

DR. NÁDHÁZY ZSOLT

A konfliktusokról és feloldásuk lehetséges útjairól

A lázat, alkalmazkodás, elfogadás, türelem. Nem a nyugati világ sajátjai. Európai neveltetésű büszkeségünk reflexszerűen utasítja el ezeket az értékeket, így napjainkat sorozatosan nehezíti a konfliktusok, akár érintettként, akár kívülállóként éljük meg ezeket a helyzeteket. Hiedelmeink, percepcióink, értékeink és érzéseink elkerülhetetlen részét képezik minden konfliktusnak, melyben érintettek vagyunk. S mivel mindannyiunknak egyedi élettapasztalatai vannak, és mindannyian különböző lencsén keresztül szemléljük környezetünket, az egyediségünkben rejlő erők gyakran lehetnek problémák és konfliktusok forrásai.¹ Jelen cikkben a konfliktus meghatározásáról, a konfliktusmegoldó viselkedési formákról és a feloldás lehetséges útjairól lesz szó.

A konfliktus meghatározása

A konfliktusok természetes, sőt fontos és elkerülhetetlen részeivé váltak társadalmunknak, életünknek – a konfliktus szónak mégis van még némi pejoratív felhangja. Annak ellenére, hogy mindennaposak és univerzálisak, az alanyok tartanak konfliktusuk nyilvános vállalásától, félve, hogy összeférhetetlennek tartják őket, szervezeti szinten meg inkább rejtegetik, gondolván, hogy az a vezetés hiányosságára utalhat. Sokan éppen azért társítanak negatív képzeteket a konfliktusokhoz, mert úgy vélik, hogy a konfliktusok az okai annak, hogy kapcsolataik megromlottak, és hogy bizonyos helyzetekben képtelenek boldogulni. A konfliktus jelentésének pontos meghatározása azonban hozzásegíthet minket egy újfajta értelmezéshez: a konfliktus az eltérések, különbözőségek eredménye – és nem oka. Ha ezen az úton közelítünk a kérdéshez, rájöhettünk, hogy a különbözőségek elemi

szinten tartoznak hozzánk, ezért a nézeteltéréseket is lényünkhöz tartozó adottságként kezelhetjük.² Még azt is megkockáztathatjuk, hogy a dolgok megváltoztatásának, előre vitelének gyakran éppen a konfliktusok a leghatékonyabb eszközei, hiszen ezek révén kerülhető el a helyzetek, állapotok és kapcsolatok stagnálása, pangása. A szembenállások felszínre hozásával a konfliktusban nyilvánulnak meg jól láthatóan a problémák, a felek érdekei és a megoldás szükségessége.

Megpróbálva a konfliktusok számtalan típusát, formáját egyetlen meghatározásban összegezni, nagy általánosságokba ütközünk. Ha azonban nem elégszünk meg a szótári értelmezéssel, mely szerint két dolog összeütközését jelent a keresett szó, azt mondhatjuk, hogy a konfliktus egyet nem értés, ellentét, vita vagy feszültség emberek vagy azok csoportjai között.³ Konfliktushelyzetben pedig az érdekek, szükségletek vélt vagy valós megsértését, megnyirbálását éljük meg, ami által kompetenciaérzésünk is sérül.

Már megtapasztalhattuk, milyen következménnyel jár az ilyen összeütközések helytelen kezelése vagy figyelmen kívül hagyása. A konfliktusnak ugyan ismert bizonyos időbeli változása, sőt, e szempontból még különböző fázisait is megkülönböztetik, megszűnni magától mégsem fog, csak a felek közreműködésével.

A konfliktus eszkáliciója

A konfliktus folyamatának, kiterjedésének első szakaszában (*jelzés*) a felek valamilyen módon egymás tudomására hozzák, hogy konfliktusuk van egymással. Odáig még nem jutnak el, hogy a problémát komolyan vegyék, s nem gondolnak annak kezelésére sem.

A *vita* – amikor a felek megfogalmazzák érdekeiket, igényeiket –, majd a *polarizáció*, vagyis az ellentétes álláspontok kialakulása s végül a *szegregáció*, a felek, és véleményük szembefordulása vezet oda, amikor a kapcsolat rombolása a cél (*destrukció*) vagy a felek belefáradnak a konfliktusba, és átmenetileg felhagynak annak folytatásával (*kimerülés*). A helyzetből fakadó feszültség általában kapcsolati szinten jelentkezik, magával hozva a negatív érzelmek egész spektrumát. Ez a negatív spirál sokszor a konfliktus elmélyüléséhez, kiterjedéséhez, majd ellenséges lépésekhez vezethet.

