

KONFLIKTUS KEZELÉSI STRATÉGIÁK A MUNKAHELYEN

Készítette: Dr. Hidvégi Péter



A konfliktus fogalma

Konfliktusok mindig voltak, vannak és lesznek. A konfliktusok biztosítják a különbözőségünket; emiatt vagyunk mások, mint a többiek, ez adja különlegességünket, egyediségünket.

A konfliktus Etimológiailag a konfliktus szó eredete a latin „confligere” szóhoz vezethető vissza, amely fegyveres harcot, fegyveres összeütközést jelent. Napjainkra ennek a szónak a jelentése megváltozott, A konfliktus olyan egyének vagy társadalmi csoportok közötti ütközés, amely mögött igények, szándékok, vágyak, törekvések, érdekek, szükségletek, nézetek, vélemények, értékek szembenállása húzódik meg (Szekszárdi, 1995,1996). A konfliktusnak nem feltétele, hogy az összeegyeztethetlenség valóban fennálljon, hanem elegendő, ha a benne szereplők azt úgy élik meg. A konfliktus tehát valójában konstrukció, minden a „fejünkben dől el”. A konfliktusban szereplők soha nem a valóságos kép alapján döntenek saját akcióikról: a döntés alapja mindig az észlelés, amilyennek ők maguk látják a szituációt és a másik felet.” (Sasfy, 2018).

A konfliktus meghatározásánál megfigyelhető, hogy a különböző tudományágak kutatói és a tudományágak szótárai, lexikonjai különféle módon viszonyulnak a konfliktus fogalmához (pedagógia, szociológia, pszichológia) (Németh, 2015). A konfliktus fogalmának pedagógiai megközelítésénél azokra a konfliktusokra kell főleg gondolni, amelyek valamilyen pedagógiai folyamat során alakulnak ki. Thomas Gordon amerikai pszichológus a konfliktusok vereségmentes megoldását hirdette (Gordon 1989). Otto Klineberg kanadai pszichológus nevéhez fűződik a pszichológiai megközelítésű konfliktuselmélet. Nézete szerint a konfliktusok kezelésében az észlelésünk játssza az irányító szerepet (Klineberg 1954). Kurt Lewin német pszichológus mezőelmélete szerint a csoportok működését a pozitív és negatív ösztönzőerők ütközése biztosítja (Lewin 1972, 1975). Elméletében a konfliktusoknak három alapesete van. Az első esetben két pozitív előjelű erő, a másodikban egyidőben egy pozitív és egy negatív előjelű erő, a harmadik esetben két negatív előjelű erő összeütközése adja az alapját a döntési folyamatnak. A szociológiai megközelítés a konfliktusokat a csoportfejlődés alapvető feltételeiként értelmezi. Clinton F. Fink véleménye szerint konfliktusról akkor is kell beszélnünk, ha a társadalmi egységek között az ellentétek semmiféle tevékenységi formában sem nyilvánulnak meg (Fink 1968).

A konfliktusok következményeik szerint

A legtöbben nem szeretik a konfliktusokat. Nehéz és elkerülendő helyzetnek érzik. Különösen kellemetlen, ha a konfliktus elmélyül. Éppen ezért a konfliktusokat minél hamarabb

kezelnünk kell, hogy ne induljon be egy negatív spirál, amiből egyre nehezebb kijönni (Sasfy, 2018). Morton Deutsch (1973) amerikai szociál pszichológus szerint a konfliktusokat nem megszüntetni kell, hanem a fejlődés lehetőségeként kell felfogni. Megkülönbözteti a konstruktív és a destruktív konfliktust.

Destruktív: az ilyen konfliktusban a résztvevők a végén vesztesnek érzik magukat, a teljesítmény csökkenéséhez vezet, védekező magatartás alakul ki. A konfliktus egészen odáig terjedhet, hogy felemészt mindenkit és mindent. A destruktív konfliktusok leginkább olyan esetekben jellemzők, amikor a felek között alá- és fölérendeltségi viszony van, s emiatt nem képesek a helyzet rendezésére. Tipikusak a destruktív konfliktusok olyan helyzetekben is, amikor a felek kapcsolatát tartós és elmélyült bizalomhiány jellemzi, s ez meggátolja a konfliktus feloldásához szükséges nyílt kommunikációt, illetve az együttműködést.

A konfliktusoknak nemcsak negatív hozadéka van; pozitívan is gondolkodhatunk róla. Konstruktív konfliktusok: minden résztvevő számára megalégedéssel végződnek, és ennek eredményeként nyertesként kerülnek ki a felek. Növelhetik a teljesítményt, elősegítik a célok elérését, enyhítik a feszültséget, átláthatóvá teszik a hatalmi és erőviszonyokat (Varga, 2008).

A meg nem oldott, nem megfelelően kezelt konfliktushelyzet hatásai

- Az önbizalom csökkenése, helytelen önértékelés, kisebbségérzés érzés;
- Passzív viselkedés és kommunikáció előtérbe kerülése;
- Nehezebbé válik az újabb konfliktushelyzetek felvállalása;
- Inkább az elhárító, elkerülő konfliktuskezelési stílus rögzülése;
- Tapasztalatok többnyire helytelen értékelése, téves következtetések levonása.

