

Konfliktusmegoldó stratégiáink

„Az író kint sétált a parkban... öld meg az ellenséget! Vigyázz, jönnek a bombázók – kiabálta egy féltucatnyi gyerek.

Az író megszólította egyiküket:

– Mondd, kisfiam, mit játszotok?

– Háborúsdit! – felelték azok csoportosan, magától értetődő büszkeséggel.

– Hogy lehet az, hogy ti háborút játszotok? Nem tudjátok talán, milyen rossz a háború? Inkább talán békét játszhatnátok – mondta az író.

– Egész jó ötleted van – válaszolt egy kamasz ... De hogyan kell békét játszani? Azt senki sem tanítja az iskolában...”

(Csanád Béla, 1991)

Nem tanítjuk az iskolában a békét sem élni, sem játszani. Pedig törvényszerű, hogy az interperszonális kapcsolatokban általában jelentkező problémák, konfliktusok az iskolában is megjelennek. Az iskolai tevékenység az iskolában együtt dolgozó, tanuló gyerekek és felnőttek interakciójában valósul meg. Az interakciók sorozata egyben kisebb-nagyobb konfliktusok sorozata is. *Tausch* szerint minden 40 perces órára 15,1 problematikus szituáció jut. (*Tausch, Tausch, 1971*)

A pedagógusok és gyerek(ek) között kialakuló konfliktusok sajátos nevelési helyzetet jelentenek a szociális készségek kifejlesztése szempontjából, nem csak a tanár-diák viszony alakulása szempontjából. Az egészséges személyiségfejlődés feltétele a harmonikus emberi kapcsolatok kialakításához, fenntartásához szükséges szociális készségek kialakulása. Ezek a készségek minták alapján tapasztalatokon, élményeken keresztül fejlődnek. A konfliktusszituációkban érzelmileg érintett gyermekek „kritikus periódusban” vannak a készségtanulás szempontjából.

A pedagógus szerepéről kialakult felfogás az utóbbi évtizedekben – nem kis mértékben a reformpedagógiai irányzatok hatására – jelentős változásokon ment át. Nevezetesen, megerősödött a pedagógus katalizátorként, a tanulást segítő, szervező szakemberként való felfogása. A tanításról a tanulás segítésére terelődött a hangsúly. A „segítés” hatékonysága, motiváló ereje nagyrészt a „segített” és a „segítő” kapcsolatának függvénye. Az orvosi szakirodalomban jól ismert az orvos-gyógyszer fogalma. A beteg gyógyítása során nemcsak a javasolt terápia, tabletta hathat gyógyítóan, hanem az a mód is, ahogy az orvos a gyógyszert adja, az a légkör és kapcsolat, amely orvos és betege között kialakul. Talán nem merészség párhuzamot vonni az orvos-beteg és a tanár-diák kapcsolat között, ezzel is hangsúlyozva, hogy a pedagógus nevelőmunkájának hatékonysága kettejük kapcsolatának minőségén múlik. Ezt a kapcsolatot nagymértékben formálja, meghatározza a

pedagógus probléma-, konfliktuskezelési stratégiája, a konfliktushelyzetekben nagy hangsúlyt kapó reflektív tevékenysége.

Konfliktuskezelési stratégiák

Az ember viselkedése konfliktushelyzetekben is sok tényező függvénye. A legfontosabb meghatározók a személyiség diszpozíciói, beállítódása, a situáció jellegzetességei, de nem elhanyagolható az a szervezeti légkör sem, amelyben a konfliktus megjelenik. Van-e mód az érzések, bosszúságok kifejezésére, van-e alkalom a problémák megbeszélésére? Elfogadó, toleráns vagy megítélő-e a légkör? Lehet-e hibát, tévedést, nehézséget bevallani megbecsülés elvesztése nélkül? A konfliktuskezelés szervezetpszichológiai megközelítését ebben a tanulmányban nem tekintem feladatomnak. *Filley (1975) szerint az ember viselkedését konfliktushelyzetben az önérvényesítés-önalávetés, illetve az eredményorientáltság-kapcsolatorientáltság dimenziói mentén írhatjuk le.*

