



HÁTTÉR

HÁTTÉR

Gyenis Gabriella – Pappné Zomi Tímea: Úton az összhang felé.

Hogyan kezeljük hatékonyabban a konfliktusainkat a munkahelyünkön?

A konfliktusok a hétköznapi munkahelyzetek természetes velejárói. Azonban ha ezek tartósan fennállnak, akár tönkre is tehetnek egy munkahelyi légkört. Tény, hogy konfliktushelyzetben gyakran nem megfelelően viselkedünk, leggyakrabban intuitíven, ösztönösen cselekszünk. Konfliktuskezelésünket egyéni szocializációnk, fejlődésünk során sajátítjuk el, amihez szüleink, tanáraink nyújtanak jó – vagy többségében sajnos inkább rossz – modellt. Ráadásul tágabb környezetünk is tele van hamis elképzelésekkel, amelyek tudattalanul befolyásolnak bennünket. A média hamis képet ad a valódi emberi kapcsolatokról, ahol minden tökéletes, nincsenek konfliktusok. A konfliktusokat ezért valamilyen nem kívánatos dolognak tekintjük, amit kerülni kell, le kell tagadni. Ezt az elkerülő stílust preferáló személynél az újra és újra eltemetett problémákból olyan magas szintű stressz-feszültség gerjedhet, amely előbb vagy utóbb pszichoszomatikus betegségekhez vezethet. Rajtunk

múlik, hogy konfliktusaink megmérgezik mindennapjainkat, vagy személyiségfejlődésünk szolgálatába állítva „megzabolázzuk”, hasznosítjuk őket.

Sajnos keveseknek áll módjában otthon, vagy a szakmájuk elsajátítása során megtanulni, hogyan viselkedjenek, mely viselkedési alternatívák alkalmasak egy konfliktus megelőzésére vagy kezelésére, melyek azok, amelyeket mi alakítunk ki az adott helyzetekben.

A konfliktus, kommunikáció, empátia, egymással szorosan összefüggő fogalmak. Munkahelyünkön, családjainkban nap, mint nap járványszerűen terjednek a konfliktusok a rossz kommunikáció, és az empátiahiány talaján.

A konfliktus mint céltévesztett kommunikáció

A konfliktust bizonyos esetekben tekinthetjük céltévesztett kommunikációnak. A jó kommunikáció alapja az odafigyelés. Általában azt gondoljuk, hogy a legnagyobb hangsúly a verbális kommunikáción van. A beszéd tartalma azonban a jelentésnek mindössze 7%-át képviseli. 38%-ot tesz ki a hangszín, hangsúly, beszédritmus, s a maradék 55% a mimika, gesztusok, testtartás, megjelenés. A beszédet kísérő metakommunikációt pedig



igen nehéz tudatosan szabályozni. Gyakran fordul elő, hogy a beszélő kizárólag a kommunikáció tárgyi tartalmára (amit mondunk) összpontosít, miközben megfeledkezik az enél is fontosabb említett tényezőkről (ahogy mondjuk). Ez az oka annak, hogy sok esetben akaratlanul keletkeznek kommunikációs problémák, konfliktusok.

Persze nem lehet anélkül kommunikálni, hogy ebben ne tükröződne a másikhoz fűződő kapcsolatunk. Olyan kölcsönhatás ez, amely konfliktus esetén akár teljesen jelentéktelené süllyeszti a tárgyi információt. Ha az egyik fél a tárgyi szintre, a másik a kapcsolati szintre összpontosít, mindenki fújni fogja a magáét. Az első fontos lépés ilyenkor a helyzet oldásához, hogy a kapcsolatban fennálló konfliktust ismerjük fel és kezeljük konfliktusként. A másik fél értékelése, megítélése hihetetlen mértékben befolyásolja a két ember közötti konfliktusos folyamatokat. Így aztán számolnunk kell azzal, hogy negatív beállítódásunkat a másik ember tudatosan vagy tudattalanul észlelni fogja, és negatívan fog reagálni.