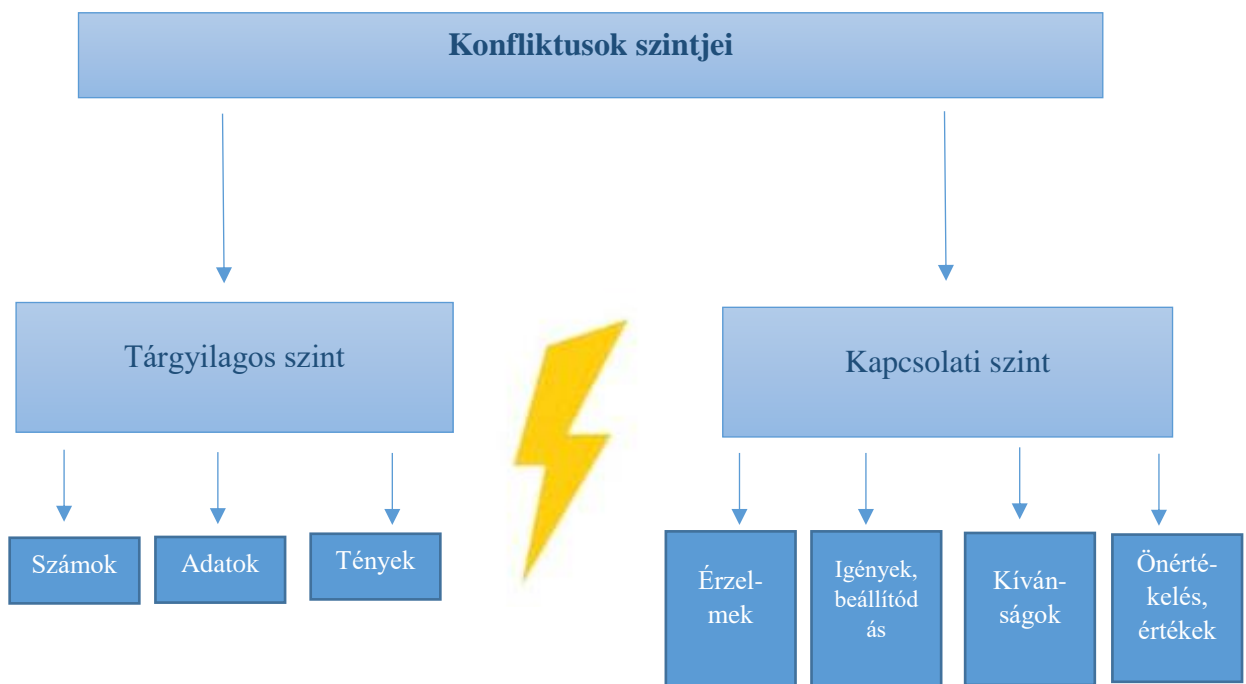
Jól kezelt és megoldott konfliktus szituáció eredményeként tapasztalható

- Erősíti az önbizalmat, önértékelést;
- Növeli a stressztűrő képességet;
- Könnyebbé teszi az újabb konfliktushelyzetek felvállalását, a konfliktus-megoldási technikák bővülnek;
- Segít a tapasztalatok többnyire megfelelő értékelésében, a helyes következtetések levonásában; (Pécsi és Csillag, 2019).

A konfliktusok szintjei

Szakmai életünk nagy részét általában tárgyilagos szinten kommunikálunk. Akkor mozgunk tárgyilagos felszínen, ha információk, tények és adatok tiszta cseréjéről van szó. Ezzel azonban, egyidőben vannak olyan szintek is, melyek a kommunikációban – sokszor tudat alatt-

jelen vannak. A kapcsolati szintnek különösen fontos szerepe van. A kapcsolati szint azt mutatja meg, hogy az egyik fél hogyan áll a másikhoz. Ez gyakran a közlés módjában, a gesztikulációban, a mimikában, a testtartásban és a hanglejtésben mutatkozik meg. Amíg ezeket a rejtett kapcsolati üzeneteket mindkét fél semleges és pozitívan éli meg, addig rendszerint nincs konfliktus. Amikor azonban valamelyik fél úgy érzi „rosszul” bánnak vele, zavar keletkezik kapcsolati szinten, ahol az érzelmek, igények, kívánságok, elvárások, beállítódások és alapvető értékek uralkodnak. Konfliktus akkor keletkezik, ha a kívánság, elvárás, igény és a megélt valóság közt eltérés keletkezik (Schmidt, 2017).



1. ábra: A konfliktusok szintjei (saját szerkesztés)

Konfliktusok kialakulásának okai

A konfliktusok hatókörét tekintve három nagy csoportba oszthatjuk őket. Eszerint a felosztás szerint beszélhetünk belső konfliktusról, szociális konfliktusról és szerkezeti konfliktusról. Alapvetően a konfliktusok három fő fajtája attól különbözik egymástól, hogy honnan ered, és hogy elsősorban hol játszódik le: emberek között, egy személyen belül vagy a szervezeti felépítés befolyásolja. A három nagy konfliktustípus egy olyan egyenlő oldalú háromszöget zár be, amelynek oldalai mentén helyezkednek el különböző konfliktus fajták, hiszen a három típus nem elkülönülő egészet alkot (Herczegh, 2012).

A szociális konfliktust alatt alapvetően a személyközi konfliktusokat értjük. Ezek olyan konfliktusok, amelyek különböző személyek vagy csoportok között állnak fent és az érzelmi,

attitűdbeli, célbeli különbségek a résztvevők cselekedeteiben megjelenő összeférhetlenség teszi egyértelművé. Szociális konfliktus például két eltérő vallású csoport összetűzése, de ebbe a típusba tartozhat egy futballszurkolói verekedés is.

Sokszor élünk meg belső feszültséget, ami konfliktusok forrása is lehet. Sok döntést kell hoznunk az életben, ami sosem könnyű, mert felelősséggel jár önmagunk és az érintettek vonatkozásában, bátorság kell hozzá, hiszen elindulunk vele egy új „úton” (Sasfy, 2018). A belső konfliktus esetében nem emberek között, hanem egy emberen belüli összeegyeztethetlenségről van szó. Vegyünk egy példát egy családapát, akinek felajánlanak egy új állást, mely mind anyagilag, mind szakmailag nagyon kecsegtető, de költözéssel járna, melynek nem szívesen tenné ki a családját. Ez a dilemma nagy terhet ró az emberre, ezt a belső ellentétet érzelmi teherként, belső konfliktusként éli meg (Schmidt, 2017).

A harmadik konfliktustípus, a szervezeti struktúrában végbemenő folyamatokhoz kapcsolódóan létrejövő konfliktushelyzeteket takarja, hisz a szervezetek is tele vannak különböző feszültségekkel. A szervezeti ok a szervezet felépítéséből, a folyamatokból és a vállalati kultúrából adódik (Glasl, 2004). Minél nagyobb egy adott szervezet annál inkább szerkezeti konfliktushelyzetekkel kell számolnunk. Vegyünk egy példát: felmerülhet szervezeti okként országos szervezetekben, hogy a központ a fővárosban van, míg a többi egység vidéken. Sokakban él a Budapest-vidék ellentét, különösen, ha ezt alátámasztva látják azzal, hogy a központban dolgozók több vagy nagyobb juttatást kapnak, mint a hálózatban tevékenykedők.

A valóságban azonban nem mindig lehet a különböző fajtaikat egymástól egyértelműen elkülöníteni. Előfordulhat például, hogy egy konfliktus szerkezeti alapú, mégis szociális szintre kerül és ugyanakkor belső konfliktushoz is vezet.