Önérvényesítés alatt egy adott személy azon magatartását értjük, amelyen keresztül igényeinek, vélt vagy valós érdekeinek megfelelően törekszik elképzeléseinek, döntéseinek megvalósítására, és eközben kevés figyelmet szentel mások érdekeinek, szándékainak megvalósulására. Az *önalávető* személyiség a másik ember szándékainak, törekvéseinek a megvalósulását segíti, miközben saját érdekeit, elképzeléseinek, megoldásainak megvalósulását mellőzi. Az *eredményorientáltság* erős hajtóerő és sikerre, győzelemre, jó teljesítményre mozgósítja az embert. A *kapcsolatorientált* magatartást a másokkal való jó kapcsolat igénye motiválja, ezért hajlandó lemondani saját érdekéről, elfogadja mások szempontjait, mások szükségleteit, törekvéseit.

A fenti személyiségdimenziók és orientáltság mentén öt konfliktusmegoldási stratégia írható le. Az emberek többsége mind az öt stratégiát alkalmazza, de többé-kevésbé minden emberre jellemző a stratégiák választásának, alkalmazásának gyakorisága.

1. Győztes / vesztes stratégia

A konfliktusban érintettek önérvényesítésre, szándékaik, elképzeléseik olykor erőszakos megvalósítására törekszenek. A konfliktushelyzetet hatalmi harcként értelmezik, győzelemre, gyakran a másik legyőzésére törnek. A győzelem igényét nagyon sokféle tényező (élettörténet, temperamentum, félelmek, hiedelmek, kultúra stb.) motiválhatja. Gyors cselekvést igénylő helyzetekben, krízisben, veszélyelhárításnál a szakértelem, a több információ, tapasztalat birtokában előnyös, esetenként szükségszerű a győztes/vesztes stratégia alkalmazása. De a szokványos, mindennapi konfliktushelyzetekben szembetűnőek a megoldás hátrányai. A gyors és eredményes megoldás tapasztalata alapján olyan helyzetekben is alkalmazzák, amikor szükségtelen, esetenként káros. Illusztrálja ezt egy példa!

„Egykor egyik kislányomat azon kaptam rajta, hogy a virágágyás közepén egy kövér dáliaibimbót gyömrösöl.

– Hát te mit csinálsz itt? – csattantam rá.

– Segítek neki kinyílni! – hangzott az ijedt felelet.”

(*Gyökössy Endre*)

A dália gyömrösölést leállító kiabálás, szidás, elzavarás – tetszés szerint folytatható a sor – ugyan megmenthet egy dáliát, de ha nem hangzik el a kérdés, ha a szülő,

a pedagógus nem kíváncsi igazán a gyermek, a másik szándékaira, akkor nem hangzik el az a válasz sem, amelyre a nevelés építhető.

Hátránya emellett a győztes/vesztes stratégiának, hogy a győztes mellett mindig van vesztes is. A vesztes állapot, a legyőzöttség feszültségekkel jár, önbecsülést sérthet, emiatt újabb és újabb szükségtelen konfliktushelyzetet provokál. A győztes/vesztes stratégia a tekintélyelvű pedagógia konfliktusmegoldási módja. A pedagógus a győzelemhez, valamiféle eredmény eléréséhez a hatalmát, a tekintélyét használja fel, növelve ezzel a pedagógus-gyerek kapcsolat aszimmetriáját és beszűkítve pszichológiai-pedagógiai eszköztárát. A győztes pozícióból kevésbé figyel a gyermek szükségleteire, és a „vesztes” gyermek lázadó, hostilis magatartásában is a győztes/vesztes stratégia indokoltságát látja.