Szükségleteink csapdájában

Gyermekkorunktól fogva él bennünk az a meggyőződés, hogy akivel beszélgetünk az meg is ért bennünket. Ugyanakkor ahhoz, hogy megértsenek, tisztában kell lennünk azzal, hogy mire van szükségünk. Természetesen mindenkinek joga van a szükségleteit érezni és kifejezni, de a tapasztalatok szerint gyakran nagyon nehéz

még saját magunknak is megfogalmazni, hogy mire van valójában szükségünk.

Sokszor éppen saját családi örökségeink gátolják a szükségleteink megfogalmazását, amelyek arra buzdítanak, hogy bizonyos igényeinket ne mutassuk ki, szorítsuk háttérbe. Ilyen gyermekkorban hallott gyilkos mondatok például: „Szégyelld magad, követelőző vagy!”, vagy „Neked soha semmi nem elég?!“

Ezen kívül nemi szocializációnk is befolyásolja igényeinket, és ezek kifejezését. A férfiakat kisgyerekkoruktól „harcosnak” nevelik, akinek egyedül kell megoldania a feladatokat, mégpedig érzelmek kifejezése nélkül. A következő tipikus szülői mondatok is ezt erősítik: „Egy nagyfiú nem sír.”, vagy ha sír, akkor „anyámszony katonája”. Ez persze jó alap egy rossz konfliktuskezelési technika elsajátításához. Sajnos kutatások támasztják alá, hogy a férfiak alacsonyabb életkora egyértelmű összefüggést mutat ezekkel a szocializációs során elfojtásra ítélt dolgokkal. A nőket ezzel szemben sokkal inkább társas kapcsolatra nevelik: nem kell „magányos hősnek” lenniük, szabadabban fejezhetik ki érzéseiket. Ezért későbbi konfliktuskezelésük is hatékonyabb, jobban analizálják a történeteket.

Mindezekon kívül kulturális beágyazottságunk is jelentős mértékben befolyásolja szükségleteinket, és azok kifejezési módjait, lehetőségeit – esetünkben a fogyasztói társadalom, az egyén, és az egyéni érdekek előtérbe kerülése.

A konfliktus mint az empátia hiánya



Az ember azonban társas lény, aki vágyik arra, hogy kapcsolatokat építsen. Az empátia lehet a híd az én-től a te-hez. Segítségével tudjuk beleélni magunkat a másik helyzetébe, fájdalmába, örömébe. Akiben bizonyos okoknál fogva – például gyermekkorban elszenvedett sérelmek miatt – fejletlen ez a készség, vagy esetleg hiányzik, az nagyon nehéz helyzetben van. Az ilyen emberek önmagukból indulnak ki, de ezt nem tudatosítják: „belevetik” (projekció) saját magukat a másik emberbe. Munkahelyi környezetben, munkatársakban sokszor merül fel a kérdés, hogy „nem értem, te miért nem látod úgy a dolgokat, ahogy én?”. Ez egy konfliktusteremtő attitűd, amely megakadályozza a másik ember valódi megértését.

Empátiát természetesen azokkal könnyebb érezni, akikkel egy húron pendülünk. Ott sokkal nehezebb ahol ez a szimpátia hiányzik, de persze ez sem lehetetlen. Az empátia egyfajta érzelmi beleélés és megértés. A másik arckifejezése, testhelyzete alapján tudom tudatosítani, meg tudom nevezni az érzelmi állapotát. A saját érzelmi sémáink rendszerében történik az egyeztetés, hogy mit üzen a látvány. Ezeknek az érzelmeknek a mintáit szüleink, környezetünk adták át. Ha valakinek szegényes érzelmi hatásokban volt része, kevesebb érzelmi sémával fog rendelkezni, kevésbé lesz képes empátiára. Az empátiának azért van kulcsszerepe, mert lényeges, hogy vajon tényleg azt olvasom-e le a másiktól, amit ő valójában érez. Esetenként félreértelmezhetem, s olyat feltételezek a másiktól, ami nem igaz.

