

# **DIPLOMADOLGOZAT**

**Kovács Viktória**

**2024**



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem**  
**Budai Campus**  
**Emberi Erőforrás Tanácsadó mesterképzési szak**

**A konfliktusok sajátosságai**  
**a közsféra és a versenyszféra szervezeteiben**

**Belső konzulens:** Dr. Fazakas Ida  
Egyetemi docens

**Belső konzulens  
intézete/tanszéke:** **Vidékfejlesztés és  
Fenntartható Gazdaság  
Intézet  
Humántudományi és  
Szakképzési Tanszék**

**Készítette:** Kovács Viktória

**Budapest**  
**2024**

## ***Tartalomjegyzék***

1. Bevezetés és témaválasztás .....	2
2. Szakirodalmi áttekintés .....	3
2.1. A konfliktus fogalma, meghatározása .....	3
2.2. A konstruktív és a destruktív konfliktus .....	4
2.3. A konfliktus típusai .....	6
2.4. A konfliktusok kialakulásának szakaszai .....	7
2.5. A konfliktuskezelési stratégiák és modellek .....	8
2.6. Thomas-Kilmann Modell .....	10
2.7. A közszféra és versenyszféra .....	13
2.7.1. A közszféra jellemzői .....	13
2.7.2. A versenyszféra jellemzői .....	15
2.7.3. A szervezeti konfliktus .....	16
2.7.4. Konfliktus forrásai .....	16
2.7.5. A szervezeti konfliktusok kezelése .....	18
3. A vizsgálat bemutatása .....	21
3.1. A kutatás célja .....	21
3.2. A hipotéziseim .....	21
3.3. A vizsgálati módszer bemutatása .....	21
3.4. A minta bemutatása .....	23
3.5. Az esettanulmány mintája .....	27
4. Eredmények és értékelésük .....	28
4.1. A kérdőív eredményei .....	28
4.2. Esettanulmányok .....	37
4.3. Hipotézisek vizsgálata .....	38
4.3.1. Első hipotézis .....	38
4.3.2. Második hipotézis .....	40
4.3.3. Harmadik hipotézis .....	42
5. Következtetések és javaslatok .....	44
6. Összefoglalás .....	45
Irodalomjegyzék .....	46
Táblázatok és ábrák jegyzéke .....	48
Mellékletek .....	49
Nyilatkozatok .....	56

## ***1. Bevezetés és témaválasztás***

Diplomadolgozatom egy olyan témát dolgoz fel, ami az életünk során minden életszakaszunkban jelen van és folyamatos fejlődésre ad lehetőséget. A konfliktusok elengedhetetlen részei az emberi létnek és az emberi kapcsolatoknak, ott vannak a mindennapjainkban, a családban, az iskolában és a munkahelyen is. A konfliktusok kezelése elkerülhetetlen a személyes, a szakmai és a társadalmi kapcsolatainkban való sikeres együttműködéshez.

Egy munkahelyen, ahol közösségben töltjük a napunk nagy részét, egyre több konfliktus kerül a felszínre különböző forrásokból. Annak érdekében, hogy hatékonyan és stresszmentesen töltsük a munkaidőnket nélkülözhetetlen a hatékony konfliktuskezelés.

Számomra fontos volt, hogy olyan témát válasszak, aminek aktualitása van és kiemelten fontos a társadalmi, gazdasági és szakmai környezetben. A szervezeteknek rendszerint alkalmazkodniuk kell a változó munkakörnyezethez, a munkavállalói sokszínűséghez, az egyre elterjedtebb távmunkához, amik szintén konfrontálódáshoz vezethetnek. Az egyetemi tanulmányaim során elsajátított ismeretek, valamint a konfliktuskezelés témájában szerzett tudásom alátámasztotta, hogy jó döntést hoztam a témám kiválasztásával kapcsolatban.

Feldolgoztam a konfliktusokkal, azok kezelésével és a szervezeti konfliktusok témakörrel kapcsolatos szakirodalmat, törekedtem arra, hogy megértsük a konfliktusok különböző típusait, okait és következményeit, valamint a konfliktuskezelési stratégiákat és a hatékony módszereket a szervezeti környezetben. A kutatásom során a közszféra és a versenyszféra konfliktuskezelési különbségeit vizsgáltam kérdőív segítségével, emellett készítettem két esettanulmányt olyan személyekkel, akik hosszú évek óta dolgoznak a versenyszféra és a közszféra területén, jelentős tapasztalattal rendelkeznek a munkájukkal kapcsolatban.

Azért tartom érdekesnek ezt a kutatási területet, mert a köz- és a versenyszférában működő szervezetek különböző jellegű kihívásokkal és célokkal rendelkeznek, amelyek különféle konfliktusokat generálhatnak. Ebből adódóan a két szféra eltérő struktúrája, hierarchiája és céljai kihatnak a konfliktuskezelési stratégiákra és módszerekre egyaránt. Hipotéziseim a konfliktuskezelési stratégiákra a munkavállalói és a szervezet által elvárt stratégiákra irányul, illetve ezzel összefüggésben lévő elégedettségre és elégedetlenségre és a különböző konfliktuskezelési eszközök használatára mutat rá.

## **2. Szakirodalmi áttekintés**

### **2.1. A konfliktus fogalma, meghatározása**

A konfliktus egyet nem értés személyek között, amikor valamilyen szándék, információ, érték vagy attitűd összeütközik. A latin *confligo* szóra vezethető vissza, ami fegyveres összeütközést jelent. Negatív töltetű szó, rendszerint feszült helyzetek, melyek nem kerülhetőek el és általában valamilyen változással járó folyamatnak tekintjük őket. Tudományáganként különböző megközelítések élnek a konfliktus fogalmáról, mint például pszichológiában, gazdaságtudományban, szociológiában, filozófiában, pedagógiában, mind más kulcsfontosságú, lényeges tényeket emeltek ki. (Sasfy, 2018)

Bakacsi (2004) gazdaságtudományi megközelítése szerint konfliktusról akkor beszélünk, amikor két vagy több résztvevő közül valamelyik fél azt észleli, hogy mások negatív érzelmeket táplálnak egy bizonyos dologgal kapcsolatban, ami számára kiemelten fontos. Tehát a konfliktus akkor jöhet létre, ha számunkra egy adott fontos dologra a körülöttünk élők elutasítón reagálnak. Ezek lehetnek értékek, érdekek, státuszigények, erőforrások is.

Míg egy másik elmélet szerint, Csepeli (2001) szociálpszichológiai nézete azt vallja, hogy a változás önmagában konfliktusokat generál, viszont ezek hatására kialakuló konfliktusok az élet természetes részét képezik. Ez a fajta megközelítés helyt áll a mindennapjainkban, hiszen a konfliktus és a változás szerves részei az életünknek, amik szorosan összefüggnek. A változások lehetőségei magukban hordozzák a konfliktusok lehetőségét is, mivel az emberek különbözően reagálnak az új helyzetekre. Ugyanakkor a konfliktusok elkerülhetetlenek a társadalom és az egyének fejlődéséhez. (Csiszko, 2016)

Lewin (1975) pszichológiai meghatározása szerint az ellentétes irányú erők hatására az egyén belső konfliktusokkal szembesül és meg kell találnia a különböző vágyak, kötelezettségek és értékek közötti egyensúlyt. A konfliktus a résztvevők száma szerint lehet intraperszonális, illetve interperszonális. Az előbbi során belső impulzusok ütköznek, míg az utóbbinál az ütközés a társadalmi közegben jelenik meg, személyek, csoportok között.

Az említett nézetek különböző szempontok alapján vizsgálták a konfliktust. Összefoglalva a gazdaságtudományban főként az érdekek, státuszok ütköznek össze, míg a szociálpszichológia elmélete szerint a konfliktusok velünk járó folyamatok, továbbá az általános pszichológiai megközelítés szerint belső és külső konfliktusokat tudunk megkülönböztetni. A diplomamunkámban a konfliktust a gazdaságtudomány és a szociálpszichológia definíciója alapján vizsgáltam és részleteztem.

## **2.2. A konstruktív és a destruktív konfliktus**

A konfliktusok kezelése és feloldása kulcsfontosságú a vállalati teljesítmény és az eredményesség szempontjából. Ennek következtében fontos megkülönböztetni a destruktív és a konstruktív konfliktusokat, mivel ezek különböző hatásokkal bírnak a gazdasági környezetre és a szervezeti teljesítményre.

Konstruktív konfliktusnak nevezzük azokat a konfliktusokat, amik az együttműködésre épülnek és pozitív eredménnyel járnak. Az érintettek kölcsönösen tiszteletben tartják egymást, figyelembe veszik egymás érzéseit, véleményeit és álláspontjait. Ez a típusú konfliktus segíti a problémák megfogalmazását, a változások megvalósítását, továbbá bátorítják a kreativitást és az új ötletek kivitelezését. Erősíti a felek kapcsolatát és hatékony kommunikációt eredményez, ami elengedhetetlen a konfliktus megoldás folyamatában. Az érintettek elégedetten és nyertesként zárják le a konfliktust, amely lehetővé teszi számukra, hogy pozitív eredménnyel távozzanak. (Sasfy, 2018)

Morton Deutsch (id. Szőke-Milinte, 2004) az alábbi 12 pontban határozta meg a konstruktív konfliktus megoldásának alapvető feltételeit:

1. *„A felek tudják meghatározni, 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, melyek az akut konfliktusok gyakori tartozékai.*
10. *Fejlesszék önmaguk konfliktuskezelő képességeit.*
11. *Legyen reális önismeretük, ismerjék saját reakcióikat konfliktushelyzetben.*
12. *A konfliktuskezelés folyamatában maradjanak mindvégig erkölcsös emberek.”*

A fenti pontokból megállapítható, hogy Morton Deutsch szerint melyek a konfliktuskezelés

sikeres módjai. Példaként szolgálhat az előbb említett konstruktív konfliktusra, amikor egy vállalatnál egy feladat kidolgozására kerül sor, amit egy adott csapatnak kell elvégeznie, megvalósítania. Az együttműködés során felmerülhetnek szakmai kérdések, kommunikációs problémák, amelyekre egy közös cél érdekében kell közös megoldást találniuk.

Ezzel ellentétben, a destruktív, vagyis a romboló konfliktus a csoport széteséséhez vezethet, negatív hatással van az érintett felek közötti kapcsolatokra és az adott helyzet megoldására. Erős érzelmekkel jár együtt és gyakran lelki sérüléseket hagy maga után. A kommunikáció romlásával jár együtt, valamint eltereli a figyelmet az igazi problémáról és a felek közötti különbségekre épít. Nem jellemzi az együttműködés, ezáltal csökken az eredményesség és a felek nem tudnak közös megoldást találni, győztes-vesztes szerep lép fel. (Forgács, 2017; Varga, 2009)

Példaként a destruktív konfliktus létrejöhet, amikor a vezetők rivalizálnak egymással, versengenek a hatalomért és az irányításért, ami hatással van a beosztottjaikra, megakadályozza az összefogást és az együttműködést.

A közszféra és a versenyszféra szervezeteiben kialakulhat konstruktív és destruktív konfliktus egyaránt, amik megoldása függ a szervezet konfliktuskezelési gyakorlatától, az ott dolgozóktól elvárt konfliktuskezelési stratégiájától, a konfliktust kiváltó októl és a vezetői támogatástól is.

Továbbá a vezetőknek különleges szerep jut a konstruktív konfliktusok kialakításában. Azáltal, hogy felismerik és irányítják ezeket a konfliktusokat, segítenek abban, hogy a csapat tagjai fejlődjenek és erősödjenek a konfliktuskezelés terén. Emellett fontos, hogy a destruktív konfliktusokat is képesek legyenek átalakítani konstruktívvá. Ez elősegíti a harmonikus munkakörnyezet kialakulását és a hatékonyabb együttműködést. (Leonard, 2020)

Az emberek gyakran a konfliktust káros, ártalmas jelenségnek tartják, amely káros az emberi kapcsolatokra és bizonyos helyzetekben nehezen kezelhetővé válik. A konfliktusokra való reakciók hátterében gyakran az áll, hogy elkerüljük a kényelmetlenséget és az esetleges sérüléseket, amelyekkel a konfliktus járhat. Fontos, hogy milyen eredménye, kimenetele van a konfliktusnak, mert meghatározza, hogyan alakulnak tovább az érintett felek kapcsolatai és hogyan képesek kezelni az előforduló problémákat.

A konfliktuskör Marks, Johnson, Szanton (in. Barcy–Szamos, 2002) által bemutatja, hogy a konfliktushoz való viszony hogyan befolyásolja a reakcióinkat az adott helyzetre, hogy miként cselekszünk és a konfliktus következményeit. Ezek lehetnek a stressz, a megkönnyebbülés, a megoldás, a jobb vagy rosszabb kapcsolatok és a mások megértése.

A konfliktus megoldása nem csak a probléma lezárását jelenti, hanem a személyes és

szakmai fejlődés jele is lehet. Ahhoz, hogy ez megvalósuljon, fontos a résztvevők bátorítása és a nyílt vélemény kifejezése.

Összegezve a konfliktus megoldása során fontos az érintett felek közötti tisztelet, az együttműködés és a hatékony kommunikáció. A konstruktív konfliktusok elősegítik a fejlődést és a változást, míg a destruktív konfliktusok akadályozzák ezeket a folyamatokat.

### **2.3. A konfliktus típusai**

A konfliktusokat több szempont alapján is lehet tipizálni és csoportokra osztani, ilyen a konfliktus szintje szerint, amikor beszélhetünk intra-, és interperszonális konfliktusokról. Emellett fontos figyelembe venni a konfliktusban résztvevő szereplőket, a konfliktus intenzitását, valamint érvényességét és hatását a környezetükre.

A konfliktusok az emberi interakciók részei és számos formában jelentkezhetnek. A konfliktusok lehetnek pozitív és negatív hatásokkal rendelkezőek és különböző szempontok alapján kategorizálhatók. Az alábbiakban bemutatom Morton (in. Csepeli, 2001) által megalkotott hat különböző típust.

*Valódi konfliktusról* akkor beszélünk, amikor a feleknek a céljai nem összeegyeztethetők, hiányzik a bizalom közöttük, valamint versengés, gyanakvás és rosszindulat jellemzi a kapcsolatot, amik a destruktív konfliktus felé terelik a szituációt. Az *álkonfliktus* esetén a konfliktus valódi tárgya és érteke nem tisztázott, emiatt a felek nem ismerik fel a vele járó előnyöket, amik csak együttműködés útján valósulhatnak meg. Az *áttételes konfliktus* során a felek észlelték a konfliktust, viszont az igazi okot nem hozták felszínre, csak a tüneteit, mint például kommunikációs nehézségek, feszültség, erős érzelmi reakciók. A *téves konfliktusnál* a feleknek nem volt okuk az összeütközésre, ezáltal fennáll a valós konfliktussá alakulás veszélye. *Lappangó konfliktusnál* általában a résztvevők nem észlelik a konfliktust, nincs tudatukban, hogy kialakult egy valódi konfliktus. A *hamis konfliktus* gyakran félreértések vagy hiányos kommunikáció eredményeként jön létre. Az információ hiánya vagy téves értelmezése vezethet ilyen típusú konfliktushoz, ami hatékony kommunikációval elkerülhető lenne.

A fent említett típusok az alapján különböztetik meg a konfliktusokat, hogy az okok felszínre hozása és az észlelésük megtörtént-e. Amely mindegyik típusnál megjelent, az a felek között fellépő kommunikáció hiánya, elmaradása. A konfliktusok gyakran abból adódnak, hogy a felek nem kommunikálnak megfelelően egymással, nem foglalkoznak az igazi okokkal vagy nem értik meg a másik oldal nézőpontját, amik egy szervezeti konfliktus esetében befolyásolják a hatékonyságot, a teljesítményt és a szervezeti célok elérését.



## **2.4. A konfliktusok kialakulásának szakaszai**

A konfliktus egy dinamikus jelenség, öt jól elkülöníthető szakaszra osztható a kialakulási folyamata, amik a következők: a megelőző helyzet, az észlelt konfliktus, a kézzelfogható konfliktus, a konfliktus feloldása avagy elnyomása, illetve a konfliktus utóhatásai. A szakaszokat részletesen Jávör és Rozgonyi (2007) írása alapján mutatom be.

a.) Az első szakaszt megelőző helyzetnek vagy a látens konfliktusnak hívjuk, amikor a felek még nem észlelték a kialakult összeütközést, viszont a későbbiekben ez tényleges konfliktushoz fog vezetni. A konfliktus kialakulhat információhiány, kommunikációs problémák, eltérő értékek, érdekek, nem megfelelő vezetési stílus okán.

b.) A második szakasz az észlelt konfliktus és átélés, amikor valamelyik fél észlelte és tudatosult benne a konfliktushelyzet. Ebben a szakaszban jellemző az erős negatív érzelmi töltés a másik fél iránt, ami lehet félelem, harag, düh.

c.) A harmadik szakasz a kézzelfogható konfliktus. A résztvevők fellépnek a saját védelmükben és megváltozik a kommunikációjuk. Vitatkoznak, érvelnek, kialakítanak egy konfliktuskezelési stratégiát, annak érdekében, hogy az összeütközést megoldják és áthidalják. A szakasz fontos jellemzője, hogy a felek már felismerték a közöttük lévő konfliktust és aktívan próbálnak megoldást találni rá.

d.) A negyedik szakasz a konfliktus feloldása vagy elnyomása. Ebben a szakaszban többféle irányvonal létezik. A felek igyekeznek megoldani a problémát, például tárgyalások útján vagy kompromisszumok kötésével. Azonban versengés is kialakulhat, ahol a felek egymással rivalizálnak a konfliktus megoldása érdekében. Előfordulhat, hogy a felek inkább elnyomják a konfliktust és kerülnek az egymással való interakciókat. Ezáltal a probléma nem kerül megoldásra, hanem fennmarad és idővel nehezebben kezelhetővé válik.

e.) Az ötödik szakasz a konfliktus utóhatásainak a megjelenése. A konfliktus lezárása után az emberekben különböző érzések maradhatnak, amelyek hatással lehetnek az adott kapcsolatokra. Ezek az érzések lehetnek előremutatóak és segíthetnek erősíteni a kapcsolatokat vagy a csoportkohéziót. Ugyanakkor előfordulhat, hogy a konfliktus lezárása negatív hatással van az emberi kapcsolatokra és rombolja azokat.

Összefoglalva a konfliktus kialakulásának folyamatát, azt mondhatjuk, hogy valódi konfliktusról akkor beszélhetünk, amikor legalább az egyik félben tudatosul és észleli a feszültséget vagy ellentmondást, ami lehet eltérés az érdekekben, értékekben vagy célkitűzésekben. Ezt követően a felek átélnek egy konfliktushelyzetet és igyekeznek azt megoldani vagy lezárni, ami nem mindig hoz kedvező eredményt mindkét fél számára. Fontos,

hogy minél hamarabb felismerjük a konfliktus jeleit és cselekedjünk annak kezelése érdekében, hiszen minden konfliktusnak vannak következményei, amelyeket szem előtt kell tartani.

## **2.5. A konfliktuskezelési stratégiák és modellek**

A szakirodalomban sokféle konfliktuskezelési módszert írnak le, amelyek tudatában és elsajátításával könnyedebben vehetjük a konfliktusokból adódó akadályokat, nehézségeket. Ennek azért van jelentősége a diplomamunkám esetében, mivel kutatásom során az egyéni és a szervezet által elvárt konfliktuskezelési stratégiákat egyaránt vizsgálom.

