

Elméleti összefoglaló konfliktus témakörben - „Konfliktusok a Szolnok Városi Óvodák intézményeiben” című záródolgozat alapján

Készítette: Kolozsvári Katalin pszichopedagógus, intézményvezető és középvezető területen szakvizsgázott pedagógus

Szegedi Tudományegyetem Közoktatási Vezetőképző és Továbbképző Intézet, 2014

Bevezetés

A konfliktusok az emberi civilizáció velejárói. Létrejöhet személyen és csoporton belül, a társadalmi érintkezés valamennyi szintjén. Mozgatórugója a személyiség fejlődésének és a társadalmi változásoknak is. Tetten érhető az általános társadalmi tudás tárházában.

A konfliktus hagyományos értelmezésben negatív jellegű, káros folyamat. Fontos az új szemlélet kialakítása, mely szerint pozitív hajtóerő mindennapi élethelyzeteinkben.

Miért fontos napjainkban a konfliktussal való foglalkozás, fokozott odafigyelés?

Véleményem szerint az óvoda olyan speciális szervezeti rendszer, olyan „minitársadalom”, ahol a szülők és a gyerekek pontosan leképezik a társadalomban zajló változásokat. A konfliktusok kiéleződését, gyakoribbá válását, intenzitásának erősödését elősegítette a munkanélküliséggel megjelenő létbizonytalanság, a társadalmi csoportok között egyre mélyülő feszültség. A szociális háló erősen szakadozott. A család, mint első számú szocializációs színtér, gyakran rendezetlen, értékeiben erősen devalválódott, az emberi kapcsolatokat a türelmetlenség, a feszültség járja át. (Puky, 2003.) ⁽²⁾

Ebben a helyzetben felerősödik az óvoda, mint köznevelési intézmény szerepe. A kisgyermek életének elsődleges szocializációs színtere a család, de személyiségfejlődésük szempontjából fontos szerepe van a közösségekben megélt tapasztalatoknak is.

Az óvodai nevelés egyik törvényi alappillére a 363/2012. (XII. 17). Korm. rendelet ⁽³⁾- az Óvodai nevelés országos alapprogramja, amely pontosan meghatározza az óvodapedagógus modellszerepét a nevelési folyamatokban. Kiemelések az Óvodai nevelés országos alapprogramjából:

„Az óvodában a nevelőmunka kulcsszereplője az óvodapedagógus, akinek személyisége meghatározó a gyermek számára. Jelenléte a nevelés egész időtartamában fontos feltétele az óvodai nevelésnek. Az óvodapedagógus elfogadó, segítő, támogató attitűdje modellt, mintát jelent a gyermek számára.”

„A gyermeki magatartás alakulása szempontjából az óvodapedagógus, az óvoda valamennyi alkalmazottjának kommunikációja, bánásmódja és viselkedése modell értékű szerepet tölt be.”

Az óvodapedagógus nem csak a kisgyermek számára modell, hanem a szülővel történő kapcsolattartás, esetlegesen konfliktushelyzet megoldása során is mintát nyújt kommunikációjával, empátiájával, emberségével.

Az óvoda és a szülők közös célja, hogy a gyerekek szeretetteljes légkörben nevelkedjenek, személyiségük, képességeik úgy fejlődjenek, hogy készen álljanak a sikeres iskolakezdésre. A fejlődés dinamikus folyamat, de emberi igény a harmónia megélése is. Ezt a kettősséget igazolja Dan Millman gondolata is: *„A béke nem a konfliktus hiánya, hanem a konfliktus kezelésének képessége.”* ⁽⁴⁾

Szekszárdi Júlia megerősíti a konfliktussal való bánni tudás szubjektív feltételrendszerének fontosságát: *„A hivatás gyakorlása soránrendkívül nagy jelentősége van annak, hogy a pedagógus miként boldogul önnön problémáival.....A személyes életet érintő intra- és interperszonális konfliktusok közvetve befolyásolják a pedagógiai tevékenységet.”* ⁽⁵⁾

1. Tudnivalók a konfliktusról – rövid elméleti áttekintés

1.1. A konfliktus fogalma, értelmezése napjainkban

Minden emberi érintkezés magában hordozza a konfliktus kialakulásának lehetőségét, bármelyik életkorban és élethelyzetben megjelenhet. A konfliktus olyan ütközés, amelynek során igények, szándékok, vágyak, törekvések, érdekek, szükségletek, nézetek, vélemények, értékek kerülnek egymással szembe.

