vállalati, intézményi irányítás, vezetés) számára fontos, hogy ne okozzon feszültséget, ne idézzon elő konfliktust döntéseivel. Ezért szeretné a közvéleményt (a szervezet tagjait) terveinek, elgondolásainak megnyerni, gondolkodását – ezen keresztül cselekedetét – úgy befolyásolni, hogy támogassa és persze hajtsa végre döntését. Ezt a tevékenységet nevezzük propagandának (ma divatos elnevezéssel: PR).

Fontos továbbá, hogy előre lássa döntésének társadalmi (szervezeti) következményeit, hogy felkészülhessen döntése által kiváltott hatások kezelésére. Ezt a célt szolgálja a közvélemény-kutatás.

Témánk szempontjából azért is fontos a TK-kutatás rövid történeti áttekintése, mert ennek mintegy hat évtizede alatt felmerültek és persze eltűntek mindazok a tömegközlés hatásmechanizmusával kapcsolatos illúziók, amelyekkel gyakran szembetaláljuk magunkat a hétköznapi gyakorlatában.

A TK-kutatás az Amerikai Egyesült Államokban kezdődött a II. világháború éveiben. Az akkori amerikai kormányt nagyon foglalkoztatta az, hogy a társadalom hogyan viszonyul a hagyományos amerikai semlegesség feladásához, mi a véleménye a fasiszmusról, és a háborúban való amerikai részvételtől. Ez volt tehát az az ok, ami a TK-kutatást elindította.

A TK működésének modelljei

Az injekciós modell

A modell a 40-es évek TK-kutatással kapcsolatos problémáira kereste a választ. A modell kitalálói bizonyos előfeltételekkel éltek: a társadalom minden szempontból egy egységes testnek tekinthető, amely vágyik arra, hogy felvilágosítsák, hogy elmondják számára az igazsá-

got. Kívánja, hogy választott vezetői, a társadalom irányítói igazítsák el abban, hogy mit és hogyan kell tennie. Ebből a megközelítésből tehát a kérdés pusztán technikai jellegű volt: melyik az az eszköz, amely a lehető legtöbb emberhez eljutva elmondja számára az igazságot, amely úgy hat, mint egy injekció, ha gyógyszerrel juttat a beteg test számára.

Ma már nyilvánvalóak a modell hiányosságai, mégis munkavállalók választott tisztségviselőiként hányszor gondoljuk úgy, hogy elég a véleményünket egyetlen eszközön keresztül (faliújságcikk, kiadvány) eljuttatni a dolgozókhoz, és máris számíthatunk az általunk elvárt magatartásukra.

A többlépcsős modell

A kutatók az 1950/1960-as években jöttek rá, hogy a tömegkommunikációs eszközökben hallott hír kapcsán nem azonnal alakul ki a befogadók véleménye. A hallott hírt közvetlen környezetükben, kis csoportokban megvitatják, pontosítják, értelmezik, és ennek nyomán alakul ki az adott kérdéssel kapcsolatos véleményük.

A véleménykialakítás folyamatában meghatározó szerepe van az ún. *véleményvezéreknek*, akik az adott ügy csoporton belüli elismert, kipróbált „szakértői”. Tehát a TK-ban hallott információról a véleményünk a személyes kommunikációban alakul ki.

A véleményirányítók minden társadalmi rétegben megtalálhatók, minél fejlettebb, differenciáltabb egy társadalom, a véleményvezérek tevékenysége annál témaspecifikusabb. Másokhoz fordulunk tanácsért akkor, ha autót szeretnénk vásárolni, és máshoz, ha valamelyik politikai párt programjáról akarunk tájékozódni.

Kutatók szerint az össztársadalomhoz viszonyítva a véleményvezérek aránya 10-30% között van. Vannak, akik ezt a szerepüket tudatosan élik meg, és direkt módon befolyásolják, irányítják a „követők” véleményét. Vannak, akik ezt a szerepüket nem ismerik fel.

A TK eszközhasználat és igénykielégítés modellje

A 70-es években a kutatók megvizsgálták, hogyan és mire használja a társadalom a TK-eszközöket, hogyan van benne mindennapjukban. A vizsgálatok eredményeként rá kellett jönniük, hogy a társadalom nem úgy használja a TK-eszközöket, ahogy azt a közlők feltételezték. Egyrészt a társadalom rétegződésének megfelelő eszközöket használ. A hírek megismerésére kevesebben használják az újságokat, mint a televíziót. Ha ugyanazokat az eszközöket használják sem ugyanaz a forrás (ki melyik lapot olvassa, vagy adót nézi). Végül ugyanannak az adónak a különböző műsorait más és más társadalmi rétegek nézik. A hírgyáraknak be kellett látniuk, hogy a fogyasztók nem úgy élik meg a kommunikációt, ahogy ők ezt gondolták.

Míg az előző két modellben az a megközelítés érvényesült, hogy meg kell mondani a befogadónak, mit gondoljon, és mit tegyen. Az eszközhasználat és igénykielégítés modellben a kérdés úgy vetődik fel, hogy ha hatni akarsz a társadalomra, akkor nézd meg, hogy milyen csoportokból áll és hogyan él. Vizsgáld meg, hogy egyes csoportjai hogyan, mikor, mire, melyik TK-eszközt használják. Csak ezeken keresztül tudod az üzenetet eljuttatni hozzájuk.

A TK-eszközök hihetetlen specializáción mentek keresztül, éppen a különböző társadalmi csoportok igényeinek kielégítése érdekében. (Lásd pl. a tévé zene-, sport- és hírcsatornáit, és egyéb specifikus adóit.)

A kultivációs elmélet

Az elmélet lényege, hogy a TK hatásának vizsgálatánál nem egy üzenet, hír útját, hatását kell vizsgálni, ennél sokkal többről van szó. Az információk tömege hat ránk, épül be gondol-

kodásunkba, és ezáltal befolyásolja cselekedeteinket. A TK hatása szinte észrevétlenül épül be viselkedésünkbe. Az *objektív* és *szubjektív világ* mellett kialakul a *TK világa*, az a világ, amelyet valakik láttatni akarnak velünk. Amelyben ők rajzolnak képet a társadalomról és intézményeiről, politikai hatalomról és politikusokról. Modelleket mutatnak problémáink, konfliktusaink megoldására (lásd pl. a tv-sorozatokat). Rávesznek bennünket új termékek vásárlására és fogyasztására.

Ez már a fogyasztói társadalom és az ő tömegkommunikációjának totális hatása.

A vitavezetés

Bizonyára részesei voltunk már olyan testületi ülésnek, értekezletnek, bármilyen rendezvénynek, amelynek a vitája alatt nagyon kellemetlenül éreztük magunkat. Minimum sajnáltuk az ott eltöltött időt, és megfogadtuk, hogy többé nem veszünk részt hasonló rendezvényen. Zbigniew Pietrasinski lengyel vezetési szakember a „közép-európai” vitakultúrát jellemezve, a vita alatti magatartásmodelleket a következőképpen foglalta össze:

- Ha más beszél, meghallgatásával a keresztényi türelem erényét gyakoroljuk.
- Ha mi beszélünk, bemutatót tartunk felkészültségünkéből, szónoki képességeinkből.
- Ha már szóhoz jutottunk, feltétlenül sort kerítünk a vita résztvevőitől korábban elszenvedett sérelmeink nyilvános megtorlására.
- Végül a vita bizonyos szakaszán túl, megtört várakozás a hazamenetelre.

Pietrasinski arról is beszél, hogy bizonyos nyugat-európai országokban (ő elsősorban az angolszász országokat említi) erény a tömör, lényegre törő hozzászólás, a vita témájának megoldásához való érdemi hozzájárulás és a diskurzus rövid időn belüli érdemi befejezése.

Vajon egy általunk vezetett testületi ülés vagy bármely más rendezvény vitája során eszünkbe jutottak-e már ezek a gondolatok? Felötlött-e bennünk, hogy rajtunk is múlik, sőt rajtunk leginkább egy vita végeredménye, megoldása, és hogy mindehhez mennyi időre van szükség? A fejezet megírásával e feladatok végiggondolására kívánunk segítséget adni.

Kezdjük talán a vita meghatározásával, definíciójával! *A vita kommunikációs technika, amely azt a célt szolgálja, hogy a benne résztvevő ellenérdekeltségű felek közös problémájuk megoldására (eltérő nézeteikre) megtalálják a számukra megfelelő megoldást (közös álláspontot).* Úgy gondoljuk, hogy a vitavezetőnek ezt a célt kell mindig szem előtt tartania.

A vitavezető problémáinak egy része a *vitában részt vevők* összetételére vezethető vissza, amellyel kapcsolatban leszögezhetjük, hogy soha nem homogén közeg, többféle szempontból is tagolt, megosztott. Ezek a szempontok a következők lehetnek:

- a vitában részt vevők *érdekalapú* megosztottsága;
- a résztvevők *értékeinek* különbözőségei;
- személyes tulajdonságokból adódó eltérések.

A vitában részt vevők érdekalapú megosztottsága

Ez egyszerűen azt jelenti, hogy a vitában részt vevőknek az adott kérdés megoldásában más-más lehet az érdeke, továbbá ebből adódóan az érdekeit szolgáló megoldási javaslata. Egy adott vállalat, intézmény esetében ez többféle ok miatt is lehetséges: pl. érdekkülönbséget okozhat a különböző munkavállalói csoporthoz tartozás, amire a legegyszerűbb példa a termékgyártó és a gépeket karbantartó munkavállalók külön érdeke (az ún. centrum-periféria probléma). Más érdekkörhöz tartozhat a testületi tag középvezető, mint valamelyik beosztott munkavállaló. Érdekalapú megosztottsághoz vezethet a központban, ill. valamelyik telephelyen dolgozók helyzete, különösen akkor, ha a központ a fővárosban, a telephely viszont vidéken van.

A résztvevők értékeinek különbözőségei

A meglévő értékkülönbségeknél elsősorban nem is a társadalmi, világnézeti értékkülönbségekre gondolunk (bár adott esetben ezek nagyon fontosak lehetnek, hiszen ez meghatározza értékalapú véleményüket), hanem pl. a tagok eltérő *affinitására, érzékenységre az általuk*

képviseltek, a munkavállalók gondjaival kapcsolatban. Tévedés lenne azt gondolnunk, hogy valaki csak azért vállal pl. testületi tagságot, mert fontos érték számára a közösség gondjainak megjelenítése, képviselete. Értelmes választás az is, ha ezt saját, jól megfontolt érdekei miatt vállalja, hiszen a testületi tagsággal bizonyos kedvezmények, esetleg védettség és az átlagnál jobb informáltság jár. Hosszasan sorolhatnánk még a személyes előnyöket, de nézzünk inkább egy másik értékkülönbséget: a testület tagjainak (a vitában részt vevőknek) a *döntés felelősségéhez*, annak következményeihez való viszonyát. Az egyes embereknél ez különböző okok miatt lehet más és más, de tény, hogy aki nem szereti a személyes felelősséget a döntésben, szívesen szavaz a többséggel, hiszen az felfogása szerint nem (vagy kevésbé) tévedhet, mint az egyes személyek, példának okáért személy szerint ő.

Egy testületen belül (a vitában részt vevők között) különböző nézetek lehetnek a többségi és a kisebbségi vélemények képviseletéről, a többségi és a kisebbségi vélemény döntésben érvényesülő szerepéről, a döntés képviseletéről és annak végrehajtásáról. Ezt a demokrácia (a többségi akaratot kifejező döntési mechanizmus) és annak liberális felfogása (a kisebbség jogait hangsúlyozó döntési elv) közötti különbséggé íratjuk le. Egy testületen belül a különböző nézetek képviseletének ereje dönti el a döntések mikéntjét, pl. az egyszerű szótöbbség demokratikus elv, minden olyan technika, amely azt biztosítja, hogy a kisebbség nélkül ne születessen döntés, az a demokrácia liberális felfogásának megjelenése. Ilyen döntési mód a konszenzus, de lényegében hasonló elvi alapon működik az a döntési technika is, amely a képviseltek számától függetlenül minden résztvevőnek egy szavazatot biztosít. Nyilván mindkét döntési felfogásnak vannak előnyei és hátrányai. Ne feledjük, hogy az egyszerű szótöbbségnél lehetséges, hogy majdnem akkora az ellenzők, mint a támogatók aránya, viszont a döntés viszonylag gyorsan megszületik és kifejezi a többség akaratát. A konszenzusos döntés minden jelenlévő (érdekcsoport) számára elfogadható és támogatható, viszont elérése igen időigényes.

Személyes tulajdonságok

Egy-egy testületben (vitában részt vevők esetében) az iskolai végzettségben és az informáltságban meglévő különbségeken túl számolnunk kell a személyes képességekben meglévő eltérésekkel is. Ilyen lehet pl. a kreativitás, a problémamegoldó képesség stb.

Ugyanakkor egy testületen belüli személyközi viszony elemzésekor szólnunk kell arról a fontos tényről, ami leginkább meghatározza a tagok viselkedését (a vitában való részvételét). Ez a tagok (a vitában részt vevők) konformista, ill. nonkonformista személyiségjegyeivel van összefüggésben. A szakirodalom a *konformista* személyiségek esetében három típust különböztet meg:

- *A viaszember* – benne a konfliktus elkerülésének vágya erősebb, mint az igazságérzete.
- *Alacsony önbizalmú* személyiség – aki nem bíz saját képességeiben, felkészültségében.
- *Behódoló típus* – aki behódol a nagyobb egyéniségnek, a hatalommal rendelkezőknek. Látni fogjuk, hogy a *nonkonformisták* három típusa szinte tükörképe az előzőeknek:
- *A lelkiismeretes* – lelkiismerete miatt, amely az igazságot, a jó megoldást keresi, konfliktust is, felelősséget is vállaló személyiségtípus.
- *Magas önbizalmú* – feladatra orientált személyiség, akit a problémamegoldás vezérel.
- *Individualista* – nagyon erős egyéniség, ebből következően gyakran meggyőzőhetetlen.

Bár ezek a személyiségjegyek egyes embereknél dominánsak lehetnek, tudnunk kell, hogy ezek a típusok csak az elemzés szempontjából írhatók le ennyire tisztán és egyértelműen. A valóságban egy-egy szituáció, az adott téma, a vitában részt vevők szaktudása miatt viselkedésünk változhat. Ha adott témában járatlanok, bizonytalanok vagyunk és bízunk mások ké-

pességeiben, ők jelenthetik a támpontot döntésünknel, emiatt nő a konformizmusunk. A korábbi vitákban elért sikereink erősítik önbizalmunkat, ezzel együtt erősödik nonkonformizmusunk. A szakértői környezet a konformizmust, a versenyhelyzet a nonkonformizmust erősíti. Megfigyelhetjük, hogy ha az ellenvéleménynek van támogatója, az azt képviselő nehezebben hódol be. Viselkedésünkre nagy hatással van a testületben (esetleg a munkahelyi szervezetben) betöltött státuszunk: közepes státusz esetén nagyobb a behódolás esélye, míg alacsony, ill. magas státusz esetén ez a lehetőség kisebb. Az alacsony státuszú tagnak nincs mit veszítenie, a magas státuszúnak nincs mitől tartania.

A testületek összetételéből adódó sajátosságokat anarchisztikus, diffúz (szétszórt) jegyeknek tekinthetjük. Ezeket a nem kívánt sajátosságokat csökkenthetjük:

- a megfelelő választási szabályzatok kialakításával,
- a testület demokratikus működését elősegítő ügyrenddel,
- a testületek nyilvános működésének biztosításával, annak érdekében, hogy az érintettek legyenek képesek követni és kontrollálni az őket képviselők tevékenységét,
- a tagok képzésével,
- tevékenységük anyagi és erkölcsi elismerésével.

Az említett feltételek között rendkívül fontos a testület elnökének szerepe, magatartása, amely mintául szolgál a többiek számára. Az elnök feladata:

- hogy a „hozott anyagból” egy feladatmegoldásra orientált közösséget hozzon létre;
- hogy biztosítsa minden döntés és felelősségvállalás alapját, az információt;
- hogy kialakítson egyfajta feladatmegosztást a testületben, amelyben mindenki képességeinek megfelelő, ugyanakkor a saját fejlődését elősegítő feladatot kap; és
- hogy a döntések az adott körülmények között a legjobbak legyenek, a lehető legtöbb képviselt érdekeket szolgálják.

A testület elnökének feladatkörébe tartozik a testületi ülések (rendezvények) technikai és tartalmi előkészítése. Főleg az utóbbi jelentősen befolyásolja a vita színvonalát, a probléma megoldásának lehetőségét. Ugyanakkor a rendezvény (testületi ülés) technikai előkészítése is hatással lehet a munka minőségére. A rendezvények technikai, tartalmi előkészítésével kapcsolatos feladatok áttekintésére e fejezet mellékletében teszünk javaslatot.

A vitavezető általános feladatai

Mielőtt ennek részleteit áttekintenénk, néhány tanácsot ajánlunk megfontolásra. Ne vállalkunk olyan témában vitavezetést, amelyhez nem értünk! Ezzel egyrészt saját magunkat kíméljük meg egy kudarcélménytől, másrészt hozzájárulhatunk az adott probléma megoldásához. Ha elvállaltuk a vitavezetést, a témából alaposan készülünk fel! Nem baj, ha az egyik legjobban hozzáértővé képezzük ki magunkat. Ez bizonyos szituációk megoldásában segítségünkre lesz. Gondoljuk át előre a vita menetét, vagyis a téma feldolgozásának módját, az egyes részm témák sorrendjét.

A vita vezetője a *megnyitóban*:

- Ha testületi ülésről van szó, állapítsa meg a határozatképességet.
- Jelölje meg a rendezvény okát és célját, milyen problémát kell megoldania a testületnek (a vitában részt vevőknek), miért.
- Tegyen javaslatot a lebonyolítás módjára, időrendi ütemezésére. (Az utóbbi egyrészt önfegyelemre ösztönöz a vita során, másrészt előre kalkulálhatóvá teszi a rendezvény végét. Ez sok esetben megnyugtatóan hat a résztvevőkre.)
- Ha testületi ülésről van szó, ismertesse az eldöntendő kérdéseket, és azt, hogy hogyan fognak dönteni egyes ügyekben.