A konfliktuskezelés fontos szerepet játszik az egyéni és a társas kapcsolatokban, valamint a szervezetek életében is. A konfliktusmegoldási módok a felek, résztvevők stratégiájának függvényében tipizálhatók, amiket ebben a fejezetben fogok bemutatni, Szőke-Milinte (2006) alapján, majd ismertetem az ezzel kapcsolatos konfliktuskezelési modellt is.

A *győztes/vesztes stratégia*, amikor a felek minden esetben a másik legyőzésére törekednek, versenyként, harcként kezelik az adott konfliktust, amely során a résztvevők ellenségekké válnak és kizárólag a győzelemre törekednek. Csak az egyik fél érdekei érvényesülnek, ő lesz a nyertes, aki pozitívan éli meg a helyzetet, viszont a vesztes félnek ennek következtében csökken az önértékelődése és frusztrálttá válik.

A fenti konfliktuskezelési stratégiát a következő példával szeretném szemléltetni: Egy vállalatnál két kolléga ugyanarra az új pozícióra pályázik, emiatt versenyhelyzet alakul ki, hiszen mindketten szeretnék betölteni az adott pozíciót. Igyekeznek megmutatni, hogy miért az ő személyük lenne a legjobb választás.

A versenyhelyzeteket úgy lehet elkerülni, hogy a felek racionálisan gondolkodnak. Világos, hogy adott helyzetben mi jelenti a nyereséget és mi a veszteséget. Azonban attól függően, hogy mi vezérli a résztvevőket, kialakulhat konstruktív kimenetel és előtérbe kerülhet az összefogás is. Csak akkor lehet teljes mértékben megérteni a helyzetet és a konfliktus várható eredményeit, ha mindkét fél ugyanazokat az alapelveket követi. Ez lehetővé teszi a tárgyalások során a reális és a kölcsönösen előnyös megállapodások elérését. (Barcy – Szamos, 2002)

Az *alkalmazkodó stratégia*, amikor az egyik fél lemond a saját érdekeiről a másik fél javára. Gyakran figyelmen kívül hagyja a saját szükségleteit, vágyait, hogy a másik fél elégedett legyen. Ez a típus a versengés ellentéte. Veszélyezteti az egyén akaratát, a személyiségét és a fejlődését.

A fenti konfliktuskezelési stratégiát a következő példával szeretném szemléltetni: Egy adott projekten két kolléga dolgozik együtt, viszont az ötleteik és az elképzeléseik különböznek. Az egyik fél ahelyett, hogy ragaszkodna a saját ötletének a megvalósításához, engedi, hogy a

kollégájának az elképzelései valósuljanak meg. Ezáltal csökken a feszültség, viszont az engedő fél hosszútávon passzívvá és elégedetlenné válhat.

Az *elkerülő stratégia* során a felek bizonytalanok a helyzet megítélésében, mérlegelték az esélyeit és jobb, hatékonyabb ötlet hiányában az elkerülés mellett döntenek, abban bízva, hogy a konfliktus spontán módon megoldódik vagy későbbre halasztja a megoldását.

A fenti konfliktuskezelési stratégiát a következő példán keresztül szeretném szemléltetni: Egy adott személy észlelte, hogy a munkatársa elmulasztja a határidőket és nem dolgozik hatékonyan, viszont nem jelezte a vezetőségnek, mert szerette volna elkerülni a konfliktust a kollégájával. Azonban ezzel a konfliktuskezelési stratégiával általában nem oldódik meg a probléma gyökere és fennáll annak a veszélye, hogy a helyzet csak romlik.

A *kompromisszumkereső stratégia* egy kölcsönösen elfogadott megoldás keresése, ahol minden félnek részben érvényesülnek az akaratai, viszont bizonyos dolgokról le kell mondaniuk. Ez a versengés és az alkalmazkodás között mozog. Nem rombolja a kapcsolatot, hiszen egyensúlyt teremt, és egyenlő félként kezelik egymást.

Az fenti konfliktuskezelési stratégiát a következő példával szeretném szemléltetni: Egy vállalatnál konfliktushelyzet alakult ki az irodai és otthoni munkavégzés arányának megosztása kapcsán. Az egyik fél szeretne heti két napot az irodában tölteni, míg a másik fél úgy véli, hogy ennél több irodai jelenlét lenne szükséges, hiszen a munkakör az irodai munkavégzést is igényli. Mindkét fél igyekszik közös megoldást találni, amely mindenki számára elfogadható. Végül megállapodnak egy olyan megoldásban, ahol minden résztvevő félnek engednie kell az érdekéből, de mégis kedvező számukra.

A *problémamegoldó stratégia*, mikor a konfliktusban résztvevők a probléma megoldására törekednek, ami mindenki számára elfogadható és mindegyik fél érdekei, akarata, szükséglete érvényesülni tud. Az elkerülés ellentéte. Magas együttműködés jellemzi. Az egyének a problémát racionálisan és logikusan közelítik meg a folyamat során. Ez a következő lépéseket foglalja magába: a probléma meghatározása, kik az érintett személyek, a megoldási alternatívák gyűjtése és mérlegelése, a legjobb megoldás kiválasztása ami mellett az érintettek elköteleződnek, majd a megoldás végrehajtása és végül az ellenőrzés. Ezzel a módszerrel nem járhatnak együtt negatív érzelmek, mivel akadályoznák a problémamegoldás folyamatát. Ez a fajta stratégia növeli a csoportkohéziót és az együttműködést, hiszen közös a cél.

Az fenti konfliktuskezelési stratégiát a következő példával szeretném szemléltetni: Egy vállalatnál adódott egy probléma, aminek következtében a vezető összehívott egy megbeszélést, ahol minden résztvevő megosztotta az álláspontját és az indokait. Ezt követően együttműködve kidolgoztak egy tervet, amivel mindenki elégedett volt. Így sikeresen kezelték

a konfliktust a közös célok felé történő együttműködéssel.

A nyer-nyer megoldással minden érintett fél számára előnyös megállapodás keletkezik, amely a jellemből indul ki, kapcsolatok felé tart és az egyezség lesz a végső szakasz. Az ilyen típusú megállapodások környezetében a struktúrák, rendszerek, képzés, tervezés, kommunikáció és juttatások mind a "nyer-nyer" elv alapján működnek és az összes érintett fél támogatását szolgálják. A felek képesek megtanulni és alkalmazni a "nyer-nyer" szemléletet, ha a megfelelő környezetet biztosítják számukra. Ennek eredményeként a versengő helyzetek könnyen átalakíthatók együttműködésre és pozitív eredmények elérésére. (Covey, 2014)

Összességében mindegyik konfliktuskezelési stratégia hasznos különböző helyzetekben. Az a fontos, hogy az adott szituációban mennyire vagyunk képesek jól alkalmazni a legmegfelelőbbet. Személyiségünkől adódik, hogy az öt féle lehetőség közül melyik áll hozzánk a legközelebb. Egyik módszer sem jobb vagy rosszabb a másiknál, mindössze különböző helyzetekre és egyéni jellemzőkre van szükségünk a hatékony konfliktuskezeléshez. Az emberek gyakran eltérő stratégiákat alkalmaznak a munkahelyi és családi konfliktusok kezelésére is. Kutatásomban kiemelt szerepet játszanak a különböző konfliktuskezelési stratégiák alkalmazása egyénenként, illetve szervezeti megoldásként egyaránt, valamint, hogy van-e átfedés a szervezeti és az egyéni stratégia között.

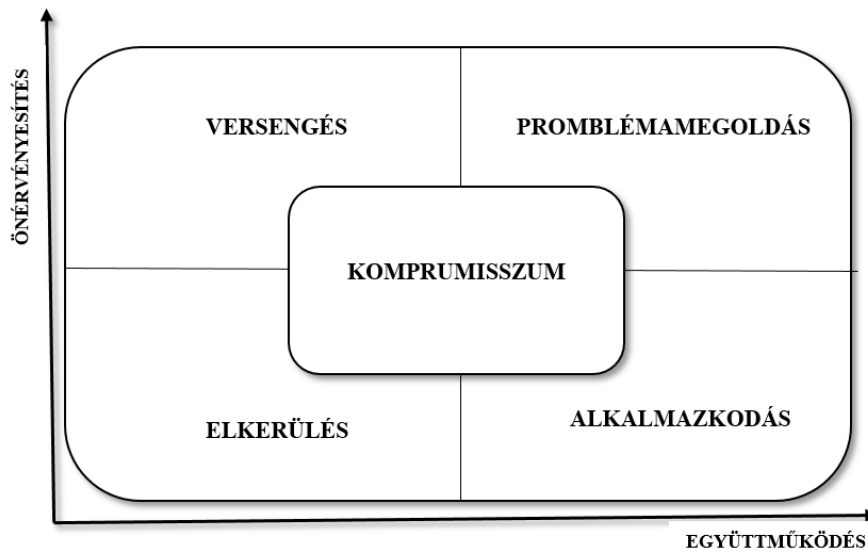
## ***2.6. Thomas-Kilmann Modell***

Az egyik legismertebb és napjainkban is alkalmazott konfliktuskezelési modell a Thomas-Kilmann-Modell, ami Kern Thomas és Ralph Kilmann nevéhez fűződik. Több dimenzióból hozták létre, annak érdekében, hogy feltárják az öt konfliktuskezelési stratégiát, amelyek lefedik a teljes konfliktuskezelési teret. Az interperszonális vagy szervezeti konfliktus megoldásához szükséges összes konfliktuskezelési stratégiát lefedi a modell, amit ebben a fejezetben fogok részletesen bemutatni.

Thomas és Kilmann megoldása a konfliktuskezelés hatékony megközelítésére irányul. A konfliktusok általában fájdalmasak az érintetteknek és kihívást jelentenek a vezetők számára is. Thomas és Kilmann kutatásukban azt vizsgálták, hogy az emberek különböző módon reagálnak a konfliktusokra. A modelljük az egyének mindennapi életéből merített inspirációt és megfigyelték, hogy az emberek általában az öt különböző megközelítés valamelyikét alkalmazzák a konfliktusok kezelésére. (Sasfy, 2018)

**1. ábra: Thomas-Kilmann-féle konfliktuskezelési modell**

*Forrás: Saját szerkesztés, Kilmann, 2023 alapján)*



A modell két tengelyen értelmezhető, ahol az  $x$  tengely az együttműködést, ami a szükségletek közös elérését mutatja. Az  $y$  az önérvényesítést, ami a saját szükségletek kielégítését határozza meg. Ezen felül tartalmazza a fentiekben említett öt konfliktuskezelési stratégiát, amik között nincs jó és rossz megoldás. Mindannyian képesek vagyunk a különböző konfliktuskezelési stratégiákat használni, viszont ezek eltérő mértékben jelentkeznek. A szocializációs közeg, a személyiség, az adott szituáció, a felekkel való viszony határozza meg, hogy mikor melyik módszert tudjuk alkalmazni. A modell kapcsán kidolgoztak egy kérdőívet, amely méri az egyénre jellemző stratégiákat. A kérdőív 30 állítást tartalmaz, A és B válaszlehetőségek mentén tudnak a kitöltők választ adni. Könnyen és gyorsan alkalmazható, megközelítőleg 15 percet vesz igénybe a kitöltése. A kitöltők egy képet kapnak a saját, ösztönösen és a legkevésbé használt konfliktuskezelési stratégiájukról egyaránt. (Sasfy, 2018; Lovas – Herczog, 2020; Kilmann, 2023)

A konfliktus sikeres megoldását befolyásolja, hogy a másik fél milyen módszert alkalmaz. Lehet komplementer, tehát egymáshoz illeszkedő, illetve nem-komplementer, vagyis egymáshoz nem illeszkedő módszer használata.

Komplementer helyzet például az együttműködő – együttműködő vagy a versengő – alkalmazkodó, elkerülő – elkerülő, illetve a kompromisszum – kompromisszum. Ezekben a helyzetekben többségében megoldódik a fennálló konfliktus. Azonban a nem-komplementer helyzeteknél, mint például együttműködő – elkerülő vagy versengő – versengő vagy együttműködő – kompromisszumos helyzeteknél, ahhoz, hogy a konfliktus megoldódjon, legalább a felek egyikének stratégiát kell váltania. (Bakacsi, 2015)

Az említett stratégiák eltérően válnak be az embereknél, mivel minden egyes személy egyedi körülményekkel, személyes erősségekkel és gyengeségekkel rendelkezik. Fontos, hogy az egyik stratégia sikere nem feltétlenül jelenti azt, hogy az mások számára is ugyanolyan hatékony lesz. Az alábbiakban részletezem, hogy mik az előnyei és a hátrányai az adott konfliktuskezelési stratégiáknak.

A versengésnek számos előnye lehet, különösen olyan helyzetekben, amikor gyors, határozott cselekvésre van szükség vagy olyan lényegi kérdéseknél, ahol népszerűtlen megoldásokat kell bevezetni. A versengés ösztönözheti az egyéneket és a csoportokat a hatékony és innovatív gondolkodásra, ami hozzájárulhat a fejlődéshez.

Ugyanakkor fontos megérteni, hogy a versengésnek vannak hátrányai is. Az egyik legjelentősebb hátránya az, hogy nem ösztönzi az együttműködést és a csapatmunkát. Amikor az emberek vagy csoportok csak a versenyt látják egymással szemben, kevésbé valószínű, hogy megosztanák az információkat vagy segítenének egymásnak a célok elérésében.

A problémamegoldás stratégiája nagyon hasznos lehet olyan helyzetekben, amikor mindkét álláspont jelentős vagy amikor a fő cél a tanulás és mások álláspontjának megismerése. Ellenben hátrányként jelenik meg, hogy időbe telik, hogy megértsük és figyelembe vegyük az összes érintett szempontját, illetve az egyetértés elérése bonyolult lehet. Emellett az is fontos, hogy a folyamat során mindenki hajlandó legyen nyitottan kommunikálni és együttműködni a megoldás érdekében.

A kompromisszumkeresés alkalmazása előnyös lehet olyan helyzetekben, amikor a célok kiemelkedő fontosságúak, ugyanakkor nem éri meg a feszített versengés vagy amikor két egyenlő hatalmú fél áll egymással szemben, valamint olyan esetekben, amikor bonyolult problémákat időlegesen kell rendezni. Fontos felismerni, hogy a kompromisszumkeresésnek vannak hátrányai is. Az egyik legjelentősebb hátrány az, hogy ez a stratégia általában nem vezet teljesen kielégítő megoldásokhoz mindkét fél számára. Minden résztvevő fél valamennyit feláldoz, ezért nem mindig lehet elérni az optimális vagy igazságos eredményt.

Az elkerülés előnyei közé sorolható, hogy a személy távol marad a konfliktustól és az ezzel együtt járó erős érzelmektől. Emellett segít megőrizni a kapcsolatokat és a kölcsönös tiszteletet egymás iránt. Hátránya, hogy a fennálló probléma nem oldódik meg. Az elkerülés csak átmeneti megoldást jelent. Nem együttműködő és önérvényesítő stratégia, ezáltal gyakran elégedetlenek maradhatunk a helyzettel.

Az alkalmazkodás azért előnyös, mert segít a békeesség, harmónia megőrzésében. Általában erősíti a kapcsolatokat és segít elkerülni az ellenséges helyzetek kialakulását. Hátránya, hogy az egyén lemond saját szükségleteiről vagy céljairól azért, hogy másokat

kielégítsen vagy konfliktusokat kerüljön el. Ez hosszú távon káros lehet az egyén mentális és érzelmi egészségére, valamint önértékelésére. (Mészáros, 2007; Bakacsi, 2015)

Ezek a konfliktuskezelési stratégiák általános szándékokat mutatnak be és nem feltétlenül specifikus magatartásokat. Mind az öt konfliktuskezelés módnak megvannak a maga előnyei és hátrányai. Mindegyik hatékony lehet, ha a megfelelő körülmények között használják. Kutatásom során figyelembe vettem, hogy az egyénnek nem csak egy konfliktuskezelési stratégiája lehet, ezért olyan módon fogalmaztam meg az erre irányuló kérdést, amely lehetőséget ad a stratégiák sorrendezésére is.

## ***2.7. A közszféra és versenyszféra***

A társadalmi igények kielégítését három különböző szektor, az állami, a piaci és a civil szektor biztosítja. A dolgozatomban az előbbi két szektorra fogok bővebben kitérni.

A két szektor, vagyis a köz- és a versenyszféra, határozottan elkülöníti a munkaerőpiac világát, hiszen az említett szférák eltérő célokat követnek, más-más szerepet töltenek be és eltérő módon működnek. A közszféra szervezeteit számos tényező különbözteti meg a versenyszférától. A közszférának nem célja a profit maximalizálása, a pénzszerzés, hanem a közösség szolgálata áll a középpontban. Ezzel szemben a versenyszférának a versenyben maradás, a profitszerzés a legfőbb célja, ugyanis a tulajdonos közvetlenül érdekelt a haszon keletkezésében. Ebben a fejezetben bemutatom a köz- és a versenyszféra jellemzőit, valamint ismertetem, hogy hogyan befolyásolják ezek a sajátos jellemzők a konfliktusok előfordulását és kezelését. (Csóka és munkatársai, 2021)

### ***2.7.1. A közszféra jellemzői***

A közszféra egy rendkívül változatos szervezet, amely számos különböző munkavállalói csoportot foglal magába, a kormánytisztviselőket, köztisztviselőket, közalkalmazottakat, valamint azokat a személyeket, akik hivatásos szolgálati jogviszonyban állnak vagy a munkatörvénykönyv alapján foglalkoztatott, de közszolgálati feladatot ellátó személyeket és az állami vállalati szektor dolgozóit is idesorolhatók. (Gellén, 2013)

A közszolgáltatások lényegében olyan intézkedések és tevékenységek összessége, amelyek közösségi szervezést igényelnek és társadalmi közös szükségletek kielégítését szolgálják. Ezek azok a szolgáltatások, amelyeket a társadalom önmagának nyújt, hogy biztosítsa az alapvető szükségletek kielégítését, a közösség fejlődését és a lakosság jólétének növekedését. Olyan közös javakat biztosítanak, amelyek mindenki számára elérhetőek, mint a védelem, a rendvédelem és a közbiztonság, a környezetvédelem, az egészségügyi ellátás, az

oktatás, a szociális ellátás, a kulturális és sportesemények. Továbbá a lakáshoz kapcsolódó szolgáltatások (ivóvíz, közvilágítás, köztér-kezelés), a gazdasági (posta, közlekedési infrastruktúra) vonatkozású szolgáltatások és az egyéb speciális állami/önkormányzati feladatok tartoznak a közszféra körébe. (Csóka és munkatársai, 2021)

A közszféra szervezeteire jellemző a merev, hierarchikus szervezeti struktúra. Sokféle meghatározó érdekcsoport fejt ki befolyását a döntéshozatali folyamatokra, ilyen a politikai környezet, amelynek kiemelkedő befolyásoló szerepe van a szervezet működésében. A jogszabályok a közszféra szervezeteiben a legfőbb mozgatóerők közé tartoznak. A jogi keretrendszer szabályozza és határozza meg, hogy hogyan működnek ezek az intézmények, milyen hatáskörökkel rendelkeznek és hogyan kell betartaniuk az előírásokat.