Az emberi együttélés elkerülhetetlen velejárója. Kialakulhat személyek között, egy személy és egy csoport között, csoportok között, valamint személyen belül is. Gyakran erős érzelmi töltete van, ami heves indulatok kiváltója. Gyakoriságának döntő meghatározója az az általános feszültségi szint, amelyben a társadalom, az intézmény, a csoport, az egyén él. Az emberek többsége szeretné elkerülni ezeket a feszült helyzeteket vagy lecsökkenteni a konfliktusok számát.⁽⁶⁾

Az egymást követő történelmi korokban a konfliktus tartalmának jelentése megegyezik a különböző szótárakban meghatározott tartalommal, amely dinamikus, negatív jelentéstartalom. Webster's Dictionary értelmező szótárában a konfliktus: *„Összecsapás, versengés, vagy ellentétes, összeegyeztethetetlen erők és adottságok kölcsönös ütközése.”* Chambers Dictionary értelmezése szerint a konfliktus antagonizmus: *„Agónia, antagonizmus,*

harc, veszekedés, ütközés, küzdelem.”Longman’S Dictionarydefiníciója értelmében a konfliktus: „*Nézeteltérés, vita, civódás.*”

Leggyakrabban a konfliktus fogalmát a Wikipédia definíciója alapján értelmezik:

„*A konfliktus (latin confliġo «összevet, (fegyveresen) összecsap, megütközik, perlekedik») egyének vagy társadalmi csoportok közötti olyan ütközés, amely mögött igények, szándékok, vágyak, törekvések, érdekek, szükségletek, nézetek, vélemények, értékek szembenállása húzódik meg. Harcra, összeütközésre akkor kerül sor, amikor a felek viselkedése akadályozza egyikük vagy másikuk igényeinek érvényesítését, vagy értékrendjük különböző.*”⁽⁷⁾

Erikson és Dahrendorf elméletében a konfliktus nem csak negatív folyamat lehet, megjelenik a pozitív oldal, mint a változás, változtatás, fejlődés lehetősége. Azt gondolom, hogy egy vezető számára ez az elméleti megközelítés nagy biztonsággal segíti a gyakorlatban megvalósuló előrelépést, haladást a szervezet fejlődése szempontjából. Napjainkban, bár még a hétköznapi gondolkodásban tetten érhető a negatív megítélés, a konfliktusról vallott nézetek egyre inkább kiszélesednek, jellemző a progresszív, többféle meghatározó szempont alapján történő megközelítés. Jellemző példa erre Edward de Bono (1933 -) véleménye, aki szerint konfliktusok a „*konfliktusos gondolkodás*” eredményei – ez a gondolkodásnak egy formája. Ernesto Spinelli kiemeli a merev értékrend és a viselkedési sémák szerepét, ami kikerülhetetlenné teszi a konfliktusokat, és Jonathan Sacks gondolatai, aki a *Különbözés és méltósága* (2002) című könyvében szintén elfogadja a konfliktus kikerülhetetlenségét.⁽⁸⁾

