

SZEVEDI ZOLTÁN

Konfliktuskezelési stratégiák

Conflict management

Absztrakt

A konfliktus kialakulásának folyamata. Konfliktuskezelési stratégiák alkalmazása munkahelyi környezetben. Az empirikus kutatás Thomas-Kilman konfliktuskezelési tesztje alapján készül.

Abstract

The progression of a conflicts development. Employing the strategies of conflict management in occupational environment. The empirical survey is based on the Thomas-Kilman test of conflict management.

1. BEVEZETÉS

A KONFLIKTUS ÉS A STRATÉGIA SZÓ JELENTÉSE

A „*konfliktus*” a latin *conflictus* szóból származik, ami fegyveres összeütközést jelent, de a mindennapi szóhasználatban az emberi összeütközés szinonimájaként használjuk. A „*stratégia*” szó a görög *stratēgos* szóból ered, jelentése a háború megnyerésének művészete. A szó mára elvesztette kizárólagos hadászati jelentését és szerteágazó tartalmat kapott. Napjainkban, a leginkább abban az értelemben használják a stratégia szót, amely a cselekvések egy hosszabb távú tervét jelenti, egy bizonyos cél elérése érdekében. A cél gyakran a „győzelem” vagy a probléma megoldása.

Konfliktusról¹ akkor beszélünk, ha két vagy több érintett fél közül valamelyik azt érzékeli, hogy mások negatívan viszonyulnak valamihez, ami számára fontos. Konfliktusba akkor keveredhetünk, ha veszélyeztetve látunk valamit, ami számunkra fontos. Ez a fontos dolog lehet bármi: erőforrás, előmeneteli lehetőség, döntési alternatíva, státusz, vagy akár saját értékeink, hiedelmeink, meggyőződésünk, jogaink. Konfliktus akkor keletkezik, ha erről a számunkra fontos dologról mások eltérően vélekednek, ugyanazt az erőforrást akarják megszerezni, vagy egyszerűen csak megakadályozni, hogy mi hozzáférjünk, ugyanazt a pozíciót szeretnék megszerezni, vagy csak megakadályozni, hogy mi töltsük

¹ Vezetés – Szervezés II. tankönyv, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Vezetési és Szervezési Tanszék, Aula Kiadó Kft.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2014. VII. évfolyam 4. szám

be, más döntési alternatíva mellett törnek lándzsát, aláássák a csoportban kivitt státuszunkat, nyilvános fórumon az általunk vallott értékekkel, meggyőződésekkel szembe más értékeket, meggyőződéseket szegeznek. A konfliktus észlelt jelenség. Nincs konfliktus akkor, ha az érdek-, vagy véleménykülönbséget egyik fél sem észleli vagy észleli ugyan, de nem tekinti problematikusnak. (Latens konfliktusról beszélünk akkor, ha fennáll egy konfliktus lehetősége, de egyik fél sem észleli, és át nem élt konfliktusról akkor, ha észlelik ugyan, de nem tulajdonítanak neki jelentőséget.) Vegyük észre ugyanakkor, hogy egy konfliktushelyzet kialakulásához elegendő, ha csak az egyik érintett fél észleli és éli át a konfliktust.”

2. A KONFLIKTUSOK MEGÍTÉLÉSE²

„Napjaink konfliktus felfogását úgy jellemezhetjük, mint amely bátorítja a konfliktust, és a siker egyik lényeges összetevőjének tekinti. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy minden konfliktus jó. Arra, hogy mi a jó és mi a rossz nagyon egyszerű és nagyon kézenfekvő meghatározást lehet adni:

Jónak (más megnevezéssel funkcionálisnak, konstruktívnak) tekintjük azt a konfliktust, amely elősegíti a csoport céljainak elérését, növeli teljesítményét. Rossznak (más megnevezéssel diszfunkcionálisnak vagy destruktívnak) nevezhetjük ezzel szemben azt a konfliktust, amely az egyéni-, vagy csoportteljesítmény csökkenéséhez vezet.

Konstruktív konfliktus:

- Ötleteket hoz felszínre;
- Leválasztja a problémát az egyénről;
- Feszültséget csökkent;
- Átláthatóvá teszi a hatalmi és erőviszonyokat;
- A változást és önértékelést értékévé teszi.