- Teremtsen *jó tárgyalási klímát*, motiválja a résztvevőket aktivitásra, a megoldáskeresésre, biztosítsa valamennyi *résztvevő egyenrangúságát*.
- Üdvözlje a vendégeket, előadókat.

A vita alatt:

- figyelje a *felszólalókat* és *figyelmeztesse őket esetleges hiányosságaikra*, hibáikra, pl.:
 - szétszórtság – az előadó nem koncentrálna mondandójának lényegére, kalandozik a témák között;
 - szakzsargon – az előadó bizonyos szakma kifejezéseit, fogalomrendszerét használja, ami nem biztos, hogy minden jelenlévő számára érthető;
 - tömörítés – a témában való jártasságot feltételezve, bizonyos logikai lépcsőket hagy ki az előadó, emiatt az ezekkel az ismeretekkel nem rendelkezők számára az előadás nem lesz érthető;
 - redundancia – az előadó bőbeszédűen, gyakran magát ismételve terjeszti elő mondandóját;
 - lényeglátás helyett részletekbe merülés stb.
- kezelje a sztárszereplőket – pl. azzal, hogy a jegyzőkönyv vezetésével bízta meg őket;
- figyelmeztessen a témánál maradásra – ez a szétszórtságtól annyiban különbözik, hogy az előadó sokkal „bátrabb” kitérőket tesz;
- akadályozza meg a személyeskedő viták kialakulását – az ilyen típusú vitában nem a vélemény az ellenfél, hanem az azt képviselő személy;
- *figyelje a hallgatóság reakcióit:*
 - tudják-e követni, értik-e az előadót/felszólalót,
 - nem fáradtak-e már túlságosan,
 - hogyan reagálnak az előadás/felszólalás egyes részeire stb.
- állapítsa meg a felszólalásra jelentkezők sorrendjét – ez különösen nagy létszámú rendezvényenél fontos, a sztárszereplők esetében pedig kényes feladat;
- figyelmeztessen az *egymásnak ellentmondó állításokra, az alternatív megoldási javaslatokra*;
- aktivizálja az érintetteket a hozzászólásra;
- időszakonként *foglalja össze*, hogy hol tartanak a vitában, miben sikerült megegyezni, mely témákban nem közeledtek az álláspontok;
- ha a felszólalások nem tartalmazznak új elemeket, nincsenek már új érvek, zárja le a vitát.

A vita lezárása:

- a vitavezető összegezze az elhangzottakat, külön kiemelve azokat a témaköröket, amiben megállapodásra jutottak és azokat, amelyekben nem;
- ez utóbbiak folytatásáról feltétlenül tegyen konkrét javaslatot: új szakértői anyagok készítésére, vizsgálatok lebonyolítására, új időpontokat a folytatásra;
- az ügyrendben előírt (vagy az ülés előtt elfogadott) módon tegye fel szavazásra a megoldási javaslat(oka)t;
- tegyen javaslatot a végrehajtás időrendi ütemezésére, és a végrehajtásért felelős személyek megnevezésére.

Vizsgáljuk meg ezek után, hogy vajon különbözik-e a vitavezető feladata a testületi ülések jellegétől, típusától.

Testületi ülések típusai

1. Véleményt, álláspontot sokszorozó típusú

Azt a testületi ülést (rendezvényt) soroljuk ebbe a kategóriába, amelyen az előadó és/vagy a vezetés egy szűkebb csoportja előre megbeszélte, általuk támogatott és már elfogadott megoldást kíván a testülettel (a rendezvény résztvevőivel) elfogadtatni, legitimáltatni. Gyakorlatilag ugyanez a szituáció játszódik le abban az esetben is, ha a testület tagjainak több előterjesztett (valamilyen szempontból nagyon hasonló) véleményből kell választaniuk egyet.

Ez a következő esetekben fordulhat elő:

- ha a testület meghatározó tagjai (elnök, vitavezető, véleményformálók) erősen elkötelezettek valamely megoldás mellett;
- ha az előterjesztett ügyben az információ teljessége minden résztvevőnek valamilyen ok miatt nem biztosítható;
- ha a döntés meghozatalára kevés az idő, ami nem teszi lehetővé az összes részlet, információ megismerését, elemzését a testület tagjai számára;
- ha a döntés kényszerhelyzetben történik, valamilyen ok miatt (pl. a tulajdonos akarata) nem hozható más döntés;
- ha néhány tag kivételezett helyzetbe kerül a testületen belül, ha gyakorlatilag minden döntést ők határoznak meg;
- ha a testület többsége nem képes kontrollálni a meggyőzésre szolgáló érveket, adatokat;
- ha a testület úgy viselkedik, mint a konform személyiség: kerül a konfliktust a munkáltatóval, alacsonyra értékeli a saját felkészültségét, esetleg behódol a hatalomnak.

Az ilyen testületi üléseken nem érdemi vita, hanem meggyőzés, propaganda zajlik. A testület meghatározó tagjai, ha erre egyáltalán szükség van, a meggyőzés technikáit alkalmazzák szándékuk érvényesítésére:

- érveikkel elsősorban az ingadozókat, a semlegeseket veszik célba;
- közismert, tekintélyes személyiségek támogató véleményére hivatkoznak;
- igyekeznek objektív (vagy annak tűnő) adatokat, tényeket és tapasztalatokat alkalmazni;
- véleményüket, mint semleges álláspontot terjesztik elő;
- ilyenkor fordul elő gyakran, hogy érveiket egyoldalúan csoportosítják (inkább az általuk javasolt megoldás előnyeiről beszélnek, hátrányait nem említik).

Az így született határozatok nem a testületben (a vitában) részt vevő ellenérdekeltségű felek közös problémájuk megoldására megtalált, valamennyiük számára megfelelő döntést jelentik. A mód, ahogy ezek a döntések születnek *antidemokratikus*, és csak egy kisebbség érdekeinek felel meg.

2. A véleménykialakító típusú

Ez az előző szituációs helyzetnek éppen az ellenkezője, vagyis nincs előre eldöntött megoldás. Ezt éppen a testületi ülés (a vita) keretében kívánják megtalálni. A vita alapos előkészítése és a tagok megfelelő informálása után a vitavezető a testület tagjainak véleményét akarja megismerni, egymással ütköztetni. Ebben a nyílt vitában kiérlelt álláspont lesz a testület döntése.

Ez a következő esetekben fordulhat elő:

- ha egy erős, felkészült testület nem tűri a vélemény sokszorozó technikákat;
- ha olyan munkamódszert alakít ki, ahol nem lehetséges idő- és információhiány;

- ha nem fogadják el, hogy kész helyzet elé állítsák a testületet;
- ha döntéseiket felelősségteljesen, minden információ birtokában, a következmények ismeretében akarják meghozni;
- ha a testület a nonkonform személyiség pozitív tulajdonságainak megfelelően működik: a probléma megoldása legyen a cél, a lehető legtöbb képviselt számára elfogatható döntéssel.

A véleménykialakító testületi ülésen (vitában) a vitavezető gyakorlatilag moderátorként kell, hogy közreműködjön. Vagyis ő maga is csak „eszköz”, aki a megfelelő megoldás megtalálására alkalmas vitát vezet, moderálja. Ehhez a szerephez feltétlenül semleges magatartást kell tanúsítania a vita témáját, a hozzászólások tartalmát és a megoldást illetően. „Módszertani eszközök” alkalmazásával vezetője, élesztője és ébren tartója a kialakult eszmecserének. Ilyen módszertani eszköznek tekinthető a vitavezető általános feladatain túlmenően, pl.:

- a kérdések alkalmazása,
- a vitában elhangzottak demonstrálása, szemléltetése,
- a felszólalások, hozzászólások értelmezése, egyértelműsítése,
- a vita állapotával, az elhangzottakkal kapcsolatos összefoglalások, összegzések.

Nézzük ezeket az eszközöket kissé részletesebben:

Kérdések alkalmazása

A vitában feltett kérdéseknek nagyon sok funkciója lehet:

- segítheti a vélemény pontos megismerését

Egy vita alkalmával gyakori hiba, hogy nem a másik fél álláspontjával vitatkozunk, hanem amit annak gondolunk. Hogy ez ne fordulhasson elő, kérdésekkel pontosan tisztázni kell, mi az, amit vitapartnerünk valójában képvisel.

- felderítheti a vélemény gondolati háttérét, a gondolkodás szerkezetét, logikáját, homogenitását

Erre azért van szükség, hogy érveinkkel ki tudjuk használni vitapartnerünk e téren tapasztalt hiányosságait. Derítsük ki, hogy partnerünk milyen gondolati közegből következtette ki előadott véleményét; hogyan épülnek egymásra érvei, milyen ennek a logikája stb.

- fényt derít a megjelenő vélemény erejére, az egyén világméretűbe való beépültségére

Egyáltalán nem mindegy, hogy partnerünk milyen erősen van meggyőződve állításának igazáról. Mennyire épült be véleménye a világméretűbe.

- szolgálhatja az ellenállás rejtett leküzdését

Lehetnek olyan vitapartnereink, akiknél véleményük megváltoztatására nem alkalmas a nyílt ellenérv. Őket saját álláspontjuktól az általunk is elfogadott megoldásig kérdéseken keresztül próbálhatjuk meg elvezetni. Pl. egy ilyen kérdéssor lehet a következő: Milyen adatokból jutottál el ezekre a következtetésekre? Szerinted ezekből az adatokból csak ezek a következtetések vonhatók le? Vannak más szakemberek, akik nem ugyanezt gondolják. Mit szólnál ezekhez a következtetésekhöz? Stb.

- segíti a vita vezetését

A vitavezető jól átgondolt kérdéseivel új irányt szabhat a vitának, vagyis meghatározhatja annak témáját, tartalmát.

- szolgálhatja a vitavezető egyéb taktikai elképzeléseit

Pl. a vita bizonyos szakaszaiban, a hideg hangulat megváltoztatására, a merev álláspontok fellazítására igenekeket gyűjt.

Láthatjuk tehát, hogy a kérdések alkalmazása mennyi mindenben segítheti a vitavezető törekvéseit. Dr. Csáky István Tárgyalástechnika c. könyvében¹ tíz kérdéstípusról tesz említést, ezek:

1. Motivációs kérdés – amelyben nem a válasz érdekli a kérdezőt, hanem a másik fél érzelmeire akar hatni, például kérdésen keresztül dicséri meg: Hogy csinálod, hogy Te mindig időben készen vagy a feladattal?
2. Innovációs kérdés – amelyben egy feladat megoldására serkentjük partnerünket, pl.: Szerinted hogyan lehet ezt a feladatot kevesebb idő alatt elvégezni?
3. Alternatív kérdés – amelyben bizonyos kérdések alternatív (egymást kizáró módon való) eldöntésére készítjük a vitapartneret, pl.: Most akkor fekete-fehér vagy színes legyen az újság?
4. Visszaadott kérdés – ezzel a technikával lehet elkerülni a közvetlen ellenvélemény megfogalmazását, pl.: Mikor emelik a szociális juttatásokat? Kiknek a szociális juttatását akarja emelni?
5. Információs kérdés – amellyel egy félig kimerült tárgyalást akarunk újra mozgásba hozni újabb részletek feltárásával, pl.: Milyen megoldások vehetők számításba?
6. Megerősítő kérdés – amelynek célja annak felderítése, hogy ugyanarról a témáról beszélünk-e mindketten, pl.: Kijelenthetjük, hogy egyetértés született a következőkben...?
7. Fantomkérdés – közvetett kérdésfeltevési technika, ha nem akarunk valamire közvetlenül kérdezni, de használható a vita serkentésére is, pl.: Te is hallottad X úr nyilatkozatát?
8. Provokatív kérdés – akkor használjuk, ha megszokott nyugalmából akarjuk vitapartnerünket kizökkenteni, pl.: Gondoltál már a következményekre?
9. Szuggesztív kérdés – amellyel bizonyos irányba tereljük vitapartnerünket, esetleg egy következtetésünk helyességét akarjuk vele elismertetni, pl.: Először azt állítottad, most meg ezt. Hogyan kell ezt értenünk?
10. Igen kérdés – olyan kérdés, amire csak igennel lehet válaszolni. Akkor használatos, ha a vita hangulatát, partnerünk ellenállását akarjuk befolyásolni, pl.: Meg akarjuk oldani ezt a problémát? Igen. Mindannyiunk érdeke ez? Igen. Akkor keressük közösen a megoldást.

A kérdések áttekintése után nézzük a következő módszertani eszközt, ami segíti a vitavezetőt a vita moderálásában.

A vitában elhangzottak demonstrálása, szemléltetése

A szóban elhangzott érvek sok esetben nagyon nehezen követhetők, hiszen még ha jegyzetelünk is (ez egyébként minden vitán nagyon ajánlatos), nem emlékszünk minden pillanatban az eddigi érvekre, adatokra, amelyek pró és kontra elhangzottak. Gyakran ezeknek csak egy-egy elemére emlékezve fogalmazzuk meg saját érveinket. Sokat segíthet az eddigi gondolataink rendezésében, ha a vitavezető rendszerezi és táblára írja az eddig elhangzott véleményeket, például úgy, hogy különválasztja azokat, amelyek támogatják, és azokat, amelyek ellenzik az előterjesztést. Meg fogunk lepődni, hogy mi mindenre alkalmas egy ilyen szemléltetés, az, hogy az eddig elhangzott leglényegesebb állításokat együtt, egy oldalon látjuk. Pl. az érveket csoportosíthatjuk különböző szempontok szerint; kiemeléseket végezhetünk, mondjuk fontosságuk szerint; megnézzük az érveket aszerint, hogy melyek mondanak egymásnak ellent, melyek oltják ki egymást stb. A demonstrálással tehát nem csak láttatni, összefoglalni

¹ Exel Kiadó, Bp. 57–61. oldal

tudjuk a vita pillanatnyi helyzetét, állapotát, hanem az érvek, adatok rendezésével a megoldást elősegítő új információhoz is juthatunk.

A felszólalások, hozzászólások értelmezése, figyelés

Bizonyára többünkkel előfordult már, hogy egy hosszas felszólalásnak nem értettük meg a mondanivalóját. Ez lehet, hogy a mi fáradtságunk, esetleg tájékozatlanságunk miatt volt, de nem kizárt, hogy a felszólaló a hibás, mert akaratlanul is sikerült elrejtenie mondandója lényegét. Ilyenkor fontos a vitavezető közreműködése, aki visszakérdezhet, pontosítást kérhet, és végül röviden összefoglalhatja az elhangzottakat mindenki számára.

Mint a vitavezető általános feladatainál említettük, fontos, hogy figyelje a felszólalókat más szempontból is:

- A közös probléma megoldásában érdekelt partnernek, vagy ellenségnek tekinti-e a más véleményen lévőket?
- Az embert tekinti-e ellenségnek (nem akarja-e lejártni, nyomás alá helyezni), vagy az általa képviselt gondolatokat vitatja?
- Betartják-e tisztességes érvelés szabályait:
 - „Felülvizsgált adatokat, tényeket” használ-e álláspontja alátámasztására?
 - Nem csoportosítja-e egyoldalúan a tényeket, és nem csak azokat használja-e, amelyek az ő igazát bizonyítják?
 - Képes-e a tényeket objektívan kezelni és elfogadni?
 - Nem előítéletes-e a véleménye?
 - A probléma megoldása vezérel-e mindenkit felszólalásában?
 - Milyen eszközöket használnak a nagy befolyással rendelkező testületi tagok?

Rendszeres összefoglalások, összegzések

A vitavezető sokat segít a vitában részt vevőknek, ha rendszeresen összefoglalja a vitában elhangzottakat. Összezi, hogy:

- miben van egyetértés; akkor teszi jól, ha azokat a kérdéseket, amelyben egyetértés van, rögtön le is veszi a napirendről, ellenkező esetben előfordulhat, hogy újra előveszik, vitatják, és minden kezdődik előlről;
- miben közeledtek az álláspontok; amíg közeledés van, folytatni kell a téma megvitatását;
- mely téma körül merevedtek meg a nézetek.

Ösztönözze a vitát kérdésekkel, a megoldásban különösen érdekelt személyeket motiválja véleményük kifejtésére. Hívja fel a vitában részt vevők figyelmét az új megoldási javaslatokra, érvekre, szempontokra. Ne hagyja szó nélkül, ha ugyanezekben az ügyekben ellentmondásokat tapasztal. Végül a vita lezárásánál, a közös megoldás (álláspont) megfogalmazásánál járjon el körültekintően. Az általános feladatoknál leírtak szerint fogadtassa el a javaslatot, gondoskodjon a folytatásról (a döntés végrehajtásáról, a vita újabb fordulójáról).

A felsoroltakból igazán jól kiténik, hogy a vitavezetőnek, vagy a rendezvények, testületi ülések levezető elnökeinek milyen nagy szerepük van abban, hogy a vita teljesítse „hivatását”, vagyis segítsen megtalálni az adott kérdésben a lehető legtöbb ember számára a lehető legjobb megoldást. Minden ellen fel kell lépnie, ami ezt a célt akadályozza.

A rendezvények előkészítésével kapcsolatos feladatok

Technikai előkészítés

A testületi ülés *technikai előkészítésében* jó szolgálatot tehet egy szervezési és egy lebonyolítási forgatókönyv. A *szervezési forgatókönyvben* részletesen ki kell térnünk a szervezéssel kapcsolatos összes kérdésre, pl.:

- hol kívánjuk a rendezvényt lebonyolítani;
- mikor (pontos időpont);
- hogyan (a szükséges döntések, engedélyek, egyeztetések, segítő szervezők);
- ki a célközönség [a rendezvény potenciális résztvevői (testületi ülés esetén értelemszerűen a tagok)]
- kikkel (előadók, meghívottak);
- milyen körülmények és feltételek között (a résztvevők ellátása, a szükséges technikai eszközök stb.).

