SZOCIÁLIS ÉS GYERMEKVÉDELMI FŐIGAZGATÓSÁG

ERŐSZAKMENTES KONFLIKTUSKEZELÉS A HAJLÉKTALAN SZEMÉLYEK ELLÁTÁSÁBAN

ERŐSZAKMENTES KONFLIKTUSKEZELÉS A HAJLÉKTALAN SZEMÉLYEK ELLÁTÁSÁBAN

HALLGATÓI TANANYAG

Szerző

Dr. Koczka Klára

Az idegen nyelvű szakirodalom fordításában és a szöveggondozásban közreműködött

Katona Dóra

Seres Ildikó

EFOP-3.8.2-16-2016-00001 Szociális humán erőforrás fejlesztése kiemelt projekt

Az EFOP-3.8.2-16-2016-00001 kiemelt projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.



A kiadvány a Szociális és Gyermekvédelmi Főigazgatóság

EFOP-3.8.2-16-2016-00001 számú

Szociális humán erőforrás fejlesztése című kiemelt projekt keretében készült

Előzmény: TÁMOP-5.4.10-12/1-2012-0001 Szociális képzések rendszerének modernizációja kiemelt projekt keretében elkészült tananyag

szerző: Fige Gergely

cím: „Feszült helyzetek” Konfliktuskezelés - mediáció

Kiadja Szociális és Gyermekvédelmi Főigazgatóság

1132 Budapest, Visegrádi utca 49.

Telefon: +36 1 769 1704

www.szgyf.gov.hu

Felelős kiadó Bátori Zsolt főigazgató

Budapest, 2017

Tartalom

1 A konfliktusok forrásai, területei, szakaszai 6
1.1 A konfliktusok kialakulásának forrásai 7
1.2 A konfliktusok területei, szakaszai 10
1.3 A kialakult konfliktusok eszkalálódási folyamata 13
1.4 A konfliktusok specifikumai a hajléktalan-ellátásban 17
1.5 Tipikus konfliktushelyzetek a hajléktalan személyekkel végzett szociális munkában 25
2 A konfliktusok kezelése 28
2.1 Konfliktuskezelési modellek 28
2.2 A konfliktuskezelés alapvető módszerei 34
3 Erőszakmentes konfliktusmenedzsment 38
3.1 Erőszakmentes konfliktuskezelés 39
3.2 A düh kezelése 43
3.3 Tárgyalás és mediáció 46
3.4 Társas szerződés 48
3.5 Erőszakmentes konfliktusmenedzsment az esetkezelés gyakorlatában 49
4 Felhasznált irodalom 53

1 A konfliktusok forrásai, területei, szakaszai

Összefoglalás

A fejezetben összefoglalásra kerülnek a konfliktus elméletével összefüggő háttér-információk, melyek segítik a megfelelő kontextusba helyezést. A konfliktusok kialakulásának forrásai, okai, területei és szakaszai kerülnek bemutatásra, melyek megkönnyítik a folyamatok, és a folyamat hátterében álló okok megértését. A konfliktus lefolyásának különböző szakaszai és a beavatkozási lehetőségek ismerete a tudatos segítői magatartást támogatják. A fejezet kitér a hajléktalan személyekkel folytatott segítői munka specifikumaira.

Cél

A fejezetben a célcsoport megismerése mellett a fő hangsúly a konfliktus elméleti hátterének, folyamatának megismerésére helyeződik. Ezáltal a segítők tudatosabban járhatnak el saját konfliktusaik során, bővíthetik elméleti tudásukat és eszköztárukat a megtanult információk segítségével.

Kulcsszavak

konfliktus, destruktív konfliktus, konstruktív konfliktus, konfliktus jellemzői, kiváltó okok, konfliktusforrások, konfliktus szintjei, eszkalálódás, elmélyülési szakasz, a konfliktus feloldása, hajléktalanság, hajléktalanság okai, segítő személyisége

Tanulást segítő kérdések

Mi a konfliktus? Mi jellemzi a destruktív és a konstruktív konfliktust?
Mi a kommunikációs, kulturális, strukturális és a magatartásbeli konfliktus jellemzője?
Milyen kiváltó okai, forrásai, szintjei lehetnek a konfliktusnak?
Milyen szakaszai vannak a konfliktusnak?
Mit jelent a konfliktus eszkalálódása?
Milyen konfliktusok fordulnak elő a hajléktalanságban?

Magyar nyelvű ajánlott irodalom

Kertész T. (szerk.) (2001): *Mediációs szöveggyűjtemény. Szemelvények a mediáció irodalmából.* Budapest, Partners Hungary
Garz, H-G. (1999): Mi teszi a tanácsadást hatékonnyá? - Adalékok a tanácsadási szituáció hatótényezőihez és a tanácsadó beszélgetés ismérveihez. In: Zászkaliczky P. – Lechta, V. - Matuska O. (szerk.): *A gyógypedagógia új útjai. Rendszerfejlesztés, tanácsadás, integráció*. Budapest, BGGYTF
Szilágyi K. (1994): *Az egyéni tanácsadás: Módszertani kézikönyv munkavállalási, munka- és pályatanácsadók számára*. Gödöllő, GATE
Göncz K. – Geskó S. – Herbai I. (1998): *Konfliktus-kezelés civil szervezetek számára*. Budapest, Partners Hungary
Tringer L. (2007): *A gyógyító beszélgetés*. Budapest, Medicina Könyvkiadó
Trotzer, J. (1992): A tanácsadás és a csoport. In: Ritoókné Ádám M. (szerk.): *A tanácsadás pszichológiája*. Szöveggyűjtemény. Budapest, Tankönyvkiadó

1.1 A konfliktusok kialakulásának forrásai

A konfliktus a mindennapi életünk része, életünknek elkerülhetetlen velejárója. Ezért nagyon fontos, hogy megismerjük kialakulásának okait, forrásait és megtanuljuk jobban kezelni a kialakult konfliktussal terhelt helyzetet.

A konfliktus szó jelentése összeütközés, vitás helyzet (Bék – Csifféry, 2003, 254. o., Örvényesi, 2011). A konfliktus egy folyamat eredménye, olyan összeegyeztethetetlen különbséget jelent, melyet gyakran erős érzelmi töltet kísér. A konfliktus során a felek szándékai, vágyai, törekvései, érdekei, szükségletei, nézetei, véleményei, értékei kerülnek szembe egymással (Szekszárdi, 1995). Konfliktusról akkor beszélünk, ha az érintett fél valamilyen negatív viszonyulást érzékel önmagához, számára fontos dolgokhoz. Harcra, összeütközésre akkor kerül sor, amikor a felek viselkedése akadályozza egyikük vagy másikuk igényeinek érvényesítését vagy értékrendjük ütközik. A konfliktus olyan egyének vagy csoportok között eszkalálódott versengés, ahol mindenki azt szeretné elérni, hogy előnyhöz juthasson a hatalom, a források, az érdekek, az értékek vagy a szükségletek terén és legalább az egyik fél szerint a céljaik összeegyeztethetetlenek (Laune, 1991, id. Popovics, 2014).

A konfliktusban sokan rosszul érzik magukat, mert kellemetlen érzések társulnak a helyzethez, személyekhez, mert elvonja a figyelmet a valódi problémáról, és mert többletenergiát és erőforrást igényel. De, ha előnyös helyzetté lehet formálni, akkor elősegítheti új stratégia megvalósulását és lehetőséget ad arra, hogy megbeszélésre kerüljön a probléma, megakadályozza a probléma növekedését.
A konfliktus Morton Deutsch (1973) álláspontja szerint lehet jó, funkcionális, azaz **konstruktív** és lehet rossz, diszfunkcionális, azaz **destruktív**. Deutsch szerint a konfliktusokat nem megszüntetni kell, hanem a fejlődés lehetőségét kell bennük látni.
Varga Szabolcs (2009) a következőképpen foglalta össze a két konfliktusfajta közötti alapvető különbségeket:
A konstruktív konfliktus felszínre hozza az ötleteket, leválasztja a problémát az egyénről, csökkenti a feszültséget, átláthatóvá teszi az erőviszonyokat, elősegíti a megfelelő önértékelést és a változást, növeli az együttműködést, elősegíti a konfliktus kreatív megoldását, a probléma tisztázását.
A destruktív konfliktus védekező magatartáshoz és a csoport széteséséhez vezet, mélyíti a különbségeket, megakadályozza az együttműködést, nem megfelelő viselkedést indukál, eltereli a figyelmet az igazi problémáról.

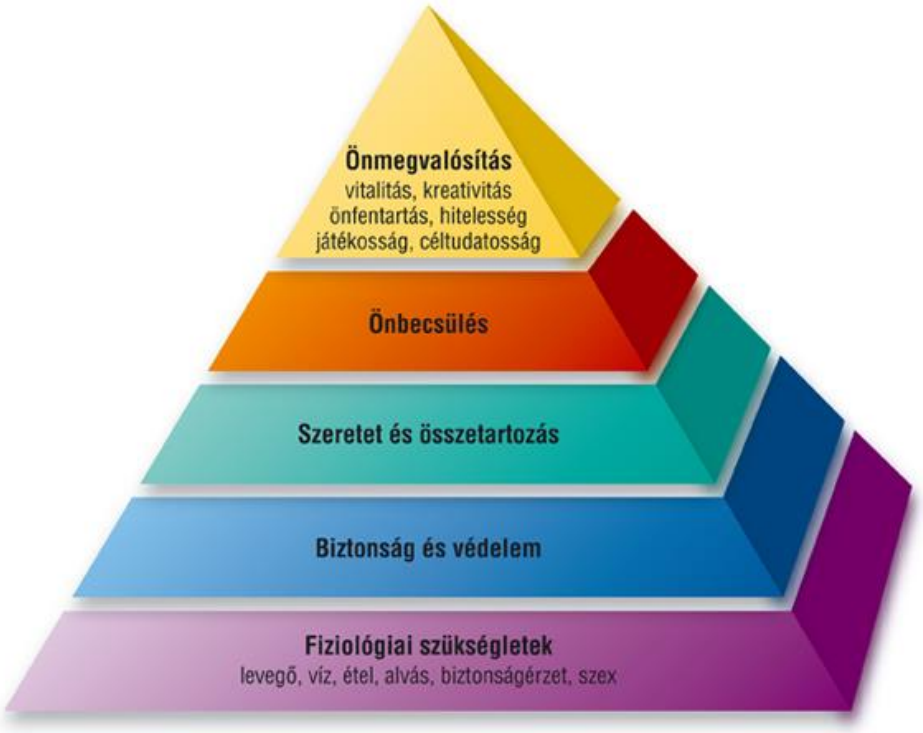
Boulding (1962) szerint a konfliktus a versengés egyik formája, és ebben a versengő légkörben elkerülhetetlen a nézeteltérések kialakulása. A konfliktus hozzájárulás a társadalmilag szükséges egyensúlyhelyzethez. Mivel minden egyensúlyhelyzet viszonylagos és időleges, ezért az aktuális egyensúly a folyton keletkező és a folyton megszűnő konfliktusok sorozatára épül. A konfliktus az érdekek összeütközésének felszínre hozásával, a tudatos kezelés lehetőségének biztosításával adja a fejlődés lehetőségét, az értékek megőrzését és hozzájárulhat a tagok lojalitásának fokozódásához az egységen belül. A különböző elméletek, irányzatok szerint a konfliktusok számos formában tipizálhatók.

Mastenbroek (1991) nyomán a csoportok közötti kapcsolat szerint vagy a konfliktus megjelenése szerint történik a konfliktusok közötti megkülönböztetés. A **csoportok közötti kapcsolat típusa szerint** megkülönböztetjük **az instrumentális konfliktust**, amely a munkamegosztás kommunikációs zavaraiból vagy a pontatlan feladat meghatározásból fakad, valamint a **szocioemocionális konfliktust**, mely olyan véleményeket takar, amelyek a másik elfogadásával hozhatóak kapcsolatba. Emellett ebbe a csoportba sorolhatók a **tárgyalási** valamint **a hatalmi és függőségi konfliktusok**, melyek kiváltó oka egyrészt az egyenlőtlen elosztási viszonyokból fakad, másrészt az egyének, csoportok rivalizációja miatt alakulhat ki.

A konfliktus megjelenése szerint megkülönböztetjük a kommunikációs, a kulturális és magatartásbeli és strukturális konfliktusokat.
A kulturális konfliktus során a különböző kulturális héttérrel rendelkező személyek ugyanazokat az eseményeket teljesen máshogyan értelmezhetik. Más preferenciákkal, előítéletekkel, értékítéletekkel, attitűddel rendelkező személyek között összeütközések jelentkezhetnek. Ezek az értékek nehezen módosulnak, ezért kompromisszum vagy konszenzus nehezebben jöhet létre közöttük.
A kommunikációs konfliktus hátterében az információ állhat. Ez az információ lehet túl kevés (nem elegendő a véleményalkotáshoz), túl sok (akadályozza, hogy a lényeges információkra koncentráljunk), lehet téves (szándékosan vagy hanyagságból nem megfelelő információ adása). A vita háttérében gyakran előfordul, hogy a felek egymástól eltérően értékelik az információ megfelelőségét, illetve abból más és más következtetéseket vonnak le.
A magatartásbeli konfliktust okozhatja az egyén részéről a helytelen viselkedés megválasztása, azaz nem a közösségi normák szerinti elvárt, szituációnak megfelelő viselkedés vagy szerepkonfliktus. A szerepek közötti összeütközés gyakran a nőket érinti, mivel a kétkeresős családmodell általánossá válásával megnőtt a nő szerepeinek összeegyeztethetőségének problémája (Allen et al, 2000). Rizzo meghatározása szerint „több szerep egyidejű megléte esetén a szereppel együtt járó különböző elvárások olyan válaszreakciókat válthatnak ki, amelyek egymással összeegyeztethetetlenek vagy amelyeket priorizálni szükséges, így az egyik szerep ellátása a másik szerep ellátását nehezíti vagy lehetetlenné teszi.” (Rizzo et al., 1970, 155. o.) Ezt a koncepciót szerepkonfliktusnak nevezik.
A **strukturális konfliktusok** lehetnek szervezeten belüliek (szervezeten belüli, egyének és csoportok közötti konfliktus), lehetnek szervezet közöttiek (a szervezetekkel azonos vagy különböző munkaterületek között létrejövő ellenlét) és lehetnek országos, nemzetközi konfliktusok.

A konfliktus okai magyarázatot adnak arra, hogy mi vezet az összeegyeztethetetlen véleményekhez. Szekszárdi Júlia (1995) megkülönbözteti az érték-, érdek-, kapcsolati-, információs eredetű és ténykonfliktusokat:
Információ alapú a kiváltó ok, amikor túl sok vagy túl kevés, esetleg téves az információ, eltérőek a vélemények az információk súlyát, fontosságát illetően vagy eltérően értékeik őket.
Kapcsolati alapú a konfliktus kiváltó oka, amennyiben szerepzavarok, téves észlelések, sztereotípiák, negatív viselkedések jelennek meg, jellemzően kommunikációs vagy érzelmi alapokon áll. Ennek következtében a kapcsolatban sok a vita, mely egyre növekvő és egyre nehezebben megoldható konfliktus-spirálhoz vezet.
A **strukturális alapú konfliktus**ról akkor beszélünk, ha a vita oka a feleken kívüli okokra vezethető vissza. Ilyen például az egyenlőtlen erőviszonyok, kontroll-lehetőségek, hatalommegosztás, forrás elosztás vagy a forrásokhoz való egyenlőtlen hozzáférés, időhiány, szervezeti változások esetleg jogi korlátok.
Az értékalapú konfliktus az alapértékek különbözőségeit foglalja magába, „a vélt vagy valós hitrendszerbeli összeütközéseken alapulnak.” (Varga, 2009, 22. o.)
A szereplők számára más és más kritériumok döntőek egy helyzet, szituáció, dolog megítélése során, melyben más tényezők is, például kulturális eltérések is szerepet kaphatnak. Az eltérő értékek csak akkor okoznak az emberek között konfliktust, ha az egyik fél rá akarja kényszeríteni az értékrendjét a másik félre, kizárva saját értékrendjének megtartását.
Az érdekalapú konfliktus esetében „a felek összeegyeztethetetlen igényei versenyeznek egymással.” (Varga, 2009, 20. o.) Lehet szubsztantív (lényegi) különbségek miatt (például pénz, fizikai erőforrások, idő), tartalmi, procedurális (eljárási) folyamatra vonatkozó vagy pszichológiai okokra visszavezethető. Az érdekek összeütközését az eredményezi, hogy a felek le akarják győzni a másik felet, mert érdekeik ellentétben állnak.
Ténykonfliktus akkor alakul ki, ha mindenki a saját meggyőződését szeretné érvényre juttatni a vita során. Szekszárdi Júlia szerint a nézetek közötti eltérés leggyakoribb oka az információhiány.

A konfliktusok forrásai lehet **a hozzájutás az alapvető szükségletekhez**: „alapvetőnek nevezzük azokat a szükségleteket, amelyek a szervezetet belső egyensúlyát hívatnak fenntartani” (Budavári-Takács, 2014, 24. o.).
Abraham Maslow motivációs elméletében mutatja be a szükséglet-hierarchiát, a motivációs piramist.



1. ábra. Maslow motivációs piramisa
(forrás: Maslow, 2003)

Maslow szerint a legalapvetőbb szükségletek a fiziológiai szükségletek (például az alvás, evés, ivás), és a biztonság szükséglete (veszélyektől való mentesség), amelyek nélkül az ember nem képes más szükségleteire figyelni, azokat figyelembe venni. Miután ezek kielégültek, kerülnek előtérbe a következő szint szükségletei, amelyek magasabb rendűek.
A szeretet, valahová tartozás szükséglete a másokhoz való tartozásban, elfogadottságban, befogadottságban jelenik meg, mely már az állatoknál is jelen van.
A megbecsülési szükséglet teljesítményre sarkall. Ezek alapján szeretnénk a csoporthoz tartozni, elfogadottak lenni. Amikor másoktól tiszteletet, odafigyelést kapunk, kompetensnek érezzük magunkat, de amennyiben nem, akkor konfliktusba kerülhetünk, inkompetensnek, amatőrnek tekinthetnek minket, megbecsülési szükségletünk nem elégül ki.
A konfliktusok leginkább akkor alakulhatnak ki, amikor a szükségletünk kielégítésére törekszünk, és abban valaki megakadályoz.
Az elmélettel kapcsolatosan azonban érdemes szem előtt tartani, hogy ez a gondolatmenet nem biztos, hogy minden életkorban vagy minden élethelyzetben igaz. Példának okáért említhető, hogy valaki az önmegvalósítás magas fokán áll, miközben a fiziológiai szükségletei alacsony szinten elégülnek ki. Valószínűleg senki sem kérdőjelezte volna meg, hogy Teréz anya esetében ez így lehetett.
De a Maslow-féle szükségletpiramist nem csak ezen a ponton vonták kétségbe. Viktor Frankl saját kutatásaira alapozva állítja, hogy a szükségletek között nincs bizonyíték a hierarchiára, míg Geert Hofstede

(1984) megfigyelései szerint az individualista és a kollektivista társadalmak szükségletekben megnyilvánuló hierarchiája különbözik.

Értékrendbeli különbségek is megjelenhetnek az emberek között, hiszen különböző értékeket képviselünk, melyek másokéval nem vagy nem teljes mértékben egyezőek. Az érték meghatározása önmagában is nehéz feladat, hiszen a neveltetés, családi, kulturális vagy történelmi hatások eredményeként vagy az alkalmazott szakmai nézőpont szerint, az egyén más-más dolgot tarthat értékesnek.

Konfliktus forrását jelentheti **az észlelésbeli különbség**. A személyek olykor másként észlelik a helyzetet, az eseményt, a további szereplőket, ezért közöttük nézeteltérés adódhat. Amikor közösen kell megítélni egy helyzetet, abból könnyen konfliktus származhat, hiszen nem egyforma észleléssel bírunk, nem egyformán alkotjuk a véleményünket.

Konfliktusforrást jelenthetnek az **érdekkülönbségek.** Az érdek „fontos, hasznos, szükséges dolog, amely valakinek, valaminek sorsát, helyzetét előnyösen érinti, alakítja; valakinek, valaminek a java, haszna, szükségessége" (MÉSZ, 2017). Megkülönböztetjük az egyéni, a közösségi, a családi, a csoport, az osztály, a nemzeti és a társadalmi érdeket. Az érdekek között vannak szubjektív és objektív érdekek is. A konfrontációt sikeresebben lehet leküzdeni, ha az egyén meg tudja fogalmazni az érdekeit, mérlegelni tudja a mellette és ellene szóló érveket és azokat sikeresen kommunikálja.

Az **erőforrásokhoz való korlátozott hozzáférés** is háttere lehet a konfliktusnak. A kifejezés arra utal, hogy valamiből (természeti erőforrás, munka, pénz, tőke, javak) kevesebb áll rendelkezésre, mint amennyire szükség van. A konfliktus ezért elkerülhetetlen, hiszen az erőforrásokért küzdeni kell.

A konfliktus forrásainak megismerése, a mögöttes okok, szükségletek felismerése sarkalatos pontja sikeres konfliktuskezelésnek. A felismerés maga vezethet a megoldáshoz, hiszen a konfliktus oka leggyakrabban az, hogy ezeknek a szükségleteknek nem vagyunk a tudatában, félreértelmezzük mások szükségleteit vagy más prioritási sorrendet állítunk fel. Ezért nagyon fontos, hogy mind önmagunk, mind kliensünk szempontjából a konfliktusforrást is alaposan megismerjük.

1.2 A konfliktusok területei, szakaszai

A konfliktusokat területi tagozódás szerint tovább bonthatjuk. A személyes tértől a társadalmi térig több területen előfordulhatnak. Elsősorban **a konfliktusok szintjei** között kell különbséget tennünk. Konfliktusok előfordulhatnak egy **személyen belül**, t**öbb személy között, csoporton belül, csoportok között és társadalmi, nemzetek közötti szinte**n. Az érintettek száma és a hatás közötti kapcsolat egyenes arányban áll egymással. Minél több a szereplő, annál erősebb a hatás.

Az **intraperszonális**, azaz személyen belüli konfliktusok emocionális súlya nagy, mivel addigi tapasztalatainkkal, értékrendünkkel ütköző helyzetben kell helyt állni. Az intraperszonális konfliktusok előfordulhatnak személy és szerep konfliktusként is, illetve egyes szerepeken belüli egyaránt.
Edward de Bono pszichiáter szerint a konfliktus forrása a konfliktusos gondolkodásban keresendő, melyre a merev logikai szabályok szerinti gondolkodás, a rugalmatlanság jellemző, ami megjelenik a viselkedési sémákban és a kommunikációban egyaránt. A gondolkodás megváltoztatásával (a kreatív oldal és a lineáris gondolkodás elősegítésével) jelentős javulás érhető el (Túri, 2014).

Konfliktus alatt leggyakrabban az **interperszonális**, azaz személyek közötti konfliktust értjük. Ilyenkor két vagy több személy értékei, érdekei, vágyai ütköznek. Ezek a konfliktusok is nagymértékben hatnak a személyiségünkre, önbecsülésünkre, meggyőződésünkre.

A **csoportközi konfliktusok** két vagy több csoport érdekei, igényei, céljai vagy vágyai ütközéséből fakadnak. A csoporton belül a kohézió erősödik, de a feloldása nehezebb, könnyebben vehet szélsőséges irányt. A csoportközi konfliktusok megoldását segítheti a szabályok és folyamatok kialakítása, a felsőbb fórumok igénybevétele, a határok oldásának átgondolása és a csoportmunka.
Kutatások bizonyítják (Sherif et al., 1961), hogy a csoportok versengőbbek az egyéneknél. A csoportban megélt konfliktushelyzet a lojalitás, szolidaritás erősödését vonja maga után, melyet a vezetők kihasználhatnak.

