



Fritz B. Simon
**Bevezetés a konfliktus rendszerelméletébe
és a konfliktusmegoldásba**



Tartalom

1. Bevezetés	7
1.1 Mire szolgálnak a konfliktuselméletek?	7
1.2 Mire jó a konfliktus <i>rendszerelmélete</i> ?	9
2. Definíciók	12
2.1 A konfliktus	12
2.2 A megfigyelés	16
2.3 A döntés	19
2.4 Aktív és passzív tagadás – Erős és gyenge konfliktusok	22
2.5 Pszichés és szociális rendszerek mint autopoietikus rendszerek	30
3. Konfliktusterületek	36
3.1 Konstrukciók („Térképek”, 2. megkülönböztetés, indication)	36
3.1.1 Leírás	37
3.1.2 Magyarázat	39
3.1.3 Értékelés	44
3.2 Valóságok („Territóriumok”, 1. megkülönböztetés, distinction)	47
3.2.1 A tárgyi dimenzió	48
3.2.2 A szociális dimenzió	50
3.2.3 Az idődimenzió	57
3.3 Konfliktusmátrix	61
4. Pszichés konfliktusok	63
4.1 Pszichológiai modellek	64
4.2 Érzés és gondolkodás	69
4.3 Ambivalenciák	74
4.4 Témák	76
4.5 A pszichés konfliktusok önszerveződése	78



5. Szociális konfliktusok	88
5.1 Rövid távú konfliktusok	88
5.2 Kollúzió	90
5.3 Strukturális konfliktusok	95
5.4 A konfliktusok kezdőpontja – Az expresszív rend zavara	98
5.5 Az eskaláció	103
5.6 Paradox konfliktusok	111
6. A konfliktusok funkciója	114
6.1 Paraziták	114
6.2 A viszonyminta változása	116
6.3 Trianguláció	120
7. Megoldási minták és intervenciós stratégiák	123
7.1 Differenciálás és rendszerezés	124
7.1.1 Leírás	125
7.1.2 Az időhorizont	126
7.1.3 Értékelés	128
7.1.4 Magyarázat	129
7.2 Kiszállási lehetőségek	131
7.3 Felsőbb hatalom bevonása / közbeavatkozása	135
7.4 A semleges harmadik – Tanácsadó, közvetítő, mediátor, közbenjáró, konfliktusmenedzser, terapeuta	137
7.4.1 A színtér	142
7.4.2 A negatív céldefiníció	143
8. Tíz gyakorlati tipp a konfliktusok megoldásához	145
Irodalomjegyzék	150
A szerzőről	152



1. Bevezetés

1.1 Mire szolgálnak a konfliktuselméletek?

A konfliktusok azon jelenségek körébe tartoznak, amelyek valószínűleg már az emberiség sötét őskorában is feszültséget keltek. Legalábbis valamennyi kultúra mítoszai mesélnek konfliktusokról, amelyeket el kellett simítani. A legérdekesebb modern történeteknek is kedvelt témái a – pszichés vagy szociális – konfliktusok. A világirodalom nagy alkotásai ugyanúgy írnak róluk, mint a bulvársajtó, a regionális napilapok vagy a helyi újságok. Mindenki csaknem mindennap megél konfliktusokat, hol kisebbeket, hol nagyobbakat – legyen szó párkapcsolatról, családról, valamilyen szervezetről vagy a közéletéről. A társas életnek nincs olyan területe, ahol ne lehetne megfigyelni őket. Az, hogy valaki soha egyetlen személyes konfliktust se éljen meg, ritkaságszámba megy. Az ilyen emberekről nem is lehet érdekes történeteket mesélni (talán csak pszichiátriai kórtörténeteket).

Ám konfliktusokról mesélni nem ugyanaz, mint konfliktusokról elméleteket kidolgozni. A leglényegesebb különbség a megfigyelő nézőpontjában rejlik. Az elméletek a kívülálló szemlélő szempontjából magyarázzák az eseményeket, míg a történetek megmutatják, hogyan látják és élik meg őket a résztvevők.

