

## Szerzői jogi védelem

A szerző számára minden jog fenntartva!

Jelen szellemi terméket, illetve annak részleteit *tilos reprodukálni*, adatrendszerben *tárolni*, bármilyen formában részben vagy egészben a szerző engedélye nélkül *közölni*. A szerző által jelen formában közzétett szellemi termékben szereplő tartalom, tördelési forma, grafikai jelzésrendszer, színezés, elrendezés és minden más olyan jellemző, amely ebben az ajánlatban jelent meg először Magyarországon, a *szerző jogtulajdona*, annak a szerző engedélye nélkül bármilyen átvétele, másolása, felhasználása jogellenes, és a *felhasználót felelősség terheli*.

Ez a szellemi termék a szerzői jogról szóló 1999. évi LXXXVI. törvény rendelkezései alapján törvényi védelem alatt áll.

Bármely jog megsértése esetén a szerző anyagi követeléssel és egyéb jogi igénnyel léphet fel.

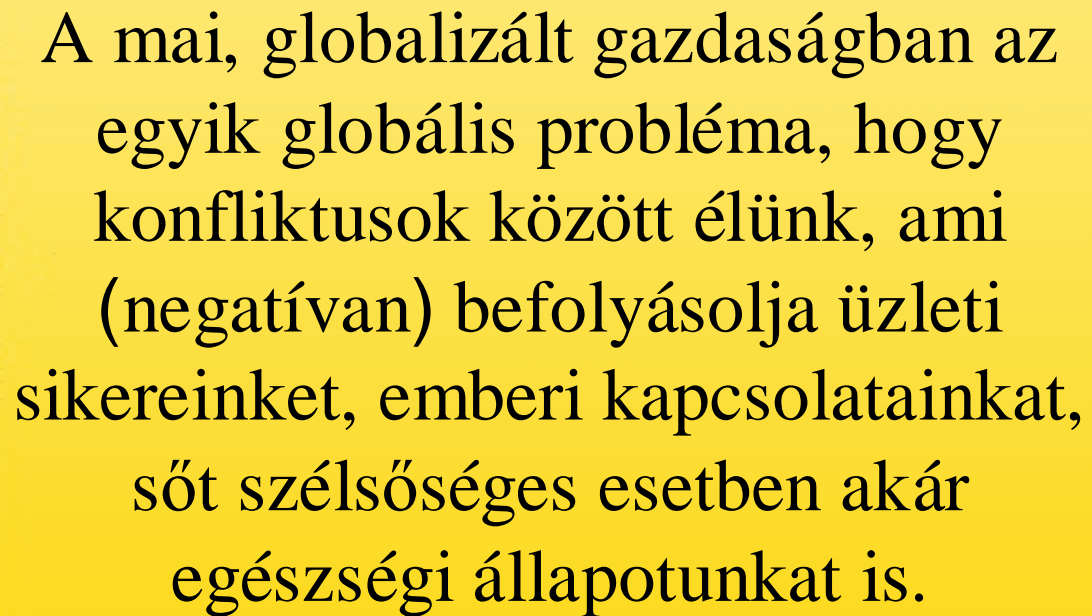
**Felejtsd el, amit a  
szervezetésről tudsz**