Szociális konfliktus



Belső konfliktus



Szerkezeti konfliktus

2. ábra: A konfliktusok típusai (saját szerkesztés)

Konfliktustípusok

A konfliktus típusok meghatározása nem egységes, és az 1950-es évektől 2000-es évek elejéig számos nemzetközi és hazai szociológus, pszichológus és pedagógus nevéhez köthető egy-egy lehetséges felosztás.

1. táblázat: A konfliktus típusok lehetséges felosztása egy-egy szerző szerint

Szerző	Konfliktus típusok lehetséges felosztása
Dahrendorf, 1959	Megjelenésük helye szerint
Deutsch, 1973	Következményeik szerint
Becker, 1981	A kiváltott hatások időbeli lezajlása szerint
Cseh-Szombathy, 1985	Az intenzitásuk, illetve fokozatuk szerint
Cseh-Szombathy, 1985	A kimenetelük szerint
Mastenbroek, 1991	A csoportok közötti kapcsolat típusa szerint
Moore 1992; Szekszárdi, Székely, 1995	A kiváltó okok szerint
Csepeli, 1997	A megnyilvánulásuk szerint
Szekszárdi, 2001	A bekövetkezésük indokoltsága szerint
Szekszárdi, 2002	A konfliktusban résztvevők száma szerint

A táblázatban összefoglaltakkal összhangban Friedrich Glasl (2009) konfliktuskutató a konfliktusokat 5 típusba sorolja (lásd 3. ábra).

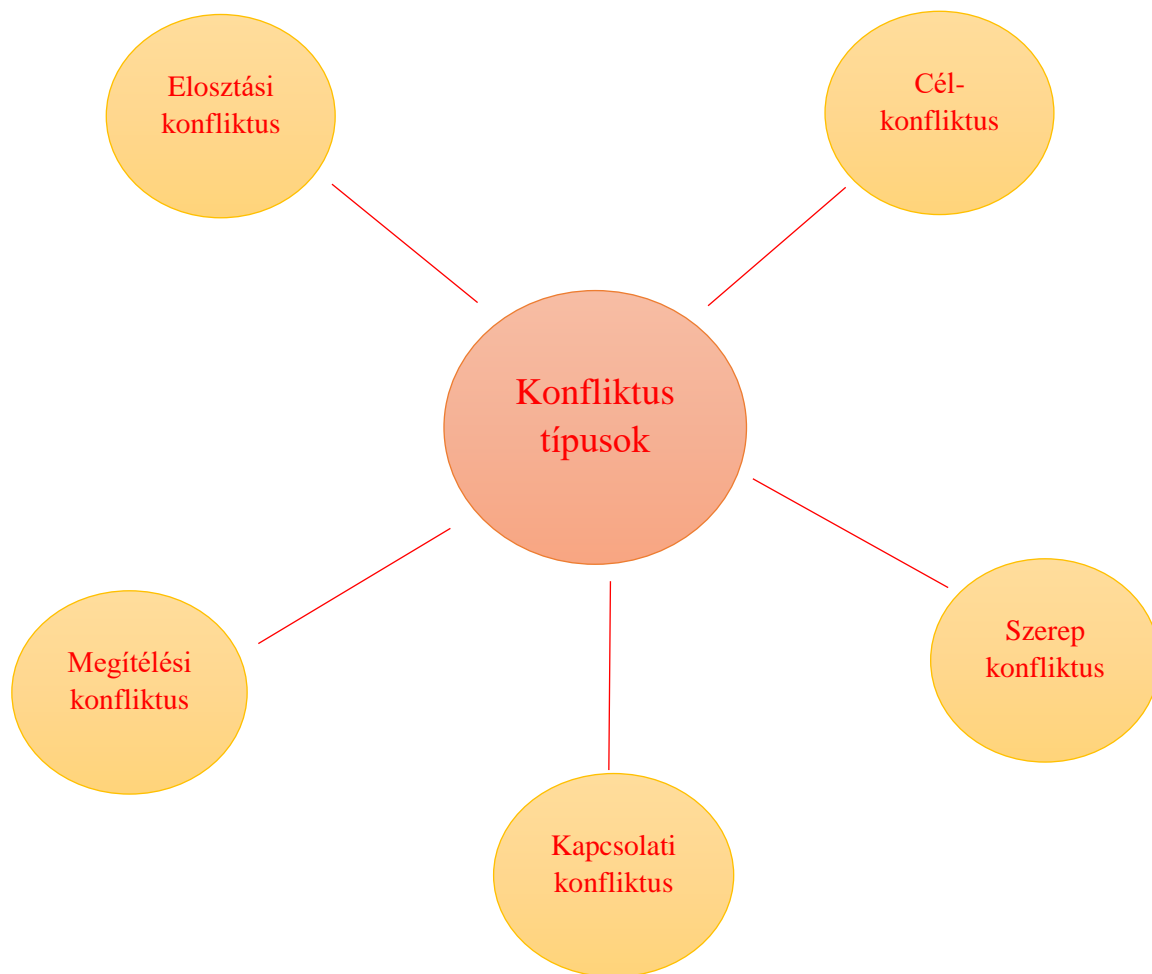
Az elosztási konfliktus során sokszor kerülünk abba a helyzetbe, hogy kevés az erőforrás, és konfliktusba kerülünk valakivel, ez előfordulhat a munkahelyen és a magánéletben is. A munkahelyen kialakulhat a konfliktus az eszközök elosztása miatt, jutalmazás során, vagy a meghirdetett pozíció kevesebb, mint a jelentkezők száma. Családon belül is kialakulhat, hisz a családtagoknak vannak álmaik és vágyaik és ha ezek a vágyak versenyeznek akkor a család tagok könnyen kerülhetnek elosztási konfliktusba.

Célkonfliktus során rengeteg vitával szembesülhetünk mind a mindennapi életben, mind a munkaszervezetekben. Gondoljunk csak bele, hogy egy család azt szeretné, ha a gyermekei hasonló foglalkozást választanának, mint amit ők folytatnak. A gyermekek viszont változást akarnak, és olyan szakmát választanak, ami szinte elképzelhetetlen az adott környezetben.

A megítélési konfliktus során a felek a célokban megegyeznek, de az elérési módok már különbözőek lehetnek. A minél részletesebb információk birtokában – lehetőleg közösen egyeztetett döntési kritériumok alapján – eljuthatunk a tárgyilagos döntésig.