A közszféra szervezeteiben a munkavállalóktól az elvárt magatartás a szabályok betartása, az óvatosság és a fegyelem. Jellemző az eredmények nyomkövetése, irányító, rendelkező vezetési stílus, amit a hierarchikus struktúra tovább erősít, mivel a hatáskörök és felelősségi körök egyértelműen meghatározottak. (Karoliny és munkatársai, 2004; Csepeli, 2001; Kajtár és munkatársai, 2016)

A vezető és az alárendeltek közötti viszony egy hierarchikus rendszeren alapul, ahol a vezetőnek és a magasabb rendű vezetésnek előjogai vannak az utasítások kiadására és az irányításra vonatkozóan. Az alárendelteknek és az alsóbb fokozatoknak kötelességük ezeket az utasításokat végrehajtani és az irányításnak megfelelően cselekedni. A döntések és az irányítás nagy része fentről lefelé, a központi szinten történik és a helyi vagy területi egységeknek viszonylag kevés autonómiát biztosítanak. Ennek eredményeként a döntések gyorsabban hozhatók meg és az irányítás egységesen és hatékonyan történik az egész szervezet területén. (Barta, 2020)

Az írásbeli ügyintézés az egyik legalapvetőbb eleme a közszférának, hiszen minden írásos dokumentációra épül. Ez a gyakorlat lehetővé teszi a hivatalos információk áttekinthetőségét és hozzáférhetőségét, valamint könnyű megosztását a releváns felek között. Az írásbeli formában rögzített adatok és információk egyértelmű nyomokat hagynak az eljárásokról és a döntésekről. Hozzájárul az átláthatósághoz és a jogi értelemben vett bizonyítékossághoz, emellett segít megelőzni a félreértéseket, vitákat és jogi problémákat. (Vinnai, 2014)

Ezek a jellemzők együttesen határozzák meg a közszféra sajátos működési és szervezeti jellegzetességeit, amik befolyásolják és kihatnak a szervezetben előforduló konfliktushelyzetekre. A hierarchikus struktúra és a jogszabályokhoz való kötöttség hozzájárul a konfliktusok kialakulásához és a megoldás nehézségéhez egyaránt, mivel korlátozott



lehetőségek állnak rendelkezésre. Az ilyen szervezetekben szigorúan meghatározott hierarchia és szabályozott folyamatok irányítják a munkavégzést, ami gátolja a rugalmasságot és a problémák gyors kezelését. Emellett a dokumentáció fontossága, követhetősége miatt is korlátozott megoldási folyamatokat részesítenek előnyben.

### **2.7.2. A versenyszféra jellemzői**

A versenyszféra olyan szervezeteket foglal magába, amelyek magánvállalkozások, vállalatok és piaci szereplők tevékenységein alapulnak. Ebben a szférában az üzleti tevékenység fő célja a profitmaximalizálás és a piaci részesedés növelése. (Csóka és munkatársai, 2021)

A konfliktusok kezelését és gyakoriságát a szervezeti forma nagymértékben befolyásolja. Funkcionális szervezeti forma esetén az embereket és az erőforrásokat azonos funkcionális területek vagy osztályok szerint csoportosítják, ahol az irányítási és döntési folyamatok fentről lefelé haladnak, a hierarchia kulcsfontosságú szerepet játszik és a kommunikáció főként az alá-fölé rendelt viszonyokon keresztül zajlik. A divizionális szervezetenél a munkamegosztás tárgyi vagy regionális elvű, így a hierarchia funkciók alapján szerveződik. Az irányítási, koordinációs és ellenőrzési tevékenységet a központi egységek látják el. A mátrix szervezetek esetében a munkacsoportot a szakmai vezetés és a központi vezetés egyaránt irányítja, ennek következtében gyakori konfliktusok vannak a két vezetési egység között. (Kürtösi, 2013; Némedi, 2009)

A hierarchikus szervezetekben a konfliktusok gyakran a hatalmi viszonyokból, például az autoritás és az irányítás elosztásából fakadnak. Egyes konfliktusokat az alsóbb szintű dolgozók nehezebben tudnak megoldani. A szervezeti forma határozza meg az erőforrások elosztásának módját, ami szintén befolyásolhatja a konfliktusokat, emellett a szervezeti kultúra is meghatározza, hogy hogyan tekintenek a konfliktusokra. Látható, hogy a versenyszférában is megtalálhatóak olyan szervezeti formák amelyekre szintén jellemző a közszféránál már említett hierarchikus, alá-fölé rendeltségi viszony. A szervezeti hasonlóság miatt előfordulhat, hogy hasonló eredményeket kapunk a szervezet által elvárt konfliktuskezelési stratégiákról a kutatásom során.

A versenyszférában előrettekintő vezetés és az autonóm vezetés egyaránt kulcsfontosságú szerepet tölt be a jelenlegi technológiai és gazdasági környezetben. A vállalatok és szervezetek stratégiai döntéseiket olyan módon hozzák meg, hogy figyelembe veszik a jövőbeli trendeket, a piaci változásokat és a technológiai ágazat fejlődését. Ezáltal lehetőségük van alkalmazkodni az előttük álló kihívásokhoz és lehetőségekhez, ami által fenntarthatják a versenyt. Ebben a dinamikus környezetben fontos, hogy az alkalmazottak

kritikus gondolkodásra, kreativitásra is képesek legyenek a célok elérése érdekében. Az elért eredményeket pozitív ösztönzéssel jutalmazták, ami segít az alkalmazottakat motiváltan tartani, értékelni a munkájukat és arra ösztönzi a munkavállalókat, hogy magasabb szinten teljesítsenek és az elvárt eredményeket hozzák. (Karoliny, László, Poór, 2004)

A fentiekből következtetve a konfliktuskezelési stratégiákra megállítható, hogy a közszférában a bürokrácia, a merev szabályok és a központosított szervezet képe miatt a munkavállalóktól az elkerülő és az alkalmazkodó, esetenként a kompromisszumkereső stratégiát várják el. Ezzel ellenben a versenyszféra decentralizált és az előre tekintő vezetés miatt a problémamegoldó stratégiát preferálja.

A következő fejezetekben a szervezeti konfliktusok sajátosságait fogom bemutatni és a két szférában kialakuló konfliktusok okainak feltárását, amely segíti a kutatásom megértését.

### ***2.7.3. A szervezeti konfliktus***

A hagyományos vezetési szemléletmód a konfliktusokat általában negatív jelenségként kezelte, tekintettel arra, hogy zavaró tényezőként hatottak a munkafolyamatokra. A dolgozók gyakran kerültek a konfliktusokba és a vezetés feladata volt a béke és a rend fenntartása a szervezetben.

Manapság viszont a konfliktusok szerves részét képezik a szervezeti életnek és ezek kezeléséhez pozitív attitűdöt kell kialakítani. A konfliktusok megfelelő kezelése és azok integrálása a szervezeti dinamikába kulcsfontosságú a hatékony működés és a fejlődés szempontjából. A vezetési gyakorlatok egyre inkább arra ösztönzik a vezetőket, hogy a konfliktusokat ne kerüljék el, hanem hozzák felszínre és kezeljék azokat. A konfliktusokat nem csupán problémaként látják, hanem olyan helyzetekként, amelyek lehetőséget teremtenek a fejlődésre. A konfliktusok nyílt kezelése segítheti a valódi szervezeti problémák azonosítását és megoldását. Ezáltal a konfliktusok kezelése hozzájárulhat a szervezeti harmóniához, a hatékony munkavégzéshez és a teljesítmény növeléséhez. (Csepeli, 2001)

### ***2.7.4. Konfliktus forrásai***

A szervezeti konfliktusok kialakulásának számos oka lehet, amellyel több kutatás is foglalkozik. A továbbiakban bemutatom Csepeli (2001) szerint a főbb okokat, amik összeütközéshez vezethetnek egy szervezetben, mind személyek, mind szervezeti egységek között.

Egy szervezet életében az elsődleges konfliktusforrás a *változás*, ami a pozíciókat és a szervezeti egységeket is érinti. Bizonytalanság jellemzi, egyesek számára pozitív, míg mások

számára negatív következményekkel jár. Az új rendszerek, folyamatok vagy struktúrák megismerése és az alkalmazkodás hozhat magával nehézségeket.

Gyakran a szervezetekben a magas pozíciójú személyek a hatalmukkal képesek csak elérni a céljaikat. A *hatalom* megszerzéséből származó konfliktus független a szervezet változásaitól. Szerencsés esetben a hatalmat elfoglaló személy érdekei megegyeznek a szervezet céljaival, ellenkező esetben akár a szervezet széteséséhez is vezethet.

A szervezetek életében az *információ* az egyik legfontosabb erőforrás, amivel egy munkavállaló rendelkezni tud. Ezek az információk sokszor elvesznek, nem a megfelelő emberhez kerülnek. A felek nem ugyanúgy értelmezik, illetve különböző tanulságokat vonhatnak le belőle. A rosszul értelmezett vagy hiányos, félremagyarázott információ mind hozzájárul a konfliktus kialakulásához.

Gyakran abból is konfliktusok keletkeznek, hogy ki, milyen teljesítménnyel kap *jutalmat*, hiszen aki nem vagy nem olyan mértékű jutalmat kapott, sérelemként élheti meg. Abban az esetben, ha az alkalmazottak nem érzik, hogy a jutalmak szétosztása igazságosan és egyenlően történik, könnyedén kialakulhatnak konfliktusok.

Rendszerint a *munkamegosztásból* adódó különbségek is konfliktusok forrásai. Az egyes szervezeti egységek különböző pozíciókat, felelősségi köröket, prioritásokat, szabadságot követelnek. Bizonyos munkavállalók túlterheltek, míg mások túl kevés feladatot kapnak, amik nem teszik ki a munkaidejük teljes egészét.

A *fejlesztés* egy szervezeten belül gyakran konfliktusforrásként szolgál, hiszen a szervezeteken belül működő egységek jellemzően alábecsülik egymás munkájának a fontosságát, annak reményében, hogy a saját egységük nagyobb támogatást kap, mind az erőforrások, mind a fejlettebb infrastruktúra tekintetében. A növekvő szervezeteknél a menedzsment könnyebben talál megoldást, azonban a stagnálás és a visszafejlődés idején ezek a konfliktusok kiéleződnek, mivel meglévő erőforrásokról kell lemondaniuk.

A szervezeti konfliktusok gyakoriak és kihívást jelentenek minden szervezet számára. Fontos megérteni és felismerni ezeket az okokat, hogy hatékonyan tudjunk velük foglalkozni és megoldást találni rájuk. A megfelelő kommunikáció, a konfliktuskezelési stratégiák alkalmazása és a vezetők közvetítő szerepe segíthet a konfliktusok feloldásában, hozzájárulva ezzel a szervezet hatékonyabb működéséhez és a harmonikusabb munkakörnyezet kialakításához. Kutatásomban a konfliktust kiváltó okokat, forrásokat is vizsgálom, hiszen a köz- és a versenyszféra szervezetiben egyaránt más-más okok kerülhetnek előtérbe. A fejlesztés, a munkamegosztás, a jutalmazás versenyszférában, míg a hatalom, az információ és a változás a közszférában jelenik meg, mint konfliktust kiváltó forrás.

### 2.7.5. A szervezeti konfliktusok kezelése

Egy szervezet belső konfliktusai kétféle kimenetet hozhatnak a működés szempontjából: kedvezőtlen vagy kedvező. A konfliktusok kezelése és lezárása jelentős hatással van a vállalat teljesítményére, hatékonyságára és munkahelyi légkörére. Az érintett felek számára az, hogy a konfliktust felvállalják vagy inkább kerülik és alkalmazkodnak, egy jól átgondolt döntés következménye. Ennek során figyelembe veszik a konfliktus okait, a megoldási lehetőségeket, valamint a konfliktus hosszú távú hatásait mind a szervezetre, mind a munkavállalókra nézve. (Jávor – Rozgonyi, 2007)

Egy szervezet rosszul kezelt konfliktusai nem csupán belső feszültségeket szítanak, hanem költségekkel is járnak. Ezek a költségek a legrosszabb esetben akár ügyfelek és munkavállalók elvesztését is jelenthetik. Azonban a következmények nem csupán pénzben mérhetők. Abban az esetben, ha az eredmény pozitív, befektetésnek is tekinthető a konfliktuskezelés és a megoldására szánt idő és a költségei egyaránt. (CPP, 2017)

Ezen okokból kifolyólag, fontos, hogy a szervezetek foglalkozzanak a konfliktusokkal, aminek a különböző módszereit Bakacsi (2004) szerint mutatom be.

Az *elsimítás, elkerülés* esetében, a résztvevők arra törekednek, hogy a konfliktusos helyzeteket elkerüljék vagy minimalizálják annak érdekében, hogy fenntartsák a harmóniát és a pozitív munkakörnyezetet. A cél a jelenlegi helyzet, a stabilitás megőrzése. Akkor jellemző, ha a szervezet belső felépítése, hierarchiája, munkafolyamatai és működési elvei szilárd alapokon nyugszanak, hosszú idő alatt kialakultak és megerősödtek, ezek állandóak és nehéz megváltoztatni őket. Így nincs kényszer a hatalmi hierarchia vagy az erőforrás elosztásának a megváltoztatására sem, ebből adódóan nincs értelme nyílt konfliktust kezdeményezni.

A *tárgyalás, kényszerítés* esetében a résztvevőknek az erőforrásokhoz való hozzájutás a tét, viszont nyereség vagy veszteség egyenlő arányban oszlik meg és az egyik fél előnye közvetlenül csökkenti a másik fél előnyét vagy növeli a veszteségét. Az erőforrásokért folytatott belső versengés általánosan elfogadott és gyakori jelenség a szervezetekben. Ez egy tipikus szervezeti konfliktus, amely akkor jelentkezik, amikor a rendelkezésre álló erőforrások korlátozottak és több részleg vagy egyének között kell azokat megosztani. Hatalmi módszer, mert erőteljesen érvényesülnek tárgyalási kapcsolatok is. A felek kikényszerítik a saját álláspontjukat, amennyiben azt nem tudják, akkor tárgyalás és megegyezés útján jutnak el a megoldásig.

*Ütköztetésről és problémamegoldásról* akkor beszélünk, ha a konfliktusok nem versengést vagy rivalizálást jelentenek, hanem lehetőséget kínálnak a felek közötti

együttműködésre és közös megoldások keresésére. Ebben a konfliktuskezelési módszerben az eltérő vélemények megbeszélésével és a különböző álláspontok összeütköztetésével hatékony problémamegoldás zajlik. A szervezeti egységek és a tagok közötti kapcsolatokat egyenlőség és együttműködés jellemzi. Az érintett felek megosztják az információkat és a szakmai érveket a konfliktusok megoldása érdekében. Előnyben részesíti a problémák megoldását, a hatalmi pozíciókhoz való ragaszkodás helyett. Ennek eredményeként a legtöbb konfliktus konstruktív kimenetelű és lehetőséget kínál a szervezet fejlődésére és javítására.

A bemutatott konfliktuskezelési módszerek mellett a szervezetek gyakran alkalmaznak koordinációs eszközöket, mint például a hierarchia, szabályzatok, programok, költségkeretek. Továbbá különböző szembesítési technikákat is alkalmaznak a konfliktusok kezelésére. A cél, hogy a résztvevők szemtől szembe, konstruktív módon tudják megoldani a kialakult konfliktust. Ezeket a szembesítési technikákat, amelyeket a szervezetek alkalmazhatnak a konfliktus hatékony és eredményes megoldása érdekében, a következőkben ismertetem.

A szervezetek a már kialakult konfliktusba bevonhatnak egy *harmadik felet*. Erre akkor kerülhet sor, amikor a felmerült konfliktus kezd elmérgesedni és az érintett felek szeretnék azt konstruktív irányba terelni, de képtelenek erre. Ez a harmadik fél általában egy szakmailag felkészült külsős tanácsadó, aki segíti az együttműködést és a konfliktus csökkentését. A tanácsadó feladata a kommunikáció elősegítése és különböző megoldási technikák javaslása. Abban az esetben, ha a harmadik fél nem rendelkezik felhatalmazással a konfliktus eldöntésére, csak segít az érintetteknek a probléma kezelésében, ezt mediációnak nevezzük és mediátorként van jelen. Viszont az érintett felek kérhetik a tanácsadót, hogy objektív, pártatlan döntést hozzon a konfliktusban, így ebben az esetben döntőbíró vagy arbitrátor szerepet tölti be.

Ahhoz, hogy kezeljük mindennapi konfliktusainkat, nyugodtnak kell lennünk és tiszteletben kell tartanunk mások véleményét. Az érzelmek fontos tényezők a konfliktusokban, ezeket racionálisan kell elismerni. Ha minden más próbálkozás kudarcot vall a konfliktus megoldásában, akkor közvetítést kell kérnünk. A közvetítők általában azzal próbálnak megoldást találni, hogy javasolnak egy harmadik utat. (Raines, 2019)

A mediáció előnye, hogy egyezséget hozhat létre a felek között, ami hosszútávú megoldáshoz vezet. A résztvevőknek megváltozhat a konfliktusokról kialakult képe és hatékonyabban kezelik majd a később létrejövő konfrontációkat. A hátránya, hogy nem minden konfliktus megoldására alkalmas, illetve agresszió esetén sem használható. Csak abban az esetben, ha minden fél részt szeretne venni benne. (Dávid-Fülöp-Pataky-Rudas, 2014) A kutatásomban vizsgáltam, hogy a szervezeteknél mennyire gyakori a mediátor bevonása a konfliktusok kezelésébe.

Továbbá Bakacsi (2004) alapján a *főlérendelt célok*, a konfliktusok megoldásának egy másik szervezeti technikája, amelyben a konfliktusban álló egységeknek, személyeknek egy közös célt tűznek ki, ami ösztönzi őket az együttműködésre. Fontos, hogy a cél olyan legyen, amely összekapcsolja a feleket és növeli az egymástól való kölcsönös függést. Ezáltal a konfliktus résztvevői rákényszerülnek arra, hogy együttműködjenek és együttesen dolgozzanak a cél elérése érdekében.

A *személyek rotációja*, amikor a szervezeti egységek tagjait áthelyezik más szervezeti egységekbe, akár átmeneti, akár hosszabb időre. Ez az áthelyezés inkább a konfliktusok megelőzését szolgálja, a már meglévő konfliktusok megoldása helyett. Lehetővé teszi az egységek közötti jobb együttműködést és kommunikációt, valamint hozzájárul a kölcsönös megértéshez és támogatáshoz.

A szervezet különböző *csoporthközi tréningeket* is alkalmazhat a konfliktusok kezelésére, melyek hozzájárulnak a csapatmunkához és az együttműködéshez. A munkahelyi tréningek két fő típusát különböztethetjük meg: a munkahelyen kívüli és a munka közbeni tréningek. Az előbbi esetben a résztvevőket általában kiemelik a munkakörnyezetükből. Ez lehetőséget teremt arra, hogy a résztvevők maximális figyelmet és erőfeszítést fektessenek a tréningen való részvételbe. A környezetváltás erős motivációt és nyitottabb hangulatot teremthet, ami elősegíti a hatékony tanulási folyamatot és a konfliktuskezelési készségek fejlődését. Ez a fajta tréning lehetőséget ad arra, hogy a résztvevők közvetlenül alkalmazzák és gyakorolják a tanultakat a munkahelyi helyzetekben.