**Konfliktus**

**a**

**FŐSODORBAN**



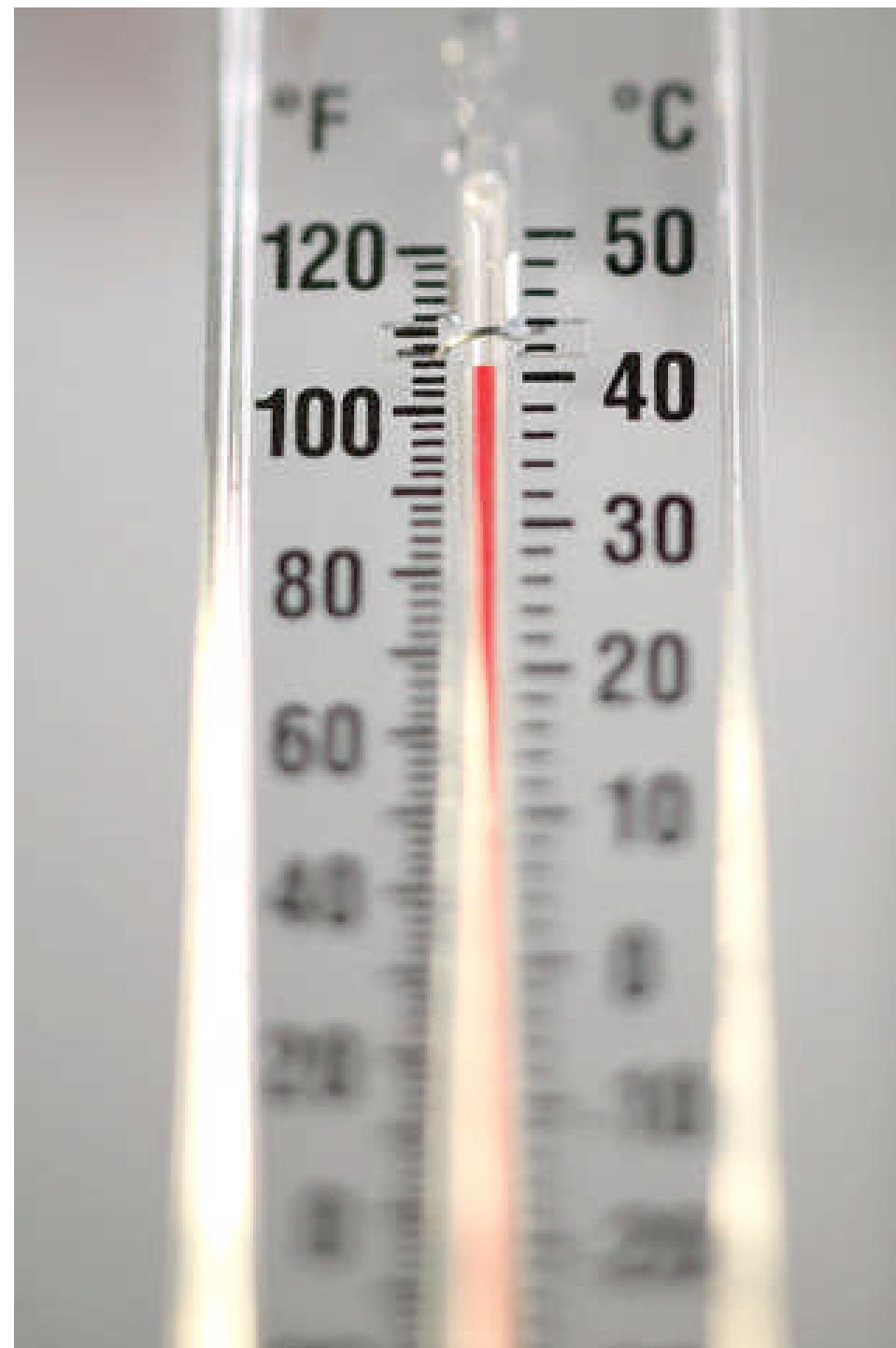
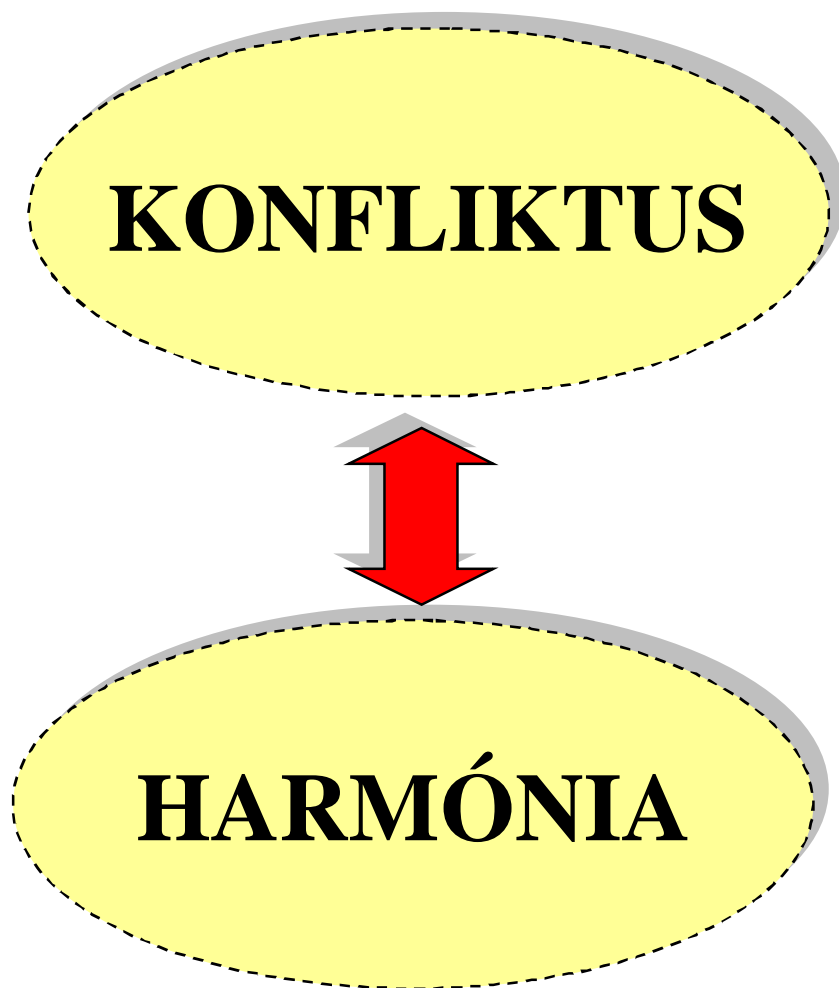
A mai, globalizált gazdaságban az egyik globális probléma, hogy konfliktusok között élünk, ami (negatívan) befolyásolja üzleti sikereinket, emberi kapcsolatainkat, sőt szélsőséges esetben akár egészségi állapotunkat is.



Természetesen van a konfliktusoknak pozitív hatása is, sok találmánynak, újításnak elindítója egy-egy konfliktus volt.

A mai üzletember naponta 8-10 konfliktushelyzettel is találkozhat, amelyek közül a szakemberek becslése szerint csak 20%-nak lehet pozitív hatása.

A többi 80% sajnos teljesen fölösleges és ártalmas

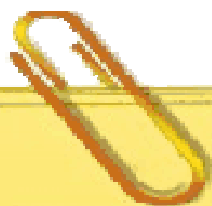


# A konfliktus fogalma

---

- A konfliktus nemzetközi kifejezés (a latin *conflictus* szóból ered), jelentése nézetkülönbség, összeütközés, összecsapás.
- A konfliktus egy olyan folyamat eredménye, amelyben valaki úgy érzi, hogy a másik fél egy számára fontos ügy megvalósításban akadályozza.
- A pszichológia szerint a konfliktus egy személy különféle törekvései, ill. különböző személyek törekvései közötti feszültség, melynek forrása az, hogy egyszerre nem érhető el minden cél, ill. nem valósítható meg minden törekvés.

**„A konfliktus az emberek v. emberek csoportjai közötti versengés egy formája. Akkor lép fel, ha két vagy több személy verseng olyan célokért vagy korlátozott javakért, amelyek – ténylegesen vagy az ő észlelésük szerint - nem érhetőek el mindannyiuk számára. Az ok tehát vagy az elosztandó javak tényleges hiánya, vagy csak a konfliktus szereplői érzik azt úgy.” (Boulding)**



**ÖNKORMÁNYZAT**

**vs.**

**CIVIL SZERVEZET**

## A konfliktusok megítélése

---

Hagyományos nézet szerint **ártalmas**, mert

- elvonja a menedzser figyelmét a fontos dolgokról,
- energiát és erőforrást igényel
- rossz vezetés eredménye

