

ELVI ALAPVETÉS A TEHETSÉGSEGÍTÉS SORÁN FELMERÜLŐ KONFLIKTUSOKRÓL ÉS A LEHETSÉGES KEZELÉSI MÓDOKRÓL

Készítette: Rudas János

(Mágnes Alapítvány az Érett Személyiségért)

BUDAPEST, 2010. FEBRUÁR

TARTALOM

Bevezető	3
A konfliktusok és kezelésük	4
A konfliktuskezelés legismertebb modellje	9
Szerepelméleti megközelítés	14
Mediáció és vidéke	19
Az együttműködés kérdései	27
Feladatok	35
Felhasznált irodalom	39

BEVEZETŐ

Tehetségkutatás, tehetséggondozás és tehetségfejlesztés, frissebb kifejezéssel: *tehetségsegítés* lényegében mindig is volt. Az utóbbi húsz évben is voltak erre egyéni, csoportos és szervezeti kezdeményezések.

Ám az elmúlt néhány évben és főleg a tehetségpontok kialakításának elindulásakor ért el a tehetséggondozás egy olyan „kritikus mennyiséget” (az atomfizikából véve a hasonlatot), hogy fölmerülhetett *a munka során kialakuló különféle konfliktusok kezelésének problematikája*. Nyilván nem lehet egy pontos dátumot megjelölni ennek az új fázisnak a kezdetére. De bizonyosnak tűnik, hogy ez ma már reális kérdésfölvetést jelent, és a következő években még inkább azt fog jelenteni.

A különböző jellegű konfliktusokkal foglalkozó szakemberek már néhány évtizede azt vallják, hogy nem valamiféle negatívumról, ördögi jelenségről van szó, hanem a társadalom, a társadalmi csoportok és az egyének életének velejárójáról. A konfliktus *önmagában nem jó és nem rossz*, hanem olyan létező valami, amit valahogy kezelni, nyomon követni és ha szükséges, megoldani kell.

Ennek értelmében a jelen írás egy olyan vázlat kíván lenni, amelynek „utóélete” egyenesen és több lépésben vezet annak a módszertani kézikönyvnek a kidolgozásához, amely a *tehetségpontok és tehetségsegítő szervezetek munkatársainak* ad reményeink szerint használható anyagot mindazon konfliktusok kezeléséhez, amelyekkel napi munkájuk során szembetalálkoznak. Ez a rövid távú, mintegy háromnegyed évre tervezett célunk.

Terveink szerint a jelen vázlat megvitatása után fogalmazhatjuk meg azokat a feladatokat, amelyek a konfliktusok szempontjából a tehetségpontok hálózatának kiépítéséhez szükségesek. Majd ezt követően juthatunk el az említett módszertani kézikönyv összeállításához és a „célközönség” tapasztalataival való szembesítéséhez.

A jelen vázlat – már csak terjedelmi okok miatt is – nem vállalkozhat többre, mint hogy áttekinti a konfliktus fogalmi meghatározásait, a lehetséges konfliktusfajtákat, a megfelelő konfliktuskezelési módokat, különös tekintettel a tehetségsegítés során fölmerülő konfliktusok „menedzselésére”. Az elkerülhetetlen hiányokat a további lépések során szeretnénk pótolni.

A KONFLIKTUSOK ÉS KEZELÉSÜK

Mi a konfliktus?

Sokan a konfliktust valamilyen rosszként, negatív jelenségként fogják föl, ezért vagy eleve elkerülendőnek, kiküszöbölendőnek, vagy radikálisan megoldandónak tartják. Valójában – amint ezt a bevezetőben is említettük - egy tényszerűen és elkerülhetetlenül létező jelenségről van szó, olyanról, ami hozzátartozik mindennapi életünkhöz. Egyszerűen arról van szó, hogy rendszeresen és folyamatosan különféle *érdekek, értékek, érzelmek, meggyőződések, viselkedésmódok kerülnek szembe egymással* oly módon, hogy ezek a sokszor rejtett ellentétek nyilvánvalóvá válnak, napvilágra kerülnek.

Az egyén élete, a csoportok, közösségek és az egész emberiség élete sok tekintetben konfliktusok által megy előre. Ha megfelelő mederbe sikerül terelni őket és segítségükkel egy a korábbinál harmonikusabb állapothoz juthatunk el, akkor mindenféle fejlődés és változás serkentői lehetnek. Amint majd látni fogjuk, a konfliktusoknak többféle kimenete lehet, nem csak egyértelmű megoldásuk; ezért használjuk a *konfliktuskezelés* kifejezést. És azért is, mert az általunk használt módszerek „célszemélyeinek” és célcsoportjainak reálisan nem ígérhetünk többet (és ez nem kevés!), mint hogy hozzásegítjük őket azoknak a konfliktusoknak az ésszerű és eredményes kezeléséhez, amelyekkel a tehetségfejlesztés során szembekerülnek.

Mindehhez viszont szükséges lesz megismerkednünk a konfliktuskezelés néhány alapfogalmával és tipológiájával.

Konfliktusirányok

Ha azt nézzük, hogy a konfliktusok – spontánul vagy valamilyen ráhatás eredményeként – milyen irányt vehetnek, akkor három ilyet különíthetünk el:

1. *Csökkenés* – amikor a cél a rövid távon történő, rapid megoldás, a konfliktus eltüntetése.
2. *Fenntartás* – ilyenkor vagy hosszabb távú megoldásra van kilátás, vagy éppen a tartós konfliktushelyzet látszik a legkifizetődőbbnek.
3. *Fokozás* (eszkaláció) – ez esetben valamelyik fél teljesen győzni akar a másik fél fölött, és ehhez megfelelő eszközei is vannak.

Idézzünk föl magunknak akár „tömeges”, akár kétszemélyes példákat; beláthatjuk, hogy ez a háromféle irány jellemzi egyiküket vagy másikat.

Legalább ilyen fontos annak belátása, hogy a három irány közti választás nem mindig tudatosan és nem mindig észérvek, a szigorú racionalitás alapján történik. Sokszor erősen belejátszanak a „váltóállításba” a racionalitástól távol eső érzelmi, indulati tényezők – ami önmagában nem baj és nem negatívum. Csak éppen számolni kell velük a helyzet elemzésekor és az irányok meghatározásánál.

Legáltalánosabb módszerek

A konfliktusok szándékolt vagy nem szándékolt irányával összefüggnek azok a módszerek, amelyeket alkalmazni szoktak konfliktuózus helyzetekben. Alapvetően négy ilyen módszert vagy módszeregyüttest ismerünk.

1. *Elkerülés.* Amikor sem az eskaláció, sem a megoldás, de még a láthatóvá tevés vagy a csökkentés sem cél, akkor a felek igyekeznek elkerülni egymást éppúgy, mint magát a konfliktusos helyzetet, helyzeteket. Ekkor konfliktuskezelésről a szó szoros értelmében nem is beszélhetünk, hiszen ez esetben végül is nincs mit kezelni.
2. *Erőszak.* Amióta az ember lejött a fáról (sőt: azelőtt is!) az érdek- és érzelmi konfliktusok kezelésének legelterjedtebb módszere az erőszak volt és visszaszorulása ellenére még ma is az. A kiküszöbölhetetlen háborúk, az állami és a családi önkények, a gazdaságban vagy a magánszférában naponta észlelhető agressziók stb. – mind erről a konfliktuskezelési módszerről szólnak.
3. *Belátás.* A józan önmérséklet, a megfelelő és reális önismeret és helyzetismeret módszere, amely az összes részt vevő félre jellemző. Józanul és saját erőből föl tudják mérni, hogy nagyobb a kockázat és kisebb a nyereség annál, hogysen érdemes lenne egy kiélezett konfliktushelyzetbe belemenni. Föl tudják mérni, hogy a szándékolt nyerő-vesztő helyzet könnyen átfordulhat veszteső-nyerő avagy éppen veszteső-vesztő helyzetbe. (Ezekről az alternatívákról majd még szólnunk a későbbiekben.) Ezért arra törekednek, hogy hallgatóságos megoldásokat keressenek és mindketten (vagy többen) túllépjenek az adott szituáción.
4. *Tárgyalásos módszerek.* Amikor a felek fölismerik, hogy a konfliktust nem tudják sem elkerülni, sem hallgatóságosan megoldani, valamint amikor – törvényi, szakmai-etikai vagy politikai okból – erőszakot sem kívánnak alkalmazni, nos, akkor nyílik meg az út a tárgyalások előtt. Tárgyalások létrejöhetnek közvetlenül az érdekelt felek között: ilyen történik például két ország között egy határsértés ügyében; egy cég tervező és kivitelező részlege között az érdekellentétek tisztázására és a megfelelő teljesítmény érdekében történő megegyezésre; egy házaspár tagjai között a hétfégi programról vagy a gyerekük pályaválasztásáról stb. stb. De legalább ilyen nagy azoknak az eseteknek a száma, amikor maguk a felek közvetlenül nem tudnak megegyezni, nem tudnak a konfliktussal eredményesen bánni. Ekkor van szükség olyan technikákra, amelyek harmadik (általában nem vagy nem közvetlenül érdekelt) fél bevonásával képesek elfogadható megoldásra jutni.

Ezek az alpmódszerek leginkább a személyközi és szervezetközi konfliktusoknál használhatók. Más módszerek vannak az egyének saját, belső konfliktusainak kezelésére.

A konfliktus megoldási szándéka esetén

Vannak helyzetek, amikor minden fél abban érdekelt, hogy megoldják (nem pusztán kezeljék) a konfliktust, még hozzá nem erőszakos úton és nem is úgy, hogy kötelező erővel külső (felső) hatalom beavatkozását igénylik. Ez esetben ajánlatos figyelembe venni a következő szabályokat:

1. *Vegyük tudomásul magát a konfliktust.* Vegyük tudomásul azt is, hogy a nagy társadalmi csoportok vagy akár egy kisebb közösség változásai legtöbbször konfliktusokon, konfliktusmegoldásokon keresztül valósulnak meg. Vagyis ne úgy nézzünk a konfliktusra mint valami sátáni jelenségre.
2. *Az érdekelt felek egybehangzóan akarják – és saját maguk akarják – megoldani az adott konfliktust.* Ha nem külső–felső erőre akarnak támaszkodni (például felesleges szervezeti szintre, bíróságra stb.), akkor be kell látniuk, hogy együttműködni kell dolgozniuk a megoldás érdekében. Ugyanis csak ez esetben jutnak olyan eredményhez, amely valóban a saját erőfeszítésük terméke.
3. *Mindenki úgy tekintsen a másik félre/felekre mint a közös probléma részesére, nem pedig legyőzendő ellenségre.* (Kétségtelenül ez az egyik legnehezebb mozzanat az ügyben). Legalább célkitűzésként fogadják el, hogy a „nyerő-vesztő” megoldás szándéka könnyen „vesztő-nyerő” megoldásba csaphat át, ennél fogva érdemes „nyerő-nyerő” kimenetelre törekedni. Vagyis elfogadni, hogy a másik fél is érdekelt a probléma megoldásában.
4. A konfliktusok kezelésének és optimális esetben megoldásának képessége és lehetősége nem valamilyen transzcendentális vagy akár genetikailag meghatározott tulajdonság. *Azok az ismeretek és gyakorlati készségek, amelyek eredményessé és hatékonyá teszik a konfliktusok megoldását, elsajátíthatók és megtanulhatók.*