A konfliktusok szervezeti kezelése gyakran összeférhetetlen az egyéni stratégiával, mivel számos esetben más az egyén konfliktuskezelési módja, mint amelyet a szervezet elvár. A kutatásomban arra voltam kíváncsi, hogy az egyének milyen stratégiákat ismernek fel önmagukon, a munkahelyükön, illetve milyen eszközöket alkalmaznak a konfliktuskezelésre a szervezetek a verseny- és a közsféra területein.

### ***3. A vizsgálat bemutatása***

#### ***3.1. A kutatás célja***

Kutatásom fő célja, hogy bemutassam, milyen különbségek vannak a közszféra és a versenyszféra konfliktuskezelésében. Mik a kiváltó okok és milyen konfliktuskezelési stratégiákat alkalmaznak a szervezetekben. Valamint kutatásomban vizsgálom, hogy az egyének milyen konfliktuskezelési stratégiákkal rendelkeznek, illetve hogy illeszkednek a szervezet által elvárt, támogatott stratégiával, összehasonlítva a versenyszférában és a közszférában dolgozók körében.

#### ***3.2. A hipotéziseim***

A kutatásom megkezdése előtt az alábbi hipotéziseket tűztem ki:

**H1:** A közszférában az alkalmazkodó, elkerülő stratégia alkalmazását várják el a munkavállalóktól a konfliktuskezelés során, miközben a versenyszférában inkább a problémamegoldó és a versengő stratégiákra helyezik a hangsúlyt, míg a kompromisszumkereső stratégia esetén nem találunk különbséget.

**H2:** Az elégedetlenség a munkavállalók részéről abban nyilvánul meg, ha ellentétben van a saját konfliktuskezelési stratégiája a vállalat által elvárt stratégiával.

**H3:** Szervezeti szinten a versenyszférában több konfliktusmegoldási eszközt alkalmaznak, mint a közszférában.

#### ***3.3. A vizsgálati módszer bemutatása***

A mintavétel a kutatás egyik kulcsfontosságú lépése, melynek során kiválasztjuk azokat az egyedeket vagy eseteket, amelyekkel a vizsgálatot elvégezzük. Egy kvantitatív és egy kvalitatív kutatási módszert választottam a kutatásomhoz. Kérdőívvel vizsgáltam számos kitöltő véleményét és tapasztalatait a konfliktusokról, majd esettanulmányt készítettem a versenyszféra és a közszféra területéről is.

A kérdőív mennyiségi adatfelvételre lehetőséget adó módszer. Két egymástól különböző, nem valószínűségi mintavételi módszert alkalmaztam. Elsősorban az egyszerűen elérhető alanyok módszerét használtam, tehát a saját személyes hálózatomat használtam fel a mintavételhez, ismerőseimet, barátaimat és munkatársaimat kerestem meg, majd kértem őket, hogy vegyenek részt a kutatásomban, kitöltve a kérdőívet. Ezt követően a hólabda módszert alkalmaztam, azaz, megkértem a már elért személyeket, hogy továbbítsák a kérdőívet újabb embereknek, akik szintén részt vettek a kutatásomban. (Majoros, 2004)

A kérdőívvel a céloom az volt, hogy hasonló kitöltőszámban érjek el válaszokat, a vizsgált két szféra területéről, ezen arányon túl nem törekedtem egyéb tényezőkre. A kérdőív kitöltése önkéntesen, névtelenül zajlott és olyan kitöltőkre volt szükségem, akik dolgoznak vagy korábban dolgoztak a köz- és a versenyszféra területén.

A kérdőívet elektronikusan, Google Űrlap formájában tettem közzé, ami 16 kérdésből állt, főként zárt kérdéseket alkalmaztam, amit az 1. számú melléklet tartalmaz. A kérdőívem első három kérdése a demográfiai adatokra irányult, ezentúl a kitöltőnek a munkahelyével kapcsolatos kérdésekre kellett választ adnia, majd a konfliktusok gyakoriságára, okaira, jellemzőire, stratégiára, végül az egyén elégedettségére vonatkozó kérdéseket tettem fel. A kérdőívben egyaránt megtalálhatóak voltak feleletválasztós, több válaszlehetőséges, lineáris skálás, illetve rangsorolandó kérdések. 2024.02.03-án tettem közzé online, majd 2024.03.11-én 154 beérkezett válasszal zártam le. Ez idő alatt többször is újraosztottam és újraküldtem olyan személyeknek, akiket korábban nem sikerült elérnem és kapcsolatba lépnek velük.

Ezt követően az űrlap adatainak a letöltésére került sor, majd az adathalmaz átkonvertálását végeztem el a Statistical Package for the Social Sciences, azaz SPSS programhoz, amellyel a hipotéziseimet kívántam tesztelni.

A másik vizsgálati módszerem az esettanulmány volt, ami egy olyan kutatási módszer, melynek középpontjában egy konkrét esemény, jelenség vagy eset áll, melyet alaposan vizsgálnak és elemeznek. Ennek segítségével átfogó és részletes adatokat lehet gyűjteni, hogy mélyebb megértést kapjanak az adott esettel kapcsolatban. Az esettanulmány leíró és magyarázó jellegű, mivel részletesen bemutatom az eset körülményeit, viszont lehetőséget ad magyarázó jellegű megállapítások és összefüggések feltárására is. (Majoros, 2004; Kontra, 2011)

Az esettanulmány segítségével szerettem volna azonosítani a szervezeten belül azokat a tényezőket, amik kulcsfontosságú szereppel bírnak a konfliktus sajátosságai tekintetében, egyaránt a közszféra és a versenyszféra területén. Azért választottam az esettanulmány módszerét, mert egy-egy eset alapján részletesen bemutatja a két különböző szférában lévő körülményeket, a konfliktus hatásait és a konfliktuskezelési sajátosságokat feltárja.

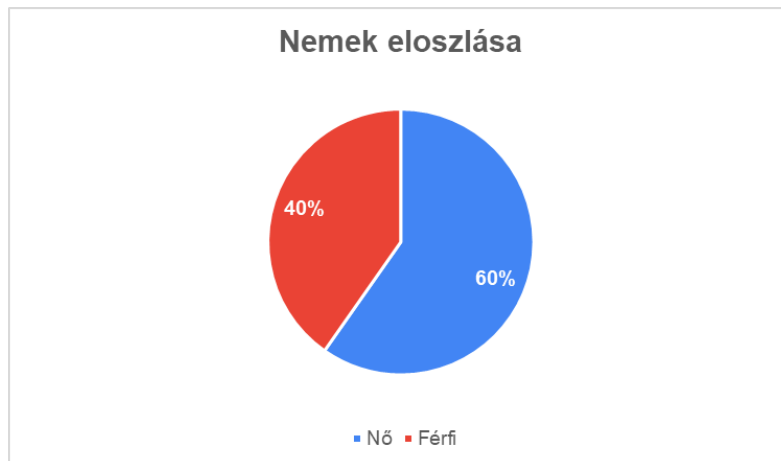


### 3.4. A minta bemutatása

A kérdéssor elején a kitöltőknek demográfiai adatokra vonatkozó kérdésekre kellett válaszolniuk, a nem, az életkor és a lakóhely megjelölésével.

2. ábra: A minta nemek szerinti eloszlása (N=154)

(Forrás: Saját szerkesztés)

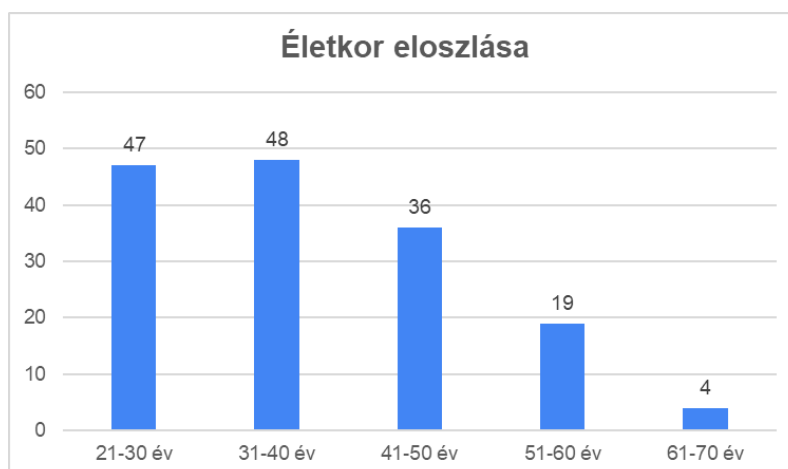


A nemek közötti eloszlást figyelembe véve, 92 nő és 62 férfi vett részt a kutatásban, ebből jól látható a nők többségi aránya. Kutatásom során a nemi eloszlás nem volt alapvető szempont, így nem törekedtem az egyenlő megoszlásra.

A kérdőívben a pontos életkorra kérdeztem rá, majd ezt követően 9 évenként összevontam az adatokat, így a következő oszlopdiagram alakult ki.

3. ábra: A minta életkor szerinti eloszlása (N=154)

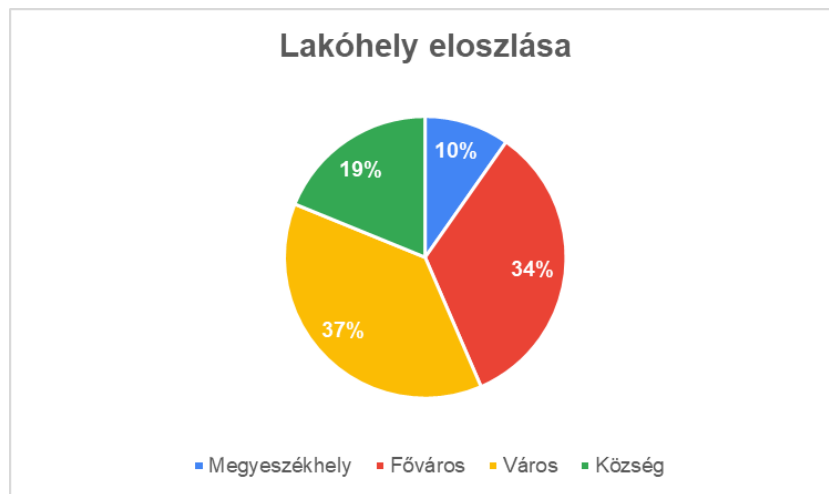
(Forrás: Saját szerkesztés)



Jól látható, hogy 21 év alatti kitöltő nem volt, illetve 70 év feletti sem. Ez annak tudható be, hogy a tanulmányok miatt kitolódik a munkaerőpiacra lépők átlagos életkora, illetve a 70 év feletti személyek már nem aktív résztvevői a munkaerőpiacnak. Megállapítható, hogy a válaszadóim többségében 21-50 év közötti munkavállalók, míg kisebb arányban az 51-70 év közötti dolgozók találhatók. Ez az eredmény abból következtethető, hogy elsősorban a saját ismerőseimmel, munkatársaimmal osztottam meg a kérdőívet, akik ebbe a korcsoportba tehetők.

**4. ábra: A minta lakóhely szerinti eloszlása (N=154)**

(Forrás: Saját szerkesztés)



A lakóhely szerinti eloszlást nézve a kitöltők többsége, azaz 58 fő városban lakik, továbbá 52 személy fővárosi lakos, ami szintén abból adódik, hogy elsősorban az ismerősök, munkatársak vettek részt a kutatásban, akik Budapestről és a környező városokból származnak. További 29 fő községben él és 15 fő megyeszékhelyen.

**5. ábra: A minta munkahely besorolás szerinti eloszlása (N=154)**

(Forrás: Saját szerkesztés)

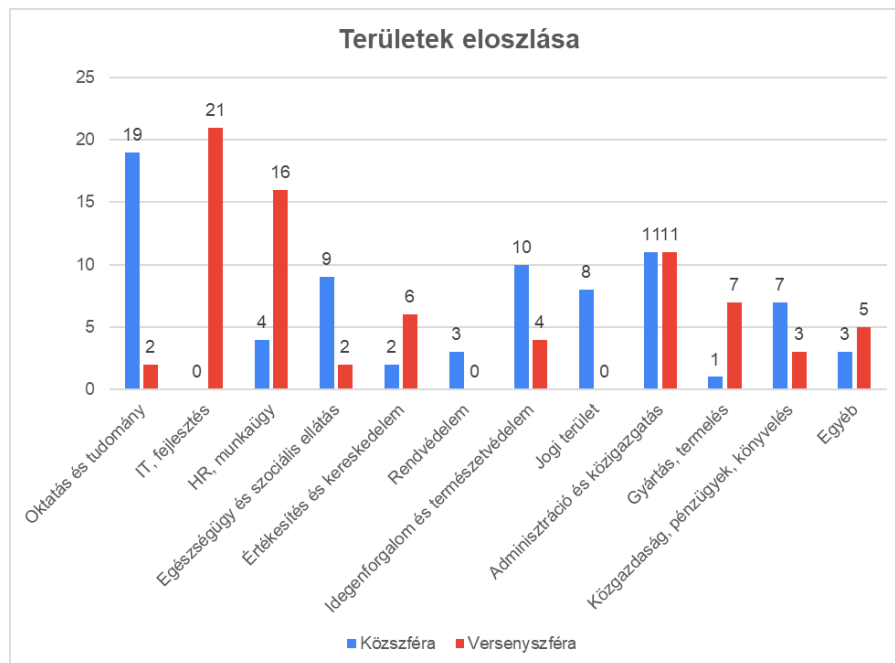


A munkahely besorolásával kapcsolatban 50-50%-os eredményt értem el, tehát a megkérdezettek fele, 77 fő a közszférában, míg további 77 fő a versenyszférában dolgozik. Ez egyenlő arányt jelent mindkét szektorban foglalkoztatottak tekintetében, így a kérdőíves kutatásom megkezdése elején kitűzött céloom, hogy hasonló arányban kapjak válaszokat mind a két területről, megvalósult. Azért tartottam fontosnak ezt a megoszlást, mert így pontosabb adatokkal van lehetőségem dolgozni.

A területi eloszlás tekintetében érdekes és széles skálán mozgó eredményeket kaptam, amelyeket a 6. ábrán látható oszlopdiagramon szemléltetek. Jól láthatóak a közszféra és a versenyszféra megoszlásai a különböző területeken.

**6. ábra: A minta területi szerinti eloszlása (N=154)**

(Forrás: Saját szerkesztés)



A legmagasabb létszámot az oktatás és tudomány területe képviseli, ahol összesen 21 fő dolgozik. Ezt követi az IT és fejlesztés területe, szintén 21 fővel. A HR és munkaügy terén 20 főt regisztráltam, míg az adminisztráció és közigazgatás területén 19 főt. Továbbá volt lehetőség egyéb válaszokat is megadni, ahol a mezőgazdaság, az állategészségügy, az építőipar és más területek is megjelentek elenyésző számban. A diagram egyértelműen mutatja, hogy a közszférában az oktatás és tudomány területén tevékenykedők aránya a legmagasabb, míg a versenyszféra képviselői között a legnagyobb számban az IT és fejlesztés területén dolgozók találhatók, de a HR és munkaügy területéről is magas számú eredmények születtek.

A demográfiai adatokra vonatkozó kérdéseim után, rátértem a kutatásom középpontjában lévő adatok feltárására.

**7. ábra: A minta pozíciók szerinti eloszlása (N=154)**

(Forrás: Saját szerkesztés)

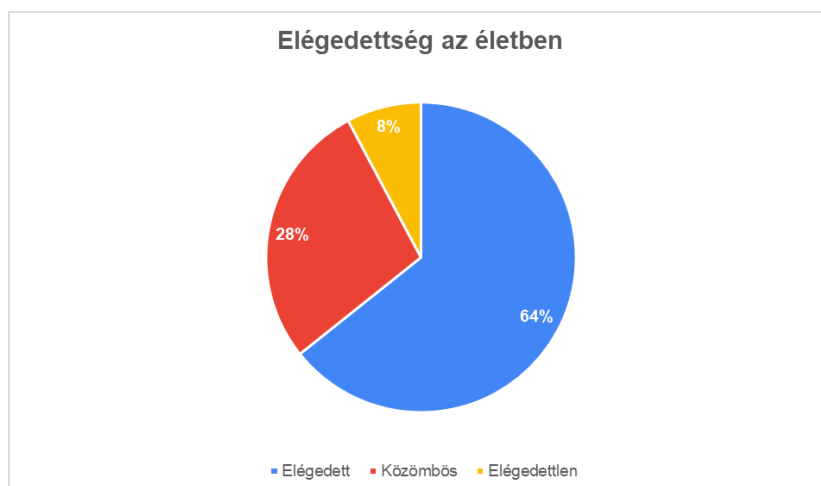


A kérdőív eredményei azt mutatják, hogy a válaszadók beosztás szerinti eloszlásában az alkalmazottak vannak döntő többségben. A kitöltők 82%-a ugyanis alkalmazott, míg a maradék 18% közép-,felső vezető vagy tulajdonos. Az utóbbi eredményeket összegeztem, továbbá, mint vezetők fogok rájuk hivatkozni. Az egyén beosztását azért gondolom fontosnak, mert a konfliktuskezelés szempontjából befolyásolja az adott személy kapcsolati hálóját, felelősségi körét és hatalmi viszonyait.

A minta bemutatásakor fontosnak gondolom, hogy az életben való általános elégedettségéről is szót ejtsek, hiszen ez befolyásolja az egyének válaszait és a konfliktusokhoz, azok megoldásához való hozzáállásukat is.

**8. ábra: A minta az élettel való elégedettség szerinti eloszlása (N=154)**

(Forrás: Saját szerkesztés)



Ezt a kérdőívben egy 1-5 fokú skála segítségével mértem fel. Az egész mintára vonatkozóan jó eredmények születtek, hiszen 64%, azaz 99 fő többnyire elégedett vagy teljes mértékben elégedett az életével, míg csupán 8%, tehát 12 fő elégedetlen. A minta egészére nézve 28%, 44 főnek közömbös érzései vannak az életéről. Az egyének általános életminőségét és elégedettségérzését a konfliktusok pozitív kimenetele, az együttműködés és az egészséges munkakapcsolatok növelik, azonban a konfliktusok nem megfelelő kezelése stresszt, feszültséget, negatív érzéseket kelthet.

### ***3.5. Az esettanulmány mintája***

A kutatásom során az esettanulmány módszerét is alkalmaztam, amelyben mind a versenyszférában, mind pedig a közszférában dolgozó szakemberek vettek részt. A vizsgálathoz középvezetőket jelöltem ki, akik széleskörű tapasztalattal rendelkeznek az adott területen. Ennek köszönhetően lehetőségem nyílt arra, hogy különböző szakmai háttérrel rendelkező személyeket bevonva megismerjem a konfliktuskezelés szempontjából releváns tapasztalataikat. Azért volt kiemelten fontos számomra, hogy középvezetőket válasszak, mert így sokkal átfogóbb és részletesebb képet kaphattam a szervezeti konfliktusokról mind az alkalmazottak, mind pedig a vezetőség szemszögéből. A középvezetők által megosztott tapasztalatok és nézőpontok segítségével jobban átláthattam a különböző szektorokban zajló folyamatokat és azok hatását a szervezeti működésre.

## 4. Eredmények és értékelésük

### 4.1. A kérdőív eredményei

Az 1. táblázattal azt szemléltettem, hogy a különböző területeken lévő személyek, alkalmazottak, illetve vezető pozícióban lévők, napi szinten mennyi fővel vannak munkakapcsolatban. Ez azért fontos, mert aki a munkája során több emberrel van kapcsolatban, nagyobb eséllyel és gyakrabban kerül konfliktushelyzetbe, mint aki egy kisebb csapat tagjaként végzi a munkáját.