Ahhoz tehát, hogy felmérjük, hogy egyáltalán mennyi empátiát várhatunk el magunktól vagy a másiktól, tudnunk kell, hogy mekkora a saját érzelmi raktárunk. Meg kell tanulnunk nagy türelemmel odafigyelni a testbeszédre, elharapott szavakra, a be nem fejezett mondatokra. Sokszor mégis kikapcsol ez a rendszerünk, ha az üzenet kellemetlen. Jó hír, hogy a hiányzó sémák pótolhatóak, pontosíthatóak. Az egymásra találásban segít például, ha beszélgetés közben felvesszük egymás testhelyzetét, pozícióját, együtt lélegzünk.

Agresszió, vagy asszertivitás?

További rossz konfliktuskezelési stratégia a már említett elkerülés mellett az agresszió választása.

A konfliktusokat gyakran azért tartjuk fenn, mert szeretnénk valamit kikerülni, valamit nem szeretnénk magunkból meglátni, beismerni. Így, a másik hibáztatásával át lehet tolni a felelősséget. Ha ő a hibás, nekem nem szükséges változnom. Ez azért is veszélyes, mert amíg áttoljuk a másikra, ami valójában bennünk van, nem vagyunk képesek empátiára. A konfliktus ilyenkor inkább belső konfliktus, ezért tudatosítani kell magunkban, hogy minden konfliktus háttérében lehetnek önismereti hiányosságok is.

Mindenki tudattalanjában vannak „kitagadott” tulajdonságok. Ezek egy részét gyermekkorukban nevelték ki belőlünk, más részük nem fér össze felnőttkori kisüvickolt énképünkkel. Ezek aztán időnként akkor törnek a felszínre, amikor a legkevésbé számítunk rá. Azok a kí-



nos helyzeteink, amelyeket utólag nem tudunk megmagyarázni, csaknem mindig innen erednek. Ha ezeket a tulajdonságainkat – kelő önismeret hiányában – nem vagyunk hajlandók magunkban elfogadni, akkor kivetítjük, és így felfedezzük őket másban, s még haragszunk is értük a másokra. Sok konfliktusnak éppen ez a kiindulópontja. Összeveszünk egymás (vagy saját magunk) rossz tulajdonságain ahelyett, hogy mindenki vállalná a sajátját. Ezért különösen fontos, hogy mindenki felelősséget vállaljon a saját önismeretéért.

Mindannyiunknak van olyan élménye, hogy a vita végére, már teljesen másról van szó, mint amiről a vita elindult. Ha az indulataink közel vannak a felszínhez, gyorsan megsértődünk, összekapunk. Ennek az alapja, hogy indulatainkat nem tanultuk meg megfelelően kezelni. A hatékony konfliktuskezeléshez agresszió helyett aszertivitásra van szükség, amelynek alapfeltétele, hogy „kapcsoljuk ki” az indulatokat és az érzéseket, azaz próbáljuk megtartani őket értelmi síkon. Mindent lehet közölni, de oda kell figyelni a hogyanra. A cél, hogy nagy odafigyeléssel meghallgassuk a másikat, tudatosítsuk a saját érzéseinket a helyzettel, és a másik féllel kapcsolatban, és hogy hogyan jártunk a helyzet kialakulásához. Ha tudatosítom az érzéseimet, nálam lesz a kontroll. Megállapítom, hogy mik a szükségleteim, mik az igényeim. Nyugodtan, határozottan, függetlenül a másik fél viselkedésétől. Ez persze egyáltalán nem könnyű, nagyon sokat kell gyakorolni, mivel a veszekedés hevében elfelejtjük, hogy a konfliktust

aszertívan kell kezelni. Nem árt, ha ezen kívül azt is tudatosítjuk magunkban, hogy a harag ragályos. Aki felemeli a hangját egy vita során, az már veszített.

Kié a felelősség?