A kapcsolati konfliktus alapja az, hogy mennyire érezzük szimpatikusnak a másik felet. Ha nem az, könnyebben alakul ki kapcsolati konfliktus vele. Ha szimpátia áll fenn, úgy lehetséges, hogy hamar megoldjuk a konfliktust, de ha ez nem sikerül, könnyen elmélyülhet, sőt akár ellenségessé is válhat a viszonyunk.

A szerep konfliktus során sok szerepelvárásnak kell megfelelni és szükség van némi szereprugalmaságra. A társadalomban minden embernek fel kell vennie különböző szerepeket, és óhatatlan, hogy ezek adott esetben különböző módon konfliktusba kerüljenek egymással vagy a személyiségünkkel. Vegyünk egy példát, egyszerre lehetünk anyák, közben gyermekei maradunk édesanyáinknak, és ezzel egy időben vezetői egy cégnek, iskolának, kórházi osztálynak stb. Ilyenkor előfordulhat, hogy a különböző szerepeinkből fakadó elvárások ellentmondanak egymásnak.



3. ábra: A konfliktusok típusai (saját szerkesztés)

Szervezetben belüli konfliktus források

Mastenbroek (1991) szerint a szervezet nem más, mint az egymással függőségi viszonyban álló csoportok hálózata, melyben a különböző csoportok közti kapcsolatokat az egymás közti verseny (és az ebből adódó versengő, kompetitívstratégiák), illetve az együttműködés (a kooperatív stratégiák) jellemzik (Pierog, 2015).

A konfliktusforrások alapvetően három fő csoportba sorolhatók:

1. Kommunikációs tényezők: A szervezetben belüli konfliktusok jelentős része a rossz vagy hiányos kommunikációból fakad. A nem korrekt információk, a torzított és bizonytalan tartalmú kommunikáció ellenségességet szül.
2. Strukturális tényezők: A szervezet, jellemző szerkezeti elemei is konfliktusforrások lehetnek
 - Nagyság vagy méret: A nagyobb szervezetek konfliktusérzékenyebbek a kicsiknél. Ennek valószínű oka az információk torzulása a szintek között.
 - Heterogén összetétel: a tagoknak, különböző a hatásköre, értékrendje, felfogása.

- Részvétel: a növekvő részvétel gyakran a konfliktusszint emelkedésével jár, mert nyilvánvalóbbá lesz a nézetek különbözősége.
- Vonalbeli és funkcionális szervezetek ellentéte: konfliktusaik forrása a célok, értékrendek, és tagjaik különbözőségéből fakad.
- Javadalmazási rendszer:
- Erőforrások szűkössége: a szervezeten belüli csoportok ugyanazon szűkös erőforrások megszerzéséért versengenek.
- Hatalom: Ha egy csoport úgy értékeli, hogy a szükségesnél kisebb a hatalma, vagy másoknak indokolatlanul nagy, erőfeszítéseket tesz a kialakult helyzet megváltoztatására.

3. Magatartási (viselkedési) tényezők - sok konfliktus adódik abból, hogy az emberek szükségletei, személyisége, értékrendje különböző. Pl. a konfliktus tolerálására és keltésére való hajlandóság. Az értékrendbeli különbségek különösen erősek. Konfliktusok származhatnak még az észlelési és ítéletalkotási folyamat egyéni eltéréseiből is.

Konfliktus adódhat abból is, hogy egy adott szervezetben dolgozva megpróbáljuk az érdekek három halmazát (feladat, karrier, személyes érdekek) egyensúlyban tartani. Leggyakrabban az egyensúly nem könnyű és állandóan változik. A mindennapi életben az érdekekre leginkább térbelileg gondolunk; olyan területekre, amelyeket meg akarunk őrizni vagy növelni szeretnénk, olyan pozíciókra, amelyeket meg akarunk védeni vagy el akarunk érni.

Érdekeink középpontjában élünk, másokat gyakran az érdekeink közé „betolakodónak” érzünk, készek vagyunk berendezkedni a pozíciókat megtartó vagy növelő védelemre és támadásra.

Sokféleképpen definiálhatjuk és elemezhetjük az érdekek érvényesítését és védelmét. Az egyik mód, amely különösen releváns a szervezeti politika megértésében, az, hogy az érdekeket a három kölcsönösen kapcsolatban álló halmaz függvényében értelmezzük, amelyek az egyén szervezeti feladatához, karrierjéhez és személyes életéhez kötődnek (Ludányi, Pacsuta, 2014).

Munkaügyi konfliktusok

A különböző nézetek, érdekek, vagy értékek összeütközését konfliktusnak nevezzük, mely életünk során gyakran szükségszerű és elkerülhetetlen. A konfliktussal mindenképp foglalkozni kell, ha:

- rombolja a munkahelyi légkört,
- a munka eredményességének rovására megy,

- nem megfelelő viselkedésmódokat eredményez a munkahelyen,
- további és elhúzódó konfliktusokhoz vezet.

Konfliktusok kiterjedésének fokai

A konfliktusok kiterjedésének 9 lépcsőfoka van.

Az első lépcsőfok a *megkeményedés*, ami akkor jön létre a felek közt, amikor valamilyen különbözőség lép fel. A kapcsolatukban frusztrációt éreznek és bármilyen megoldásra is tesznek erőfeszítést nem jutnak előbbre. Itt minden lehetséges dolog szóba jöhet pl.: a kollega túl sokat dohányzik, túl hangosan telefonál a vezető nem tartja be adott szavát.

A konfliktus második foka a *vita*. A konfliktus itt kerül terítékre. Egyre erőteljesebbé válnak a verbális konfrontációk, egyre erőteljesebben próbálják keresztülvinni és megvalósítani saját álláspontjukat. Ebben a fázisban a felek még vacillálnak az együttműködés és versengés közt. Éppen ezért, a nyílt konfrontációból és a még meglévő együttműködési hajlamból fakadóan, itt születhetnek konstruktív megoldások is.

A lépcsőfok harmadik fokán a *tettek szavak helyett* áll. A közvetlen a vita után a felek visszahúzódnak. A kapcsolatot átmenetileg megszakítják, illetve kerülnek egymást, ahogyan csak lehet. A felek nem hisznek többet a szavak megoldó erejében, és cselekvésbe válnak át. Az együttműködés itt már teljesen háttérbe szorul, és a felek versengeni kezdenek. A legfontosabb szemponttá az válik, hogy a szemben álló felet meggátolják céljaik elérésében és a saját néző pontjukat erőltessék a másikra. Az első három fokban lehetséges, hogy a felek közösen olyan megoldást találjanak, ami mindkettőjüknek megfelel.