1.2. A konfliktus, mint folyamat

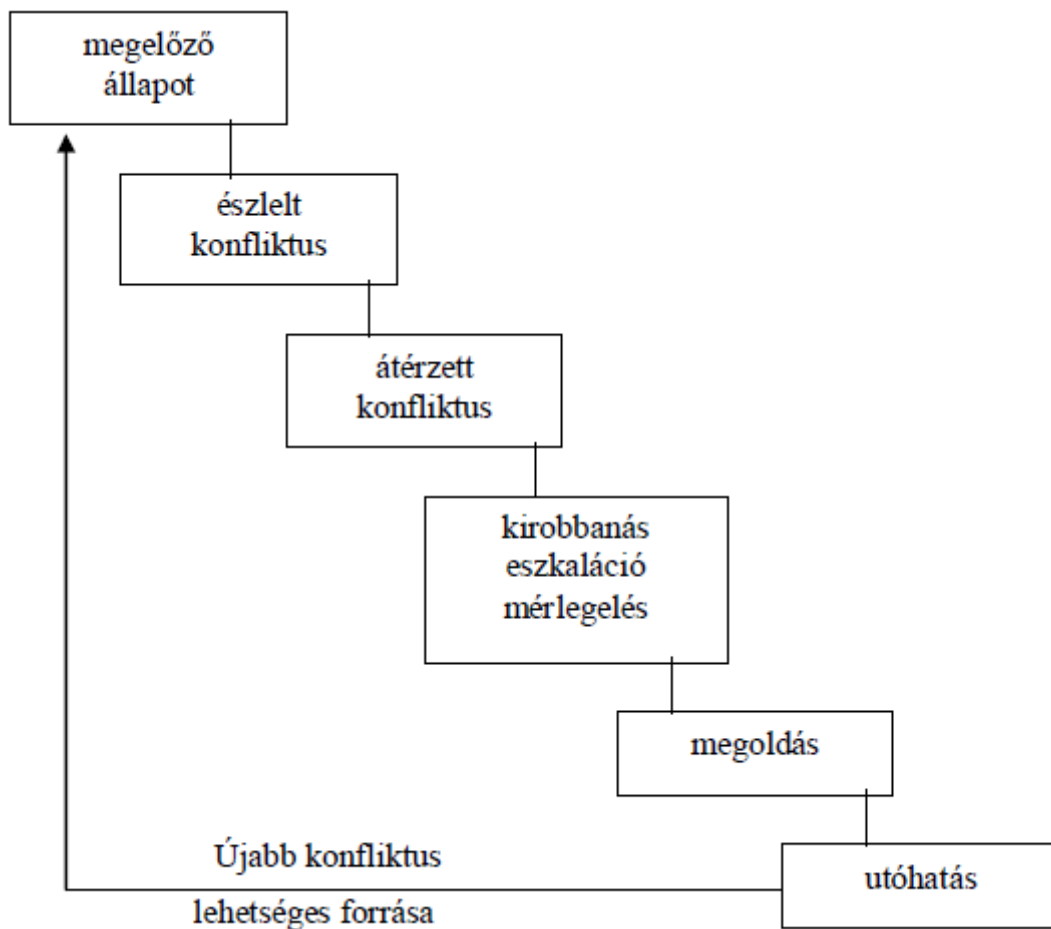
Napjainkban a konfliktus folyamatként való értelmezése már elfogadott.

Kiindulópontja és a folyamatban számos jól azonosítható szakasza különböztethető meg. A megelőző helyzete (látens konfliktus) általában felszín alatti, rejtve marad. A konfliktus, mint lehetőség van jelen, vissza is fejlődhet. Kiválthatja agresszív cselekvés, információk visszatartása, függőségi viszonyok a szervezeten belül. Konfliktus akkor alakul ki, ha valamelyik fél felismeri, hogy fenyegetettségnek van kitéve. A következő fázis a konfliktus felismerése és átélése (észlelt konfliktus). Az észlelést feszültség, fenyegetettség, félelem érzése követi, melynek átélése különböző reakciót vált ki. A konfliktus alatti tényleges viselkedés többféle lehet, függ a személyiségtől és az adott szituációtól is. Két végpontja lehet: az agresszív cselekvés vagy a konstruktív problémamegoldás. A konfliktus-intenzitás skála (Robbins) a kezdő, harmónia szinttől indul, az intenzitás növekedésével különböző fokozatok

jönnek létre. Kisebbségi félreértés, mások nyílt számonkérése, nyers szóbeli támadás, fenyegetések, agresszív fizikai támadások, a másik fél megsemmisítésére irányuló nyílt erőfeszítés.

Társadalmunkban egyre gyakoribb a konfliktusok megoldásának agresszív módja. Már a köznevelési intézményekben is jelen van, tanár-szülő, tanár-tanuló, tanuló-tanuló kapcsolatban. Az iskolai agresszió már világjelenség, számos nemzetközi és hazai kutatás témáját képezi. Komoly kihívást jelent a megelőzés, a kezelés oktatási, nevelési és társadalmi szinten egyaránt.