A társadalmi konfliktus is egyfajta csoportközi konfliktus, hiszen forrása a társadalom osztály- és rétegtagozódása. Lewis Coser (1956) szociológus szerint a társadalomban megjelenő konfliktus gyökere a korlátozott erőforrások miatt folytatott küzdelem. A küzdelemnek az a célja, hogy más csoportok ne jussanak erőforráshoz, vagy ne olyan mértékben, mint tervezték, esetleg a másik csoport megsemmisítése, bántalmazása, megfélemlítése. A konfliktus szükségszerű (pozitív) hozadékának tekinti a csoporthoz tartozók közötti összetartozás- és kohézió-erősödést.
Carl Rogers, a személyiségközpontú pszichológia atyja szerint a konfliktus gyökere a személyiség veleszületett természete és a társadalom sokszor természetellenes hatásai között keresendő. Az ellentét a társadalom szabályrendszere, elvárásai és a személy pozitív törekvései között van.
Az előzőekben a konfliktusok okait, forrásait térképeztük fel, melyek segítenek azonosítani a vita során a probléma gyökerét. Ezen túlmenően azonban az is fontos, hogy miként zajlanak a konfrontációk, hiszen gyakran hasonló forgatókönyv figyelhető meg. A szereplők hozzáállása, a folyamat dinamikája és tartalma sok esetben hasonló háttértényezőkre vezethetőek vissza.

A konfliktus dinamikus folyamat. Megkülönböztetünk különböző szakaszokat, állapotokat a konfliktus lefolyása során, melyet a következő ábra szemléltet. Bár a konfliktusok folyamatjellegét támasztja alá (függetlenül az okoktól, a résztvevők számától és a tárgytól), hogy azonos szakaszok jelennek meg a folyamat során, nem kell szükségszerűen az összes fázisnak beteljesednie és a folyamatnak a végére érnie. A konfliktusba be lehet avatkozni, mely segítheti a gyorsabb és hatékonyabb lezárást. A konfliktus folyamatának ismerete lehetővé teszi a megoldást leginkább szolgáló beavatkozási forma alkalmazását.

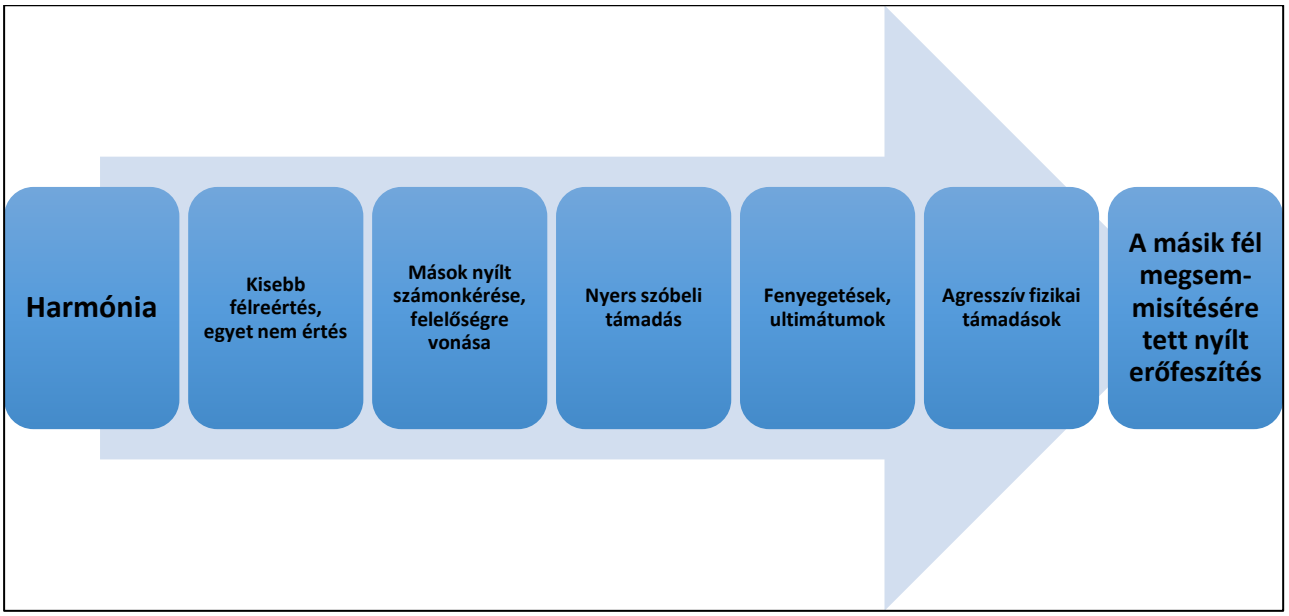


2. ábra. A konfliktus szakaszai

(forrás: Bíró et al., 2014)

Néhány szerző a jelzés szakasza előtt megkülönbözteti a lappangási és a manifesztációs fázisokat is. A felek számára még nem nyilvánvaló a konfliktus jelenléte a lappangási fázisban, de már megvannak (még ha nem is tudatosan) kialakulásának feltételei. A manifesztációs fázisban a felek felismerik, hogy közöttük konfliktushelyzet alakult ki, de még csak önmaguk számára definiálják annak hozzávetőleges tárgyát, körét.
A jelzési fázisban a felek egymás tudomására hozzák, hogy konfliktusban állnak egymással. A közlési mód sokféle lehet, akár indirekt módon is történhet. A konfliktus későbbi alakulásában, az ebben a szakaszban tett jelzéseknek (nagyságának, módjának, formájának) nagy szerepe van, hiszen a másik fél számára elfogadhatatlan jelzés akár a konfliktus feloldását is megakadályozhatja.
A vita, érdekartikuláció szakaszában a felek közvetlen kommunikáció révén megfogalmazzák a véleményüket, álláspontjukat, érveiket, szükségleteiket. Ez a fázis a legkonstruktívabb, hiszen a megismerés mellett a megoldás közös keresését is szolgálja.
A polarizációs fázisban a felek között csökken a kommunikáció, kevésbé figyelnek egymásra és önmaguk szempontjától különböző elemekre helyezik a hangsúlyt, ezért nehezebb a probléma megoldása. A konfliktusok nagy része ebben a fázisban reked meg.
A szegregáció, szeparáció szakaszában a felek nem tudnak, nem akarnak közvetlenül kommunikálni egymással. Ebben a fázisban a kommunikáció a felek között igen alacsony, de a feszültség nagyon magas. A felek a másik féltől kapott válasz hiányában, izoláltan, visszacsatolás nélkül folytatják a konfliktust.
A gyűlölet alapú vagy destruktív fázisban a felek célja a kapcsolat vagy a másik fél ellehetetlenítése, „megsemmisítése”, lelki és akár fizikai szinten is. Ezen a szinten nincs lehetőség arra, hogy a konfliktuskezelés eszköztárát alkalmazzuk, itt már csak külső erő, például jogi kényszer adhat segítséget.
A kimerülés fázisában a felek már kifáradnak, csökken a romboló energia, csökken a feszültség, kevesebb energiát tudnak a másik fél károsítására szánni.
A kimerülési fázis után a konfliktus megoldása ismét megpróbálható. (A 2.2 fejezetben részletesebben tárgyaljuk.)

A nézeteltérések nagysága természetesen különböző lehet, mely akár a problémamentes állapottól a megsemmisítő vitáig terjedhet. A **konfliktus intenzitását** az ábra szemlélteti:



3. ábra. Konfliktus-intenzitás skála

(forrás: Bakacsi, 1996)

A különböző fokozati stádiumokhoz más-más megoldás illik, melynek megfelelő alkalmazásával nem csak a feszültség csökkenthető, hanem a konfliktus is megszüntethető. A nem vagy nem megfelelően kezelt vitás helyzet konfliktussá, a konfliktus egyre nagyobb volumenű problémává alakul, melynek jellegzetességeit a következő fejezetben foglaljuk össze.

Cseh-Szombathy László (1985) a konfliktus intenzitása szempontjából megkülönbözteti a nézeteltérést, az összecsapást és a végső összecsapást. A nézeteltérés konkrét szituációhoz kötött, ami az esetek nagy részében könnyen megoldható, de ha a felek között a feszültség növekszik, a nézeteltérés összecsapásba megy át (akár a kapcsolat is veszélybe kerülhet). A végső összecsapás következtében az érintettek nem tudják megoldani a konfliktust, ami a kapcsolat átalakulásához vagy akár megszakadásához is vezethet.

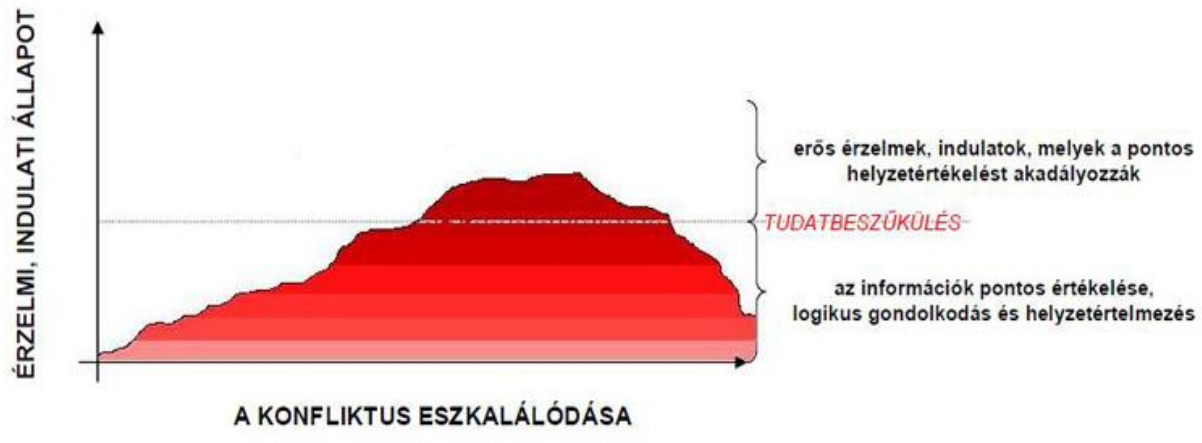
1.3 A kialakult konfliktusok eszkalálódási folyamata

A konfliktusok során a felek arra törekednek, hogy a kellemetlenséget jelentő helyzetből (előnyökkel) távozhassanak. A felek - egy pontig - egyre több energiát fektetnek be a konfliktusba, amely rossz esetben nem elősegíti, hanem hátráltatja a probléma megoldását. Az egyik fél akciója hatással van a másik félre, annak válaszolnia kell, ami újabb reakciót szül. A kölcsönös interakciók sorozatokká állnak össze, amelyek egyrészt tartalmi vonatkozással rendelkeznek (előrelépnek a konfliktusban, milyen megoldást választanak), másrészt kapcsolati vonatkozása is van (tudják-e baráti módon rendezni). Amennyiben valamelyik fél úgy érzi, hogy érdekei jelentős mértékben sérülnek, a másik fél fenyegeti őt, elhárító lépést fog tenni, ami az eredeti személyt úgy befolyásolja, hogy igazolva látja saját hozzáállását, így eszkalálódik (fokozódik, élénkül) a konfliktus.

Az eszkaláció jelensége Göndör András (2013) szerint két irányban nyilvánulhat meg.
A vertikális eszkaláció az a folyamat, ami a konfliktus elmélyülését jelenti. Ezt szemléltette a konfliktus folyamata ábra, mely során a fázisai jelennek meg. A folyamat elemei egyre erősítik egymást és egyre nehezebbé teszik a probléma megoldását.
Az első két szakaszban közvetlen tárgyalással is elősegíthető a konfliktus megoldása. A harmadikban facilitációra, a negyedikben már mediációra van szükség. Az ötödik fázisban pedig már kevésbé a felek problémája kerül előtérbe, hanem a kárcsökkentés, amennyiben a fél destrukcióval fizikai kárt okoz (jogi eszközök igénybevétele).

A horizontális eszkaláció szintjei az interperszonális, a csoportközi és a szervezeti szint. Az interperszonális szinten történik az érzelmi jelzések, adatgyűjtés, egymás minősítése és érvelés-meggyőzés. Csoportközi szinten a támogatók és társak keresése történik, többszöröződnek a személyközi viták, akár informális akár formális csoportképződés jelenhet meg és ellenségkép alakul ki. Szervezetközi szinten a szabályok kialakítása, kizárások és támadások valósulnak meg.

A konfliktus megoldására akkor lehet kísérletet tenni, amikor a másik fél nyitott az érvek meghallgatására, a képes elgondolkodni a történtekről és kommunikáció folytatható vele. Az érzelmi, indulati állapot lehet olyan erős, mely során a helyzetértékelés nem reális. Ebben a tudatszűkült állapotban a konfliktus csak mélyülni tud, nincs lehetőség arra, hogy az információk értékelésre kerüljenek, a racionalitást felváltja az irracionalitás (l. 4. ábra).



4. ábra. A konfliktus eszkalációja
(forrás: Csemáné Váradi E. – Gilányi E., 2011)

Friedrich Glasl (1999) szerint a konfliktusok elmélyülésével a beavatkozás módszere is változik (Budavári-Takács, 2014). Glasl kilenc fokozatot különböztet meg a konfliktusok mélyülése szempontjából, mely hármas egységekre bontható, ezek mindegyike eltérő játszmákat jelenít meg.

1. Megkeményedés: a felek nem értenek egyet, feszültség jelenik meg közöttük.
2. Vita: a nézeteltérés nyilvánvalóvá válik, kimondódik, hogy ki mit érez sérelmesnek. Amennyiben ezen a szinten konstruktívan kezelik a problémát, akár megoldásra is juthatnak a felek.

3. Szavak nélkül: amennyiben az előző szinten a vita nem volt megoldható, vagy a megoldás nem volt sikeres, a felek eltávolodnak egymástól, amely akár a teljes kommunikáció minimalizálásához is vezethet. Ez a három szint a győztes-győztes helyzetet hordozza magában, hiszen közös megoldásra juthatnak, mindkét fél megelégedésére, akár építő jellegű is lehet a vitamegoldás.

4. Koalíció: a résztvevők igyekeznek másokat meggyőzni álláspontjuk megfelelőségéről, szövetségeseket találni és bevonni a helyzetbe. Ez látszólag (pszichológiailag) segítséget ad a bevonást kérő személy számára, de a másik fél ezt negatívumként, támadásként, ellene való szövetségként értelmezve tovább távolodik a közös megoldáskereséstől.
5. Tekintély elleni támadás: a felek igyekeznek a másik fél tekintélyét külső személyek előtt lerombolni, akár több más személyt is felhasználva a céljaik érdekében, szövetségeseket találva bennük.
6. Ultimátum: a feszültség növekszik a felek között, akik végső megoldásként ultimátumot fogalmaznak meg. A konfliktus pszichológiai szinten zajlik, de egyre csak mélyül, mivel a fenyegetés nem oldja, hanem súlyosbítja a helyzetet.
A negyedik, ötödik és a hatodik a győztes-vesztes szint, ahol a felek csak versengenek a győztes pozícióért és külső segítőre van szükség, hogy ezen át tudjanak lépni. A konfliktus a segítő nélkül destruktív, önmagába visszatérő köröket, azonos pszichológiai szinten való megrekedést jelent.

7. Korlátozott megsemmisítő csapások során nagymértékben növekszik a felek ellenszenve a másik iránt, bizalmatlanok egymás iránt, megjelenik az agresszió a felek között.
8. Kiemelt céllá válik a másik fél megsemmisítése. A felek teljes mértékben agresszívan fordulnak egymás és egymás szövetségesei ellen. A cél, hogy a másik fél adja fel, lépjen ki a helyzetből, adja meg magát teljesen.
9. Együtt a szakadékban. Ezen a szinten az agresszió teljes mértékben elhatalmasodik, akár saját kár árán is, de el akarják érni, hogy a másik fél feladja az álláspontját, megsemmisüljön.
A hetedik, nyolcadik és a kilencedik a vesztes-vesztes szint. Mind a két fél nem lehet nyertes, nem elegendő a külső segítség, a károkozás elkerülhetetlen. A konfliktus destruktív, csak hatalmi kényszer bevonásával lehet megoldást találni a helyzetre, melynek célja a veszteség csökkentése.

Ezzel a modellel reálisan meg lehet becsülni a konfliktusokat és azok megoldási stratégiáit. Elmélete meggyőző erővel bír azzal kapcsolatban is, hogy a konfliktusok mindig hajlamosak kiéleződni illetve minél inkább kiéleződik egy konfliktus, annál nehezebb konstruktívan megoldani. Ezért nagyon fontos, hogy a konfliktusok során tudatosan járjunk el, igyekezzünk (és merjünk) minél korábban közbelépni, hogy a vita ne fajuljon el.



5. ábra. Glasl konfliktus modellje
(forrás: Schmidt, 2009,139. o.)

Glasl elmélete szerint a kilenc szint három szakaszra bontható abból a szempontból, hogy a konfliktusból hogyan lehet kiszállni.
Az első három szakaszban lehetséges a közös megoldás. Ebben az esetben mindkét fél hoz áldozatot, háttérbe szorítja saját érdekeit és győztes-győztes megoldásra törekszik a konfliktus további elfajulását elkerülve.
A második szakaszban - a negyediktől a hatodik egységig - a felek önmaguk már nem tudnak közös megoldásra jutni, egyetértő megoldást találni. Ahhoz, hogy ez mégis sikerüljön, mindkét fél által elfogadott, semleges, megbízható közvetítő személyt kell találniuk, aki segít a sérelmek feldolgozásában és a probléma megoldásában. Ez a helyzet magában hordozza, hogy csak az egyik fél nyer, másik veszít megoldást sikerül elérni.
A harmadik egységben - a hetediktől a kilencedik szakaszig - azonban már csak a külső hatalom, hatóság adhat segítséget. A felek már nem érdekeltek a közös megoldásban, már az sem motiválja őket, hogy kár, veszteség nélkül oldják meg a helyzetet. Ezért ez a vesztes-vesztes megoldás. Ekkor már csak külső hatalom segíthet.
Mint látható az ábrán a szakaszok egymásból következnek, fokozatosságot jelenítenek meg. Ugyanakkor azt is érdemes észrevenni, hogy a felek bármelyik szinten kiléphetnek, mely esetben az adott szintnek megfelelő következménnyel kell számolniuk. Az életben nem ennyire elkülöníthetőek az egyes fokozatok, nem biztos, hogy ennyire tisztán láthatjuk őket. Az is előfordulhat, hogy nagyon gyorsan zajlódnak le illetve egy-egy szakasz kimarad (rögtön az ultimátumhoz ugranak). Az is előfordulhat, hogy a felek nem egyformán élik meg a konfliktus szintjeit, míg az egyik fél már koalíciók szintjén van, a másikban csak akkor tudatosul, hogy konfliktus áll fenn. Ezért is fontos ismerni a folyamatot, melyben Glasl elmélete nagy segítséget adhat.
Ha a konfliktus eléri a kritikus szinteket, akkor már a külső segítség sem használ, ezért érdemes a folyamat elején megállítani a destruktív megoldást, mert a későbbiekben egyre nehezebben hozhatóak helyre az okozott károk. A konfliktuskezelésről részletesebben a harmadik fejezetben lesz szó.

A konfliktus feloldás módszere (Deutsch, 1973) segítséget adhat abban, hogy a konfliktus ne eszkalálódjon. A sikeres megoldáshoz szükséges, hogy konstruktívan álljunk a konfliktushoz, melyet a korábbiakban részleteztünk. A konfliktus feloldásában fontos szerepet kap, hogy elvonatkoztassunk a

személytől és a probléma lényegére koncentráljunk. Az érzelmi összetevők (harag, düh, sértődöttség, félelem) megnehezítik, hogy magára a véleménykülönbségre, az eltérő igényekre koncentráljunk.

A sikeres konfliktus feloldáshoz szükség van arra, hogy

- Tanúsítsunk tiszteletet a másik fél iránt.

A gúnyos, szarkasztikus, becsmérlő kifejezések kimondottan gátolják a megfelelő kommunikációt. Amennyiben nem értünk egyet a másik féllel, ne ilyen eszközökkel adjuk tudtára, mert ezek tovább mélyítik a konfliktust.

- Figyeljünk oda a másik félre.

A figyelemnek, mélynek és tartalmasnak kell lennie. Addig figyeljünk a másik közlésére, amíg meg nem tapasztaljuk a másik oldalt, a vitapartner oldalát. Olykor nagyon nehéz feladat. Egyrészt személyes oldalról, hiszen könnyebb önmagunk álláspontját látni (és saját érveket felállítani), másrészt a kommunikációs partner is megnehezítheti az odafigyelést (nem megfelelő kommunikáció folytatásával, becsmérlő szavak használatával, lényeg ki nem emelésével).

- Nézeteinket, igényeinket röviden közöljük.

A konfliktus során nem érdemes hosszú érveléseket folytatni álláspontunk helyességéről, sokkal célravezetőbb, ha kerüljük a minősítéseket, azt mondjuk, amit gondolunk, miközben érzelmeinket is feltárhatjuk.

Deutsch (1973) konfliktusfeloldási módszerével és a később kifejtésre kerülő problémamegoldó gondolkodással könnyebben elkerülhető a vita fokozódása. De mielőtt részletesen megismernénk a megfelelő módszereket, tekintsünk ki a célcsoportunkra, a hajléktalan populáció jellemzőire.

1.4 A konfliktusok specifikumai a hajléktalan-ellátásban

A hajléktalanság fogalom-meghatározása nehézségekbe ütközik. Szoboszlai Katalin szerint „*a hajléktalanságról szóló fogalom-meghatározás nem egységes hazánkban, mint arra a szociális törvényből idézett definíciók is rámutatnak. A hajléktalan megnevezés nem gyűjtőnév és nem fejezi ki árnyaltan azokat a lakhatási szituációkat, amelyekbe beletartoznak a lakástulajdon nélküli emberek vagy a lakhatási kényszer hozta együttélések éppúgy, mint az intézményi lakhatás zsákutcás helyzetei, vagy amikor az egyének »lakóhelye« a közterület és életterük az utca. Angol nyelvterületen a »homeless« helyzet leírása és definiálása a lakhatásból történő kirekesztődéssel összefüggésben tárgyalt társadalmi probléma. Magyarországon nem annyira letisztult a kép a hajléktalanság meghatározásában, mint például Nyugat-Európában. Magyarországon különféle megközelítési irányok léteznek a szakirodalomban, melyek szociológiai értelemben az egyén lakhatáshoz való viszonyát definiálják, vagy kapcsolathálózati megközelítésben értelmezik a hajléktalanságot, vagy jogi értelemben határozzák meg az otthon nélküli szituációkat az ellátások megszervezéséhez.”* (2009, 11. o.)

Szoboszlai Katalin tanulmánya mellett a hajléktalan személyekkel foglalkozó kutatások is jól szemléltetik, hogy a csoport nem tekinthető homogénnek, hiszen sokféle előzménye lehet az életmód kialakulásának és különfélék a hajléktalanság megélésének jellemzői. Ahogyan már korábban is történt rá utalás, a szociális törvényben is eltérő szemléletű definíció jelenik meg. Az 1993. évi III. törvény 12.§ (2) bekezdése szerint „hajléktalan a bejelentett lakóhellyel nem rendelkező személy, kivéve azt, akinek a lakhelye a hajléktalanszállás.” Ebben az igazgatási típusú meghatározásban kiderül, hogy a hajléktalan személyek ügyében szociális igazgatási eljárásra az a szerv illetékes, amely a tartózkodási hely alapjául szolgál.

Emellett a szociális törvény egy másik szakaszában – 12.§ (3) bekezdés - az ellátási típusú definíció szerint hajléktalan az a személy, aki „éjszakáit közterületen vagy nem lakás céljára szolgáló helyiségben tölti”. A definíció alapján a hatáskör és az illetékesség bizonyos ellátási típusoknál nem elsődleges szempont, például segély, étkezés, szállás esetén vagy amennyiben a rászoruló élete vagy testi épsége veszélyben van.