A tárgyalás technikái

1. *Tárgyalás.* A szűkebb értelemben vett tárgyalás egyértelműen a felek önkéntességére épül. Harmadik fél bevonása lehetséges, de nem elengedhetetlen feltétel. A teljes tárgyalási folyamat során összegyűjtik a konfliktushoz tartozó témákat, ügyeket, majd megbeszéléses úton eljutnak a felek által elfogadható megoldáshoz vagy megoldás híján a status quo rögzítéséhez. A felek szabályozzák a tárgyalási folyamatot, ideértve a végeredmény létrejöttét. Ugyanők határozzák meg a tárgyalás kereteit és szabályait. (Ezek a konfliktus szintjétől és szereplőitől függően lehetnek szóbeliek és írásbeliek, kimondottak és kimondatlanok.) Úgy is fogalmazhatunk, hogy a szoros értelemben vett tárgyalás jogilag nem szabályozott magánjellegű módszer a konfliktusok viszonylag egyszerű kezelésére. Bizonyos esetekben – a felek és a probléma jellegétől függően – a tárgyalást joghatályos szerződés is lezárhatja.
2. *Arbitráció.* A tárgyalás egyik intézményesült formája. A felek mindenképpen külső személyre vagy szervezetre (arbitrátor, döntőbizottság, választott bíróság, békebíró stb.) bízzák a döntést. E módszer alkalmazását általában írott vagy íratlan szabályok, esetleg polgári jogi szerződések írják elő, de a felek (akár például szakmai kamarák) saját elhatározásukból is választhatják. A konfliktus e keretek közötti kezelésének folyamatát és a kimenetel is az eljáró személy vagy szerve-

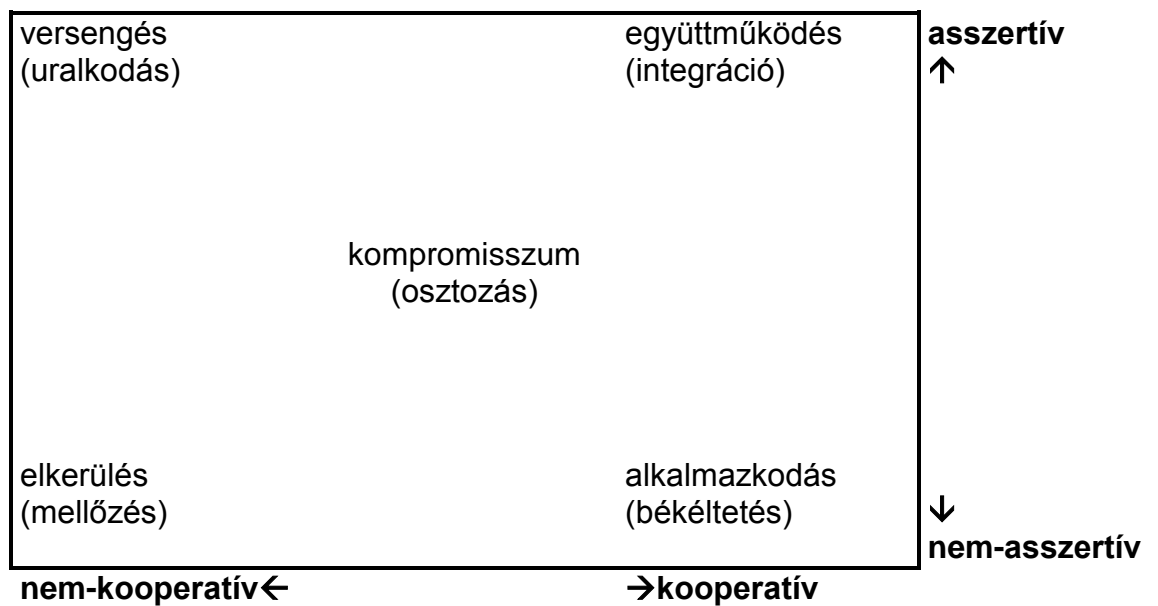
zet szabályozza. A döntésnek a felek eleve alávetik magukat és annak tartalmát elfogadják; ezért a további jogorvoslat is kizárt. A választható arbitrátor vagy döntőbíró az adott ügyben semleges kell legyen. Ez is magánjellegű módszer, amelynek csupán a kereteit határozza meg jogszabály vagy egy szervezet, hálózat belső szabálya.

3. *Polgári peres eljárás.* Ha valaki vagy valamely szervezet egy másik féllel kialakult konfliktusa megoldását bíróságra kívánja bízni, akkor keresettel kérheti polgári per lefolytatását a polgári perrendtartásban meghatározott módon. A kereset benyújtóját hívják felperesnek – ő szabadon dönthet a per kezdeményezéséről vagy megszakításáról, a kereset visszavonásáról. A perbe hívott másik félnek: az alperesnek viszont már nincs választása. A bíróság döntése formailag meghatározott, hivatalos és a felekre kötelező. A döntés a bíróság ítéletében vagy végzésében tárgyasul. A felek további viselkedésüket kötelesek ehhez igazítani. Ebben az erősen formalizált eljárásban a bíróság az állam képviselőjében jelenik meg, és ő tekintendő harmadik félnek. A tárgyalásos technikák között ez az egyetlen államilag előírt, törvényileg részleteiben is szabályozott, nem magánjellegű eljárás. Jogorvoslatra van lehetőség, de szintén törvényileg meghatározott keretek között.
4. *Mediáció.* Ez a tárgyalásos technika teljesen önkéntes alapon épül. Bizonyos esetekben (például egyes peres eljárások meghatározott szakaszában) jogszabály írhatja elő igénybe vételét, de ekkor is szükséges hozzá a konfliktusban álló felek beleegyezése. A mediációban (közvetítésben) a harmadik fél a mediátor (közvetítő), akit a felek egybehangzóan választanak ki az erre kiképzett személyek közül. A mediáció kereteit a mediátor és a felek közösen határozzák meg, bár ebben létező írott és íratlan eljárás módokra támaszkodhatnak. A folyamat irányítója az ügyben semleges mediátor, de az eredmény a feleken múlik. Nincs kötelező megállapodás, de ha sikerül akár részlegesen is közös nevezőre jutniuk a feleknek, akkor ez formálisan is szerződésnek minősül és végrehajthatóvá válik mindaddig, amíg a felek is így akarják. Ez a konfliktuskezelési technika is magánjellegű, bár bizonyos szabályai törvényi úton is lefektethetők.

A KONFLIKTUSKEZELÉS LEGISMERTEBB MODELLJE

Thomas és Kilmann az 1970-es évek derekán fejtették ki azt az elképzelésüket, hogy az *interperszonális konfliktusokra* az emberek *ötféle módon* szoktak reagálni. Modelljüket két dimenzióba helyezték el: az *asszertivitás* és a *kooperativitás* dimenziójába.

Az alábbi kétdimenziós modell mutatja be az ötféle konfliktuskezelési módozat elhelyezkedését:



Az öt konfliktuskezelési mód összefoglalása:

A *versengést* (versenyzést, uralkodási tendenciát) az a kívánság jellemzi, hogy a saját érdekünket mások rovására, számlájára érvényesítsük. A versengő emberek gyakran cselekszenek agresszív és nem-kooperatív módon. Általánosak körükben a nyerő-vesztő hatalmi harcok és az uralkodási kísérletek, a dominanciára törekvés. A versengő stílus ellentéte az alkalmazkodó.

Az *együttműködést* az a kívánság jellemzi, hogy mindkét fél érdekeit érvényesítsük a viszályban, vitában. Az együttműködni kész emberek rendszerint erősen asszertív és erősen kooperatív magatartást tanúsítanak. Az együttműködő, kollaboratív emberek magasra értékelik a kölcsönös előnyöket, az integrációt és a nyerő-nyerő helyzeteket. Az együttműködés ellenpólusa az elkerülés.

A *kompromisszumra* törekvő stílus a konfliktusnak középutas, közbülső, mondhatni közvetítéses megközelítése. Az ilyen emberek akkor elégedettek, ha egy viszályban mindkét partner mérsékelt - még ha nem is teljes körű, tökéletes - eredményt ér el. Mindkét oldal föladván valamit saját törekvéseiből azért, hogy cserébe nyerjen valamit. Aki ezt a módozatot gyakorolja, az sem nem kerül el teljesen a problémát, sem nem működik együtt teljesen a másik féllel. Ez a típus éppen középen helyezkedik el mind a kooperativitási, mind az asszertivitási skálán.

Az *elkerülést* alkalmazó személyek rendszerint úgy viselkednek, mintha közömbösek lennének mind a saját érdekeikkel, mind mások érdekeivel szemben. Az elkerülő tendencia gyakran nyilvánul meg nem-asszertív és nem-kooperatív viselkedésben. A konfliktuskerülőkre jellemző lehet az apátia, az elszigeteltség és a visszahúzódság a konfliktusokkal való szembenézés előtt. Hajlamosak a sorsra bízni a problémák megoldását, ahelyett, hogy megpróbálnák befolyásolni a történéseket. Amikor tényleges konfliktussal kerülnek szembe, az elkerülők vagy elterelik a figyelmet a témáról, vagy megkísérik teljes egészében figyelmen kívül hagyni azt. A körülményektől függően a környezet ezt a magatartást vagy mint kitérőt, vagy mint hatékony diplomáciai manőverezést foghatja föl.

Az *alkalmazkodást* favorizáló emberek inkább érdekeltek mások elégedettségében, mint saját szükségleteik kielégítésében. Rendszerint nem-asszertívák és kooperatívok. Az ilyen konfliktuskezelési módot alkalmazó személyek szükségleteiket és vágyaikat feláldozzák a békesség érdekében és azért, hogy másoknak örömet okozzanak.

Az emberek nem skatulyázhatók be egyetlen konfliktuskezelési stílusba, hiszen elvileg valamennyit képesek használni. Mégis, az egyéni tulajdonságok és tapasztalatok miatt minden ember egy vagy két módozatban érzi magát jól. Így ezek azok, amelyeket gyakorlatilag legvalószínűbben alkalmazni fog.

Önmagában egyik módozat vagy stílus sem értékesebb vagy értéktelenebb, mint a másik. A konfliktusra adott megfelelő reakció erősen függ a körülményektől. A következő táblázat éppen azzal foglalkozik, hogy milyen helyzetben melyiket érdemes inkább alkalmazni.