**Megszüntetni !**

Modern irányzat szerint **hasznos** lehet

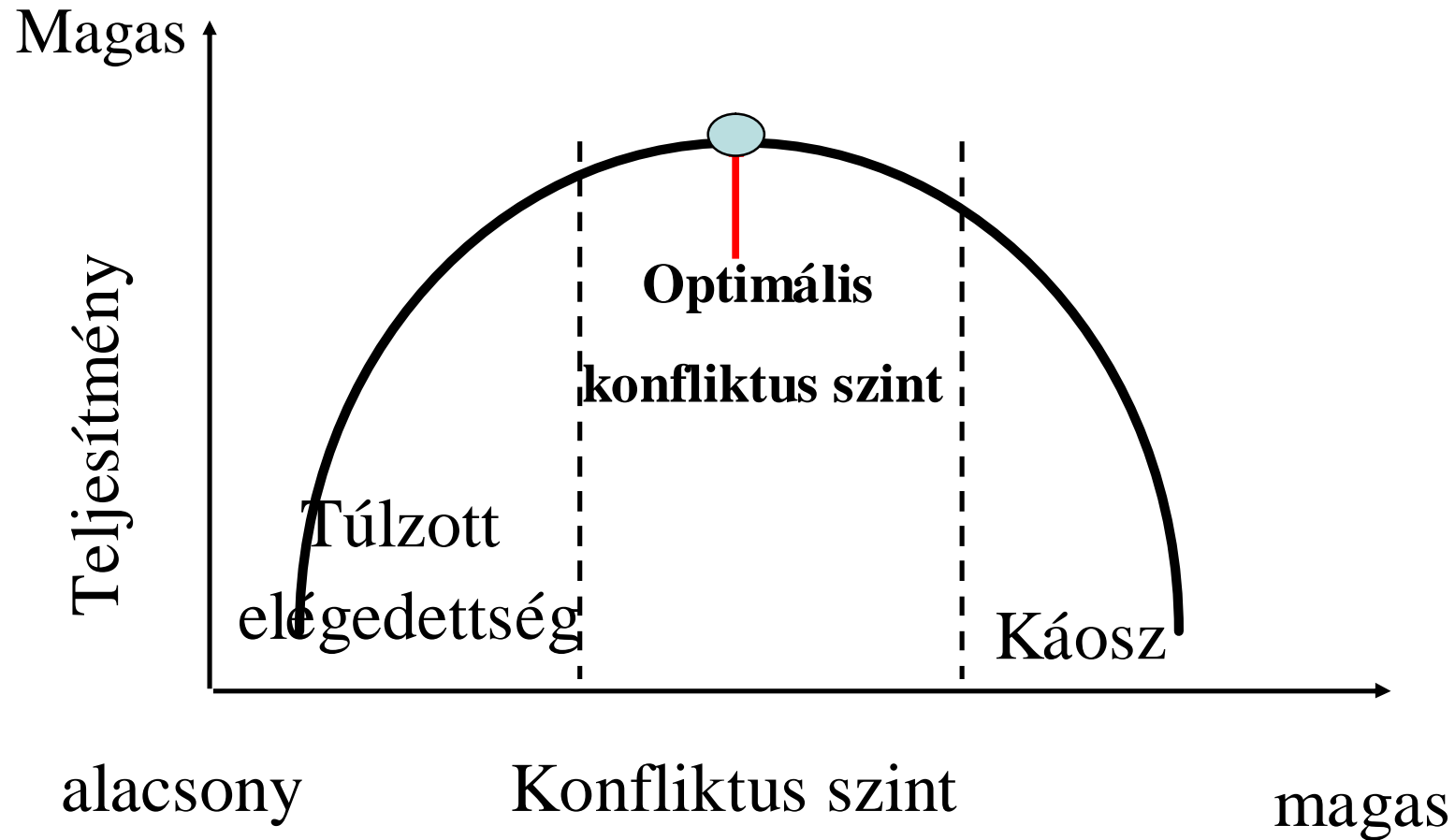
- elősegíti új taktika és stratégia kialakítását
- megakadályozza a túlzott megalégedettséget és kényelmességet

**Menedzselni !**



# Konfliktus és teljesítmény összefüggése

---



# A konfliktusok fajtái

---

- **Termékeny – konstruktív konfliktus (jó konfliktus):**  
mindkét fél számára kielégítően végződik
  - ✓ Fejleszti a problémamegoldó tevékenység minőségét
  - ✓ Tisztázza a kérdéseket
  - ✓ Enyhíti a feszültséget
  - ✓ Átláthatóvá teszi a hatalmi viszonyokat
  - ✓ Ilyen környezetben a konfliktus szereplői ötleteiket, véleményüket kreatívan tudják kifejezésre juttatni
  
- **Terméketlen – destruktív konfliktus (rossz konfliktus):**  
olyan konfliktus, amely a másik teljes megsemmisítésére törekszik
  - ✓ Egyértelműen rontja a csoport teljesítményét
  - ✓ További frusztrációt szül
  - ✓ Védekező magatartáshoz vezet
  - ✓ A csoport szétesését eredményezheti

# Konfliktusforrások

---

- **kommunikációs** (pl.: információ-torzulás);
- **strukturális** (nagyság vagy méret, heterogén összetétel, részvétel, vonalbeli és funkcionális szervezetek ellentéte, javadalmazási rendszer, erőforrások szűkössége, hatalom);
- **magatartási tényezők** (szükséglet, személyiség, értékrendi különbségek);

# Konfliktusok okai (Moore)

---

- **Kapcsolati konfliktusok**, amelyeket erős érzelmek, téves észlelések, sztereotípiák, kommunikációs zavarok, sorozatos negatív viselkedések okoznak.
- **Értékkonfliktusok**, amelyek azon alapulnak, hogy a gondolatokat és a viselkedéseket más kritériumok alapján ítélik meg a szereplők, az elérendő célokhoz eltérő érdekek kapcsolódnak, különböző a szereplők életfelfogása
- **Strukturális konfliktusok**, amelyek alapja a források egyenlőtlen elosztása, az egyenlőtlen kontrollálási lehetőségek, az egyenlőtlen hatalmi viszonyok, a földrajzi, fizikai, környezeti tényezők, amelyek gátolják a kooperációt és az időhiány
- **Információs eredetű konfliktusok**, amelyek alapja az információhiány, a téves információk, a vélemények eltérése abban, hogy mi a fontos információ, az információ eltérő értelmezése és az értékelés eltérő volta.
- **Érdekkonfliktusok**, amelyek oka az egymással ténylegesen szemben állók felfogása szerint ellentétben álló érdekek

## A konfliktusok okai (esettanulmány)

---

- Az érdekek látszólagos – és részben tényleges – ütközése
- A konfliktus súlyosbodásának időszakának idején az információk hiánya, ill. torzítása
- A személyes kapcsolatok elromlása, egymás intézményének sztereotip észlelése
- Az értékek különbözősége
- Strukturális probléma (külön tárgyalások az önkormányzattal, a minisztériumokkal, ahelyett, hogy átlátható, közös megegyezésekre jutottak volna)

# A konfliktus jellemzői, szerepe

---

- A konfliktus összeegyeztethetetlen különbségeket jelent, ami ellentétbe vezet;
- A konfliktus szónak pejoratív értelme van (ha valakinek konfliktusa van másokkal, az attól fél, hogy összeférhetetlen embernek tartják);
- A konfliktus egymás ellen irányul, a versengés pedig egy cél egymástól független elérésére;
- A konfliktusok mentén sarkítottan fejeződnek ki a különböző vélemények, érdekek, ez sarkallja az embereket, hogy a konfliktus ellenére is megfogalmazzák egymásra utaltságukat és előrevivő megoldásokat keressenek. Ilyen módon a konfliktusok egy magasabb rendű egyensúly hordozói (bizalomteli kapcsolatok alapjai is lehetnek, ha megfelelően kezelik őket);