3.sz. ábra: A konfliktus fázisai ⁽¹⁰⁾



A fenti ábrán jól láthatóak a konfliktus fázisai, amelyek különböző döntési lehetőségeket hordoznak. A lehetséges konfliktusforrások időben történő felismerésével, a kiváltó okok megszüntetésével elkerülhető a konfliktus kialakulása abban az esetben, ha az nem viszi előre a szervezet működését. Vannak olyan helyzetek, amikor a vezető konfliktust generál a változás érdekében.

1.3. A konfliktusok fajtái

A konfliktusok többféle szempont alapján csoportosíthatók.

Szekszárdi Júlia elméleti megközelítésében a megjelenési szintek, a bekövetkezés indokoltsága, a konfliktus relevanciája alapján és a szereplők szerint csoportosítja a konfliktusokat.⁽¹¹⁾

A megjelenési szintek szerint két csoportot különböztetett meg. Ha globális szinten vagy a társadalmi viszonyrendszerben jelentkeznek, akkor makrostrukturális szintről beszélünk. Kialakulhat személyen belül (intrapersonális) és személyek, csoportok között is (interperszonális).

A bekövetkezés indokoltsága alapján vannak olyan konfliktusok, amelyek elkerülhetetlenek. Bizonyos életkori változások is ide tartoznak. Abban az esetben, ha az óvodás korú gyermek családjának szokásai, kultúrája gyökeresen eltér az óvodai szokásrendtől, elkerülhetetlen a szülő és az intézmény közötti konfliktus. A konfliktusok másik csoportja elkerülhető, pl. pontosan megfogalmazott szabályrendszer működtetésével, esetleges igény szerinti újra struktúrállásával. Az életben vannak olyan konfliktusok, amelyek kívánatosak, mert következményeik építő jellegűek az egyén és a közösség életében egyaránt.

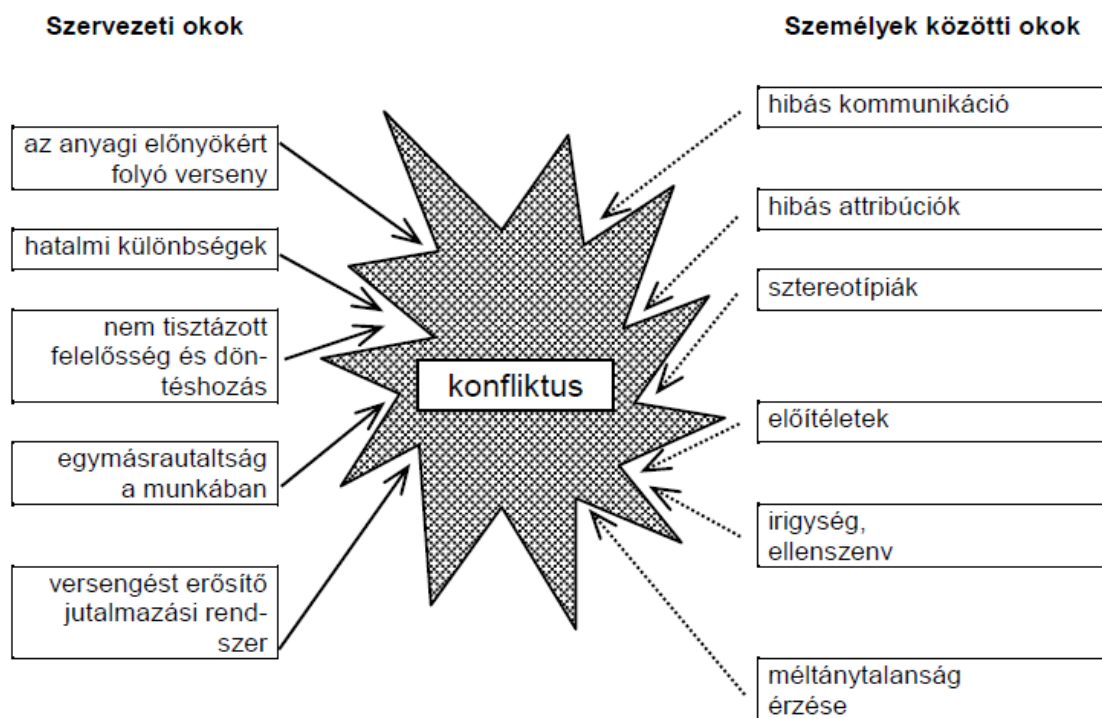
A konfliktus relevanciája alapján lehet látszatkonfliktus, amely esetenként igen látványos, felszínen zajló, félreértésen, adott indulati állapoton alapul.