Az üzleti, baráti, munkaügyi kapcsolatok ezeket a helyzeteket

Dr. Nádházy Zsolt Phd-ballgató, II.évfolyam, Deák Ferenc Doktori Iskola, ME-ÁJK.

¹ Daniel Shapiro: *Konfliktus és kommunikáció*, Open Society Institute, 1995., 43. oldal.

² Barcy Magdolna – Szamos Erzsébet: *Mediare necesse est*, Animula kiadó, Budapest, 2002, 14. oldal.

³ Lovas Zsuzsa - Herczog Mária: *A fájdalommentes konfliktuskezelés*, Műzsák Kiadó, Budapest, 1999., 44. oldal.

nagyon megsínylik, és ezen az sem segít, ha megpróbáljuk elősegíteni feloldásukat, de helytelenül. A helyes út az lesz, melyet követve javul a felek közti kommunikáció és kapcsolatuk minősége. Ahogyan két pont között a legrövidebb út az egyenes, két ember között a legmegfelelőbb kommunikációs forma az egyértelmű párbeszéd.⁴

Az öt vitakarakter

A konfliktusmegoldó viselkedések öt kategóriáját szokásos megkülönböztetni. Legelső közülük a *versengő* típus, aki saját érdekeit sokkal előbbre valónak tartja másokénál, s ehhez mindenáron ragaszkodik is. A második viselkedési kategória, épp az előző ellenpárja, az *alkalmazkodó*: hasonló elszántsággal és következetességgel hagyja figyelmen kívül saját érdekeit, s egyezik bele ellenfele koncepciójába. Egyikőjük sem felel meg azonban a fentebb kikötött feltételnek, hiszen a velük lefolyt konfliktus után valamelyik fél mindenképpen érdekeinek háttérbe szorítása miatti elégedetlenséggel távozik majd.

Még kevésbé alkalmas a helyes konfliktuskezelésre az ún. *elkerülő* típus, melynek jellemzője, hogy sem saját, sem a másik érdekeinek érvényesítésére nem hajlandó konfliktus esetén. A vele való összeütközésből így csak két vesztes fél kerülhet ki.

Az előző három magatartási forma metszéspontjában találjuk a jól hangzó *kompromisszumkereső* viselkedést, amelyik azonban továbbra sem a keresett siker-típus, noha egyenlő mértékben méltányolja a másik érdekét és védi a sajátját. Ez az egyenlő mérték viszont meglehetősen csekély, így a kompromisz-

szum után csak abba belenyugvó feleket találunk.

Az ötödik elméleti magatartástípus lesz tehát a kakukktojás: a probléma megoldására koncentráló, *együttműködő* fél. Az egyedi, akivel érdemes konfliktusba bonyolódni, mert messzemenően fog – kiegészítő források bevonásával is – a szembekerült érdekeket érvényesüléséért küzdeni.⁵ Így mindkét fél ugyanolyan széles körű előnyökhöz jut, mint a versengő típus, anélkül, hogy a másikat megrövidítené. Eredményként két nyertes léphet ki a konfliktusból.

Az eddigiek tanulsága nem más, mint hogy konfliktusainkat még idejében, a megfelelő fázisban, lehetőleg a szegregációbeli elmergesedést megelőzve, pozitív hozzáállással, a lehetőségek felé nyitottan orvosoljuk. DE: a konfliktus alapjául szolgáló ellentétet ki vagy mi oldhatja fel annak érdekében, hogy többé ne kaphasson új erőre?

A konfliktuskezelés lehetséges útja

Az elkerülés és az akár erőszakkal is párosuló önkényes megoldások szélsőségei mellett a hagyományosan tekintélyelvű európai társadalmakban a legkézenfekvőbbnek a *bírói út* igénybevétele mutatkozik. Az *informális megbeszélés*, a *facilitált tárgyalás*, a *mediáció*, a *tény-megállapítás*, vagy az *arbitráció* ehhez képest alternatív lehetőségeket nyújtanak. Eközben nyilvánvalóan e vitafeloldó technikák maguk is a bírósági vitarendezés területéhez tartoznak jogilag, hiszen a bírósági eljárást kiváltó, vagy – sikertelen feloldás esetén – azt megelőző eljárásokról van szó.⁶ Valamennyi alterna-

tív vitarendező technikának közös jellemzője az is, hogy a közösség erejére, a kommunikáció jelentőségére és a demokrácia elveire építenek.⁷

A jogszociológiai kutatások egyik területe éppen annak elemzése, hogy milyen típusú konfliktusok esetén valószínű a jogi vitává válás, illetve, hogy a bíróságon keresztüli konfliktusmegoldás mellett milyen más megoldási utak jöhetnek számításba.⁸