A hajléktalanság kérdésével természetesen az Európai Unió is foglalkozik a szociális védelmi és társadalmi integrációs stratégia keretében. A Hajléktalanellátó Szervezetek Európai Szövetsége (FEANTSA) kidolgozta az a hajléktalanság és a lakásból való kirekesztettség európai tipológiájává vált alábbi rendszerezését, az ETHOS-t. A FEANTSA az otthon fogalmát három dimenzió alkotja, melyek hiánya jelentheti azt, hogy valaki otthontalan. Az otthon fizikai dimenziója (megfelelő lakóhelyként értelmezhető), a szociális dimenziója (olyan helyként értelmezhető, ahol az ember kialakíthatja a privát terét és fenntarthatja az emberi kapcsolatait) illetve a jogi dimenzió (megfelelő jogcím az ott tartózkodásra). Ezáltal meghatározható a négy fogalmi kör: a fedélnélküliség, a lakástalanság, a bizonytalan lakáshelyzet és az elégtelen lakáskörülmények, melyek mindegyike az otthon hiányának valamely dimenzióját foglalja magába.

		gyakorlati kategória (csoportok)	**lakhatási forma**		**általános meghatározás**
fedél nélküli	1	Közterületen élő emberek	1.1	közterület vagy szabad ég alatt	Utcán vagy közterületen életvitelszerűen tartózkodás olyan menedékhely hiányában, amely lakhelyül szolgálhatna
	2	Krízisszálláson élő emberek	2.1	éjjeli menedékhely	Olyan emberek, akik nem rendelkeznek szokványos tartózkodási hellyel és így éjjeli menedékhelyen, alacsonyküszöbű menhelyen élnek
lakástalan	3	Hajléktalanszállón élő emberek	3.1 3.2 3.3	hajléktalan szálló átmeneti szálló átmeneti támogatott lakhatás	Ahol csak átmeneti ideig lehet lakni
	4	Anyaotthonban élő emberek	4.1	anyaotthon	Családon belüli erőszak miatt elszállásolt nők, rövid idejű tartózkodására szolgáló szálláshelyeken
	5	Bevándorlók szálláshelyén élő emberek	5.1 5.2.	befogadó állomások, bevándorlók menedékhelye, bevándorló munkások szállása	Bevándorló státuszuk miatt befogadó állomásokon vagy átmeneti szálláshelyen elszállásolt bevándorlók
	6	Intézményi ellátásból kikerülő emberek	6.1. 6.2. 6.3.	Büntetés-végrehajtási intézetek Egészségügyi intézmények Gyermekek intézményei/otthonai	a szabadulást megelőzően nem áll rendelkezésre lakhatás a lakhatás hiányából adódóan marad a szükségesnél hosszabb ideig megoldatlan a lakáshelyzete (pl.18 éves koráig)

lakástalan	7	(Hajléktalan élethelyzetük miatt) tartós (lakhatási) támogatásban részesülő emberek	7.1 7.2	hajléktalanok idősotthona támogatott lakhatás korábban hajléktalan emberek részére	Korábban hajléktalan személyek számára tartós lakhatás gondozással egybekötve (általában egy évet meghaladóan)
bizonytalan lakáshelyzet	8	Bizonytalan lakáshelyzetben élő emberek	8.1 8.2 8.3	átmenetileg szülőknél/barátoknál nem jogszabályszerű (albérlet) illegálisan elfoglalt telken lakás	Lakásban él, de a lakáshiány miatt nem a lakóhelyén, nem önálló lakásban. Lakásban, bérleti szerződés nélkül, jogcím nélkül él, illetve önkényes lakásfoglaló Egy telek jogtalan elfoglalása
	9	Kilakoltatás fenyegetettségében élő emberek	9.1 9.2	Kilakoltatási határozattal rendelkezik bérelt lakásban) Ingatlan végrehajtási határozattal rendelkezik (saját lakásban)	A kilakoltatás végrehajtása a közeli jövőben várható A jelzálog birtokosa a jelzálogjog érvényesítéséről határozattal rendelkezik
	10	Erőszak fenyegetettségében élő	10.1	Rendőrség által jegyzőkönyvezett esetek	Rendőrségi intézkedéssel/beavatkozással kell védelmet nyújtani a családon belüli erőszak áldozata számára
elégtelen lakáskörülmény	11	Ideiglenes/ nem standard építményekben élő emberek	11.1 11.2 11.3	mobil otthonok nem szabályos építmények ideiglenes építmények	Szokásos lakóhelyként nem használható összetákolt/ alkalmilag barkácsolt menedék, kunyhó, kalyiba bizonytalan ideig álló építmény, bódé
	12	Alkalmatlan lakásban élő emberek	12.1	lakhatásra alkalmatlan lakott lakások	A hazai törvények vagy építési rendeletek értelmében lakóhelyként alkalmatlan
	13	Szélsőséges túlzsúfoltságban élő emberek	13.1	Meghaladja a túlzsúfoltság az országos küszöbértéket	Meghaladja az adott lakóterületre vagy szobaszámra vonatkozó országos laksűrűség szintet

1. táblázat. A hajléktalanság és a lakhatásból való kirekesztettség európai tipológiája (forrás: FEANTSA-ETHOS)

A bemutatott négy fő- és tizenhárom alkategória segítséget ad a szociális szakma számára a hajléktalan emberek problémáinak feltérképezésére, a szociálpolitikai stratégiák meghatározására és monitorozására.

Sokakat foglalkoztat, hogy mennyire állandó és mennyire változó a hajléktalan élethelyzet. Mennyi ember számára lehetséges a kitörés, mennyien maradnak ugyanabban az élethelyzetben. Győri Péter tanulmányából kiderül, hogy „*a 2013-ban folytatott kutatásban a kérdezés előtti éjszakát közterületen töltött 773 fő, 78%-os valószínűséggel, egy évvel korábban is fedél nélkül élt (600 fő). Csupán 6%-uk lakott 2012 elején valamilyen hajléktalanszálláson. Egy évvel korábban valamilyen lakásban (saját, bérlet, szívességi) 11%-uk lakott (83 fő). Azok viszont, akik a kérdezés előtti éjszaka valamilyen hajléktalanszálláson aludtak (2718 fő), 60%-os valószínűséggel már egy évvel korábban is valamilyen szálláson laktak (1626 fő). Csupán 10%-uk töltötte az éjszakáit egy évvel korábban közterületen, fedél nélkül (276 fő). Közülük minden*

ötödik ember (21%), egy évvel korábban még valamilyen lakásban lakott (572 fő). A megkérdezettek között jóval kevesebben voltak, akik a kérdezés előtti éjszakát szívességi lakóként lakásban töltötték (139 fő), közülük minden második ember (49%) egy évvel korábban is szívességi lakó volt valahol, a többiek vagy közterületen aludtak (20%) vagy magánbérletben (11%), illetve hajléktalanszálláson (11%).” (Győri, 2016a, 63. o.)

Összességében elmondható, hogy a közterületen alvás és a szállón lakás lakhatási mód között alig van átjárás. A közterületen alvó fedél nélküliek közül kevesen kerültek szállóra, a szállón lakók körében kevesen vannak azok, akik közterületen éjszakáztak, sokkal jellemzőbb, hogy egy éve még lakásban laktak (ahonnan a legtöbben nem saját akaratukból távoztak).
Szintén ez a tanulmány vizsgálta azt, hogy télen illetve a nyári időszakban van-e eltérés abban, hogy a hajléktalan személyek közül ki hol él. A kutatás megállapítása szerint három teljesen különböző csoportról beszélhetünk: a télen-nyáron folyamatosan csövezők; a nyáron csövezők, télen éjjeli menedékhelyre behúzódók; a télen-nyáron szálláson lakók csoportjait lehet elkülöníteni.

Természetesen a csoportok között különbség van abban, hogy ki hogyan látja a helyzetét, de markáns különbség nem figyelhető meg. Például a hajléktalanná válás okaként az említett vizsgálatban 44% családi okot említett, 27% valamilyen gazdasági okot (lakásvesztés, kilakoltatás, munkahelyvesztés) és csak 7% nevezte meg az életmód okának, hogy valamilyen intézményben nem tudták tovább ellátni (kórház, állami gondozás, büntetés végrehajtás), 7% vegyes okokat, 15% az áldozattá válást jelölte meg.
A különböző csoportok között jelentős eltérés az okokban nem mutatkozik. Például a közterületeken élők esetében a gazdasági okot említők 23%, az átmeneti szállókon élők esetében ez 31% vagy a családi okot említők körében az átmenetei szállókon élők valamivel kisebb (41%), míg a közterületen élők valamivel magasabb (51%) arányt képviselnek.

Szintén érdekes kérdés, hogy önmagát ki tartja hajléktalannak. A vizsgálatban külön kérdésként jelent meg, hogy hajléktalannak tartja-e magát (Győri, 2016b). Nem tartotta magát hajléktalannak a közterületen, éjjeli menedékhelyeken alvók közül minden tizedik, az átmeneti szállókon élő személyek közül minden ötödik ember. A hajléktalan identitás, önmeghatározás szoros kapcsolatot mutat azzal, hogy egy évvel korábban hol lakott a megkérdezett. Aki egy évvel korábban még saját lakásban lakott, azon személyeknek a 28%-a annak ellenére nem tartja magát hajléktalannak, hogy közterületen vagy szállón éjszakázik. Viszont, aki egy éve is közterületen élt, azok közül már csak nagyon kevés azon személyek száma, akik nem vallják magukat hajléktalannak.

A hajléktalanság szociológiai jellegzetességei

Szoboszlai szerint a hajléktalanság komplex társadalmi probléma. „A hajléktalanság olyan társadalmi tagságot veszélyeztető összetett hiányállapot, amelyben az individuum kiszolgáltatottá válik a természeti és társadalmi erőknek. Az életben maradás jóformán másoktól függ, mivel az egyén a hajléktalanságban kevés befolyással rendelkezik helyzetének megváltoztatáshoz. A fedél nélkül élők elveszítik a társadalmi életben nélkülözhetetlen erőforrásokat (munka, intim szféra, kapcsolatok) és az örömforrásokat (család, alkotó tevékenység). A kirekesztődés folyamatában a hajléktalan személy elvékonyodott társadalmi margója miatt csekély mértékben képes olyan erőforrások mozgósítására, melyek visszafordíthatóvá tennék a folyamatot és enyhítenék a nyomort.” (2009, 15. o.)

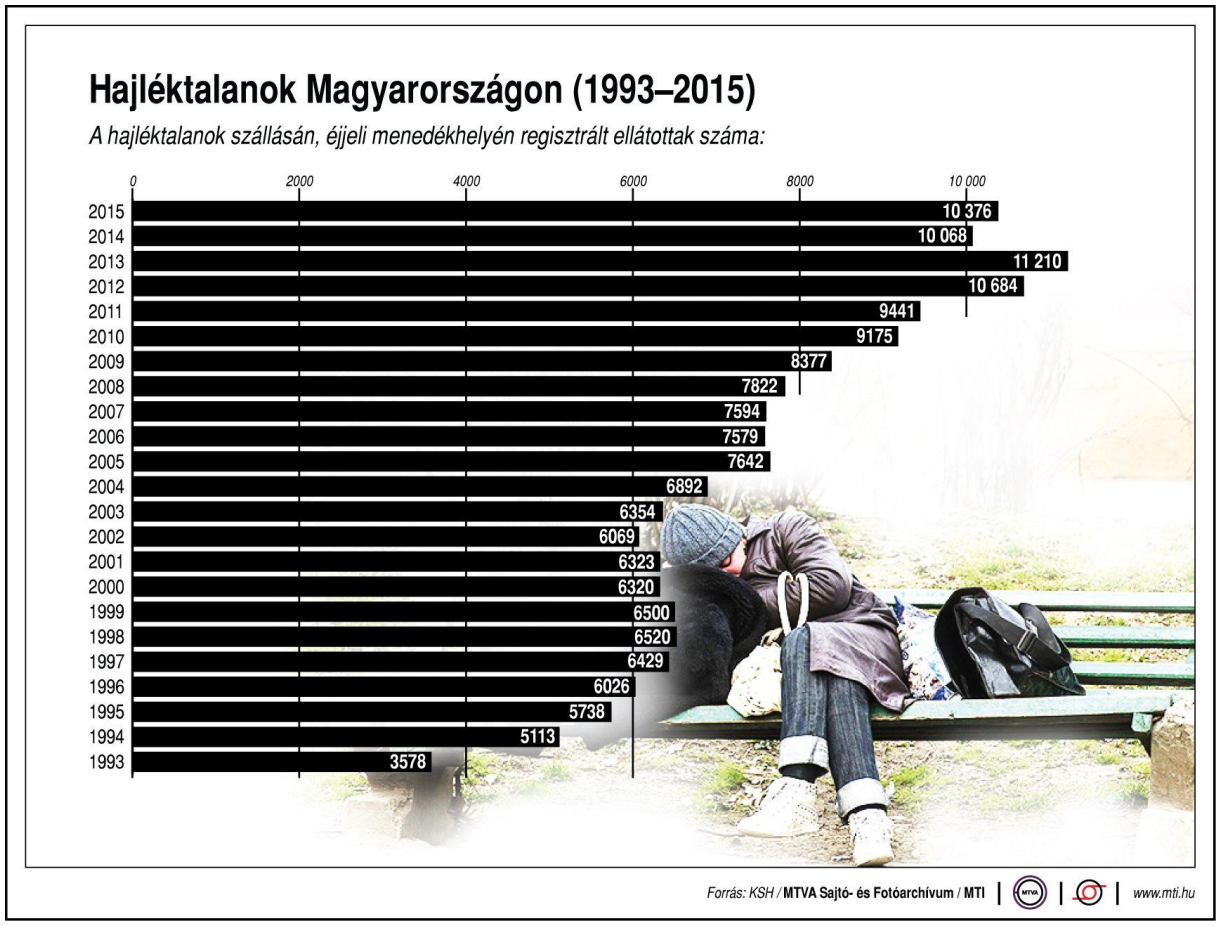
A társadalomból való kirekesztettség, kiilleszkedés, szegénység, a hajléktalan személyek életmódja és jelenléte sok kérdést hozott felszínre az elmúlt évtizedekben.

A hajléktalanok számának meghatározása igen nehéz feladat. Vannak akik, a hajléktalan ellátásban megjelenő férőhelyeket veszik alapul és vannak, akik kisebb mintákon alapuló kutatások alapján próbálják megbecsülni a valós számot.

A hajléktalan emberek számára vonatkozóan a Február harmadika (F3) adatfelvétel is iránymutatást adhat. A szociális ellátórendszer szakemberei által végzett hagyományos kutatás azokra irányul, akik az év leghidegebb napján kapcsolatba kerülnek a hajléktalanellátó rendszerrel. A 2016. február 3-i adatfelvételben összesen 10 206 hajléktalan ember vette igénybe a szolgáltatást (Budapesten 3 968 fő, vidéken 6 238 fő). Az összes hajléktalan személy száma ennél magasabb lehet, hiszen nem mindenki veszi igénybe a szociális ellátást (Medián – Menhely, 2013).

A Hajléktalanokért Közalapítvány 2017. szeptember 7-8-án rendezte meg a hajléktalanellátás országos konferenciáját. Gurály Zoltán előadása szerint a 2017. évi Február Harmadika adatfelvétel során új elemként jelent meg, hogy egy krízishelyzet mérésére szolgáló mérőeszközt állítottak fel. Ebben az évben 237 szociális szakember tudásával és tapasztalataival hozzájárult ahhoz, hogy a 8014 embert megkérdezése során feltett ötvenhárom kérdésből ismét sokrétű adatokat lehessen nyerni és ezen belül is lekérdezésre került öt olyan kérdés, melyből, ha három igen válasz született, akkor 50%-os valószínűséggel megállapítható a krízishelyzet, illetve plusz egy nincs válasz esetén ez már 90%-os valószínűségre emelkedik. A kutatás során arra is fény derült, hogy a segítők szerint a hajléktalan emberek 46%-a professzionális segítség nélkül is képes lehet önállóan lakásban lakni (Gurály, 2017).

A hajléktalan személyek számára vonatkozóan a KENYSZI rendszer adatai illetve a KSH adatok is iránymutatást adhatnak. Ezek a számok nem csak évenként, hanem a korábban leírtak szerint szezonálisan is változóak lehetnek. Az évenkénti változást - a KSH adatai alapján - az alábbi ábra szemlélteti.



6. ábra. Hajléktalanok Magyarországon (1993-2015)
(forrás: https://profitline.hu/hircentrum/hir/361257/Mennyi-hajlektalan-van-Magyarorszagon?/zoom)

Emellett megemlítendők a lakhatási szegénységben élők, a súlyos fizetési problémákkal küzdők, a szolgáltatáskorlátozást tűrők, a lakcím nélküliek, akiknek számára vonatkozóan kevés a pontos megbízható statisztika (Medián-Menhely, 2013). „Az Eurostat 2015-ös adatai szerint kb. a lakosság 4%-a él fürdőszoba nélküli lakásban, a szegénységi küszöb alatt élők aránya 15,8%... a teljes magyar lakosság körülbelül negyede (25,4%) él olyan lakásban, ahol beázik a tető, vagy nedvesek, penészesek a falak, padló vagy az alap. A szegénységi küszöb alatt élők esetében ez az arány 45%... A KSH fogyasztás statisztikai adatai szerint 2015-ben a háztartások egy főre jutó havi kiadásaiból átlagosan 22,2%-ot tett ki a lakásfenntartás és a háztartási energia költsége. Továbbra is a legszegényebb jövedelmi ötöd háztartásai költik arányaiban a legtöbbet a lakás fenntartásra, kiadásaik csaknem negyedét (24,6%) erre a célra fordítják…. Az Eurostat 2015-ös adatai szerint a magyarországi lakosság 19,4%-a élt olyan háztartásban, amelynek a megelőző 12 hónapban előfordult valamilyen elmaradása közüzemi számlákkal, ez több mint 1,9 millió embert jelent. A szegénységi küszöb alatt élők csaknem felével (46,2%) előfordult ilyen probléma. A 2014-es adatok alapján összehasonlítva Magyarországon a közműtartozások arányaiban több, mint kétszer annyi embert érintenek, mint az EU átlagában.” (Habitat, 2015)

A hajléktalanná válás nem egyik pillanatról a másikra, meglepetésszerűen éri az embert, hanem egy többtényezős folyamat végeredménye. Breitner Péter tanulmányában összefoglalta a hajléktalanná válás okait, mely így összegezhető. „Ha egy egészséges, stabil személyiséggel bíró, rokoni és baráti kapcsolatokkal rendelkező ember munkanélkülivé válik, elenyésző az esélye annak, hogy ezáltal hajléktalanná váljon. Önerejéből, kapcsolataiból erőt merítve és azokat felhasználva reális esélye van arra,

hogy újra munkát találjon, és ezáltal talpra álljon. Önmagában a munkanélküliség nem vezet hajléktalansághoz, és ez igaz a többi olyan tényezőre is (válás, betegség, szegénység, alkoholizmus) amelyet a hajléktalanság okaként szoktak emlegetni. Ha a frissen munkanélkülivé váló személy rossz családi környezetben nőtt fel, és emiatt labilis felnőtté vált, akkor könnyebben veszíti el a talajt a lába alól. Ha pedig állami gondozásban nevelkedett, ráadásul sűrűn néz a pohár fenekére, akkor már nagy a valószínűsége annak, hogy hajléktalanná válik. A látványos közvetlen okok (munkanélküliség, válás, szegénység stb.) kiválthatnak hajléktalanságot, de csak úgy, hogyha egyesülnek az egyén életében már korábban jelenlévő egyéb tényezőkkel" (Breitner, 1999, 90. o.)

A hajléktalanná válás összetett folyamat, több rizikótényezőből áll. A hajléktalanná válás folyamatának nagyon súlyos következményei vannak, Bordieau szerint a hajléktalan „elveszíti a társadalmi kapcsolati tőkéjét" (1978, 57. o.). Bár a hajléktalanná váláskor az emberek jó része még megpróbál az addigi lakhelyén boldogulni, de egy idő után sokan nagyvárosba, Budapestre vándorolnak. Ilyenkor már teljes az anyagi nélkülözés ezért - ha addig nem is - ott már találkoznak az ellátórendszerrel, de a hajléktalanná vált emberek jelentős részének ekkorra már mindenféle emberi kapcsolat, a nem hajléktalanokkal való érintkezés hiányzik az életéből. Ez az élethelyzet sok és sokféle konfliktus lehetőségét hordozza magában.

Gyuris Tamás szerint *„a hajléktalanná válás okai meglehetősen sokszínűek. Az esetek mintegy kétharmad részében kapcsolati konfliktusok (válás, élettársi kapcsolatok felbomlása, szülőkkel történő összeveszés, nyugdíjas magára maradása stb.) állnak a háttérben. Ehhez társul gyakran problémaként a függőséget kiváltó anyagok használata, a fizikális és mentális egészség romlása, valamint a bűnözés. Az állami intézményekből való kikerülés (állami nevelés, pszichiátriai intézet, kórház, börtön, szociális otthon) az utóbbi egy-két évben 10-15%-ban oka a hajléktalanná válásnak... Növekszik a gazdasági okból bekövetkező hajléktalanság (munkanélküliség, önálló életkezdés és a lakáshoz jutás nehézségei, tartós szegénység), ez azonban a felmérések szintjén nehezen ragadhatóak meg. Mindenképpen ezt igazolja azonban az az állandósult jelenség, hogy a hajléktalan emberek között folyamatosan magas számban találhatóak meg az ország szegényebb megyéiből származók. A hajléktalanság beköveztében központi jelentőségű tényező a lakástalanság... A hajléktalanságot válthat ki az egyén vagy a család életében, amikor váratlan krízishelyzet (betegség, életmódváltás, a vállalkozás sikertelensége stb.) áll elő."* (Gyuris – Oross, 1999)

Gyuris Tamás nyomán is megállapítható, hogy a hajléktalan személyek életében megjelenő kiváltó ok, probléma mellett, illetve önállóan is megjelenő egyik konfliktusforrás lehet az alkohol és a pszichoaktív szerek használata. Ugyanakkor a Február Harmadika kutatás megállapítja, hogy a hajléktalan emberek alkoholfogyasztása még mindig nagyobb mértékű és veszélyesebb, mint az összlakosságé, bár az elmúlt tíz évben a hajléktalan emberek alkoholfogyasztásának legtöbb mutatója javult (Paksi, 2017).

Fontos tényező statisztikai szempontból az életkor, lakhatás (l. 1. táblázat), jövedelemszerzés és az iskolai végzettség kérdésköre is. A budapesti hajléktalan személyek körében az 50-59 évesek korcsoportja a legnagyobb (34%) és megállapítható az is, hogy minél idősebb egy hajléktalan ember, annál inkább találjuk „védettebb" lakhatási formában. Szintén statisztikai jellegzetesség, hogy a hajléktalan emberek döntő többsége férfi. A vidéken megkérdezett hajléktalan embereknek mindössze csak 3,5%-a volt budapesti születésű, viszont a Budapesten megkérdezettek 54%-a vidéken született. A tanulmány szerint a hajléktalan népességen belül is megjelenik az iskolai végzettség szerinti egyenlőtlenség: a közterületen élők a legkevésbé iskolázottak, és minél inkább védettebb a lakhatási forma, annál jobban javul az iskolázottság szerinti összetétel a vizsgált személyek között (Győri, 2013). Mindezek mellett Breitner Péter (1999) megállapításai szerint, a hajléktalan személyek kapcsolataik elvesztésével behozhatatlan hátrányba kerülnek a munkaerőpiacon és ezt tetézi az élethelyzet okán a személyiségben bekövetkező negatív változás. A jövedelemszerzés nagyon fontos tényező abból a szempontból, hogy valaki képes-e önmaga

életfeltételeit biztosítani. Jelentős konfliktusok alakulhatnak ki a munkahelyen például az alkoholizáló életmód miatt, mely akár a munkahely elvesztéséhez is vezethet, de családi problémák is okozhatják ugyanezt (válás, családtag elvesztése, családi szerepek diszfunkciója). Bár jönnek létre új munkahelyek, a munkához jutás esélyei változóak, többtényezősek. Az ország keleti felében nagyobb a munkanélküliség, kevesebb a munkahely, tehát regionális okok is megjelennek. Emellett a településszerkezeti okokat (minél kisebb, elzártabb településen él valaki, annál nehezebb számára megfelelő állást találni) és az életkori, iskolázottsági és etnikai okokat is szükséges kiemelnünk.