Gyakorlati példaként említem pl. a munkaidő beosztás, ügyeleti rend kialakítás körüli félreértéseket. A peremkonfliktusok hatása sem túl erős, általában időszakos, rövid időn belül megoldódik. A központi konfliktusok és az extrém konfliktusok hatása hosszan tartó, megoldása nehéz, összetett feladat. Az ilyen jellegű konfliktusok feloldására gyakran külső segítőre (mediátorra) van szükség.

Szereplők szerint csoportosítható személy-személy, személy-csoport, személy-intézmény, ill. csoport-csoport, csoport-intézmény, intézmény-intézmény között, de a személyek képviselik a csoport, társadalom értékrendjét is. Az óvodában felnőtt-felnőtt, gyermek-felnőtt és gyermek-gyermek közötti kapcsolatban alakulhat ki konfliktus.

A konfliktusban résztvevők azonosítása mellett fontos annak megállapítása, mi okozza a konfliktusokat. Közvetlen kiváltó okok, konfliktusforrások Baron-Byrne (1994) kutatásai alapján egyrészt szervezeti okok, másrészt személyek közötti okok csoportjába sorolhatók. Az okok között nem lehet sorrendet felállítani, mert ezek függenek a szervezet nagyságától, funkciójától, felépítésétől.

A következő ábra a munkahelyi konfliktusok okait mutatja be:



2. sz. ábra: A munkahelyi konfliktusok okai (Baron – Byrne nyomán, 1994)

A kiváltó okokat más aspektusból is csoportosíthatjuk.⁽¹²⁾

Beszélhetünk *ténykonfliktusról*, ami akkor jelenik meg, ha valamilyen kérdésben a felek megítélési szempontjai eltérőek. Az ilyen típusú konfliktus különbözőképpen értelmezett vagy hiányos információból eredhet. A ténykonfliktus legfontosabb jellemzője, hogy a tartalom körül körvonalazódik, nem terjed ki a konfliktusban levő emberek személyes jellemzőire, értékeire.

Érdekkonfliktus akkor keletkezik, ha az embereknek egy ügy kimenetelét illetően gyökeresen más érdekeik vannak és az egyik fél érdeke a másik fél kárára érvényesül. A nulla összegű játszmák esetében lépnek fel illetve akkor, ha a rendelkezésre álló erőforrások korlátozottak.

Kapcsolati konfliktus esetén a konfliktus forrása magában az emberi kapcsolatokban gyökerezik. Kapcsolati konfliktust válthatnak ki az előítéletek, a sztereotípiák, kommunikációs akadályok, az ismétlődő negatív viselkedés. A bűnbakképzés, a rivalizálás, a frusztráció gyakran agresszív viselkedéshez vezet. A tény- érdek- és kapcsolati konfliktusok az igénykonfliktusok kategóriájába sorolhatók.

Thomas Gordon kiemelt figyelmet szentel az *értékkonfliktus* fogalmának, ami akkor keletkezik, amikor az emberek értékeket és eszméket eltérően ítélnék meg, amikor mások belső értékeit nem tudják elfogadni, amikor egymástól eltérő életformával, ideológiával rendelkeznek vagy amikor különböző felekezetek vagy pártok elkötelezett tagjai. ⁽¹³⁾

„...*két vélemény, ha összekoccan, szikrát ad és ez világosságot szül, terjeszt...*”

(Gróf Széchenyi István)

A konfliktusok *következményeit tekintve* Morton Deutsch (1996) nyomán megkülönböztetünk konstruktív és destruktív konfliktusokat. A konstruktív vitára jellemző, hogy mind az együttes, mind az egyéni haszon maximalizálható. Következésképpen a vitában létezik egy olyan optimum, melyben a felek mindegyike jól járhat (nem zéróösszeg játszma), a javak, az erőforrások bővíthetőek.