A *lebonyolítási forgatókönyv* a rendezvény eseményeinek egymás utáni sorrendjét időrendbe ütemezi, pl.:

- a résztvevők és a vendégek fogadásának (akkreditálásának) a megszervezése;
- a rendezvény megnyitása (a jelenlévők és a vendégek köszöntése, az utóbbiak bemutatása, a rendezvény céljának megjelölése, a program ismertetése);
- bevezető előadás (vagy referátum); korreferátumok (felkért hozzászólók);
- vita;
- összefoglaló; teendők megfogalmazása;
- a rendezvény befejezése.

Tartalmi előkészítés

A témával kapcsolatos információk összegyűjtése

Meg kell vizsgálni, van-e az adott kérdésben stratégiai célkitűzése a szakszervezetnek, vagy a munkáltatónak. Esetleg tárgyalta-e már valamilyen vállalati/intézményi fórum. Ebben a szakaszban a célunk a döntéshez szükséges legtöbb információ megszerzése.

Ad hoc bizottság, szakértők megbízása a feldolgozásra

Feladatuk *az alternatívák kidolgozása*, a döntés előkészítése. Fontos, hogy a döntésben érintetteket vonják be az előkészítésbe. Valójában csak akkor születhet jó döntés, ha minden, a kérdéssel kapcsolatos részérdek megjelenik az előkészítés során (és majd a döntés fázisában is). Vizsgáltsuk meg a végrehajtás feltételeit és a rendelkezésünkre álló adottságokat. Ha erre van lehetőségünk, készítsünk a döntés következményeinek modelleket, előnyökkel, hátrányokkal.

Az ülés előkészítése, lebonyolítása

A fontos döntésekkel kapcsolatban legyen írásos előterjesztés (sok adat és bonyolultabb összefüggések esetén ez nélkülözhetetlen). Szóbeli kiegészítés sokat segíthet a lényeges momentumok kiemelésében. A vita (és a megoldás) színvonalát emelhetik a felkért hozzászólók. Jó, ha ezek között szót kapnak az ügyben pró és kontra érintettek, az ellenző és támogató, valamint a semleges szakértők. Tervezzük meg az ülés időrendi ütemezését, ügyrendjét (testület esetében az alapszabály szerint). Gondoljuk át a végrehajtás lehetőségeit.

A munkahelyi konfliktusok kezelése

Bevezető

Az írás célja, hogy segítséget nyújtson a munkavállalók érdekképviselőit vállaló szakszervezeti tisztségviselők, üzemi tanácstagok, munkavédelmi képviselők számára, hogy a tevékenységük során jelentkező konfliktusokat felismerjék, értelmezni tudják, és megtalálják kezelésük hatékony módját. Az anyag nem vállalkozik arra, hogy a konfliktusok kialakulásának elméleti hátterét kibontsa, kezelésük részletes, mindenre kiterjedő módszereit ismertesse. Az elméleti ismeretek és gyakorlati tapasztalatok alapján arra tesz kísérletet, hogy útmutatást adjon, melyek azok a legfontosabb szabályok, amelyeket egy konfliktusos helyzet kialakulásakor célszerű követni. Ez nem tekinthető „receptnek”, mivel az ilyen helyzetek kezelése jelentős mértékben függ a partner magatartásától, a kapcsolatok állapotától, a rendelkezésre álló eszközrendszerrel. Tudjuk, hogy más lehetőségei, eszközei vannak egy üzemi tanácsnak céljai elérésére, mint egy erős szakszervezetnek. Az írás talán abban tud segítséget nyújtani, hogy tudatosabban éljük át, elemezzük és kezeljük a konfliktusos helyzeteket, és szempontokat adhat ahhoz, hogy egy átélt konfliktust követően hogyan elemezzük a konfliktus során tanúsított magatartásunkat, lépéseinket.

A konfliktusok néhány általános jellemzője

Tapasztalatokból is tudjuk, hogy az élet minden területén, a családban, a politikában, a munkahelyen jelen vannak a konfliktusok. Ezek megítéléséről eltérőek a vélemények. Vannak, akik ezt minden esetben szervezetlenségből, szabályozatlanságból, az érintett felek helytelen magatartásából következő káros jelenségnek tartják. Más álláspontok szerint a konfliktus nem feltétlen negatív jelenség, mert a változások, a fejlődés szükségszerűen feszültségekkel jár, ezek nélkül a viszonyok megmerevednének. A munkahelyi gyakorlati tapasztalatok ez utóbbi álláspontot igazolják. A munkaügyi kapcsolatok terén, ahol az érdekegyeztetés, érdekvédelem a mindennapok része, kisebb vagy nagyobb mértékben szükségszerűen jelen vannak a véleményeltérések, érdekkülönbségek, ebből következően a konfliktusos helyzetek is.

Azokon a munkahelyeken, ahol a munkaügyi kapcsolatok területén nem jelennek meg feszültségek, ott feltehetően nem működik az érdekegyeztetés, a munkavállalóknak nincsenek képviselői, vagy erőtlene, a megoldások hatalmi szóval születnek. A munkavállalói érdekek következetes képviselése, az érdekvédelem általában a felek közötti vitákkal, feszültségekkel jár. A munkavállalók képviselői ezért nem kerülhetik el a kisebb-nagyobb konfliktusokat, ezektől nem félni kell, hanem megtanulni megfelelően kezelni.

A konfliktusok jellemzően az olyan egymással kapcsolatban álló felek között jönnek létre, akik kölcsönösen függenek egymástól, és cselekedeteik hatnak egymásra. Amennyiben a feleknek eltérő céljai, érdekei, törekvései vannak, és ezek ütköznek egymással, vagy csak a másik fél rovására elégíthetők ki, és ez a helyzet a felek egymással szembeni, többnyire ellentétes magatartásában is kifejeződik, konfliktusról beszélünk.

A konfliktus megoldásában a felek alapvetően kétféle magatartást tanúsíthatnak. Amennyiben a felek egyoldalúan a saját megoldásukat akarják rákényszeríteni a partnerre, figyelmen kívül hagyva annak törekvéseit, nyilvánvalóan élesedik, elmérgesedik a konfliktus, esetleg újabb területekre terjed ki, eskalálódik. Ez az út könnyen vezethet oda, hogy a játszma végén mindkét fél rosszul jár, kárvallottként kerül ki a konfliktusból.

A másik út, hogy a felek kölcsönösen figyelembe veszik egymás érdekeit, törekvéseit és együtt keresik a megoldást a konfliktus feloldására.

Az első esetben a keletkezett konfliktus destruktív, a második esetben konstruktív irányba fog elmozdulni. A fentiekből következően a munkahelyeken is döntő szerepe lehet a megoldásban annak, hogy a létrejött konfliktust milyen irányba mozdítjuk el. A kezelésben azonban mindenekelőtt a konfliktus lényegének, okainak világos tisztázására, megértésére van szükség. A gyakorlati tapasztalatok azt mutatják, hogy időnként a munkavállalók és képviselőik – első indulatukban a valódi vagy vélt érdeksérelem miatt – úgy lépnek fel, hogy elmulasztják a helyzet elemzését és rossz módszereket, eszközöket alkalmaznak, ezzel eleve hátrányos helyzetbe hozva magukat.

A munkavállalók képviselői nem engedhetik meg maguknak, hogy a helyzet pontos ismerete, a konfliktus okainak elemzése nélkül elhamarkodott lépéseket tegyenek, mivel a munkahelyi konfliktusoknak vannak olyan sajátosságai, amelyeket figyelembe szükséges venni.

A munkaügyi konfliktusok kezelésének néhány sajátossága

Az egyes felmerülő konfliktusok kezelésénél figyelembe kell venni azt a tényt, hogy a munkáltató és a munkavállalók képviselői között tartós viszonyrendszer létezik, hosszú távon kötelesek együttműködni. Amennyiben az aktuális konfliktust nem képesek megfelelően kezelni és az elmérgesedik, ez várhatóan kedvezőtlenül hat vissza a kialakult kapcsolatrendszerre, a viszony is megromlik. Szélsőséges esetekben visszamenőleg is veszélyeztetheti az elért eredményeket, eszkalálódhat a konfliktus. Erre is voltak példák az elmúlt időszakban a kollektív szerződések felmondásával, vagy a szakszervezeti tisztségviselők, üzemi tanácsstagok törvénytelen eltávolításával.

Amennyiben azonban egy aktuális konfliktust képesek vagyunk együttműködve, mindkét fél számára megfelelő, elfogadható módon megoldani, ez kedvezően hathat ki a működő munkaügyi kapcsolatokra.

A munkahelyi konfliktusok kezelésénél nem lehet figyelmen kívül hagyni azt a tényt sem, hogy a felek között nincs kiegyensúlyozott erőviszony, hatalmi egyensúly. A munkáltatónak rendelkezésére állnak olyan döntési lehetőségek, amelyekkel egy konfliktust hatalmi szóval is megoldhat. Természetesen ennek lehetnek számára kedvezőtlen következményei is. A munkáltató kedvezőbb pozícióban van az információk, a rendelkezésére álló szakapparátus tekintetében is. Ezek a munkavállalói oldalon nem, vagy csak korlátozottabb mértékben állnak a rendelkezésére. A viszonyrendszerhez az is hozzátartozik, hogy a munkavállalók képviselői gyakran egzisztenciálisan is függenek a partnertől. Ez a helyzet abban teszi érdekeltté a munkavállalók képviselőit, hogy a kapcsolatok rendezetten, jól működjenek, a konfliktusok megoldásában együttműködők legyenek. Természetesen ez nem jelentheti a megalkuvást, konfliktusok elkerülését, sőt esetenként erőt is tudni kell felmutatni, nyomást gyakorolni a törvények adta kereteken belül, de az eltérő erőviszonyokkal kalkulálni kell.

A munkaügyi konfliktusok megoldása szempontjából kedvezőnek ítélnélhető az a körülmény, hogy a munkáltató és a munkavállalók között az érdekellentétek mellett számos kérdésben érdekazonosság is létezik. A cég stabil működése, fejlődése, a jó munkahelyi közérzet és még számos tényező olyan közös érdekek, amelyekre alapozva az érdekellentétből fakadó konfliktusoknál az együttműködésre ösztönözhetik a feleket. Senki nem érdekelt a munkahelyen a bizonytalanságban, a feszült légkörben, a másik fél kiszámíthatatlan magatartásában. A munkáltatókat a jövőben az is ösztönözheti a konfliktusok konstruktív megoldására, hogy az állami támogatások és közbeszerzések pályázat útján történő elnyerésénél feltétel a rendezett munkaügyi kapcsolatok megléte. Így egy elmérgesedő konfliktust követően esetleg jogerős elmarasztalásuk következtében jelentős pénztől eshetnek el.

A munkaügyi konfliktusok munkahelyi sajátosságai közé tartozik, hogy a belső viszonyok számos kérdésben szabályozottak. Törvényben szabályozottak a munkaügyi kapcsolatok, és lehetőség van kollektív szerződésben, üzemi megállapodásokban további szabályozásokra is, beleértve a konfliktusok során követendő eljárásokat, magatartásokat is. Ezek hatékonyak lehetnek az éles összeütközések megelőzése szempontjából is. Lehet, hogy a megállapodások, szerződések megkötése éles vitákkal, feszültségekkel jár, de ha megkötésre kerültek, jelentősen csökkenthetik a jövőre nézve a napi viták gyakoriságát.

A munkaügyi konfliktusok típusai

Valódi okokon és tévedésen alapuló konfliktusok

A konfliktusokat megkülönböztethetjük annak alapján, hogy valóságos alapjuk van, vagy tévedésen, vélekedésen, esetleg megtévesztésen alapulnak.

A korábban már említett helyzetelemzés egyik fontos funkciója, hogy kizárja a téves konfliktusok felvállalását, amikor annak nincs valóságos alapja, csak mi úgy gondoljuk, azt feltételezzük. Az elmúlt időszakban erre is voltak példák, különösen a különböző átszervezések, kiszervezések kapcsán. A tájékoztatás hiánya, a szájról szájra terjedő mendemondák, a más-hol hallott rossz tapasztalatok miatt a munkavállalók és képviselőik olyan várható érdeksérelmeket vélelmeztek, amelyeket a tervezett intézkedések nem tartalmaztak. Ezek a téves konfliktusok könnyen kivédhetők a megfelelő tájékoztatás időbeni kikényszerítésével, a szükséges információk beszerzésével. Tehát először tájékozódjunk, és csak ez után lépünk.

Téves konfliktusokhoz vezethet a bizalmatlanság, a partnerrel szembeni előítélet, amikor rosszindulatot és olyan várható magatartást feltételezünk róla, aminek nincs valóságos alapja.

A téves konfliktusok közé sorolhatjuk azt is, amikor a feleket tudatosan ferdített információkkal egymásnak ugrasztja egy harmadik szereplő, kihasználva a közöttük meglévő feszültséget. Erre is voltak példák a munkahelyeken, különösen ott, ahol több szakszervezet működik.

A valódi munkaügyi konfliktusok okai

A valódi konfliktusok tovább osztályozhatóak annak alapján, hogy milyen okok hozták létre. Általában is, és a munkaügyi konfliktusok esetében is, ezek leggyakrabban az eltérő érdekeken alapulnak. Tipikus az, amikor a feleknek egy meghatározott erőforráson kell osztozkodnia úgy, hogy a felek csak a másik fél rovására juthatnak előnyhöz. A munkahelyeken ennek legjellemzőbb példája a bérfejlesztés mértéke. Első lépésként az, hogy a létrejött nyereség hogyan kerül felosztásra a fejlesztés, a profit és munkavállalói bérek fejlesztése között. Itt eltérő érdekek vannak a tulajdonosok, a menedzsment és a munkavállalók között, ezek a tárgyalásokon ütközni fognak egymással.

A bértárgyalások második lépésében az érdekek különbözősége feszültség forrása lehet az egyes dolgozói csoportok között. A meghatározott keretből milyen arányban részesüljenek az egyes egységek vagy dolgozói csoportok. Százalékos legyen a béremelés, vagy olyan korrekció szükséges, amely a kialakult arányokat szűkíti. Nyilvánvaló, hogy a különböző megoldások másként-másként érinthetik az egyes csoportok érdekeit.

A munkaügyi kapcsolatok területén számos más kérdésben is kialakulhatnak érdekalapú konfliktusok, gondoljunk az átszervezésekre, létszámcökkentésekre, teljesítménykövetelményekre.

Okozhat feszültségeket az is, hogy eltérő értékrendek léteznek, és meghatározott kérdésekben mást-mást tartunk igazságosnak, követendőnek. Gyakran ütközik a szociális szempont a teljesítményelvvel. Gondoljunk arra, hogy milyen eltérő véleményük van az embereknek

arról, hogy milyen arányú jövedelemkülönbségeket tartanak igazságosnak vagy elfogadhatónak.

A munkahelyi kapcsolatokban időnként a konfliktus forrása a kialakult hatalmi viszonyok megváltoztatásának szándéka. Például amikor a munkavállalói képviselők nem tudják megfelelően gyakorolni a jogosítványukat és annak kikényszerítésére törekszenek. Arra is voltak példák, hogy a munkáltatók ítélték a szakszervezet befolyását, erejét túl soknak, és különböző módon annak visszaszorítását kívánták elérni.

A konfliktusok megoldása szempontjából meghatározó szerepe lehet annak, hogy megértjük milyen érdekek, értékek ütköznek, milyen hatalmi szempontok játszanak közre. Az esetek egy részében ezek nem teljesen világosak, keverednek, egymásra épülve jelennek meg.

Jól példázhatja ezt az, amikor egy tipikusan érdekalapú konfliktust, például bérvitát racionálisan, tényekre, számokra alapozva kívánunk megoldani sikertelenül, mivel a partnernek más a motivációja. Például a munkáltató már elkötelezte magát a tulajdonosnak, vagy a szakszervezet azért áll elő teljesíthetetlen követeléssel, mert rá akar licitálni a másik szakszervezet követelésére.

A munkaügyi konfliktusok megfelelő kezeléséhez annak a tisztázása is szükséges, hogy munkajogi vitáról vagy érdekvitáról, kollektív munkaügyi vitáról van-e szó. Jogvitáról akkor beszélünk, ha a konfliktust az okozta, hogy valamelyik fél törvényt, más jogszabályt, vagy kollektív szerződéses rendelkezést sértett. Kollektív munkaügyi vita esetén nem történt jogszabálysértés, a felek az eltérő érdekeiket, törekvéseiket a törvényes kereteken belül ütköztetik. A munkajog azonban az ilyen konfliktusok kezelésére is esetenként előír eljárási szabályokat, erre később visszatérünk.

A konfliktusok megelőzését szolgáló módszerek, eljárások

A konfliktusok megelőzéséhez mindenekelőtt az szükséges, hogy a zajló folyamatokról, tervezett változásokról a felek megfelelő időben pontos információval rendelkezzenek. Ez önmagában nem feltétlen előzi meg a konfliktus kialakulását, de ennek hiányában nincs esély a megelőzésre. Fontos, hogy a felek ismerjék egymás szándékait, törekvéseit és azok okát. A munkaügyi kapcsolatok területén az információk beszerzésére jó esélyt ad az üzemi tanácsok, szakszervezetek számára, hogy a törvény széles körű tájékoztatási, véleményezési kötelezettséget ír elő a munkáltató számára, és lehetővé teszi további információk megkérését és konzultáció kezdeményezését. Azokon a munkahelyeken, ahol kialakult rendszere van az információk áramlásának, kisebb az esély konfliktusok kialakulására.