Ezek után már nem lepődhetünk meg azon, hogy ha egy munkahelyen jobb hangulatot szeretnénk, a felelősség a mi saját személyiségfejlődésünkön áll: panaszkodás, civakodás helyett szánjuk rá az időnket, energiánkat kommunikációnk, empátiánk, konfliktuskezelésünk fejlesztésére. Hiszen az élet igazán boldog pillanatai nem a konfliktusmentes szürke hétköznapiak, hanem amikor átélhetjük, hogy képesek vagyunk indulatainkat és konfliktusainkat saját magunk szabályozni. Vajon van ennél nagyobb eszköz a kezünkben a sokunk által vágyott összhang (azok a boldog pillanatok, amikor megértjük a másikat) megteremtésének szolgálatában?

Vezetői szemmel...

Ha munkahelyi kapcsolatokról beszélünk, érdemes tanulmányozni a kommunikációt, az empátiát és a konfliktuskezelést a vezető és beosztott közötti kapcsolat szempontjából is. Tudatosítanunk kell egyrészt, hogy gyakran elsősorban a vezetői pozíciónak, szerepnek szólnak azok a reakciók, amelyek az alkalmazkodó vagy elkerülő konfliktuskezelésben, a látszólag együttműködő kommunikációban nyilvánulnak meg. A vezető empátiája az ilyen kommunikáció hatására megnőhet az adott kollégák felé, hiszen kevésbé érzékelheti a valós attitűdöket, határokat.



Elsődleges vezetői feladat a problémák megoldása, a munkahelyen kialakult konfliktusok megfelelő kezelése is. Emiatt átbillenhet a felelősség a vezető vállára, s jó szülőként, természetesen preventív elvekre hivatkozva – hogy ne bonyolódjon tovább az adott konfliktus –, sokszor felesleges mentőöveket dobunk a segítségért felénk fordulóknak, ezáltal akadályozva, megzavarva őket az önálló döntésekben, felelősségvállalásban. Fontos tudatosítanunk, hogy a munkatársak többségében képesek megoldani a feladatokat – egyes esetekben a gyakorlati tapasztalatokból eredően jobban, mint maga a vezető –, s valójában csupán megerősítésre, megértésre várnak. A túlzott segítségnek lehet az a rossz üzenete, hogy a beosztott kolléga alkalmatlannak, ügyetlennek érzi magát és a vezető irányában dühöt, csalódottságot érez, amelynek eredője csupán a túlzásba vitt empátia.

Az arany középutat persze vezetőként sem könnyű megtalálni. Aki inkább konfliktuskerülő, az szívesebben jelzi vissza azt, hogy minden jó, vagy legalábbis jó úton halad, ezzel azonban a problémák valójában nem oldódnak meg. A másik szélsőség, az erőteljes fellépés pedig előfordul, hogy inkább gerjeszti a feszültséget, s a problémák ezzel sem oldódnak meg. A vezető pedig végül értetlenül áll a helyzet előtt, és azon gondolkodik, miért is ilyen nehéz boldogulni az emberekkel?

Éppen ezért szükséges, hogy legyen, aki tükröt tart a vezető elé, aki segít a vezetői szerepnek szóló viselkedést elválasztani az

embernek szóló viselkedéstől. Segítség nélkül ezt hosszú távon szinte lehetetlen jól kezelni, s a vezető időnként magányos farkasként bolyonghat az érzése között – mi szól nekem és mi a szerepnek –, keresve a helyes és eredményes, a közösséget előre vivő, fejlesztő, jó megoldásokat.

Természetesen egy tekintélyelvű vezető, vagy egy demokratikus vezető teljesen másként éli meg és kezeli ezeket a problémákat. Vezetőváltás esetén éppen ezért például egy demokratikus vezetőnek a tekintélyelvű vezető helyébe lépni, és az elveit elfogadtatni a tekintélyelvű vezető vezetése alatt szocializálódott munkatársakkal – vagy éppen fordítva – nem könnyű feladat. A kommunikáció stílusa, az empátiaszint különbözősége, és a konfliktuskezelésben mutatkozó különbségek zavart okoznak a munkatársak működésében.