# Konfliktusok területei, szintjei

---

- **Intrapersonális** (személyen belüli kívánatos ill. nem kívánatos alternatívák)
- **Interperszonális** (személyek közötti együttműködés - önérvényesítés)
- **Csoportközi**
- **Szervezetek közötti konfliktusok**
- **Társadalmi**

# Intrapersonális konfliktusok

---

Egymást kizáró célok közüli választás eredménye:

- Két kedvező alternatíva közötti választás: a döntést a célok motiváló ereje határozza meg;
- Két kedvezőtlen alternatíva közötti választás: a személy halogatja a döntést, amíg az egyik kényszerítő ereje ki nem váltja a cselekvést (gyakori a helyzetből való kilépés);
- Egy kedvező helyzet elérése és egy kedvezőtlen helyzet elkerülése: a cél megvalósítása egyszerre jár kedvező és kedvezőtlen hatásokkal; a megoldást a motivációk erősségbeli különbsége váltja ki;



# Szerepkonfliktusok

---

- **Szerep-kétértelműség:** az egyén számára nem világos a vele szemben támasztott elvárás;
- **Személyes szerepkonfliktus:** az egyszerre több szerepet is ellátó személy esetében az egyes szerepekkel kapcsolatos elvárások egymással konfliktusban állnak;
- **Szerepvesztés:** az egyén szerepét más veszi át;
- **Zavart szerep:** az egyén feladatainak ellátásaiba más személy beavatkozik, bizonytalanná téve az egyén szerepének tartalmát;

# Egyéni konfliktus-oldó reakciók

---

- **Elfojtás:** A környezeti normák tiltásai megakadályozzák valamely vágy kiélését. Az egyén próbálja az ezekhez kötődő vágyait nem létezőként kezelni. Ennek hatására a tagadó álláspont viselkedés válik meghatározóvá;
- **Racionalizálás:** Az egyén saját viselkedése alátámasztására, magyarázatára ésszerű, vagy annak látszó érveket talál ki, mellyel saját magát próbálja megnyugtatni;
- **Indulatátvitel:** Pozitív vagy negatív indulatok olyan személyekre irányítása, akik a konfliktusban nem érdekelt, védtelen vagy semleges személy;
- **Menekülés:** A konfliktus formális feloldása, a feszültséget indukáló helyzetből való fizikai eltávolodás;
- **Projekció:** A szorongást kiváltó konfliktus alapproblémáit másoknak, általában a külvilágnak tulajdonítja és annak szereplőit ellenségnek tekinti;

# Interperszonális konfliktusok

---

- **Versengés vagy kooperáció;**
- **Kooperációra való hajlandóság:**
  - saját személyiségjegy;
  - alkalmazott ösztönzők;
  - kommunikáció – *ez már önmagában konfliktuscsökkentő hatású;*

# Csoportközi konfliktusok

---

3 jellegzetes forrása:

- Személyközi konfliktusok
- Célfkonfliktusok
- Erőforrás konfliktusok

A csoportközi konfliktusok kezelése:

- Szabályok, folyamatok kialakítása
- Felsőbb fórumok igénybevétele
- Határok oldását szolgáló pozíciók
- Csoportmunka

# A konfliktus-megoldás formái (1)

---

## ➤ Jog előtti, nem erőszakos megoldási formák

Amikor a döntést a felek maguk hozzák meg:

- ✓ a konfliktus elkerülése,
- ✓ az informális megbeszélés
- ✓ a közvetlen tárgyalás
- ✓ facilitáció, mediáció