A negyedik szinten a *koalíció* áll, vagyis a konfliktuspartnerek megpróbálják magukat lelkileg elengedni ezért szövetségeseket keresnek és koalíciót kötnek. Akarva-akaratlanul egy harmadik személyt is bevonnak az ügybe. A győzelem presztízs kérdéssé válik.

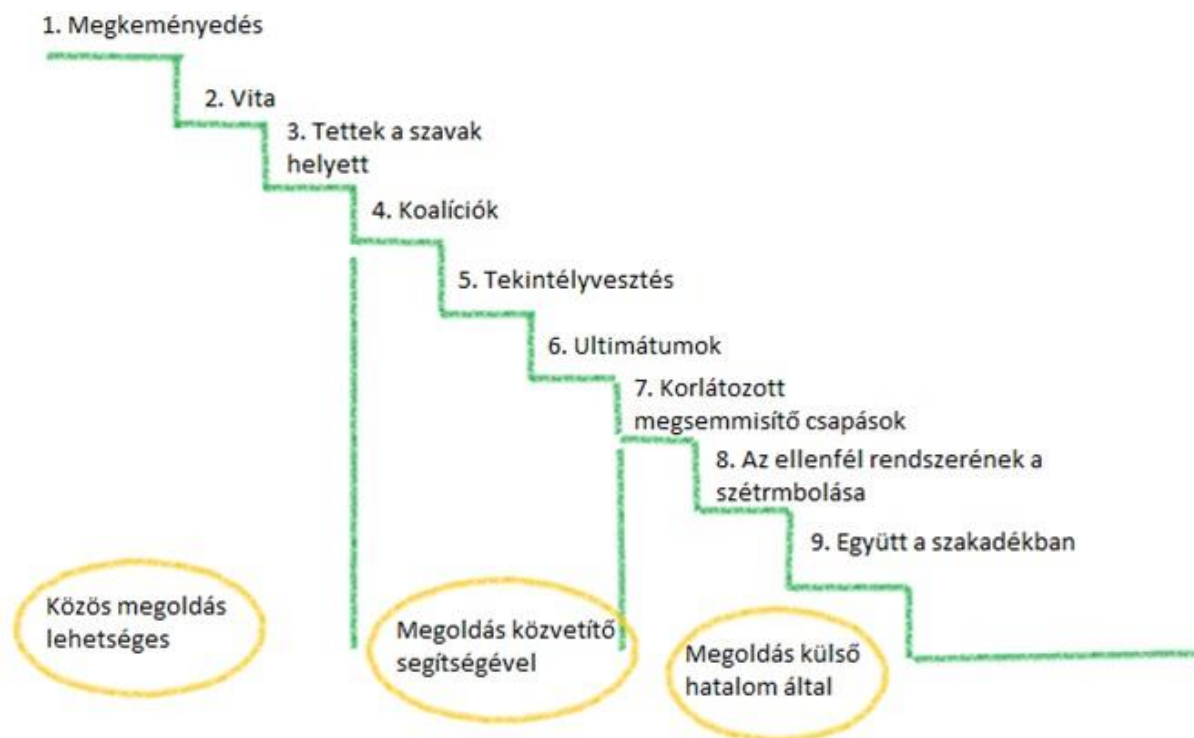
Az ötödik lépcsőfokon a *tekintélyvesztés* áll. Ebbe a szintbe való átlépés nagyon dramatikus. A szövetségesek által az ember önbizalma megerősödik, és az elsődleges cél mostantól kezdve, hogy mindenki ismerje meg az ellenfél valódi arcát.

A hatodik fok az *ultimátum*. Ezen a szinten már az egyik fél drasztikus következményekkel fenyegetőzik, ha saját követeléseit nem hajtják végre. A felek ahhoz, hogy bizonyítsák fenyegetésük komolyságát nyilvános kijelentésekkel, vagy kisebb agresszív cselekedetekkel helyezhetik kilátásba fenyegetésük megvalósítását. Glasl szerint a konfliktus 4-6. szintjén még születhet megoldás, ehhez azonban egy mindkét fél számára elfogadható külső semleges közvetítőre, van szükség.

A konfliktus akkor kezd átfordulni a 7. szintbe, ami a *korlátozott megsemmisítő csapások*, amikor a felek félnek az esetlegesen valóra váló fenyegetések következményeitől. A felek az emberi bánásmód szokásos szabályait hatályon kívül helyezik, mely oda vezethet, hogy fizikai szinten erőszakhoz folyamodnak, eleinte tárgyak ellen (dokumentumokat semmisítenek meg, kereket szúrnak ki). Szavakkal is lehet megsemmisítő csapásokat mérni, ilyenek pl. a célzott pletykák.

A konfliktus nyolcadik foka a *másik fél teljes megsemmisítése*. Itt már erővel próbálják meg az ellenfelet és szövetségeseit tönkretenni. Az agresszió itt már kiterjed az ellenfél barátaira is. Ide tartozik a célzott rágalmozási hadjárat elindítása.

Az utolsó kilencedik fokot az önkontroll teljes hiánya jellemzi. A felek *együtt* mennek a szakadékba. Ezen a szinten már a saját túlélés sem számít, a legfontosabb a másik megsemmisítése, még annak árán is, ha ez a megsemmisítő fél létét is veszélyezteti, mint egyén, mint csoport, vagy mint szervezet. A hetedik és kilencedik fokozat között már csak olyan megoldás létezik, ami mindkét felet erősen megtéptázza. Megoldási lehetőség a bíróság vagy egy cégnél a vállalatvezető.



4. ábra: A konfliktusok kiterjedésének fokai.

Forrás: (Schmidt 2009) http://www.biharinepfoiskola.hu/kompetencia_eu/page.php?59

Konfliktusok konstruktív kezdeményezése

A konstruktív konfliktus kezdeményezés kulcsa abban rejlik, hogy a saját látásmódot kell leírni ahelyett, hogy a másikat értékelnénk ki. Vagyis az a kérdés, hogyan tudom a kritikát úgy megfogalmazni, hogy konfliktust kezdeményezzek, ugyanakkor a másikat ne bántsam meg feleslegesen. A konstruktív konfliktusokban szemben álló felek általában egyetértenek alapvető értékekben, és/vagy érzelmeik pozitívak, egymáshoz hasonlóak lehetnek, azonban a versengés során céljaik és érdekeik egymással összeegyeztethetetlennek bizonyulnak. A konstruktív konfliktusban ahelyett, hogy a másiktól tennénk kijelentéseket, rávilágítok saját látásmódomra, észleléseimre. A hangsúlyt saját magamra és látásmódomra helyezem a másikéval szemben.