2. Alkalmazkodó konfliktusmegoldási stratégia.

Az alkalmazkodó stratégiát választó ember félelemből, kényszerből, esetleg megfontolt döntés után a partner céljainak, elgondolásainak megvalósulását segíti. A nevelésben betöltött szerepe, hatása attól is függ, hogy ki alkalmazza. A pedagógus tudatos döntéssel vagy a gyermek félelemből, kényszerből. Ilyen esetekben a pedagógus lehetőséget teremthet a gyermeknek arra, hogy tanuljon saját hibás döntéseiből, kipróbálja elképzeléseit. Aszimmetrikus kapcsolatban az erősebb, a hatalommal bíró részéről kikényszerített alkalmazkodás a harmonikus személyiségfejlődést veszélyezteti, az önálrendelést kísérő feszültség mások, más személlyel kialakult konfliktusban aránytalanul erős indulati reakciókat válthat ki.

3. Elkerülő konfliktusmegoldási stratégia

A konfrontáció elkerülése gyakori konfliktuskezelési stratégia. Az alkalmazónak a helyzetértelmezése (túl komoly, összetett vagy jelentéktelen), viszonyértelmezése (nem fontos), illetve a győzelmi esély lehetőségének mérlegelése is befolyásolja használatát. A hagyományosan tekintélyelvű iskola arra neveli a gyermeket – rejtett tantervével mindenképpen –, hogy igaza biztos tudatában sem ésszerű igazának védelmére kelni. (Varga Z., 1974) A pedagógusok akkor alkalmazzák, amikor bizonytalanok a helyzet megítélésében, esetleg hatékony eszköz hiányában a helyzet spontán oldódásában bízva, későbbre halasztják a megoldást. Súlyosabb élethelyzeti problémák, pszichés egyensúlyvesztési állapotok tüneteként jelentkező konfliktusokban a konfrontáció elkerülése és a segítés módjának megkeresése a megfelelő megoldás. Egyéb helyzetekben az elkerülés veszteséggel is járhat, hiszen a pedagógus elveszti a konfliktusból adódó többletinformációt, a szituáció irányítását, a tudatos ráhatás lehetőségét.

4. Kompromisszumkereső konfliktusmegoldási stratégia

Mindennapi szóhasználatunkban a kompromisszumkészséget pozitív tulajdonságként értékeljük. A kompromisszum keresése mint problémamegoldási stratégia nem minden helyzetben pozitív, és főként nem a leghatékonyabb megoldási mód. A konfliktusban érintettek célja kompromisszumos megoldás esetén olyan megegyezés keresése, amely mindkét fél számára elfogadható. Ez a megoldás a szimmetrikus kapcsolatban lévő gyakori stratégiája. De a kompromisszum legtöbbször törekény egyensúlyi állapotot eredményez, és az erőviszonyok változásával az erősebb, a hatalommal rendelkező fél a győztes/vesztes stratégia alkalmazására törekszik a győzelem reményében.

5. Problémamegoldó stratégia

A konfliktus-szakirodalom győztes/győztes stratégiaként is említi a győztes/vesztes elvezetés analógiájára. Ilyen megoldás esetén a résztvevők a probléma interaktív megoldására törekkenek, amely megoldásban mindkét fél érdekei, igényei, szándékai, elképzelései figyelmet kapnak. Kölcsönösen biztosítják a másik fél önérvényesítését, vállalva, elfogadva az önalávetést.

Ez a stratégia együttműködést igényel, nyitottságot, toleranciát, empátiát feltételez. A közös megegyezésen, elfogadáson alapuló megoldás megvalósítására mindkét fél elkötelezett, érdekelt. Egymás mélyebb megismerése, a szándékok, igények, elképzelések megosztása során a személyes kapcsolat szorosabbá válhat és lehetőség nyílik egymás eddig nem ismert értékeinek felfedezésére.