A kérdésre, mire szolgálnak a konfliktuselméletek, a válasz így hangzik: azok számára, akik konfliktusokba bonyolódtak, lehetővé teszik, hogy változtassanak a történet menetén. Mert az implicit és explicit elméleteink azok – már ha eltekintünk attól, hogy az események hevében olykor impulzívan és reflektálatlanul cselekszünk –, amelyek meghatározzák, hogyan viselkedünk konfliktushelyzetekben. Ha megváltoztatjuk az elméleteinket, megváltozik a viselkedésünk is. Attól függően, milyen előfeltevésekhez tartjuk magunkat, különféle elképzeléseink lehetnek a konfliktusok megoldásáról. Az elméleteknek ezért gyakorlati jelentőségük van, így az ember nem lehet elég óvatos, amikor közöttük válogat. Mert a választás a cselekvéseinkre gyakorolt hatása révén akár életveszélyes is lehet (szó szerint).

Jelen bevezető célja, hogy felvázolja a konfliktus *rendszerelméletét*: érdeklődésünk középpontjába a más konfliktuselméletektől való eltéréseket helyezzük, amelyek a rendszerelméleti modellek sajátosságaiból fakadnak (a konfliktuskutatás és -menedzsment szinte enciklopédikus áttekintéséhez l. Glasl, 2010). Szeretnénk megmutatni az események külső nézőpontját, és átláthatóvá tenni a konfliktusdinamika logikáját azoknak, akik önmagukkal vagy másokkal kerültek konfliktusba. És mindezt nem pusztán a megismerés kedvéért, hanem azért is, hogy olyan alternatív viselkedés- és interakciós stratégiákat, valamint konfliktusmegoldási elveket ajánljunk a figyelmükbe, amelyek nem mindig felelnek meg a hétköznapi felfogásnak (ami elég sűrűn vezet a konfliktusok destruktív lefolyásához).

A konfliktusok megoldása néha azt kívánja meg a közvetlen érintettektől, hogy ne ösztönösen viselkedjenek; vagyis olyan tudatos döntést hozzanak, amely ellentmond a spontán, emocionális cselekvési késztetéseiknek. Néha szükség van egy

harmadik fél közbeavatkozására is, aki nem érintett közvetlenül a konfliktusban. Ez lehet egy semleges tanácsadó, konfliktusmenedzser, terapeuta, szervezeti tanácsadó, mediátor vagy közvetítő, de lehet akár egy tekintélyszemély is, egy „felsőbb hatalom”, aki a saját céljai érdekében avatkozik közbe. Azoknak, akik ilyen funkciókat töltenek be, szintén segít ez az értelmezési keret, amelyből megoldási és intervenciók stratégiákat vezethetnek le, legalábbis reményeink szerint...

1.2 Mire jó a konfliktus rendszerelmélete?

A különféle rendszerelméletek igen elvontak. Ennek megvan az az előnye, hogy nagyon különböző jelenségterületekre alkalmazhatóak. De persze ez a nagymértékű elvontság azt is jelenti, hogy a gyakorlati hasznuk attól függ, sikerül-e megtölteni az absztrakt formákat konkrét tartalommal. Csak így lehet a folyamatokat, amelyeket a hétköznapokban megfigyelhetünk és átélhetünk, új és néha meglepő összefüggésekbe helyezni és az eddig átláthatatlan kölcsönhatásokat rekonstruálni.

Ahogy a görög eredetű *szisztéma*, azaz rendszer szó (eredeti jelentése: összetett) mutatja, a rendszerelméletek *összetett egységekkel* foglalkoznak, azaz (1) *elemekkel*, amelyekből a rendszerek felépülnek, (2) *belső kölcsönhatásokkal és struktúrákkal*, illetve (3) *környezetekkel*, amelyekkel szemben a rendszerek *egységekként* elhatárolhatók, valamint (4) a *rendszerek és a környezeteik* kölcsönhatásaival és struktúráival.