2. táblázat: Konfliktusok konstruktív kezdeményezése. MONDD felirat. (saját szerkesztés)

Konfliktusok konstruktív kezdeményezése	Példák
M utasd meg saját látásmódot	pl.: Nekem feltűnt, hogy....
O szd meg velem, hogyan hat Rád!	pl.: Számomra ez azt jelenti....
N evezd meg érzéseidet!	pl.: Úgy érzem magam...
D erítsd ki a másik látásmódját!	pl.: Hogy látja ezt Ön?
D efiniáld a végső következtetéseket!	pl.: Hogyan nézni ki a végső megoldás?

Konfliktuskezelési stílusok

Sokan sokféleképpen viselkedünk konfliktushelyzetben. Van, aki veszekszik; van, aki higgadtan érvel az igaza mellett; van, aki inkább visszahúzódik és helyesel, ha egy vitában találja magát. Mások pedig igyekeznek elkerülni a konfliktusokat. Thomas és Kilman (1974), két német pszichológus határozta meg a leggyakoribb konfliktuskezelési típusokat.

- versengő;
- elkerülő;
- alkalmazkodó;
- problémamegoldó.

Versengő

Aki versengéssel próbálja a konfliktusokat feloldani, annak csak a győzelem az elfogadható, bármi áron. Nem veszi figyelembe a másik fél érveit, még ha azok helytállóak sem. Arra törekszik, hogy neki legyen igaza, a végsőkig ragaszkodik saját meggyőződéséhez, s nem ismeri el tévedését. A versengő stratégiát alkalmazó személy a saját nyereségének a

maximalizálására törekszik. A versengés sokféle formában megnyilvánulhat, például hatalomra törekvésben, fenyegetésben, de a versengő személyre jellemző lehet az érvelés, és a meggyőző erő.

Versengő magatartás akkor hasznos, ha:

- gyors cselekvésre, döntésre van szükség;
- ha el kell indítani egy folyamatot;
- a szükséges döntés népszerűtlen, ellenállás várható.

Folytonos versengő magatartás veszélyei:

- bizonytalanság, segítség kérés a gyengeség jelévé válik. A kapcsolatok megromolhatnak.
- A környezet nem próbálja meg a döntéseket befolyásolni, az ellentmondó információkat megtartják maguknak.

Elkerülő

Az elkerülő stratégia legfontosabb jellemzője, hogy a személy teljesen passzív, a konfliktushelyzetben nem keres megoldást, mintegy „kilép”, visszahúzódik a helyzetből. Az elkerülő stratégiát alkalmazó félre jellemző, hogy rendkívül könnyen feladja céljait, teljesen elbizonytalanodik és semmilyen módon nem működik abban közre, hogy bármelyik félnek az érdekei érvényesüljenek és nyereséggel záródjon a konfliktus. Elkerülő stratégia az, például, amikor nem mondjuk meg a férjünknek/feleségünknek hogy milyen sérelmek érnek bennünket a házasságban, e helyett fogjuk magunkat és új kapcsolat után nézünk (Budavári, 2011).

Elkerülő magatartás hasznos, ha:

- az adott konfliktus megoldásához nem adottak a lehetőségek;
- a konfliktusból adódó károk meghaladják annak előnyeit.

Folytonos elkerülő magatartás veszélyei:

- megnő a probléma;
- elodázzuk a döntéseket;
- a környezet véleményét alakít ki, sérül az önbecsülés.

Alkalmazkodó

Az alkalmazkodó stratégia legfontosabb jellemzője, hogy a személy passzív a saját érdekei érvényesítésében, hagyja, hogy a másik érdekei érvényesüljenek. (Thomas, Kilmann, 2008.) Az alkalmazkodó stratégiát alkalmazó félre jellemző, hogy könnyen feladja céljait, elbizonytalanodik és hagyja, hogy a helyzetben a másik szempontjai érvényesüljenek, vagyis viselkedése a másik fél nyereségének a maximalizálását teszi lehetővé. Alkalmazkodó stratégiát használunk például akkor, amikor a családtagunk szétdobált ruhadarabjait mi szedjük össze a

lakásban és nem állunk ki a mellett az álláspontunk mellett, hogy mindenki pakoljon saját maga után (Kenneth, 2002).

Alkalmazkodó magatartás hasznos, ha:

- a konfliktusban nem a saját igények kielégítése az elsődleges;
- a személyes kapcsolat az elsődleges;
- nem akarunk mi fáradni a döntéssel;

Folytonos alkalmazkodó magatartás veszélyei:

- lehetetlenné válik a szabályok folyamatos érvényesítése;
- sérül az önbecsülés, az önbizalom.

Problémamegoldó

A problémamegoldó stratégia legfontosabb jellemzője, hogy a személy aktívan keresi azt a megoldást, amely számára is és a másik fél számára is a maximális nyereség lehetőségével jár. Az egyén ilyenkor úgy fogja fel a konfliktust, amely megoldható és megoldásával új minőség jöhet létre, vagyis fejlesztő hatású. A felek ilyenkor kifejezik szükségleteiket, megfogalmazzák céljaikat (Kenneth, 2002).

Együttműködő magatartás hasznos, ha:

- alapvető a résztvevők elkötelezettsége a kialakított megoldás mellett;
- konfliktus megoldást érzelmi motívumok hátráltatják, melyek a résztvevőket nagyban befolyásolják.

Folytonos együttműködő magatartás veszélyei:

- egyszerű kérdések megoldása is hatalmas idő és energia befektetést igényel, ez elveszi az erőforrásokat a valóban fontos problémákról.