A destruktív vita, mikor az elérhető közös optimum szintje alacsony, az egyik haszna megegyezik a másik veszteségével (Deutsch, 1996).

A kétféle helyzet konstruktív és destruktív jellege abból adódik, hogy a vita megoldása milyen irányba indul meg:

- az első esetben a vita a jövőre, a közös megoldásra és a kapcsolat fenntartására irányul,
- a második esetben a vita a múltra koncentrál és az alapján osztja fel a korlátozott javakat. ⁽¹⁴⁾

Összefoglalva: konstruktívnak tekintjük azokat a konfliktusokat, amelyek:

- gazdagítják az egyén önismeretét
- elmélyítik az adott kapcsolatokat
- növelik a csoport kohézióját
- differenciáltabbá teszik a közvéleményt
- bátorítják a kreativitást
- enyhítik a feszültséget
- hatása pozitív

Destruktív az a konfliktus, amely

- védekező, blokkoló magatartáshoz vezet
- elmérgesíti a légkört
- megrontja az adott kapcsolatot
- hatása negatív

Konfliktusok kezelése, megoldása

A konfliktusok mindennapi életünk részei, nem kerülhetjük el, ezért minden ember a személyiségén keresztül kialakít és érvényesít egyfajta jellemző konfliktusmegoldó stratégiát. Életünk során többféle módot is alkalmazunk a konkrét helyzetnek megfelelően. A konfliktusmegoldás tanulható folyamat, ezért fontos egy kisgyermek szocializációja során a szülői, óvodai minta. Kedvezően befolyásolja a megfelelő stratégia kiválasztását, ha ismerjük a kiváltó okot, a másik fél és saját magunk lehetőségeit, korlátait, esetlegesen mérlegelni tudjuk a konfliktus jövőbeli hatásait. Konfliktusmegoldás során az egyik lehetőség a másik fél legyőzése, de mód van egy kooperatív megoldás kialakítására is.

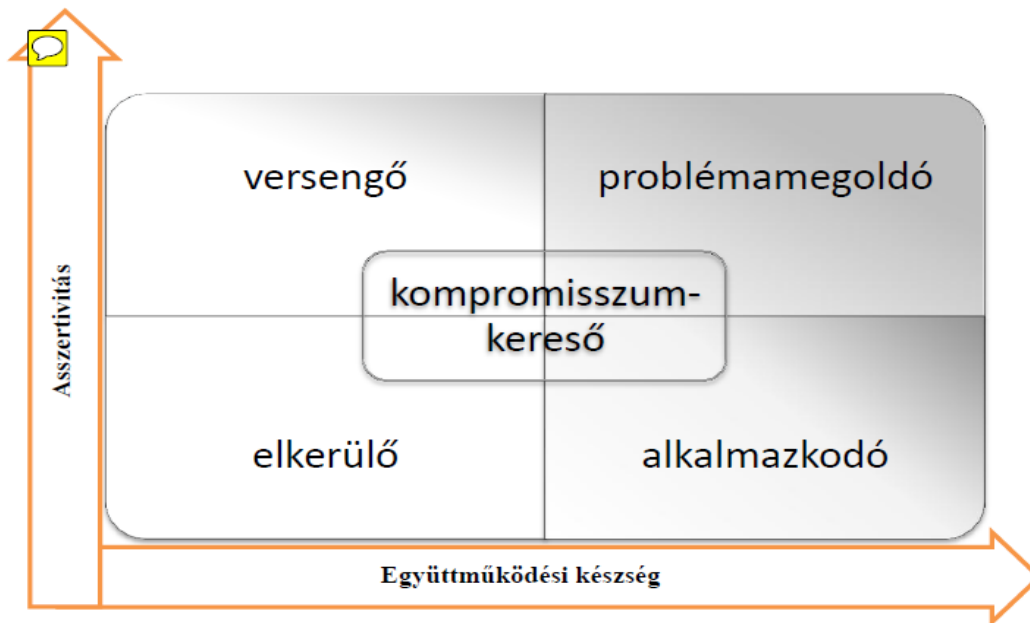
„Közted, és köztem igény-konfliktus van. Én tiszteletben tartom a te igényeidet, de tekintettel kell lennem a saját igényeimre is. Nem használom a hatalmat feletted, hogy nyerjek és te veszíts, de nem engedhetem meg azt sem, hogy te légy a győztes az én vereségem árán. Állapodjunk hát meg, hogy együtt keressük azt a megoldást, amely kielégíti mindkettőnk igényeit, és így senki sem veszít.”⁽¹⁵⁾