Destruktív konfliktus:

- Védekező magatartáshoz vezet;
- Polarizálja a csoportvéleményt;
- A csoport széteséséhez vezet.”

2.1 A KONFLIKTUS KIALAKULÁSÁNAK FOLYAMATA³

„A konfliktus, mint folyamat öt szakaszra osztható: (1) megelőző helyzetre, (2) a konfliktus felismerésére és átélésére, (3) a konfliktus kezelési módjának kialakítására, (4) a konfliktus alatti tényleges viselkedésre, (5) a következményekre.

² Mészáros Aranka: Kommunikáció és konfliktusok kezelése a munkahelyeken ELTE Eötvös Kiadó, 2007

³ Vezetés – Szervezés II. tankönyv, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Vezetési és Szervezési Tanszék, Aula Kiadó Kft.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2014. VII. évfolyam 4. szám

Minden konfliktusnak van valamilyen előzménye. Nem szükségszerű azonban, hogy egy potenciális (látens) konfliktusból tényleges konfliktus váljék.

Konfliktushoz vezethetnek a következő okok: kölcsönös információhiány, félreértett kommunikáció, hibás vezetési stílus, eltérő értékek, attitűdök (hiedelmek).

A konfliktusok rendelkeznek alacsony, magas és optimális szinttel. Ez utóbbi a konfliktus szintje és teljesítménye függvényében az ideális állapot.

A konfliktusok életünk szerves részeit képezik, nem lehet őket kikerülni. Az ember életminősége nagymértékben múlik azon, hogyan tudja a konfliktusait kezelni, megoldani.

2.2 A CSOPORTOK A KONFLIKTUS SZÍNTEREI SZERINT

Intrapszichés (személyen belüli) konfliktusok:⁴ ezen konfliktusok igen nagy emocionális súllyal bírnak, hiszen olyan tényezőkről van szó, olyan helyzetben kell helytállnunk, ami eddigi tapasztalatainkkal és értékeinkkel ütközik. A szerepkonfliktusok azért is érdekesekek, mert úgy vannak jelen mindennapjainkban, hogy sokszor nem is tudatosul bennünk. Lehet konfliktus a személy és a szerep között, a konkrét szerepek között, valamint egyes szerepeken belül is. Előfordulhat olyan is, hogy valaki képtelen egy adott szerephez való viselkedérepertoárt elsajátítani, mely egy idő után gondot jelenthet az interperszonális kapcsolataiban is.

Interperszonális (személyközi) konfliktusok: ezekkel szembesülünk a leggyakrabban, amikor két ember között kialakult konfliktushelyzetet próbálunk meg különböző stratégiákkal megoldani.

Csoportok közötti konfliktusok: különböző csoportok, különböző rítusokkal, szokásokkal rendelkeznek, mely bizonyos esetekben feszültséghez, érdek- és értékellentétekhez vezethet.

Szervezeti, társadalmi konfliktusok: szervezeti kultúrától függően szervezetek közötti, munkaterületek közötti érdekkülönbözőségek.

Országos, nemzetközi konfliktusok: a történelemben számtalan példát találhatunk az ilyen jellegű konfliktusokra, például I., illetve II. világháború.

Thomas Gordon számára a vezetés problémamegoldás, s a hatékony vezető, mint problémamegoldó akkor jár el helyesen, ha a problémamegoldás terheit nem egyedül vállalja fel, hanem mozgósítja a csoport tagjainak erőforrásait.

Ahhoz, hogy egy vezető képes legyen mások viselkedését befolyásolni, döntően fontos, hogy képes legyen másokat megérteni és velük kapcsolatot teremteni. Az eredményes vezetőnek pontosan kell észlelnie beosztottai, munkatársai tényleges igényeit. Érzékenyen kell reagálni mások érzelmeire, hiedelmeire, attitűdjeire.