A rendszerelmélet itt tárgyalt változatát általában „szisztémás-konstruktivistának” nevezik, mert egy lépéssel továbbmegy, és – ami ismeretelméleti szempontból fontos – a megfigyelőt is

bevonja a koncepcióiba. A vizsgálat tárgya mindig a metarendszer (összetett egység), amely *megfigyelőből és megfigyelt rendszerből* áll. A rendszer elemei közötti kölcsönhatásokra stb. irányuló kérdések ezért a megfigyelő és a megfigyelt rendszer közötti kapcsolatra, illetve a megfigyelés *folyamatára* is vonatkoznak.

A társadalomtudományok területén a megfigyelő bevonása csaknem magától értetődőnek tűnik. Itt ugyanis mindig az ember kettős természetével van dolgunk: egyrészt megfigyelt rendszer, például a biológiában, orvostudományban, pszichológiában vagy szociológiában, másrészt megfigyelő rendszer, amely más embereket figyel meg akár a hétköznapokban, akár valamely tudományos tevékenység során. Ezért az így nyert ismeretek önmagunkra való vonatkoztatását nem csupán nem lehet kikerülni, hanem pontosan ez a tevékenység célja. Az ember kutat, hogy új cselekvési lehetőségeket tárjon fel – nemcsak az egyénnel való érintkezésben, hanem a szociális rendszerekbe történő beavatkozásban is –, azért, hogy ideális esetben *utána* valamit máshogy csinálhasson, mint ahogy *előtte*.

A rendszerben való gondolkodás haszna a konfliktuselmélet terén abból ered, hogy valamennyi pszichés és szociális jelenségre alkalmazható. A pszichológiára, a politikára, a gazdaságra, a tudományra, a nevelésre, a vallásra, a sportra és így tovább, csak úgy, mint „az utca emberére” a mindennapokban – egyszóval: minden területre, ahol konfliktusok figyelhetők meg.

Noha a következőkben felhasznált rendszerelméleti modellek viszonylag elvontak, megnyugtadjuk az olvasót: minden fogalmi sajátosságot megmagyarázunk a szövegben, ha kell, ezért aztán nem szükségesek elméleti előismeretek (bár nem is ártanak). (Aki szeretne a témában jobban elmélyedni, az vegye kézbe Simon 2006-os művét.)



Meglepő lehet, hogy a címben *a* konfliktus elméletéről van szó, hiszen minden konfliktus egyedülállónak tűnik azok számára, akik érintettek benne. Ám ha konstruktivista-rendszerelméleti szempontból nézzük a kérdést, láthatjuk, hogy minden konfliktus – akármennyire is különbözőnek tűnnek az egyes esetek – egy rá jellemző és kényszerítő erejű mintát követ. Ez egyfajta folyamatlogika, amely a konkrét szereplőktől *függetlenül* nagy valószínűséggel, sőt, csaknem szükségszerűen meghatározza a konfliktusok dinamikáját, legyenek azok pszichésék vagy szociálisak. De ez a logika azért *nem teljesen* szükségszerű, vagyis ha a szereplők tudatában vannak, megtörhetik a minta vélt automatizmusát, és olyan módon viselkedhetnek, amely a konfliktus lezárásához – vagy akár kiéleledéséhez – vezet.



Szeretnénk már az elején leszögezni, hogy a konfliktusokat nemcsak nem tudjuk elkerülni, hanem alkalmanként provokálnunk, fokoznunk is *kell* azokat. Rendszerint csak arról beszélnek, hogyan kell a konfliktusoknak elejét venni, hogyan kell őket megoldani vagy elsimítani. A konfliktusoknak kifejezetten rossz hírük van. De erre csak részben (jóllehet, elég nagy részben) szolgáltak rá. Mert azt biztosra vehetjük, hogy konfliktusok nélkül nincs változás és nincs fejlődés, sem pszichés, sem társadalmi. Hogy egy konfliktust pozitívan vagy negatívan kell-e értékelni, a megfigyelő dönti el. És természetesen az is magától értetődik, hogy ez az értékelés is konfliktushoz vezethet...