Amikor a döntést semleges szakértő hozza meg

- ✓ arbitráció vagy döntőbírósi megoldás

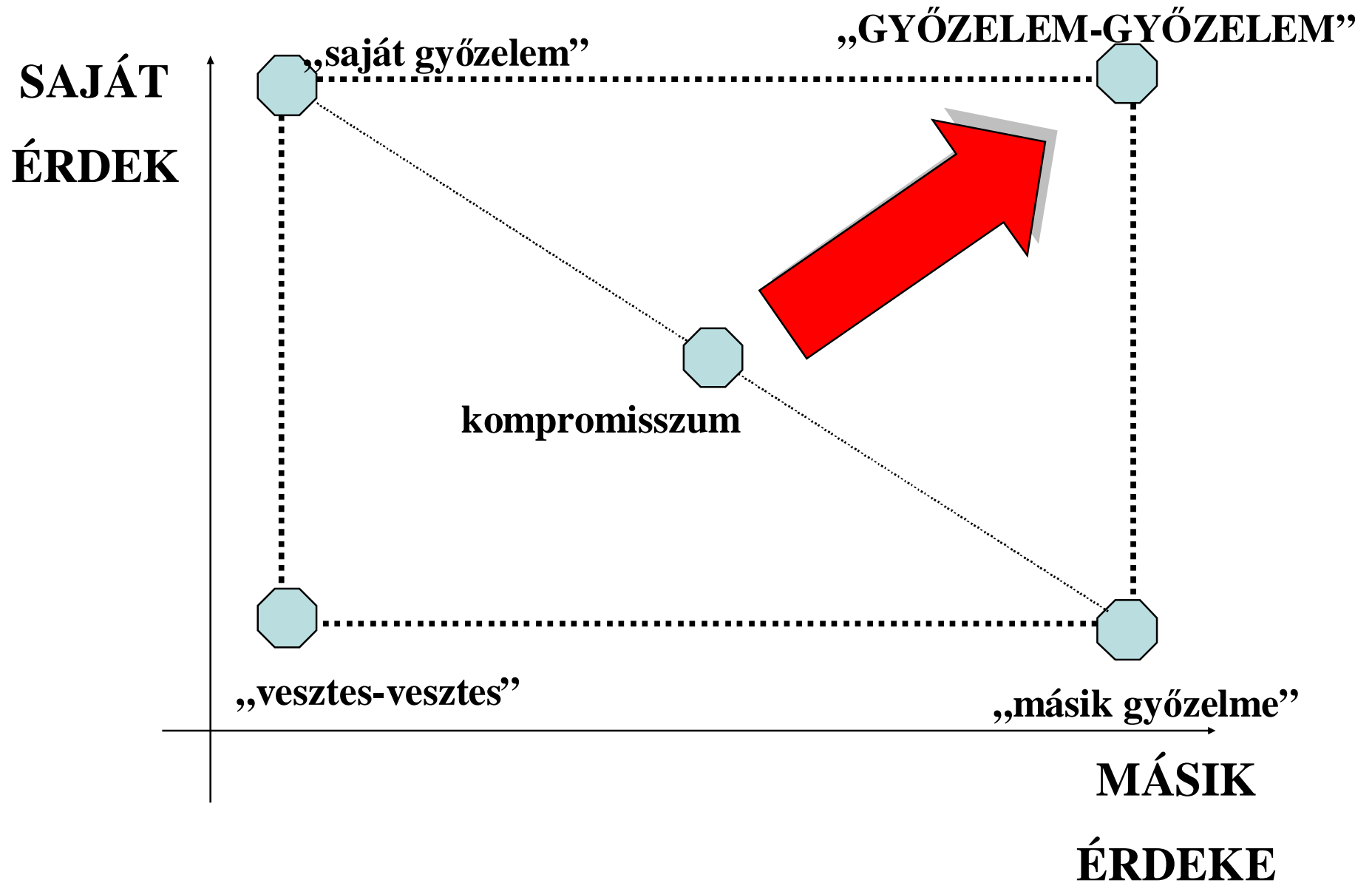
## ➤ Jogi megoldás

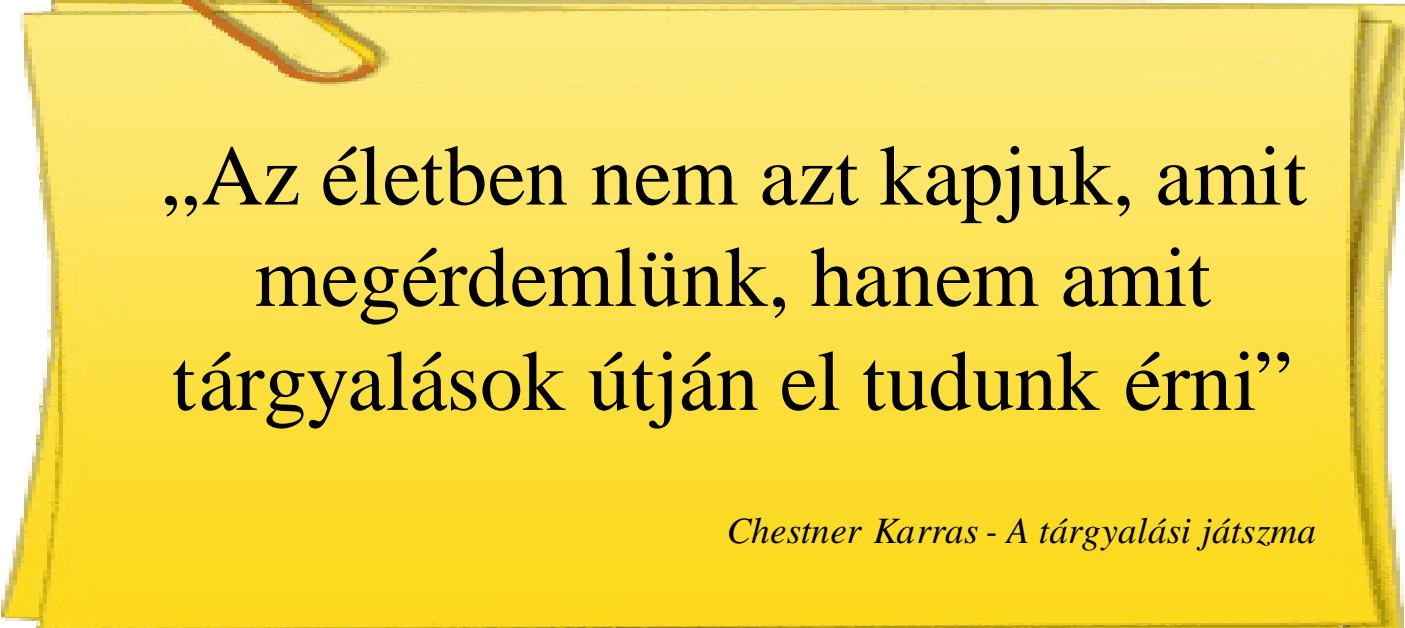
- ✓ bírósági eljárások
- ✓ perek

## ➤ Jogon kívüli (erőszakos) megoldások

- ✓ erőszak nélküli direkt akció
- ✓ erőszakos megoldás, fizikai kényszerrel

# Konfliktus kezelési stílusok



A yellow sticky note with a paperclip at the top left corner. The note has a slightly torn edge on the right side. The text is written in a black serif font.

„Az életben nem azt kapjuk, amit  
megérdemlünk, hanem amit  
tárgyalások útján el tudunk érni”

*Chestner Karras - A tárgyalási játszma*

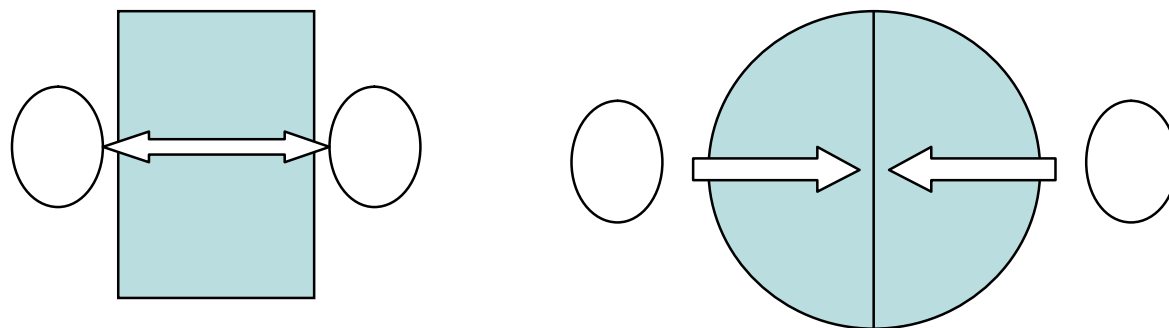
# A lehetséges tárgyalási módok - versengő, együttműködő stratégia