A tanítás-tanulás együttműködést igényel, az iskola céljait együttműködéssel lehet megvalósítani. A kooperációhoz képességekre, megértésen, elfogadáson alapuló kapcsolatokra is szükség van. Ugyanakkor a közös cél megvalósítása során szükségszerűen felmerülő konfliktusokat a pedagógusok többsége versengéssel, kényszerítéssel oldja meg.

Gordon (1989) nagy hatású könyvében fogalmazza meg azt a megállapítást, amelyet egyébként a hazai empirikus kutatások is alátámasztanak (H. Komoly J. 1978, Horváth-Szabó 1991), hogy a tanárok szinte kivétel nélkül versengnek, illetve győzelemnek tekintik az iskolai konfliktusok megoldását. A tanár-diák viszony hatalmi harcnak is leírható, amelyben természetes ellenségek állnak egymással szemben.

Kommunikációelméleti szempontból nézve a tanár-gyerekek interakcióiban a kapcsolati viszony folytonos definíciója történik. A győztes/vesztes stratégia alkalmazásakor a kapcsolat aszimmetriája, a fölé-alárendeltség hangsúlyozódik, míg a problémamegoldó stratégia a kapcsolatot a szimmetria irányába mozdítja el. Az életkor növekedésével a gyerekek felnőttekkel való kapcsolataikban az aszimmetria csökkenésére törekednek. Indirekt módon sajátos eszközeikkel a helyzetek uralására vagy legalábbis befolyásolására törekednek. Bohóckodnak, szemben állnak, érvelnek, sok esetben kikényszerítik a pedagógus tehetetlenségét. Vagyis a szimmetrikusabb tanár-gyerekek kapcsolat igénye nyitottá teszi őket mind a győztes/vesztes, mind a győztes/győztes stratégia alkalmazására.

A nevelépszociológiai szakirodalom evidenciaként kezeli azt a tényt, hogy a pozitív megerősítés hatékonyabb nevelési eszköz, mint a negatív megerősítés. Ennek ellenére a kényszerítés – Jacobson (1977) szerint –, a legdestruktívabb viselkedésváltoztatási beavatkozás a győztes/vesztes stratégiákban iskoláink többségében mindennapos. Gyakori alkalmazását magyarázza talán, hogy a nevelési problémahelyzetek megoldása során a pedagógusok saját iskolai tapasztalataikra támaszkodnak, illetve az adott iskolában működő, elfogadott megoldásmódokat veszik át. (Jordell, 1987) A tekintélyelvű megoldások gyors és időnként látványos eredményei elfedik a megoldás hátrányait, és kevés lehetőséget hagynak más, hatékonyabb stratégiák kipróbálására, alkalmazására.

A konfliktusokra reagáló magatartás az önalávető-önérvényesítő dimenzió mellett az eredmény-, illetve kapcsolatorientált személyiségirányultság mentén is leírható. Eszerint a győztes/vesztes stratégiát preferáló személyek számára az eredmény a fontos, és kisebb jelentősége van a személyes kapcsolatoknak. Az alkalmazkodó stratégiában az eredmény fontossága csökken, és a kapcsolat jelentősége nő meg. A győztes/győztes stratégia a személyiség eredmény- és kapcsolat-szükségletét egyaránt kielégíti.

A gyerekek iskolához való viszonyát vizsgáló kutatások egyértelműen bizonyítják, hogy a viszonyt, a gyerekek iskolai közérzetét, az iskola alapozó szakaszá-

ban különösen a pedagógusokkal kialakított kapcsolat határozza meg. (Veczkó, 1986)