A közvetlen és strukturális okok mellett érdemes megemlíteni a személyes okok szintjét is.
A problémák (munkanélküliség, eladósodás, lakáshiány, alkoholfüggőség, támogatások hiánya) mellett megjelenik a közvetlen környezettel való konfrontáció. Az, hogy melyik volt előbb, szinte lehetetlen feltérképezni, de a kliensek döntő többsége konfliktusokkal terhelt környezetben élt, mielőtt a teljes szociális izolációba került volna. A konfliktusok száma és mélysége azért is meghatározó, mert a munkahellyel rendelkezők nagy többsége a személyes kapcsolatait is igénybe veszi, ismerősei hálóját is megmozgatja egy-egy állás elnyerése érdekében. De ezt a kapcsolati tőkét a hajléktalan személyek elveszítik, így jelentősen romlanak az elhelyezkedési esélyeik, a társadalmi reintegráció esélye nagymértékben csökken.

A személyes okok szintjén ki kell térni a személyiségre is, hiszen alapvetően meghatározó abban, hogy ki milyen szerepet tud betölteni a különböző élethelyzeteiben. Erik Erikson pszichoszociális fejlődéselmélete nyolc, az egész emberi életet átfogó szakaszt ír le, melyben a személyiség fejlődését elválaszthatatlannak tartja a társas kapcsolatok fejlődésétől. Erikson szerint minden életszakaszban megvannak azok a fontos események, történések, melyeken sikeresen vagy kevésbé sikeresen túljutva, az egyén személyisége, énereje épül. Erikson elmélete magyarázatot ad arra, hogy a megfelelő életkorban kapott támogatás mennyire tudja növelni az énerőt, és akik számára a korai krízishelyzetek megoldása nem adott elég énerőt, azok számára a felnőttkor krízisei nehézséget okozhatnak. Életútjuk során sokan szembesülnek válsághelyzetekkel, és ezek nem mindig az életszakasz-változásokhoz kapcsolódnak. Azokban a családokban, ahol nem megfelelő mintával rendelkeznek a tagok, a válsághelyzetek halmozódhatnak és elmélyülhetnek. *„A családok protektív rendszere külső és belső támadásnak egyaránt ki van téve, ami a gyenge kohéziót mutató családokban a tagok közötti konfliktushelyzetet állandósítja. Családon belüli interperszonális kapcsolatok sokat veszítenek támogató erejükből, amennyiben a személyek közötti konfliktus megoldatlan marad, vagy nem hozza meg a várt eredményt a családtagok számára."* (Szoboszlai, 2009, 76. o.) A személyiség, a demográfiai jellemzők és az élettörténet alapvetően meghatározóak a súlyosabb életeseményekkel való megküzdés szempontjából.

A családi és munkahelyi konfliktusok eredményes megoldásában szerepe lehet a megfelelő megoldási stratégiáknak, melynek hiányában negatív spirálba kerül az ember, aminek végső állomása a teljes szociális izoláció is lehet. Mivel nincs megfelelő eszközkészlete, a hajléktalan személyek számára nem megoldható feladat a társadalmi elvárások teljesítése, a munkahelyen és a családban betöltött szerepbe való visszakerülés, melyhez szakmai segítségre van szükség.

A fejezetben bemutatott kutatási eredmények, statisztikai adatok alátámasztják, hogy a hajléktalanság kialakulásában több tényező is szerepet játszik, illetve bizonyos konfliktusok eszkalálódásának következtében sok esetben elindul egy negatív spirál, amelynek végső állomása a hajléktalan életmód. A hajléktalanságban élő személyek nem csak egy területen küzdenek nehézségekkel - szegénység, életkori válságok, lakhatási nehézségek, kapcsolat kialakítási nehézségek, munkanélküliség, pszichoaktív szerek használata vagy a családi kapcsolatok gyengesége - hanem problémájuk komplex, többtényezős.

1.5 Tipikus konfliktushelyzetek a hajléktalan személyekkel végzett szociális munkában

A szociális szférában megjelenő segítőhöz akkor fordulnak az emberek, amikor az életükben felmerülő problémákat, a szokásos stratégiáikkal, természetes támaszaik segítségével nem tudják megoldani.
Azt, hogy mikor és kitől kérnek segítséget, számos tényező befolyásolhatja: személyiség, a probléma jellege, van-e megfelelő intézmény a lakókörnyezetben (könnyen elérhető-e) vagy akár az, hogy milyen a társadalmi megítélése annak a problémának, amelyben segítséget igényelnek, van-e kihez fordulni, mennyire nehéz a problémát felvállalni. A hajléktalan személyek esetében is hasonló a helyzet, de számolni kell még azokkal a tényezőkkel, amelyeket a hajléktalan életmód generál, például a társadalmi kapcsolatok beszűkülése, motiváltság elvesztése, önértékelés és önbecsülés csökkenése, érdektelenség, pszichiátriai betegségek társulása. Ezért a hajléktalan személyekkel végzett segítői munka az általánosnál is több nehézséget, problémát és konfliktust rejthet magában, hiszen nem csak önmagában a szegénységgel, hanem a társadalmi kirekesztődés miatti egyéb hátrányokkal (önbecsülés, egzisztencia elvesztése, családi kapcsolatok romlása, elvesztése, a probléma felvállalásának kiemelt nehézségei) is meg kell küzdenie a kliensnek. Mindez a segítőtől fokozott empátiát, komplex látásmódot és magas szakértelmet követel.

A hajléktalan személyek életét és konfliktusait a hajléktalan csoportok közötti vizsgálatokból ismerhetjük meg leginkább. Nagy Terézia (2003) szociológiai vizsgálatában a következőket állapította meg: *„A csoporthoz való adaptálódás az individuum szintjén történik, a csoport elismerésétől és befogadásától, a szubkulturális (csoport) norma és minta elfogadásától, internalizálásától függ. A marginális helyzetben az egyén választási lehetőségei korlátozottak, e speciálisan traumatizált esetben, azaz a hajléktól, munkától, sok esetben a családi és más kapcsolatoktól való megfosztottság esetében a választás szűk körű. Ennek megélése során a hajléktalan léthez kell és szükséges adaptálódnia – a szükséglet-kielégítés más módjait kell elsajátítania. A valahova tartozás igénye segíti az egyént integrálódnia egy hasonló közegbe, s azon belül is megtalálni az önmaga számára is elfogadható szubkulturális stratégiákat, megtalálni a hasonlót a hasonlók között. Az adaptáció és a deviancia is a domináns kultúra és szubkultúra valamint a szubkultúrán belül értelmezhető. A világvége-hangulat, a belenyugvás és a lemondás menekülési mechanizmusokban fejeződik ki, melyek végül is arra ösztönzik, hogy „elmeneküljön” a társadalom követelménye elől (Merton, 2002, 236. o.)”*

Az adaptálódás tehát párhuzamos: a lehetőségekhez mérten a domináns társadalom mintái felé történik, míg a fizikai és kulturális szükségletekből következően, a lehetőségekből adódóan a szubkulturális környezethez is. *„A hajléktalan életmód eltérő (ebben az értelemben deviáns) a domináns társadalométól… A szubkulturális mintához való adaptáltság, azaz a szubkulturális csoportokhoz való integráltság bekövetkeztével az egyén részévé válik egy csoportnak. A csoport (Hradilnál miliő) életmód, kulturális minta és értékpreferencia által meghatározott. Ez befolyásolja az egyén életét: mind életesélyeit, mind pedig kapcsolatait. A miliőben belső szolidaritás érvényesül, ez segíti az egyéni érdekek véghezvitelét még akkor is, ha más érdek-szintről is kell beszélnünk, mint a domináns (többségi) társadalmi környezetben. A belső szolidaritás (ld. Dahrendorf, 1994. 251-252) segíti az egyént, mind a fizikai túlélésben, mind pedig a pszichés egészség fennmaradásában. A csoport mi-tudata tehát jól körülhatárolt: érzékeli a státusekvivalenciát, s érzékeli azt a rétegközi korlátot is, amelyet nem áll módjában (vagy csak korlátozott mértékben; egyénenként) átlépni. A csoporton belül olyan belső klíma jön létre, amely az együttműködést segíti a csoporton belül, kifelé ellenséges vagy zárt. (Brewer, 1998.) A mi-tudatot erősíti a csoporton belüli interakciók gyakorisága, s a csoporton kívüli interakciók kevés száma*.” (Nagy, 2003, 8. o.)
A leírásból jól látható, hogy a hajléktalan személyek csoportjában miért van összetartás. A valahová tartozás élménye ugyan nagyon fontos, de számos veszélyt rejt magában, konfliktusokat a korábban említett konfliktusforrások bármelyike okozhat. Ehhez jön még számos egyéni tényező például: a pszichiátriai betegségekből vagy szenvedélybetegségből adódó összeférhetetlenségek vagy a tagok közötti személyes ellentétek. De a legnagyobb konfliktust a hajléktalan személyek a társadalommal szemben élik át. *„Ez a speciális státusz, a társadalmon belüli, de mint szubkulturális (szubtársadalmi)*

státusz, a dominánstól eltérő normákat, életmódot, értékpreferenciát és attitűdöt produkál. Ennek következtében nemcsak a kizáródásról, hanem a bezáródásról is beszélhetünk. Azaz a többségi társadalomból való kizáródásról, mint a lemaradás, a megfosztottság alapján való szegregációról és e mellett a hajléktalan létbe való bezáródásról annak attribútumai és relációi folytán." (Nagy, 2003, 35. o.)
Az összetartozás érzésének erőssége ellenére gyakran előfordul, hogy a hajléktalan személyek között konfliktusok alakulnak ki. Ez előfordulhat a párkapcsolataikban, bizonyos szállásokon társak közötti konfliktusokban vagy előnyhöz jutás, megtartás miatt kialakuló konfliktusokban. Ezekben az esetekben támogatást jelenthet a segítő megfelelő hozzáállása, segítő beszélgetések lefolytatása.

Az egymás közötti konfliktusok mellett meg kell említenünk a társadalommal való konfrontációt is. Ez megnyilvánul a mindennapok során, ahogyan „elhajtanak" a járókelők egy-egy kéregetőt, vagy újságot árulót, a köztér használatából eredő vitákban, vagy a hajléktalan személyeket ért inzultálás során.

A társadalom előítéletével egyedül kell a hajléktalanságban élő személyeknek szembenéznie, de a segítő megerősítést adhat számukra egyrészt személyes fejlődési lehetőségek megvilágításával, másrészt azzal, hogy a személyhez fűződő jogok érvényesítésében segítséget ad.

A hajléktalan személyek esetében a pszichológiai tényezők kiemelten fontossá válnak. A fenyegetett identitás következményeként előfordulhat kompenzáló, elhárító és megküzdési stratégiák alkalmazása. Intrapszichés szinten elhárítás vagy tagadás, interperszonális szinten elszigetelődés, beleolvadás, észrevétlenné válás vagy negatívizmus jelenhet meg.

A hajléktalan személyek, mint külső kapcsolattal, a segítővel találkoznak leginkább. Ezért a hajléktalan személyek és a segítő között gyakran fordul elő konfliktus. A segítő a saját tapasztalataival, tudásával lát rá a helyzetre, de gyakran nem tud a szociális munka hagyományos eszköztárával segítséget adni, szükséges a segítő részéről is a készségek fejlesztése, az eszköztár átalakítása. A segítő nem tanácsadást végez, hanem elősegíti a döntést, de nem dönt a kliens helyett. Xantus László szerint az a jó döntés, melyet a tanácskérő önmaga hoz meg, miután megvizsgált több lehetséges alternatívát, és amely döntésért hajlandó vállalni a felelősséget, vagyis viselni az elhatározás következményeit (Xantus, 1992).

A saját döntés előnyeit Mearns (1984) az alábbiakban foglalta össze:

- *„A saját megoldások illeszkednek legjobban a tanácskérőhöz*
- *A saját döntést jobban meg tudja valósítani, mint a más által hozott döntést azért, mert egy belső munkával átgondolja a lehetőségeket, érzelmileg elköteleződik a megoldás mellett.*
- *Az önállóan meghozott döntéseknek hosszabb távon szociális nevelő hatása is van, a jövőben adódó problémák esetében is képesek lesznek hatékony problémamegoldásra, döntéshozatalra."* (Dávid, 2012, 16. o.)

A hajléktalan személyekkel végzett munka során fokozottan nehézséget jelenthet, hogy a kliens és a segítő azonosan lássa a probléma tárgyát, nagyságát és a megoldási lehetőségek körét. A segítő és a kliens között ezek összeegyeztetése során konfliktusok fordulhatnak elő. Amennyiben például a hajléktalanságban élő kliensünk nem látja problémásnak hangos, mások személyiségét sértő, trágár szavak használatát és nem ismeri fel, hogy alkalmi munkaadóit ez a viselkedése készteti arra, hogy rövid időn belül a munkaviszonyának véget vessenek, akkor nagyon nehéz dolgunk van. Főleg, ha a kliens ezt a viselkedést velünk is alkalmazza. Ilyenkor elkerülhetetlen a segítő és a kliens közötti konfliktus. Természetesen nem mehetünk el szó nélkül emellett, szükséges visszajelzést adni arról, hogy összefüggés van a két esemény (a trágár szavak használata és a kapcsolatok megszakadása között). A visszajelzés szakmai szabályainak megtartása mellett is fel kell készülnünk arra, hogy ebből a helyzetből nyílt

konfrontáció alakulhat ki és a kapcsolat egészére hatással lehet. Ezért fontos, hogy megfelelő technikát alkalmazzunk a probléma felvetésekor, közlésekor és a helyzet megoldása során.

Vargáné Dávid Mária (2002) szerint a tanácsadás interperszonális segítségnyújtási forma, amelyben a tanácskérőket saját problémáik megértésében és megoldásában önálló döntéseik kialakításában és megvalósításában segítjük. A hajléktalan személyek esetében azonban számos kérdés merülhet fel, mit tekint problémának és mit tesz meg a változtatás kedvéért. Sok esetben a kliensek igényszintje olyan mértékben változott meg a hajléktalan életmód (és a társult betegségek) következtében, hogy óriási szakadék tátong aközött, amit a hajléktalan kliens szeretne és aközött, amit a segítő gondol segítségként. Ilyenkor válik fontossá, hogy a segítő folyamatot milyen sajátosságok jellemzik. Buda Béla (2009) szerint a foglalkozásnak konkrét céljai vannak, a tanácsadást végző ennek érdekében aktív, támogató, gondoskodó, emellett hangsúly esik a negatív érzelmek, indulatok felszínre hozására, levezetésére és a kliens sok információt kap, hogy dönteni tudjon. Fontos a külső erőforrások mozgósítása, elsősorban a kliens közvetlen környezetében, esetleg a segítő szervezetek révén is.

A segítő folyamat akkor lehet eredményes, ha a folyamat fázisait megtartjuk. Ehhez szükséges a megfelelő munkalégkör kialakítása, mely nem csak a tárgyi felszereltségről, hanem a lelki háttérről és a szakmai felkészültségről is szól. A segítő számára az önismeret, önmegértés, önkritika és a folyamatos szakmai fejlődés iránti igény nagyon fontos. A kiégés elkerülése érdekében szükséges, hogy új felismerésekre jussunk, azok a gyakorlatban alkalmazásra kerüljenek és legyen megbízható, támogató közeg az esetek megbeszélésre, esetleg szupervízióra. Fülöp Emőke (2016) szerint a segítő szakma további nehézségei közé tartozik, hogy más szakmákhoz képest több érzelmi és fizikai kihívással állunk szemben, ezáltal fokozott a stresszterhelés. A munkahelyi stresszorok lehetnek a feladattal kapcsolatosak, a szervezetben betöltött szereppel kapcsolatosak, a megfelelő értékeléssel vagy egyénen belüli komponensekkel kapcsolatosak. Konfliktust okozhatnak a szakmaetikai kérdések, mint értékközvetítés (hatás, beavatkozás) vagy a kapcsolati etika (határok, felelősség) kérdései.
A segítő szakmai énjének egészsége kiemelten fontos, hiszen egyrészt önmagát védi, másrészt a segített személy bizalmával is gazdálkodik. A fejezet elején utalás történt arra, hogy segítő szakemberhez akkor fordul valaki, amikor természetes támaszai segítségével nem tud megbirkózni a problémáival. „*A segítő kapcsolat érzelmileg hangsúlyos bizalmi viszony, egy hivatásos segítő személlyel. A segítés középpontjában a segítséget kérő személy áll, annak érzelmei, szükségletei. A fókusza tehát nem csak a segített személy konkrét problémája. hanem annak személyisége. A segítő kapcsolat minden formájában az egyik személy meghallgatja és segíti a másik felet, aki beszél, és akit valami sajátos kérdés foglalkoztat., amivel kapcsolatban szüksége van egy másik ember idejére, figyelmére és szolgálatára… A segítő kapcsolat célja az önmagával (és környezetével) konfliktusban álló személy önmagához (és környezetéhez) való viszonyulásának, kommunikációjának tartós megváltoztatása, melynek eredményeképpen a kliens képessé válik környezetével való együttműködésre.*” (Gellén, 2011, 9. o.)

2 A konfliktusok kezelése

Összefoglalás
A fejezetben bemutatásra kerülnek a konfliktus kezelésére szolgáló modellek, melyek megismertetik a konfliktuskezelés elméletét. A konfliktus folyamatának ismerete segítséget adhat a megoldási stratégia kialakításakor. A gyakorlata során az elméleti ismeretek háttérbe szorulnak, holott ezek révén tudatosabbá tehető a segítői munka és bővíthető az eszköztár.

Cél
A konfliktuskezelési modellek ismerete, alapvető módszerek elsajátítása és a konfliktuskezelés erőszakmentes módjának elsajátítása.

Kulcsszavak
konfliktuskezelési modellek, konfliktus irányai, érzelmek

Tanulást segítő kérdések
Mutassa be Thomas és Killmann konfliktuskezelési modelljét!
Mutassa be Pareek konfliktuskezelési modelljét!
Mutassa be Blake, Shepard és Mouton konfliktuskezelési modelljét!
Mutassa be Hanson konfliktuskezelési modelljét!
Milyen fő irányai vannak a konfliktusnak?
Mely négy módszer alkalmazható a konfliktussal terhelt helyzetekben?

Ajánlott magyar nyelvű irodalom
Bagdy E. (2011): Kommunikáció, empátia, konfliktuskezelés. In: Bagdy E. – B. Bishop - Böjte Cs. - Rambala É. (szerk.): *Hidak egymáshoz*. Budapest, Kulcslyuk Kiadó
d'Ansembourg, T. (2010): *Elég a kedvességből, legyél igaz!* Budapest, Édesvíz Kiadó
Rosenberg, M. (1999): *A szavak ablakok vagy falak. Erőszakmentes kommunikáció*. Budapest, Agykontroll Kft.
Smith, E. R. - Mackie, D. M. (2001) *Szociálpszichológia*. Budapest, Osiris Kiadó
Szilágyi K. (1993) *Tanácsadási elméletek*. Gödöllő, GATE

2.1 Konfliktuskezelési modellek

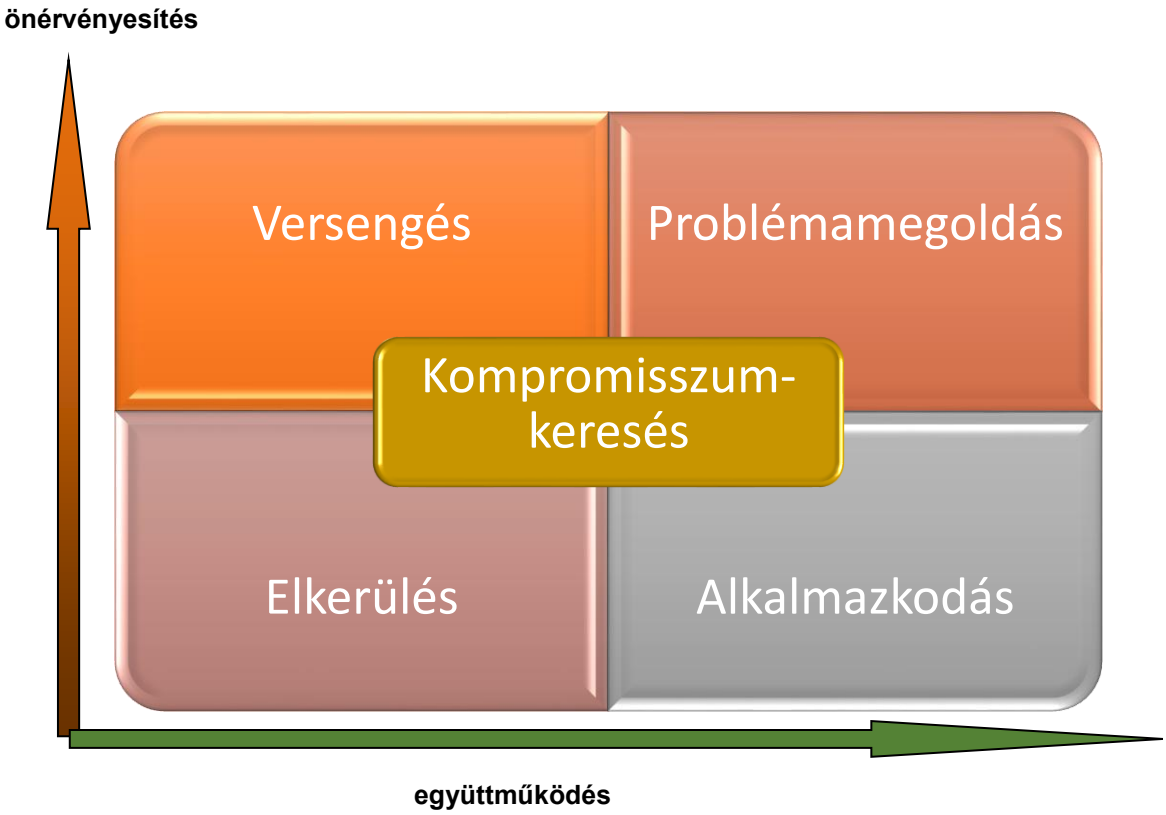
Ahhoz, hogy a konfliktuskezelés során kellően hatékonyak lehessünk, meg kell ismerkednünk különböző modellekkel. A modellek megismerése és alkalmazása nagymértékben segíti a mindennapi munkát, bővíti a segítői eszköztárat. Az alábbiakban Rudas János (2014) által összefoglalt konfliktuskezelési modellek kerülnek ismertetésre. Az egyik ilyen ismert és használt modell a Thomas és Kilmann (1974) által leírt elképzelés az interperszonális konfliktusokra adott válaszokról. Az ötféle reakciót két dimenzió mentén lehet összefoglalni, az asszertivitás és a kooperativitás dimenziójában.