	Pozicionális tárgyalás (alku)	Érdeken alapuló tárgyalás
<b>Alanya</b>	Előre meghatározza, hogy mit akar elérni és meddig hajlandó elmenni	Nincsenek előre megszabott határok a résztvevőknél
<b>Cél</b>	Minél nagyobb győzelem, fölény elérése a másikkal szemben	A felek érdekeinek és szükségleteinek egyidejű kielégítése
<b>Stratégia</b>	A másik gyenge pontjainak kifürkészése, saját pozíció erősítése	Az együttműködés, a legjobb közös megoldás kidolgozása
<b>Módszer</b>	Információt nem ad ki, mert az a saját pozíciót gyengíti, másikat erősíti	Információcserén alapszik
<b>Léggör</b>	Bizálmatlan, taktikázó	Bizalmas
<b>Időszükséglet</b>	Kevés	Sok
<b>Elosztandó javak, erőforrások</b>	Az erőforrások végesek (vagy legalábbis a felek így érzik)	A források kiegészíthetők, bővíthetők
<b>Eredmény, hatás</b>	Elrontja a kapcsolatot, a vesztes frusztrált és idővel visszavág	Nagyobb megelégedettség, megőrzi a kapcsolatot a felek között



## A pozicionálás alku jellemzői

---

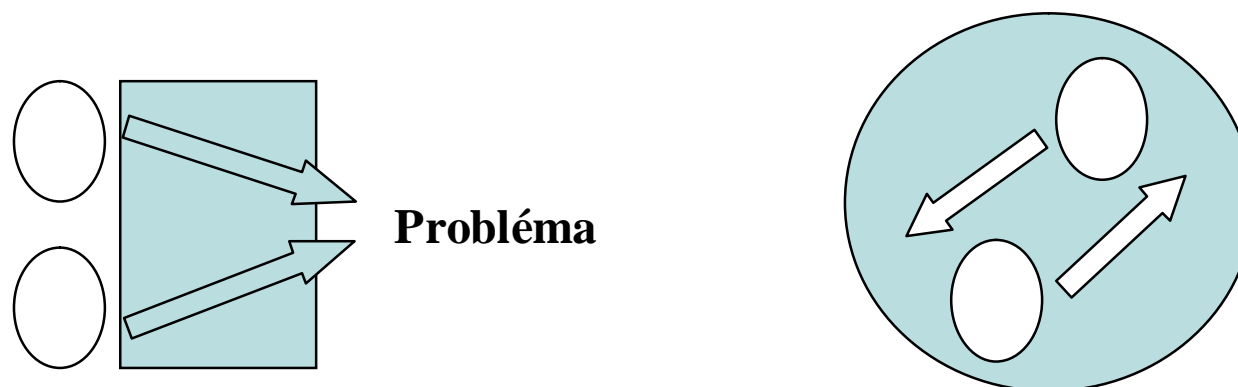


### **A felek a minél nagyobb győzelem érdekében:**

- a nyitó pozíciójukat magasan határozzák meg
- gyakran elhallgatnak lényeges információkat a másik fél elől
- olyan valótlan dolgokat állítanak, amelyek a saját pozíciójukat erősítik
- különféle fenyegetések hangozhatnak el a vita során

# Az érdeken alapuló tárgyalás jellemzői

---



## A felek a közös megegyezés érdekében:

- megosztják egymással a rendelkezésükre álló információkat
- együtt törekszenek az összes fél számára kielégítő megoldás megtalálására
- nem a hatalmi viszonyok, hanem a valós érdekek kapnak elsőbbséget

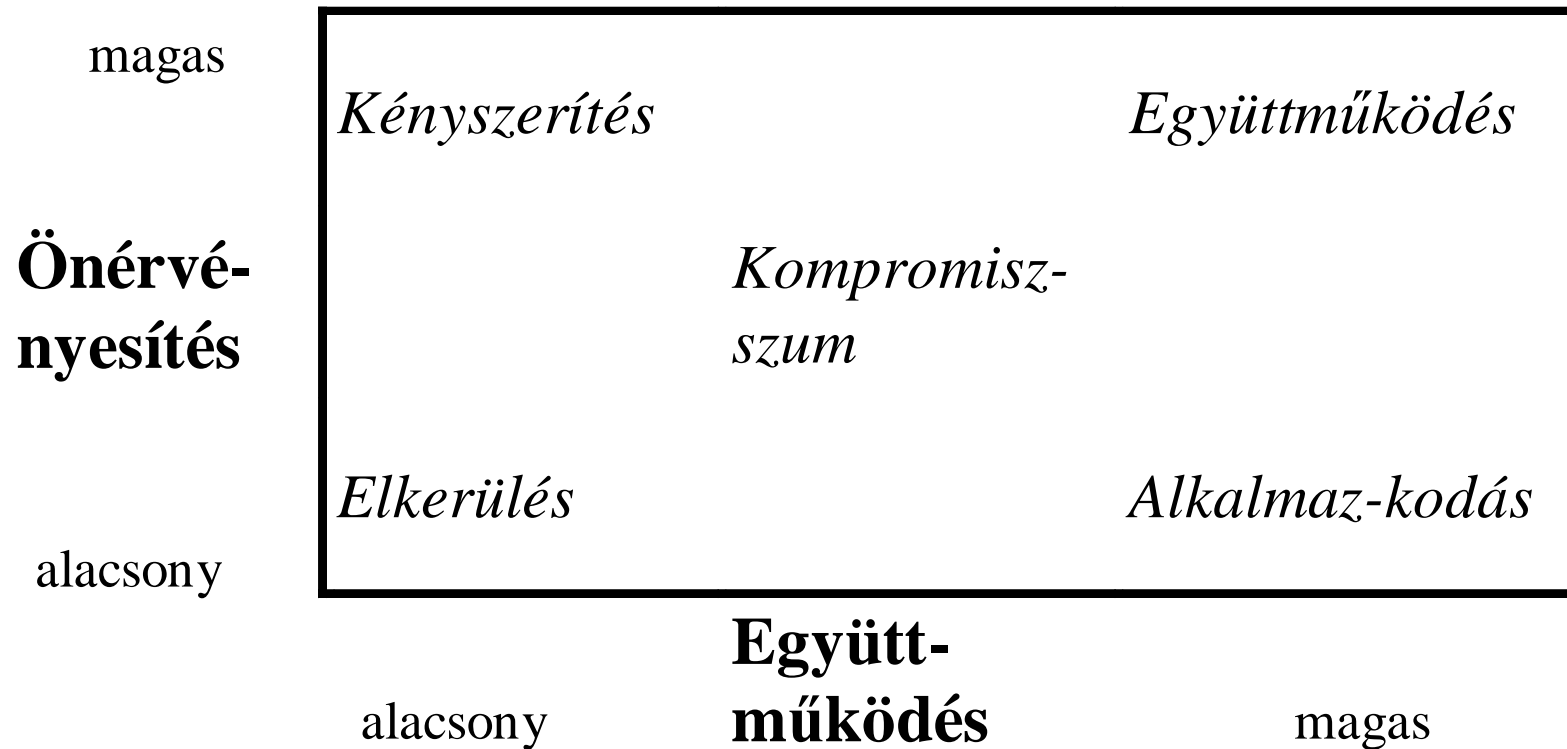
# Az emberek közötti kapcsolat 6 fajtája