A felhatalmazó, felelősségteremtő vezetési stílus a magyar valóságban inkább kivétel, mint jellemző. Különösen a segítő szakmák területén azonban, ahol az együttműködésnek kiemelt szerepe van a hatékonyság elérése érdekében, ez a vezetői stílus nagyobb szerepet és teret érdemelne. A kollégák önbecsülésének fenntartása, a team munka, a közös problémamegoldás, az önálló cselekvés, döntési jog, a felelősségvállalás, és az autonómia lehetőséget ad egy olyan folyamat kifejlődéséhez, ahol egy felelősségvállaló, egymásban bízó, egymást támogató munkatársakból álló közösségben mindenki a képességei szerint igyekszik a legjobbat teljesíteni. Mindenkinek jogává, s egyben



kötelességévé válik, hogy megoldja azokat a problémákat, amelyekkel találkozik. Erővel, hatalommal töltődik fel a csapat minden tagja, és nem a többiek legyőzése, hanem a feladatok tökéletes teljesítése a cél. Ez lehetővé teszi mindenkinek, hogy felelősséget vállaljon, hogy a maximumot nyújtsa. A felhatalmazás kétélű fegyver. Egyrészt fokozza a felelősségvállalást, a hatékonyságérzést, a

munkával való megelégedettséget, másrészt azonban mindig lehetnek olyanok, akik kihasználják az ellenőrzés hiányát. De az útnak ez is része. Egy vezető sem omnipotens, nem „minden titkok tudója” – még ha sokan így is érzik – ezért fontos, hogy a kommunikáció, a konfliktuskezelés és az empátia gyakorlása, alkalmazása során mindig kéznél legyen az a bizonyos tükör.

Barnóczki Annamária: NEM-et mondás művészete

Gondolatok az asszertív kommunikációról

„**N**EM-et mondani nem könnyű.” – Sokszor hallottam már ezt, vagy hasonló mondatot ügyfeleimtől az elmúlt években. Amikor elkezdünk dolgozni ezzel a témával, előbb-utóbb kiderül, hogy nem csak NEM-et nem tudnak mondani, hanem más kommunikációs nehézségekkel is küzdenek. A jobb megértés érdekében, több – témájában hasonló - folyamatot gyúrtam egy egészbe, leginkább a coaching-folyamat során megélt lépések ívét érzékeltetve.

Többnyire azok a helyzetek okoznak gondot, ahol ízlésbeli vagy nézetbeli különbségeket kell ütköztetni, érzelmileg érintettek a kom-

munikáló felek, és/vagy alá-fölérendeltségben vannak. Ugyanakkor minden esetben fontos szempont, hogy a kapcsolat hosszútávon is fennmaradjon és működésképes maradjon.

A coaching-folyamat ilyenkor azzal indul, hogy az ügyfél tudatosítja: olyan kommunikációs eszközre van szüksége, amely kölcsönös tiszteleten alapul és hatékony, mert kiáll saját érdekeiért, valamint gondolatait, érzéseit is megosztja. Ugyanakkor elismeri mások jogait is és nyitott a konfliktusok megoldása felé.

A hangsúly itt a kölcsönösségen van. Az ideális „OK vagyok – OK vagy”[1] – jó esetben – legfeljebb az egyik irányba tolódik el. Ha a másik OK, de én nem vagyok az, túlságosan alárendelődom neki és saját érdekeim helyett csak az ő érdekei érvényesülnek. Jó példa az egyik ügyfélszolgálati csoportvezető, aki arra panaszkodott, hogy – annak ellenére, hogy nála a legmagasabb az ügyfél-elégedettség – főnöke sosem elégedett a munkájával. Először leültek egy tisztázó beszélgetésre, majd együttesen meghallgattak több rögzített ügy-