A munkaügyi kapcsolatok során szükségszerűen létező nézetkülönbségek viták, érdekütközések elmérgesedését okozhatja, ha a partnerek között rendezetlenek a kapcsolatok. Ha nincsenek megfelelő fórumok és rendszeres párbeszéd a felek között, a felhalmozódott feszültségek intenzívebb formában robbanhatnak ki. Ahol rendszeresen működnek az érdekegyeztetés fórumai és kialakultak az együttműködés játékszabályai, ott ebben a keretben megelőzhető, hogy az érdekütközések éles konfliktusokba torkolljanak. Mint ezt már a korábbiakban is említettük, a konfliktusok megelőzését és kezelését egyaránt szolgálhatják a partnerek által kötött kollektív szerződések és üzemi megállapodások, amelyek előre szabályozzák a viszonyokat, eljárásokat, együttműködést. Ezek rendelkezhetnek arról is, hogy egy kialakult konfliktusos helyzetben milyen eljárást kell követni.

A konfliktusok megoldásának lehetséges stratégiái

Az, hogy a szakszervezet vagy üzemi tanács egy konfliktus megoldására milyen stratégiát választ, több tényezőn is múlik. Meghatározhatja ezt a partner magatartása, illetve stratégiája.

Hiába kívánjuk mi a konfliktust közös megoldás keresésével, együttműködve megoldani, ha a partner nem hajlandó erre.

A stratégia megválasztásánál jelentős szerepe van annak, hogy az ügy mennyire jelentős, mennyire fontos számunkra, hogy törekvésünk érvényesüljön. Meghatározó jelentősége lehet a stratégia megválasztásánál annak, hogy milyen eszközök állnak rendelkezésünkre elképzelésünk képviselőjére, és milyen eszközei vannak a partnernek. Fel kell mérni azt is, hogy milyen mozgástérrel rendelkezik a másik fél, a körülmények, adottságok lehetővé teszik-e számára, hogy törekvéseinket elfogadja. Megfontolandó, hogy a konfliktus megoldására választott módszereink milyen hatással lesznek a további kapcsolatainkra, együttműködésünkre.

A felsorolás nem teljes, számos tényező, körülmény befolyásoló szerepet játszhat még egy-egy konkrét konfliktus megoldására irányuló stratégiánk kialakításánál. A legfontosabb, hogy a konfliktusos helyzet kialakulásakor ne cselekedjünk addig, amíg az okokat, a dolog lényegét, a lehetséges megoldásokat fel nem tártuk, meg nem értettük. Az elhamarkodott, rosszul megválasztott első lépésekkel rendkívül hátrányos helyzetbe hozhatjuk magunkat, vagy elmérgesíthetjük a konfliktust.

A hatalmi erővel történő megoldás

A tapasztalatok azt mutatják, hogy a munkaügyi konfliktusok viszonylag jelentős része nem a felek együttműködésével, közös megoldás elfogadásával oldódik meg, hanem a hatalom erejével, vagy a munkaügyi bíróság döntésével.

Az erővel történő megoldást, a saját álláspontnak a partnerre kényszerítését a hatalmi helyzetből következően szinte mindig a munkáltatók választják. Erre az ösztönzi őket, hogy így gyorsan és maradéktalanul érvényesíteni tudják az akarataikat. Amennyiben ezt a törvényes kereteken belül teszik, az eljárási szabályok formális betartásával, ezzel nehéz helyzetbe hozzák a munkavállalói érdekképviselőket. Az ilyen munkáltatói magatartás esetén a munkavállalói érdekeket csak erő felmutatásával, nyomásgyakorlással lehet érvényesíteni. Nyomásgyakorló eszközökkel azonban az üzemi tanácsok nem, illetve csak nagyon korlátozottan rendelkeznek. A nyilvánosság, a munkahelyi közvéleményhez, vagy a szélesebb nyilvánossághoz fordulás lehet a nyomásgyakorló eszköz. Hasonló helyzetben vannak azok a szakszervezetek is, amelyek gyengék, szervezetlenek, nem képesek mozgósításra, akciók szervezésére. Nyomást gyakorolni, erőt felmutatni csak azok a szakszervezetek tudnak, amelyek képesek akciók, demonstrációk, szükség esetén sztrájk megszervezésére is. A gyakorlati tapasztalatok igazolják, hogy erő felmutatásával ezek a szakszervezetek kompromisszumra tudják kényszeríteni az ilyen munkáltatókat is.

A konfliktusok hatalmi szóval történő megoldásánál a munkáltatók nem számolnak azzal, hogy ez az érdekképviselőkkel, és ezen keresztül a munkavállalókkal való kapcsolat elmérgesedéséhez, a bizalmatlanság növekedéséhez, a munkahelyi közérzet romlásához vezet. Figyelmen kívül hagyják azt is, hogy tárgyalásos úton születethetett volna más szempontok beemelésével jobb döntés is, ami nem ellenállást vált ki a partnerből, hanem támogatást.

A konfliktusok erővel történő megoldásához sorolhatjuk azokat az eseteket is, amikor a törvény erejét, a munkaügyi bíróságot kell igénybe venni a konfliktus rendezéséhez. Ezzel az eszközzel jellemzően a munkavállalói képviselők élnek, ha a munkáltató törvényt vagy kollektív szerződéses rendelkezést sért meg, és az egyeztető tárgyalások eredménytelenek.

A munkaügyi konfliktusok ilyen módon történő megoldása nem érdeke a munkavállalói érdekképviselőknek, mivel árt a kapcsolatoknak, megnehezíti a további együttműködést, esetenként más ügyekben visszavághat a munkáltató az elveszített perért. Ezért mindent meg kell tenni annak érdekében, hogy elkerüljük ezt a megoldást. Alaposan felkészülve az egyeztetésre érvekkkel, ha szükséges szakértői véleménnyel alátámasztva kell bizonyítani állításainkat, meggyőzve a partnert, hogy a bíróság nekünk ad majd igazat. Lehetőség van annak kez-

deményezésére is, hogy közösen kérjünk szakmai véleményt az illetékes minisztériumtól, amennyiben a vita alapja az eltérő jogszabály-értelmezés.

A hatalmi erővel, nyomásgyakorlással, sztrájkkal, bírósági úton kikényszerített megoldások általában mindkét fél számára okoznak károkat és rontják a viszonyt. Ez nem jelentheti azonban azt, hogy a szakszervezetek végső esetben ne alkalmazzák a nyomásgyakorlás kemény eszközeit is, vagy eltűrjék a jogaikat sértő törvénytelen intézkedéseket.

Tárgyalásos megoldás

A munkaügyi konfliktusok megoldásának leggyakoribb formája a tárgyalás. A hatalmi erővel történő és a tárgyalásos megoldás között a lényegi különbség, hogy míg az első esetben valamelyik fél egyoldalúan, a partner kizárásával kívánja lezárni a konfliktust, a másik esetben a partnerek együtt keresik a megoldást, a másik fél érdekeit, törekvéseit figyelembe véve. A tárgyalásos megoldáskeresés is több módon történhet, széles skálája lehet a tárgyaló felek alapállásának. Más lesz a tárgyalás stílusa, az érvrendszer, az eszközök, ha a felek csak a saját álláspontjuk melletti érveket ismételgetik, nem figyelve a partner érdekeire, törekvéseire, nem keresve a közös megoldás lehetőségét, mint abban az esetben, ha a felek együttműködve, egymás érdekeit, álláspontját figyelembe véve olyan közös megoldást keresnek, amelyet egyaránt elfogadhatónak tartanak.

A tárgyalásos megoldáskeresés nem zárja ki, hogy a felek az álláspontok megmerevedése esetén éljenek a nyomásgyakorlás eszközeivel is. Az érdekek egyeztetésének, ütköztetésének, a megoldás megtalálásának sikere nagymértékben függ attól is, hogy milyen természetű a konfliktus.

A munkahelyeken a tárgyalásokon történő érdekegyeztetés leggyakoribb esete a korábban már említett bértárgyalás. Ez jellemzően kemény, gyakran kölcsönös nyomásgyakorlástól sem mentes, mivel itt nyersen jelennek meg az eltérő érdekek, amelyek csak egymás rovására érvényesíthetőek. Nem véletlen, hogy az elmúlt években ezeken a tárgyalásokon éleződtek ki leggyakrabban a viták, esetenként a sztrájkig is eljutva. A tárgyalásos megoldást azonban segítheti, hogy a felek viszonylag pontosan ismerik egymás lehetőségeit és korlátjait. Az alku folyamatában a vitapartnerek kölcsönösen engedhetnek álláspontjukból, lehetőség van olyan kompromisszum megkötésére, amely mindkét fél számára elfogadható. A kompromisszum nem azonos a megalkuvással, mint ezt néhány tisztségviselő gondolja, hanem annak a belátása, hogy egy alku során a partner is érvényesíteni akarja az érdekeit, ezért kölcsönös engedményekkel közös megoldást kell találni. A tapasztalatok azt mutatják, hogy egyre gyakrabban kötik össze a munkahelyeken a bértárgyalásokat a szociális, jóléti célokra fordítható pénzek keretének meghatározásával. Ez megnöveli a felek mozgásterét, mert lehetőség nyílik az egyik területen tett engedményért cserébe a másik területen kompenzációt kérni.

Jellemző ez a megoldás a kollektív szerződések kötésénél, vagy módosításánál is. A tárgyalások során a szerződés elemeit csomagként kezelik, így a feleknek lehetősége nyílik arra, hogy a számukra fontos kérdésekben úgy szülessen nekik kedvező megállapodás, hogy ennek ellentételezéseként más kérdésben engedményt tesznek.

Az elmúlt időszakban gyakran okoztak konfliktusokat a munkahelyeken a különböző típusú átszervezések, a cégek struktúráinak átalakításai. Ezek együtt jártak egységek, munkavállalói csoportok kiszervezésével, a létszámok csökkentésével, és gyakran súlyosan sértették az érintett munkavállalók érdekeit. Az ilyen átalakítások megakadályozására az üzemi tanácsok, szakszervezetek nem rendelkeznek jogi eszközrendszerrel. A konfliktusos helyzet feloldására irányuló tárgyalásokon viszont törvényben biztosított lehetőségük, hogy képviseljék az érintettek érdekeit. Eljárhatnak annak érdekében, hogy ezek a munkáltatói intézkedések a jogszabályok betartásával és a munkavállalók érdekeinek lehető legkisebb sérelmével történjenek.

Az érdeksérelmet elszenvedett munkavállalók számára a tárgyalásokon lehetőség van megfelelő kompenzációt elérni a hátrányos következmények enyhítésére.

A felsorolt példák talán igazolják, hogy a tárgyalásos megoldás a felek együttműködése esetén hatékony módja lehet a konfliktusok kezelésének.

A problémamegoldó tárgyalás

A tárgyalásos megoldás sajátos formája, amikor egy felmerült probléma kezelése során nem a saját érdekeik érvényesítésére koncentrálnak a partnerek, hanem a probléma lehető legjobb megoldására. Ilyen esetekben a felek nem egymás rovására törekszenek előnyök szerzésére, hanem például a felosztható erőforrás bővítésére, „a torta növelésére”. A probléma megoldásának keresése során nem csak a saját előnyeikre figyelnek, hanem a partnerét is igyekeznek elősegíteni. Kompromisszum helyett olyan megoldást keresnek, amivel mind a két fél jól jár. A munkahelyeken lehetségesek ilyen megoldások a munkaszervezési módszerek közösen kidolgozott változtatásával, a hatékonyság növelésével, ha az együtt jár az elosztható javak bővülésével.

A konfliktuskerülés

A munkaügyi kapcsolatok területén sajnos nem ritka jelenség a konfliktusok felvállalásának elkerülése. Az üzemi tanácsok, szakszervezetek vezetőinek egy része inkább beletörődik abba, hogy nem tudja jogosítványait gyakorolni, mert nem akar konfliktust felvállalni. A tapasztalatok azt mutatják, hogy vannak olyan munkahelyek, ahol a munkavállalói érdekképviselőknek pontos képük van arról, hogy a munkáltató rendszeresen megsérti a munkaidőre, rendkívüli munkavégzésre és annak díjazására vonatkozó jogszabályokat, de elkerülendő a konfliktust nem tesznek semmit. Sajátos formája a konfliktuskerülő magatartásnak a „behódolás”, amikor egyes munkavállalói érdekeket érintő kérdések a tárgyalások napirendjére kerülnek, de ott a munkavállalói képviselő érdemben nem áll ki azok mellett, hogy az esetleges feszültséget elkerülje.

A konfliktuskerülő magatartás hosszú távon és súlyosan sértheti a munkavállalói érdekeket, mivel tartósítja a jogszerűtlen és kiszolgáltatott állapotot. A háttérben általában a szervezettség, a munkavállalói képviselet erejének hiánya húzódik meg; esetenként a „munkabéke”, „a jó kapcsolat” fenntartásának ideológiájával indokolva a magatartást. Közrejátszik a magatartás kialakulásában a tisztségviselők egzisztenciális függősége a munkáltatótól, egyes esetekben vezető tisztségviselőknél a munkáltatótól kapott juttatások is.

A konfliktusok vállalásának elkerülésére sor kerülhet taktikai okokból is. Meghúzódhat mögötte az a megfontolás, hogy „az idő nekünk dolgozik”, felesleges végigharcolni egy konfliktust, ha bizonyos körülmények változására számunkra kedvező fordulat várható. Ugyancsak taktikai okokból eltekinthet a szakszervezet vagy üzemi tanács attól, hogy jogainak kisebb megsértését számon kérje, ha párhuzamosan más fontos kérdésben tárgyalások folynak, és egy újabb front nyitása veszélyeztetné az ott elérhető eredményeket.

A konstruktív megoldást befolyásoló néhány tényező

Az elszenvedett vagy várható érdeksérelmek természetesen érzelmeket és indulatokat is kiválthatnak. Tudnunk kell azonban, hogy a helyzet elemzésében az indulatok nem segítenek, azt higgadtan, racionálisan kell elvégezni. A tárgyalások során sem engedhetjük meg magunknak, hogy az érzelmeik, indulatok uralkodjanak rajtunk, mert az elmérgezítheti a légkört és akadályozhatja a probléma megoldását. A tisztségviselők egy része az érdekvédelmi tevékenységének mércéjét a harcosságban látja, büszke arra, hogy „oda mert csapni az asztalra”,

vagy a „főnök képébe vágta”, akkor is, ha ez semmiféle eredményre nem vezetett, sőt. Az érdekvédelem minőségét nem a harciasságon, hanem az eredményességen kell mérni. Abban az esetben, ha eredmény csak kemény fellépéssel érhető el, akkor persze helye van a harcnak is.

A konstruktív tárgyalás feltétele, hogy legalább a minimális bizalmunk meglegyen a partnerrel szemben, hogy ő is érdekelt a konfliktus együtt történő megoldásában. Ne legyenek előítéleteink vele szemben, ne tételezzünk fel részéről rossz szándékot, megfélemlítést, ha ennek nem tapasztaltuk valós alapját.

A tárgyalások előtt ne kötelezzük el magunkat mereven álláspontunk mellett tagságunk vagy a nyilvánosság előtt, mert ez megfoszthat a mozgástértől, és értelmetlenné teheti a tárgyalást. Lehetetlenné teszi kompromisszumok megkötését, a partner jogos érdekeinek, érveinek figyelembevételét.

Ha konstruktívan akarjuk a konfliktust megoldani, ne tegyünk kísérletet a partner megfélemlítésére, ne tartsunk vissza számára is fontos információkat. Tájékoztassuk céljainkról, szándékainkról, a mögöttük lévő motivációkról.

Ismerjük meg pontosan a partner célját, szándékát, kíséreljük meg feltárni a mögöttes húzódozó motivációt. Figyeljünk a partnerre, kövessük a logikáját, reagáljunk rá, ügyeljünk arra, hogy ne beszéljünk el egymás mellett. Ha azt észleljük, hogy a vitánk a probléma megoldása helyett a viszonyunk, illetve egymás minősítéséről kezd szólni, tereljük vissza a vitát a témára, vagy ideiglenesen függesztjük fel a tárgyalást.

A konfliktus konstruktív feloldásának szándéka esetén ne alkalmazzunk nyomásgyakorlást, tartózkodjunk a burkolt vagy nyílt fenyegetésektől, és a nyilvánosság nyomásgyakorlásra történő felhasználásától.

Módszertani javaslat a munkaügyi konfliktusok feloldásának lépéseire

A konfliktus vagy konfliktusközel helyzet kialakulásakor első lépésként tájékozódjunk. Szerezzünk be minden információt arról, hogy:

- a konfliktus veszélyéről kapott információink valóságok,
- milyen okai vannak a helyzet kialakulásának,
- kik a szereplői, várható érintettjei,
- a feszültséget kiváltó lépés mögött milyen szándék, érdek húzódik,
- mi történt eddig, hol tart a folyamat.

Az üzemi tanács és a szakszervezet minden olyan információt meg kell, hogy kapjon, ami a munkavállalók gazdasági vagy szociális érdekeivel összefügg. Amennyiben a kapott információkkal elégedetlenek vagyunk, kérjünk konzultációt a részletek, szándékok megismerése céljából. A kapott információkat értékeljük. Vizsgáljuk meg, hogy az eddigi lépések a törvényes eljárási rendnek megfelelően történtek-e, nem sérültek-e az információval, véleményezéssel kapcsolatos jogosítványaink. Ha ilyen történt, akkor szólítsuk fel a partnert az intézkedések felfüggesztésére és törvényi kötelezettsége teljesítésére.

Amennyiben a konfliktusos helyzet létrejöttének oka egy számunkra bejelentett munkáltatói intézkedés tervezete volt, a korábban említett információkat már a bejelentéskor kérjük a munkáltatótól.

A részletes információk birtokában értékeljük, hogy kollektív munkaügyi vita, vagy kollektív munkajogi vita a megfelelő eljárás a konfliktus feloldására. Munkajogi vita esetén a törvényben meghatározott eljárási rendet kell követni, ami a későbbiekben ismertetésre kerül. Ha a konfliktusban a munkaügyi és a jogvita elemei egyaránt jelen vannak, akkor a jogvitát célszerű előbb rendezni.