1. táblázat: A rendszeres munkakapcsolatok számának terület szerinti megoszlása

(Forrás: Saját szerkesztés)

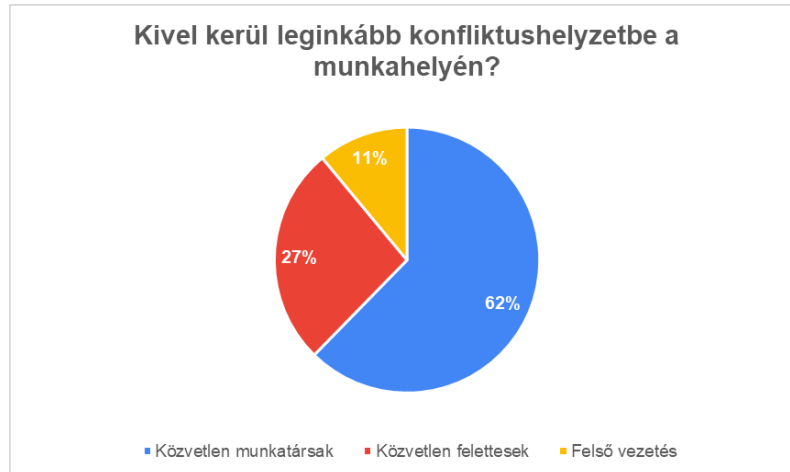
Terület	Alkalmazott	Vezető
Oktatás és tudomány	1-10 fő	11-50 fő
IT, fejlesztés	1-10 fő	1-10 fő
HR, munkaügy	11-50 fő	1-10 fő
Egészségügy és szociális ellátás	1-10 fő	11-50 fő
Értékesítés és kereskedelem	11-50 fő	11-50 fő
Rendvédelem	11-50 fő	-
Idegenforgalom és természetvédelem	1-10 fő	11-50 fő
Jogi terület	1-10 fő	-
Adminisztráció és közigazgatás	1-10 fő	1-10 fő
Gyártás, termelés	11-50 fő	1-10 fő
Közgazdaság, pénzügyek, könyvelés	1-10 fő	1-10 fő
Egyéb	11-50 fő	1-10 fő

A munkakapcsolatok számának meghatározását az alábbi módon mértem fel, 1-5 fő, 6-10 fő, 11-20 fő, illetve 21-50 fő közötti kategóriákból lehetett választani a kitöltőknek, majd a kapott eredményt összesítettem. A minta egészére nézve többségben vannak, akik 1-10 fővel vannak rendszeres munkakapcsolatban, illetve a vezetők körében is ezt az arányt tapasztaltam. Ez arra utal, hogy az egyéneknek a munkahelyi tevékenységük során viszonylag kisebb, közvetlen munkatársi kört kell kezelniük. Azonban vannak olyan területek, ahol a 11-50 fős munkakapcsolatok fenntartása jelenik meg, ilyen a HR, munkaügy, az értékesítés és kereskedelem vagy a rendvédelem is. A táblázatban kihúztam azokat a sorokat, ahol nem volt ezekre vonatkozó adatom a mintában.

A következő grafikonon azt mértem fel, hogy kivel kerülnek inkább konfliktushelyzetbe az egyének.

**9. ábra: A minta a konfliktusba kerülő személyek szerinti eloszlása (N=154)**

(Forrás: Saját szerkesztés)

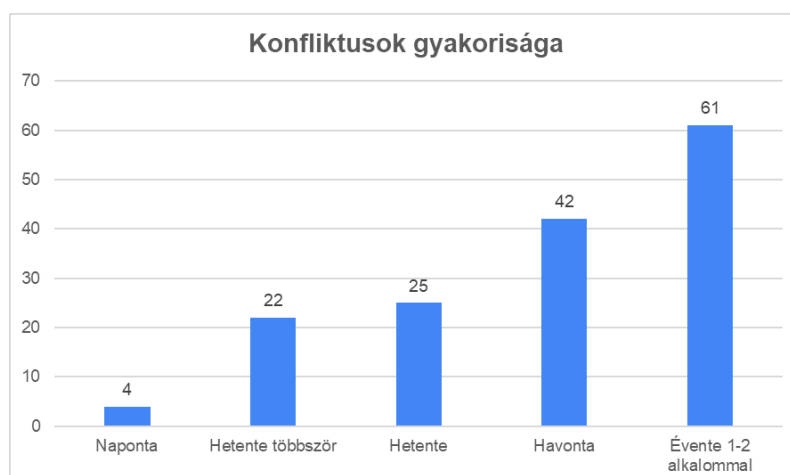


Az egész mintára vonatkozóan 96 fő a közvetlen munkatársaival kerül konfliktusba, míg 41 fő a közvetlen feletteseivel, illetve 17 fő a felső vezetéssel. Ezen adatokból arra következtethetünk, hogy a felső vezetőség kevésbé elérhető és kis mértékkel van befolyással a konfliktusokra, ellentétben a közvetlen munkatársakkal, mivel ők napi szinten kapcsolatban és együttműködésben állnak egymással, így nagyobb a valószínűsége a konfliktusok kialakulásának is.

Az általam készített oszlopdiagram segítségével bemutatom a konfliktusok gyakoriságát a szervezetekben.

**10. ábra: A minta szerint a konfliktusok gyakoriságának eloszlása (N=154)**

(Forrás: Saját szerkesztés)

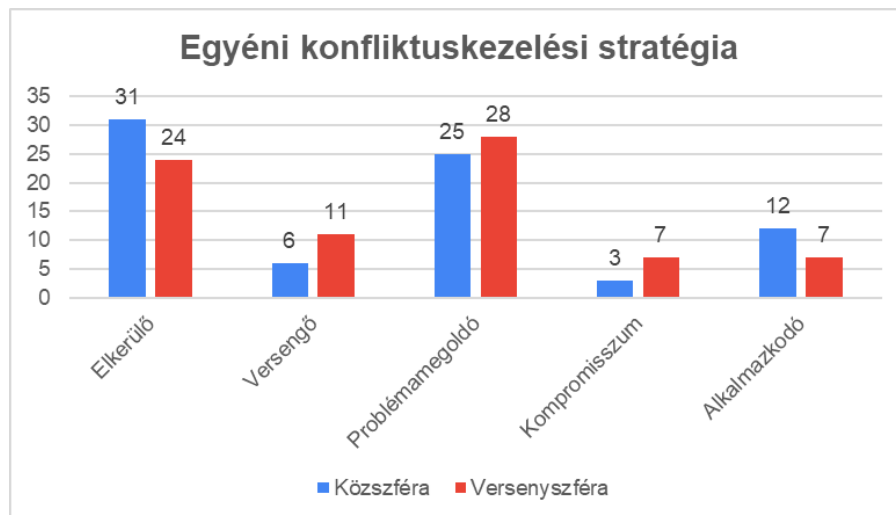


Jól látható, hogy 93 fő, tehát a minta 60%-a legalább havonta konfliktusba kerül a munkatársaival, amit viszonylag gyakorinak gondolok. Ezzel szemben 61 személy, azaz a válaszadók 40%-a csupán évente 1-2 alkalommal tapasztal konfliktust. Ezek az adatok bemutatják a munkahelyi konfliktusok gyakoriságát és segítenek megérteni, hogy mennyire jellemzőek ezek az esetek az adott szervezeti környezetben.

Az alábbi oszlopdiagram az egyéni konfliktuskezelési stratégiát szemlélteti, amit önbevallás alapján mértem fel. A kérdőívben az egyes stratégiákra a definíciójuk és a jellemzőik alapján kérdeztem rá, ahol az egyéneknek rangsorolniuk kellett, hogy melyik jellemző rájuk leginkább és legkevésbé, hiszen mindegyik stratégia megtalálható az egyénben, csak eltérő mértékben.

**11. ábra: A minta egyéni konfliktuskezelési stratégia szerinti eloszlása (N=154)**

(Forrás: Saját szerkesztés)



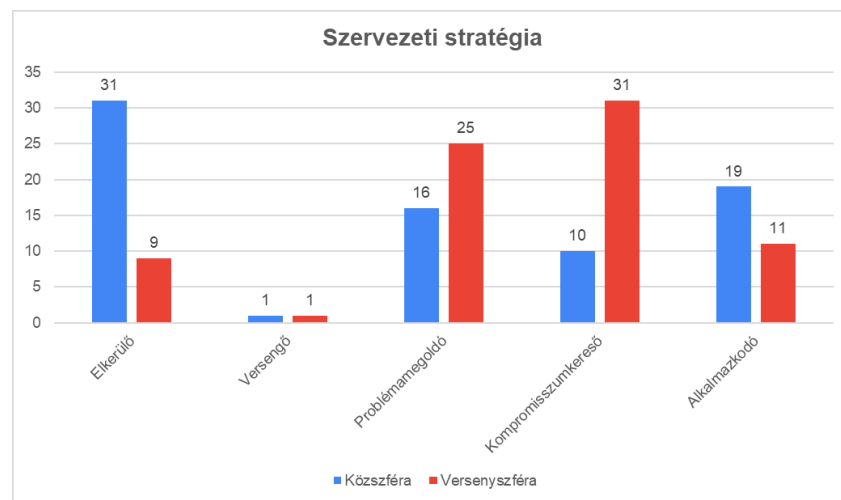
Az egész mintára vonatkozóan a két leggyakoribb egyéni konfliktuskezelési stratégia a problémamegoldó és az elkerülő. A diagramon egyértelműen látszik, hogy e két stratégia közül a problémamegoldó a versenyszférában, míg az elkerülők száma a közszférában a legmagasabb. Továbbá 19 fő jelölte meg az alkalmazkodást, amely száma a közszférában volt a nagyobb. A két legalacsonyabb arányszámmal a versengő és a kompromisszumkereső rendelkezik, amely alapján elmondható, hogy ezek a stratégiák nem jellemzőek az általam vizsgált mintára. Ebből azt a következtetést lehet levonni, hogy a munkavállalók szeretnék egy olyan megoldást találni a konfliktusokra, ami minden érintett félnek ideális és nyertes-nyertes helyzetben jönnek ki belőle vagy inkább elkerülik a konfliktust, annak reményében, hogy spontán módon megoldódik és későbbre halasztják a döntéshozatalt.



Az előző elemzés során megvizsgáltam az egyénekre jellemző konfliktuskezelési stratégiákat, azonban most szeretném áttekinteni és kibővíteni ezt a szempontot a szervezetre jellemző konfliktuskezelési stratégiával. A kérdőívben arról kérdeztem a kitöltőket, hogy a szervezetük milyen jellemzőket vár el a munkahelyi konfliktusok megoldása érdekében. A sajátosságokat egy-egy konfliktuskezelési stratégiához párosítottam, amely alapján a következő eredmények alakultak:

**12. ábra: A minta szervezet által elvárt konfliktuskezelési stratégia szerinti eloszlása (N=154)**

(Forrás: Saját szerkesztés)



Az 12. ábra oszlopdiagramja alapján megfigyelhető, hogy az elkerülő stratégia a leginkább elvárt típus a közszféra részéről, ezt követi az alkalmazkodó, míg a kompromisszumkereső és a problémamegoldó a versenyszféra részéről. Ennek eredményeképp kiemelkednek az ellentétek az egyéni konfliktuskezelési stratégia és a szervezet által elvárt stratégiák között.

A közszféra területén az elkerülő stratégia kiemelkedő gyakoriságából arra következtethetünk, hogy a munkavállalók hajlamosak elkerülni a konfliktusokat vagy a nehézségeket. Továbbá a szintén kiemelkedő alkalmazkodó stratégia azt mutatja, hogy a munkavállalók hajlandóak alkalmazkodni a körülményekhez és a változásokhoz anélkül, hogy aktívan küzdenének a saját érvek mellett. Ebben az esetben a munkavállalók kénytelenek az adott szervezet által előírt normákhoz igazodni, még akkor is, ha ezek nem teljesen felelnek meg az egyéni vagy szakmai szükségleteiknek. Ezek a stratégiák megjelenhetnek a túlhierarchizáltság és a szabályozottság miatt.

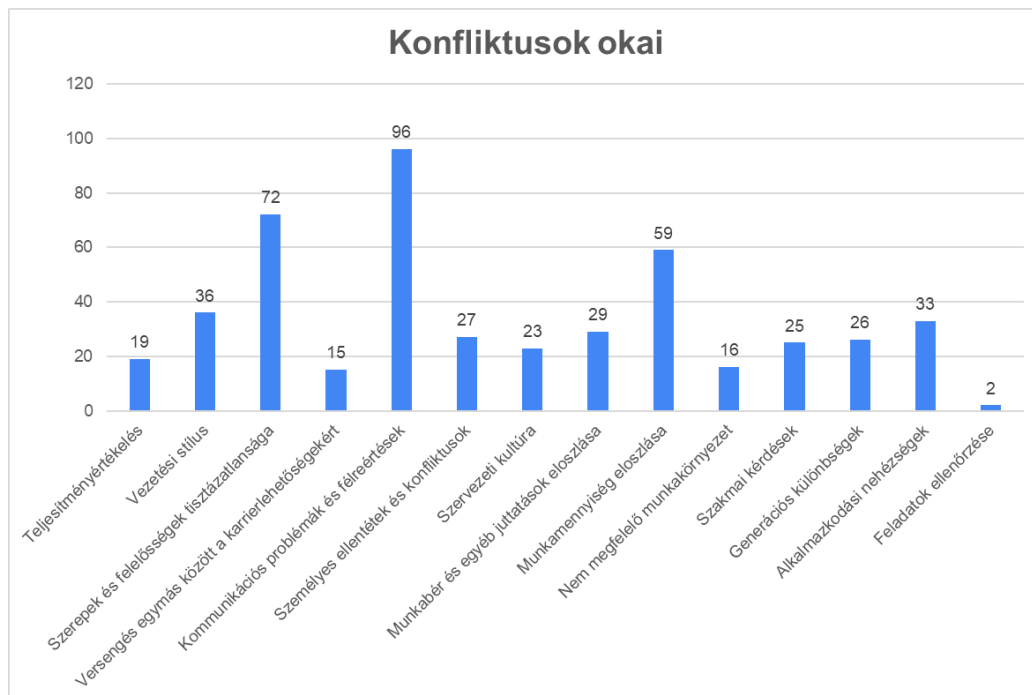
A versenyszféra részéről a kompromisszumkereső és problémamegoldó stratégiák azt jelzik, hogy itt nagyobb hangsúlyt fektetnek a hatékony konfliktuskezelésre és a problémák

megoldására, viszont a kompromisszum esetében ez lemondással jár. Egyértelműen megjelenik, hogy a versengés szervezeti szinten és egyéni szinten sem támogatott konfliktuskezelési stratégia.

A kérdőívemben megkérdeztem a kitöltőket, hogy milyen tényezőket gondolnak a konfliktusok fő okainak, itt több válaszlehetőséget is meg tudtak jelölni és a minta egészére nézve a következő eredményeket kaptam.

**13. ábra: A minta konfliktust kiváltó okok szerinti eloszlása (N=154)**

(Forrás: Saját szerkesztés)



Azért gondolom kulcsfontosságúnak az okok feltárását, hiszen ezek azonosítása után eltérő megoldási lehetőségekkel rendelkeznek a szervezetek és a források pontos meghatározása lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy célzottan kezeljék a problémákat.

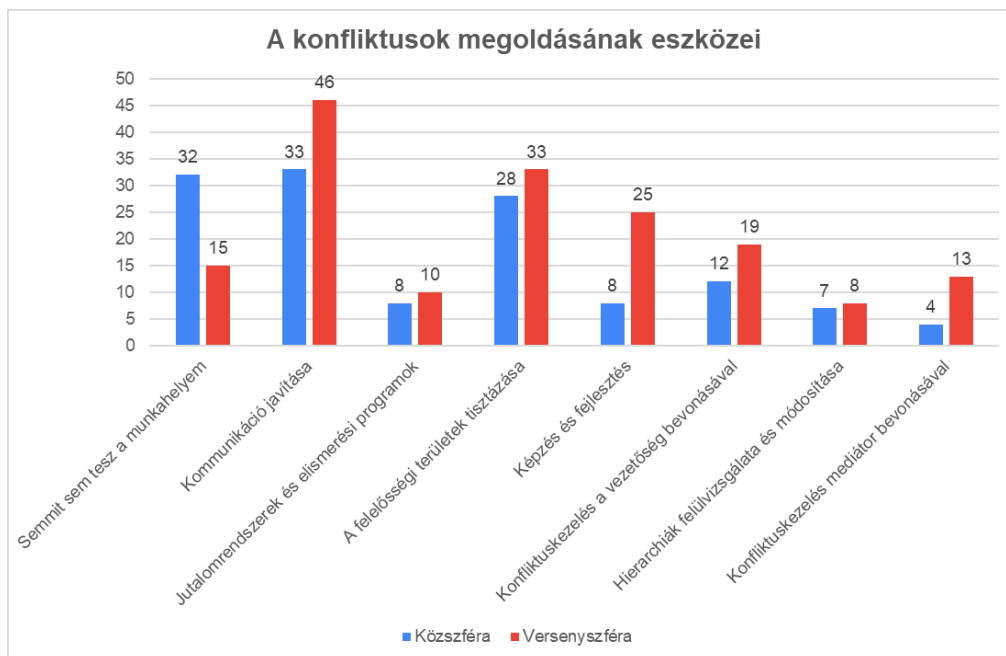
A kutatásomban résztvevő személyek közül 96 fő azonosította konfliktus kiváltó okaként a kommunikációs problémákat és félreértéseket. Gyakran tapasztalták, hogy a hiányos vagy pontatlan kommunikáció vezethet konfliktushelyzetekhez, melyek megnehezítik a hatékony együttműködést és döntéshozatalt. Továbbá a szerepek és a felelőségek tisztázatlansága 72 válasszal is nagy mértékben hozzájárul a konfliktus kialakulásához. Nem egyértelműek a feladatokhoz és felelőségekhez kapcsolódó elvárások, könnyen előfordulhatnak félreértések és összetűzések a munkatársak, vezetőség között. A munkamennyiség eloszlása is magas arányokkal rendelkezik, ugyanis ez gyakran vezet

túlterheltséghez, míg egyes munkavállalók alulterheltek maradhatnak. Azonban jelentős mennyiségű válasz érkezett a vezetési stílusra és az alkalmazkodási nehézségekre egyaránt. A kérdésnél felsorolt okok mindegyikére érkezett visszajelzés és egyéb válaszok megadására is volt lehetőség, ahova 2 fő írt a feladatok ellenőrzésével kapcsolatos okot, amit összegeztem és megjelenítettem a diagramon.

A következő kérdéssel azokat az eszközöket szerettem volna megvizsgálni, amelyeket a szervezetek alkalmaznak a konfliktusok megoldása érdekében. Az előző kérdéshez hasonlóan itt is több válaszlehetőséget meg tudtak jelölni az egyének.