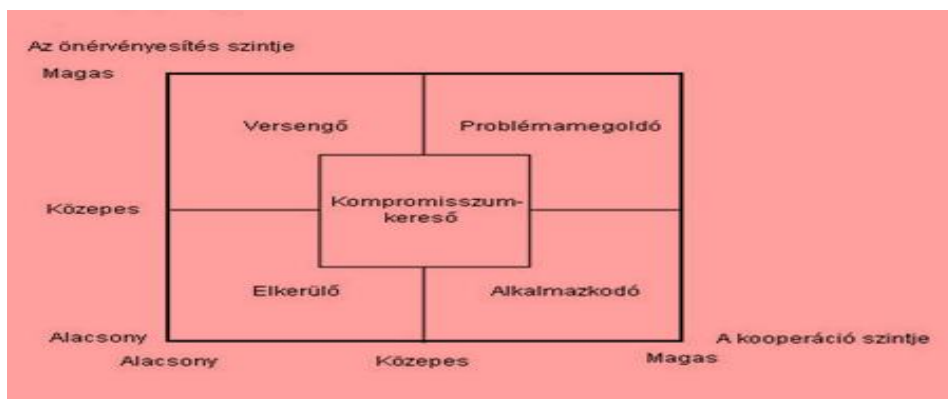
⁴ Turi Viktória százados: Pszichés terhelés hatása különleges helyzetekben, különös tekintettel a megküzdési stratégiák nemek szerinti változataira. Doktori (PhD) értekezés.
http://uni-nke.hu/downloads/konyvtar/digitgy/phd/2010/turi_viktoria.pdf letöltve:2014.10.15, 21:26

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2014. VII. évfolyam 4. szám

Konfliktushelyzetnek⁵ azokat a szituációkat tekintjük, ahol két ember törekvései összeegyeztethetetlennek tűnnek. Ilyen helyzetekben egy személy viselkedése két alapvető kategória segítségével írható le:

1. Önérvényesítés, ami azt jelenti, hogy a személy milyen mértékben törekszik saját szándékainak érvényesítésére.
2. Együttműködés, ami azt jelenti, hogy a személy milyen mértékben törekszik a másik szándékainak érvényesítését elősegíteni.



1.számú ábra: A Thomas-Kilman modell

2.3. KONFLIKTUSKEZELÉSI STRATÉGIÁK⁶

1. A kényszerítő (vagy versengő): a versengő maximálisan önérvényesítő, domináns. A másik szempontjait nem veszi figyelembe, semmiképpen sem akar veszíteni. Sokféle taktikát lehet használni: hatalom, fenyegetés, érvelés, mások meggyőzése. Csak az egyik oldal érdeke érvényesül, az egyik fél el akarja fogadtatni az ő igazságát. Lesz győztes és vesztes. A vesztes helyzetnek negatív önértékelési hatása lehet. Önmegvalósításban saját akaratát juttatja érvényre.
2. A kényszerítő (vagy versengő): a versengő maximálisan önérvényesítő, domináns. A másik szempontjait nem veszi figyelembe, semmiképpen sem akar veszíteni. Sokféle taktikát lehet használni: hatalom, fenyegetés, érvelés, mások meggyőzése. Csak az egyik oldal érdeke érvényesül, az egyik fél el akarja fogadtatni az ő igazságát. Lesz győztes és vesztes. A vesztes helyzetnek negatív önértékelési hatása lehet. Önmegvalósításban saját akaratát juttatja érvényre.

⁵ Konfliktuskezelés: <http://www.treningek.hu/pages/u/files/Konfliktuskezelés%20Thomas-Kilman.pdf> letöltve:2014.10.18, 21:47

⁶ Dr. Szelei Ildikó: Motiváció elmélet. Jegyzet. ZMNE 1999.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2014. VII. évfolyam 4. szám