Kompromisszumkereső

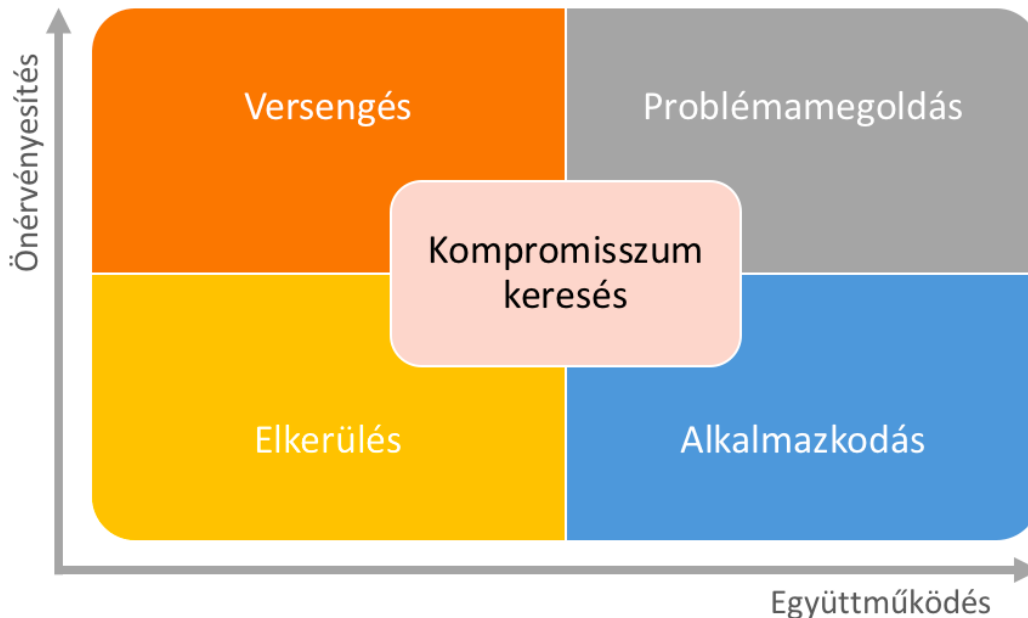
Ha a konfliktusban mindkét fél igényeit figyelembe vesszük, és abból indulunk ki, hogy néha mindenkinek fel kell adnia és valahol középen találkozni kell, akkor *kompromisszumot* keresnek. Ennek során mindkét fél lemond bizonyos igényeiről, a megoldás csak részben elégíti ki azokat. A kompromisszumot kereső magatartás a másik négy konfliktuskezelési mód átlójában helyezkedik el.

Kompromisszumkereső magatartás hasznos, ha:

- ha a célok kiemelkedő fontosságúak;
- a szembenálló felek egyenlő erősek és érzelmileg elkötelezettek saját érdekeik mellett;

Folytonos kompromisszumkereső magatartás veszélyei:

- a folyamatos kompromisszumokban elveszik az egyén, szervezet hosszú távú célja;
- minden üzleti tárgyalás, kompromisszum tárgyává válik;
- senki sem teljesen elégedett.¹



5. ábra: Konfliktus kezelési stílusok.

Forrás: https://piacesprofit.hu/kkv_cegblog/konfliktuskezeles-a-helyzethez-igazodjon-a-stilus/

Munkahelyi kommunikáció zavarai

A közszolgálati munkahelyeken is számos kommunikációs zavarral küzdenek a köztisztviselők. Milyen típusú problémák nehezítik egymás megértését? Számtalanszor hisszük azt, hogy beszélgetünk, valójában azonban elbeszélünk egymás mellett. Elsősorban azért, mert nem tudunk igazán odafigyelni arra, amit a másik mond, a következő zavaró tényezők miatt:



- mert mások zavarnak az odafigyelésben,
- mert érzelmekkel vagyok tele, melyek elterelik a figyelmemet,
- mert "előre tudom, hogy mit fog mondani"
- mert lenyűgöz a beszélő egyénisége,
- mert ellenvéleményem van, és azt fogalmazgatom magamban,

¹ http://upszi.hu/hr/cikk/thomas_kilmann_teszt

- mert a rangja, pozíciója miatt meg vagyok illetődve,
- mert nem beszél érthetően,
- mert mondandójának egy-egy részlete megkap, s annál leragadok,
- mert túl sokat fecseg,
- mert látom, hogy nem is hozzám beszél,
- mert kioktatón, leereszkedően viselkedik,
- mert állandóan közbevág, amikor én beszélek,
- mert nem állom meg, hogy ne nyilvánítsak azonnal véleményt egy-egy megállapításával kapcsolatban,
- mert nem azt mondja, amit én hallani szeretnék,
- mert fáradt vagyok,
- mert tárgyalási helyzetben mindig lámpalázias vagyok,
- mert éppen valami más köti le a figyelmemet,
- mert a másik szándékait nem veszem figyelembe,
- mert monoton a beszéde, nehéz megtalálni benne a lényegét (Svelta, 2014).



De, ha már benne van valaki egy helyzetben, érdemes mindent megtenni azért, hogy megértsék egymást az érintettek. Például úgy, hogy:

- ránéz a beszélőre,
- keresi a tekintetét (persze, nem úgy, hogy farkasszemet néz vele),
- tartása is a figyelmét tükrözi, azaz a beszélő felé fordul, esetleg egy kicsit érdeklődően felé hajol, ügyelve arra, hogy karja ne legyen összefonva (ez ugyanis elzárkózást jelentene),
- ha a téma megengedi, mosolyog,
- bólogat, jelezve, hogy követi és érti a másik mondandóját,
- lehetőleg ne akassza meg a beszélő gondolatmenetét,
- de ha nem érti, vagy nem vagyunk biztosabban, hogy jól értett valamit, kérdezzen nyugodtan vissza,
- néha ismétlje meg a kulcsszavakat, ha ezt ügyesen teszi, a beszélő értékeln fogja, őt pedig az ismétlés segíti az emlékezésben,

- néha foglalja össze, amit hallott: "Szóval ön azt mondja...", "Ezt értsem úgy, hogy ...", "Vagyis....". Ez a másíknak is alkalmat ad arra, hogy ellenőrizze, mindent elmondott-e, érthetően mondta-e, megfelelő helyre tette-e a súlypontokat, stb.,
- vegye észre a partnere verbális (szóban történő) és nem verbális (a testtartással, mozdulatokkal kifejezett) közléseinek összhangját (Svelta, 2014).

Konfliktuskezelési módszerek

A konfliktusok megoldásának eredményessége szerint Benedek István a konfliktuskezelési módszereket három csoportba osztja.

Minimális hatékonyságú módszerek

Távrolról szemlélés („nem lehet beleszólni”); beletörődés; ráhagyja a másik félre; kényszerítés; halogatás; meggyőzés; megvásárlás; koalíciók alkotása.