Módozat	Az alkalmazó tulajdon-ságai	Mikor alkalmazható?
Versengés	<p>Szilárd álláspontot foglal el</p> <p>Megfélemlítheti beosztottjait, akik óvakodhatnak attól, hogy eltérő véleményük legyen</p>	<p>Vészhelyzet vagy válság esetén</p> <p>Amikor a döntés népszerűtlen</p> <p>Amikor valaki bizonyos abban, hogy egy döntő kérdésben helyes álláspontot képvisel</p> <p>Amikor valaki opportunisták ellen védekezik, akik kihasználnának egy kevésbé harcos stílust</p>
Együttműködés	<p>A nézeteltéréseket úgy tekinti mint alkalmat a dolgok jobbá tételére</p> <p>Időnként túl erélyesen próbál meg konszenzust elérni lényegtelen problémák esetén</p>	<p>Ha mindkét oldal kívánságai túl fontosak egy szimpla kompromisszumhoz</p> <p>Ha meg akarjuk érteni valaki másnak az ötleteit vagy a véleményét</p> <p>Ha változatos álláspontok fedezhetőek föl egy témával kapcsolatban</p> <p>Konszenzuskeresés esetén közös cselekvés megvalósítása érdekében</p> <p>Amikor túl akarunk lépni a korábbi ellenségeskedésen kapcsolatainkban</p>
Kompromisszum	<p>Esetleg cinikusan szemléli a kompromisszum mechanizmusát, amelyet fontosabbnak tart, mint a vita valóságos vonatkozásait</p> <p>Képes adni és elvenni</p> <p>Nem fél egy alkuhelyzet stresszteli környezetétől</p>	<p>Ha a célok lényegesek, de a konfliktus megfizethetetlenül drága lenne</p> <p>Amikor a szemben álló felek egyformán erősek és nem tudnak kitörni a nulla összegű alkudozásból</p> <p>Ha egy bonyolult kérdés gyors, átmeneti elintézésére törekszünk</p> <p>Amikor a határidő szorít</p> <p>Az együttműködés vagy a versengés már kudarcot vallott</p>

Elkerülés	<p>Elfogadja az egyoldalú döntéseket</p> <p>Nem vesz részt a döntéshozatalban</p> <p>Óvatosan kitér a konfliktus elől</p> <p>Nem akarja megsérteni mások érzéseit</p> <p>Másokra hagyja vagy bízza a vitát</p>	<p>Amikor a vita jelentéktelen</p> <p>Ha a győzelem nem lehetséges</p> <p>Ha a probléma megoldásának haszna kisebb, mint a vita lehetséges kára</p> <p>Amikor előnyös a düh és a szenvedély lecsillapodása még a téma megvitatása előtt</p> <p>Amikor a további keresés hasznosabb, mint egy gyors döntés</p> <p>Ha másvalaki jobban meg tudja oldani a problémát</p> <p>Ha az érdekek távol esnek az ügy középpontjától</p>
Alkalmazkodás	<p>Megadja magát másoknak, ha garanciát kap vagy esetleg ha nem kap</p> <p>Méltányos</p> <p>El akarja fogadni a tévedéseket</p> <p>Elég bölcs ahhoz, hogy lemondjon valamiről, ha kell</p> <p>Ismeri a megfelelő kivételeket az elvek alól</p>	<p>Amikor tudatában vagyunk annak, hogy a másik oldal nagyobb érdekekkel vagy igazsággal rendelkezik, mint mi magunk</p> <p>Ha javításokat vagy kiigazításokat akarunk csinálni</p> <p>Ha a vita a másik félnek fontosabb, mint nekünk</p> <p>Ha olyan "adósságot" akarunk csinálni, amit később hajtunk be</p> <p>Amikor az összes adu a másik oldal kezében van</p> <p>Ha többre értékeljük a békességet, mint a lehetséges győzelmet a vitában</p>

SZEREPELMÉLETI MEGKÖZELÍTÉS

Annak illusztrálására, hogy a konfliktusokat mind teoretikusan, mind gyakorlatilag *számos nézőpontból szemlélhetjük*, most ezek egyikét: a *szerepelméleti* megközelítést kívánjuk érzékeltetni. Számos tapasztalat szól amellett, hogy nincsen egyetlen optimális vagy ha úgy tetszik, üdvözítő iskola, elmélet a konfliktuskezelésben, de másutt sem. De az is általános tapasztalat, hogy a legtöbbje jó kereteket és fogódzókat nyújt munkánkhoz. Arról nem is beszélve, hogy valaki minél nagyobb gyakorlattal rendelkezik, annál inkább képes a neki szimpatikus teóriákból és metódusokból ki-mazsolázni a számára használhatót és ötvözni a többivel.

Egy szerepkonfliktus-modell

E. M. Hanson alábbi modellje (ismerteti Tuska A., 2001.) a szervezeteken belüli konfliktusszinteket vázolja, majd az ezekkel összefüggő szerep-összeütközéseket elemzi, különös tekintettel az oktatási szervezetekre. Ám nyilvánvaló, hogy mindezek szervezetközi viszonyokban is jól használhatók.

FORMÁLIS Szervezet	A szervezet és környezete között	Konfliktus
	Szervezeten belül	
	Szervezeti egységek között	
	Szervezeti egységeken belül	
	Szerepek között	
	Szerepen belül	
Struktúra INFORMÁLIS	Egyénen belül	Stressz
	Egyének között	
	Csoporton belül	
	Csoportok között	
	Informális rendszeren belül	
	Az informális rendszer és környezete között	

Szervezeti szerepkonfliktusok

A szervezeten belüli munkamegosztás eredményeképpen státuszok és dinamikus funkciók jönnek létre, amelyekhez bizonyos viselkedésegységek tartoznak. Ezeket

hívjuk *szerepeknek*. A szerepek hordozói (pl. pedagógus, önkormányzati ügyintéző, civil önkéntes, igazgató stb.) megfelelő tevékenységeket végeznek a szervezet működése keretében. Eközben kölcsönhatásba és kapcsolatba lépnek más szerepek hordozóival (szervezeten belül és kívül, azonos és eltérő szinten).

Minél bonyolultabbak a kapcsolatok, az interakciók, a kölcsönhatások, annál nagyobb a függés az emberek között. És annál pontosabban kell betartaniuk a szerepükkel szembeni *előírásokat, követelményeket*. Könnyen belátható, hogy a bonyolult személy- és szervezeten belüli viszonyok a lehetséges konfliktusok esélyét is megnövelik. (Elméletileg elképzelhető, hogy mondjuk egy elkötelezett tehetségsegítő remete-ként él egy erdei lakban, és szakmailag csak a rábizott egy szem tehetséges tanulóval kerül kapcsolatba. Ekkor a konfliktusok esélye is erre az egy kapcsolatra szűkül. De ez olyan abszurd helyzet, amellyel a valóságban nem találkozhatunk.)

Az említett szereplők, aktorok akkor kerülnek saját szerepükön belüli konfliktusba, ha a szerepelőírásoknak megfelelő *magatartásuk különféle relációkban nem jól működik*. Például ha más követelményeket támaszt egy tehetségsegítővel szemben a tanuló, a szülő, a fenntartó és a főnök. Bár tökéletesen konfliktusmentes harmónia csak a képzelet világában hozható létre, a belső szerepkonfliktusoknak azért fölismerhető és korrigálható tényezői vannak. Leginkább a nem egyértelmű, nem mindenki által egyformán elfogadott és értelmezett szerepkövetelmények és viselkedésmódok, a ködös és zavaros igények okozzák egy-egy aktor belső szerepkonfliktusait. Az intézményes munkaköri leírások és a változó vagy nem kiszámítható vezetői és környezeti követelmények, „elvárások” belső szerepkonfliktushoz, lelki nyomáshoz, esetleg neurotikus reakciókhoz vezethetnek.

Konfliktus szokott kialakulni az egyén *különböző szerepei között* is. Merthogy nincs olyan ember, akinek ne lenne egyszerre több szerepe (pl. szülői, tanári, beosztotti, önkéntes munkát végző stb.). Gyakran találkozhatunk a mindennapi életben olyan helyzetekkel, amikor ezek a szerepviselkedések szembe mennek egymással, amikor lehetetlen minden igénynek eleget tenni.

A szervezeti egységen belül akkor keletkezik konfliktus, ha bizonyos értelemben (funkció, feladatok) *homogén csoportról* van szó. Ilyen lehet például, ha egy tantestületen, egy művész- vagy zenetanári közösségen belül különböző elképzelések vannak az adott tantárgycsoport helyéről, módszereiről, finanszírozási igényeiről, az egyes tanulók megítéléséről stb. Különösen nehezíti az ilyen konfliktusokat, hogy az álláspontok és érvek nem feketék vagy fehérek. Vagyis minden érdekelt elfogadható álláspontokat és érveket tud felsorakoztatni.

A *szervezeti egységek közötti*, más kifejezéssel csoportközi konfliktusok talán a legszembetűnőbbek. Amikor együttműködésről beszélünk, amikor együttműködés-fejlesztési tréninget tartunk valamely szervezetben, akkor rendszerint ez a fő téma. (Erről bővebben később, az együttműködésről szóló fejezetben írunk.)

A szervezeteken belül más, nem feltétlenül csoportok között észlelhető konfliktusok is előfordulnak. Ezek leginkább *hatalmi konfliktusok*, amelyek mögött a szereplők sajátos, partikuláris érdekei szottak meghúzódni. Az ilyen konfliktusokat rendszerint eltakarják olyan „ideologikus” mozzanatok és értekhivatkozások, amelyek miatt nagyon nehéz világosan látni a tényleges érdekeket, értekeket és érzelmeiket. Sokszor öltik az ilyen konfliktusok a hierarchikus szintek képviselői, azonos szintű vezetők, vezetők és beosztottak hadakozásának formáját.

Minden szervezetet, de még a tehetségsegítésre szövetkezett társszervezeteket is olyan *környezet* veszi körül, amelyeknek hol ez, hol az a szereplője kerül súrlódásos viszonyba az előbbiekkal. Fenntartók, ernyőszervezetek, valamilyen okból presztízsében sértett vagy annak vélt intézmények, a tehetségfejlesztést féltékenyen figyelők vagy éppen központi és felügyeleti szervek jelenhetnek meg e minőségben a pordon.

Az *egyénen belüli* (intrapersonális) konfliktust leginkább azzal szemléltethetjük, hogy ha általában a munka és speciálisan a tehetségfejlesztés feladatainak az egyén pszichés állapotára gyakorolt hatását említjük. Az alkatilag gyengébb, szorongó, kiegyensúlyozatlan, magánéleti problémákkal küszködő vagy éppen eltorzult énképpel rendelkezők az átlagosnál érzékenyebben reagálnak a stresszhelyzetekre, a környezet nem mindig tapintatos közeledésére vagy éppen a feladatokkal járó fokozott terhelésre. Nyilvánvalónak tűnik, hogy az ilyen esetekben lehet leginkább szükség önismeret- és személyiségfejlesztésre, stresszkezelési vagy konfliktuskezelési tanácsadásra.

Itt most kevés szót vesztegethetünk a *személyközi* (interperszonális) konfliktusokra, amelyek mindenhol jelen vannak, ahol a különböző szerepeket felmutató személyek között érdekellentétek, értékkülönbségek, érzelmi súrlódások mutatkoznak. Talán úgy is fogalmazhatnánk, hogy igazán nincsen semmi a személyközi kapcsolatokon kívül. Mert még a csoportközi vagy szervezetközi konfliktusokat is személyek hordozzák, reprezentálják.