3. Az elkerülő: többnyire időnyerés a célja, nem megy bele nyílt konfrontációba, kitér a probléma felvállalása alól is. Rendszerint nagyon felkavarja őt érzelmileg az a feszültség, ami a konfliktusból ered. Az elkerülő szerint a konfliktus egy rossz dolog. Konfliktuskerülő, nem vállalja nyíltan önmagát. Kilép, nem oldja meg a konfliktust, amely vagy megszűnik, vagy többszereplőssé alakul, de nélküle zajlik le. Egy darabig hasznos ez a magatartás, de lesz olyan pont, amikor már nem tudja elviselni a helyzetét. A „mindig meg kell felelnem” magatartás kisebbértékűség-érzést gerjeszt. Alacsony önmegvalósítás, alacsony együttműködés jellemzi.
4. A problémamegoldó, együttműködő: a rivalizálást a feladatorientáltság váltja fel. Kifejezésre juttatja szükségleteit és céljait, komoly és alapos munkát fektet különböző megoldások, alternatívák feltárására. Megerősítheti a kapcsolatot, és kölcsönös tiszteletet válthat ki. Megtörténik a két álláspont egyeztetése, a megegyezés közösen alakul ki. Mindkét fél mérlegeli a másik szempontjait, enged a szándékából, és egy harmadik megoldás érvényesül. Nincs vesztes. Magas önmegvalósítás, magas együttműködés jellemzi.
5. A kompromisszumkereső: többről mond le, mint a versengő, de kevesebből, mint az alkalmazkodó. A cél elérése szempontjából ez félút. Lényege, hogy mindkét fél számára nem a kívánt, de még elfogadható megoldás születik, segítségével fenntarthatók a kapcsolatok. Az igényeit egyezteti a másik féllel. Mérlegeli a másik fél álláspontját. Nincs vesztes vagy győztes, a felek között korrekt megegyezés születik. Közepes együttműködés, közepes alkalmazkodás jellemzi.

2.4 AZ EMPIRIKUS KUTATÁS

Thomas - Kilman konfliktuskezelési teszt alkalmazásával hajtom végre.

Feladat célja: A résztvevő számára a saját konfliktuskezelési stratégia meghatározása a teszt alapján

Feladat célcsoportja: felsőfokú végzettséggel rendelkező csoport (24 fő), férfiak és nők, vezető és beosztott főtisztek, tisztek

Feladat részletes leírása: A tesztlapon szereplő 30 ponthoz A-B állítások tartoznak. A kitöltőknek minden egyes ponthoz tartozóan el kell dönteniük, hogy inkább az A vagy a B állítás a jellemzőbb rájuk. A választott állítást bekarikázzák.

Vizsgálati minta: 24 fő katonával (férfiak és nők) töltöttem ki a Thomas-Kilman konfliktuskezelési megoldások kérdőívet. 22 férfi, 2 nő vett részt a vizsgálatban, mindannyian felsőfokú iskolai végzettséggel rendelkeznek.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2014. VII. évfolyam 4. szám

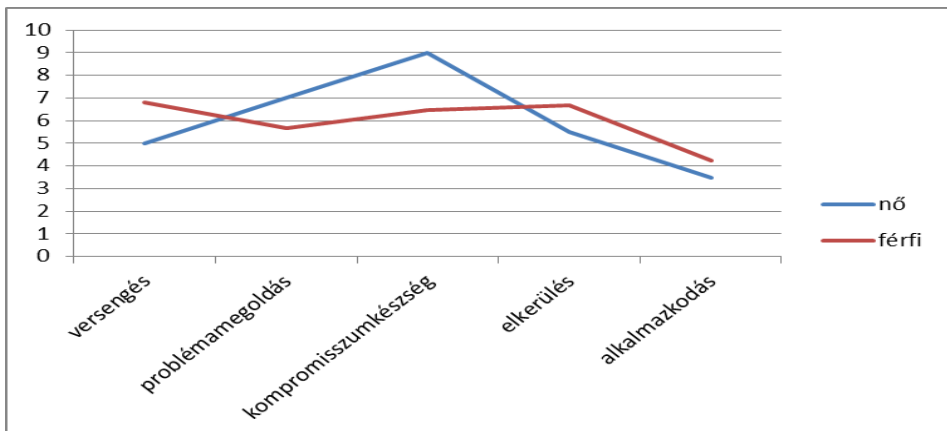


2. számú ábra: A tesztet kitöltők nemi megoszlása

A Thomas-Kilman kérdőíven kapott válaszokat az ismert táblázat alapján elemezzük.

Vizsgálati előfeltevés: A férfiakra nagyobb mértékben lesz jellemző a versengő, a nőkre inkább a kompromisszumkereső és problémamegoldó konfliktuskezelési stratégia lesz a „döntően meghatározó.”

Vizsgálati előfeltétel igazolása: Kapott értékek átlagszámítása és vonaldiagram segítségével történik.



3.számú ábra: Konfliktuskezelési stratégiák vonaldiagram

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2014. VII. évfolyam 4. szám

A férfiak inkább a versengő konfliktuskezelési stratégiát fogják alkalmazni az egyes szituációkban, mivel evolúciós örökségük az állandó küzdésszellem:⁷

A férfiak fő feladata az evolúció során a vadászat, a fajfenntartás, és a család számára a védelem biztosítása volt, s ez a versenyszellem napjainkig is megmaradt.