A **versengés**t (dominanciaigényt) az jellemzi, hogy a saját érdek kerül előtérbe. Nem veszi figyelembe mások igényeit, érveit. Ez egy erőorientált működési mód, győztes-vesztes stratégiát takar.
A versengő emberek gyakran e szerint az elv szerint működnek, nehezen kooperálnak, de a célok eléréséért nagy energiákat tudnak megmozgatni. Veszélyhelyzet, válsághelyzet esetén, vagy amikor a

döntés népszerűtlen, ez a reakciómód eredményesen alkalmazható. Alacsony együttműködés és magas önérdek érvényesítés jellemző.

Problémamegoldó módra jellemző, hogy a konfliktusokat konstruktívan kezelik, amelyben győztes-győztes stratégia valósul meg. Igyekeznek olyan megoldást keresni, amely saját maguk és a másik fél számára is előnyös és erősíti a másik féllel a kapcsolatot. A cél, a feszültség és a konfliktussal járó negatívumok teljes feloldása, ezért mélyrehatóan vizsgálódnak, nagy energiákat mozgósítanak. Magas önmegvalósítás és magas együttműködés jellemzi.
A problémamegoldás során a következő lépések különítetőek el:

1. a probléma meghatározása (a fő szempont a szükségletek és nem a megoldás szempontjából)
2. a konfliktusban érintett személyek meghatározása
3. a lehetséges megoldásokat összegyűjtése
4. a legjobb megoldás kiválasztása (elköteleződés a megoldás mellett)
5. a megoldás kivitelezése
6. ellenőrzés



7. ábra. A Thomas és Kilmann-féle konfliktuskezelési modell

(forrás: Thomas – Kilmann, 1974)

Elkerülő magatartásmódra az jellemző, hogy kikerüli, elkerüli a lehetséges konfliktust, nem törekszik a megoldásra, inkább hárítja, nem vesz róla tudomást. Nem mondd véleményt, nem tesz megjegyzést, alapvetően passzívan viszonyul a helyzethez, nem oldja fel a feszültséget, igyekszik távol tartani magát a konfliktust jelenthető helyzetektől, személyektől. Alacsony önmegvalósítás és alacsony együttműködés jellemzi. Eredményesen akkor lehet alkalmazni, ha a vita tárgya nem nagy súlyú, a győzelem nem

lehetséges, amikor a vita gyors eldöntése helyett bizonyos okokból a döntés halasztása indokolt vagy a problémamegoldás haszna kisebb, mint a vita lehetséges kára.

Alkalmazkodó (engedékeny, önalávető) magatartásmódra jellemző, hogy az alkalmazkodás révén oldja meg a konfliktusait. Akár teljes mértékben lemond a saját álláspontjának érvényesüléséről, csak azért, hogy a konfliktusos helyzet megoldódjon. Passzív állásfoglalás, hiszen megvan a véleménye, érdeke, de nem áll ki érte, más érdekek előtérbe állítása miatt (békesség, mások megsértésének elkerülése, harmónia). Könnyen meggyőzhető, befolyásolható, nagyon tart attól, hogy a konfliktusok destruktívak, ezért inkább nagyvonalú, játékonykodó. Alacsony önmegvalósítás és magas együttműködés jellemzi. Ez a működési mód eredményesen akkor alkalmazható, ha javításokat szeretnénk elérni, a vita a másik félnek fontosabb, amikor tudjuk, hogy a másik oldalnak van igaza, több, meghatározóbb érvvel rendelkezik vagy a békesség fontosabb, mint a vita tárgya.

Kompromisszumkeresést a mindkét fél számára kielégítő és elfogadható megoldás keresése jellemzi. Ennek érdekében folyamatosan szem előtt tartják a közös, egyező szempontokat és tárgyalások során a megegyezés felé haladnak. Akár engedményekre is képesek, ha a másik félben is látják erre a hajlandóságot. Megpróbálják a saját érveiket bemutatni, érvényesíteni, ugyanakkor meghallgatják a másik felet, indokait. Olyan megoldást keresnek, ahol mindkét fél nyerhet valamit, a végső megoldást a két szélsőséges álláspont között igyekeznek megtalálni. A kompromisszumkeresőre közepes együttműködés és önérvényesítés jellemző. A megoldásmód akkor alkalmazható eredményesen, ha a célok lényegesek, de a konfliktus végig vitele nem éri meg, mert a felek (érvei) egyformán erősek, egy bonyolult kérdés gyors vagy átmeneti megoldására kell törekedni vagy a versengés, együttműködés már eredménytelen volt.

A felsorolt konfliktuskezelési módok helyzetre jellemzőek, az emberek nem skatulyázhatóak be egy-egy stílusba, de vannak olyan konfliktuskezelési stílusok, amelyek jellemzőbbek az egyénre. Továbbá azt is fontos felismerni, hogy a konfliktuskezelési és feloldási képességünk, mint minden emberi viselkedés, komplex hatások eredménye. Befolyásolhatja:

- a konfliktus aktuális fázisa
- a konfliktus intenzitása
- az egyén stressztűrő képessége
- a szülői, családi minta
- az észlelés, az érzékelés képessége, az információ feldolgozásának mechanizmusa
- az egyén személyiségjellemzői
- aktuális énállapota
- életpozíciója
- driverei, hiedelmei és sorskönyve vagy
- alapfélelmei.

Pareek konfliktusforrás modellje (1983) más megközelítési módot alkalmaz. A konfliktust hét forráshoz (a oszlop), és kétféle kimenethez: eszkaláció (b és c oszlop) valamint megelőzéshez-megoldáshoz (d és e oszlop) köti. Pareek funkcionális és diszfunkcionális konfliktusokat különböztet meg a fenti dimenziók szerint. A szerző véleménye szerint akkor funkcionális a konfliktus, ha egészséges önazonossághoz, autonómiához és egyéni kreativitáshoz kötődik. Ez a funkcionalitás csoportok közötti és egyének közötti konfliktusok között is megfigyelhető. A diszfunkcionális konfliktusban csökken a hatékonyság, nem előremutató eredmények születnek. Elméletében ezért a konfliktusok megelőzésére és megoldására helyezi a hangsúlyt (Rudas, 2014).

A lehetséges konfliktus forrásai (a)	Észlelés a konfliktus fokozás esetén (b)	Az eredmény iránya (c)	Észlelelés konfliktus megelőzés és megoldás esetén (d)	Az eredmény iránya (e)
önmagára irányultság	szűk (önmaga)	rövid távú perspektíva	szélesebb	hosszú távú perspektíva
különböző célok	konfliktusos	egyéni	kiegészítő	fölérendelés
forrástémák	korlátozott	harc	kiterjesztő	megosztás
hatalmi témák	korlátozott	bizalomhiány	megosztható	megértés
különféle ideológiák	konfliktusos	sztereotípiák	variált	megértés
variált normák	uniformizáltság kell	intolerancia	különböző és kifejlett	tolerancia
kapcsolat	függő	dominancia / alárendelődés	kölcsönösen függő	empátia és kooperáció

2. táblázat. A konfliktusforrás modell

(forrás: Rudas, 2014, 236-237. o.)

A táblázat első és második sora szerint a konfliktus valószínűleg fennmarad, ha a csoporttagok főleg magukkal foglalkoznak, mivel a látókörük beszűkül, és nem tudnak önmagukon kívül másra figyelni.
A harmadik sor arról szól, hogy a korlátozott erőforrások egymás közötti harcokat okoz. De, ha nem érzékeljük szűknek az erőforrásokat, akkor a konfliktus kisebb valószínűséggel eszkalálódik.
A negyedik sorban az jelenik meg, hogy ha a hatalmat korlátozottként érzékelik, aminek következménye a bizalomhiány. Ennek ellensúlyozása lehet, ha a hatalmat megosztják (például ha a pozíciók megoszthatóak) mert akkor növekszik a bizalom és az egyes csoporttagok közötti szerepvállalás nagysága.
Az ötödik sorban az jelenik meg, hogy amennyiben a csoporton belüli ideológiák szembekerülnek egymással, sztereotípiák jelennek meg, és az alcsoportok nagy energiát fektetnek önmaguk védelmébe. Ezt a folyamatot az ellensúlyozhatja, hogy ha sikerül a csoporttagoknak megérteniük, hogy a különböző ideológiák egyszerre is jelen lehetnek, ezáltal színesebbé téve a csoportjukat.
A hatodik sorban megjelenik, hogy ha egy csoport normáiban és sztenderdjeiben uniformizálásra törekszik, akkor élesebben reagál az eltérésekre. Amennyiben a csoport felismeri, hogy a különböző normák jelen tudnak lenni a csoportban, akkor a toleranciaszintjük nagymértékben megnő, ezáltal a csoportszintű célok könnyebben elérhetőek.
A hetedik sorban a csoporton belüli hierarchiára helyeződik a hangsúly. A csoporttagok nem egyformák, vannak olyanok, akik számára a függő helyzet, és vannak, akik számára a hatalmi pozíció jelenti a biztonságot a csoportban. Amennyiben sikerül minden személynek megfelelő szerepet betöltenie a csoportban és ahhoz a többiek részéről empátia kapcsolódik, akkor az együttműködés sikeresebb lehet (Rudas, 2014).

Pareek modellje a tényleges tapasztalatokon alapul és valódi, hathatós segítséget jelenthet, ha az alapján tudjuk végig gondolni a konkrét helyzetet, keretet tudunk adni a beavatkozásaink irányának és a munkavégzésnek.

Blake, Shepard és Mouton (1964) a csoportközi konfliktusok lehetséges megoldásmódjait írták le. A táblázatban szereplő három oszlop különböző fontossági szinteket jelez, melyek aktív, középutas és passzív megoldásként írhatók le (Rudas, 2014).

	magas nyereség	mérsékelt kockázat	alacsony nyereség
A konfliktus elkerülhetetlen és a nézeteltérés biztos	élet-halál harc: a győztes mindent visz	a harmadik fél részéről mediáció lehetséges	megegyeznek, hogy nem oldják meg a problémát, sorsára hagyják az eredményt
A konfliktus elkerülhető, de a nézeteltérés mégis biztosabb	az egyik csoport elhagyja a harcmezőt	a felek távoltartása	közömbösség
A konfliktus fennáll, de a megegyezés elérhető	megoldják a konfliktust	kompromisszum	elsimítják a különbségeket
	AKTÍV MEGOLDÁSOK	**KÖZÉPUTAS MEGOLDÁSOK**	**PASSZÍV MEGOLDÁSOK**

3. táblázat. Blake-Shepard-Mouton felosztása a csoportközi konfliktusokról (forrás: Rudas, 2014, 237. o.)

Aktív megoldások esetén a résztvevők bevonódnak és magas nyereségre lehet számítani, ellenben ha a passzív megoldásokat nézzük, akkor ott alacsony a nyereség és a résztvevők is passzívak. A középutas megoldás esetén a bevonódás és a kockázat is mérsékelt. Az oszlopok értelmezése után a sorok értelmezésére is szükséges kitérnünk, amelyek a résztvevő csoportok orientációit mutatja.
Az első sor azt a helyzetet mutatja be, amikor a konfliktus elkerülhetetlen és a nézeteltérés biztos. Ekkor három megoldás születhet, vagy a győztes mindent visz, vagy harmadik fél dönt, vagy a résztvevők a szerencsére bízzák magukat. A második orientációs típus szerint a nézeteltérés biztos, de elkerülhető a konfliktus. Ekkor a két fél nem képes megegyezésre jutni, de a konfliktus mégsem manifesztálódik, mert az egyik fél vagy alkalmazkodik a másikhoz, vagy egymástól függetlenül cselekednek, vagy teljesen figyelmen kívül hagyják egymást a tevékenységük során. A harmadik orientációs megközelítés szerint a kölcsönös függőség dimenzióját ismerhetjük meg, amikor a konfliktus fennáll, de a felek megegyezése elérhető. Ekkor mindkét fél számára előnyös lehet a megoldás, vagy félúton találkozhatnak, kölcsönösen engedményeket téve a megoldás érdekében vagy a felek a békés együttműködés érdekében elsimítják a konfliktusukat.

A továbbiakban - szintén Rudas János (2014) nyomán - bemutatásra kerül **E. M. Hanson** modellje (2003), mely a szerepütközéseket helyezi a középpontba és elkülöníti a szervezeten belüli konfliktusszinteket.

Szervezet FORMÁLIS	A szervezet és a környezete között	Konfliktus
	Szervezeten belül	
	Szervezeti egységek között	
	Szervezeti egységeken belül	
	Szerepek között	
Struktúra INFORMÁLIS	Szerepeken belül	Stressz
	Egyénen belül	
	Egyének között	
	Csoporton belül	
	Csoportok között	
	Informális rendszeren belül	
	Informális rendszer és környezete között	

4. táblázat Hanson szervezeti modellje

(forrás: Rudas, 2014, 239. o.)

A táblázat két fő részre, a szervezet formális és az informális struktúrájára osztott, melyek kettéválasztják a középső oszlopban feltüntetett szerep összeütközéseket. A táblázat jobb oldali része a konfliktus- és a stresszkeltő helyzeteket foglalja össze.
Egy valóságos szervezetben a formális és az informális rendszer együtt van jelen. A szervezet formális rendszerében bizonyos szabályozók (SZMSZ, házirend) határozzák meg a résztvevők helyét, szerepeit. Ugyanakkor a szervezetben jelen vannak az informális szabályozók, amelyek képesek felülírni a formális szabályokat, kapcsolatokat, szerepeket, amelyekben igen meghatározó szerepe van a személyek közötti kapcsolatok formájának, mélységének és az ad hoc alkuknak és megegyezéseknek. Ezért kimondottan fontos, hogy az ilyenfajta konfliktusoknak és variációs lehetőségeiknek tudatában legyünk, hiszen a szervezeten belüli élet mellett külső hatások is nehezedhetnek a résztvevőkre, melyek további variációs lehetőségeket rejthetnek a kapcsolatok alakulását tekintve.

A bemutatott modellek természetesen csak elméleti alapot adnak arra, hogy a konfliktusokat megismerjük. Viszont minden modell eltérő szempontból világított rá arra, hogy milyen mezőket, tényezőket és

eseményeket érdemes figyelemmel követni egy-egy helyzetben. A tudatosság és a jó helyzetfelismerő képesség gyakran lépéselőnyt jelent az ösztönösen cselekvő személyekkel szemben, akiknek a stratégiái jórészt saját tapasztalataikon alapul. Ezért a modellek, elméletek ismerete és a tapasztalat együtt eredményezheti, hogy konfliktusszemléletünk gyarapodjon, látókörünk szélesedjen és a konfliktusaink során az eredményesebb helyzetfelismerés révén nagyobb eszköztárat tudjunk alkalmazni.

2.2 A konfliktuskezelés alapvető módszerei

A konfliktusok elméleti modelljei mellett a konfliktusok gyakorlati oldalát is szükséges megvizsgálnunk, többek között a tárgyalást, mediációt is.

Kollár Csaba *Konfliktuskezelés, mediáció* című előadása alapján a felek közötti tárgyalás a felektől függően lehet pozicionálás vagy érdekalapú, integratív is (Kollár, 2011). A közvetlen tárgyalás során megállapodás szükséges a pszichológiai körülményekre vonatkozóan (emberi méltóság, megbecsülés), a megbeszélés módjára és folyamatára. A tárgyalás, mint konfliktusmegoldás magában hordozhat különböző stratégiákat és attitűdöket (versengő, kooperatív, kompromisszumos, győzelemorientált, megoldásorientált), melyeket a tananyag későbbi részén részletezünk.
A facilitáció a hatékony tárgyalások elősegítésének módszere. Amikor a tárgyalás nehézkes (sok érintett, bonyolult érdekrendszer) a felek megállapodhatnak a tárgyalások levezetésére képzett, független szakember segítségül hívásában, hogy az eredményesség növekedjen. Ilyenkor a felek között nincsen helyrehozhatatlan ellentét, ezért elégséges a mediációhoz képest kevesebb strukturáltsággal rendelkező módszer alkalmazása. A facilitátor a probléma megoldását segíti elő, de a döntést a felek hozzák.
A mediáció akkor adhat hatékony segítséget, amikor a vitában érintett felek között olyan mély az ellentét, hogy már kommunikálni sem tudnak egymással. A mediátor feladata, hogy a feleket segítse a problémamegoldásban, a kommunikáció segítségével. A mediáció során a felek érdekeire és nem a köztük fennálló konfliktusra koncentrálnak, ezáltal elkerülhető a tárgyalások során az elakadás és megakadályozható a viták kiteljesedése. A mediációs eljárás mindig jövő orientált, a negatívumokat pozitívumba fordítja, a felek által meghatározott keret és viselkedési szabályokra vonatkozó megállapodások szerint zajlik, ahol a cél az érdekek és a szükségletek feltárása. A mediációra a tananyag 3.3 fejezetében még részletesen kitérünk.

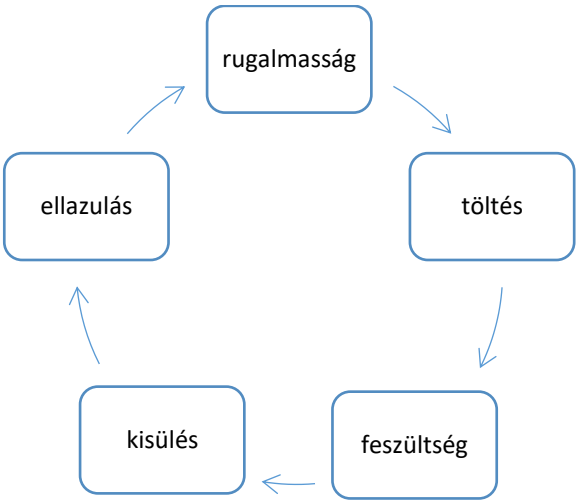
A konstruktív konfliktusok megoldási feltételeit Morton Deutsch tizenkét pontban foglalta össze (Deutsch, 1973):

1. A felek tudják meghatározni, hogy milyen típusú konfliktusban vesznek részt.
2. Legyenek tudatában az erőszak okainak és következményeinek, ismerjenek alternatívákat az erőszakra.
3. Ne kerüljék el, hanem vállalják a konfliktust.
4. Tiszteljék önmagukat és partnerüket, tiszteljék önmaguk és partnerük szükségleteit.
5. Tudjanak különbséget tenni az érdekek és az általuk képviselt álláspontok között.
6. Tanulmányozzák kölcsönösen egymás érdekeit, hogy azonosítani tudják a közös és összeegyeztethető érdekeket.
7. Úgy közelítsék meg egymás konfliktusban álló érdekeit, mint az együttműködés által megoldható problémát.
8. Figyeljenek egymás kommunikációjára, próbálják meg minél érthetőbben közölni az információkat.
9. Kontrollálják egymás szubjektivitását, sztereotípiáit, hamis ítéleteit, percepcióit, amelyek az akut konfliktusok gyakori tartozékai.
10. Fejlesszék önmaguk konfliktuskezelő képességeit.
11. Legyen reális önismeretük, ismerjék saját reakcióikat konfliktushelyzetekben.
12. A konfliktuskezelés folyamatában maradjanak mindvégig erkölcsös emberek.

Természetesen ennyire tökéletes formában nehéz megvalósítania konfliktuskezelés megfelelő módját, de azt érdemes leszögezni, hogy a konfliktusban a szerepünk változtatható, a helyzet formálható.
A konfliktusokat a fejlődés lehetőségeként, az evolúció elősegítőjeként is felfoghatjuk, ezért problémamegoldásunk javítására folyamatosan igyekeznünk kell.
Szakmai és magánéletünkben törekszünk arra, hogy a konfliktusaink egyre konstruktívabbak legyenek, hiszen ez vezethet eredményre. Ehhez azonban további szempontokat is érdemes figyelembe venni.

A konfliktus irányait tekintve, Dávid és munkatársai nyomán (Dávid et al., 2014) nyomán három fő irányt tudunk megkülönböztetni, melyek a következők: csökkenés, fenntartás és fokozás. Ezen folyamatok ismerete fontos segítséget adhat a megoldási stratégia kialakítása szempontjából.
A csökkenés stádiumában a cél rövidtávon elérhető, gyors megoldás lehetséges és a konfliktus gyorsan véget érthet. A fenntartás irányára jellemző, hogy vagy tartós konfliktushelyzet állt elő vagy a megoldást nem érdemes erőltetni, gyorsan meghozni, mivel a hosszabb távú megoldás jobb eredményeket rejthet.
A fokozás (eszkaláció) fázisára jellemző, hogy a felek olyan mértékben törekednek a konfliktus során a győzelemre, hogy ehhez minden eszközüket felhasználják.

A konfliktusok során természetesen az érzelmek is szerepet játszanak, melyek öt stádiumára érdemes felhívni a figyelmet. „*Mind saját tudatosságunkhoz, mind mások tudatállapotának kiismeréséhez fontos tisztában lennünk azzal a folyamattal, ahogyan az emóciók keresztüláramlanak testünkön és tudatunkon. Wilhelm Reich munkája alapján, az emóció áramlása a keletkezéstől a megszűnésig öt fázist érint. Az áramlás stádiumai: töltés, feszültség, kisülés, ellazulás, rugalmasság*” George Kohlrieser (1987, 235. o.) szerint személyünkben valamilyen formában mindig jelen van érzelem. Kiemelten fontos készség, a megfelelő reagálás, önszabályozás érdekében az érzéseink folyamatos nyomon követése.
Az érzelmek öt stádiumát az alábbi ábra szemlélteti:



8. ábra. A konfliktus során az érzelmek öt szakasza
(forrás: Kohlrieser, 1987)

Az öt fázis elkülönítése azért is fontos, mert sok konfliktus megelőzhető, ha megfelelően reagálunk az adott szakaszban. Sokan átélték már azt, amikor már nagyon feszültek voltak, hogy a környezet reakciója nem a megnyugtatást szolgálta, hanem éppen ellenkezőleg, a konfliktust növelte.

A töltés állapotából a feszültség állapotába kerülésnek fizikai jelei is lehetnek, az arckifejezés, testtartás, gesztusok utalnak az egyes fázisokra, ezért érdemes megfigyeléssel segíteni a megfelelő megoldási stratégia kiválasztását. A kisülés, egyfajta elengedést jelent, azaz érzelmi energia valamilyen beszéd, cselekvés, tevékenység révén kikerül a testből. *„A sikeres érzelemkisülés legjobb kimenetele az ellazulás, amikor a lélek és a test egésze ellazul, az eredménye a megnyugvás, és alacsonyabb arousal-szint, ami elengedhetetlen az egyén egészsége szempontjából."* (Kohlrieser, 1987, 235. o.) A ciklust a rugalmasság zárja, amely egyfajta szabályozott ellazultság.

A konfliktus folyamatának ismerete és az érzelmi állapotok felismerése mellett szükséges megismerkedni azokkal a módszerekkel, amelyeket érdemes alkalmazni egy-egy konfliktussal terhelt helyzetben. Alapvetően négy módszer vagy módszer-együttes elkülönítése lehetséges (Dávid et al., 2014):

1) **Elkerülés.** Ebben a megoldási stratégiában, a felek igyekeznek egymást és a konfliktusos helyzetet elkerülni. Ez a hagyományos értelemben nem tekinthető konfliktuskezelésnek, hiszen egyik fél szándéka sem terjed ki arra, hogy a konfliktust tudomásul vegye, megoldja vagy akár csak láthatóvá tegye.
2) **Erőszak.** Az érzelmi és/vagy érdekkonfliktusok megoldási stratégiái között gyakran találkozhatunk az erőszakkal, mint megoldási móddal. Ezek bizonyos helyzetekben elkerülhetetlenek, mert az emberek szándékosan ezt a megoldási módot kívánják alkalmazni, például háborúk esetén.
3) **Belátás.** Reális önismerettel, megfelelő önmérséklettel és jó helyzetfelismeréssel a belátás módszere eredményes lehet. A felek ez esetben realizálják a lehetőségeket, kockázatokat és felismerik, hogy nagyobb a kockázat és kisebb a nyereség annál, hogy belemenjenek egy erős konfrontációt jelentő konfliktushelyzetbe. Arra törekednek, hogy minél előbb túl lehessen lépni a fellépett konfliktuson és a helyzet megoldása során ne történjen váratlan helyzet, károkozás.
4) **Tárgyalásos módszerek.** A felek felismerik, hogy elkerülhetetlen a konfliktus láthatóvá tétele és mindenképpen szükséges a megoldás közös megtalálása. Ehhez nem kívánnak erőszakos eszközöket igény bevenni és akár a tárgyalásokra is nyitottak, akár harmadik fél bevonásával.