Csoport vagy szervezet és szervezeti egység mint olyan nem létezik, csak annyiban, hogy *egyének összessége*. (A szervezet legelfogadottabb meghatározása is arra utal, hogy absztrakt módon nem, hanem csak mint tagjainak egy adott célra szerveződött együtteseként létezik.) Ezért a konfliktuskezelés bármely formájának az egyének, még ha ez nem is mindig világos az ügyek szereplői előtt. Ugyanígy az egyénen belüli diszharmóniák is személyközi hatásokra vezethetők vissza, és kezelésük is csak a személyközi kapcsolatok terében képzelhető el.

A *csoportokon belüli* és *csoportok közötti* konfliktusokat lényegében az előzőekben már érintettük. Megkülönböztetésük a szervezeti egységek közötti és a szervezeten belüli konfliktusoktól inkább az átláthatóság érdekében, praktikus megfontolásokból merül föl.

Bármilyen szervezettel van is dolgunk: mikro-, mezo- vagy makroszervezettel, nem tekinthetünk el belső rendszerének kettősségétől. Bár vannak szerzők, akik mereven elkülönítik a *formális* (hivatalos, intézményes) és az *informális* (nem-formális, nem-hivatalos, nem-intézményes) szervezetet mint olyanokat, amelyek párhuzamosan, alternatív módon léteznek, valójában ez nincs így. A formális és az informális rendszer vagy más nézőpontból a formális és informális hatalom együtt, egymást átszöve, egymást feltételezve, definíció szerint egymással mintegy „szimbiózisban” létezik ugyanazokban a szervezetekben (szinte mindegyikben).

A szervezet formális rendszerében valamilyen megfelelő *szabályegyüttes* (például a szervezeti és működési szabályzat – SZMSZ) határozza meg a szervezet tagjainak helyét, státuszát, szerepeit. Így elvileg bárki bármilyen szerepet betölthet, hiszen a szervezet működése független a személyi tényezőktől és a személyközi kapcsolatoktól. A formális rendszer nagyon jól leírható a szervezeti elrendeződést bemutató sémák és szabályok segítségével. A formális rendszerek szintjén a véletlenszerűség, az esetlegesség elvileg a minimumra csökken, és ennek értelmében az előreláthatóság, a számon kérhetőség a maximum felé közelít.

De aki már dolgozott bármilyen (gazdasági, katonai, oktatási, közsolgálati stb.) munkahelyen, az tudja, hogy a formális rendszer ilyen elvi előnyei nagyon szépen hangzanak, de a valóságban csak nagyon töredékesen érvényesülnek. Ugyanis éppen az informális rendszer az (akár a szervezeten belül, akár a különféle – hierarchikus vagy együttműködésre készített – szervezetek között), amely képes *felülrni* a formális szabályoknak, kapcsolatoknak, státuszoknak és szerepeknek legalábbis egy részét – ha nem is mindet.

Az informális rendszerek *szabályozása* jóval lazább, mint a formálisaké. Itt a szerepeket az egyének aktívan alakítják, nincsenek, vagy legalábbis nem mindig vannak világosan elhatárolt és meghatározott szerepek. A szervezeten belüli és a szervezetek közötti stratégiai és taktikai viszonyokat áthatják a személyközi kapcsolatok, ezen belül a rokonszenvek és ellenszenvek, a korábbi ismeretségek, valamint az ad hoc alkuk és megegyezések. Az informális rendszerre a rugalmasság, a rögtönzés, a spontaneitás jellemző, s ebből egyaránt következhetnek előnyök és hátrányok.

A képzési, fejlesztési, így a tehetséggondozással is foglalkozó szervezetekben az egyik alapkonfliktus *a formális és informális rendszer között*, illetve *az informális kapcsolatokon belül* alakulhat ki. Az ilyen fajta konfliktusok variációs lehetőségei szinte végtelenek. Kezelésüket éppen az informalitás nehezíti, hiszen csak külön erőfeszítéssel tárhatók fel azok a kapcsolatok, érdekek és érzelmek, amelyek a háttérben működnek. Ezek nem mindig akadályozzák, de mindig eltérítik valamilyen irányban a funkcionális működést.

Az informalitás nem pusztán az adott szervezeten belül kerülhet szembe a formális rendszerrel, hanem azon kívül is. *Külső hatások*, különösen a szereplők külső kapcsolatai, érdekei, értéknymásai, érzelmi elkötelezettségei szintén meglehetősen rejtett módon hatnak a szervezet belső rendszereire és ezen keresztül működésére – vagy éppen a szervezeten kívüli folyamatokra. Ezek a konfliktusok is nehezen azonosíthatók, de feltárásuk esetén azért kezelhetők.

MEDIÁCIÓ ÉS VIDÉKE

Irányzatok a közvetítésben

Amint sok más esetben történt, a mediáció is mozgalomként indult, méghozzá a XX. század 70-es, 80-as éveiben. Attól függően, hogy e mozgalom különféle irányai, csoportjai milyen célokat tűztek ki és milyen következményeket hangsúlyoztak, beszélhetünk különféle irányzatokról. Ezekkel érdemes tisztában lennünk, hogy saját munkánkat, illetve a tehetségtámogatás során szükségessé váló konfliktuskezelést el tudjuk helyezni a tágabb szakmai és társadalmi környezetben. Ma még nem tudhatjuk, hogy mi lesz ezeknek az irányzatoknak a sorsa néhány évtized múlva. Analógiás következtetéssel támaszkodva más szakmák változásaira azonban valószínűsíthetjük, hogy a közvetítés is haladni fog a mozgalmi jellegtől a szociotechnikai jelleg felé, az ideológiai megfontolásoktól a pragmatikusabb megoldásokig stb. (vagy nem).

A következő négy mediációs irányzatot ismerhetjük föl az elmúlt évtizedek tapasztalatai alapján:

1. Az elsőnek említhető irányzat fő kategóriája a *szükséglet-kielégítésre épülő elégedettség*. Ez az irányzat a mediáció tényleges gyakorlatából nőtt ki, ennek tapasztalatait általánosította. Célja és egyúttal várható eredménye is az, hogy a vitás helyzetekben optimális megoldást teremtsen. Méghozzá ezt a felek saját maguk által deklarált szükségletei szempontjából tegye. Ily módon minden oldal részére optimális megoldást. Ez a felek együttműködését feltételezi és eredményezi, vagyis végső kimenetében „nyerő–nyerő” helyzethez vezet. Az ilyen közvetítés hozadékához tartozik a pénzügyi és lelki értelemben vett egyéni megtakarítás, valamint a bíróságok tehermentesítése következtében tapasztalható nagy mértékű közösségi megtakarítás. Akár külföldi, akár hazai példákat nézünk, az élet bármely területén ilyen haszonnal és többoldalú megelégedettséggel találkozhatunk. Ez az irányzat az utóbbit hangsúlyozza és tekinti a mediáció céljának és lényegének.
2. A másodikként említhető irányzat középpontjában az *érdekérvényesítés és az igazságosság kategóriája* áll, méghozzá a különféle szintű közösségeké. Eszerint a közösségek a mediáció segítségével önállóbbakká, az állami és egyéb hatalmaktól függetlenebbekké válnak. Lehetővé válik számukra, hogy felismerjék közös érdekeiket, azokat érvényesítsék, nem egyszer külső erővel szemben. A közvetítés mind az egyének, mind a közösségek érdekeinek artikulációjához, majd önszerveződéséhez, ezen keresztül önbizalmuk növeléséhez vezet.
3. A harmadik irányzat a hangsúlyt a társadalom és ez egyes társadalmi csoportok *megerősödésére* (éppen divatos angol szóval: empowerment) teszi. Azt húzza alá, hogy a mediáció hozzájárul a felek saját erőforrásainak fölismeréséhez és jobb fölhasználásához, majd e megerősödés átviteléhez más hasonló helyzetek kezelésére. Ez az irányzat arra is rámutat, hogy a közvetítés javítja a személyközi és csoportközi kapcsolatokat is. A személyek és csoportok fejlődése eszerint az empátia, a decentralálás, az énerősítés és a kölcsönös megbecsülés fejlesztésében nyilvánul meg. Vagyis a mediáció legfőbb eredménye a társadalom megváltoztatása.

4. A negyedik irányzat a legideologikusabb, még hozzá valamiféle *ellenkulturális* (egy időben talán azt mondtuk volna, hogy vulgármarxista) nézetegyüttes, amely lényegében élesen szemben áll a mediációval mint módszerrel és mozgalommal. Eszerint a közvetítés az uralkodó osztályok, a hatalmat birtokoló társadalmi csoportok eszköze hatalmuk fenntartására és az alávetettek, a gyengébbek manipulálására. Ennek a szándéknak a megvalósítója a mediátor, aki a semlegesség álarcában részrehajló módon a hatalommal rendelkezőknek kedvez. Összességében az elnyomás eszköze a mediáció – ezen irányzat képviselői szerint.

Mindehhez két megjegyzést fűzhetünk. Az egyik az, hogy a közvetítésről gondolkodó és azt művelő szakemberek sokféle oldalról, *sokféle attitűddel* közelítenek a témához. Ez jó dolog, és arra int, hogy próbáljuk meg elfogulatlanul végiggondolni mind a dicsőítő, mind a kritikai észrevételeket.

Majd – és ez a másik megjegyzés – próbáljuk meg beépíteni saját nézeteinkbe és gyakorlatunkba mindazt, amit elfogadhatónak tartunk belőlük. A tehetségfejlesztés konfliktusaival találkozáskor igyekezzünk gondolkodva alkalmazni az elméleti megközelítéseket. És ha azután közvetítői tevékenységre adjuk a fejünket, akkor közelítsük e témákat *integráns, egyúttal gyakorlati* módon.

A mediáció működése, előnyei és korlátai

A mediációs folyamatot, működését a következő főbb tendenciák jellemzik:

1. A mediációs folyamat alkalmazóinak az a fő törekvése, hogy változtassa meg a konfliktus és az adott vita jellegét, járuljon hozzá *a valóságosan is működő megegyezések* kialakításához. A mediáció akkor működik funkcionálisan, ha fenntartja a felek közötti jogegyenlőséget és hatalmi egyensúlyt, s mindezt korrekt és tisztességes eljárással valósítja meg.
2. A folyamat során kialakított lehetőségek alkalmat adnak a feleknek arra, hogy kommunikáljanak egymással, hogy kölcsönösen megismerjék egymás érzéseit, gondolatait, véleményét és a témára vonatkozó ötleteit, javaslatait. A lehetőségek közé tartozik a megfelelő tárgyalási légkör, valamint annak kilátása, hogy a mediáció résztvevői *együttesen dönthessenek* saját életükről, helyzetükről.
3. A megfelelő közvetítési folyamat *konstruktív és hasznos*, mert kimenete a felek közös megállapodása. Fokozatos, mert lépésről lépésre közelít a végeredményhez. A megegyezést facilitáló személy: a mediátor külső, pártatlan, harmadik fél. A mediációban érvényesül a szakmai titoktartás elve: mind a tárgy, mind a történések, mind a résztvevő személyek bizalmas kezelése. A mediáció olyan önként vállalt folyamat, amelynek célja az adott probléma megoldása, ezért *középpontjában a jövő* (nem pedig a múlt) áll.