Perválasztás

A konfliktus jogi útra terelése nagyrészt a felek közötti szembenállás magas fokát, és kommunikációjuk leállását feltételezi. Az alternatív utak igénybevétele így valószínűbb ezen tényezők hiányában, leginkább a tartós kapcsolatban lévők konfliktusa esetén, főleg, ha a felek egész személyiségét érintő hierarchikus kapcsolatról van szó. Ezekben a helyzetekben erősebb a kapcsolat helyreállítása iránti igény a győztes-vesztes felfogásnál, s a számtalan ponton összefonódó kapcsolat olyan nem jogi kérdések sorát is felveti, melyek bírói útra terelve nem vehetők figyelembe, csupán leszűkítve, eltörzítve.⁹

A bírói út választása tehát indokoltabb az *egyszeri kapcsolatoknál* – ahol a vita pusztán az alapvető normasértésekre vonatkozik –, a *tartós kapcsolatoknál* a mellérendeltség erősítheti a jogi útra terelés lehetőségét, a *speciális szerezben* érintkezők között pedig az teszi ésszerűbbé a jogi útra terelést, hogy a vonatkozó normák pontosan körül vannak határolva, és vita esetén csak ezek vizsgálata szükséges.

Amikor kiadva kezünkől a döntés jogát és felelősségét, bíróság elé járulunk, a folyamattal és

⁴ Daniel Shapiro: *Konfliktus és kommunikáció*, Open Society Institute, 1995., 3. oldal.

⁵ Kenneth Thomas elmélete alapján. (*Handbook of Industrial and Organization Psychology*, 1976)

⁶ Balogh Eszter: *A munkaügyi viták alternatív megoldásai*, Szociológiai Szemle: 2002 / 1. 68. oldal.

⁷ Innen ered „demokrácia technika” elnevezésük is.

⁸ Pokol Béla: *Jogszociológiai vizsgálódások*, Rejtjel Kiadó, Budapest, 2003, 56. oldal.

⁹ Pokol Béla: *A jog elkerülésének útjai*. Mediáció, egyezségkötés.

a végeredménnyel gyakran elégedetlenek vagyunk, sokszor még akkor is, ha a döntés nekünk kedvez. A segítség átmeneti, a hatás átmeneti, a konfliktust illetően minden változatlan marad, sőt, elveszett kompetenciaérzésünket sem szereztük vissza. A folyamatból hiányzik a személyes erőfeszítés, az egyéni megküzdés, és a másik féllel történő közös megoldási mód. Veszteségélményünk még akkor is számottevő, ha látszólag győztesen kerülünk ki a vitából. A peres útnak azonban – fogyatékosságai ellenére is – megkülönböztetett jelentősége van a konfliktusok kezelésében, arról még a legfejlettebb társadalom sem mondhat le teljes egészében, mivel a bírói döntés legitimáló hatású.

Mivel a konfliktusok száma lényegesen meghaladja a perekét, tölcserábrákkal szokásos a konfliktus és per viszonyát illusztrálni.¹⁰ A konfliktusoktól ugyanis egy fokozatosan szűkülő út vezet a perekhez, mint a vitakezelési mechanizmus legutolsó állomásához. A képzeletbeli tölcserbe érdekellentétekkel terhes társadalmi viszonyok, és emberi kapcsolatok sokasága áramlik be, hogy egy kisebb részük tovább sodródjon a különböző megoldások, végső soron a bírósági eljárás irányába.¹¹ A tölcser mennyiségileg is érzékelteti azt, hogy a társadalomban keletkező konfliktusok közül mennyi oldódik meg.

A perválasztás többnyire nem az érzelmek, hanem racionális megfontolások eredménye. Motívumai a felek oldaláról az érdeksérelem tárgyában és mértékében, a jogismeret szintjében, a jogi kultúráltságban, az igazságügyi szervek munkájáról alkotott véleményben és a jogérvényesítés esélyeiben keresendők. A per során azonban adódhatnak olyan körülmények, melyek a felet a bíróság ellen hangolják. A költ-

ségek kockázatok és a per elhúzódása idegileg is megviselik a feleket, a végletekig elszántakká válnak, s így a per szétszakíthatja azt a legutolsó szálát is, melynek mentén még lehetőség lett volna békés megegyezésre.¹²