Az információk értékelésével állapítsuk meg, hogy mi okozza a konfliktusos helyzetet, milyen érdekek, szándékok ütköznek. Az okok elemzése során arról is képet kapunk, milyen természetű a konfliktus, kik a szereplői, milyen mértékben keresztezik vagy zárják ki egymást

az eltérő érdekek, szándékok. Az értékelés alapján már kirajzolódhat, hogy a konfliktus feloldása várhatóan milyen típusú tárgyalásokon történik majd. Látunk-e esélyt arra, hogy a partnerrel közösen konstruktív tárgyalásokon olyan megoldást találunk a felmerült probléma kezelésére, amely mindkét fél számára előnyös. Ha erre nincs esély, akkor értékeljük azt, hogy milyen lehetőséget látunk arra, hogy konstruktív tárgyalásokon találunk olyan kompromisszumos megoldást, amely mindkét oldal számára elfogadható. Az érdekek, szándékok éles ütközése esetén számolni kell azzal is, hogy olyan tárgyalásokra kerül majd sor, ahol bevetésre kerülnek hatalmi és nyomásgyakorló eszközök is. Ezek végiggondolása szükséges ahhoz, hogy el tudjuk dönteni saját stratégiánkat a konfliktus megoldásában.

Következő lépésként célszerű az információk alapján megkíséríteni kiszámítani a partner várható magatartását. Megvizsgálni, hogy vannak-e olyan tényezők, amelyek meghatározzák a mozgásterét. Látunk-e a felmerült probléma megoldására esetleg olyan más megoldást, ami számára is elfogadható lehet, és nem vagy csak kisebb érdeksérelemmel jár. Korábbi tapasztalatainkat is figyelembe véve kiszámítani, hogy milyen tárgyalási stratégia várható tőle, mennyire lesz együttműködő, kompromisszumra kész. Várhatóan bevet-e hatalmi eszközöket céljai elérésére.

Céljaink, tárgyalási stratégiánk meghatározásához elemezni kell a konfliktusos helyzetet abból a szempontból is, hogy az általunk képviselteknek milyen érdekei sérülnek, sérülhetnek, és milyen mértékben. Látunk-e lehetőséget a konfliktus olyan megoldására, hogy elkerülhető legyen az érdeksérelem, vagy elfogadható kompromisszumot kössünk. Számba kell venni, hogy milyen érveink, eszközeink lehetnek a tárgyalások során, szükség esetén igénybe akarunk és tudunk-e venni nyomásgyakorló eszközöket. Amennyiben az érdeksérelem elkerülhetetlennek látszik, milyen kompenzációt tudunk elérni. Mindezek figyelembevételével kell meghatározni az elérendő céljainkat és tárgyalási stratégiánkat. Különös gonddal kell meghatározni azt, hogy az első tárgyaláson milyen álláspontot képviselünk, és milyen irányba kívánjuk vinni a konfliktus megoldását a tárgyaláson. Ennek jelentős szerepe lehet a tárgyalások konstruktív irányba terelése szempontjából.

Az első tárgyalás abból a szempontból is jelentős, hogy a partner álláspontjának, szándékainak újabb részleteit ismerhetjük meg. Megtapasztalhatjuk, hogy milyen stratégiát követ és milyen tárgyalási stílussal. Különös figyelmet kell fordítanunk arra, hogy a vitában az érvelés során információk hangozhatnak el arról is, hogy milyen motivációk játszottak közre a partner álláspontjának, szándékainak meghatározásában. Így nem csak arról tudunk meg többet, hogy mit akar elérni, hanem arról is, hogy miért. A motivációk ismerete segíthet a probléma közös megoldásának megtalálásában. A konfliktust kiváltó problémák megoldásának gyakran nem csak egy lehetséges útja, módja van. Nem kizárt, hogy a tárgyalás során, amikor a megoldandó probléma háttere is feltárul, találunk a tervezett intézkedéstől gyökeresen eltérő megoldási módot. Ez akkor lehetséges, ha a partnerek bizalommal vannak egymás iránt, és őszintén feltárják azokat a körülményeket, okokat is, amelyek szerepet játszottak abban, hogy ezt a megoldást választották. Az ilyen tárgyalásokon arra is lehetőség van, hogy a felek megoldási javaslatainak egyes elemeit egymásra építve, ötvözve közös megoldás szülessen.

A konstruktív megoldást segíti, ha az első tárgyaláson sikerül megállapodni olyan alapelvekben, normákban, amelyeknek a tárgyalásokon születő megállapodásnak meg kell felelnie. Így a felek által felvetett különböző megoldási javaslatok összevethetőek lesznek az elfogadott alapelvekkel és azok alapján minősíthetőek. Az alapelvek, normák tartalmát mindig a tárgyalás kérdéskörének határozza meg. Ilyenek lehetnek például, hogy a megoldás egyetlen dolgozói csoportot sem érinthet különösen hátrányosan, vagy hogy az érdeksérelemtől szenvedőket kompenzációban kell részesíteni stb. Ez azonban már átvezet a tárgyalástechnika területére, amelyről egy másik fejezet részletesen szól.

A munkahelyi egyenlőtlen hatalmi viszonyokból következően, a felmerülő problémák konstruktív megoldásában elsősorban a munkavállalói oldal az érdekelt, de elengedhetetlen

feltétel a partner együttműködése. Az üzemi tanácsoknak, szakszervezeteknek arra is fel kell készülniük, hogy a tárgyalások nem az általuk elképzelt mederben zajlanak majd. Lehet, hogy tárgyalási stratégiát, taktikát kell majd változtatni. Az is megeshet, hogy a vita nem a megoldás irányába mozdul el, hanem kiéleződik, a felek viszonya elmérgesedik. Bevetésre kerülnek nyomásgyakorló eszközök, esetleg jogi útra terelődik a konfliktus. Az elmérgesedő viták, a munkaügyi érdek- és jogviták, konfliktusok kezelésére törvényben biztosított lehetőségek és eljárási szabályok is vannak, erről a következő rész ad ismertetést.

A munkaügyi konfliktusok kezelésének jogszabályi keretei

A jogi konfliktushelyzetek a társadalmi konfliktushelyzeteknek azon része, amelyek alapja nem más, mint a jog által védett érdekek sérelme.

A jogi konfliktushelyzeteknek azonban csak egy része alakul át tényleges jogi konfliktussá, azaz nyílt érdek-összeütközéssé. Számos esetben ugyanis maguk a felek törekszenek a köztük lévő ellentét feloldására, különböző informális eszközök segítségével. Jogi konfliktusról akkor beszélhetünk, ha valamelyik fél elzárkózik a békés megoldás lehetőségétől, és a kialakult vita eldöntését már csak formális, jogi eszközök igénybevételével érik el. Formális eszközök alatt a különböző jogi normákban szabályozott eljárási formákat (peres eljárás, nemperes eljárás, választottbírói eljárás stb.) értjük.

Abban az esetben, amikor a felek között munkaviszonnyal kapcsolatos érdekek közti összeütközés alakul ki, munkaügyi vitáról beszélhetünk. A munkaügyi vitának ezt a tágabb értelemben vett területét feloszthatjuk egyrészt egyéni és kollektív vitára, ezeken belül pedig jogvitára és érdekvitára.

Munkaügyi vita:

- egyéni munkaügyi vita:
 - egyéni munkaügyi jogvita
 - egyéni munkaügyi érdekvita
- kollektív munkaügyi vita (tágabb értelemben):
 - kollektív munkaügyi jogvita: peres, nemperes eljárás (békéltetés)
 - kollektív munkaügyi érdekvita (az Mt.-ben kollektív munkaügyi vita – szűkebb értelemben): egyeztetés, közvetítés, döntőbíráskodás.

Egyéni munkaügyi jogvita nem más, mint a munkáltató és a munkavállaló között a munkaviszonnyal kapcsolatos jogok gyakorlásával és kötelezettségek teljesítésével kapcsolatban kialakult vita. Ilyenkor tehát a munkaviszonyban szereplő felek egyéni, a jog által is szabályozott érdekei ütköznek egymással. Ha a felek magatartása ugyan nem sért konkrét munkajogi rendelkezést, de mégis valamilyen, a munkaviszonyt érintő konfliktus merül fel, akkor már egyéni munkaügyi érdekvitáról beszélhetünk.

A tágabb értelemben vett kollektív munkaügyi viták is két területre oszthatók. Egyrészt kollektív munkaügyi érdekvitára, amely a Munka Törvénykönyve (Mt.) szerint nem más, mint a munkáltató és az üzemi tanács, illetőleg a munkáltató, a munkáltatói érdekképviselői szervezet és a szakszervezet között felmerült jogvitának nem minősülő, de munkaviszonnyal összefüggő vita. Fontos azonban megjegyeznünk, hogy a jogalkotó ezt a területet nem kollektív munkaügyi érdekvitának, hanem egyszerűen csak – általunk szűkebb értelemben vett – kollektív munkaügyi vitának nevezi.

A másik terület a kollektív munkaügyi jogvita, amelyet – az Mt. rendelkezései szerint – a szakszervezet, illetve az üzemi tanács, üzemi megbízott a törvényből, a kollektív szerződésből, vagy az üzemi megállapodásból származó igénye érvényesítése érdekében indít. Itt tehát már megjelenik a jogi normák által védett érdekek sérelme.

Szemléltessük egy példán keresztül, hogy mi a különbség a kollektív munkaügyi (érdek)vita és a kollektív munkaügyi jogvita között. A törvény lehetővé teszi a szakszervezet

számára, hogy a munkáltatóval történt megállapodás keretében munkaidő után, illetve munkaidőben a munkáltató helyiségeit érdekképviseleti tevékenységének céljából használhassa. Abban az esetben, ha a munkáltató egyáltalán nem biztosítja a helyiséghasználatot, akkor jogszabályi rendelkezést sért, és a szakszervezet jogvitát kezdeményezhet. Ha azonban a vita tárgya felek közt a helyiség méretében, elhelyezkedésében, felszereltségében stb. rejlik, akkor már kollektív munkaügyi (érdek)vitáról beszélhetünk, hiszen a munkáltató törvényi kötelezettségének eleget tett.

A következőkben tekintsük át, hogy a tágabb értelemben vett kollektív munkaügyi viták kezelésére milyen jogszabályi lehetőségek állnak rendelkezésünkre.

Kollektív munkaügyi (érdek)vita

Ha a munkáltató és az üzemi tanács, valamint a munkáltató és a szakszervezet között valamilyen érdekellentét áll fenn, és annak alapja nem a jogszabály vagy a kollektív szerződés megsértése, számos lehetőség kínálkozik vitájuk feloldására. Egyrészt jogszabály, vagyis a Munka Törvénykönyve biztosít olyan eljárási módokat, melyek ezen érdekviták elintézését szolgálják. Léteznek természetesen olyan eljárási utak is, melyeket a jog nem szabályoz, gondoljunk csak például egy bértárgyalási folyamatra. Ilyenkor a felek maguk, külső intézményi és jogi szabályozás igénybevétele nélkül folytatják le a tárgyalást. Végül, de nem utolsósorban meg kell említenünk a nyomásgyakorlás jogilag szabályozott különböző eszközeit (demonstráció, sztrájk).

Először vizsgáljuk meg, hogy milyen, a törvény által rendezett konkrét eljárási módozatok segítik a kollektív munkaügyi érdekvitában részt vevő feleket.

A Munka Törvénykönyve előírja, hogy ilyen jellegű vita esetén egyeztető tárgyalásokat kell lefolytatni. A jogalkotó azért tartotta szükségesnek ezt az eljárási formát, mint közvetlen párbeszédet beiktatni a törvénybe, mivel a vita oka sokszor nem más, mint az információhiány és a tájékozatlanság. Ennek segítségével viszont a felek megismerhetik egymás álláspontját. Maga az egyeztetés úgy indul, hogy a tárgyalást kezdeményező fél írásba foglalt álláspontját a másik fél részére átadja. Az egyeztetés időtartamáról a jogszabály nem rendelkezik, de a konfliktus békés rendezése érdekében egy kötelező türelmi időt ír elő. Ennek alapján az egyeztetés időtartama alatt, de legfeljebb hét napig a vita alapjául szolgáló intézkedés nem hajtható végre, emellett a feleknek tartózkodniuk kell minden olyan magatartástól, amely a megállapodást veszélyeztetheti.

Ha az egyeztetési tárgyalások nem vezetnek eredményre, a feleknek lehetőségük van arra, hogy külső, független, a vitában nem érintett személyt, vagyis közvetítőt vegyenek igénybe az egyeztetés eredményessége érdekében. A közvetítés lényege nem az, hogy ez a független személy eldöntse a vitát, ő csupán segíti a feleket abban, hogy a felek a vitás kérdésben megoldást találjanak. A közvetítőnek lehetősége van arra, hogy az általa szükségesnek tartott mértékben tájékoztatást, illetve különböző adatokat kérjen a felektől, segítve a konfliktus mihamarabbi feloldását. Az egyeztetés befejezésekor a közvetítőnek írásba kell foglalnia az egyeztetés eredményét és a felek álláspontját, amelyet a felek részére át kell adnia. Ez azonban még nem jelenti a vita konkrét eldöntését.

A törvény lehetővé teszi, hogy a felek kollektív munkaügyi (érdek)vitájuk rendezéséhez, megállapodásuk alapján döntőbíróat vegyenek igénybe. A döntőbíró szerepe lényegesen hangsúlyosabb, mint a közvetítőé, hiszen ahogy a neve is jelzi, az ő feladata a vita konkrét eldöntése. Ez a döntés viszont csak akkor kötelező a felekre, ha azok írásbeli nyilatkozatukkal alávetik magukat ennek. Összegezve tehát, a feleknek meg kell egyezniük a döntőbíró igénybevételeben, a személyében és a döntésnek való alávetésben, minden más esetben ugyanis felesleges a döntőbíró közreműködése. A döntőbíró saját belátása szerint egyeztetőbizottságot is

létrehozhat, amelybe a felek azonos számú képviselőt küldenek. A törvény tételesen felsorolja azokat az eseteket, amikor a döntőbírói eljárás kötelező:

- akkor, amikor a munkáltató nem biztosítja kellő módon a szakszervezet számára, hogy az általa szükségesnek tartott információkat, felhívásokat, tevékenységével kapcsolatos adatokat megfelelő módon közvétele, illetve, hogy a munkáltató helyiségeit munkaidőn kívül vagy munkaidőben érdekképviselési tevékenysége céljából használhassa,
- az üzemi tanács választásának és működésének, a munkáltató által biztosított költsége mértékében kialakult érdekvita során,
- akkor, amikor a munkáltató és az üzemi tanács között a kollektív szerződésben meghatározott jóléti célú pénzeszközök felhasználása, illetve a jóléti célú intézmények, és ingatlanok hasznosítása tekintetében nem jön létre egyetértés.

A kollektív munkaügyi (érdekvita) kapcsán alkalmazott eljárás eredményes befejezése esetén a felek közt létrejött megállapodás és a döntőbírói határozat kollektív szerződéses megállapodásnak minősül, vagyis normatív erővel hat. Ha a későbbiek során bármelyik fél megsérti a megállapodást vagy a döntőbíró határozatát, akkor a másik fél már nem érdekvitát, hanem jogvitát kezdeményezhet. A jogszabály feljogosítja a feleket, hogy az egyeztetés, valamint a döntőbírói eljárás során szakértőt és tanút vegyenek igénybe, akik közreműködésükkel elősegíthetik a megoldás gyorsabb megtalálását. A törvény az eljárások kapcsán felmerült és szükséges költségek viselésének rendezését elsősorban a felek megállapodására bízta. Ennek hiányában azonban a költségek fedezése a munkáltatót terheli.

A kollektív munkaügyi viták megoldásában segítő szervek és személyek

Hová fordulhatnak a felek, ha független személy, közvetítő vagy döntőbíró közreműködését szeretnék igénybe venni? A kollektív munkaügyi érdekvita ugyanis nem vihetők a hagyományos igazságszolgáltatási szervek elé.

A Munkaügyi Közvetítői és Döntőbírói Szolgálatot (MKDSZ) 1996-ban hozta létre az Érdekegyeztető Tanács többek között azzal a céllal, hogy a vitában szembenálló felek között megszüntessék a konfliktushelyzetet, hozzájáruljanak a munkahelyi béke megőrzéséhez és helyreállításához, javítsák a munkaügyi kapcsolatok kultúráját.

A felek a Szolgálat közel 50 fős listájából kiválaszthatják a számukra leginkább megfelelő szakembert, akit felkérnek, hogy mint közvetítő vagy döntőbíró közreműködjön a kialakult vita feloldásában. Az MKDSZ nem csak közvetítés és döntőbíráskodás esetén áll a felek rendelkezésére, hanem békéltetés és egyéb egyeztetési tárgyalások (sztrájk, kollektív szerződéses tárgyalások) során is. Emellett a kollektív munkaügyi kapcsolatok körében szakmai tanácsadással és tájékoztatással is foglalkozik.

Az MKDSZ szolgáltatásainak igénybevétele a felek számára egyrészt olcsóbb, hiszen a közvetítés nyolc tárgyalási alkalommal ingyenes. Másrészt mindenképpen gyorsabb, ugyanis a Szolgálat az írásbeli felkérést követően 48 órán belül biztosítja a közvetítőt.

Az MKDSZ eddigi tízéves működése sikeresnek mondható, hiszen a közvetítések több mint 95%-a megállapodással zárult.