Közepes hatékonyságú módszerek

Szétválasztás, redukció; átadás a felettesnek vagy más részben érintettnek; másokkal próbálja megvalósíttatni elképzelését; nyílt verseny alkalmazása; segítségkérés.

Leghatékonyabb módszerek

A konfliktushelyzet tisztázása; önelemzés; a munkacsoport átszervezése; a közös cél megtalálása.

Néhány klasszikus és többnyire működő konfliktuskezelési módszer:

- pozitív életszemlélet;
- együttműködés;
- nevetés, humor, mosoly;
- udvariasság;
- segítő szándék;
- mások tisztelete;
- mások lekicsinylésének elkerülése;
- „köszönöm”-öt mondani másoknak. (Sasfy,2018)

Összegzés

A konfliktus az egyén belső vívódásait és az egyén másokkal való ellentétét jelenti. Összeütközésre akkor kerül sor, amikor a felek viselkedése akadályozza egyikük, vagy másíknak igényeinek érvényesítését, vagy értékrendjük különböző. A valódi kihívás tehát az, hogy mit kezdünk a konfliktussal, ha megjelenik; ki tudjuk-e használni a benne rejlő lehetőségeket. Nagyon sok múlik tehát azon, hogy a konfliktusban résztvevő felek hogyan látják helyzetüket, ami mindig nagyon egyéni, rengeteg (egyéni, kapcsolati és helyzeti) tényező befolyásolja.

Munkahelyünkön például érezhetjük úgy, hogy kiszolgáltatott helyzetben vagyunk, ezért előfordulhat hogy véleményünket kevésbé vállaljuk fel. Magánéletünkben is érezhetünk például büntudatot egy korábbi veszekedés miatt, ami egy új helyzetben megakadályozhatja azt, hogy önmagunk legyünk, kardoskodjunk a saját vágyaink vagy érdekeink mellett. Az önbizalomhiány már önmagában is elegendő ok lehet arra, hogy kimeneküljünk egy érdekellentéttel jellemezhető helyzetből. Hiszen fenyegetőnek élhetjük meg a legapróbb konfliktusokat is. Mindannyiunkat frusztrál, ha ütköztetnünk kell érdekeinket, az azonban nagy egyéni eltérést mutat, hogy az ezzel kapcsolatos szorongás milyen mértékű. Minél stabilabb a saját magunkról alkotott képünk (jobb az önbizalmunk) annál kevésbé billent ki minket lelki egyensúlyunkból az, ha ki kell állnunk a saját elképzelésünk mellett.

Irodalomjegyzék:

1. Becker, G. E. (1981): *Lehrer lösen Konflikte*. Urban Schwarzenberg, München – Wien – Baltimore.
2. Budavári, Takács, I. (2011): *A konfliktuskezelés technikái*. Szent István Egyetem.
3. Cseh-Szombathy L. (1985): *A házastársi konfliktusok szociológiája*. Gondolat Kiadó, Budapest.
4. Dahrendorf, R. (1959): *Class and Class Conflict in Industrial Society*. Stanford University Press, Palo Alto.
5. Fink, C. F.: (1968) Some conceptual difficulties in the theory of social conflict. *Journal of Conflict Resolution*, 12. évf. 412-445.
6. Glasl, F. (2004): *Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Verlag Freies Geistesleben, Stuttgart.
7. Glasl, F. (2009): *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen és Berater*. Haupt, Bern, 2009. A. 9.,
8. Gordon, Th. (1989): *T. E. T. A tanári hatékonyság fejlesztése*. Gondolat Kiadó, Budapest.
9. Klineberg, O. (1954): *Social Psychology*. Henry Holt and Company, New York.
10. Lewin, K. (1972): *Mezőelmélet a társadalomtudományokban*. Gondolat Kiadó, Budapest.
11. Lewin, K. (ford.: Illyés Sándor, Mérei Ferenc, 1975): *Csoportdinamika*. Válogatás Kurt Lewin műveiből. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
12. Ludányi Á., Pacsuta I. (2014): *Vezetési ismeretek, szervezetfejlesztés*. Eszterházy Károly Főiskola.
13. Mastenbroek, W. F. G. (1991): *Konfliktusmenedzsment és szervezetfejlesztés*. KJK

14. Moore, C. W. (1992): The mediation process: Practical strategies for Resolving Conflict. Jossey–Bass, San Francisco.
15. Németh, Zs. (2015): A konfliktus pedagógia elméleti és gyakorlati háttere a testnevelő tanárok munkájában. Pécsi Tudományegyetem Természettudományi Kar Sporttudományi és Testnevelési Intézet.
16. Pécsi, G, Csillag, A (2019): EFOP duális képzés projekt tréningek kidolgozása Kommunikációs tréning.
<http://szockepzes.hu/wp-content/uploads/2019/09/Konfliktuskeze%CC%81s-tre%CC%81ning.pdf>
17. Pierog, A. (2015): Szervezet-változás és fejlesztés- a helyzetfelmérés során alkalmazott módszerek. Taylor. Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. 7. évf. 1-2. szám. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei
18. Svelta, E. (2014): Munkaügyi konfliktusok és rendezésük. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest.
19. Szekszárdi, J. (1995): Utak és módok. Pedagógiai kézikönyv a konfliktuskezelésről. Iskolafejlesztési Alapítvány–Magyar ENCORE, 7–9. o.
20. Szekszárdi, J. (szerk.) (1996): Konfliktuskezelési szöveggyűjtemény. Budapest.
21. Székely, Gy. (1995): Győzelem vesztesek nélkül. 3K Alapítvány, Budapest
22. Sasfy, Gy. Z. (2018): Konfliktuskezelés, stresszkezelés. Dialóg Campus Kiadó, Budapest.
23. Schmidt, T. (2017): Konfliktus kezelési tréninggyakorlatok. Z-Press Kiadó, Miskolc.
24. Thomas, K. W – Kilmann, R. H. (1974): Thomas–Kilmann conflict mode instrument. Xicom, New York.
25. Varga, O. (2008): Konfliktuskezelés. A kiadvány az Új Magyarország Fejlesztési Terv TÁMOP 2.2.1 08/1-2008-0002 „A képzés minőségének és tartalmának fejlesztése” keretében készült.
26. Hercegh, J (2012):_A konfliktusok típusai.
http://www.biharinepfoiskola.hu/kompetencia_eu/page.php?61
Fedlap kép forrása:
<https://ongbut.com.vn/tag/xung-dot-loi-ich>