Egyes szerzők a személyek közötti konfliktus mellett a csoportközi konfliktusok megoldási módjai között is különbséget tesznek a strukturális különbség miatt. E nézet mögött az húzódik meg, hogy a csoportokban jelentős szerepe van a hierarchiának, ami a nyilvánosság számára is jobban látható. Mészáros Aranka (2007) összefoglalása szerint a csoport jellegzetesen hét módon reagálhat az adott konfliktusra:

1. Az egyik lehetséges mód az **elkerülés**, mely akkor a legjellemzőbb, ha felszínes kapcsolódás jellemzi a tagokat vagy inkább nem vesznek tudomást a problémáról, ezáltal letagadják a konfliktust.
2. A **kizárás** előfordulhat nyíltan vagy látens módon is, mely során a csoport tagját vagy tagjait elszigetelhetik, kizárhatják.
3. Az **elnyomás** tipikusan a kisebbség és többség, illetve a hatalommal rendelkezők és alávetettek között jelentkező legtöbbször erőszakos viszonyulás, ahol az erősebb elnyomja a gyengébbet.
4. **Beleegyezés** esetén a kisebbség beletörődik az alávetettségbe.
5. **Szövetség** esetén a felek nem adják fel pozíciójukat, de racionális egyezséget kötnek a közös cél elérése érdekében.
6. További lehetséges megoldási mód a **kompromisszum**, melynek során a felek bizonyos engedményt tesznek a másik fél számára.
7. Az integráció megoldásmódja során a felek kidolgoznak egy megoldást, amely minden fél számára elfogadható alternatívát jelent.

Természetesen a megoldási módok egyénileg és szervezeti szinten és akár időben is változnak. Azt, hogy melyik módszer mikor hozza a legnagyobb eredményt, több tényező is befolyásolja. Például a rendelkezésre álló idő, az érdekelt felek kapcsolati jellemzői, az adott fizikai tér, a befektetni kívánt energia, a felek tudása és ismerete a megfelelő stratégiákról, a felek személyiségének jellemzői, a szervezet vagy

más meghatározó személyek elvárásai, a felek kommunikációs kompetenciája, mentális állapota. Mindennapi munkánkat segítheti, ha ismerjük és felismerjük a különböző megoldási módokat és konfliktushelyzet esetén a legmegfelelőbbet alkalmazzuk.

3 Erőszakmentes konfliktusmenedzsment

Összefoglalás

A fejezetben témája a düh és a mögöttes érzések felismerése, megértése. Az agresszió, erőszak és bántalmazás fogalom meghatározása mellett a hatékony konfrontáció elemei és a különböző tárgyalásos módszerek is bemutatásra kerülnek. A gyakorlati ismeretek bővítését a társas szerződés kilenc lépésének megismerése és az erőszakmentes konfliktuskezelés gyakorlati példái segítik.

Cél

A fejezet célja, hogy az elméleti ismeretek mellett gyakorlati segítséget is adjon a segítőknek. A különböző tárgyalásos technikák és az erőszakmentes kommunikáció gyakorlatának ismerete támogatást jelent a mindennapokban végzett munka során.

Kulcsszavak

düh, agresszió, bántalmazás, erőszak, mediáció, társas szerződés, konfliktus modell szakaszai, erőszakmentes kommunikáció, EMK, négy lépés, megfigyelés, érzés, szükséglet, kérés

Tanulást segítő kérdések

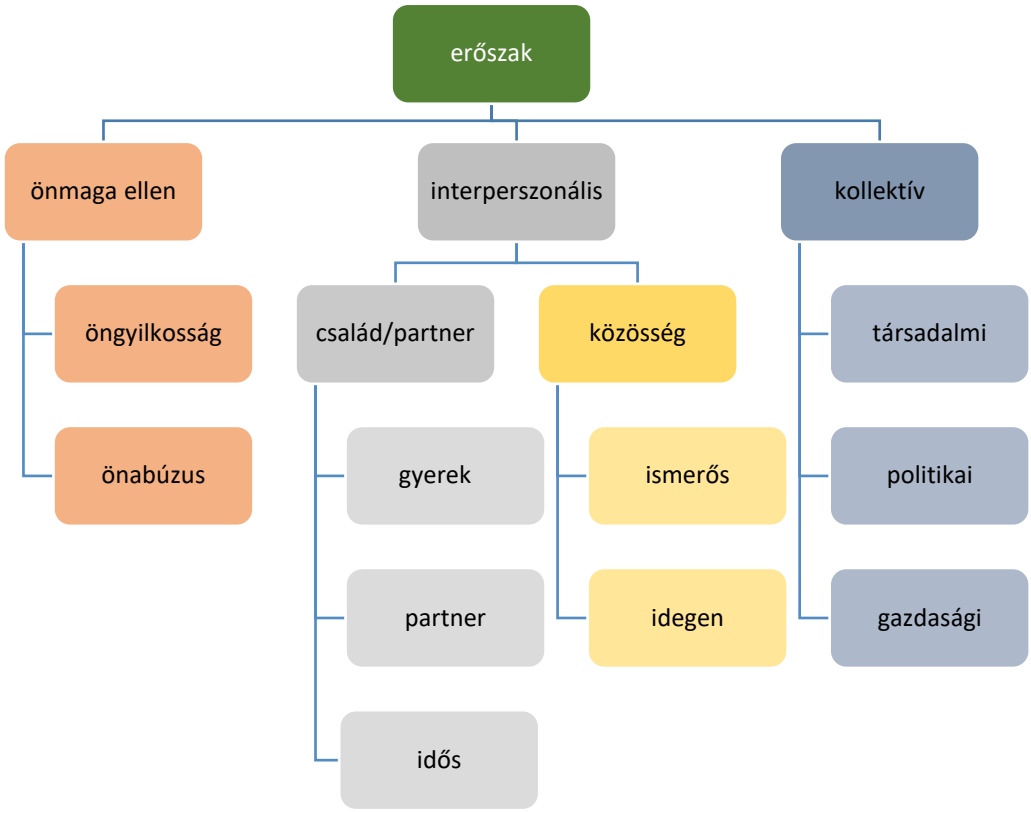
Mutassa be az ENSZ Egészségügyi Világszervezet erőszakról szóló tipológiáját!
Mit nevezünk bántalmazásnak?
Milyen alkategóriák különíthetőek el a bántalmazás kategóriáján belül?
Milyen okokból szakadhat meg a segítő és a kliens között a bizalmi kapcsolat?
Milyen veszteségtípusokat különböztetett meg George Kohlrieser?
Mi az erőszakmentes kommunikáció?
Milyen lépései vannak Serena Rust szerint az erőszakmentes kommunikációnak?
Mondjon példákat erőszakmentes kommunikációra.
Rambala Éva szerint milyen gondolatkörök jelennek meg akkor, amikor dühösek vagyunk?
Mit tehetünk a düh ellen?
Milyen eszközökkel segíthető a konfliktus hatékony megoldása?
Mi a mediáció és milyen egységekre bontható?
Mi jellemzi a konfliktusok szakaszait?

Magyar nyelvű ajánlott irodalom

Bagdy E. – B. Bishop - Böjte Cs. - Rambala É. (2011): *Hidak egymáshoz – Empátia, kommunikáció, konfliktuskezelés.* Budapest, Kulcslyuk kiadó
Bagdy E. - Czeizel E. - Daubner B. - Feldmár A. - Kádár A. - Kígyós É. - Pál F. - Popper P. - Ranschburg J. - Szendi G. (2011): *Belső utakon.* Budapest, Kulcslyuk Kiadó
Bagdy E. - F. Várkonyi Zs. - Kádár A. - Orosz K. (2012): *Teljesebbé válni. Önfejlesztés, önmegvalósítás, önmeghaladás.* Budapest, Kulcslyuk Kiadó

3.1 Erőszakmentes konfliktuskezelés

Az erőszak tágabb értelmezése több tényezőt is felölel: érzelmi, intellektuális és fizikai összetevőből egyaránt állhat. Az erőszak tipológiája az ENSZ Egészségügyi Világszervezete értelmezése alapján az következőképpen jeleníthető meg:



9. ábra. Az erőszak típusai

(forrás: Németh - Virág, 1996, 7. o.)

Az erőszakkal tehát sokféle helyzetben találkozhatunk. Az erőszak természetét tekintve szükséges elkülönítenünk a fizikai, a szexuális, a pszichológiai erőszak és a depriváció vagy elhanyagolás kategóriáit. Az erőszak fogalmán túl a bántalmazás kategóriáját is ki kell emelnünk, hiszen igen meghatározó a mindennapok gyakorlatában. A WHO megfogalmazása szerint bántalmazás „*bármely olyan magatartás, amely fizikai, lelki vagy szexuális sérelmet okoz, vagy annak veszélyével jár. Bántalmazásnak számít minden olyan korlátozó intézkedés, amelyet büntetésként alkalmaznak, továbbá kínzást, kegyetlen, megalázó bánásmódot jelent.”* (Virág – Németh, 1996. 6. o.) A bántalmazáson belül megkülönböztetjük a gyermekbántalmazást, az intim partner sérelmére elkövetett bántalmazást, idősbántalmazást, egyéb családtag sérelmére elkövetett bántalmazást, nem családtag, ismerős személy sérelmére elkövetett bántalmazást, idegen személy sérelmére elkövetett bántalmazást, a rendszerabúzust.

Az erőszakkal foglalkozó elméletek és példák bemutatása meghaladja a tananyag kereteit, de érdemes tudnunk, hogy erőszak, bántalmazás észlelése esetén fontos tennivalói vannak a segítőnek. A kliens megnyugtatása, bizalmának megnyerése fontos, hiszen az információk összegyűjtése, az események pontosítása további lényeges szempontokat jeleníthet meg. Nem maradhat el a jelzőrendszer, szükség esetén a hatóságok értesítése, illetve további krízisintervenciós cselekvések sem.

Bár sokszor nehézséget jelent, hogy a hajléktalan személyek életmódját mélyebben megismerjük, a bizalom hiánya vagy a kliens szégyenérzete miatt, a hajléktalan populáció körében is előfordulhatnak (és nagy arányban elő is fordulnak) az erőszak, kizsákmányolás különböző formái. Az áldozatokkal történő segítő beszélgetéshez és a konfliktusok lehetőség szerinti megoldásához (amennyiben a probléma nem éri el a büntetőjog által szankcionálható mértéket) a segítő önmaga is hozzájárulhat.
Témánk szempontjából konfliktusokban megjelenő erőszakot és főleg annak elkerülését szükséges kiemelnünk, hiszen előfordulhat, hogy egy-egy konfliktus elmérgesedik és a segítő is találkozik agresszív, erőszakos viselkedést mutató klienssel. Ez esetben a segítő részéről a jó helyzetfelismerő képesség, higgadtság és megfelelő kommunikációs készségek segíthetnek a probléma erőszakmentes megoldásában.

A segítő és kliens között a bizalmi kapcsolat több okból is megszakadhat. George Kohlrieser foglalta össze a kötelék megszakadásához vezető okokat: különbség a célokban, különbség az érdekekben, különbség az értékekben, különbség a probléma megítélésében, különbség a kommunikációs stílusban, rivalizálás, bizonytalanság, változással szembeni ellenállás, szerepzavar, személyes szükségletek, a rossz kommunikáció, vagy a kommunikáció hiánya. A felmerült konfliktusokat úgy kell megoldani, hogy közben a kapcsolatot, köteléket is szem előtt tartjuk (Kohlrieser, 1987).

Segítőként fontos tudatosítanunk, hogy az erőszak mögött valamilyen veszteség állhat, mely ezt a fajta végletes reakciót szülte. A veszteség típusai és gyökerei különbözőek lehetnek, melyek a hajléktalan kliensкör esetében több vagy akár az összes veszteségtípus megélését is jelentheti. Kohlrieser

- a kötődés
- a struktúra
- az identitás
- a jövő
- a dolgok értelmének és
- a befolyás elveszésében

látta azokat a veszélyforrásokat, melyek a konfliktus vagy heves érzelmek kiváltásához vezethetnek.

Nehéz helyzetben is szükséges a kommunikációs képességekre hagyatkozni és eredményes dialógus folytatására törekedni. A test, az érzelmek, az intellektus és a szellem kölcsönösen befolyásolják egymást, mind a kliensben, mind a segítőben is. Külön-külön kevéssé segítik az eredményes kommunikációt, de együttesen, egymással kölcsönhatásban, képesek rá. A sikeres kommunikáció egyik meghatározó eleme, hogy a felek képesek egymással dialógust folytatni, ezáltal a kommunikáció hatékonyabb szintjére lépni. A dialógus számos vitát és konfliktust old fel a kölcsönös odafigyelés és beszélgetés folyamatán keresztül. A párbeszéd során a segítő kérdéseket tesz fel a másik félnek és odafigyel a válaszaira. A kommunikáció minősége és hitelessége határozza meg, hogy létrejön-e a kötelék a felek között. Az agresszió, konfrontáció során a segítőnek a konfliktus kezelését is szem előtt kell tartania.

A konfliktus kezelése minden konfliktusban résztvevő fél érdekévé válhat. Dávid és munkatársai (2014) alapján érdemes figyelembe venni a következőket:
„1. Vegyük tudomásul a konfliktust…
2. Az érdekelt felek egybehangzóan akarják megoldani a konfliktust…
3. Mindenki úgy tekintsen a másik félre/felekre, mint a közös probléma részesére, nem pedig legyőzendő ellenségre… Legalább célkitűzésként fogadjuk el, hogy a nyerő-vesztő megoldás szándéka könnyen vesztő-nyerő megoldásba csaphat át, ennél fogva érdemes nyerő-nyerő kimenetelre törekedni…
4. A konfliktusok kezelésének és optimális esetben megoldásának képessége és lehetősége nem valamilyen transzcendentális vagy akár genetikailag meghatározott tulajdonság. Azok az ismeretek és

gyakorlati készségek, amelyek eredményessé és hatékonnyá teszik a konfliktusok megoldását elsajátíthatóak és tanulhatóak.” (Dávid et al., 2014, 221-22. o.)

A sikeres konfliktuskezelés módszerei közül az erőszakmentes kommunikációt mutatjuk be.

„*Az erőszakmentes kommunikáció olyan módszer, amely felébreszti bennünk együttérző, megértő és együttműködő énünket. Ebből adódóan, a másokhoz fűződő szívélyes viszony révén, úgy tudjuk kezelni és megoldani a nézeteltéréseket, hogy az mindenkinek a javára válik. Gandhi kijelentette, hogy az együttérzés velünk született képességünk, amely újra kibontakozik, ha bensőnkben elcsitul az erőszak. Ennek értelmében nevezi a módszerét Marshall Rosenberg erőszakmentesnek*.” (Rust, 2015, 15. o.)

Marshall Rosenberg, amerikai klinikai szakpszichológus fejlesztette ki az erőszakmentes kommunikáció módszerét, amely négy lépésből áll. A lépések segítségével el lehet mondani, hogyan érezzük magunkat és mire lenne szükségünk ahhoz, hogy jobban érezzük magunkat.

Serena Rust bemutatása alapján a lépések a következők:
„1. lépés Megfigyelés - minősítés nélkül
Az első lépésben elmondom, mi az indíték, amiért a beszélgetést kezdeményezem. Fontos, hogy a kijelentéseimnek semmiféle el- vagy megítélő felhangja ne legyen…
2. lépés Érzés - értelmezés nélkül
A második lépésben hangot adok az érzéseimnek. Érezhetek például ijedséget, örömöt, megindultságot, csalódást, zaklatottságot vagy bánatot. De ha azt mondom, hogy ’úgy érzem, hogy mellőz a főnököm’ máris azt fejezem ki, hogyan értelmeztem én a főnököm bizonyos fajta viselkedését.
3. lépés Szükségletek - haditervek helyett
A harmadik lépésben elmondom, hogy milyen szükséglet, milyen igény áll e mögött az érzés mögött - például odafigyelés, szabadság, biztonság, önállóság vagy az értelem igénye…
4. lépés Kérés - követelés helyett
A negyedik lépésben végül hangot adok egy kérésnek, amelyben minél pontosabban megfogalmazom, hogy az adott pillanatban mit szeretnék. A kérést az különbözteti meg a követeléstől, hogy a másik nemet is mondhat rá anélkül, hogy a kapcsolatunk a kárát látná vagy következményekkel kell számolnia.” (Rust, 2015, 23-24. o.)

Amennyiben a kommunikációnk során ezt a négy lépést következetesen betartjuk, akkor egy olyan dialógust sikerül kialakítani, amely eredményes egyensúlyt tart fenn aközött, amit tapasztalunk, érzünk, igénylünk és kérünk és aközött, amit a másik ember tapasztal, érez, igényel és kér. Ez a négy lépés formát ad annak, ahogyan elmondhatjuk a másik számára igényeinket, hogy megérthessük a tapasztalatokat, érzéseket, igényeket. A modell kivitelezése nagyon könnyűnek tűnik, ugyanakkor mindenkiben annyira erősen élnek a megszokott gondolkodás- és beszédmód elemei, hogy az átállás sokszor a vártnál nehezebben alakul.

Milyen nehézségek adódhatnak a régi, rögzült szokásainkat követő kommunikáció során? Serena Rust (2015) összefoglalása alapján érdemes néhányat kiemelni, illetve azt is hogyan fejezhetjük ki helyesen vágyainkat.

Az egyik rögzült szokás, hogy olyan módon igyekszünk változtatni valamin, hogy sokféleképpen elmondjuk, mi a rossz benne. Ebbe a kategóriába tartozik minden olyan kommunikációs elem, ami elutasító, lekicsinylő vélekedés, feltételezés, helyzetelemzés, minősítés, vádolás, panasz.

Kommunikációs példát hozva erre a helyzetre az alábbi szituációt jeleníthetjük meg:

☹ „Mindig okoskodsz, mindig tiéd az utolsó szó.”
Mindez erőszakmentes kommunikáció módszerével a következőképpen fejezhető ki:
☺ „Csalódott vagyok, mert nem hallgatsz meg, pedig nekem fontos a kapcsolatunk.”

A másik kommunikációs hiba, amikor valaki úgy fogalmaz, mintha az érzések, tettek oka rajta kívül állnának. Példát hozva erre a helyzetre az alábbi szituációt jeleníthetjük meg.

☹ „Nem tehetek róla, de mindig összeveszünk.”
Mindez erőszakmentes kommunikáció módszerével a következőképpen fejezhető ki:
☺ „Nagyon kétségbe vagyok esve, több odafigyelést szeretnék.”

Szintén kommunikációs problémát vet fel, ha (nyílt vagy burkolt) félelemkeltéssel próbál változást elérni valaki. Példát hozva erre a helyzetre az alábbi szituációt jeleníthetjük meg.

☹ „Ha még egyszer így beszélsz velem, itt hagylak.”
Mindez erőszakmentes kommunikáció módszerével a következőképpen fejezhető ki:
☺ „Nagyon bánt ez a hangnem, mert számomra fontos, hogy tisztelettel beszéljünk egymással.”

Sokak által használt kifejezési mód, amikor követelményeket állítanak a másik személy elé, kifejezve mit kötelező és mit tilos tennie. Példát hozva erre a helyzetre az alábbi szituációt jeleníthetjük meg.

☹ ”Hülyeséget beszélsz, inkább a tényekre figyelj.”
Mindez erőszakmentes kommunikáció módszerével a következőképpen fejezhető ki:
☺ ”Csalódott vagyok, jobban örülnék a tárgyilagos, közvetlen beszélgetésnek.”

Természetesen ezeken túlmenően is számos példát lehetne felsorolni a további kommunikációs nehézségekre, többek között a bagatellizálásra vagy a tagadásra. A felsorolt kommunikációs hibák azért fordulnak elő, mert az emberek sokszor a véleményüket, magyarázataikat, elvárásaikat fejezik ki ahelyett, hogy egyenesen a szükségleteikről beszélnének. Ezek a romboló hatású kijelentések sokszor nehezen felismerhetők a kommunikáció során, mivel sok” ártalmatlan” kifejezés között helyezik el őket. A kommunikáció során a problémát az jelentheti, hogy akit ilyen negatív módon szólítanak meg, nem érez késztetést az együttműködésre és ellenállással, visszavonulással vagy ellentámadással reagál a felvetésre.

Az erőszakmentes kommunikáció jelképei a sakál, aki a minősítő és a megmagyarázó gondolkodást szimbolizálja és a zsiráf (a legnagyobb szívvel rendelkező szárazföldi állat), az együttműködő megértés szimbóluma. Az erőszakmentes kommunikáció sikerének a kulcsát többen is megfogalmazták. „*Valaki felé együttérzéssel közeledni annyi, mint elfogulatlanul és nyitottan észrevenni, hogyan érzi magát a másik, és adott pillanatban mire van szüksége. Ez a fajta hozzáállás a titka annak, hogyan nyitja meg a négy lépés technikájával a szívet. A négy lépést önmaga felé is alkalmazza, hogy saját szívének titkát feltárja, mind mélyebben megértve önmagát, és a külvilág felé is ezzel a módszerrel közelít, hogy pontosabb képet alkothasson arról, hogy ami másokat mozgat, és megértse, milyen érzések és igények szabnak irányt tetteiknek*.” (Rust, 2015, 17. o.)

Rambala Éva (2013) szerint *„Az erőszakmentes kommunikáció lényege NEM a négy lépés, hanem a szándék, hogy egyformán odafigyeljek önmagam és a körülöttem lévők jólétére. Ezek a lépések azonban sokat segítenek ebben a folyamatban.*

1. Megvizsgálom a szándékomat: egyformán odafigyelek minden érintett jólétére, önmagamat is beleértve?
2. Hogyan szeretném kezdeni? Önmagam kifejezésével vagy a másik emberre való figyelemmel?
3. Csak nonverbális üzeneteket vagy szavakat is szeretnék használni?
4. Ha szavakat használok, a másikra hangolódással vagy őszinteséggel kezdek? Ha ez utóbbival kezdek, akkor mind a négy lépést használom, vagy csak néhányat?" (Rambala, 2014, 57. o.)

A fent leírtakból is jól látható, hogy az erőszakmentes kommunikáció alapvetően újszerű megközelítést alkalmaz a kommunikációt illetően, amelyet nem csupán a segítői munkánk folyamán, hanem a mindennapi gyakorlatban is jól lehet alkalmazni. A megfelelő kommunikáció kialakításában támogatást adhat további szakmai anyagok, könyvek olvasása, melyek segítik a szemléletmód intellektuális megértését. Emellett azonban nélkülözhetetlen a gyakorlás. Az erőszakmentes kommunikáció (EMK) módszer elsajátítását EMK napló vezetése is elősegítheti. (Az erőszakmentes konfliktusmenedzsmentre a tananyag végén összefoglalóan visszatérünk.)