A különböző konfliktusmegoldási módszerek, stratégiák közül alapvető konfliktuskezelési ismeretként tekinthető a Thomas-Kilmann féle mátrix. (1997)

A két szerző az ember személyiségét két dimenzióban vizsgálta a konfliktusokban való megélés során:

1. mennyire képes a saját akaratát, érdekét érvényesíteni a vitában
2. mennyire képes mások akaratát figyelembe venni

A két dimenzióban egyszerre vizsgálva az adott egyént, kirajzolódik annak konfliktuskezelő stratégiája, melyet az alábbi ábra és magyarázat mutat meg:



3.sz. ábra: Thomas-Kilmann féle mátrix. (1997)

Az egyes dimenziók kijelölik az egyének konfliktuskezelési stratégiáit, stílusát. Ennek megfelelően öt féle stílust különböztetünk meg, melyek értelmezésében Szekszárdi Júlia és Bakacsi Gyula megállapításai a mérvadók:

Versengő – asszertív és nem kooperatív, az egyén saját érdekeit érvényesíti a másik fél rovására. Ez egy erőorientált mód, amelynek során az egyén minden olyan hatalmi eszközt felhasznál, amely megfelelőnek látszik saját érdekeinek érvényesítése szempontjából. A versengő bátran kiáll jogaiért, nem tekinti fontosnak a másik meghallgatását, csak saját érveit tartja helyesnek és mindenképpen győzelemre törekszik.

Alkalmazkodó – nem asszertív és kooperatív, éppen a versengő ellentéte. Az alkalmazkodás során az egyén lemond a saját érdekeinek érvényesítéséről, hogy kielégítse a másik fél igényeit. Aláveti magát a másiknak, feltétel nélkül behódol neki, gyakorlatilag feladja korábbi vágyait és önfeláldozóvá válik. Az alkalmazkodás jelenthet önzetlen nagyvonalúságot vagy jótékonykodást is, azaz elfogadjuk a másik fél álláspontját.

Elkerülő – nem asszertív és nem kooperatív, ilyen esetben az egyén nem próbálja meg azonnal érvényre juttatni a saját céljait, de nincs tekintettel a másik fél céljaira, elképzeléseire sem. Az egyén elkerüli a konfliktust. Az elkerülés jelentheti azt, hogy az egyén diplomatikusan megkerüli a kérdést, későbbre halasztja a probléma megoldását, vagy, hogy egyszerűen visszavonul egy fenyegető helyzetből, feladva saját álláspontját is.

Együtműködő – asszertív és kooperatív, az elkerülő ellentéte. Az együttműködő személy a vita, tárgyalás során kísérlet tesz a másik fellel való együttműködésre annak

érdekében, hogy olyan megoldást találjanak, amely teljes mértékben érvényre juttatja mindkét fél céljait, igényeit. Ez azt jelenti, hogy mélyrehatóan megvizsgálják a problémát, hogy feltárják a két egyén alapvető céljait, és hogy olyan alternatívát találjanak, amely mindkét fél céljait kielégíti. A két fél közötti együttműködés jelentheti azt, hogy elemzik a véleménykülönbséget azért, hogy tanuljanak egymás álláspontjából, vagy eloszlatnak egy olyan feltételt, amely egyébiránt versengésre készítetné őket, vagy, hogy konfrontálódnak és megpróbálnak kreatív megoldást találni a problémára.