A mediáció *főbb előnyeit* (a felek szempontjából) a következőkben sorolhatjuk föl:

- Konkrét egyezséget hozhat létre a felek között.
- Ennek folyamánaként hosszú távú megoldáshoz vezethet az adott ügyben.

- Megváltoztathatja a felek szemléletét a konfliktusokkal kapcsolatban.
- Eredményesebbé teheti a résztvevők számára a további konfliktuskezelést egyéb ügyekben.
- A közvetítés során kialakult tapasztalatok és készségek beépülhetnek a résztvevők viselkedésmódjaiba; így ezek egyéb helyzetekben is alkalmazhatók lesznek.

A mediációnak *korlátai* (nem feltétlenül negatívumai) is vannak. Ezek sorában említhetjük a következőket:

- Nem általános gyógy mód, amely minden lehetséges probléma és konfliktus megoldására alkalmas lenne.
- Nyílt agresszió, erőszakos megoldásra törekvés esetén általában nem használható a mediáció mint békés közvetítési módszer.
- Nem lehetséges mediációt indítani, ha ezt csak az egyik fél akarja; ha a másik (többi) fél nem akar vagy nem tud részt venni a folyamatban.
- Bizonyos konfliktusok esetén a jogszabályok igazságszolgáltatási folyamatot írnak elő és kizárják (kimondottan vagy hallgatólagosan) a mediáció lehetőségét.
- Megtörténhet, hogy a felek az adott konkrét esetben valamelyik másik konfliktus-megoldási lehetőséget (például az arbitrációt, a pereskedést stb.) tartják célravezetőnek a mediáció helyett.

Kedvező és kedvezőtlen körülmények

Vannak olyan körülmények és feltételek, amelyek javítják és olyanok is, amelyek rontják a sikeres, eredményes mediáció esélyeit.

Az esélyeket javító körülmények lehetnek:

- ha fontos a felek számára a közöttük fennálló személyes vagy szervezeti kapcsolat
- ha fontos a felek számára a kölcsönös bizalom megteremtése vagy fenntartása
- ha láthatóan törekednek arra, hogy minél előbb megegyezést érjenek el
- amennyiben hatalmi szempontból meglehetősen egyensúly van a felek között
- ha bedugultak a kommunikációs csatornák vagy eleve nem is jöttek létre
- ha korábban nem volt semmiféle kínálat, eshetőség a tárgyalásra, a konfliktusok megbeszélésére
- ha olyan indulatok halmozódtak föl a felek között, amelyek „kiszelepelésre” várnak
- ha mindkét félnél felismerhető az igény a vitára, a probléma eredményes megoldására

- amikor az adott konfliktus megoldatlansága mindkét (minden) fél helyzetét nehezíti
- amennyiben a felek megegyeznek, úgy képesek is az adott problémák megoldására
- ha egyik fél biztonságát sem teszi kockára a közvetítés kimenetele
- ha az érintettek önként vesznek részt a mediációs folyamatban
- amennyiben a felek korábban mérlegelték az egyéb lehetőségeket, s így végül a mediációt tartják a legcélravezetőbbnek
- amikor a mediátort elfogadják és elfogulatlanak tartják az összes felek

Természetesen a „kedvező körülmények” címszó alatt felsoroltak egy része kellemetlenségre utal, negatívumot jelent. Azonban éppen emiatt válnak kedvező körülménnyé a mediáció szempontjából.

Hátrányos körülmények, ellenjavallatok a mediáció szemszögéből:

- ha a felek között erős hatalmi egyensúlyhiány áll fenn
- amikor jogszabály, egyéb szabály vagy megállapodás felsőbb szint vagy hatóság hatáskörét írja elő az adott kérdésben
- amikor az adott konfliktusban polgári vagy egyéb jogi eljárás folyik, és az nem írja elő vagy nem teszi lehetővé mediációs szakasz közbejöttét
- ha a mediáció lefolytatása esetén valamelyik fél személyes jogbiztonsága vagy üzleti biztonsága forog kockán
- amikor egymástól nagyon távol van, szélsőséges és merev a felek álláspontja
- amennyiben valamelyik félnek egyáltalán nem érdeke a megegyezés vagy esetleg csak hosszabb távon érdeke
- ha a felek nem akarnak vagy nem tudnak részt venni a közvetítési folyamatban
-

A mediáció néhány elvi alaptétele:

- a mediáció mint konfliktuskezelési módszer a felek összeültetésével mintegy „betemeti a lövészárkokat”, oldja a merev elkülönülést és szembenállást
- nem a múltbeli eseményekkel, a konfliktus történetével foglalkozik, hanem a jövőre összpontosít
- a tennivalókat, az eredményhez vezető viselkedést meglehetősen részletesen szabályozza; ezáltal fokozatosan építi a felek közötti elengedhetetlen bizalmi légkört
- a felek kölcsönös vádjait, panaszait állításokká, szükségletekké, érdekekké fogalmazza át; ezzel indulattalanítja a konfliktust
- az eltérő pozíciókra épülő tárgyalást érdekalapú egyeztetéssé alakítja

- erősíti a felmutatható és megragadható pozitívumokat
- a tárgyalási folyamat megfelelő kezelésével konstruktív kommunikációs módot alakít ki a destruktív helyett

A mediációnak bizonyos *etikai alapelveket* is be kell tartania. Ezek egyik legfontosabbja a mediátor kiválasztásának elve. Csak olyan személy jelölhető erre a feladatra, aki minden fél számára elfogadható és akit mindenki semlegesnek tart. Olyan személy, akire a felek úgy tekintenek, mint aki kompetens a problémák megértésében, valamint a mediációs folyamat irányításában, facilitálásában.

Egy másik fontos etikai szempont a titoktartás, a közvetítési folyamat bizalmas kezelése. A tárgyalásokon csak a felek és meghatalmazottjaik vehetnek részt. Vállalniuk kell, hogy az ott elhangzottakat bizalmasan kezelik. Ha később a konfliktus bíróság elé, peres útra kerül, akkor a mediátor nem kötelezhető tanúskodásra.

A mediációs tárgyaláson jogi képviselők is jelen lehetnek, de a peres eljárásokkal ellentétben ők nem helyettesíthetik az érdekelt feleket, akiknek jelenléte feltétlenül szükséges.

A mediációs folyamat szerkezete

A teljes mediációs folyamat időben és tematikában egymástól viszonylag jól elkülönülő fázisokra, állomásokra, szakaszokra tagolódik. Ezek alkotják a mediáció szerkezetét. Nevezetesen:

1. *Előzmények, előkészítés*

1.1. *Tájékozódás és megbízás.* Ebben a szakaszban dől el, hogy lesz-e egyáltalán mediáció az adott konfliktus kezelésére. Mivel az önkéntesség elengedhetetlen feltétel, most kell a vitatkozó, szembenálló feleknek nyilatkoznuk arról, hogy akarják-e harmadik fél bevonását mediátorként. Nem árt, ha ezt a nyilatkozatot formálisan is megteszik. A beleegyezést követi a semleges és megfelelőnek tartott mediátor kiválasztása, akiben mindkét fél megbízik. A mediációval hivatásszerűen foglalkozó szervezet rendszerint a felek rendelkezésére bocsátja az erre felkészült és vállalkozó mediátorainak listáját, hogy választhassanak közülük. Akár korábban, akár a kiválasztással párhuzamosan a mediációt menedzselő szervezet tájékozódik a konfliktus mibenlétéről, természetéről, a felek helyzetéről. Egyúttal a felek is tájékozódnak a mediáció anyagi, tárgyi, időbeli stb. feltételeiről.

1.2. *Kapcsolatfelvétel a felekkel.* Itt már maga a mediátor veszi föl a kapcsolatot, egyelőre külön-külön a két (vagy több) féllel. A mediátor bemutatkozik, föltérképezi a helyzetet, hogy egyáltalán mi a konfliktus tárgya. Majd megkísérli tisztázni, hogy milyen érzelmi háttérrel kell számolni. Ezután tájékoztatja az adott fél képviselőit magáról a mediációról, jellegéről, módszeréről, várható eredményéről és a mediátor szerepéről. Mindezekre különösen ott van szükség, ahol még nem eléggé elterjedt a közvetítéssel konfliktusmegoldás, így a mediátoroknak ebben a fázisban bizonyos ismeretterjesztő szerepe is van. Ebben a fázisban van arra is szükség, hogy a mediátor és

a felek első benyomásaik eredményeképpen megismerjék egymás szándékait és megteremtsék a kiinduló bizalmi légkört.

- 1.3. *Felkészülés a tárgyalásra.* Ennek során a mediátor végiggondolja feladatát, kiválasztja a tárgyalás legalkalmasabbnak látszó módszerét és technikáit. Elvégzi vagy elvégezteti a szükséges szervezési és logisztikai munkákat. Majd a rendelkezésére álló adatok és információ áttekintésével fölkészül a tárgyalásra.

2. Tárgyalás

- 2.1. *A tárgyalás megnyitása.* Ennek a szakasznak formális része a felek üdvözlése, elhelyezése, a résztvevők megnevezése és a kölcsönös bemutatkozás. Ide tartozik még, hogy a mediátor nyilvánosan is megfogalmazza a tárgyalás során érvényes alapvető szabályokat és eljárásmodokat. (Természetesen ezek csak akkor lépnek érvénybe, ha a felek is elfogadják őket.) Ezután a mediátor minden félnek elegendő, de egyenlő időt biztosít álláspontjának kifejtésére. Ez az idő megszakítatlan, tehát sem a mediátor, sem a másik fél nem zavarhatja meg a beszélőt vagy beszélőket. Miután mindenki ismertette álláspontját, a mediátor összefoglalja, amit hallott.
- 2.2. *A probléma feltárása.* A mediátor kiválasztja – a felekkel együtt – a megoldandó problémát vagy problémákat a konfliktus anyagából. Kommunikációra bátorítja a feleket. Tisztázza, hogy ki mit gondol és feltételez, mitől tart. Ez nagyon fontos fázisa a mediációnak, mert ennek során kell világossá tenni a konfliktus háttérében meghúzódó érzelmeket. Ennek során kell átfordítani a kölcsönös panaszokat és vádakat tárgyyszerű megállapításokba és az érdekek nyílt megfogalmazásába. Sem itt, sem később nem az a mediátor feladata, hogy bármelyik felet meggyőzze álláspontja megváltoztatásának szükségességéről. Hanem az, hogy számukra világosan tisztázza a köztük levő különbségeket és érdekellentéteket, összefoglalja, hogy miben értenek egyet és melyek a nézeteltérések közöttük – majd mindegyikre építve segítsen nekik nézőpontot váltani. A nézőpontváltás lényegében arról szól, hogy a múlttól a jövőre váltsanak.
- 2.3. *A megállapodás kidolgozása.* Első lépésként szóban és fokozatosan kell kidolgozni azokat a konkrét pontokat, amelyekben mindkét (minden) fél egyet tud érteni. Ennek során javaslatokat kérünk a felektől, bátorítjuk a problémamegoldási utakat, felmérjük a további lehetőségeket. Valószínűleg nem minden problémát tudunk megoldani, és az sem biztos, hogy minden témában megegyezés jön létre, különösen, ha bonyolult kérdésekről van szó. Ennek ellenére minden témát végig kell tárgyalni. A megállapodás csak azokra a pontokra vonatkozhat, amelyekben egyetértés alakul ki. Hiába vannak egyébként ésszerű javaslatok, ha nincs egyetértés, akkor fájó szívvel, de le kell mondanunk róluk. A megállapodás egyébként a „mit tegyünk” kérdésre adhat csak választ. Nem vonatkozhat a felek érzelmeire, értékeire; ezeknek megváltoztatása nem is tűzhető ki célként.
- 2.4. *A megállapodás írásba foglalása.* Az írásos megállapodást még a tárgyalás lezárása előtt létre kell hozni. Ennek figyelembe kell venni mindkét (minden) fél érdekeit, világosnak és érthetőnek kell lennie, a valóságos megegyezéselemeket rögzítenie kell. Minden, a felek által szükségesnek tartott témát szerepeltetni kell benne. Hangvétele semleges és kiegyensúlyozott legyen. Végül a megállapodást a felek aláírják.