3.2 A düh kezelése

A konfliktus jellemző kísérőjelensége a düh, a harag. Mi is a düh? Rice (2000) erőszakmentes konfliktuskezelésről írt tanulmánya szerint a dühöt meg lehet határozni elégedetlenségként vagy ellenséges érzelemként, mely együtt jár az érzelem alapján történő cselekvés kényszerével, valamint azzal a következtetéssel, hogy az embert megsértették. Meglátása szerint a düh a kielégítetlen szükségletekből ered. Mindannyian igyekszünk alapvető szükségleteinket kielégíteni, ezek a kapcsolódás, erő (hatékonyság), szabadság, öröm és biztonság igénye. Ha a szükségletek kielégítésének akadályoztatását tapasztaljuk, dühöt élhetünk át. A dühös ember nem tartja kezében az ellenőrzést, tehát a hatékony problémamegoldás elengedhetetlen feltétele a harag lecsillapítása. A düh kezelésében – saját és más dühének csillapításában - olyan kommunikációs készségek segítenek, mint az aktív figyelem, az én-üzenetek, a semleges szóhasználat, a mélyben rejtőző és a hatékony konfliktusmegoldást gátló konfliktusok feltárása. Hétköznapjainkban belső mérlegünkön méricskéljük, mikor vagyunk egyensúlyban, mikor vannak szükségleteink kielégítve, mikor nem. Amikor rendben vagyunk, vannak érzelmi tartalékaink, túléljük azokat a napokat, amikor szükségleteink ínséget szenvednek. Ha többször fordul elő a hiányállapot, konfliktushelyzetben hamarabb érzünk dühöt, haragot (Rice, 2000).

A konfliktushelyzetben összeütközés, konfrontáció várható. A konfrontáció hasznosítható a konfliktus megoldásához, melyhez a tudatos megfigyelés és kommunikáció szükséges. A folyamat lépésekre bontható, megtanulható, gyakorlással készséggé alakítható.
Elemei:
1. helyzetleírás
2. hatásleírás
3. érzelemtudatosítás
4. kérés
5. következmények
6. visszajelzés.

A konfrontáció során használt én-üzenetekkel lehetővé válik, hogy meghalljuk, mit is mond a másik. A hatékony problémamegoldáshoz mindkét félnek részt kell vennie a vitában. Fontos figyelembe venni, hogy a másik nem gonosz vagy rosszindulatúi, hanem esetleg a viselkedésével van problémánk. Maga a

folyamat nem oldja meg magát a problémát, hanem a problémakezelés folyamatába vonja be a feleket, melyben mindannyian érintettek.

1. lépés **Amikor…**	A problémát okozó viselkedés leírása konkrét, tárgyilagos kifejezésekkel. A pontos helyszín, időpont, esemény leírása. Az esemény, tett leírása a szándék, motiváció mellőzésével.
2. lépés **Hatás**	A másik fél konkrét viselkedésének hatása rám. Saját válaszviselkedésem leírása. Az esemény, viselkedés a másik félre és rám gyakorolt azonnali és későbbi hatása, esetleges végeredményének megfogalmazása a lehető legpontosabb és legvilágosabb módon.
3. lépés **Érzelmeim**	Érzelmeim megfogalmazása nyugodt hangon. Az érzelmek kifejezése az elérendő célhoz kapcsolódva, pozitív módon. Nem a személy, hanem az ellenem irányuló támadó viselkedésének egyenes elutasítása.
4. lépés **Kérés**	A másik viselkedése megváltoztatásának kifejezett kérése. Egyszerre egy, legfeljebb két apróbb változás kérése. Konkrét tett megnevezése, amit szeretnék, hogy befejezzen. Konkrét cselekedet megnevezése, amit szeretnék, hogy megtegyen. Vajon a másik fél nagyobb veszteség nélkül tud eleget tenni a kérésemnek? Milyen magatartást szükséges megváltoztatni a megegyezéshez?
5. lépés **Következmények**	A következmények világos megfogalmazása. Az elismerés módjának kifejezése a megállapodás betartása esetén. A kifogásolt viselkedés folytatása esetén milyen korlátozások várhatók.
6. lépés **Visszajelzés**	Kérdezzen rá, megértette-e a másik fél az elhangzottakat. Kérdezze meg, van-e megoldásjavaslata. Kérdezze meg, mit érez, mit gondol.

5. táblázat. Hat lépéses problémakezelés
(forrás: Rice, 2000, 69. o.)

A düh és kifejezése különböző szinteken jelenhet meg a segítő életében (is). Rambala Éva szerint „a düh erőteljes és hasznos, mint az elektromos áram, ha okosan és tisztelettel használom. Ha helytelenül használom, akkor komoly károkat okozhat. Akár ölhet is.” (Rambala, 2014, 87-88. o.)

Marshall Rosenberg (2001) szerint „*az EMK-ban a dühünk kifejezésének első lépése: mentesítjük a másik embert a dühünkkel kapcsolatos bárminemű felelősségtől*.” (Rosenberg, 2001, 125. o.) Az erőszakmenetes kommunikáció hangsúlyozza, hogy mások viselkedése hozzájárulhat ahhoz, hogy dühöt, haragot érezzünk, de annak nem a kiváltó oka. Az elmélet szerint nem azért leszünk dühösek, mert valaki valamit tett. Mások viselkedése hozzájárulhat a dühünkhöz, de szét kell választani a kiindulópontot a kiváltó októl. *„A dühünk teljes kifejezésének első lépése rájönni arra, hogy érzésinket sohasem mások tettei váltják ki.*

*De hát akkor mi a düh kiváltó oka? … Ha nem is vagyunk ennek tudatában, a düh kiváltó okát a saját gondolkodásunkban találhatjuk meg! … Mások hibáinak a méricskélése és megítélése helyett választhatjuk azt is, hogy inkább a bennünk áramló életenergiához kapcsolódunk. Ez az energia pedig úgy érhető el, hogy minden pillanatban a saját szükségleteinkre összpontosítunk. Ha pl. egy számunkra fontos személy késve érkezik a találkozónkra, megsértődünk. Ha az a fontos, hogy az időt hatékonyan töltsük, akkor türelmetlenné válunk. Ha azonban egy kis egyedüllétre vágyunk, egyáltalán nem leszünk miatta dühösek. Tehát nem a másik fél viselkedése, hanem saját szükségletünk az érzésünk kiváltó oka! … A düh olyan életidegen gondolkodásmód eredménye, amely nincs kapcsolatban a szükségleteinkkel. azt jelzi, hogy magunkban vizsgálgatunk és elítélünk másokat, ahelyett, hogy arra összpontosítanánk, amire szükségünk van, s így persze nem is kapjuk me*g." (Rosenberg, 2001, 125. o.)

Rambala Éva (2014) szerint, mikor dühösek vagyunk, akkor három gondolatkör foglalkoztat:
„1.Nem kapok meg valamit, amit nagyon szeretnék.
2. Azt mondogatom magamnak, hogy valakinek ezt meg kellene adnia nekem.
3. Hamarosan valami olyat fogok mondani vagy tenni, ami szinte lehetetlenné teszi, hogy megkapjam, amit szeretnék. Ha mégis megkapom, akkor nem olyan módon fog történni, ahogyan szeretném.
Marshall Rosenberg szerint minden kritika egy kielégítetlen szükséglet tragikus kifejezése." (Rambala, 2014, 88-89. o.)

Ezért nagyon fontos, hogy amikor észrevettem a dühömet, elkezdjem átalakítani, *„mert a düh öntörvényű jellegű, minél később kezdem transzformálni, annál nehezebb lesz megtenni és egyre több energiát igényel a folyamat."* (Rambala, 2014, 88. o.)
Tulajdonképpen azt is mondhatjuk, hogy ha nem kezelem a dühömet, akkor az kezel engem.
Az első lépés, amit meg kell tennem a dühöm felismerése után, hogy ne a másikat hibáztassam, hanem azonosítsam be az érzéseimet és a szükségleteimet. Sokkal jobbak az esélyeim a vágyaim teljesülésére, ha azokat egyértelműen kifejezem, mintha másokat megbántok, megsértek, vádolok. Ebben a folyamatban nagyon nagy szerepet kap a megfelelő kommunikáció. A beszélgetést kezdhetem azzal, hogy a másik felé az empátiámat fejezem ki vagy akár azzal is, őszintén (de nem kritikusan vagy szarkasztikusan) kifejezem az érzéseimet. A válaszból általában az ki szokott derülni, hogy a másik fél hogyan látja a helyzetet és ez fokozhatja a másik fél megértését, szükségleteinek felismerését. Ez a kommunikációnk alapja. Természetesen a düh nélküli cselekvés, nem azonos a düh elfojtásával. Az elfojtás ugyanolyan veszélyeket rejthet magában, mint amikor dühös indulataink elragadtatnak. Úgy kell tekinteni a dühre, mint egy figyelmeztetésre, egy jelre, ami azt mutatja meg számomra, hogy valami, ami számomra fontos, nem áll rendelkezésemre.

Rambala Éva öt lépésben foglalta össze, hogy mit lehet tenni a düh átalakítására.
„ 1. Megállok! Lélegzem! Elismerem, hogy dühös vagyok (kimondhatom hangosan, hogy elfogadom a dühömet.) IDŐT ADOK MAGAMNAK!
2. Megfigyelem, mi az a történés, ami stimulálta a dühömet.
3. Beazonosítom a dühömet kiváltó életidegen gondolatokat, a következő mondat befejezésével: »Ebben a helyzetben azért dühödtem fel, mert a következőket mondtam magamnak« … Értékelés és ítélkezés nélkül azonosítom be a kritikus, esetleg agresszív gondolataimat.
4. Lefordítom az összes kritikus gondolatomat érzésekre és kielégítetlen szükségletekre!
5. Megtippelem a másik érintett fél lehetséges érzését és szükségletét." (Rambala, 2014, 90. o.)

A folyamatban minden lépés nagyon fontos. Az első lépésben a fizikai szinttel is foglalkozunk és közben az időadással lelki síkon is megindítjuk a folyamatot. A második lépésben a tudatosítás kerül középpontba, hogy megfigyeljem saját érzésimet és szükségleteimet. A folyamatban fontos szerepet kap, hogy megtippelem a másik fél feltételezhető megfigyelését, az ő érzésit és szükségleteit, ez segít az empátia

szintjére vinni az energiát. Ebben az együttérzésen alapuló meghallgatási folyamatban kiemelten fontos, hogy ne keressek felelősöket (önmagunk hibáztatása is kerülendő).
Miután ezek a tényezők átgondolásra kerültek és úgy érezzük, hogy meg kell szólalnunk, akkor se hallgassuk el a probléma létezését. Erről igenis kell beszélni, természetesen a másik fél személyének, személyiségének és integritásának maximális tiszteletben tartásával.
Feszült helyzetben az empatikus meghallgatás, a visszatükrözés, a szükségletek nevesítése csökkenti vagy akár meg is szüntetheti az erőszak kialakulásának esélyét. A másik félben is empátiát ébreszthetünk azzal, ha találunk közös pontokat a helyzet feltárása során, vagy a szükségletek megfelelő formában történő nevesítésével. Megfelelő formát jelenthet az én-üzenet, mely értékítélet nélküli kifejezése annak, amit érzünk. Ezáltal elérhető, hogy a másik fél megbántása nélkül ő maga is a szükségletekre tudjon koncentrálni.
A folyamat és a megoldási lehetőség leírása, ahogyan az erőszakmentes kommunikáció esetében is egyszerű és talán sokan úgy is gondolhatják, mi ebben a nehéz, persze így fogom csinálni. De amint az első éles helyzetbe keveredünk, megtapasztalhatjuk, hogy a folyamat egyetlen lépését sem könnyű a gyakorlatban kivitelezni. Ezért fontos hangsúlyozni, hogy a lépések begyakorlása, a gondolkodásmód átállása hosszabb időt igénylő feladat. Bármennyire is egyszerűnek tűnnek a lépések, a düh intenzitásának mélységével mindenki egyedül fog szembesülni. A folyamat megismerése az első lépés volt, a második a gyakorlás, ismétlés és az energiaszint átállítása.

3.3 Tárgyalás és mediáció

A konfliktuskezelés során fontos a segítő személyisége és annak fejlesztése, de igen hangsúlyos a készségfejlesztés is, hogy további kommunikációs eszközökkel, stratégiákkal tudjuk segíteni a konfliktus hatékony megoldását. Ezek az eszközök Budavári-Takács Ildikó (2014) összefoglalása alapján a következők lehetnek:

- aktív hallgatás (a másik félre irányuló fokozott figyelem, nonverbális, rövid verbális visszajelzések adása mellett)
- blokkolás (speciális kommunikációs eszköz, amikor megakadályozzuk a másik felet a téma kifejtésében)
- erősítés (a másik fél megerősítése, pozitív értékelése)
- érzelem visszatükrözése (a másik fél érzelmeit, lelkiállapotát szavakba öntjük)
- fontosság elismerése (a téma, a másik személyének fontosságának elismerése, pozitív értékelése)
- kiemelés (releváns elemek hangsúlyozása)
- konfrontáció (a másik fél kommunikációjában megjelenő ellentmondások ütköztetése)
- korlátozás (a téma meghatározott irányba terelése)
- nyitott mondat (direkt rákérdezés nélkül biztosítunk lehetőséget a téma kifejtésére)
- önközlés (a másik fél közléséhez kapcsolt azonos irányú érzelem kifejezése)
- összekapcsolás (összefüggések felállítása a megjelenő lényeges tartalmak között)
- parafrázis (a másik fél szavainak megismétlésével hangsúlyt adunk a lényegi tartalomnak)
- rögtönzés (az adott szituációhoz kapcsolódó, akár kevésbé releváns tartalom kifejezése, például humor alkalmazása a beszélgetés során)
- támogatás (pozitív töltéssel történő visszajelzése a másik fél által elmondottaknak)
- visszacsatolás (a beszélgetés korábbi témáira visszatérés, visszautalás).

A kommunikációs készségek segítenek abban is, hogy hatékonyan adjunk visszajelzést kellemes vagy kellemetlen érzésekről, szükségletekről vagy pozitív kéréseket fogalmazzunk meg.
A konfliktus különböző szakaszaiban (konfliktus felismerése, döntés az együttműködésről, szükségletek feltárása, konfliktus megoldási módok feltárása, megoldás, terv) más és más kommunikációs eszközökhöz

kell nyúlnunk. A megfelelő eszköz megtalálása legalább annyira a kliens személyiségének függvénye, mint a segítőé.

A konfliktus kezelésére az egyéni készségek szintjén túl más lehetősek is adottak. A **tárgyalásos módszerek** intézményesült formában megvalósuló segítői eszközök, melyeket Dávid és munkatársai (2014) nyomán ismertetjük.

Az első módszer **a tárgyalás**, mely a felek önkéntességén alapul. A folyamat során összegyűjtésre kerül a konfliktushoz tartozó adat, téma, ügyek és a felek megbeszélés útján jutnak el a megoldáshoz. Ebben a módszerben a felek bevonhatnak harmadik felet, de ez nem feltétel a sikeres tárgyalásokhoz. A lényeg, hogy a felek a tárgyalás kereteit, szabályait és a folyamatot (beleértve a végeredményt is) részletesen szabályozzák. A tárgyalás ebben az értelemben a felek közötti párbeszédet jelenti, tehát kívülállók nem szerepelhetnek félként az eljárásban.

További eljárás a **döntéshozatalai eljárás** (adjudikáció) folyamatában egy semleges fél is részt vesz, aki a felek meghallgatása után a vitát eldönti. Döntése kötelező erővel bír. A döntéshozatalai eljáráson belül több eljárást is megkülönböztetünk: arbitrációt, közigazgatási- vagy jogszabály alapján felállított testületet, szakértői döntést, polgári peres eljárást, tanácsadói vitarendezési eljárásokat és a mediációt (Varga, 2009).

A legismertebb alternatív vitarendezési mód, a **közvetítés** vagy **mediáció** teljesen önkéntes alapokon áll, csak bizonyos esetekben írja elő jogszabály (de ekkor is szükséges a felek beleegyezése). A közvetítés során a harmadik fél a mediátor, aki erre az eljárástípusra képzett szakember és folyamat irányítójaként, semleges félként vesz részt az eljárásban.

A mediáció legfőbb előnye lehet, hogy konkrét egyezséget hozhat létre a felek között, ezáltal hosszú távú megoldáshoz vezethet az adott ügyben. Segít megláttatni a felek szemléletét a konfliktusban és eredményesebbé tudja tenni a konfliktuskezelést. Emellett járulékos eredmény lehet, ha a felek a megtapasztalt probléma megoldási módot be tudják építeni a mindennapjaikba. Mindezen előnyök mellett érdemes tudnunk, hogy a mediáció nem minden probléma esetén tud hathatós segítséget adni. Amikor a felek nyílt agresszióval, erőszakos megoldástörekvéssel próbálnak élni vagy helyrehozhatatlan károkat (például életellenes cselekedeteket) okoznak, a mediáció nem tud megfelelően segíteni. Szintén nem megfelelő módszer, ha csak az egyik fél akarja vagy tud részt venni a folyamatban. Segítőként hasznos ismerni, hogy a mediációra az esélyek mikor javíthatók. Néhány példa: fontos a felek számára a kapcsolat, törekednek arra, hogy megegyezést érjenek el, hatalmi szempontból egyensúly van a felek között, bedugultak a kommunikációs csatornák, mindkét fél számára nehézséget okoz a fennálló probléma, egyik fél biztonságát sem teszi kockára a mediáció kimenetele, a mediátort elfogadják.

A mediációs folyamat időben és tematikában is jól elkülöníthető egységekre bontható. Szakaszai (Dávid et al., 2014):

1. Előzmények, előkészítés
Ez a szakasz több alegységre osztható. A tájékozódás és megbízás alszakaszban a felek kiválasztják a megfelelő személyt, akiben mindannyian megbíznak. A kapcsolatfelvétel szakaszában a kiválaszolt mediátor felveszi a kapcsolatot a felekkel külön-külön és feltérképezi a helyzetet, megkísérli az érzelmi hátteret is megismerni. Ezt követő szakaszban a mediátor felkészül a tárgyalásra, kiválasztja a legalkalmasabbnak látszó módszert és technikát, elvégzi a szükséges előkészületeket.
2. Tárgyalás
A tárgyalás megnyitásával megkezdődik a mediációs eljárás. A felek megállapodnak a szabályokban, eljárásmódban. A felek ezt követően elmondhatják álláspontjaikat, melyet senki sem zavarhat meg

közbevágással. A moderátor kiválasztja - a felekkel közösen - a megoldandó problémát és kommunikációra bátorítja a feleket. Az eljárás során a szükségleteket és érzéseket szakmai segítséggel felszínre kell hozni. Ezt követően a felek először szóban, ezt követően akár írásba foglaltan is kidolgozzák a megoldási javaslataikat. A megállapodás azokat a javaslatokat tartalmazza, amelyekkel minden érintett egyetértett. A folyamat végén a megállapodás írásba foglalása történik, mely a felek által szükségesnek tartott minden témát felölel.

3. Utókövetés
A mediátor a tárgyalás utolsó szakaszában előkészíti ezt a szakaszt azzal, hogy segítséget ad a megállapodás gyakorlati megvalósításához, rendelkeznek a további teendőkről is. Az utókövetés formáját is célszerű a megállapodásban rögzíteni.

Mint látható a mediáció egy igen összetett és fontos alternatív vitarendezési mód. A megfelelő feladatellátáshoz szükséges, hogy a mediátor a megfelelő szakmai felkészítésen részt vegyen és a tudását a gyakorlatban is alkalmazni tudja.

3.4 Társas szerződés

Nagyobb jelentőségű, visszatérő konfliktusokban ajánlott a kilenclépéses társas szerződés módszerének alkalmazása. Kisebb összetűzések esetén nagy elkötelezettség- és energiaigénye miatt nem célszerű használni. Ha a segítő - akár munkatárssal, ügyféllel, beosztottal vagy főnökkel - jelenleg fennálló konfliktusát kívánja megoldani, és meggyőződése, hogy nem csak a másikban van a hiba, igen hasznos megoldás lehet. A folyamat üzenete, hogy bízom benned - avagy a másik félben - és eredményesen tudunk együtt dolgozni.

A társas szerződés kilenc lépése (Rice, 2000, 76. o.)

1. Az érzelmek felismerése és tudomásul vétele
2. A probléma értelmezése és megegyezés a probléma mibenlétében
3. A többiek szükségleteinek tisztázása
4. A saját szükségletek megfogalmazása
5. A közös ajánlat megbeszélése
6. Szerződéskötés, megállapodás
7. Az ellenőrzés és a gyengeségek visszajelzési módjának tisztázása
8. Támogatás nyújtása
9. A megállapodás újratárgyalása

Példa a harmadik lépéshez: saját szükségleteink kifejtése előtt rákérdezni a többiek szükségleteire azért hasznos, mert az emberek általában jobban figyelnek, ha van lehetőségük beszélni, ha meghallgatják őket. Továbbá megerősíti azt az érzésünket, hogy mások gondjai épp olyan helyénvalóak, mint a sajátjaink.

3.5 Erőszakmentes konfliktusmenedzsment az esetkezelés gyakorlatában

Mint látható, amennyiben nem vagy nem jól lépünk közbe, a konfliktus eszkalálódik. Ahhoz, hogy ez ne következzen be, szükséges visszatérnünk az erőszakmentes konfliktuskezelés gyakorlatához, hiszen ezzel a technikával megállíthatjuk bizonyos szinteken a folyamatot.

Felidézve a *3.1 Erőszakmentes konfliktuskezelés* fejezetben említett konfliktuskezelési technika lépéseit (Rust, 2015, 23-24. o.):

„1. lépés Megfigyelés - minősítés nélkül
2. lépés Érzés - értelmezés nélkül
3. lépés- Szükségletek - haditervek helyett
4. lépés Kérés - követelés helyett”

A konfliktusok során, például akkor, amikor a kliensünk egy konkrét ügyben, nehézséget okozhat a helyzet megbeszélése. Vegyük például, hogy a személyes iratok pótlásában kéri segítségünket, majd kiderül, hogy ezt minden korábbi segítőjét kérte, ő maga viszont nem hajlandó együttműködni, Amennyiben a dühös indulat vezérelne, akár emelt hangon adnánk tudtára, hogy ne dolgoztasson feleslegesen, de ez nem lenne szakmailag elfogadható megoldás ráadásul a kliensünk bizalmát elveszítenénk, és nyertesként szállna ki a helyzetből.

Mielőtt minősítenénk, vagy csak véleményt alkotnánk érdemes a megfigyelést komolyan venni, a minősítés nélküli módra átváltani. Az első lépés célja az, hogy tisztázzam magamban a zavaró helyzetet. Tárgyilagosan tisztázom magamban, hogy mire reagáltam. Ebben a folyamatban nagyon kell figyelni arra, hogy ne keveredjen a tényfelmérésbe szemrehányás, minősítés, szarkazmus vagy irónia - viszont kellően őszinte legyen. A kliensnek vissza lehet jelezni, hogy a számítógépes program szerint ő már kilenc különböző segítőnél járt és mindenki ugyanezt a problémát jegyezte fel a rendszerben, melyet nekem is jelzett. Mivel ez puszta megfigyelés, az észrevételt nem lehet elutasítani, bárki elmondhatja, visszajelezheti. Nem tartalmaz értékítéletet.