**14. ábra: A minta konfliktus megoldási eszközei szerinti eloszlása (N=154)**

(Forrás: Saját szerkesztés)



A minta egészére nézve legtöbbször, 79 fővel a kommunikáció javítását jelezték, ami pozitív arra nézve, hogy az előző kérdésben megvizsgáltak alapján a legtöbbször a kommunikációs problémákat, mint a konfliktusok kiváltó okot azonosították. Ebből következtethető, hogy a szervezetek felismerték ezt a tényezőt, mint konfliktusforrást és aktívan dolgoznak azon, hogy javítsanak a kommunikációs folyamataikon. Ez jelentheti a rendszeres értekezleteket, nyitott kommunikációs csatornák kialakítását, ami mindenki számára elérhető és jelezni tudja a problémáját, a véleményét és az ötletét.

Továbbá nagy arányszámmal rendelkezik a felelősségi területek tisztázása, ami szintén az előző kérdésben egy kiemelkedő ok volt. A válaszokból arra következtethetünk, hogy ezen a tényezőn is dolgoznak a munkahelyek, hiszen, ha mindenki tudja, hogy milyen hatásköre és

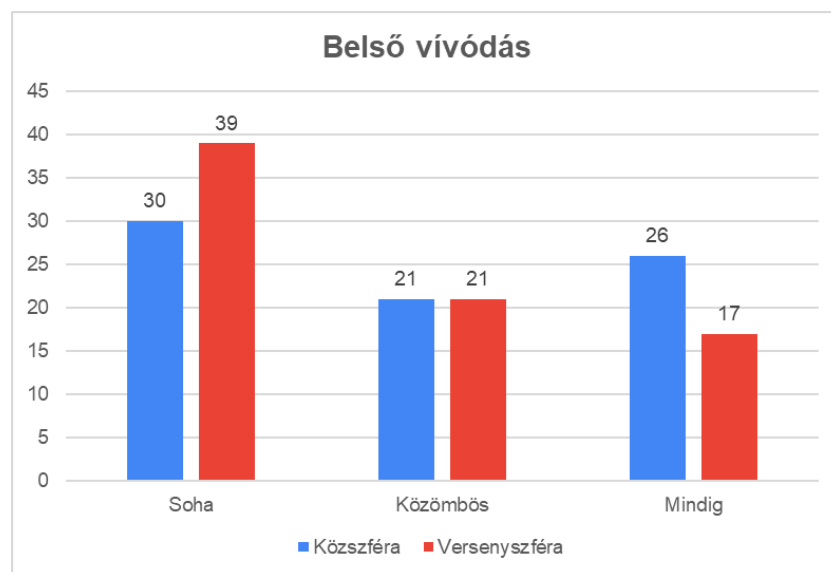
feladatai vannak, gyorsabbak lesznek a döntéshozatali folyamatok és csökken az ebből adódó konfliktusok száma.

Sajnálatos, hogy 47 fő szerint a munkahelye nem tesz semmit a konfliktusok kezeléséért, ami negatívan befolyásolhatja a dolgozók közötti kapcsolatokat, jelentősen csökkenthetik a teljesítményt és hatékonyságot egyaránt.

A kérdőívemben kitértem szociológiai kérdésekre is, mint például, hogy mennyire érez magában belső vívódást, feszültséget a munkahelye kapcsán.

**15. ábra: A minta belső vívódás jellemzője szerinti eloszlása (N=154)**

(Forrás: Saját szerkesztés)



Azért tartottam fontosnak megvizsgálni ezt, mert ebből tudunk következtetni a megoldatlan, a nem felszínre hozott és a destruktív konfliktusok hatásaira az egyénre nézve. A kérdőívben egy 1-5-ig terjedő lineáris skála segítségével tudtak választ adni a kérdésre, ahol az 1-es jelentette, hogy soha, míg az 5-ös, hogy gyakran, mindig belső vívódást érez magában, majd ezeket összegeztem.

A közszféra és a versenyszféra közti különbségek jobb szemléltetésének érdekében alcsoportokra bontottam és a 15. ábra szerint szemléltetem.

A minta egészére nézve megállapítható, hogy 45% sosem tapasztal vívódást, feszültséget a munkahelye kapcsán, amit pozitív tényként kezelhetünk, hiszen a munkahelyén keletkező konfliktusok, problémák megoldására lehetőséget kínál a szervezet, így nincs szükség arra, hogy a munkavállaló hazavigye ezt a terhet, ezáltal a munkavégzése is hatékonyabb lesz. Azonban 28% gyakran, szüntelenül érzi a vívódásokat, ingerültséget a

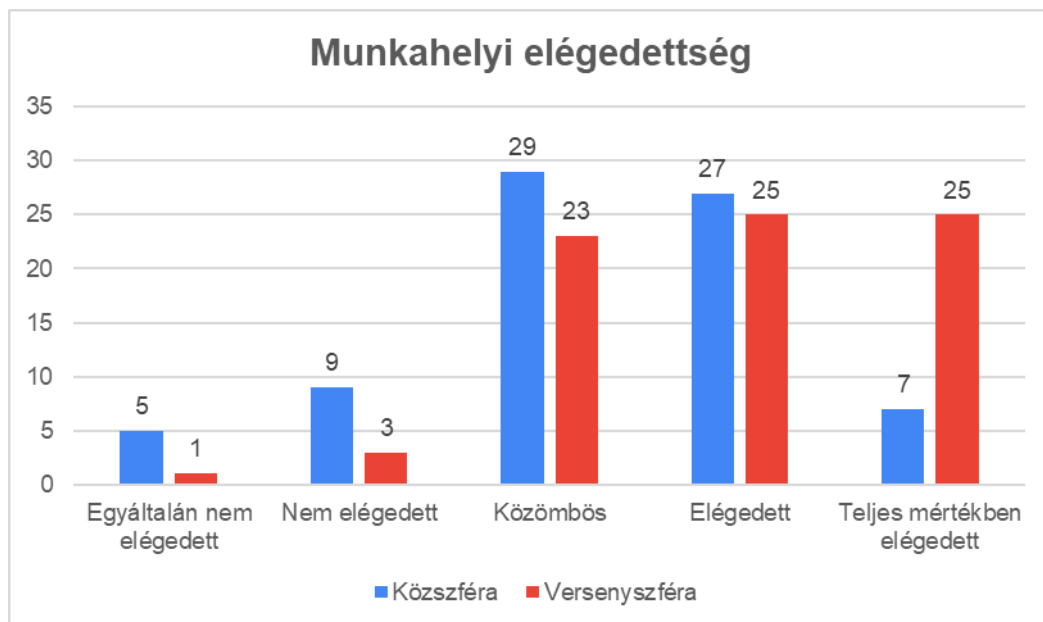
munkahelye miatt és 27% a semleges választ jelölte, tehát ezek az érzések csak időszakosan jelentkeznek és kevésbé zavaró mértékben.

A közsféra területén gyakrabban fordul elő ez a jelenség, mint a versenyszféra esetében. Ez arra utalhat, hogy a közsféra munkakörnyezete általában több konfliktusforrást tartalmaz és ezek a konfliktusok nincsenek megfelelően kezelve, ami kihatással van az egyéni közérzetre.

Kutatásom során azt is felmértem, hogy a kitöltők mennyire elégedettek a munkahelyükkel.

**16. ábra: A minta munkahelyi elégedettség szerinti eloszlása (N=154)**

(Forrás: Saját szerkesztés)



Összességében 54% legalább elégedett a munkahelyén, míg csupán 12% gondolja úgy, hogy nem, vagy egyáltalán nem elégedett és a kettő közötti közömbösség 34%.

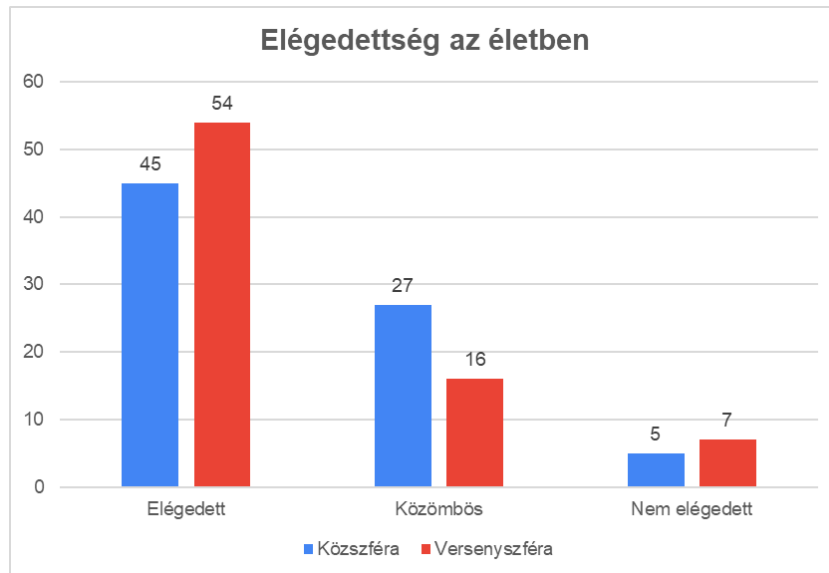
A kérdőívben szintén egy 1-től 5-ig terjedő lineáris skálán volt lehetőség választ adni a feltett kérdésre.

Megállapítható, hogy a versenyszférában tevékenykedők nagyobb elégedettséget mutatnak munkahelyükkel kapcsolatban, mint a közsférában dolgozók. Érdekesnek gondolom összevetni az előzőkben bemutatott belső vívódással, hiszen ott jóval többen tapasztalták ezt a tényezőt, viszont ennek ellenére magas elégedettséget mutatnak az arányszámok.

A mintában bemutatott általános életelégedettség érzését alcsoportokra bontva egyaránt bemutatom.

**17. ábra: A minta étellel való elégedettség szerinti eloszlása (N=154)**

(Forrás: Saját szerkesztés)



Az oszlopdiagramon jól látható, hogy a versenyszférában lévő munkavállalók elégedettebbek az életükkel, mint a közsférában dolgozók. Azonban az elégedetlenség szintén a versenyszférának az arányszáma a magasabb, de a különbség kevésbé jelentős a közsférában tevékenykedőkkel. Összeségében elmondható, hogy a versenyszférának a 70%-a általánosságban elégedett az életével, 20% kevésbé elégedett, közömbös, míg 10% teljesen elégedetlen. Azonban a közsféra adatait nézve 58% elégedett, 36% közömbösséget tapasztalt, míg 6% elégedetlenséget érez az életével kapcsolatban.

Összehasonlítva az előző munkahelyi elégedettség diagrammal, megfigyelhető, hogy a közsféra területéről többen elégedetlenek a munkahelyükkel, viszont ez nincs kihatással a magánéletükre, mert az életben lévő elégedettségük magasabb.

Meglátásaim szerint a konfliktusok megfelelő kezelése és az egyén stratégiájának az illeszkedése a szervezeti startégiához csökkentené a munkahelyen kívüli vívódásokat, stresszt, feszültséget. Ez növelné az elégedettséget a munkahelyi környezettel szemben és az általánosságban vett élet-elégedettséget egyaránt. A konfliktusok nem megfelelő kezelése, negatív érzéseket vált ki az ott dolgozókból. Az együttműködés, a problémamegoldás hiánya gátolja a munkakapcsolatok kialakítását, amelyek befolyásolják az általános étellel való elégedettséget is.

## **4.2. Esettanulmányok**

A diplomadolgozatom kutatásának és hipotézisem vizsgálata érdekében bemutatok két esettanulmányt a közszféra és a versenyszféra területéről egyaránt, amely lehetőség ad arra hogy a különböző szektorok konfliktuskezelési különbségeit és hasonlóságait részletesebben megvizsgáljuk. A teljes esettanulmányok a 2. és 3. számú mellékletben találhatóak meg.

A versenyszféra esettanulmányának középpontjában egy szervezeti vezető áll, aki egy magyar szoftverfejlesztő vállalatnál tevékenykedik 7 éve, ebben a pozícióban. Az esettanulmány célja, hogy bemutassa, hogyan alkalmazza a konfliktuskezelési stratégiákat a vállalatban. Emellett azt is feltárja, hogy ezek a stratégiák milyen hatással vannak a szervezet által elvártakhoz, valamint hogyan befolyásolják a munkavállalók elégedettségét és a munkahelyi hangulatot. Ezt követően bemutattam az előző pontokat egy közszférában dolgozó középvezető segítségével is.

A közszféra esettanulmányom meghatározó személye jelenleg 30 éve dolgozik a közszféra területén, középvezető pozícióban, folyamat és ügyvitelszervezés területen. Fontosnak gondoltam két hasonló pozíciói szinten lévő alanyt keresni, mert így sokkal mélyebb betekintést enged nyújtani a konfliktusok megoldásának folyamatába, eszközeibe és rálátást ad a beosztottak és a vezetőség kapcsolatára egyaránt.

A két esettanulmány alapján úgy gondolom és azt a következtetést tudom levonni, hogy a közszférában található szervezetek esetében kevesebb hangsúlyt fektetnek a konfliktusok hatékony kezelésére, mint a versenyszférában. Ugyan vannak törekvések, viszont a felső vezetőségnek nagyobb odafigyelést kellene biztosítani ezek hatékony megoldására és olyan döntéseket kellene hozniuk, amik a feladat, a probléma megoldására fókuszálnak és nem engedik a személyes ellentétek előtérbe kerülését. Sok esetben ha a munkavállalókat engednék önállóan megoldani a konfliktusokat a vezetőség beavatkozása nélkül, hatékonyabb eredményeket tudnának elérni, mivel ezekben az esetekben nagyfokú együttműködés szükséges és a munkavállalókban meg is van az ehhez szükséges kapacitásuk. Azonban ennél a szervezetnél ellenben a versenyszférával, a konfliktusok gyakran nem előremutatók és romboló hatással vannak a munkakörnyezetben dolgozók és a konfliktusban részt vett felekre egyaránt. A versenyszféra szervezete esetében törekednek a konfliktusok hatékony megoldásra, a személyek közötti együttműködésre, a csoportkohézióra és egymás nézőpontjainak megértésére egyaránt.

### 4.3. Hipotézisek vizsgálata

A diplomadolgozatomban szereplő kutatást három hipotézis mentén alakítottam ki. Ebben a fejezetben a hipotézisek megválaszolását teszem meg.

#### 4.3.1. Első hipotézis

**H1: A közsférában az alkalmazkodó, elkerülő stratégia alkalmazását várják el a munkavállalóktól a konfliktuskezelés során, miközben a versenyszférában inkább a problémamegoldó és a versengő stratégiákra helyezik a hangsúlyt, míg a kompromisszumkereső stratégia esetén nem találunk különbséget.**

Az igazolására vonatkozóan keresztábra elemzést alkalmaztam.

18. ábra: A köz- és a versenyszféra által elvárt konfliktuskezelési stratégia szerinti keresztábra elemzés  
(Forrás: Saját SPSS kutatás alapján)

**Szféra \* Szervezet által elvárt stratégia Crosstabulation**

		Szervezet által elvárt stratégia					Total	
		Elkerülő	Kompromisszumkereső	Problémamegoldó	Alkalmazkodó	Versengő		
Szféra	Versenyszféra	Count	9	31	25	11	1	77
		% within Szféra	11,7%	40,3%	32,5%	14,3%	1,3%	100,0%
Közsféra	Count	31	10	16	19	1	77	
		% within Szféra	40,3%	13,0%	20,8%	24,7%	1,3%	100,0%
Total	Count	40	41	41	30	2	154	
		% within Szféra	26,0%	26,6%	26,6%	19,5%	1,3%	100,0%

19. ábra: A köz- és a versenyszféra által elvárt konfliktuskezelési stratégia szerinti Chi-négyzet próba  
(Forrás: Saját SPSS kutatás alapján)

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,965 <sup>a</sup>	4	<,001
Likelihood Ratio	28,234	4	<,001
Linear-by-Linear Association	1,177	1	,278
N of Valid Cases	154		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,00.



A kereszttábla alkalmazása során összefüggéseket keresünk a változók között, ebben az esetben a szféra és az elvárt konfliktuskezelési stratégiák, mint nominális változók között. A Chi-négyzet próbamutató megfigyelt értéke  $<0,001$ , ami kisebb, mint az elméleti értékünk, azaz a  $0,05$ . Megállapítható, hogy statisztikailag igazolható, szignifikáns összefüggés van a két változó között. Ezzel azt igazoltuk, hogy a szféra egyértelműen meghatározza az alkalmazott konfliktuskezelési stratégiát.

A kérdőív eredményeinek 12. ábrája alapján szintén látható, hogy van különbség a két szféra és az elvárt konfliktuskezelési stratégia között.

A 18. ábra adataiból látjuk, hogy a versenyszféra kiemelkedő értékei a kompromisszumkereső és a problémamegoldó stratégia, míg a közszféra esetében az elkerülés és az alkalmazkodás az elvárt konfliktuskezelési stratégia. A versengő stratégia esetében az elemszám alacsony volt, kevesebb, mint 5 fő, így a versengő stratégiára nincs megbízható eredményünk.

A felállított hipotézisem azon része igazoldott be, hogy a közszférában az alkalmazkodó, elkerülő stratégia alkalmazását várják el a munkavállalóktól a konfliktuskezelés során, miközben a versenyszférában a problémamegoldó az elvárt stratégia. Azonban a kompromisszumkereső stratégia a versenyszférára jellemző, így hipotézisem ezen része nem nyert beigazolódást.

Ezek alapján megállapítható, hogy a versenyszférában igyekeznek olyan konfliktuskezelési stratégiák alkalmazására, ami a szervezet és az egyén számára is kedvező lehetőségekkel bír és együttműködésre ad lehetőséget. Azonban a közszférában a szervezetek által elvárt stratégiákból következtethető, hogy elsősorban a szervezet érdekeit, céljait tartják szem előtt, ami az egyéni érdekek és szükségletek háttérbe szorításával jár. Ez a megközelítés általában a konfrontáció elkerülésére és a meglévő állapot megőrzésére irányul.

A versenyszféra és a közszféra területén készített esettanulmányom alapján hipotézisem azon része is beigazolódást nyert, amely azt állítja, hogy a kompromisszumkereső stratégia esetén nem találunk különbséget, hiszen az esettanulmányaim szerint mind a két szférában jellemzően elvárt stratégia a munkavállalóktól. Az ezzel kapcsolatos állításokat az esettanulmányokból az alábbiakban idézem:

Versenyszféra esetében: *„Továbbá, a szervezet teljeskörűen elvárja az ott dolgozóktól, hogy aktívan törekedjenek a problémamegoldásra, amennyiben ez nem lehetséges kompromisszumok útján oldják meg a konfliktusokat. Ezzel arra ösztönzik a munkatársakat,*

hogy proaktívan álljanak hozzá a kihívásokhoz és kreatív megoldásokat keressenek a felmerülő problémákra.”

Közszféra esetében: „Alanyom meglátása szerint a vállalat általában az elsődleges megoldásként a kompromisszumra törekszik. Abban az esetben, ha ez a megközelítés nem vezet eredményre, akkor az alkalmazkodást várják el az ott dolgozóktól, az új körülményekhez, az új munkamódszerekhez annak érdekében, hogy a konfliktusok kezelhetők legyenek és a munkafolyamatok zavartalanul működjenek tovább.”

A versengő konfliktuskezelési stratégiát a fentiek alapján meglátásom szerint sem a köz, sem a versenyszférában nem várják el a munkavállalóktól, illetve az ott dolgozók sem érzékelik ezt a típusú stratégiát.