Egyéb, jogilag szabályozott eszközök a kollektív munkaügyi érdekvita elintézésében

A munkavállalók és érdekképviselési szerveik a jogilag szabályozott, illetve a szabályozatlan eljárási eszközök mellett igénybe vehetnek egyéb, jogi keretek között rendezett nyomásgyakorlási eszközöket érdekeik sérelme esetén. Ilyen nyomásgyakorlási eszköz például a sztrájk, amely alapvetően munkabeszüntetést jelent, de az idők folyamán számos formája fejlődött ki (munkalassítás, túlbuzgóság, részleges leállás). A sztrájk alkotmányos alapjog,

melynek részletes szabályait az 1989. évi VII. törvény állapítja meg. Ez a törvény kimondja, hogy a dolgozókat a gazdasági és szociális érdekeik biztosítására megilleti a sztrájk joga, a törvényben meghatározott feltételek szerint. A jogszabály előírja, hogy a feleknek a vitatott kérdést érintően először egy egyeztető eljárást kell lefolytatniuk, melyre hét nap áll rendelkezésükre. Ha ez idő alatt a tárgyalások nem vezetnek eredményre, vagy az egyeztető eljárás a sztrájkot kezdeményezőnek fel nem róható ok miatt nem jött létre, akkor ténylegesen sztrájk kezdeményezhető. A törvény felsorolja azokat az eseteket, amikor a sztrájk jogellenesnek minősül:

- ha azt nem gazdasági és szociális érdekek biztosítása céljából kezdeményezik,
- ha nem tartják be az egyeztető eljárásra vonatkozó szabályokat,
- ha alkotmányba ütköző cél érdekében kívánják azt kezdeményezni,
- ha olyan egyedi munkáltatói intézkedéssel vagy mulasztással szemben akarják azt alkalmazni, melynek megváltoztatására vonatkozó döntés a bíróság hatáskörébe tartozik,
- ha a kollektív szerződés hatályának ideje alatt, a kollektív szerződésben rögzített megállapodás megváltoztatása érdekében kezdeményezik.

Bizonyos szerveknél, mint például igazságszolgáltatási szerveknél, fegyveres testületeknél, rendészeti szerveknél a törvény szerint nincs helye sztrájknak. Az államigazgatási szervek esetében pedig csak meghatározott feltételek szerint kezdeményezhető sztrájk.

Az ellenérdekű feleknek a vitás kérdések rendezése érdekében, a sztrájk ideje alatt is egyeztetést kell folytatniuk.

A munkavállalók és a szakszervezetek, a munkáltatók számára komoly károkkal járó sztrájk alkalmazása mellett „puhább” eszközöket is igénybe vehetnek céljaik elérésére. Sok esetben a demonstráció szervezése vagy a nyilvánossághoz fordulás is segítségül szolgálhat az érdeksérelmek orvoslásában.

Kollektív munkaügyi jogvita

Ahogy azt már fentebb kifejtettük, kollektív munkaügyi jogvitát kezdeményezhet a szakszervezet, az üzemi tanács, az üzemi megbízott a törvényből, a kollektív szerződésből, illetve az üzemi megállapodásból eredő igényeinek érvényesítése érdekében. Ahhoz, hogy a kollektív munkaügyi jogvitákra vonatkozó összes jogszabályt megismerjük, nem csak a Munka Törvénykönyvének előírásait kell megvizsgálunk, hanem a Polgári perrendtartás erre vonatkozó rendelkezéseit is.

Korábban a munkaügyi jogvitát a munkáltató szervezeti keretein belül felállított munkaügyi döntőbizottság bírálta el. Ez az intézmény azonban megszűnt, és a jelenlegi szabály szerint ezekben az ügyekben bíróság jár el. A munkaügyi bíróságok fővárosi és megyei szinten működnek, a határozatai elleni fellebbezéseket pedig a székhelye szerint illetékes megyei bíróság bírálja el. Az eljárást a felek a munkáltató székhelye szerinti munkaügyi bíróságnál indíthatják meg.

A törvény lehetővé teszi, hogy kollektív szerződéses vagy egyéb megállapodásban a felek munkaügyi jogvita esetére békéltető személyt kössenek ki, aki a vitában egyezség létrehozását kísérli meg. A békéltető személyének kiválasztása céljából a felek ekkor is igénybe vehetik a Munkaügyi Közvetítői és Döntőbírói Szolgálat segítségét. A békéltetőnél történő egyeztetést ugyanúgy kell kezdeményezni, ahogy azt fentebb, a kollektív munkaügyi (érdek)vitánál vázoltuk. Az esetlegesen létrejött egyezséget a békéltetőnek írásba kell foglalnia. A Munka Törvénykönyve eredetileg tartalmazott egy olyan rendelkezést, miszerint a feleknek a bírósági peres eljárást megelőzően kötelező egyeztetést kellett tartaniuk. Ez az előírás azonban 1999-ben egy törvénymódosítás alkalmával kikerült az Mt.-ből. Ugyanakkor a Polgári perrendtartás ezzel egy időben bevezette a bíróság előtti tárgyalást megelőzően lefolytatandó egyeztetést.

Ennek alapján, ha a tárgyaláson a felek személyesen vagy képviselőik útján megjelentek, a tárgyalás a felek megegyezésére irányuló egyeztetéssel kezdődik. Ebből a célból a bíróság elnöke, az összes körülmény szabad mérlegelése alapján, a jogvita egészét megvitatja a felekkel.

A munkaügyi jogvitákból származó igényeket a felek hároméves elévülési időn belül érvényesíthetik a bíróságon. Azonban békéltetési eljárás lefolytatása esetén – amelyet kollektív szerződésben vagy egyéb megállapodásban rögzítettek – a békéltetés eredménytelenségének megállapításától kezdődik a hároméves időintervallum.

A kollektív munkaügyi jogviták elbírálása két eljárási forma szerint történhet: polgári peres és nemperes eljárás keretében.

Polgári peres eljárás

A polgári per olyan hatósági eljárás, amelyben a bíróság feladata, hogy az ellenérdekű felek között felmerült – többek között munkaügyi – jogvitát eldöntse. Abban az esetben, ha a munkáltató valamilyen munkajogi szabályt sért, peres eljárás indítható. A kollektív munkaügyi jogviták közül ilyen formájú eljárás, vagyis munkaügyi per indítható a következő esetekben:

- a kollektív szerződés fennállására, illetve a kollektív szerződésből eredő jogokra alapított igény érvényesítésekor,
- a sztrájkkal, egyéb munkaharccal vagy a szervezkedési szabadsággal kapcsolatos jogellenes magatartással kapcsolatban,
- az európai részvénytársaságban a munkavállalók döntéshozatalba történő bevonására vonatkozó szabályok megsértésére alapított igény érvényesítésekor,
- a munkáltató személyében bekövetkező jogutódlás esetén, ha a munkáltató az eljárás során megsérti az üzemi tanács vagy a szakszervezet jogait.

Polgári nemperes eljárás

A másik eljárási forma a polgári nemperes eljárás. Mivel ezeknek az eljárásoknak nincsenek olyan közös szabályai, mint a peres eljárásoknak, pontos definíciójuk nem is fogalmazható meg. Ezekre az atipikus eljárási formákra az a jellemző, hogy a peres eljárás valamelyik ismérvét nélkülözik, tehát nem a peres eljárás szigorúan szabályozott formájában bonyolódik le. Például a bíróság nem ítélettel, hanem végzéssel vagy más döntéssel határoz.

A nemperes eljárások megelőző, perelhárító szerepük mellett egyszerűbbek, rugalmasabbak, gyorsabbak. A kollektív munkaügyi jogviták körében is feltételezhetően e jellemzőik miatt alkalmazzák.

A Munka Törvénykönyve számos esetben írja elő a nemperes eljárás lefolytatását, ha a felek között kollektív munkaügyi jogvita merül fel.

Az Mt. feljogosítja a munkáltatónál képvisellel rendelkező szakszervezetet, hogy a munkavállalókat, illetve ezek érdekképviselői szerveit közvetlenül érintő jogellenes munkáltatói intézkedés ellen kifogást nyújtsanak be. Ezt az intézkedésről való tudomásszerzéstől számított öt munkanapon belül kell benyújtani a munkáltató vezetőjéhez. Nem lehet kifogást benyújtani, ha az intézkedés megtételétől számítva egy hónap eltelt, illetve akkor sem, ha az intézkedéssel szemben a munkavállaló jogvitát kezdeményezhet. Hasonban a munkáltató a kifogással nem ért egyet, a feleknek egyeztető tárgyalást kell tartaniuk, melyet a kifogás benyújtásától számított három munkanapon belül meg kell kezdeniük. Ha a tárgyalás hét napon belül nem vezet eredményre, akkor az eredménytelenség megállapításától számított öt napon belül bírósághoz fordulhat a szakszervezet. A munkaügyi bíróság nemperes eljárás keretében tizenöt napon belül döntést hoz.

Látható tehát, hogy a törvény lényegesen rövidebb időt állapít meg az eljárás lefolytatására, mint egy munkaügyi per esetében. Fontos megemlíteni, hogy a kifogásolt intézkedést az egyeztető tárgyalás befejezéséig, illetve a jogerős bírói döntésig nem lehet végrehajtani, illetve a végrehajtást fel kell függeszteni.

A szakszervezeteknek joga van kollektív szerződést kötni, és a törvény részletesen szabályozza, hogy a munkáltatónál konkrétan mely szakszervezet jogosult erre. Abban az esetben, ha a szerződéskötési jogosultsággal kapcsolatban vita merül fel, a szerződéskötésben érdekelt szervezetek kérelmére a bíróság nemperes eljárás keretében dönti el a kérdést. A törvény az eljárás időtartamát itt nem szabályozza.

Az üzemi tanácsok működése kapcsán két esetben is alkalmazza a jogszabály a nemperes eljárást a viták eldöntésére. Ha az üzemi tanács választásakor a jelöléssel, a választás lebonyolításával vagy az eredményével kapcsolatban vita merül fel, öt napon belül egyeztetést lehet kezdeményezni. Erre a munkavállaló, a munkáltató, a munkáltatónál képvisellel rendelkező szakszervezet és a választási bizottság jogosult. Az egyeztetés során a választási bizottság és a munkáltatónál képvisellel rendelkező szakszervezetek öt napon belül közösen határoznak. A határozat ellen, illetve ha az egyeztetés eredménytelen, ugyanazok, akik az egyeztetés kezdeményezésére jogosultak, szintén öt napon belül bírósághoz fordulhatnak. A bíróság pedig ezúttal is nemperes eljárásban, tizenöt napon belül határozatot hoz.

Az Mt. az üzemi tanácsok számára számos kérdésben együttdöntési és véleményezési jogot biztosít. Ha a munkáltató ezen jogosítványok megsértésével hozza meg intézkedését, az a jogszabály szerint érvénytelennek minősül. Ennek megállapítása iránt az üzemi tanács bírósághoz fordulhat, mely nemperes eljárás keretében, tizenöt napon belül határoz. A szakszervezeti kifogáshoz hasonlóan, az intézkedést a jogerős döntésig nem lehet végrehajtani.

A munkáltatónál végrehajtásra kerülő csoportos létszámcsökkentés esetére a törvény az intézkedéssel kapcsolatban az üzemi tanácsnak, ennek hiányában pedig a munkáltatónál képvisellel rendelkező szakszervezeteknek konzultációs és tájékoztatási jogot biztosít. Ha a munkáltató az eljárás során megsérti ezeket a jogosítványokat, az üzemi tanács, illetve a szakszervezet ennek megállapítására bírósághoz fordulhat, amely nyolc napon belül hozza meg döntését.

Végül, de nem utolsósorban a sztrájk törvény rendelkezik egy nemperes eljárás alkalmazásáról, melynek tárgya a sztrájk jogszerűségének, illetve jogellenességének megállapítása. Az eljárást az kezdeményezheti, akinek a jogszerűség vagy a jogellenesség megállapításához jogi érdeke fűződik. Ilyenkor a munkaügyi bíróság – szükség esetén a felek meghallgatása után – rendkívül gyorsan, öt napon belül határoz.

Látható, hogy akár érdekvitáról, akár jogvitáról legyen szó, a szakszervezetek és az üzemi tanácsok számára számtalan elintézési mód, eljárási lehetőség kínálkozik a konfliktusok megoldására. Emellett természetesen a felek egyéb, saját maguk által kialakított informális eszközöket is alkalmazhatnak vitájuk rendezésére.

Tárgyalástechnika

Ebben a fejezetben a munkavállalói érdekképviselők és a munkáltató közötti tárgyalásokhoz kívánunk praktikus tanácsokat adni.

Mi a tárgyalás?

A tárgyalás a kommunikációnak egy speciális fajtája, amely egyben a legpuhább érdekvégyesítési technika. Alkalmas eszköz az ellenérdekeltségű felek közötti érdekharmozáció kidolgozására, a konfliktusok kialakulásának megelőzésére, a meglévő konfliktusok megoldására.

I. Tárgyalási típusok

Két egymással ellentétes tárgyalástípusról beszélhetünk:

- a versenytárgyalásról, idegen szóval kompetitív tárgyalásról,
- együttműködő tárgyalásról, amit kooperatív tárgyalásnak is neveznek.

A versenytárgyalás

Ezt a típust két szóval úgy jellemezhetjük, hogy *nyer-veszt* tárgyalás, vagyis az egyik tárgyaló fél a tárgyalás során mindent elnyer, ami a tárgyalás tétje volt, értelemszerűen a másik mindent elveszt (nyertes-vesztes pozíciók jönnek létre), illetve előfordulhat, hogy egyik fél sem elég erős vagy hatalmas ahhoz, hogy nyerjen, ahhoz viszont mindkét fél elég erős, hogy megakadályozza a másik nyerését, így egyik fél sem nyer (vesztes-vesztes játszma). Az ezt a típust alkalmazók a tárgyalást harcnak, háborúnak tekintik, amelyben az ellenfelet le kell győzni (hadisarcra kell kényszeríteni). A játszmát egy nulla végösszegű játéknak tekintik, amelyben felek csak egymástól nyerhetnek. A típus jellemzői:

Szélsőséges kiindulási pozíciók

Képtelen kezdőajánlatnak is nevezhetnénk ezt a jellemzőt, amelyet úgy kell értelmeznünk, hogy az egyik fél az elvart ajánlattól jóval alacsonyabban indítja a tárgyalást (pozicionálja magát). Pl. ha egy bértárgyalás esetében a munkáltató részéről elvárható ajánlat 5-6%, ám az ő induló ajánlata csak 1-2%, ezt joggal nevezhetjük szélsőséges kiindulási pozíciónak. Ezzel az ajánlattal jelzi, hogy milyen tárgyalásra számíthatunk, és egyben tesztel bennünket, felkészültségünket, eltökéltségünket. Másrészt ez arra is alkalmas technika, hogy minden további engedményt ehhez a kiindulási ponthoz mérhessen, ugyanis ebben a helyzetben újabb 1% már komoly eredménynek tűnhet.

Korlátozott felhatalmazottság

A tárgyalásra nem a másik fél döntésképes vezetője jön el, hanem annak egy meghatalmazottja (postás szerep). Így ő gyakorlatilag közvetítő szerepet tölt be: megbízzák valamilyen ajánlat képviselésével, ha ez sikertelen, vagy olyan viszont-ajánlatot kap, amire előzetesen nem készítették fel, egyeztetésre vissza kell térnie megbízójához. Ez az eljárás széttördeli és lelassítja a tárgyalást, amely emiatt a kívánt mértéknél jóval hosszabb ideig eltarthat, türelmetlenné és ezáltal esetleg engedékenyebbé téve a másik felet. Tapasztalataink szerint az alacsonyabb (mikro) szintű munkaügyi kapcsolatokban (vállalati, intézményi szint) nagyon

gyakran fordul elő, hogy a munkáltató és a munkavállalói érdekképviseltek közötti tárgyalásokon a munkáltatót a humán terület vezetője helyettesíti. Egy bértárgyalás esetén a tárgyalások lassítása azt is jelentheti, hogy a bérfejlesztés több hét késéssel valósul meg, amit a munkavállalók joggal tartanak méltánytalannak, és követelhetik szakszervezetüktől a mielőbbi megállapodást. Ez a szituáció a munkáltatónak lehetőséget nyújthat arra, hogy a dolgozókat az „akadékoskodó” szakszervezet ellen hangolja, annak a hangoztatásával, hogy ők már végrehajtották volna a bérfejlesztést (2-3%-ot), de a szakszervezet tovább követelőzik (5-6%-ot akarnak). Tájékoztatójukban persze a mértékek háttérben maradnak, viszont így képesek komoly nyomás alá helyezni a szakszervezetet.

Nyomás alkalmazása

A versenytárgyalásnak ez a jellemzője többféle módon is megvalósulhat:

- Nyíltan vagy burkoltan

Nyílt nyomásgyakorlás például, amikor a munkáltató egyértelmű módon fenyegeti meg a tárgyalás egyik munkavállalói résztvevőjét abból a célból, hogy fogja vissza követeléseit, vagy hogy ne legyen aktív a tárgyalások során. Pl.: „Kovács kolléga, ezekkel a követelésekkel és ezzel a stílussal a dolgozók nem szoktak nálunk hosszú időt eltölteni.” Ezt lehet valamivel árnyaltabban is: „Kovács kolléga, éppen a ti részletek nem teljesítette a tervet, most meg idejössz bért követelni.”

Burkolt nyomásgyakorlásnak tekinthetjük a felelősségáthelyezést, pl.: „Ha most 6%-os bérfejlesztést adunk, az munkahelyek elvesztését jelentheti.”

- Érzelemmel telített taktika alkalmazásával

Ebben az esetben nem (vagy nem csak) a tartalom a fenyegető, hanem ahogy azt a meta-kommunikációs jelek kísérik, pl. a hallgatás lehet burkolt fenyegetés is egyben; a kiabálás önmagában fenyegető, és ennek mintegy előrejelzője lehet az elvörösödés vagy a megsértődés.

Az engedmények kezelése

A tárgyalás bizonyos szakaszában szükség lehet kölcsönös engedményekre a sikeres folytatás érdekében. A versenytárgyaló nem tesz engedményeket, és ha partnere ezt megteszi, azt a gyengeség jeleként értékeli.