A tanári stresszt vizsgáló kutatások ugyanakkor azt a tapasztalati tényt támasztják alá, hogy a pedagógusok számára a legjelentősebb stresszforrás, de a legnagyobb örömforrás is, a gyerekekkel való kapcsolat. (Horváth-Szabó, 1990) Ennek ellenére a pedagógusok többsége nem él a hatékony konfliktuskezelésből fakadó előnyökkel, nem alkalmazza a kapcsolatot gazdagító, elmélyítő megoldásmódokat. E témakörben tartott pedagógus-továbbképzések során szerzett tapasztalataim szerint a pedagógusok magánéleti konfliktusai megoldása során az iskolaival ellentétben az alkalmazkodó stratégiát alkalmazzák leggyakrabban. A kapcsolat fontossága mellett a stratégiaválasztás különbségét magyarázhatjuk azzal is, hogy érzelmileg érintett helyzetekben gyakoribb a személyiségfüggő reakció.

Szervezetpszichológiai kutatások szerint a személyiség sajátosságai nagyobb szerepet játszanak a strukturálatlan vagy újszerű helyzetekben, míg a situációfüggőség nagyobb ott, ahol merevebben előírtak a kötelezettségek, funkciók, tevékenységek, szerepek. A hagyományos iskola hierarchikus szervezet, amelyben mind a tanuló mind a pedagógus szerepe meghatározott. A pedagógus fejében létező implicit pedagógusszerep-felfogás, illetve a pedagógus-gyerek viszonyról kialakult elképzelések sok esetben összeegyeztethetetlenek a problémamegoldó stratégia elfogadásához, alkalmazásához szükséges szerep- és viszonyfelfogással. A győztes/vesztes stratégia a hagyományos, erősen aszimmetrikus tanár-diák viszony elképzeléssel, illetve a tudás, tapasztalat hordozójaként felfogott tanárszereppel harmonizál. A győztes/győztes stratégia alkalmazása kevésbé egyenlőtlen kapcsolatfelfogást igényel, és a tanár szerepében a fejlődést segítő, tanulást szervező funkciót emeli ki.

Azonban a pedagógusszerep-felfogástól függetlenül is világos, hogy a tanár-diák konfliktusok megoldásában nem azonos a két fél felelőssége. A pedagógus-mesterség fogalmába beleértődik a kapcsolat kialakító képesség épp úgy, mint az együttműködési képesség, a tolerancia, empátia megtanításának képessége is, vagyis a „békére” nevelés képessége is.

Felhasznált irodalom

- H. Cornelius-Sh. Faire (1989): Everyone can win. Simon Schuster, Australia.
Csanád Béla (1991): A bölcsesség iskolája. Christianus, Bp.
M. Deutsch (1973): The Resolution of Conflict New Haven: Yale University Press.
A. C. Filley (1975): Interpersonal Conflict Resolution Glenview Ill. Scott, Foresman and Co.
Gordon, Th. (1989): T. E. T. A tanári hatékonyság fejlesztése. Gondolat Könyvkiadó, Bp.
Gyökössi Endre (1985): Együtt a szeretetben M. Ref. Sajtóiroda, Bp.
Horváth-Szabó K. (1990): A tanári stressz és következményei. = Pedagógiai Szemle, 1. sz. 14–20. o.
Horváth-Szabó K. (1991): Konfliktusok az iskolában. Oktatáskutató Intézet, Bp.
Jacobson, N. S. (1977): Training Couples to Solve their Marital Problems. J. of Family Counselling 5. 22–31. o.
Jordell, K. Q. (1987): Structural and personal influences in the socialization of beginning teachers. Teaching and Teacher Education (3) 165–177.
Edgar H. Schein (1978): Szervezési lélektan K. J. K.
Tausch, Tausch (1971) Erziehungspsychologie, Göttingen.
Ungárné Komoly Judit (1978): A tanítói személyiség pedagógiai pszichológiai vizsgálata. Akadémiai Kiadó, Bp.
Varga Zoltán (1974): Iskolai ártalmak. Tankönyvkiadó, Bp.
Veczkó József (1986): Gyerekek, tanárok, iskolák. Tankönyvkiadó, Bp.