### 4.3.2. Második hipotézis

**H2: Az elégedetlenség a munkavállalók részéről abban nyilvánul meg, ha ellentétben van a saját konfliktuskezelési stratégiája a vállalat által elvárt stratégiával.**

Az igazolására vonatkozóan keresztábra elemzést alkalmaztam. A két vizsgált változó, hogy van-e eltérés a saját és a szervezet által elvárt stratégia között, mint nominális változó és a másik változó a munkaelégedettség, amely ordinális változóként jelent meg, mivel egy 1-től 5-ig terjedő skálán lettek reprezentálva az értékek.

20. ábra: Az egyéni és a szervezet által elvárt konfliktus és a munkaelégedettség szerinti keresztábra elemzés  
(Forrás: Saját SPSS kutatás alapján)

			Munkaelégedettség				Teljes mértékben elégedett	Total
			Egyáltalán nem elégedett	Nem elégedett	Közömbös	Elégedett		
Eltérés az egyéni és a szervezet által elvárt konfliktuskezelési stratégia között	Nincs eltérés	Count	3	6	16	13	1	39
		% within Eltérés az egyéni és a szervezet által elvárt konfliktuskezelési stratégia között	7,7%	15,4%	41,0%	33,3%	2,6%	100,0%
	Van eltérés	Count	3	6	36	39	31	115
		% within Eltérés az egyéni és a szervezet által elvárt konfliktuskezelési stratégia között	2,6%	5,2%	31,3%	33,9%	27,0%	100,0%
Total		Count	6	12	52	52	32	154
		% within Eltérés az egyéni és a szervezet által elvárt konfliktuskezelési stratégia között	3,9%	7,8%	33,8%	33,8%	20,8%	100,0%

21. ábra: Az egyéni és a szervezet által elvárt konfliktus és a munkaelégedettség szerinti Chi-négyzet próba

(Forrás: Saját SPSS kutatás alapján)

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,952 <sup>a</sup>	4	,005
Likelihood Ratio	17,760	4	,001
Linear-by-Linear Association	13,442	1	<,001
N of Valid Cases	154		

a. 3 cells (30,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,52.

A Chi-négyzet próbamutató megfigyelt értéke 0,005, ami kisebb, mint az elméleti értékünk, azaz a 0,05. Tehát van statisztikailag igazolható szignifikáns összefüggés a két változó között. Azonban három cellában kevesebb, mint 5 megfigyelés van, amely torzíthatja a vizsgált eredményeket.

A 20. ábra táblázatából megállapítható, hogy azon csoportban, ahol eltérés van az egyéni és a szervezet által elvárt konfliktuskezelési stratégia között, magasabb volt a munkával való elégedettség, mint abban a csoportban, ahol nem volt eltérés a konfliktuskezelési stratégiák között. Ezek alapján megállapítható, hogy az általam felállított hipotézis nem igazolódott be.

A vizsgált mintára magas munkaelégedettség jellemző, ami látható az eredmények 16. ábrája alapján. Feltételezhető, hogy azon szervezetek esetében, ahol a munkavállaló konfliktuskezelési stratégiája összhangban van a szervezet által elvárt konfliktuskezelési stratégiával, más tényezők okozhatnak alacsonyabb munkaelégedettséget. Ezek közé tartozhatnak például a juttatási csomagok, a vezetési stílus és a munkakörnyezet minősége.

Az esettanulmány idézett része alapján a versenyszféra törekszik az elégedettségre és a hatékony konfliktuskezelésre, ha az adott munkavállaló nem az elvárt stratégiát alkalmazza, azonban a közszféra esetében kevésbé befolyásolja a szervezet által elvárt stratégia a munkahelyi elégedettséget a régebb óta ott dolgozók esetében.

Versenyszféra: „Természetesen előfordulhat, hogy nem minden kolléga problémamegoldó hozzáállással rendelkezik. Ilyen esetekben fontos a helyzet megértése és kezelése, hogy a csapat munkája és hatékonysága ne szenvedjen kárt. Az ilyen kollégákkal való együttműködés során különös figyelmet kell fordítani a kommunikációra, így a szervezeti vezetők gyakran beszélgetnek velük négy szemközt, amivel a csapatban való aktivitására ösztönzik, illetve, hogy ne érezze magát elnyomva, kirekesztve hosszútávon. A vezetőség

igyekeznek a kollégák elégedettségére törekedni.”

Közsféra: „A szervezetben dolgozók többsége hosszú évek óta részt vesz a munkafolyamatokban, ami jelentős mértékben könnyítheti az alkalmazkodást vagy a kompromisszumokkal való megküzdést és az ezzel járó lemondást, így ez kevésbé befolyásolja a munkával járó elégedettséget. Azonban az újonnan csatlakozó munkatársak esetében gyakran nehézséget jelent az alkalmazkodás, különösen akkor, ha más szektorból érkeznek.”

### 4.3.3. Harmadik hipotézis

**H3: Szervezeti szinten a versenyszférában több konfliktusmegoldási eszközt alkalmaznak, mint a közsférában.**

Az igazolására vonatkozóan Mann–Whitney-próbát alkalmaztam. A hipotézis során a két vizsgált változó a konfliktuskezelési eszközök alkalmazásának száma, mint skála változó, illetve a két sféra, mint nominális változó jelenik meg.

22. ábra: Az egyéni és a szervezet által elvárt konfliktus és a munkaelégedtség szerinti

(Forrás: Saját SPSS kutatás alapján)

Ranks				
	Szféra	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Konfliktuskezelési eszközök alkalmazása	Versenyszféra	77	89,55	6895,50
	Közsféra	77	65,45	5039,50
	Total	154		

23. ábra: Az egyéni és a szervezet által elvárt konfliktus és a munkaelégedtség szerinti

(Forrás: Saját SPSS kutatás alapján)

Test Statistics <sup>a</sup>	
	Konfliktuskezelési eszközök alkalmazása
Mann-Whitney U	2036,500
Wilcoxon W	5039,500
Z	-3,453
Asymp. Sig. (2-tailed)	<,001

a. Grouping Variable: Szféra

Van statisztikailag igazolható szignifikáns eltérés a két csoport között, mert a kapott értékünk, <0,001, kisebb, mint az elméleti érték, azaz a 0,05, vagyis a konfliktuskezelési eszközök száma és a sféra között eltérés igazolható.

A 22. ábra átlagos rangszáma alapján megállapítható, hogy a versenyszférában több konfliktuskezelési eszközt használnak, mint a közsférában, így az általam feltételezett hipotézis beigazolódott.

A kérdőív eredményeinek 14. ábrája alapján 32 fő a közsféra területéről úgy vélekedett, hogy munkahelye semmit nem tesz a konfliktusok kezelése érdekében, míg a versenyszférában dolgozók jelentősen kevesebben vélekedtek így.

Ebből arra következtethetünk, hogy a versenyszférában nagyobb hangsúlyt fektetnek a konfliktusok feloldására, az emberi erőforrás megtartása és hatékony működésének céljából. Azonban a közsféra esetében a kötött keretek miatt kevésbé fontos a konfliktusok megoldása, mivel szabályok határozzák meg a szervezet működését.

Az esettanulmány idézett része alapján a versenyszféra széles körű és változatos eszközöket alkalmaz. Ezzel szemben a közsféra szervezeteiben korlátozottabbak az elérhető konfliktuskezelési eszközök.

Versenyszféra: *„Lehetőséget biztosítanak minden munkavállalónak, hogy az érdeklődésüknek megfelelően részt vegyenek képzéseken. Gyakran vannak csapatépítő programok, emellett figyelnek a kolléga jóllétére és a jövőben lévő szakmai terveinek a megvalósításának a támogatásában is nagy szerepet játszanak. Továbbá az együtt dolgozó munkatársaktól szóban és egy kérdőív segítségével is rendszeresen visszajelzést kérnek. A kiválasztási folyamat során is kiemelt figyelmet fordítanak az együttműködés fontosságára, mivel a csapatban dolgozó személyek vétójoggal rendelkeznek. Ez azt jelenti, hogy minden csapattagnak döntési joga van az új tagok kiválasztásában, ami nagy jelentőséggel bír a csapat összetartásában és hatékonyságában. Valamint a szervezetenél minden ott dolgozónak lehetősége van közvetlenül az ügyvezető igazgatónak írni a fennálló konfliktusról vagy problémáról, amit megtehetnek névvel vagy névtelenül, ezt követően a vezetők megteszik a szükséges lépéseket a konfliktus feloldása vagy a probléma elhárítása érdekében. Mindezen felül a konfliktustól és a benne részt vevő felektől függően választjuk ki a hozzájuk leginkább illő módszert, ami segíti a konfliktus megoldását együttműködés útján.”*

Közsféra: *„A szervezet igyekszik csökkenteni a konfliktusokat azzal, hogy heti rendszerességgel tart megbeszéléseket. Azonban ezek a megbeszélések nem mindig valósulnak meg, mivel más, prioritást élvező feladatok is előfordulnak, amelyek elvonják a figyelmet.”*

## **5. Következtetések és javaslatok**

A szakirodalom feldolgozása és a vizsgálatom elemzése során kiderült, hogy a közszférában és a versenyszférában eltérő elvárások vannak a konfliktuskezelési stratégiák tekintetében. Emellett fontos különbségeket lehet felfedezni a konfliktusok kezelésének módjában is. A közszférában alkalmazkodó és elkerülő stratégiákat, a versenyszférában pedig problémamegoldó és kompromisszumkereső stratégiákat várnak el.

Gyakran felfedezhető ellentét a szervezet által elvárt és az egyénre jellemző stratégiák között is. Ennek oka lehet, hogy a közszféra bürokratikus szervezete kevésbé foglalkozik az egyénnel, inkább a szabályok betartása és a pozíciók jelentősége a fontos. Nem ösztönzött, hogy az egyének a vezetőikkel, munkatársaikkal megvitassák problémáikat, kérdéseiket.

A versenyszférában ezzel ellentétben nagyobb hangsúlyt fektetnek a szervezetben lévő konfliktusok kezelésére, a munkavállalóra erőforrásként tekintenek, akiket könnyen elveszíthetnek egy konkurens cég ajánlata miatt. Amennyiben a konfliktusok nincsenek hatékonyan, megfelelően kezelve, hátrányban kerülnek a munkaerőpiacon, elveszíthetik versenyképességüket amely egy versenyszférában működő vállalat esetében általában a piaci részesedés csökkenését is jelenti.

Az alábbiakban a kutatásomhoz kapcsolódó javaslataimat fogalmazom meg. Úgy gondolom, hogy érdemes lenne az általam feltett hipotéziseket egy nagyobb elemszámú mintán megvizsgálni, ami a reprezentativitásra törekszik. Ennek a célja nye az lenne, hogy a kutatás eredményei általánosíthatók legyenek a populációra nézve, illetve nagyobb minta segítségével lehetőségünk nyílik az adatok megbízhatóságának és validitásának növelésére.

Fontosnak gondolom, hogy az egyéneket felmérjük a Thomas-Kilmann konfliktuskezelési stratégiákra vonatkozó tesztje alapján, amely segítségével pontosabb, megbízhatóbb adatokat tudnánk meg a személyekre jellemző stratégiákról. A teszt kitöltése azonban nagyobb mintaszám esetében sok időt venne igénybe, ezért is választottam kutatásom során önbevallás alapján leírt információkat.

Érdemes lenne minél több szervezetet felkeresni, hogy ők mit gondolnak az elvárt konfliktuskezelési stratégiákról, mivel jelen adataim során főként az alkalmazottak által érzékelt stratégiák jelentek meg. Interjú keretén belül lehetne vizsgálni, hogy egyes vezetők milyen stratégiákkal próbálják megoldani a szervezeti konfliktusokat, azonban ehhez széles körű kapcsolatrendszerre is szükség lenne.

## 6. Összefoglalás

Diplomadolgozatom készítése során arra törekedtem, hogy alaposan és átfogóan bemutassam a szervezeti konfliktusok témakörrel kapcsolatos szakirodalmat és a saját kutatási eredményeimet egyaránt.

Meglátásom szerint a kutatásom megkezdése előtt kitűzött céljaim megvalósultak és a kutatásom során különös figyelmet fordítottam a köz- és a versenyszféra konfliktuskezelési gyakorlatainak elemzésére.

Számos problémára rámutató eredményekre kaphattam rátekintést az általam vizsgált minta feldolgozása során, amelyek segítettek megérteni, hogy hogyan élik meg a munkavállalók a konfliktusokat, milyen gyakorisággal és milyen válaszokat kapnak a szervezetektől. Sajnálatos módon láttam, hogy a vizsgált mintámban sok szervezet nem tesz megfelelő lépéseket a konfliktusok kezelése és megoldása érdekében.

Dolgozotomban kiemelt szerepet kapott az egyéni és szervezet által elvárt konfliktuskezelési stratégiák azonosítása és elemzése. Fontosnak tartottam feltárni, hogyan reagálnak a közszférában és a versenyszférában dolgozó személyek és szervezetek a konfliktusokra, valamint hogyan befolyásolják ezek a stratégiák a munkahelyi légkört és az alkalmazottak elégedettségét.

Esettanulmányaim készítése során értékes meglátásokra tettem szert és személyes tapasztalatokkal gazdagítottam a statisztai adatok eredményeit.

Úgy gondolom, hogy a konfliktuskezelésnek a mindennapjaink során egyre nagyobb aktualitása van. Fontos, hogy a szervezetek hatékony konfliktuskezelési eszközöket alkalmazzanak, amelyek támogatják és elősegítik a hatékony munkavégzést és együttműködést. A konfliktusok nem csak kihívást jelentenek a szervezetek számára, hanem lehetőséget is kínálnak a növekedésre és fejlődésre egyaránt. A hatékony konfliktuskezelési stratégiák alkalmazásai segíthetnek megelőzni a feszültségeket és az ellentéteket, valamint elősegíthetik az építő jellegű megoldási folyamatok javaslatát és az együttműködést.

Érdekes lenne további kutatást végezni arról is, hogy a verseny és a közszféra szervezeteiben hogyan alakulnak a vezetői konfliktuskezelési stratégiák, megoldások, illetve vezetői szemszögből hogyan érzékelik a szervezeti konfliktusokat és milyen módon vesznek ezekben részt. Úgy vélem, fontos lenne további vizsgálatokat végezni ebben a témában, mivel az esettanulmányban megfigyelhető, hogy míg a versenyszféra esetében a felső vezetőség aktívan részt vesz a konfliktusok kezelésében és támogatja az alkalmazottakat, addig a közszféra esetében gyakran éppen a vezetőség a konfliktusok fő forrása.

## *Irodalomjegyzék*

- Bakacsi Gyula (2004): Szervezeti magatartás és vezetés, Aula Kiadó, Budapest
- Bakacsi Gyula (2015): A szervezeti magatartás alapjai, Semmelweis Kiadó, Budapest
- Barcy Magdolna – Szamos Erzsébet (2002): „Mediare necesse est”, Animula Kiadó, Budapest
- CPP Global Human Capital Report (2008): Workplace conflict and how business can harness it to thrive, Maximizing People Performance  
<https://www.themyersbriggs.com/-/media/f39a8b7fb4fe4dface552d9f485c825.ashx>  
(utolsó letöltés dátuma: 2024.03.13.)
- Csepeli György (2001): A szervezkedő ember, Osiris Kiadó, Budapest
- Csizsókó Boglárka (2016): A konfliktus szerepe a munkaerőpiacon : Szervezeti konfliktus és annak kezelése, BA/BSc szakdolgozat, BCE Közgazdaságtudományi Kar
- Csóka Gabriella – Ludányi Dávid – Szabó Máté Csaba (2021): Közigazgatási Ismeretek II. Ludovika Egyetemi Kiadó, Budapest
- Forgács Attila (2017): Fejezetek a kommunikáció szociálpszichológiájából, Akadémia Kiadó, Budapest
- Gellén Márton (2013): A közszféra és a magánszféra viszonya az egyéni karrierutak tervezésében, Pro Publico Bono Magyar Közigazgatás, A Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatás-Tudományi Szakmai folyóirata 2013/4.  
<https://folyoiratok.oh.gov.hu/uj-pedagogiai-szemle/pedagogusok-konfliktuskezelesi-kulturaja> (utolsó letöltés dátuma: 2024.03.13.)
- Jávör István – Rozgonyi Tamás (2007): A szervezetek és a munka világa, L'Harmattan Kiadó, Zsigmond Király Főiskola
- Kajtár Edit – Korpics Márta – Kriskó Edina – Méhes Tamás – Roberts Éva – Ruzsa Dóra (2016): Vezető és vezetés a Közszolgálatban, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest
- Karoliny Mártonné – László Gyula – Poór József (2004.03): Emberi erőforrás-menedzsment a közszférában I., Munkaügyi szemle
- Kimberlee Leonard (2020): Differences Between Destructive & Constructive Conflict,  
<https://smallbusiness.chron.com/differences-between-destructive-constructive-conflict-1202.html> (utolsó letöltés: 2024. 03. 17.)
- Kontra József (2011): A pedagógiai kutatások módszertana, Kaposvári Egyetem



- Kurt Lewin (1975): Csoportdinamika, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Kürtösi Zsófia (Szerk.) (2013): Gazdasági alapismeretek I., [https://eta.bibl.u-szeged.hu/1269/2/gazdalapism/www.jgypk.hu/tamop13e/tananyag\\_html/gazdalapism/index-2.html](https://eta.bibl.u-szeged.hu/1269/2/gazdalapism/www.jgypk.hu/tamop13e/tananyag_html/gazdalapism/index-2.html) (utolsó letöltés dátuma: 2024.03.13.)
- Lovas Zsuzsa – Herczog Mária (2020): A mediáció, avagy a fájdalommentes konfliktuskezelés, Akadémia Kiadó, Budapest
- Majoros Pál (2004): A kutatómódszertan alapjai, Perfekt Zrt., Budapest
- Mészáros Aranka Szerk.(2007): Kommunikáció és konfliktusok kezelése a munkahelyen, ELTE Eötvös Kiadó, Budapest
- Némedi János (2009): Szervezési és vezetési ismeretek, Centroszet Szakképzés-szervezési Nonprofit Kft. <https://centroszet.hu/tananyag/vezetes/index.html> (utolsó letöltés dátuma: 2024.03.13.)
- Ralph H Kilmann (2023): Mastering the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument, Kilmann Diagnostics
- Sasfy György Zoltán (2018): Konfliktuskezelés, stresszkezelés, Dialóg Campus Kiadó, Budapest
- Stephen R. Covey (2014): A kiemelkedően eredményes emberek 7 szokása, Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest
- Susan S. Raines (2019): Conflict Management for Managers Resolving Workplace, Client, and Policy Disputes, Rowman & Littlefield Publishers,
- Szőke-Milinte Enikő (2004): Pedagógusok konfliktuskezelési kultúrája. Új Pedagógiai Szemle, 54. évf. 1. sz. 26–39
- Szőke-Milinte Enikő (2006): Konfliktuskezelés és pedagógusmesterség, Országos Pedagógiai Könyvtár és Múzeum, Budapest
- Varga Katalin (2009): Pszichológus etika, Medicina Kiadó, Budapest
- Vinnai Edina (2014): Szervezetszociológia, NKE Kiadó, Budapest

## ***Táblázatok és ábrák jegyzéke***

1. ábra: Thomas-Kilmann-féle konfliktuskezelési modell .....	11
2. ábra: A minta nemek szerinti eloszlása (N=154) .....	23
3. ábra: A minta életkor szerinti eloszlása (N=154).....	23
4. ábra: A minta lakóhely szerinti eloszlása (N=154) .....	24
5. ábra: A minta munkahely besorolás szerinti eloszlása (N=154).....	24
6. ábra: A minta területi szerinti eloszlása (N=154).....	25
7. ábra: A minta pozíciók szerinti eloszlása (N=154) .....	26
8. ábra: A minta az étellel való elégedettség szerinti eloszlása (N=154).....	26
9. ábra: A minta a konfliktusba kerülő személyekkel szerinti eloszlása (N=154) .....	29
10. ábra: A minta szerint a konfliktusok gyakoriságának eloszlása (N=154).....	29
11. ábra: A minta egyéni konfliktuskezelési stratégia szerinti eloszlása (N=154).....	30
12. ábra: A minta szervezet által elvárt konfliktuskezelési stratégia szerinti eloszlása (N=154) .....	31
13. ábra: A minta konfliktust kiváltó okok szerinti eloszlása (N=154) .....	32
14. ábra: A minta konfliktus megoldási eszközei szerinti eloszlása (N=154) .....	33
15. ábra: A minta első vívódás szerinti eloszlása (N=154) .....	34
16. ábra: A minta munkahelyi elégedettség szerinti eloszlása (N=154) .....	35
17. ábra: A minta étellel való elégedettség szerinti eloszlása (N=154) .....	36
18. ábra: A köz- és a versenyszféra által elvárt konfliktuskezelési stratégia szerinti keresztábra elemzés.....	38
19. ábra: A köz- és a versenyszféra által elvárt konfliktuskezelési stratégia szerinti Chi- négyzet próba .....	38
20. ábra: Az egyéni és a szervezet által elvárt konfliktus és a munkaelégedettség szerinti keresztábra elemzés.....	40
21. ábra: Az egyéni és a szervezet által elvárt konfliktus és a munkaelégedettség szerinti Chi- négyzet próba .....	41
22. ábra: Az egyéni és a szervezet által elvárt konfliktus és a munkaelégedettség szerinti.....	42
23. ábra: Az egyéni és a szervezet által elvárt konfliktus és a munkaelégedettség szerinti.....	42
1. táblázat: A rendszeres munkakapcsolatok számának terület szerinti megoszlása .....	28

## ***Mellékletek***

### ***1. sz. melléklet: Kérdőív***

Konfliktusok és kezelésük a szervezetekben

Kedves Kitöltő!