A határidőkhöz való viszony

A versenytárgyaló úgy tesz, mintha neki nem lenne a tárgyalás befejezésére vonatkozó határideje. (A határidő közeledte ugyanis „időnyomás” alá helyezheti a tárgyalót, vagyis bizonyos időpontra sikeresen be kell fejeznie a tárgyalást, akár engedményekkel is. Ha erről másik fél tudomást szerez, tudatosan használhatja ezt a helyzetet engedmények kicsikarására.) Viszont tudatosan felhasználja a másik fél határidejére vonatkozó információit.

A versenyhelyzet előnyeinek használata

Ez a lehetőség a piac törvényeinek ismeretéből fakad: ha egy eladó árujáért több vevő versenyez, ez – adott feltételek mellett – önmagában emeli a termék árát (pl. az eladó versenyeztetheti őket a termékért, annak adja, aki többet fizet), és viszont, ha vevőként egyedül lépünk fel, ez az ár csökkentéséhez vezethet. A versenytárgyaló ezeket az ismereteket tudatosan alkalmazza és „eladóként” versenyezteti a vevőket, vevőként pedig igyekszik korlátozni a versenyt.

Együttműködő tárgyalás

Ha az előző tárgyalási típushoz hasonlóan ezt is két szóval kívánjuk leírni, akkor ezt nyereses tárgyalásnak nevezhetjük. Itt a tárgyaló felek nem egymást akarják legyőzni, hanem a (tárgyalás témájában adott) problémát kívánják közös erővel megoldani. Bár mindkét fél saját érdekeinek érvényesítésére törekszik, ezt nem egymás rovására kívánja tenni, hanem közös érdekeik megvalósításához „kívülről” kívánnak erőforrásokat bevonni. (Nem tekintik a játszmát nulla végösszegűnek, ahol csak egymástól lehet nyerni.) A bérek növelésére vonatkozó tárgyalás esetén, pl. a nyereség növelése lehet a külső erőforrás, amit a megoldásba be lehet vonni.

Ha itt is egy hasonlattal kívánjuk a tárgyalási típus lényegét érzékeltetni, akkor egy családi, baráti közös főzéshez hasonlíthatjuk, ahová a szükséges eszközöket, nyersanyagokat (és nem a készételt) más-más hozza, és azt együtt főzzük meg úgy, hogy mindenki jóízűen el tudja fogyasztani. Az is nagyon fontos, hogy ezt jó hangulatban tegyük, hogy máskor is legyen kedvünk hasonló főzésre. Tulajdonképpen ugyanezt a jó érzést adhatja egy jól sikerült tárgyalás, a közös szellemi erőfeszítéssel jól megoldott probléma. Egy jó hangulatú tárgyalás mintegy előkészíti a következő légkörét. Az együttműködő (kooperatív) tárgyalásnak azonban komoly feltételei vannak:

Bizalmi viszony

Felek megbíznak egymásban, ami csak bizonyos fajta személyes jellegű kapcsolaton alapulhat. Fontos eleme lehet egyfajta szimpátia is, hiszen másképp tárgyalunk egy számunkra szimpatikus, mint egy visszataszító személlyel, de természetesen nem szükséges a baráti viszony, egymás tisztelete, a másik munkájának, felkészültségének becslése, elismerése viszont igen. Ezekből fakadhat a kooperatív tárgyalás lényeges feltétele, hogy a felek megosztják egymással gondolataikat, feltárják egymás előtt szükségleteiket, valós érdekeiket. Ezzel lehetőséget teremtenek az együttműködő légkör megteremtésére.

Együttműködő légkör

Az együttműködő tárgyalás másik feltétele az egymásrautaltság felismerése, annak tisztázása, hogy adott probléma a mi közös ügyünk, amit külön-külön nem vagyunk képesek megoldani.

Az együttműködő légkör azt is jelenti, hogy felek jelzik: figyelembe veszik a másik érdekeit, és számítanak arra, hogy ő is így tesz. Javaslaikra érződik, hogy építenek a másik fél érdekeire, szükségleteire, így lehetőség nyílik arra, hogy mindegyik fél helyzetének ismeretében olyan közös megoldás születhessen, amely mindannyiuk számára elfogadható és hosszú távon is kielégítő eredménnyel jár. Ehhez szükséges az empátia, a másik fél szempontjainak megismerése mellett az a képesség, hogy bele tudjuk élni magunkat a másik helyzetébe, átérizzük problémáit. Így a probléma megoldását is képesek egy, a miénktől eltérő nézőpontból is szemlélni.

Ki kell zárni a versenytárgyalás eszközeinek alkalmazását

Azt gondoljuk, hogy a két tárgyalási típus jellemzőinek áttekintése után elmondhatjuk, hogy alkalmazásuk szinte alternatívái egymásnak. A *versenytárgyalást* olyan egyedi esetekben javasolják alkalmazni, amikor a kapcsolatnak nincs folytatása, vagy biztosak vagyunk abban, hogy partnerünk nem jön rá, milyen eszközöket alkalmaztunk ellene (ha ugyanis rájön,

vélhetően vissza akar majd vágni). Az együttműködő tárgyalás a korrekt, hosszú távú partneri kapcsolat garanciája.

II. A tárgyalás feltételei

A tárgyalásnak három nagyon fontos feltétele van:

- hatalom és befolyásolási képesség,
- információ,
- idő.

Hatalom és befolyásolási képesség

A két kategória között fontos különbséget tennünk: a *hatalom* olyan eszközök rendelkezésre állását jelenti, amelyek alkalmazásával képesek vagyunk tárgyaló partnerünkre akaratunkat rákényszeríteni. (Ilyen hatalmi eszköz a szakszervezetek számára a sztrájk.) Ebből a szempontból jóval „puhább” eszközöket jelentenek azok a lehetőségek, amelyeket partnerünk véleményének befolyásolására alkalmazhatunk. Néhányat felsorolunk ezek közül:

A tudás, szakértelem, felkészültség

Kell-e részleteznünk, mekkora befolyásolási képességet jelent a tárgyalás témájában rendelkezésünkre álló tudás, szakértelem? Nem feltétlenül szükséges, hogy a tudással mi magunk rendelkezünk, hiszen ennek hiányában sok esetben szakértőket is igénybe vehetünk. Valójában csak akkor lehetünk tényleges tárgyaló partnerek, ha tudásunk akkora (vagy megközelítőleg akkora), mint a tárgyalásban részt vevő másik félnek. Ellenkező esetben nem tudjuk kontrollálni az általa elmondottakat, és nem leszünk képesek befolyásolni a tárgyalás eredményét.

Legitimitás

Tárgyalási pozíciónk jelentősen javulhat, ha képesek vagyunk a másik félnek bizonyítani, hogy követelésünket törvények, szabályok, szerződések támasztják alá. Ugyanilyen célból használhatjuk azokat a szakemberek által készített kiadványokat, módszertani anyagokat, szakkönyveket, amelyek a törvények, szabályok magyarázatát szolgálják.

A másik fél szükségleteinek, helyzetének, lehetőségeinek ismerete

A tárgyaláson feltétlen előnyt jelent a másik fél szükségleteinek, helyzetének, lehetőségeinek ismerete. Ezeket az információkat felhasználva alakítjuk ki céljainkat: pl. az általunk javasolt megoldásban szerepel a másik vagy többi fél szükségleteinek kielégítése is; vagy nem követelünk olyan megoldást, amit semmiképpen nem áll módjában teljesíteni stb.

Információ

Szinte közhelyszerű, hogy az információ hatalom, mégsem gondolhatjuk, hogy ne bővíthetnénk tovább ez irányú ismereteinket. E kijelentés igazolására több utalást tettünk már, pl. a befolyásolási képesség részletezésénél, most egy tárgyalást megelőző legfontosabb feladatunk, a lehető legtöbb információ összegyűjtéséhez adunk támpontokat:

A tárgyalás témájáról

Egy bértárgyalásra való felkészülést példának véve próbáljuk érzékeltetni a szükséges információ sokrétűségét.

A *makroszintű* adatok közül fontos lehet a következő évre tervezett infláció, az adó- és járulékszabályok változása, az Országos Érdekegyeztető Tanács bérajánlása, hogy csak a legfontosabbakat említsük.

A *mezoszintű* adatok közül szükségünk lehet az ágazatban várható bérfejlesztés mértékére (ha az ágazatban van bérmegállapodás, ez nem okozhat különösebb gondot), az ágazat béviszonyainak ismeretére, ebben saját cégünk elhelyezkedésére, az ágazat és a saját cégünk hatékonysági adataira, egy lehetséges összehasonlítás céljából, pl. érdekesek lehetnek a hatékonysági görbék és a béradatok mutatóinak összehasonlításából adódó következtetések.

Jó érveket szolgáltatathat a bértárgyaláshoz, ha saját adatainkat a környező, nem az ágazatban működő cégek adataival hasonlítjuk össze, pl. nem áll-e fenn a munkaerő „elcsábítás” lehetősége a nagy különbségek miatt stb.

A *mikroszintű*, vagyis a vállalati adatok közül fontos információt szolgáltatathat az előző évi mérleg és a következő éves üzleti terv. Ezekkel az a baj, hogy a hivatalos dokumentumok április-május körül készülnek el (általában ekkor fogadja el a tulajdonosi testület), a bértárgyalást pedig januárban, februárban kellene lezárni. Ugyanis minél korábban van bérmegállapodás, a dolgozókat annál kisebb veszteség éri. Így a tárgyaláshoz legfeljebb a fenti dokumentumok tervezetei állhatnak rendelkezésünkre. Kitűnő érveket szolgáltatathat a tárgyaláshoz az előző öt év reálbéradatainak, hatékonysági mutatóinak összehasonlítása egymással, és az ágazati átlaggal.

A fentiekben azt próbáltuk érzékeltetni, hogy mely adatokra lehet szükségünk értelmezésük, feldolgozásuk, adaptálásuk után egy sikeres bértárgyalás lebonyolításához.

Partnerünk (a munkáltató) céljairól, helyzetéről, lehetőségeiről

Úgy gondoljuk, hogy ezek az adatok a vállalat mérlegéből, üzleti tervéből derülhetnek ki, de az ezzel kapcsolatos tapasztalatainkat fentebb összefoglaltuk. Hogy ezen adatok mennyire segíthetik egy sikeres tárgyalás lebonyolítását, szükségtelen bizonygatnunk.

A tárgyaló partnerünk személyiségjegyeiről, tárgyalási stílusáról

Ez azért fontos, hogy partnerünk, számunkra esetleg ismeretlen tárgyalási stílusát ne alkalmazzassa „tárgyalási technikaként”, pl. a tárgyalás adott szakaszában elkezd kiabálni, esetleg fenyeget bennünket stb. Tudnunk kell, hogy ilyen módon csak a fel nem ismert tárgyalási technika hat.

A tárgyalás körülményeiről

Ilyen lehet például a tárgyalás ideje, helyszíne, a terem elrendezése, berendezése stb. (Ezek fontosságára később visszatérünk.)

Idő

Az időnek több vonatkozásban is fontos szerepe van a tárgyalás kimenetelét, sikerességét illetően, pl.:

- a tárgyalás határideje,

- a felkészülésre rendelkezésre álló idő,
- a tárgyalás konkrét ideje.

A tárgyalás határideje

Ez az az időpont, amikor a tárgyalást, valamilyen okból le kell zárni, pl. mert a tárgyalást jelentést bizonyos határidőre át kell adni egy felsőbb szervnek, vagy a tárgyaló partnerek maguk is állíthatnak fel határidőt egy bértárgyalás mielőbbi lezárása érdekében, esetleg bizonyos „időhúzó” technikák kizárására stb.

A partner határidejének ismerete taktikázásra ad lehetőséget, pl. bizonyos időhúzó taktikával (lásd a tárgyalásra való korlátozott felhatalmazottság következményeit) nyomás alá helyezhető az engedmények kikényszerítésére.

A felkészülésre rendelkezésre álló idő

Ez a dokumentumok átadásától a tárgyalás kezdetéig rendelkezésünkre álló időszak. A felkészülésnek van egy optimális ideje, ami alatt a dokumentumok áttanulmányozhatók, feldolgozhatók, esetleg szakértővel véleményeztethetők, és a tárgyalás céljai, taktikai elemei megfogalmazhatók. A mai gyakorlattal kapcsolatban elmondható, hogy a munkavállalói érdekképviseltek gyakran érzik rövidnek a felkészülési időt, többször kell nagyon gyorsan dönteniük, szinte kész helyzet elé állítva. Nyilván ez nem ad módot a felelősségteljes döntésre.

A tárgyalás konkrét ideje

Ez két vonatkozásban lehet fontos: egyrészt, hogy a tárgyalás mely napszakban zajlik, másrészt, hogy milyen hosszú ideig tart. A napszakra vonatkozóan javasoljuk a kora délelőtti időpontot, ugyanis akkor vagyunk képesek a legjobb szellemi teljesítményre. A tárgyalás hossza nyilván a téma bonyolultságától és fontosságától függ. Gyakran fordul elő, hogy csak több menetben sikerül eredményt elérni.

III. Felkészülés a tárgyalásra

A tárgyaló delegáció összetétele

Ki tárgyaljon?

Tapasztalataink szerint gyakran előfordul, hogy a munkavállalói érdekképviselő vezetője „személyes” megbeszélésen tárgyal a munkáltatóval a dolgozók számára fontos kérdésekről. Ez több szempontból sem helyeselhető: egyrészt senki nem tudja „tanúsítani” hitelt érdemlően, hogy mennyire elszántan küzdött a munkavállalói érdekek érvényesítéséért, másrészt nem használja ki a tárgyalási delegáció összetételében, munkamegosztásában rejlő előnyöket. Mindebből következik, hogy semmiképpen ne egyedül tárgyaljunk a munkáltatóval. Ha ezen a megfontoláson túl vagyunk, arról kell döntenünk, hogy ki menjen tárgyalni. Vajon az teremte-e előnyösebb tárgyalási pozíciót, ha a delegációnk nagy létszámú, vagy éppen ellenkezőleg, kis, egységes csapat kell az eredményes tárgyaláshoz? Néhány helyen a szakszervezet teljes testülete tárgyal a munkáltatóval. Ki kell tértünk ennek okaira is, de először arról szölgünk, hogy előny-e, vagy hátrány-e a nagy létszámú delegáció. Látni fogjuk, hogy a tárgyalásra való felkészülés nagyon kemény és alapos munkát igényel, amelynek eredményeként a de-

legáció tagjai együtt alakítják ki a lehetséges célokat és az elérésükhöz vezető utat (tárgyalástechnikai módszereket). Minél nagyobb egy csapat, ez a munka annál nehezebben szervezhető, irányítható. (Valljuk meg, elég ritka eset lehet, amikor egy szakszervezeti testület tagjai egyforma informáltsággal, felkészültséggel, szellemi képességekkel rendelkeznek, emiatt a nagy létszámú csapat felkészülése meglehetősen nehézkes.) Nem mindenki fogja érteni a tárgyalandó téma részletes összefüggéseit, ami a delegáció tagjainak felkészültségében okozhat jelentős eltéréseket. Ezek az eltérések a tárgyalás során jelenthetnek veszélyeket. Gondot okozhat a nagy létszámú testület fegyelmének, egységes fellépésének biztosítása is. Tárgyalási pozíciónkat az ronthatja a legjobban, amikor egy kevésbé felkészült tag rosszkor szólal meg, vagy olyasmit mond, ami a delegációt hátrányos helyzetbe hozza. A nagy létszámú delegációban körülményes a belső kommunikáció, ami adott esetben ugyancsak hátrányt jelenthet.

Megítélésünk szerint a teljes testületek tárgyalási igényének oka bizalmatlanság és a demokratikus kontroll lehetőségének (vagy az erre vonatkozó ismereteknek) a hiánya. Ha a testület ad felhatalmazást egy delegációnak arra, hogy miben állapodhat meg, és hogy az ettől eltérő munkáltatói javaslatokat újra a testületnek kell megvitatnia, elfogadnia, ezzel a megoldással a tárgyaló küldöttek elég szoros ellenőrzés alatt tarthatók.

Fentiekkel azt a véleményünket kívántuk alátámasztani, hogy egy kis létszámú tárgyaló küldöttség sokkal eredményesebb tárgyalásra lesz képes, mert zavartalanabb a közös felkészülés, jobban biztosítható az egységes fellépés, a tárgyalási fegyelem és a delegáción belüli kommunikáció.

A delegáció összetétele

A delegáció összetételét többféle szempontból érdemes átgondolni:

Legitimitás: a munkavállalói érdekképviselői testület vezetőjének jelenléte nyilván egyfajta tárgyalási felhatalmazottságot jelképez (adott esetben ezt a testület írásos felhatalmazásával is bizonyítani lehet). Szakszervezet és munkáltató közötti tárgyalás esetén kifejezetten támogató szerepe lehet a felsőbb szakszervezeti szerv képviselőjének, szakértőjének jelenléte: egyrészt a szakszervezeti célok általánosabb támogatottságát jelképezi, másrészt, mint külsős, nem alkalmazottjaként tárgyalhat a munkáltatóval. Tapasztalataink szerint egy „idegen” jelenléte racionálisabbá teszi a tárgyalást. Üzemi tanácsok esetén ezt a szerepet egy külső szakértő töltheti be.

Szakértelem: a tárgyalás témájához és a kommunikációhoz értő delegációtág segíthet a tárgyalási siker elérésében.

A delegáció tagjainak egymáshoz való viszonya: ronthatja a pozíciónkat a csoporton belüli egymással való versengés. (Ez különösen akkor fordulhat elő, ha a vállalatnál egymással versengő szakszervezetek vezetői lesznek a delegáció tagjai.)

A tagok szellemi, fizikai állapota: ne legyen a delegációban fáradt, ingerlékeny, aluszékony tag. Nyilván az így kiválasztott tagok feladata, szerepe is egyértelműsíthető: a jó kommunikátor lehet a tárgyaló delegáció vezetője, a szakértő szerepe a szakmai érveknél lesz kiemelkedő, a szakszervezet vezetője (üzemi tanács elnöke) egy-egy kérdés, javaslat nyomatékoságát segítheti stb. Ez előre megbeszélte szereposztás, betartása a tárgyalás fegyelmét biztosítja, a delegáció egységét, felkészültségét demonstrálja.