3. *Utánkövetés*

A közvetítők rendszerint már a tárgyalás utolsó szakaszában gondoskodnak arról, hogy a felek segítséget kapjanak a megegyezés átültetéséhez a gyakorlatban. Az utánkövetésnek különféle formái lehetnek, amiket nem árt még a tárgyalás során (akár az írásos megállapodásban) rögzíteni. Mód nyílhat a megállapodásban foglaltak végrehajtásának ellenőrzésére, ha ez a felek szándéka. Az is megtörténhet, hogy a felek vagy egyikük nem tartják be, megszegik az aláírt megállapodást. Erre az esetre vonatkozó jogszabály híján magának az írásos megállapodásnak kell rendelkeznie a további teendőkről (például arról, hogy a felek közötti vita polgári perben folytatódjon).

AZ EGYÜTTMŰKÖDÉS KÉRDÉSEI

Ma már szinte közhely, hogy a folyamatok stabilitásához *kooperációra éppúgy szükség van, mint versenyzésre*. A gyakorlatban mégis legtöbbször csak a verseny, a rivális legyőzése, a másokat felülmúló egyéni vagy csoportos teljesítmény kap elsőbbséget – leginkább a gazdasági életben, de sokszor még a közoktatásban is.

Kétségtelen, hogy a valamely területen tehetséges gyerekek és fiatalok *óhatatlanul beleszóznak valamilyen versenybe*, nem csak a szűkebb (családi, iskolai, egyéb szervezeti) környezetükben, hanem azon kívül is. Előbb akkor, amikor meg akarják mérteni magukat, később akkor, amikor szeretnék megtalálni megérdemelt helyüket az „életben”.

Bizonyára nálunk is eljön majd az az idő, amikor a kompetíció, a verseny, másrésről a kooperáció, az együttműködés békésen fog egymás mellett élni. Amikor az emberek nagy része belátja, hogy egyik sem eleve rosszabb a másiknál, s az élethez mindkettő értékei hozzátartoznak.

A kooperáció gyökerei

Mielőtt az együttműködés problematikájára rátérnénk, próbáljunk válaszolni egy kérdésre: ezek a magatartásmódok vagy ha úgy tetszik attitűdök *vajon kizárólag az emberre jellemzők-e?*

A versengéssel egyszerűbb a dolog. Akárki tud mondani olyan helyzeteket, amikor *az állatok versengenek vagy kifejezetten harcolnak egymással*. Az élelemért, az életért, a reménybeli párért, a fiókákért és így tovább. Tudományos kutatások bizonyítják, hogy a genetikailag meghatározott állati kompetíció mellett az állati társadalmak is létrehozhatnak lényegüket tekintve szociálisan meghatározott versenyhelyzeteket.

A kooperáció viszont az embernél is bonyolultabb attitűdöt kíván. Ezért korábban antropomorfizálásnak mondták, ha valaki az együttműködést az állatvilágban is föl óhajtotta fedezni. Az etológia fejlődése azonban bizonyította, hogy ilyen létezik.

Ahol társas viszonyok között folyik az állatok mindennapi – táplálékszerző, párszerző, területszerző – élete, ott valamilyen, *genetikailag meghatározott kooperációról* mindenképpen beszélhetünk. Ez olyan együttműködést jelent az állati közösség egyedei között, ami nem jár munka- és szerepmegosztással, s ezért *parallel kooperációnak* nevezzük. Az etológusok viszont rájöttek arra, hogy az emberen kívül a kutya is képes *a komplementer kooperációra*, amelynek során feladat- és szerepmegosztás jön létre az egyedek között, akiknek tevékenysége nem egymást másolva, hanem kiegészítve valósul meg. A kétféle együttműködést megfigyelve nyilvánvalóvá válhat, hogy az utóbbi jóval hatékonyabb a cél elérése szempontjából, mint az előbbi. (Ebből az sem von le sokat, hogy a kutyát az ember „teremtette” a maga képére és hasonlatosságára.)

Ezzel a kitéréssel arra akartunk rámutatni, hogy bizonyos értelemben az állatvilág és az ember között *nem csak ugrás, hanem folytonosság* is van, Ez témánk szempont-

jából annyit jelent, hogy az emberek vagy emberek csoportjai között teremthető együttműködés *nem előzmények nélküli*, nem olyan, ami kizárólag humán jellegzetesség lenne. Hanem a kooperációnak, sőt, a szociálisan fejlettebb párhuzamos kooperációnak gyökereit az általunk olykor lenézett állatvilágban is megtalálhatjuk. Vagyis *természetesnek mondhatjuk az emberek közti együttműködés kialakulását* – még akkor is, ha mesterséges eszközökkel kell rávezetnünk őket hatékonyabbra. Ezt a tételt érvényesnek tartjuk mind a személyközi és szervezeteken belüli, mind a szervezetközi kapcsolatokban – vagyis mindenhol, ahol a tehetségfejlesztés valamiféle intézményes és kooperációt igényel.

Együttműködés a képzés és fejlesztés szervezeteiben

A nem hagyományos, nem porosz módszerű pedagógiában már évtizedekkel ezelőtt megjelentek az ún. *csoportos tanulási módszerek*. Ezek egyike abból állt, hogy az iskolai osztály kisebb csoportokra oszlott. A módszert megvalósító tanár mindegyik csoportnak más feladatot adott az adott tanóra témájával kapcsolatban. Az egyes csoportokon belül is különböző volt mind a tanulók informáltsága, a témával kapcsolatos ismeretanyaga, mind az általános tájékozottsága és a szükséges képességei. Ezek összeadásával, vagyis egymással együttműködve tudták kidolgozni, illetve megoldani feladatukat. Majd az eredményt szembesítették a többi csoporttal. És mindez együtt adott egy olyan végeredményt, amelynek eléréséhez – témától és egyéni képességektől függetlenül – először a kisebb csoportok *egyéneinek*, azután az osztályon belüli *csoportoknak az együttműködése*, kooperációja kellett.

A pedagógiai tapasztalatra épülő vagy éppen sajátos értékválasztásból levezetett ilyen módszerek használhatóságát *szisztematikus pszichológiai (szociálpszichológiai) kísérletek* is alátámasztották. Ilyen kísérletekről számol be Aronson, akinek beszámolóit szeretnénk tömören összefoglalni. A hivatkozott kísérletek ugyanis a szegregáció/deszegregáció társadalmi problémájára összpontosítottak. Ez természetesen bizonyos egyéb, konkrét szakirányú fejlesztésektől sem idegen, most mi mégis főképpen a kooperáció általánosabb kategóriáját tartjuk szem előtt.

Az egyik ilyen kísérlet *M. Sherif* és munkatársai nevéhez fűződik. Ők arra kerestek megoldást, hogy a különböző társadalmi csoportokból, rasszokból származó és egymás ellen még föl is tüzelt, ellenséges gyerekcsoportokat miképpen lehet valahogyan integrálni, közöttük együttműködést teremteni. Mesterségesen olyan helyzeteket teremtettek (pl. egy vízhiány miatti szükségállapotot), amelyek nélkülözhetetlenné tették a különböző, egymással ellenséges viszonyban álló csoportok számára, hogy minden tagjuk *haladéktalanul kezdjen kooperálni egymással* a válsághelyzet elhárítása érdekében. Ennek a folyamatnak egyértelmű következménye lett a személy- és csoportközi viszonyok megjavulása, a negatív érzelmek pozitívba való átfordulása, valamint az egyéneknek és a csoportoknak egymásról kialakult negatív sztereotípiái csökkenése.

Mások kísérletei azt mutatták, hogy a csoporttagok közötti kölcsönös személyes függés (az interdependencia) a csoportok közötti együttműködést is javította. Az is bebizonyosodott, hogy ha a csoportok feladata a problémamegoldás, akkor az együttműködés légköre jobban fejleszti a személyközi kapcsolatokat, mint a versengés légköre. Nem kevésbé lényeges belátás volt, hogy *a csoporton belül kialakult kooperáció a*

csoporközi kooperációt is elősegíti: adott helyzetben könnyebb együttműködni az egyes csoportoknak egymással bármilyen probléma megoldásában.

Aronson lényegében egy szociálpedagógiai kísérletet végzett, amelynek során a tanulók – ellenőrzött kísérleti körülmények között – egy olyan munkamegosztásos feladatot hajtottak végre, amelynek eredményeként dolgozatban adtak számot a tanulatról. A dolgozatot csak akkor tudták időben és megfelelő minőségben megírni, ha előzőleg rájöttek arra, hogy kooperatív attitűddel kell a munkamegosztás és az egyéneknél található részinformációk lehetőségeit kihasználni. Így sikerült kísérleti úton igazolni az előbb említett *csoportos (vagyis kooperatív) tanulási módszerek nagyobb eredményességét* a hagyományos tanulási módszerekhez viszonyítva. (Aronson néhány hónappal ezelőtt járt Magyarországon, és meglehetősen publicitást szerzett, amikor kísérlete továbbfejlesztett változatáról számolt be.)

Rögtön azt is szögezzük le, hogy a kooperatív attitűd nem jön létre egy csapásra, varázsütésre. Nagyon ritkán fordul elő, hogy egy szervezetnek vagy a szervezetek együttműködését facilitáló szakembereknek ne kellene *hosszú távra kalkulálnia és nagy erőfeszítéseket tennie* a megfelelő eredmény érdekében. Rövid távon ugyanis a korábban kialakult és megmerevedett személyközi viszonyok, a tanár-diák és a vezető-beosztott kapcsolatok és transzferenciák nem könnyen változtathatók. Még megfelelő érdekeltségek esetében is nagyok az ellenállások mindenfajta változással, hát még attitűdváltozásokkal szemben.