Kovács Viktória vagyok, a Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem emberi erőforrás és tanácsadó mesterszakos végzős hallgatója.

A diplomadolgozatom témája a szervezetekben kialakuló konfliktusok és ezek hatékony kezelési formáinak vizsgálata. Az adatgyűjtéshez olyan személyeket keresek, akik a versenyszférában vagy a közszférában dolgoznak.

A kérdőívem teljesen anonim és a kitöltése 5-10 percet vesz igénybe.

Köszönöm, ha egy kitöltéssel hozzájárul a diplomadolgozatom sikerességéhez!

1. Az Ön neme

- Nő
- Férfi

2. Az Ön életkora

3. Az Ön lakóhelye

- Főváros
- Megyeszékhely
- Város
- Község

4. Munkahelyének besorolása

- Közszféra
- Versenyszféra

5. Milyen területen dolgozik?

- Adminisztráció és közigazgatás
- HR, munkaügy
- Értékesítés, kereskedelem
- IT, Technika, fejlesztés
- Gyártás, termelés

- Közgazdaság, pénzügyek, könyvelés
- Ügyfélértékmegőrtés
- Jogi terület
- Oktatás, képzés, tudomány, kutatás
- Idegenforgalom és környezetvédelem
- Egészségügy és szociális ellátás
- Egyéb:

6. Jelenlegi munkahelyén milyen pozíciót tölt be az alábbiak közül?

- Alkalmazott
- Középvezető
- Felső vezető
- Vállalkozó/Tulajdonos

7. Hány emberrel van rendszeresen munkakapcsolatban?

- 1-5 fő
- 6-10 fő
- 11-20 fő
- 21-50 fő

8. Kivel kerül leginkább konfliktushelyzetbe a munkahelyén?

- Közvetlen munkatársak
- Közvetlen felettesek
- Közvetlen felettesek

9. Milyen gyakran kerül konfliktushelyzetbe a kollégáival a munkával kapcsolatban?

- Naponta
- Hetente többször
- Hetente
- Havonta
- Évente 1-2 alkalommal

10. Jelölje be a konfliktusok főbb okait, amelyek jellemzőek az Ön munkahelyén! (Több válasz is adható)

- Kommunikációs problémák és félreértések
- Szerepek és felelősségek tisztázatlansága
- Személyes ellentétek és konfliktusok
- Munkabér és egyéb juttatások eloszlása
- Munkamennyiség eloszlása

- Teljesítményértékelés
- Szervezeti kultúra
- Vezetési stílus
- Versengés egymás között a karrierlehetőségekért
- Nem megfelelő munkakörnyezet
- Generációs különbségek
- Alkalmazkodási nehézségek
- Szakmai kérdések
- Egyéb:

11. Állítsa sorrendbe az alábbi állításokat saját magára jellemzően! Egy érték csak egy állításhoz köthető. (1. hely - leginkább jellemzi az Ön konfliktuskezelését, 5. hely - legkevésbé jellemzi az Ön konfliktuskezelését)

- Igyekszem kikerülni a konfliktust, elkerülni a konfrontációt, gyakran a problémát figyelmen kívül hagyva vagy eltolva.
- Próbálom meggyőzni a másik felet az én álláspontomról, fontosnak tartom hogy az én érdekeim, elképzeléseim kiderüljenek és érvényesüljenek.
- Törekszem az együttműködésre és egy olyan megoldásra, ami nekem és a másik félnek egyaránt kedvező.
- Engedek a saját akaratomból, de elvárom, hogy a másik is ezt tegye.
- Elfogadom a másik fél érdekeit és alkalmazkodom hozzá.

12. Jelölje be, mely konfliktuskezelési módszerek jellemzőek az Ön munkahelyére! (Több válasz is adható)

- Kommunikáció javítása (rendszeres értekezlet, nyitott fórum)
- Képzés és fejlesztés (szervezett konfliktuskezelő tréningek)
- Hierarchiák felülvizsgálata és módosítása
- Jutalomrendszerek és elismerési programok bevezetése
- Konfliktuskezelés a vezetőség bevonásával
- Konfliktuskezelés mediátor bevonásával
- A felelősségi területek tisztázása és a munkaköri leírás pontosítása
- Semmit sem tesz a munkahelyem a konfliktusok kezelésének érdekében

13. Jelölje be, hogy az alábbi állítások közül melyik jellemzi az Ön munkahelyét!

- A szervezet elvárja, hogy egyénileg, hatékonyan oldjuk meg a fennálló problémákat, de mind a ketten jól járunk
- A szervezet pontosan előírja, hogy mik a szabályok és aszerint kell viselkedni

- A szervezet nem vesz tudomást a konfliktusokról és nem próbálja megoldani azokat
- A szervezet szándékosan versenyhelyzetet teremt a munkavállalók között, a győztest jutalmazza
- A szervezet nyitott a problémák átbeszélésére és enged a saját érdekében amennyiben látja a munkavállaló törekvéseit

14. Mennyire gyakran érez magában belső vívódást a munkahelyével kapcsolatban?

1- Soha 5- Mindig

15. Mennyire elégedett a munkahelyével?

1- Egyáltalán nem 5- Teljes mértékben elégedett vagyok

16. Általánosságban mennyire elégedett az életével?

1- Egyáltalán nem 5- Teljes mértékben elégedett vagyok

## **2. sz. melléklet**

### ***Esettanulmány: Versenyszféra***

Az esettanulmány középpontjában egy szervezeti vezető áll, aki egy magyar szoftverfejlesztő vállalatnál tevékenykedik 7 éve, ebben a pozícióban. Az esettanulmány célja, hogy bemutassa, hogyan alkalmazza a konfliktuskezelési stratégiákat a vállalatban. Emellett azt is feltárja, hogy ezek a stratégiák milyen hatással vannak a szervezet által elvártakhoz, valamint hogyan befolyásolják a munkavállalók elégedettségét és a munkahelyi hangulatot. Ezt követően bemutatom az előző pontokat egy közsférában dolgozó középvezető segítségével is.

Szervezeti vezetőként, az irányítása alatt álló 10-15 fő munkatársra irányul a felelőssége, akikkel közvetlenül együtt dolgozik és koordinálja a tevékenységeiket. Emellett nap mint nap szoros kapcsolatban áll a felső vezetéssel és a vele azonos pozícióban dolgozó kollégáival is rendszeres egyeztetéseket folytatnak, ebből adódóan gyakran találkozik különböző álláspontokkal és prioritásokkal, amelyek konfliktushelyzetekhez vezethetnek. A szervezeti hierarchiában felső és alsó szinteken egyaránt szükség van az együttműködésre és az összehangolt munkára.

A vizsgált személyem egyáltalán nem tartja magát konfliktuskerülő típusnak, hiszen ez az ő pozíciójában nem is lehetséges, törekszik a problémamegoldásra és a kompromisszumkeresésre. Esettanulmányom alanya eddigi munkája során azt tapasztalta, hogy a konfliktusok hasznos és szükséges részei a fejlődésnek és az együttműködésnek. Többek között egy csapat formálódásának folyamatában elkerülhetetlen a "vihar", ami segíti az igazi csapatösszetartozás kialakításában. Munkavégzése során törekszik a konfliktusok okainak

feltárására. Például, ha erőforrás alapú a konfliktus és a kolléga úgy érzi, hogy túlzott terhet visel, akkor munkaszervezéssel igyekszik javítani a helyzeten. Ennek célja az, hogy egyensúlyt teremtsen a feladatok között és megfelelően eloszlassa az erőforrásokat a hatékonyabb munkavégzés érdekében.

A kompromisszum mellett gyakran törekszik olyan megoldás keresésére, ami túlmutat az eddig számbavett lehetőségeken. Ilyen módszer a Stephen R. Covey: A kiemelkedően eredményes emberek 7 szokása könyve alapján a szinergia, amivel arra utalt, hogy együttműködéssel jobb eredményeket érhetünk el a munkánk során. A szinergia lényege az, hogy a csoport tagjai kiegészítik, támogatják és inspirálják egymást, ami eredményesebb és hatékonyabb munkavégzést tesz lehetővé, mint az egyéni erőfeszítések. Ez elősegíti a kreativitást, az innovációt és az új ötletek generálását, hozzájárul a célok és a pozitív eredmények eléréséhez. (Covey, 2014)

Amennyiben a korábban említett módszerek nem vezetnek eredményre a konfliktushelyzet kezelésében, időnként a humor használata is felmerül végső megoldásként. Azáltal, hogy a humort bevonja a helyzetbe, megpróbál könnyedebb hangulatot teremteni és csökkenteni a feszültséget. Ez alkalmas lehet arra is, hogy feloldja a stresszt és segít a feleknek új nézőpontból szemlélni a helyzetet. Fontos azonban, hogy a humor érzékenyen és megfelelően legyen alkalmazva, hogy ne sértsük meg a kollégát vagy ne súlyosbítsuk a konfliktust.

Továbbá, a szervezet teljes körűen elvárja az ott dolgozóktól, hogy aktívan törekedjenek a problémamegoldásra, amennyiben ez nem lehetséges kompromisszumok útján oldják meg a konfliktusokat. Ezzel arra ösztönzik a munkatársakat, hogy proaktívan álljanak hozzá a kihívásokhoz és kreatív megoldásokat keressenek a felmerülő problémákra. Természetesen előfordulhat, hogy nem minden kolléga problémamegoldó hozzáállással rendelkezik. Ilyen esetekben fontos a helyzet megértése és kezelése, hogy a csapat munkája és hatékonysága ne szenvedjen kárt. Az ilyen kollégákkal való együttműködés során különös figyelmet kell fordítani a kommunikációra, így a szervezeti vezetők gyakran beszélgetnek velük négy szemközt, amivel a csapatban való aktivitására ösztönzik, illetve, hogy ne érezze magát elnyomva, kirekesztve hosszútávon.

A vezetőség igyekszik a kollégák elégedettségére törekedni. Lehetőséget biztosítanak minden munkavállalónak, hogy az érdeklődésüknek megfelelően részt vegyenek képzéseken. Gyakran vannak csapatépítő programok, emellett figyelnek a kolléga jóllétére és a jövőben lévő szakmai terveinek a megvalósításának a támogatásában is nagy szerepet játszanak. Továbbá az együtt dolgozó munkatársaktól szóban és egy kérdőív segítségével is rendszeresen visszajelzést kérnek. A kiválasztási folyamat során is kiemelt figyelmet fordítanak az együttműködés

fontosságára, mivel a csapatban dolgozó személyek vétójoggal rendelkeznek. Ez azt jelenti, hogy minden csapattagnak döntési joga van az új tagok kiválasztásában, ami nagy jelentőséggel bír a csapat összetartásában és hatékonyságában. Valamint a szervezetnél minden ott dolgozónak lehetősége van közvetlenül az ügyvezető igazgatónak írni a fennálló konfliktusról vagy problémáról, amit megtehetnek névvel vagy névtelenül, ezt követően a vezetők megteszik a szükséges lépéseket a konfliktus feloldása vagy a probléma elhárítása érdekében. Mindezen felül a konfliktustól és a benne részt vevő felektől függően választják ki a hozzájuk leginkább illő módszert, ami segíti a konfliktus megoldását együttműködés útján.

Összegezve elmondható, hogy a versenyszférában lévő szervezet odafigyel a konfliktusok hatékony kezelésére és a munkavállalókat is erre ösztönzi. Kiemelkedő hangsúlyt fektetnek továbbá az egyén szakmai és életbeli elégedettségére és fejlődésére.

### ***3. sz. melléklet:***

#### ***Esettanulmány: Közsféra***

Az esettanulmányom másik meghatározó személye, aki 30 éve dolgozik a közsféra területén, jelenleg középvezető pozícióban, folyamat és ügyvitelszervezés területen. Fontosnak gondoltam két hasonló pozíciói szinten lévő alanyt keresni, mert így sokkal mélyebb betekintést enged nyújtani a konfliktusok megoldásának folyamatába, eszközeibe és rálátást ad a beosztottak és a vezetőség kapcsolatára egyaránt.

Általánosságban elmondható, hogy az adott szervezetnél mindennaposak az összeütközések egyének között és szervezeti egységek között egyaránt. A konfliktusok forrása főként a más osztályokkal való kooperáció során az elvégzendő feladatokból, a határidők betartásából és az elkészült tesztállományok teszteléséből adódik.

Alanyom meglátása szerint a szervezet általában az elsődleges megoldásként a kompromisszumra törekszik. Abban az esetben, ha ez a megközelítés nem vezet eredményre, akkor az alkalmazkodást várják el az ott dolgozóktól, az új körülményekhez, az új munkamódszerekhez annak érdekében, hogy a konfliktusok kezelhetők legyenek és a munkafolyamatok zavartalanul működjenek tovább. Azonban a kutatásomban résztvevő személy problémamegoldónak tartja magát, viszont sok esetben erre nincs lehetősége. A felső vezetőség részéről azért, mert az általuk szabott szabályokhoz való alkalmazkodást várják el tőle. A beosztottak irányából azért nem tud problémamegoldó lenni, mert ők inkább elkerülik a konfliktust vagy kompromisszumot kell kötniük. Ezek a stratégiák gyakran további konfliktusokat szülnek és destruktív kimenetelűek. Mindemellettt gyakran jön létre versengés is



az együtt dolgozó osztályok között, ugyanis a feladatok elvégzéséhez sok megbeszélés, egyeztetés folyik az informatikai és egyéb szakterületekkel, de általában az a végeredmény, hogy megpróbálják meggyőzni a másik felet a saját álláspontjukról. Ez egyrészen előnyt jelent a teljesítményre nézve és ösztönzőleg hat a kollégákra, nem ad együttműködésre lehetőséget, viszont stresszt és nyomást gyakorolhat az egyénekre.

Ezeknek a konfliktusoknak a hatása a teljesítményre nézve változó, mert a versengés miatt a rejtett hibák is feltárára kerülnek, viszont a hangulat frusztrált, feszültséggel teli a munkatársak és a vezetőség között egyaránt. Sokszor egyáltalán nem kommunikálnak egymással vagy az kifogásolható stílusban zajlik és a kölcsönös tisztelet hiányában.

A szervezet igyekszik csökkenteni a konfliktusokat azzal, hogy heti rendszerességgel tart megbeszéléseket. Azonban ezek a megbeszélések nem mindig valósulnak meg, mivel más, prioritást élvező feladatok is előfordulnak, amelyek elvonják a figyelmet. Látható, hogy a szervezet igyekszik rendszeressé tenni a kommunikációt és a konfliktuskezelést a heti megbeszélések révén. Ezek a találkozók lehetőséget teremtenének arra, hogy a munkatársak és a vezetőség közösen megvitassák az aktuális problémákat és egyeztessenek. Ugyanakkor gyakran előfordul, hogy a nézeteltérések háttérben a vezetőség áll. A szervezet vezetőinek döntései, a vezetési stílus, a feladatok ellenőrzése kiváltó tényezőként szolgálnak a konfliktusokban.

A szervezetben dolgozók többsége hosszú évek óta részt vesz a munkafolyamatokban, ami jelentős mértékben könnyítheti az alkalmazkodást vagy a kompromisszumokkal való megküzdést és az ezzel járó lemondást, így ez kevésbé befolyásolja a munkával járó elégedettséget. Azonban az újonnan csatlakozó munkatársak esetében gyakran nehézséget jelent az alkalmazkodás, különösen akkor, ha más szektorból érkeznek. Az újonnan belépőknek gyorsan kellene alkalmazkodniuk a meglévő szervezeti kultúrához és a szabályokhoz, ami azonban időbe telhet és feszültséget okozhat. Ez különösen igaz, ha a szervezet merev szabályokat követ, amelyek nem feltétlenül egyeznek a korábbi munkahelyük gyakorlatával.

A szervezet lehetőséget kínál a köztisztviselőknek évente, hogy önkéntesen részt vegyenek konfliktuskezelési képzésen. A képzés segít az alkalmazottaknak megérteni a konfliktusok forrását és azok kezelésének módszereit, valamint javítja az együttműködési készségeket, ösztönzi az egyéni fejlődést és hozzájárul a pozitív munkahelyi légkör kialakításához.

## NYILATKOZAT

### diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve:	Kovács Viktória
A Hallgató Neptun kódja:	D6EQI7
A dolgozat címe:	A konfliktusok sajátosságai a közsféra és a versenyszféra szervezeteiben
A megjelenés éve:	2024,
A konzulens intézetének neve:	Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet
A konzulens tanszékének a neve:	Humántudományi és Szakképzési Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott diplomadolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlant állítottam, tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.


A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkor szellemi tulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitori rendszerébe. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelte után nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem könyvtári repozitori rendszerében.

Kelt: Budapest, 2024.04.15.

  
Hallgató aláírása


## NYILATKOZAT

Kovács Viktória (hallgató Neptun azonosítója: D6EQI7) konzulenseként nyilatkozom arról, diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót a záróvizsgán történő védésre javaslom / nem javaslom<sup>1</sup>.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem<sup>\*2</sup>

Kelt: 2024 év 04 hó 19 nap

 Dr. Fatahas I.  
belső konzulens