Alternatív megoldások: mediáció

A fentebbi hátrányos tényezőket kiiktató demokráciatechnika a *mediáció*. Ez a nevében új, de mint szemlélet és módszer ősidőktől létező eljárás, az együttműködésen alapuló békés konfliktusrendezés és az ebből szülemelő stabilitás gondolatát eleveníti fel. Maga a mediáció egy konfliktusfeloldó közvetítés, ahol a konfliktusban érintett összes személy jelen van, és a felek közötti tárgyalást, valamint a felek érdekein és szükségletein alapuló, kölcsönösen előnyös egységek megkötését egy pártatlan személy, a mediátor segíti elő. A mediáció során a mediátor, mint képzett tárgyalássegítő van jelen, aki nem javasol, nem értékeli, nem bírál, hanem a tárgyalás kereteire, szabályaira és ezek betartására ügyel, tehát magát a problémamegoldó folyamatot tartja kontroll alatt. Ezzel teret, időt, lehetőséget és biztonságot ad ahhoz, hogy a konfliktusban álló felek újra találkozhassanak, érdekeik, szükségleteik felszínre kerüljenek, érzelmeik a gondolkodásnak helyet adó formába tereledjenek, és így együtt, közösen haladjanak a konszenzuális megoldás irányába. Tulajdonképpen már az is fél sikernek tekinthető, ha a konfliktusban álló felek hajlandók leülni egymással a helyzet tisztázása érdekében, mert az esetek kivétel nélkül azt mutatják, hogy a találkozás közelebb visz a megoldáshoz.

A mediátor legfontosabb szerepe az álláspontok közelítésében,

és a felek közötti kapcsolat javításában áll. Elvárás még a közvetítővel szemben, hogy segítsen a konfliktus szereplőinek a jelenségek felszíne mögé tekinteni, a problémák valós okait feltárni, a problémák megoldására megvalósítható utakat kidolgozni.

A mediátorok munkájuk során a számos kezelt eset olyan jelenségeire mutatnak rá, melyekre érdemes odafigyelni. Ezek egyike az információhiány, a konfliktusok lényeges eleme. Az információhiány következtében akadódik a kommunikáció, és a felek hallomásból szerzett hírekkel, elképzelésekkel igyekeznek pótolni a hiányzó részleteket. A megoldás során aztán hamar kiderül, hogy az így kialakított kép teljesen torz. Ha a folyamat végére pusztán ezt az egy okot sikerül orvosolni, már akkor is nagyban nő a valódi megoldás esélye. Kevésbé nyilvánvaló az információöbbltetből eredő konfliktus lehetősége, pedig meglehetősen gyakori.

A feleknek a képzeletüket is megmozgató mélységes ellen-szenve egymás iránt, érzelmeik koordinálatlansága a mediációs tárgyalások alatt is problémásak lehetnek: a felek nem hallgatják meg egymást, türelmetlenek, rosszindulatot, hátsó szándékot tulajdonítanak a másoknak, ennek kezelése is a mediátorra vár. A tárgyaláson így fontos a higgadt hangvétel és a bizalom feltételeinek a megteremtése. A tényeken alapuló megközelítés nem engedi, hogy a felek régi játszmáikat folytassák, érveiket unalomig ismételjék. A probléma közös megoldásának őszinte szándéka, illetve a sérelmek feltárhatósága a megtorlás kockázata nélkül a bizalom kialakulását segíti elő. A mediátorok végzettségüket tekintve általában pszichológusok, szociális szakemberek, szociológusok és/vagy jogászok, de előfordul más irányú felsőfokú végzettség is.

¹⁰ Legismertebb ezek közül Rottleuthner „berlini tölcseré”.

¹¹ Kengyel Miklós: *Polgári eljárásjog I., Janus Pannonius Tudományegyetem, ÁJK., Pécs, 1996., 3. oldal.*

¹² Kengyel Miklós: *ibid.*, 9. oldal.

A jogi végzettség tehát a gyakorlatban nem alapkövetelmény, ám azokban az esetekben, ahol a mediáció igénybevétele kötelezettségként jelentkezik, netán megegyezés hiányában is jogilag releváns eredményre vezet, ott a jogász végzettség követelményként szerepel.¹³ Másfelől a jogi végzettség alapvetően más minőséget ad a mediációnak, növeli a mediátor tekintélyét, a biztonságerzetet, mivel átlátja az egyes tények jogi relevanciáját, és meg tudja jósolni, hogy megegyezés hiányában milyen bírói ítélet születhet.

Természetesen e technikának is vannak korlátai, nem adhat választ minden kérdésre. Bizonyos viták nem oldhatók meg mediáció segítségével, különösen azok nem, ahol komoly zaklatás vagy erőszak mélyíti a konfliktust, vagy ahol az egyik fél nem akar vagy nem tud részt venni a tárgyalásokon. Bizonyos esetekben pedig nem kerülhetőek el a formálisabb megoldások, mint például a vádemelés bűnügyek esetén.