Maguk az említett kísérletek is arra utalnak, hogy az együttműködést mintegy kikényszerítő tevékenységeknek először az *érzelmi viszonyokat* kell módosítaniuk. Ezekkel együtt észlelhetők viselkedésváltozások, majd mindentől elválaszthatatlanul, de mégiscsak inkább időben később jelentkeznek a vélemények, nézetek, netán értékrendszerek módosulásai. Amit együttesen *attitűdváltozásnak* szoktunk nevezni.

Az együttműködés szándéka leggyakrabban azon szokott „gellert kapni”, hogy a fejlesztő munka nem légüres térben, hanem *hierarchikus szervezetben*, szervezetekben vagy éppen egymás között hierarchikus kapcsolatba rendeződő személyek és szervezetek között folyik.

Hierarchikus viszonyokat találunk egy iskolai osztályban, ahol a tanulók eredményeket tekintve erősen függenek a pedagógustól. De az is *a hierarchikus szervezet informális viszonyaihoz tartozik*, hogy a tanulók vagy éppen a tantestület tagjai között is számos érzelmi töltésű és viselkedésben is megnyilvánuló kapcsolat észlelhető: rokonszenvek és ellenszenvek, rajongások és utálatok, magukkal hozott előítéletek és újonnan kialakult sztereotípiák, egyértelműségek és ambivalenciák, no és emögött nem egyszer ellentétes érdekek. Nincs ez másképpen a munkahelyeken, a gazdasági vagy civil szervezeteknél sem. Ebből megint csak a hosszú távú megoldások, az eleinte talán látványos, de inkább kitartó, szívós megmunkálások igénye következik.

Nyerő-vesztő változatok

A teljesítményorientációval, a versenyhelyzetek szaporodásával párhuzamosan a közbeszédben is kezd fokozatosan elterjedni *a győzelem és a vereség*, másképpen a nyerni vagy veszteni (angolul: win & loose) fogalompárosa. Nem nehéz fölismerni a

szervezetek közötti és a szervezeteken belüli, sőt az egyének közötti interakciók, folyamatok többségénél e fogalompár használhatóságát.

Az trivialitásnak tűnik, hogy bármilyen versenyhelyzetben, sőt nem kifejezetten versenyszerű körülmények között is, az emberek, emberi csoportok, emberekből létrejött szervezetek inkább nyerni, mint veszíteni akarnak. Az már kevésbé kézenfekvő, de jobban belegondolva nehezen cáfolható, hogy ahol győztes(ek) van(nak), ott vesztes(ek)nek is kell lenni.

Fogalompárunk összeillesztésénél három lehetséges kimenet lehetséges bármilyen interakció-sorozat vagy tágabb értelemben bármilyen versengési folyamat esetén. Az egyik az említett helyzet, hogy ha az egyik fél győz, akkor a másik fél szükségképpen veszít. Ezt nevezzük *nyerő-vesztő* helyzetnek. (Itt elvileg mindegy, hogy melyik fél az egyik és melyik a másik. Ezért idetartozik fogalmilag a *vesztő-nyerő* szituáció is.)

A másikat hétköznapijainkban nem nagyon szoktuk tudomásul venni, sőt, elhinni: a versengés, a harc eredményeképpen mindkét fél vesztesen távozik a „csataterről”. Ezt nevezzük *vesztő-vesztő* helyzetnek.

Végül a harmadik: amikor egyik fél sem kizárólagos nyertes vagy kizárólagos vesztes, de együttes vesztes sem. Ilyenkor mindkét fél nyer valamit (jó esetben sokat) annak árán, hogy bizonyos veszteséget is képes elkönyvelni, sőt megemészteni. Ezt nevezzük *nyerő-nyerő* helyzetnek. Hiszen a lényeg éppen az, hogy mindkét fél bizonyos értelemben nyertesként jön ki az adott folyamatból.

A klasszikus versengés az esetek túlnyomó többségében *nyerő-vesztő* helyzethez szokott vezetni. Életszerű az ún. *kamikáze-magatartás* is, aminek eredménye a *vesztő-vesztő* kimenet. Nem pusztán elhatározás, vagyis gondolkodási képesség kérdése az, hogy eljut-e mindkét (vagy több) fél ahhoz a belátáshoz, hogy mindenki jobban jár, ha nem törekszik kizárólagos nyereségre, hanem hagyja a másikat is nyerni. Itt megint csak *attitűddel* van dolgunk, aminek az *emocionális rétege* képes minden józan elhatározást és az ebből következő józan viselkedést is fölülírni.

Nulla vagy nem nulla

Szintén elterjedt és a játékelmélet fölismeréseiből származó szokás manapság (de inkább több évtizede) a *nulla összegű* és a *nem nulla összegű játékokról* beszélni. Óhatatlanul erősen leegyszerűsítve határozzuk meg ezt a két játéktípust, kitérve arra a kapcsolatra is, ami az együttműködési problematikához fűzi a minket érdeklő témákban.

A *nulla összegű játékok* azok, amelyek során a játékosok (a felek) csak egymástól nyerhetnek, vagyis csak egymás terhére, illetve egymás javára érhetnek el eredményt. Ilyenek például azok a kártyajátékok, amelyben ketten, hárman vagy négyen vesznek részt, és ahol nincs „bank”. De ilyenek a sportban a gólból vagy pontból játszott fajták, mint például a labdarúgás, a kézilabda, a tenisz, a vívás stb. Ezek az egymás legyőzésére épülő, szemtől-szembe sportok, jellegzetesen – de nem kizárólag – a csapatsportok. Amennyit az egyik fél nyer, annyit veszít a másik (ezért nulla összegűek).

A *gazdasági életben* ha egy zárt piacon például három gyógyszergyár igyekszik a célközönségnek eladni, mondjuk, egy azonos hatóanyagú fájdalomcsillapítót, akkor változatlan keresletet föltételezve mindegyikük csak a másik kettő terhére növelheti az adott készítmény forgalmát. Ha például egy gazdasági társaságnak valamelyik évben egy meghatározott adózott nyeresége keletkezik, akkor a belső szervezeti egységek csak egymás terhére szakíthatnak ki nagyobb szeletet belőle. Vagyis amennyivel nagyobb arányban részesülnek az össznyereségből az egyes részlegek, annyival kisebb arányban részesülnek belőle a többiek. Ugyanez vonatkozik a szervezet vagy egyes részlegei tagjaira, a közöttük elosztható javakra (fizetésre, nyereségre, incentiv naturáliákra stb.).

A *nem nulla összegű játékok* azok, amelyek során a játékosok (a felek) nem egymástól nyernek, nem egymás terhére, illetve egymás javára érhetnek el eredményt. Ilyenkor rendszerint létezik – akár valóságosan, akár szimbolikusan – egy külső szereplő, egy harmadik fél: közönség, bank, állam, zsűri, autoritás stb., amely részben vagy egészben a játékosok rendelkezésére bocsátja a nyereséget, illetve amely részben vagy egészben zsebre teszi a játékosok veszteségét.

Jellegzetesen ebbe a típusba tartoznak a szerencsejátékok: lottó, lóverseny, kaszinó, „bankot” feltételező kártyajátékok stb. Ilyenek a teljesítménysportok (futás, úszás, ugró- és dobószámok, torna stb.), ahol nem egymással szemben versenyeznek a csapatok vagy egyének, hanem önmagukban érnek el eredményeket vagy maradnak le.

A *gazdasági életben* az új terméket előállító cégek, a tendereket elnyerve projekteket megvalósító konzorciumok, a munka- és feladatmegosztásra épülő termékláncok, az egy szervezeti cél érdekében dolgozó szervezeti egységek példák erre.

Két megszorítást azonban tennünk kell a nulla összegű és a nem nulla összegű játékokkal, illetve a fenti példákkal kapcsolatban. Az egyik az, hogy az e típusokba sorolás nem merev, változatlan és minden vonatkozásban egyformán érvényes. Például egy konzorcium egymással egy adott projekt megvalósításában kooperáló tagjai egy másik összefüggésben erős versenyben állhatnak akár egymással, akár más piaci szereplőkkel.

Ilyesfajta konzorciumnak tekinthetjük a *tehetségtámogatásra összefogott*, egymással szerződött különféle szereplők (pl. iskolák, civil szervezetek, egyéb intézmények) együttesét is. Első megközelítésre kézenfekvő az ítélet: nekik nem nulla összegű játék alkalmazása a valódi érdekük, vagyis a kooperáció egymással.

Ugyanakkor kooperáló feleknél is tetten érhetjük a versenyzés, a teljesítményre, mások legyőzésére való törekvést. És viszont: az éles versenyben álló egyének vagy szervezetek ugyanúgy tanúságot tudnak adni egymás figyelembe vételéről, együttműködésről. Így egyazon funkcionális konzorcium szereplőire vagy akár egy szervezet belső egységeire egyaránt jellemzőek lehetnek a nulla összegű és a nem nulla összegű játékok.

A másik megszorítás: bármennyire is meg tudjuk határozni a kétféle típus kritériumait, a valóság ennél sokkal bonyolultabb. Ugyanis sem az egyének, sem a szervezetek, sem a makrotársadalom viselkedését *nem kizárólag a racionalitás vezérli* – még akkor sem, ha szereplői ezt hiszik. A mi terepünkön korántsem egyértelmű és eleve meghatározott, hogy az egyének, a döntéshozók, a végrehajtók milyen irányban mennek, milyen stratégiát választanak akár tudatosan, akár részben vagy egészben ösztönösen. Itt tehát a nulla összegű vagy a nem nulla összegű játékok választása,

előnyben részesítése *nem eleve determinált*, hanem belső tényezőktől, megint csak a résztvevők attitűdjeitől függ.

A kooperáció és feltételei

Ez is egy olyan kérdés, mint sok más esetben: *nem lehet rá egyértelmű igennel vagy nemmel válaszolni*. Az elmondottakból talán világos, hogy számos tapasztalat és kísérlet tanúsítja az együttműködés eredményes (hosszú távon is eredményes!) mivoltát. Közben azt sem tagadhatjuk, hogy bizonyos helyzetekben, bizonyos célok elérése érdekében a versengés lehet célravezető az érdekelt feleknek. De amint láttuk, a bonyolultság azt is jelenti, hogy a két ellentétes irány viszonya dialektikus: az együttműködés is tartalmaz versenyelemeket és a versengés is feltételez bizonyos mértékű együttműködést.

Ezzel nem akarom megkerülni a saját válaszomat. Azt gondolom ugyanis, hogy a mondottak elfogadása mellett e pillanatban és *a tehetségsegítés színterein még jó ideig az együttműködés hangsúlyozása és feltételeinek bemutatása a fontosabb*. Merthogy a versengés és az együttműködés párosán belül még mindig az utóbbi van mostohább helyzetben - mindennapi mikro- és makrotársadalmi tapasztalataink szerint.