Kompromisszumkereső – az asszertivitás és a kooperativitás között helyezkedik el. A kompromisszumkereső olyan célravezető és kölcsönösen elfogadható megoldást keres és kínál fel a vita során, amely mindkét felet részben – de csak részben - kielégíti. Ez a módzat a versengés és az alkalmazkodás között helyezkedik el, előbbi kettőt vegyíti magában, ennek megfelelően az eredmény is éppen elfogadható mindkét fél számára, ahol egyben a felek le is mondanak valamiről. A kompromisszumkész személy többet ad fel, mint a versengő, de kevesebbet, mint az alkalmazkodó. Ennek megfelelően egy adott kérdést nyíltabban közelít meg, mint az elkerülő, de nem tárja fel olyan mélységben, mint az együttműködő. A kompromisszum-készség jelentheti azt, hogy az egyén kiegyezik a várható „haszon” egy részével, kölcsönös engedményeket tesz, gyors, közbülső megoldásra törekszik. ⁽¹⁶⁾

Szolnok, 2016. május 18.

Hivatkozási jegyzék

1. <http://emk.hu/olvasoszoba/idezetek-gyujtemeny2/#konfliktus-harc> (2014. 03.27.)
2. Puky Istvánné 2003. Konfliktusok az óvodában Comenius Bt. Pécs 12. old.
3. Az Óvodai nevelés országos alapprogramja 363/2012. (XII. 17). Korm. rendelet
4. <http://www.forlong.hu/konfliktuskezeles/>(2014. 03. 27.)
5. Szekszárdi Júlia: Konfliktusok pedagógiája Veszprémi Egyetemi Kiadó 2002. 35. old.
6. Puky, 2003. 17. old.
7. http://www.eandh.hu/konfliktus_kezeles/konfliktus.html.1. (2014. 03. 27).
8. http://www.eandh.hu/konfliktus_kezeles/konfliktus.html.2. (2014. 03.27.)

9. Prof. Dr. Pintér István, Semeginé dr. Tariszka Éva, Horváth János: *A szervezeti magatartás elmélete*. Jegyzet. 2006. 69. old.
10. Prof. Dr. Pintér István, Semeginé dr. Tariszka Éva, Horváth János, 2006. 70-71. old.
11. Szekszárdi, 2002. 8-12. old.
12. Szekszárdi, 2002. 12-13. old.
13. Szekszárdi, 2002. 14. old.
14. http://igyk.pte.hu/files/tiny_mce/File/kari_projektek/informaciotudaservernyesules/tananyagok/1_alprojek/SZK/07_konfliktuselemzes.pdf (2014. április 3.)
15. Csomortáni D. Zoltán: Konfliktuskezelés az óvodában Szegedi Tudományegyetem Szeged, 2011. 65. old.
16. Csapó Judit-Csécsei Béla: Az iskola szervezeti kultúrája. Iskolavezetés és fejlesztés I. Közoktatási Vezetőképző Intézet Szeged, 2004.
17. Kósáné Ormai Vera–Horányi Annabella: Mi, pedagógusok – Kérdések önmagunkhoz Flaccus Kiadó, 2006. 29. old.
18. Torma Boglárka: „Pedagóguspályák- utak és lehetőségek a kiégés és a szakmai kiteljesedés között” *Alkalmazott pszichológia* 2013/3. 7-25. o.
19. Szekszárdi, 2002. 22. old.
20. [http://valtozasmenedzser.hu/tag/solti-and-partners/ \(1.\)](http://valtozasmenedzser.hu/tag/solti-and-partners/)
21. Kucsák Julianna „Konfliktusok a tantestületben” *Új Katedra* 2005/9. 9-11. o.
22. Szekszárdi Júlia: „A konfliktuskezelés gyakorlata” *Új Pedagógiai Szemle* 2001/5. 86-103. old.
23. Klein Sándor: *Vezetés és szervezetpszichológia* SHL Hungary EDGE 2000 Kft 2002.
24. [http://valtozasmenedzser.hu/tag/solti-and-partners/ \(1.\)](http://valtozasmenedzser.hu/tag/solti-and-partners/)
25. [http://valtozasmenedzser.hu/tag/solti-and-partners/ \(2\)](http://valtozasmenedzser.hu/tag/solti-and-partners/)