---

- Én nyerek – Te veszítesz
- Én veszítek – Te nyersz – „Füles szindróma”
- Én is veszítek – Te is veszítesz
- Én nyerek
- Én is nyerek – Te is nyersz
- Én is nyerek – Te is nyersz – vagy nincs üzlet

# Konfliktus kezelési stílusok

---



***Ken Thomas féle modell***

# Stílusok

---

- **Kényszerítés, versengés**  
(erőteljesen törekszem saját célom elérésére és nem vagyok tekintettel a másik fél céljaira)
- **Elkerülés**  
(nem erőltetem saját célomat, de nem kooperálok a másik céljának elérése érdekében sem)
- **Kompromisszum**  
(engedek saját érdekeimből, de ugyanezt elvárom a másik féltől is)
- **Alkalmazkodás**  
(nem erőltetem saját célomat, viszont kooperálok a másik céljának elérése érdekében)
- **Együttműködés**  
(elfogadjuk a másik fél érdekeit, miközben érvényt szerzünk saját érdekeinknek is)

# Kényszerítés, versengés

---

## Konfliktusos, egymás elleni akciók

- Ez a stílus hatékony, ha a fennálló helyzetet a következők jellemzik:
  - Gyorsaság, veszélyesség
  - Fontos, kellemetlen akciók
  - A cég számára döntő fontosságú esetek
  - Nem versengő egyénekkel szemben

# Elkerülés

---

Kikerülni a másik teréből, feladni, vesztesen elvonulni

- Ez a stílus hatékony, ha a fennálló helyzetet a következők jellemzik:

- Vannak más, sokkal fontosabb dolgok
- Nincs esély az önérdek érvényesítésre
- A saját érdek érvényesítése több gondot okoz, mint előnyt
- Az információszerzés fontosabb, mint az azonnali döntés
- Mások hatékonyabban oldhatják fel
- Egyszerűen egy félreértés miatt alakult ki

# Kompromisszum

---

Megosztani, alkat kötni, igényeket csökkenteni

- Ez a stílus hatékony, ha a fennálló helyzetet a következők jellemzik:
  - Azonos hatalmú ellenfelek, és a célok egymást kölcsönösen kizáróak (az egyik annyit veszít, amennyit a másik nyer)
  - Átmeneti megoldás keresése
  - Azonnal kell elfogadható megoldás
  - Időbeli korlátok



# Alkalmazkodás

---

Megadással veszíteni, közeledni a másikhöz, barátilag segíteni

- Ez a stílus hatékony, ha a fennálló helyzetet a következők jellemzik:
  - Ha tudjuk, hogy mi tévedtünk
  - A másik fél számára sokkal fontosabb a dolog
  - Vesztes helyzetben a veszteség csökkentésére
  - Ha a harmónia és a stabilitás fontos

# Együttműködés

---

## Problémamegoldás, nézetek ütköztetése

- Ez a stílus hatékony, ha a fennálló helyzetet a következők jellemzik:
  - Mindkét fél szempontjából fontosabb az ügy, mintsem hogy kompromisszumot köthetnének
  - Egyetértenek a célokban, de abban nem, hogy hogyan valósítsák meg azokat.
  - A cél a tanulás
  - A megoldás csak különböző nézetek ütköztetésével érhető el
  - A kapcsolatnak érzelmi gátjai vannak.

# A tárgyalással való elégedettség

---

- **A tárgyalás tárgyára, kimenetelére vonatkozó elégedettség** (elégedett a fél, ha olyan eredmény születik, amely megfelel elvárásainak, valós érdekeinek);
- **a megbeszélés módjára, folyamatára vonatkozó elégedettség** (befolyásolni tudta a döntéshozatalt, kapott időt véleménye kifejtésére);
- **a pszichológiai körülményekre vonatkozó elégedettség** (ha úgy érzi a résztvevő, hogy emberi méltóságukat meg tudták őrizni);



**Az elégedettség háromszöge**

# Facilitáció és mediáció

---

A *facilitáció és a mediáció* a konfliktuskezelésnek két olyan módszere, amellyel segíteni lehet a konszenzuson alapuló döntések létrejöttét. Mindkettő olyan tárgyalási forma, ahol a tárgyalási technikákban jártas, semleges harmadik felet vonnak be a tárgyalási folyamatba;

**Facilitáció:** A facilitáció során egy külső, semleges személy – a facilitátor – segít a csoportnak a döntéshozatalban, a probléma meghatározásában és megoldásában. A facilitátor a döntéshozatal, a problémamegoldás *folyamatát* teszi hatékonyabbá, a döntést azonban a csoport hozza meg;

Fontos, hogy a facilitátor személye mindenki számára elfogadható legyen;

A facilitátor mindig az egész csoport jelenlétében dolgozik;

# Mediáció

---

**Mediáció:** erre a módszerre akkor kerül sor, ha a felmerült konfliktusok miatt a vitában résztvevők nem tudnak kommunikálni már egymással;

Itt a mediátor feladata kifejezetten az, hogy segítse a feleket a konfliktushelyzet megoldásában;

A mediátor külön is dolgozhat a felekkel, ha a konfliktus olyan természetű, vagy olyan súlyos, hogy az látszik célszerűnek, de dolgozhat együtt is velük;

A mediáció sokban hasonlít a facilitációra, de a mediáció során sokkal több konfliktusra, feszültségre, nehéz helyzetre lehet számítani;

## A mediáció előnyei

---

- Az egyéni vitákban könnyebben megállapodásra lehet jutni, mindenki kifejtheti valódi álláspontját, és az érintettek maguk dönthetnek a vitás kérdésekben;
- A mediáció gyorsan elérhető szolgáltatás;
- Lehetőséget nyújt olyan formák elfogadására, melyek a „hivatalos útnál” emberközelibben tudja oldani a konfliktusokat;
- Tehermentesíti az igazságszolgáltatást;

## Kedvező körülmények a mediációhoz

---

- az együttműködés mindkét fél számára fontos,
- a felek nem akarják kiadni a kontrollt a kezükből, hanem szeretnék befolyásolni a vita kimenetelét,
- nincs nagy különbség a felek pozíciójában,
- fontos az időfaktor
- fontos számukra a titoktartás, az ügy bizalmas kezelése
- egyik fél sem akar bírósági eljárást
- érzelmileg érintettek a felek az ügyben