Arbitráció

Az arbitráció a békéltetési módszerek egyik legizgalmasabb formája, mivel ez áll a legközelebb a hagyományos bírói feladatokhoz, azt mégis egy arra kiképzett laikus személy végzi. Lényege, hogy a felek által választott arbitrátor – magyarul választott bíró, döntőbíró –, az eléje terjesztett vitás ügyet végleges ítélettel dönti el. E technika tehát nem sorolható be az egyeztető eljárások közé, mivel a

vitában álló felek döntési jogukról teljes mértékben lemondanak, s átruházzák azt a választott arbitrátorra, aki a hivatásos bírónál jóval szélesebb döntési és mérlegelési jogosítványok birtokában, a semlegesség és pártatlanság elveinek szem előtt tartásával folytatja le eljárását s oldja fel a felek vitáját. Ennek keretében a felek nem alkudoznak, nem tárgyalnak, a döntőbírónak adják elő érveiket, neki tárják fel bizonyítékaikat, és ő kérdezi ki a tanúkat. A meghozott döntés végrehajtható, ha a felek korábban írásos alávetési nyilatkozatot tettek, ennek hiányában azonban visszautasíthatják azt.¹⁴

Az arbitrációs eljárás könnyen elvesztheti legnagyobb erőnyeit, az egyszerűséget, az informálisitást, no és az alacsony költségterhet. Az esetek többségében a feleket ügyvédek képviselik, akik az eljárási szabályokhoz szigorúan tartják magukat. A jogi érvelések következtében pedig a tárgyalások elhúzódnak. A döntés megszületésének időbeli eltolódása, az ügyvédek, szakértők, a jegyzőkönyvvezető, valamint az idővesztés okozta költségnövekedés, mind-mind hasonlatossá teszi az arbitrációt a bírósági eljáráshoz – s ezzel nem tesz jót az eljárás megítélésének. Megoldást az ún. gyorsított eljárás igénybevétele jelenthet. A formális eljárással ellentétben a gyorsított arbitrációt egyszerűség és alacsony költségek jellemzik. A feleket laikus személyek képviselik, s a gyorsaság érdekében az eljárást állandó arbitrátorok vezetik, hogy kiválasztásával ne kelljen

időt vesztegetni. Az arbitrátor jegyzi az eljárást is, legkésőbb egy héten belül pedig köteles döntését röviden, írásos formában megküldeni a feleknek. A költségek ezen tényezőkből következésképpen a formális eljárásénak kb. a harmadát teszik ki.¹⁵

Mindezen túl, a felek esetleg nem érezhetik annyira magukénak az arbitrátortól a döntést, mint ahogyan érezhetik egy közvetítés vagy békéltetés során született megállapodás esetén, bár bizonyos esetekben, amennyiben azt a döntőbíró szükségesnek tartja, a munkáját segítő egyeztető bizottságot hozhat létre, melybe a vitában érintettek azonos számú képviselőt küldhetnek.

Új konfliktuskép

A társadalom befolyásolja konfliktusképünket. A közösségünkben élők különböző üzeneteket küldenek arról, hogy hogyan szemléljük a világot, s mi ezekből az információkból építjük fel azt az érték- és hiedelemrendszert, mely meghatározza viselkedésünket konfliktushelyzetben. Ha már a konfliktusok a társas élet elkerülhetetlen részei, ne kibékíthetetlen, pusztító összecsapásként szemléljük.¹⁶ Mint láthattuk, a konfliktuskezelés tudományterületén új, hatékony és építő jellegű modelleket, stratégiákat fejlesztettek ki, melyek a konfliktusmegoldás folyamatát nem versengő harcra, hanem új információk szerzésére, kapcsolatok építésére, és az együtt működő konfliktusfeloldásra irányuló folyamatként mutatják be.

¹³ Somogyi Árpád: *Mi fán terem a mediáció? – Jogtudományi Közöny 2000 január, 21. oldal.*

¹⁴ Rézler Gyula - Korcsmáros Iván: *A munkaügyi viták rendezése Magyarországon, Döntőbíráskodás, szerk.: Tóth Pál Péter Püski, Budapest, 1999., 59. oldal.*

¹⁵ Rézler Gyula: *A munkaügyi viták megoldásának amerikai modellje, Döntőbíráskodás, szerk.: Tóth Pál Péter Püski, Budapest, 1999., 15. oldal.*

¹⁶ Daniel Shapiro: *Konfliktus és kommunikáció, Open Society Institute, 1995., 163. oldal.*