Felkészülés a tárgyalásra

Mint az eddigiekből kiderült, a tárgyalás alapos felkészülést igényel. Fogalmazhatnánk úgy is, hogy aki nem készül a tárgyalásra, az valójában a „vereségre” készül. Ha nem vagyunk felkészültek, nem lehetünk egyenrangú tárgyaló partnerek. Nincs módunk ellenőrizni

partnerünk érveit, és befolyásolni sem tudjuk az eredményt. Érdemes a felkészülés során három szempontra koncentrálni:

- tartalmi kérdések,
- tárgyalástechnika,
- felkészülés rendkívüli eseményekre.

Tartalmi kérdések

A tapasztalatok szerint felkészülésünk alatt sokkal több információt vagyunk kénytelenek feldolgozni, mint amennyire a tárgyalás során valójában szükségünk lesz.

A felkészülés a tárgyaláshoz szükséges ismeretek, információk összegyűjtésével, feldolgozásával kezdődik. Ezt érdemes szakértőre bízni, azzal, hogy a rendelkezésre álló adatok alapján dolgozzanak ki olyan, az adott probléma megoldására alkalmas alternatívákat, amelyek a munkavállalók számára kedvezőek. Az alternatívákon belül megoldási variációkat, kompenzációs lehetőségeket. A kompenzáció azt jelenti, hogy ha valamelyik célt nem tudjuk elérni, akkor más, számunkra kedvező megoldással igyekszünk azt pótolni. Pl. ha nagyobb jövedelem elérése a célunk, nem biztos, hogy ezt csak bérfejlesztéssel tudjuk elérni, ennek pótlása, kiváltása lehetséges a béren kívüli juttatások növelésével. (Különösen, ha ezek a juttatások a munkáltató részéről adó- és járulégmentesen adhatók.) Bizonyos esetekben elképzelhető a kompenzáció a munkaidő rövidítésével (pl. ha a munkaközi szünetet elfogadtatjuk munkaidőnek), vagy a pótszabadság napok növelésével.

Látható, hogy a felkészülési időszakban a feldolgozott információk alapján megfogalmazható célok kialakítása, rangsorolása, az egymással való kiváltás lehetőségének átgondolása történik. Tudnunk kell azonban, hogy tárgyaló partnerünknek is vannak céljai, sőt akárcsak nekünk, listája a céljairól. Nem nevezhető tárgyalásnak az a folyamat, amelyben a listák kicserélődnek, és mindkét fél a másiktól várja saját listájának teljesítését. Az, hogy csak az egyik lista teljesüljön maradéktalanul elég ritkán, de inkább sohasem lehetséges. A tárgyalás valójában a listák ütköztetése, a rajta szereplő céljaink másik féllel való elfogadtatását jelenti, úgy, hogy közben az ő céljai is teljesülhessenek.

Nagyban növelheti a másik fél megállapodási hajlandóságát, ha látja, hogy javaslataink kidolgozásánál az ő céljait, szempontjait is figyelembe vettük. Érdemes csomagterveket kidolgozni, amelyben saját és a partner céljai is megfogalmazódnak.

Ha a vita témája átfogó jellegű, ajánlatos kisebb, önállóan értelmezhető egységekre bontva megtárgyalni. Fontos lehet ezeknek az önálló részeknek a sorrendje, megbeszélésük logikája, rendszere.

Tárgyalástechnika

Amikor a „tartalom” már megvan, jöhet a tárgyalás technikája. (Annak számítanak már az előző mozzanatok is, pl. megpróbálni a másik fél fejével gondolkodni, számításba venni érdekeit, szempontjait.) Innen kezdve fontos kérdés a csomag összetétele és csomagolása. Azt kell átgondolnunk, hogy milyen legyen javaslataink előterjesztésének sorrendje, ütemezése, logikája, milyen érveket, adatokat használunk fel a másik fél meggyőzésére, és ezeket hogyan építjük egymásra.

Ajánlatos előre elképzelni, hogy a másik féltől milyen ellenérvek érkezhetnek, mivel védheti saját álláspontját. A felkészülésnek ebben a szakaszában megpróbáljuk modellezni a tárgyalást, végiggondolva menetét, esetleges változatait. Minél több lehetőségre készülünk előre, annál kevésbé érhet bennünket meglepetés, annál nagyobb esélyt teremtünk magunknak a sikeres megállapodásra.

A tárgyalástechnika velünk szemben alkalmazott eszközeiről jó tudni, hogy csak addig működnek eredményesen, amíg fel nem ismerjük őket.

Felkészülés rendkívüli eseményekre

A tárgyalásra való felkészülés fontos része azon gondolkodni, hogy mit teszünk olyan szituációkban, amelyekre nem sikerült előre felkészülnünk, tehát a rendkívüli helyzetekben. Ilyen helyzet lehet például, ha a munkáltató ideiglenesen elhagyja a tárgyalóhelyiséget (pl. telefonálni megy), vagy megfenyegeti delegációnk egyik tagját, felemeli a hangját és kiabálni kezd, esetleg teljesen váratlan ajánlatot tesz stb.

A felsorolt események egy részénél azt javasoljuk, hogy előre próbáljuk biztosítani a tárgyalás nyugalmát: kikapcsolatni a mobiltelefonokat, elérni, hogy ne zavarják tárgyaló partnerünket, vagyis igyekezzünk kiiktatni a zavaró tényezőket. Fontos, hogy a tárgyaló delegáció vezetője védje meg a megfenyegetett kollégát, ellenkező esetben ő már nem fog bekapcsolódni a tárgyalásba. Mindenképpen meg kell kísérelni megnyugtatni a fenyegető, kiabáló tárgyaló partnert. Nem várt javaslat esetén kérjünk szünetet, ez alatt a delegáción belül egyeztessük az elhangzottakat és a választ. Ilyenkor jó, ha legalább telefonon újabb szakértőket érhetünk el, hogy konzultálni tudjunk velük is.

A rendkívüli események kezelésére érdemes foglalkozni a tárgyalási delegáción belüli kommunikációval, amely alatt olyan egyértelmű jelrendszert értünk, ami csak a delegáció tagjai számára érthető, pl. előre megbeszélt jelek a hozzászólás lehetőségére, a szünetkérésre, vagy az érvelés, a hozzászólás befejezésére stb.

A tárgyalás helyszíne, körülményei

A tárgyalásra való felkészülés kapcsán érdemes a tárgyalás helyszínéről és a lebonyolítás körülményeiről is szót ejteni. A tárgyalás helyszínének megválasztása, a helyiség berendezése, a tárgyalás egyéb körülményei, pl. prezentációs lehetőség, a tárgyaló felek egyenrangúságát kell hogy biztosítsák. Mindennapi megszokott környezetünk magabiztossá tesz bennünket, és ezt az érzést csak erősíti, ha a tárgyaló partnerünk egyben a beosztottunk is. Megfordítva, ha a munkavállalói érdekképviseltek a menedzsmenttel folytatott tárgyalásaikat a munkáltató irodájában, tárgyalójában kell hogy lefolytassák, nehezen teszik túl magukat a körülmények keltette „nyomáson”. Ezért, ha ez lehetséges, javasolható a tárgyalás semleges helyszínen történő lebonyolítása. Itt egyébként a tárgyalóhelyiség berendezéséről és egyéb feltételeiről előre rendelkezhetünk.

IV. Tárgyalásvezetés

Tárgyalási protokoll

A protokoll ebben az esetben kétféleképpen is értelmezhető: egyrészt, mint a tárgyalási delegációk ülésrendje, viselkedési módja, másrészt, mint a tárgyalás részfolyamatainak egymásután következése, sorrendje.

Mint fentebb már kifejtettük, a tárgyalás akkor tölti be valódi funkcióját, ha egyenrangú felek között zajlik. Ezt a feltételt kell biztosítani a tárgyalási protokollnak, így többek között az ülésrendnek is.

Ülésrend

A tárgyalóhelyiségnek lehetnek olyan elrendezései, amelyek egyfajta alá-fölérendeltségi viszonyt fejeznek ki: pl. az asztalok „U” vagy „T” alakú elrendezésénél létrejönnek uralmi és alárendelt pozíciók (az „U” két függőleges szárát összekötő rész közepe, a „T” vízszintes részének középpontja ilyen uralmi pozíciónak tekinthető). Nincs kétségünk afelől, hogy adott esetben (pl. a saját tárgyalójában) a munkáltatói delegáció hol helyezkedik el. Ezért az „I” alakú elrendezés, vagy a „kerekasztal” használata ajánlatos, de a mai tárgyalóhelyiségekben használatos ovális formájú asztal is megfelelő.

Saját delegációnk elhelyezkedésénél figyeljünk arra, hogy szóvivőnk középbe, a többi tagtól egyforma távolságra kerüljön. Ez a tagok közötti közvetlen kommunikáció lehetősége miatt fontos.

Viselkedés a tárgyaláson

A delegációk viselkedésével nagyon sok mindent ki lehet fejezni, mondhatnánk, hogy üzenete van annak, hogy ha a munkáltató egyáltalán el sem jön egy tárgyalásra, vagy arra használja, hogy termelési tájékoztatót tartson, esetleg kioktassa feladataikról a jelenlévőket. Mindezt akár tárgyalástechnikai eszköznek is tekinthetjük, hiszen a gazdálkodás nehézségeinek ecsetelése után a munkavállalói delegáció visszafogottabban követel majd bérfejlesztést. Az ilyen „tájékoztatók” alkalmával nő meg a szerepe informáltságunknak: tudjuk-e ellenőrizni az elhangzott adatokat, hiszen ezek határozzák meg további lehetőségeinket.

Az szolgálja a tárgyalás célját, ha viselkedésünkkel is azt fejezzük ki, hogy tiszteljük a másik felet, elfogadjuk őket egyenrangú partnernek, számításba vesszük szempontjaikat, érdekeiket. Ez abban is ki kell, hogy fejeződjön, hogy egyenlő időt biztosítunk számukra érveik kifejtésére.

A tárgyalás folyamata

A tárgyalás eljárásrendje, az események egymásutánisága úgy kell, hogy működjön, mint egy algoritmus, amely segíti a megoldást. Nézzük, milyen részegységekre bontható a tárgyalás folyamata:

„*Barátkozás*” – a hivatalos tárgyalást megelőző, a gyülekezéstől a tárgyalás megnyitásáig terjedő időszak. Érdemes felhasználni a tárgyalás jó hangulatának megalapozására, a kellemes tárgyalási miliő megteremtésére. Egy jó hangulatú tárgyalás során nehezebb a „nem” kimondása, és viszont, ez sokkal könnyebb feszült hangulat esetén. Erre jó taktika, pl. a másik fél kedvenc témájának szóba hozásával érhetjük el.

„*Felvezetés*” – gyakorlatilag a tárgyalás bevezetője, a „hivatalos” megnyitótól a vitáig terjedő időszak. Általában a vendéglátó tárgyalási delegáció vezetője, megelégedve a barátkozást, nyitja meg a tárgyalás hivatalos részét: ismertette a megoldandó problémát, motiválva a jelenlévőket a megoldással elérhető előnyökkel. Ilyenkor, ha már szónál van, elmondja a delegációjuk által javasolt megoldási lehetőségeket. Ezt követően átadja a szót a másik félnek, megoldási javaslata ismertetése céljából. Ezek után kerülhet sor a kérdésekre, amelynek célja a másik fél álláspontjának, illetve az álláspont kialakítását megelőző érdekek, szükségletek pontos felderítése. Ne fordulhasson elő az a kínos helyzet, hogy nem a valódi álláspontjával vitatkozunk, hanem amit mi annak vélünk. Ez egyébként a leggyakoribb konfliktusforrás.

„*Vita*” – a bevezetőt, az érdekek, szükségletek tisztázását követő tárgyalási szakasz, amelynek célja közös álláspont kialakítása a másik féllel, végső soron közös megállapodásra jutás a tárgyalás témájának megoldásában. A megállapodás érdekében jó hatást kelt, ha a konkrét vitát megelőzően elvekben próbálunk megállapodni. Ilyen „elvi megállapodás” lehet

például kollektív szerződés tárgyalásánál, hogy a munkavállalók jövedelmi feltételei nem lehetnek rosszabbak az előző megállapodásnál; vagy egy bértárgyalás esetén, hogy felek reálbérfejlesztésre töreksszenek. Ezek az elvek a megállapodás lehetőségének közösen elfogadott alapjait rögzítik. A tárgyalás nem a „nulláról” kezdődik, hiszen a növelésben megállapodtak, a vita tárgya a növelés mértéke. A vita során az érvek, adatok, tapasztalatok felhasználása mellett nagy szerepet kap a kommunikációs készség. A másik fél kommunikációjának és meta-kommunikációjának értése, saját gondolataink, érveink pontos megfogalmazása.

„*Vita lezárása*” – a vita befejezésétől a tárgyalás (vagy csak adott napirend) lezárásáig tartó időintervallum. Ha a vita során nem merülnek fel új érvek, új szempontok, érdemes lezárni a tárgyalást, és összegezni az eredményt. Foglaljuk össze, mely kérdésekben volt egyetértés, ezeket az ügyeket zárjuk le, mint amelyekben megállapodtunk. Amennyiben ez szükséges és lehetséges, gondoskodjunk a megállapodás végrehajtásáról: állapítsuk meg a határidőt, nevezzünk meg felelősöket. Térjünk ki azokra a kérdésekre, amelyekben közeledtek az álláspontok, illetve amelyekben teljesen megmerevedett a vita, és állapodjunk meg a folytatásuk módjáról (szükségesek-e a folytatáshoz új adatok), idejéről.

Tárgyalásvezetés

A tárgyalás folyamatában sok esetben spontán kiválasztódik a tárgyalásvezető személye. Ez a szerep általában azé a résztvevőé lesz, aki adott kérdéshez és a megoldáshoz a legjobban ért, valamint képes a többieket is elvezetni ehhez. Ez a szerep a tárgyalás elején automatikusan a „vendéglátó” delegáció szóvivőjére hárul, de nem biztos, hogy valóban ő is marad az végig. Nem az a tárgyalás vezetője, aki legtöbbet beszél, hanem az, aki eléri, hogy arról és úgy szóljon a tárgyalás, hogy a mindkét felet kielégítő eredményt elérjék.

A tárgyalás irányítója a *vitavezetésnél* részletezett eszközöket használhatja feladata teljesítése érdekében. Néhány javaslat a „tárgyalásvezető” számára:

- A vitavezetésnél részletezett tartalmi ügyeken túl, figyeljen a vita stílusára, hangnemére. Ne hagyja, hogy egy racionális tárgyalás érzelmi alapúvá változzon, érzelmekkel ugyanis elég nehéz racionális érveket szembeállítani.
- A tárgyalás alatt kerülje a dominanciát, biztosítsa a másik fél részvételét, hagyja, hogy zavartalanul kifejtse érveit, vegye figyelembe szükségleteit, építsen az érdekeire, ismerje el szempontjait.
- Egyéb taktikai javaslatok:
 - „Add a partner szájába” a jó megoldást.
 - Ossz a tárgyaló partneredre jó szerepeket.
 - Nehéz szituációkban utalj korábbi közös pozitív élményekre, hogy partnered elégedetten tudjon távozni a tárgyalásról.
 - Figyelj a résztvevők terhelhetőségére, fáradtságukra, javasolj pihenőt.

A tárgyalásvezetésre szükség esetén felkérhetünk olyan személyt vagy személyeket, akikben a tárgyaló felek mindegyike megbízik. Nehéz tárgyalás vagy már korábban megszakadt kommunikáció esetén a közvetítőkre, tárgyalásvezetőkre fontos szerep jut a tárgyalás kimenetének sikerében, illetve a kommunikáció újraindulásában.

Befejezésül néhány praktikus tanács megfogadását javasoljuk:

- Minden tárgyalásról készüljön jegyzőkönyv vagy emlékeztető, ezzel elkerülhetők a viták arról, hogy az előzőekben miben is állapodtunk meg.
- Vigyük magunkkal azokat a segédeszközöket, amelyek javíthatják tárgyalási pozícióunkat, pl. jogszabályokat, kimutatásokat, elemzéseket.
- A tárgyalás egész menetén jegyzeteljünk, így figyelmünket is képesek vagyunk koncentrálni, és minden fontos részletet rögzíthetünk. A legfontosabbakat emeljük ki, akár

aláhúzással, akár úgy is, hogy a lap szélére külön írjuk ki azt, amire reagálni szeretnénk.

Sok tárgyalási szakértő állítja, hogy a szakmája egyfajta művészet, amire születni kell. Ha nem születünk művészeknek, legalább a tárgyalásunk tudatosságán javítsunk felkészüléssel és gyakorlással.

Felhasznált irodalom

- Adamikné Jászó Anna: A magyar nyelv könyve. Trezor Kiadó, Bp. 1991.
- Aronson, Elliot: A társas lény. KJK, Bp. 1981.
- Aronson–Pratkanis: A rábeszélőgép. AB OVO, Bp. 1992.
- Buda Béla: A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei. Animula Kiadó, Bp. 1994.
- Csepeli György: Szociálpszichológia. Osiris, Bp. 1997.
- Forgács József: A társas érintkezés pszichológiája. Gondolat–Kairosz, Bp. 1997.
- Pease, Allen: Testbeszéd. Park Kiadó, Bp. 1990.
- Pease–Garner: Szó-beszéd. Park Kiadó, Bp. 1991.
- Dr. Csáky István: Tárgyalástechnika. Exel Kiadó, Bp.
- Kengyel Miklós: Magyar polgári eljárásjog. Osiris Kiadó, Bp. 2002.
- Lehoczkyné Kollonnay Csilla: A magyar munkajog II. Vince Kiadó, Bp. 1998.