Ha már az együttműködés feltételeit említettük, akkor rögzítsük azt is, hogy együttműködést *ráolvasással*, szakszerűbben kifejezve: *pusztán kognitív ráhatással nem lehet létrehozni* sem egyének, sem csoportok között. A kooperációval foglalkozó tréningek nélkülözhetetlen tartozéka két dolog: az egyik az érzelmi „beindítás” a csoportviselkedéssel összhangban – erről szól általában minden strukturált gyakorlat; a másik a megbeszélés szakaszában azoknak a *feltételeknek* az összegyűjtése, tudatosítása, amelyek nélkül sehol sem lehet valódi kooperációt létrehozni.

Figyelemfelhívásként soroljuk föl azokat a *feltételeket*, amelyek tapasztalataink szerint megnevezhetők az együttműködési tréningek és gyakorlataik földolgozása során. Éspedig:

- Közös célok
- Lebontott célok
- Érdekek
- Értékek
- Érzelmek
- Személyközi kapcsolatok
- Motiváció
- Kommunikáció
- Bizalom
- Szabályok megléte és észlelése
- Hatalmi viszonyok

- Szerepek

Ha megpróbáljuk a tehetségsegítés során fölmerülő konfliktusok szereplőit ráébreszteni ezeknek a konfliktusoknak hatékony kezelésére és ha lehet, megoldására, valamint a cél érdekében történő együttműködésre, akkor el kell juttatnunk őket a fenti feltételek *megértésére és belsővé tételére*. Nem ráolvasással, hanem a teljes attitűdöt magában foglaló ésszerű változás tapasztalati alapon történő előidézésével.

FELADATOK

Ez az írás a *tehetségsegítés során fölmerülő konfliktusokkal* és kezelésükkel kapcsolatban próbál egy elvi alapvetést és a továbbmunkálás vázlatát lejegyezni. A munkának nyilván *hosszú távon kell folynia*, hiszen sem a tehetségek intenzív támogatása, sem a konfliktuskezelés konkrét módszereinek és eljárásainak kialakítása (ideértve az ezekkel foglalkozó szakemberek ismereteinek és készségeinek megfelelő bővítését) nem képzelhető el hónapok alatt végbemenő műveletként.

Viszont rövid távon is meg kell jelölnünk – a távlati célokat szem előtt tartva – azokat a feladatokat, amelyek esetünkben gyakorlatilag a 2010-es évet jelentik. Vagyis azokat a munkákat, amelynek végén rendelkezésünkre fog állni – bizonyára még fogyatékoságokkal és esetlenségekkel – egy *módszertani kézikönyv*.

Ha ez a jelenlegi elképzelések szerint jön létre, akkor kétféle olvasóközönségre számíthatunk. Az egyik az a *szűkebb szakmai kör*, amelynek tagjai – különböző késztetésekkel, háttérrel és kondíciókkal – tudásukat a tehetségfejlesztés konfliktusainak kezelésére, tárgyalások és egyéb technikák facilitálására, közvetítésre használhatják.

A másik egy tágabb kör: mindazok, akik *hétköznapi tehetségsegítési tevékenységük során* kerülnek szembe konfliktusokkal. Legyenek azok személyes, személyközi, szervezeti vagy szervezetközi jellegűek. Ugyanis a konfliktusok kezelésére nem csupán az erre „felkentek” hivatottak, hanem a mindennapi gyakorlat munkásai is.

Ennek megfelelően a tervezett *módszertani kézikönyvnek* „felülnézetből” a következő négy részből kellene állnia:

1. A konfliktuskezelés fogalmi és elvi-gyakorlati alapjai, használható modelljei.
2. A konfliktuskezelés során alkalmazható módszerek, általános technikák, eljárásmodok.
3. Praktikus technikai leírások, tréningprogramok, gyakorlatcsomagok, amelyek közül a konfliktuskezeléssel az érdekeltek felkérésére, megrendelésére foglalkozók kell kiválasszák és kreatívan összeállítsák az adott helyzetben leginkább megfelelő eljárásokat.
4. Esetleírások, esetismertetések, esettanulmányok a tehetségsegítés különböző szintjeiről és területeiről: konfliktusok keletkezéséről és szereplőiről, legalább a jó kérdések föltevésével.

Várható konfliktustípusok

A jelen alapvetésből kiinduló további munka során meg kell határoznunk, majd tartalommal kell megtöltenünk azokat a konfliktustípusokat, amelyekkel *a tehetségfejlesztés során* az érdekeltek szembe kerülhetnek.

Első megközelítésként a következőket tudjuk felsorolni:

- Fenntartó és tehetségpontot működtető szervezetek között

- Egymással együttműködésre vállalkozó szervezetek között
- A tehetségfejlesztők (pedagógusok és egyéb szakemberek) és a gyerekek szülei között
- Az adott közösségben a fejlesztendő gyerekek és a kívül maradó társaik között
- A fejlesztő közösségben (pl. tantestületben) a tehetségsegítésre vállalkozók és kívül maradó kollégáik között
- A fejlesztendő gyerekek és szüleik között
- Egyazon gyerekek szülei, valamint más gyerekek szülei között
- A tehetségsegítésre vállalkozó pedagógusok és egyéb szakemberek és az adott szervezet vezetője (vezetői) között
- Azonos szervezetben a különböző szakmájú és érdekű tehetségsegítők (mentorok) között

Természetesen munkánk előre haladtával ezek a kategóriák bővíhetnek vagy módosulhatnak, egyesek fölöslegessé válhatnak. A tervezett esettanulmányok az ilyen tipológiák valóságkontrollját is jelenthetik.

Eddig alapvetően olyan konfliktusokat érintettünk a tehetségsegítőkkal kapcsolatban, amelyek egyrészt a munkahellyel, szervezettel kapcsolatosak, másrészt pedig személyközi vagy csoportközi jellegűek.

Emellett a további fázisokban, így a módszertani kézikönyv elkészítésekor ki kell térnünk *a tehetségfejlesztők személyére, saját belső konfliktusaira* is. Ezeket szoktuk *intrapersonális* konfliktusoknak nevezni. Ezekkel akkor is kell foglalkoznunk, ha a szakásos értelemben nem tudjuk tárgyalásos vagy közvetítői módszerekkel kezelni őket.

A következő konfliktusfajtákra gondolunk:

1. *Kiégés* (burnout). Nem zárható ki, hogy maga a tehetségsegítő tevékenység önmagában is okozhat bizonyos hosszabb idő után kiégést. Ám ez a jelenség általánosabb, nem specifikus módon jelenik meg inkább. Ugyanis a tehetségsegítő rendszerint valamilyen általánosabb szakma (pl. óvópedagógus, szaktanár, önkéntes segítő, szociális munkás stb.) birtokosa, amelynek keretén belül foglalkozik a tehetséges gyerekek és fiatalok fejlesztésével is. És éppen ezeknél az általánosabb szakmánál és munkaköröknél találkozhatunk meglehetősen gyakran a kiégés jelenségével. Ennek kezelési módszereit pedig már régebben kidolgozták, így ezeket érdemes megismertetni célcsoportunkkal.
2. *Stressz*. Van bizonyos kapcsolata a kiégéssel, de nem azonos vele. Esetünkben arról lehet szó, hogy a tehetségfejlesztés a „sima” pedagógiai, óvodai, művészeti stb. tevékenységhez viszonyítva általában nagyobb megterhelést jelent az egyénre, a segítőre. A megterhelést növelik azok a speciális konfliktusfajták is, amelyekről az előzőekben szóltunk. A stresszkezelésnek, pontosabban a túlzott stressz károsító hatásával való profilaktikus és részben terápia foglalkozásnak szintén kialakultak a megfelelő elvei és módszerei.

3. *Az egyéni karrierrel* összefüggő konfliktusok. Ezek szintén specifikus formát ölthetnek a tehetségsegítők életében. Könnyen belátható, hogy nem pusztán általános életút-problematikáról beszélünk ez esetben, hanem olyanról, amelyet a tehetségek fejlesztése befolyásol, és viszont: amely maga is befolyásolja a fejlesztő munkát. Kérdés, hogy a jelen rövid távú munkában mennyire tudjuk ezt a problematikát tárgyalni.
4. *Családi és magánéleti* konfliktusok. Valószínűleg ezekkel tudunk legkevesebbet kezdeni a tehetségpont-hálózat keretében. De a teljesség kedvéért meg kell említenünk őket. És azért is, mert a tehetséggondozásra adott esetben komoly hatással lehetnek – ez talán nem szorul külön bizonyításra. És ide sorolhatjuk azokat az egyéb, sokszor az egyéni élettörténettel, a szocializációval, a személyiségfejlődéssel kapcsolatos intraperszonális konfliktusokat is, amelyek speciális gondozást igényelnének.

Végül bármilyen vázlatosan is, de ki kell térnünk arra, hogy a módszertani kézikönyvvel párhuzamosan – és részben arra támaszkodva – meg kellene kezdeni a tehetségpont-hálózatban *a konfliktuskezeléssel foglalkozók felkészítését*. Legalább egy tréningprogramot el kell indítani, már csak azért is, hogy elemi tapasztalatokat szerezzünk ezen a területen.

E pillanatban ilyen témakörök csoportos, strukturált gyakorlatokra épülő, készség- és személyiségfejlesztő feldolgozására gondolok, mint:

- Személyközi és szervezetközi kommunikáció
- Asszertivitás a kommunikációban és a személyközi kapcsolatokban
- A konfliktuskezelés módszerei és technikái
- A konfliktuskezelés mediációs módszere
- A személyek és csoportok közötti együttműködés
- Önismeret- és énerőfejlesztés
- Stresszkezelési módszerek és technikák
- Csoportdinamikai alapok
- Kulturális súrlódások és különbségek kezelése

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Aronson, E.: *A társas lény*. Budapest: KJK-Kerszöv, 2003.
- Barcy M. – Szamos E.: *Mediare necesse est. A mediáció technikai és társadalmi alkalmazása*. Budapest: Animula Kiadó, 2002.
- Baruch, R. A. – Folger, J. P.: *The promise of mediation*. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.
- Everard, K. B. – Morris, G.: *Effective school management*. London: PCP, 1996.
- Göncz K. – Geskó S. – Herbai I.: *Konfliktus-kezelés civil szervezetek számára*. Budapest: Partners Hungary, 1998.
- Kertész T. (szerk.): *Mediációs szöveggyűjtemény. Szemelvények a mediáció irodalmából*. Budapest: Partners Hungary, 2001.
- Mastenbroek, W. F. G.: *Konfliktus-menedzsment és szervezetfejlesztés*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1991.
- Rudas J.: Közvetítés – konfliktuskezelés mediációs módszerrel. *Emberi erőforrás-menedzsment*, No. 4. 2001.
- Szekszárdi J. (szerk.): *Konfliktuspedagógiai szöveggyűjtemény*. Veszprém: [Veszprémi Egyetem], 1994.
- Thomas, K. W.: Conflict and conflict management. In: M. Dunnette (ed.): *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, 1976.
- Tuska A.: A szervezeti konfliktusokról és kezelésükről. *Emberi erőforrás-menedzsment*, No. 3. 2000.
- Tuska A.: A konfliktus és a stressz az oktatásban. *Emberi erőforrás-menedzsment*, No. 4. 2001.