A második lépésben azt tisztázzuk, hogy mit érzek, ahelyett, hogy magyarázkodom. A bennünk élő sakál (hogy az erőszakmentes kommunikáció által használt képpel éljünk), azt kiabálná, hogy ez a kliens kihasználta a segítőkészséget, visszaélt az időmmel, meg sem akarja oldani a helyzetét, csak látszólag cselekszik. Az erőszakmentes kommunikáció szerint az okok, még a düh oka is, önmagunkban keresendő. Mit érek vele, ha hibáztatom a klienst? Hiszen ő csak próbálkozott, hogy hátha tízből egy segítő elviszi a kitöltött papírokat a kormányhivatalba, meghatalmazással kivárja a sorát és örömmel adja kezébe a végül megszerzett dokumentumokat. Azokat a szavakat, amelyek minősítenek, interpretáló érzésnek vagy álérzésnek nevezi az erőszakmentes kommunikáció. De ha ilyen minősítő módon fejezném ki az érzéseimet (rászedett, becsapott, szándékosan megtévesztett), akkor a másik fél is ellenséges üzemmódba válthat, önmagát áldozatként feltüntetve kiszállhat a helyzetből, esetleg még meg is mondja a véleményét a szociális hálóról. Amennyiben viszont egyenrangú félként kezelem, és nem haragszom azért, mert szeretné kielégíteni szükségleteit, emiatt nem kezelem ellenségként, nem adok teret annak, hogy erre reagálva emelje a konfliktus szintjét. Fizikai érzelmi szinten megjelenhetnek a segítőben is a jelek (magasabb az adrenalinszint, gombóc a torokban), és módjában áll az érzéseit verbális szinten kifejezni. Ebben az esetben a mondatainkkal kívánjuk megfogalmazni, hogy a saját érzéseink milyenek és milyen mélységűek. Kifejezhető például, hogy nagyon csalódott voltam, vagy azt, nem mondta el, hogy ennyi segítőnél megfordult vagy úgy érzem nem volt őszinte velem, amikor azt mondta, hogy csak hozzám fordul a problémájával.

Ha az előző szakasszal együtt kívánjuk a jelen szakaszt is megjeleníteni a kommunikáció akár így is történhet: *„A számítógépes programban rögzítettek szerint ön ezzel a problémával, az elmúlt fél évben már kilenc kollégámat kereste meg (megfigyelés). Elbizonytalanodtam, hogy mit is szeretne tulajdonképpen és csalódott vagyok, hogy ön nem mondta el, hogy korábban ennyi embertől is kért már segítséget (érzés).”* Ezzel a megfogalmazással összeköthető a megfigyelt kiváltó ok érzéseimmel. A kommunikációnk során érdemes folyamatosan szem előtt tartani, hogy a legtöbb ember nem azért tesz valamit, hogy kárt okozzon a segítséget nyújtóknak, hanem a szükségleteit akarja kielégíteni. Jelen esetben a kliens úgy érzi, hogy a segítő (ha már annyira segíteni akar), akkor abban adjon segítséget, hogy neki továbbra se kelljen tennie semmit és ő oldja meg helyette a problémát. A legtöbb segítő azonban képessé szeretné tenni a kliensét arra, hogy maga tudja megoldani a problémáit, ezért közöttük szükségszerűen kialakulhat konfliktus.
Amennyiben a fentiek szerint közelítünk a helyzethez, akkor gondolkodhatunk azon is, hogy a kliens (túl az energiaminimum elven) miért nem lépett előre az ügyben, miért mindig ugyanott akadt el, miért fél a hivataloktól, miért nem tudja a folyamatot megérteni vagy amennyiben megérti, miért nem teszi meg a végső lépést a megoldás felé? Amennyiben hasonló kérdések felmerülnek bennünk, akkor kezd a zsiráf énünk megjelenni és empátiával közeledünk a helyzet felé. A kérdések mögött rejlő empátia csökkenti az indulatot, mely tovább vezet minket a következő szakaszhoz, annak vizsgálatához, hogy mire is van szükségem. Az erőszakmentes kommunikáció felhívja a figyelmet a saját érzések fontosságára. Ezek olyanok, mint a kis lámpácskák, amelyek villogásukkal felhívják a figyelmet. De ezek a lámpácskák a fényüket szükségleteimből nyerik.

A harmadik lépés a szükségletek tisztázása. Az erőszakmentes kommunikációban a szükségletnek a hétköznapi jelentéstől eltérő tartalma van: olyan alapvető igény, amely minden embert megillet. Függetlenek kortól, nemtől, szituációtól. Az a mód, ahogyan a szükségletünket kielégítjük azonban változó. A korábbiakban szó volt arról, hogy a biztonság alapvető szükséglet. Ezt a szükségletet hogyan elégítjük ki (takarékoskodunk, önvédelmi tanfolyamra járunk, imádkozunk, biztosítást kötünk), egyéni és lehetőségektől függő. Az együttműködő kommunikáció során ezért sok időt szánnak az adott pillanatban jelentkező szükségletek megfogalmazására. Minél inkább megértem a saját szükségletem, a mögötte rejlő okokat, annál elkötelezettebben válaszolok rájuk.
A példából kiindulva megállapítható, hogy haragot érzek a kliens iránt, aki rabolja az időmet, azzal, hogy ugyanazzal a problémával keres meg, mint a többieket, nem mond igazat és ezáltal felesleges munkára kényszerülök. Érzéseim továbbvezetnek: Milyen szükségletem nem elégül ki ezáltal? Mi hiányzik az életemből ebben a pillanatban? Mire van szükségem? Amennyiben néhány szükségletet felidéz a segítő magában, láthatja, hogy melyikre hogyan reagál. Mire van szükségem? Őszinteségre, időre, együttműködésre. Amennyiben ezt sikerül önmagunkban tisztázni, az említett szituációban még egy lépést tehetünk előre.
„A számítógépes program szerint ön ezzel a problémával, az elmúlt fél évben már kilenc kollégámat kereste meg (megfigyelés). Most elbizonytalanodtam, hogy mit is szeretne tulajdonképpen és csalódott vagyok, hogy ön nem mondta el, hogy korábban ennyi embertől kért már segítséget (érzés), mivel egyértelműségre, bizonyosságra és őszinteségre van szükségem (szükséglet).”

A negyedik lépésben a kérés kerül kifejezésre. Az előző lépésekkel egyértelművé tettem helyzetet. Tisztázásra került a helyzet, az érzés és a szükséglet. A kérés abban ad segítséget, hogy az általános elvárásoktól a reális és elérhető célok szintjére hozzuk a probléma megoldását és egyértelműen kifejezésre juthasson, miben kellene változtatni. Van, amikor ehhez igen körültekintőnek vagy leleményesnek kell lenni, mert nem olyan egyszerű megfogalmazni, hogy mi is az elvárásunk. Az együttműködő kommunikáció elvei között megjelenik, hogy nem csak az egyik, hanem a másik félnek is vannak szükségletei és a másik fél csak azért teljesíti a kéréseimet, mert az megfelel a saját szükségleteinek. Ugyanakkor a kérés teljesítése csak akkor valószínű, ha valamilyen szinten gazdagabbá válik a másik élete, tehát előnyös a

helyzet számára. Ez az előny lehet egy kapcsolat megtartása is, nem csak a büntetéstől, hátránytól való félelem.
A segítő kapcsolat fenntartási igénye megjelenik abban, hogy nem lép át szó nélkül ezen a helyzeten, hanem megpróbálja megbeszélni vagy megpróbálja a négylépéses módszerrel a kliens érzéseit, szükségleteit önmagában is feltérképezni. A kérésnek akkor van a legnagyobb esélye a sikerre, ha a másik felet itt és most elvégezhető és ellenőrizhető cselekedetre kérem fel. Amennyiben a kérés csak óhaj marad, a csalódás előrelátható és már meg is jelenik a következő nézeteltérés. Ezért fontos a konkrétumok megbeszélése.

A példánknál maradva az alábbiak szerint folytatható a beszélgetés:
„*A számítógépes programban rögzítettek szerint ön ezzel a problémával, az elmúlt fél évben már kilenc kollégámat kereste meg (megfigyelés). Most el vagyok bizonytalanodva, hogy mit is szeretne tulajdonképpen és csalódott vagyok, hogy ön nem mondta el, hogy korábban ennyi embertől is kért már segítséget (érzés), mivel egyértelműségre, bizonyosságra és őszinteségre van szükségem (szükséglet). Szeretném önnel ezt az ügyet most megbeszélni, lehet róla szó?”*
Ezáltal az első kérés eredményessége után megerősödve állhatunk neki a beszélgetésnek, megismerve a másik fél okait, szükségleteit. Bár ezek a lépések elsőre talán körülményesnek, mesterkéltnek tűnhetnek, de érdemes kipróbálni, és meglepődünk majd a pozitív tapasztalatokon.
Azt is érdemes látni, hogy az erőszakmentesség nem azt jelenti, hogy minden rózsaszín ködbe burkolózik, és többet nem lesznek agresszív emberek az életünkben. Egy szemléletmódot jelent, mely segíthet a gyakorlati konfliktuskezelésben. De még így is előfordulhat, hogy a mérgelődés központi helyet foglal el, és ilyenkor nem elég a négy lépés alkalmazása, tudatos elmélyülésre is szükség van.

Amikor a kliensünk nem hozza be a kért dokumentumokat (több alkalommal sem), vagy minden megbeszélt találkozóról elkésik, elönthet minket az indulat, hogy miért akadályozza a munkánkat, rabolja az időnket és különben is milyen ember az ilyen. Természetesen ezeket a gondolatokat csak az indulat diktálja, mégis megjelenhetnek. A másik fél ebből a szemrehányást hallaná meg, ezért nem célszerű indulatainkat rázúdítani. Ha csak a helyes és helytelen viselkedést látom, akkor ennek a gondolatkörnek a rabja lettem. Ha folyamatosan azzal foglalkozom, hogy ki a hibás, azzal nem csökkentem, hanem erősítem a haragomat. Az erőszakmentes kommunikáció erre az esetre azt ajánlja, hogy fejezzük ki a dühünket. Nem sakálnyelven, indulatoktól vezérelten, hanem (amennyiben szükséges, kellő időt adva magunknak) részletesebben kifejtve mi okoz számomra problémát:
„Ismételten nem került behozásra a kért dokumentum és el is késett, mint az utóbbi négy alkalommal (megfigyelés). Úgy érzem, nem tudok segíteni az együttműködése nélkül és akadályozza a munkámat ezzel a magatartással (érzés). Gondoljon bele abba, hogy maga miatt most mások is várakozni kényszerülnek, holott ők időben érkeztek. Az én időmet is elrabolta, hiszen nem tudhattam, hogy mikor érkezik, nem hívtunk be mást, ráadásul nem lépünk előre az ügyben, mivel mindig otthon hagyja a hiányzó dokumentumot. Úgy érzem ez egyáltalán nem fontos magának, ezt akár meg is mondhatta volna, akkor nem dolgozunk feleslegesen. Úgy érzem a bizalmam megingott, hogy ezt az ügyet meg tudjuk oldani. Nem látom az együttműködését és nem érzem a bizalmát, hogy el merné mondani ezeknek a késéseknek és az elfelejtésnek az okát, ami miatt mindig ugyanazokat az eseményeket ismételjük (a probléma részletes kifejtése). Amennyiben úgy érzi, hogy tényleg el akarja indítani az ügyintézést, akkor legközelebb pontosan érkezzen és hozza be a dokumentumokat. De mielőtt a következő időpontot megbeszélnénk, most szeretném megkérdezni, hogy erre lát-e reális esélyt vagy szeretne-e megosztani valamilyen információt ezzel kapcsolatosan? (kérés)”

Az együttműködő kommunikáció tehát nem azt jelenti, hogy minden indulatunkat söpörjük a szőnyeg alá és lépjünk túl rajta. Hanem azt, hogy tudatosan legyünk jelen az ilyen helyzetekben is.

Az erőszakmentes kommunikáció a látszat ellenére, nem könnyen kivitelezhető. Minden szituáció és személy más és más, ezért nehéz konkrétumokkal segíteni az eszköz használatát. De gyakorlással a készség fejleszthető és a mindennapi munka során segítséget adhat egyrészt önmagunk lelki egészségének védelme érdekében, másrészt a konfliktus eszkalálódásának megakadályozása érdekében.

4 Felhasznált irodalom

1993. évi III. törvény a szociális igazgatásról és a szociális ellátásokról

Allen, T.D. – Herst, D.E.L. – Bruck, C.S. – Sutton, M. (2000): Consequences associated with work-to-family conflict: A review agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5. 278-308. o.

Bakacsi Gy. (1996): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest, Közigazgatási és Jogi Könyvkiadó

Bakos P. – Győri P. (é.n.): *A hajléktalanság és a lakhatásból való kirekesztettség európai tipológiája*. *FEANTSA - ETHOS.* [online] http://www.feantsa.org/download/hu___2957983251444875415.pdf (2017.06.01.)

Bék G. - Csiffáry T. (2003): *Idegen szavak és kifejezések kéziszótára*. Budapest, Könyvmíves Könyvkiadó

Bíró K. - Bányai G. - Nádházy Zs. - Papp Cs. - Zsuga J. (2014): *Bevezetés az egészségügyi menedzsmentbe.* Debrecen, Debreceni Egyetem Egészségügyi Kar

Breitner P. (1999): A hajléktalanná válás lépcsőfokai. *Esély,* 1999. 1. 10. évf. 1. sz. (84-108.) [online] http://www.esely.org/kiadvanyok/1999_1/hajlektanan.pdf (2017.08.01.)

Boulding, K. (1962): *Conflict and Defense*. New York, Harper and Row

Bourdieu, P. (1978): *A társadalmi egyenlőtlenségek újratermelődése. (Rekonverziós stratégiák)* Budapest, Gondolat Kiadó

Buda B. (2009): A lelki segítés alapkérdései. In Kulcsár É. (szerk.): *Tanácsadás és terápia*. Budapest, ELTE Eötvös Kiadó

Budavári-Takács I. (2014): *A konfliktuskezelés technikái*. Gödöllő, Szent István Egyetem [online] http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0019_konfliktus_kezeles/adatok.html (2017.06.30.)

Coser L. (1956): The Functions of Social Conflict. Free Ress, Glencore Id. Csizmadia Zoltán: *A társadalmi konfliktus kutatásának elméleti megalapozása.* [online] http://epa.oszk.hu/00600/00691/00134/pdf/EPA00691_mtud_2014_11_1332-1344.pdf

Cseh-Szombathy L. (1995): *A házastársi konfliktus szociológiája*. Budapest, Gondolat Könyvkiadó

Csemáné Váradi E. - Gilányi E. (2011): *Alternatív vitarendezés*. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó

Dávid I. - Fülöp M. - Pataky N. - Rudas J. (szerk.) (2014): *Stressz, megküzdés, versengés, konfliktusok.* Budapest, Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége

Dávid M. (2012): *A tanácsadás és konfliktuskezelés elmélete és gyakorlata*. Budapest, Szent István Társulat [online] https://btk.ppke.hu/uploads/articles/288257/file/tanacsadas.pdf (2017.07.23.)

Deutsch, M. (1973): *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes.* New Haven, Yale University Press

Deutsch, M. (1990): Sixty years of conflict. *The International Journal of Conflict Management,* 1990, Vol 1, No. 3 (July), 237-263. o.

Fisher, R. - Ury, W. (1991): *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. New York, Penguin Books

Fülöp E. (2016): *A gyógyítók kiégése az empátia és az érzelemszabályozás tükrében*. Doktori dolgozat. Pécs, PE BTK Pszichológia Doktori Iskola [online] http://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/15628/fulop-emoke-phd-2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y (2017.09.12.)

Gellén Zs. (2011): *Mi nem. És mi igen! Egy szociális munkás (belső) konfliktusai*. [online] http://www.gellenzsuzsa.hu/data/sites/1/Mi Nem És mi igen.pdf (2017.09.12.)

Gurály Z. (2017): *Hajléktalan emberek szükségletei. Február Harmadika kutatás 2017. évi eredményeinek bemutatása* [online] http://hajlekot.hu/dokumentumok/konferencia2017/letoltesek/guraly.zoltan.ppt (2017.09.20.)

Győri P. (2013): A Budapesten élő hajléktalan emberek főbb statisztikai jellemzői. In Győri P. – Vida J. (szerk.): *Változó és változatlan arcú hajléktalanság*. Budapest, Menhely Alapítvány - BMSZKI [online] http://www.bmszki.hu/sites/default/files/field/uploads/valtozo_es_valtozatlan_otthontalanul_9.pdf (2017.06.29.)

Győri P. (2016a): A margó szélén. In: *Dialógusok a hajléktalanságról*. Budapest, BMSZKI - Menhely Alapítvány [online] http://www.bmszki.hu/hu/otthontalanul (2017.09.08.)

Győri P. (2016b): A közvélemény és a hajléktalan emberek a „hajléktalanok”-ról. In: *Dialógusok a hajléktalanságról*. Budapest, BMSZKI - Menhely Alapítvány http://www.bmszki.hu/hu/otthontalanul (2017.09.08.)

Gyuris T. – Oross J. (1999): *Tények és hátterük. Rövid áttekintés a magyarországi hajléktalan-ellátásról.* Előadás. Homelessness in Europe nemzetközi konferencia. Balatonfüred [online] http://www.kka.hu/_Kozossegi_Adattar/DOKUMENT.Nsf/329cd37724344b06c12568a9006c35fd/8921155bf5a0818dc125692e0033da53?OpenDocument (2017.09.12.)

Gyuris T. (2002): *Hajléktalanság nálunk és az Unió más országaiban.* [online] http://epa.oszk.hu/02900/02943/00008/pdf/EPA02943_kapocs_2003_5_05.pdf

Habitat for Humanity (2015): *Éves jelentés a lakhatási szegénységről 2015* [online] http://habitat.hu/tanulmany/62 (2017.09.12.)

Harris, P.R. - Moran, R.T. (1979): *Managing cultural differences*. Houston, TX, Gulf Press

Hofstede, G. (1984): The cultural relativity of the quality of life concept. *Academy of Management Review* 9(3), 389–398. o. Retrieved [online] http://www.nyegaards.com/yansafiles/Geert%20Hofstede%20cultural%20attitudes

Kohlrieser, G. (1987): *Túszok a tárgyalóasztalnál. Konfliktuskezelés mesterfokon*. Budapest, Háttér Kiadó

Kollár Csaba (2011): *Konfliktuskezelés, mediáció*. [online] https://www.slideshare.net/drkollarcsaba/drkollarcsaba-konfliktuskezelesmediacio (2017.06.25.)

KSH, Magyarország 2016 https://www.ksh.hu/

Lewis, C. (1956): The Functions of Social Conflict Free Ress, Glencore. Id: Csizmadia Z.: A társadalmi konfliktus kutatásának elméleti megalapozása. *Magyar Tudomány,* 2014/11. 1332-1344. o. [online] http://epa.oszk.hu/00600/00691/00134/pdf/EPA00691_mtud_2014_11_1332-1344.pdf (2017.06.12.)

Mastenbroek, W.F.G. (1991): *Konfliktus-menedzsment és szervezetfejlesztés*. Budapest, Közigazgatási es Jogi Könyvkiadó

Magyar nyelv értelmező szótára (MÉSZ) [online] ertelmezo-szotara/kereses.php?kereses=%C3%A9rdek (2017.08.15.)

Maslow, A. (2003): *A lét pszichológiája felé*, Budapest, Ursus Libris

Medián Közvélemény- és Piackutató Intézet - Menhely Alapítvány (2013) kutatása alapján elektronikus újságcikk. *Hány hajléktalan ember él Magyarországon?* [online] http://avarosmindenkie.blog.hu/2016/09/03/hany_hajlektalan_ember_el_magyarorszagon (2017.07.01.)

Mészáros A. (2007): *Kommunikáció és konfliktusok kezelése a munkahelyeken.* Budapest, ELTE Eötvös Kiadó

Moore, C.W. (1992): *The mediation process: Practical strategies for Resolving Conflict*. San Francisco, Jossey Bass

Nagy T. (2003): *Kapcsolatháló elemzés egy szegedi hajléktalancsoportban*. TDK dolgozat. Szeged, SZTE Szociológia Tanszék [online] http://www.socialnetwork.hu/cikkek/NagyTecaTDK.htm (2017.06.10.)

Németh M. - Virág Gy. (1996): *Pedagógusok felkészítése az erőszakos bűncselekmények gyermekáldozatainak támogatására.* Budapest, Eszter Alapítvány

Örvényesi R. (2011): *A konfliktus. 1. rész* [online] http://verto.blog.hu/2011/02/15/mi_a_konfliktus

Paksi B. (2017): Hajléktalan emberek pszichoaktív szerhasználata [online] http://hajlekot.hu/dokumentumok/konferencia2017/letoltesek/paksi.borbala.pptx (2017.09.12.)

Pareek, U. (1983): Preventing and resolving conflict*. In The 1983 Annual for Facilitators,Trainers, and Consultants.* San Diego, CA, University Associates

Rizzo, J.R. – House, R.J. – Lirtzman, S.I. (1970): Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15: 155. o.

Rudas J. (2014): A konfliktuskezelési modellek. In: Dávid I. - Fülöp M. - Pataky N. - Rudas J. (szerk.): *Stressz, megküzdés, versengés, konfliktusok.* Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége, Budapest

Rust, S. (2015): *Erőszakmentes kommunikáció*. Budapest, Bioenergetic Kiadó

Szekszárdi J. (1995): *Utak és módok. Pedagógiai kézikönyv a konfliktuskezelésről*. Budapest, Iskolafejlesztési Alapítvány

Székely Gy. (1995): *Győzelem vesztesek nélkül. Érdekalapú konfliktuskezelési ismeretek*. Budapest, 3K Alapítvány

Szoboszlai Katalin (2009): *Nők fedél nélkül – utak a hajléktalanságba*. Doktori dolgozat. Budapest, ELTE TáTK [online] http://tatk.elte.hu/file/dissz_2011_SzoboszlaiKatalin.pdf (2017.06.15.)

Popovics E. (2014): *Konfliktuskezelés*. *Jogvédők képzése.* Előadás. TÁMOP-557-08/1-2008-0001 [online] http://docplayer.hu/4640485-Konfliktuskezeles-jogvedok-kepzese-2014-popovics-edit-eloadasa.html (2017.07.31.)

Rambala É. (2014): *Az erőszakmentes kommunikáció alapjai.* Budapest, Aduprint Kiadó és Nyomda

Rice, S. (2000): *Non-violent conflict management: Conflict resolution, dealing with anger, and negotiation and mediation.* Berkeley, University of California at Berkeley, California Social Work Education Center

Schmidt, T. (2009): *Konfliktuskezelési tréning gyakorlatok* Miskolc, Z-Press Kiadó

Rosenberg, M. B. (2001): *A szavak ablakok vagy falak.* Budapest, Agykontroll Kft.

Shapiro, D. (1995). *Konfliktus és kommunikáció: át a kommunikáció labirintusán*. Budapest, Open Society Institute

Sherif, M. - Harvey, O.J. – White, J.B. - Hood, W.R. –Sherif, C.W. (1961): *Intergroup conflict and cooperation: The Robbers Cave Experiment.* Norman, University of Oklahoma Book Exchange

Thomas, K.W. - Kilmann, R.H. (1974): *Thomas–Kilmann conflict mode instrument*. Xicom, Tuxedo, NY

Túri V. (2010): *Pszichés terhelés hatása különleges helyzetekben, különös tekintettel a megküzdési stratégiák nemek szerinti változataira.* Doktori dolgozat. Budapest, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem [online] http://uni-nke.hu/downloads/konyvtar/digitgy/phd/2010/turi_viktoria.pdf (2017.07.20.)

Varga M. – Ludányi Á. (szerk.): *Esélyteremtés a pedagógiában. Tanulmánykötet*. Szakmódszertani sorozat II. Eger, EKF –BVB Nyomda és Kiadó Kft.

Varga Sz. (2009): *Alternatív konfliktusmegoldási lehetőségek a szervezetek gyakorlatában*. Doktori dolgozat. Sopron, Nyugat-Magyarországi Egyetem [online] http://doktori.nyme.hu/279/1/disszertacio.pdf (2017.06.25.)

Vargáné Dávid M. (2002): A tanácsadás elmélete és módszertana pedagógusoknak. In: Estefánné Xantus László (1992): Tanácsadási stratégiák a pályaválasztásban. In Ritoókné Ádám M. (szerk.)*: A tanácsadás pszichológiája.* Szöveggyűjtemény. Budapest, Tankönyvkiadó


SZÉCHENYI 2020
MAGYARORSZÁG KORMÁNYA
Európai Unió
Európai Szociális Alap
BEFEKTETÉS A JÖVŐBE