# A mediáció résztvevői

---

- Az ügy érintettjei (személyesen jelen kell lenniük, jogi képviselő is részt vehet, de nem helyettesítheti)
- A jelenlevőknek felhatalmazással kell rendelkezniük a vitás kérdésekre vonatkozó megállapodás megkötésére
- Akinek az adott témában döntéshozó pozíciója van
- Akik utólag veszélyeztethetik a megállapodás betartását



# A konfliktus folyamata, szakaszai

---

**1. Előző állapotok, vagy látens konfliktus**

**2. Észlelt konfliktus**

**3. Átértett konfliktus**

**4. Kézzel fogható konfliktus**

**5. A konfliktus feloldása/elnyomása**

**6. Konfliktus utóhatások**

# Konfliktus-intenzitás skála

---

Megsemmisítő  
konfliktus

- A másik fél megsemmisítésére tett nyílt erőfeszítés
- Agresszív fizikai támadások
- Fenyegetések, ultimátumok
- Nyers szóbeli támadás
- Mások nyílt számonkérése, felelősségre vonása

Nincs  
konfliktus

- Kiseb félreértés, egyet nem értés
- Harmónia

# A konfliktus lefutása

---

A tényleges konfliktus az intenzitás skála valamely pontján kezdődik és két jellegzetes lefutása lehet:

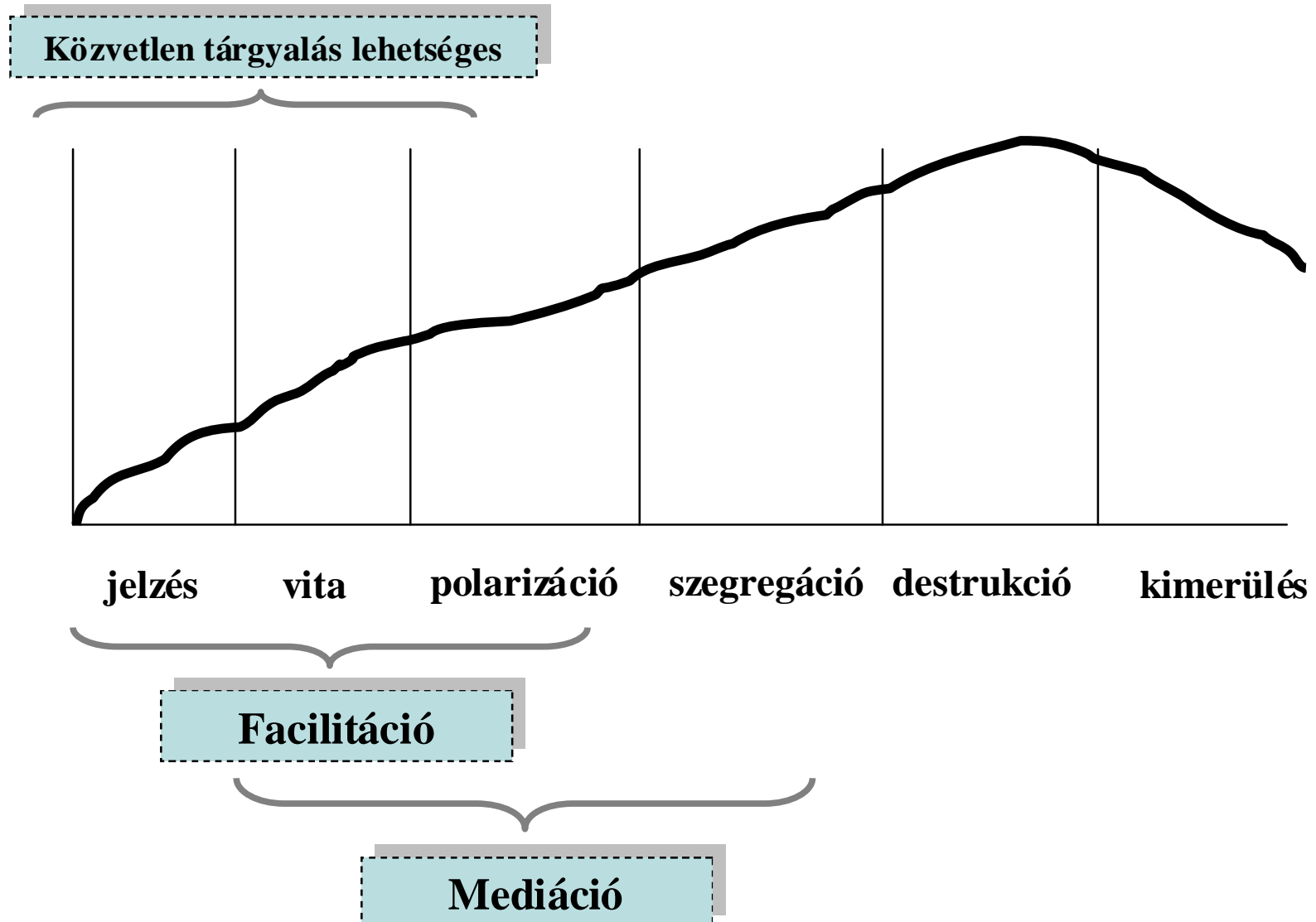
- **A kezdeményezés-reakció-viszontválasz-reakció folyamatában egyre nagyobb amplitúdóval halad a konfliktus kiéleződése felé**

Eredménye: a konfliktus megoldatlan marad, vagy az egyik fél nyers hatalmi eszközökkel, erőszakkal oldja meg a konfliktust, vagy valamelyik fél távozik a szervezetből

- **Az amplitúdó csillapodó, és a megoldás, megegyezés irányába vezet**

Eredménye: sikeres problémamegoldás, a konfliktus érdemi lezárása

# Konfliktuskezelő technikák és a feszültség változása a konfliktus különböző fázisaiban



# A mediáció lépései

---

- Kapcsolatfelvétel a felekkel
- Megállapodás a mediáció kereteiben
- A mediációs ülés megkezdése
- A probléma megfogalmazása, napirend felállítása
- Tárgyalás
- A rejtett érdekek, szükségletek, és mögöttes információk feltárása, megosztása egymással
- A lehetséges megoldásmódok kidolgozása
- A felmerült megoldásmódok értékelése
- A végső megállapodás
- Formális megállapodás



**ITT A VÉGE**  
**!!!**