A nők jobb kommunikációs készségüknek köszönhetően (mely a cikk elején említett anatómiai eltérésekből fakad), gyakrabban alkalmazzák a kompromisszumkereső és problémamegoldó stratégiákat. A nők az alkalmazkodás technikáját a konfliktusok megoldására gyakrabban használják férfi társaikhoz képest, mivel az a női nemi szereppel összeegyeztethető. Az utóbbi megállapítást az empirikus vizsgálatom során, a kis létszámú női résztvevő miatt nem tudtam megerősíteni.

2.5 VIZSGÁLATI TAPASZTALATOK

A megkérdezett személyeknél az önérvényesítési készség közepes vagy magas (7 fő férfi) szintű.

A problémamegoldás alacsony (10 fő férfi); magas (1 fő férfi) szintű.

Kompromisszumkeresés alacsony (4 fő férfi); magas (4 fő: 2 férfi, 2 nő) szintű.

Elkerülési stratégiát minden személy közepes vagy magas (8 fő férfi) szinten alkalmazza.

Az alkalmazkodás alacsony (1 fő nő; 6 fő férfi) és magas (1 fő férfi estében).

3. BEFEJEZÉS

A táblázat oszlopainak összegzése során egyfajta sorrend alakul ki, de mindenképpen lényeges, hogy a konfliktuskezelő magatartás esetében nincsenek általános érvényű helyes válaszok. Mind az öt mód hasznosnak bizonyulhat bizonyos helyzetekben: minden egyes módozat egy sor hasznos szociális készséget jelez. Mind az öt konfliktuskezelési mód hasznos bizonyos helyzetekben. Egy konfliktuskezelési mód hatékonysága az adott konfliktushelyzet követelményeitől és attól függ, hogy mennyire ügyesen alkalmazzuk.

Mindnyájan képesek vagyunk mind az öt konfliktuskezelési mód alkalmazására. Senkire sem jellemző egyetlen, merev stílus a konfliktusok kezelésében. Ugyanakkor mindenkiről elmondható, hogy bizonyos konfliktuskezelési módokat jobban tud használni, mint másokat, s ezért hajlamos arra, hogy nagyobb mértékben hagyatkozzon ezekre, mint amazokra. A konfliktuskezelési stratégiák alkalmazása tréningeken megtanulható, de a megfelelő szintű önismeret mindennek az alapja, a hatékony kommunikáció és az érzelmek kifejezése, felismerése, az emberi viselkedés ismerete is nélkülözhetetlen.

⁷ Turi Viktória főhadnagy: A konfliktus kezelés nemi különbségeinek vizsgálata. http://portal.zmne.hu/download/bjkmk/bsz/bszemle2009/3/01_turiviktoria.pdf letöltve:2014.11.08, 22:26

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2014. VII. évfolyam 4. szám

Kulcsszavak: konfliktus, konfliktuskezelési stratégia, Thomas-Kilman teszt

Keywords: conflict, conflict management, test of Thomas- Kilman

FELHASZNÁLT IRODALOM

Túri Viktória százados: Pszichés terhelés hatása különleges helyzetekben, különös tekintettel a megküzdési stratégiák nemek szerinti változataira. Doktori (PHD) értekezés. http://uni-nke.hu/downloads/konyvtar/digitgy/phd/2010/turi_viktoria.pdf letöltve:2014.10.15, 21:26

<http://www.treningek.hu/pages/u/files/Konfliktuskezelés%20Thomas-Kilman.pdf> letöltve:2014.10.18, 21:47

Túri Viktória főhadnagy: A konfliktus kezelés nemi különbségeinek vizsgálata. http://portal.zmne.hu/download/bjkmk/bsz/bszemle2009/3/01_turiviktoria.pdf letöltve:2014.11.08, 22:26

Dr. Szelei Ildikó: Motivációelmélet. Jegyzet. ZMNE 1999.

Vezetés – Szervezés II. tankönyv, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Vezetési és Szervezési Tanszék, Aula Kiadó Kft.

Mészáros Aranka: Kommunikáció és konfliktusok kezelése a munkahelyeken ELTE Eötvös Kiadó, 2007