



ÁROP-2.2.22-2013-2013-0001  
„Képzés a konvergencia régióban lévő önkormányzatoknak”

## 1. pillér

Fenntartható önkormányzat e-learninges képzés

Teljesítésigazolás  
2014.

**Kowalik Tamás**

felhasználási szerződés elkészítendő műre

### 1. modul

**Adaptív kihívások,  
konfliktus és konfliktusmenedzsment  
tutorálási segédanyag kézirat**

Jóváhagyta: Tózsza István

Nemzeti Közszolgálati Egyetem  
Postacím: 1581 Budapest, Pf.: 15.  
Cím: 1083 Budapest, Ludovika tér 2.  
Telefon: +36(1)432-9000  
Web: [www.uni-nke.hu](http://www.uni-nke.hu)

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség  
[www.ujszecsenyiterv.gov.hu](http://www.ujszecsenyiterv.gov.hu)  
06 40 638 638



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

# TUTORÁLÁSI SEGÉDLET

## 1. MODUL

Miért jár jellemzően konfliktussal az adaptív kihívás?

Magyarázat: Az adaptív kihívások a jelenleg létező attitűdök, értékek, beidegződések feladásával kezelhetők, azaz változtatással, értékváltással. Ez egyben szükségessé teszi a jelen állapot felülvizsgálatát.

Mit igényelnek az adaptív kihívások?

Magyarázat: Az adaptív kihívások szükségképpen a jelenleg létező attitűdök, értékek, beidegződések feladásával kezelhetők.

Mi jellemző a mindennapi technikai kihívásokra?

Magyarázat: A mindennapi/technikai kihívások nem igényelnek attitűd-, ill. értékváltást ezek esetében a probléma és a megoldás is világosan látható.

Miért okoz nehézséget az adaptív kihívásokkal való szembenézés?

Magyarázat: Az adaptív kihívásokkal ellentétben, a mindennapi/technikai problémák esetében a probléma és annak megoldása is világos, az adott know-how-val/szakértelemmel, eljárással e problémák könnyen orvosolhatók.

Mely két nagy kategóriát tudjuk megkülönböztetni a konfliktusokon belül?

Magyarázat: Az egyik konfliktus típus interperszonális jellegű, melyet az egyének eltérő jellemzőik generálnak, a másik pedig különböző foglalkozású vagy szakterületű emberek között alakul ki.

Miből adódik a személyes konfliktus?

Magyarázat: A szocializálódás körülményeitől, neveltetéstől, társadalmi háttértől, kultúrától, értékrendtől egyaránt függő egyéniségtől, mely egyénekenként változik.

Mi alakíthatja személyiségünket?

Magyarázat: Személyiségünk függ a szocializálódás körülményeitől.

Személyes konfliktuson belül mely két konfliktus típust különböztethetjük meg?

Magyarázat: Az egyik típusnál a felekhez kötődő külső események, míg a másikonál inkább a személyes kapcsolathoz konkrétan kötődő kérdések a vita tárgyai.

Mi lehet a szervezeti problémát kiváltó ok az alábbiak közül?

Magyarázat: Kiegyensúlyozatlan hatalmi rendszerek, csoporton belüli nagyarányú státuszkülönbségek.

A szervezeti konfliktus...

Magyarázat: Szervezeti és személyes konfliktus is lehet pozitív vagy negatív kimenetelű.

Mitől függ, hogy a szervezeti konfliktus előnyére válik-e a szervezetnek?

Magyarázat: A konfliktusmenedzsmenttől függően a szervezeti konfliktus előnyére is válhat a szervezetnek, felszínre hozhatja azokat az elfojtott véleményeket, ötleteket, ami aztán a közösség egyik erőssége lehet.

Melyek a konfliktusra adott reakciók típusai?

Magyarázat: Konfliktusra adott reakciók típusai, viselkedésmódok, vagyis a konfliktuskezelés módjai egyénenként és szituációnként eltérőek lehetnek.

Az alábbiak közül melyik lehet a kompromisszum-kereső viselkedésmód jellemzője?

Magyarázat: A kompromisszum-keresés közös megegyezésre törekvő, középutat kereső viselkedésmód, ahol a célok és a probléma-megoldás prioritást élveznek, és ennek elérése érdekében integráltabb együttműködés mutatkozik a csoport tagjai között.

Honnan tudjuk, melyik helyzetben milyen konfliktuskezelési módot alkalmazzunk?

Magyarázat: Nem lehet a különböző típusú konfrontációkat ugyanazzal a technikával elsimítani. Azt, hogy épp mely módot érdemes használni egy konfrontáció kezelésénél, több tényező befolyásolja.

Melyik viselkedésmódra jellemző a következő mondat: "Ha nem csinálod meg, én..."

Magyarázat: A felek a másik érdekeit figyelmen kívül hagyva próbálnak saját igényüknek megfelelő eredményre jutni. Sokszor befolyást és hatalmat felhasználva érvényesítik az érdekeket, minden alárendelve azoknak.

Melyik viselkedésmódra jellemző a következő mondat: "Beszéljünk róla később..."

Magyarázat: A viselkedésmód használata lehet afféle diplomatikus problémakerülés, vagy az ellentétek megtárgyalásának későbbre halasztása céljából, illetve legtöbb esetben egyszerűen csak egy nem kívánatos szituáció eliminálása.

Melyik viselkedésmódra jellemző a következő mondat: "Csatlakozom..."

Magyarázat: A saját érdekeit, véleményét háttérbe szorítja más érdekérvényesülése érdekében. Önfeláldozó-jellegű magatartás.

Melyik viselkedésmódra jellemző a következő mondat: "Meggyőztél..."

Magyarázat: A saját érdekeit, véleményét háttérbe szorítja más érdekérvényesülése érdekében. Önfeláldozó-jellegű magatartás.

Melyik viselkedésmódra jellemző a következő mondat: "Hogyan tudnánk megoldani?"

Magyarázat: Olyan megoldás keresésére törekszik, mely kielégíti mindkét fél összes igényét és érdekét.

Melyik viselkedésmódra jellemző a következő mondat: "Én engedek ebben, Te engedsz abban..."

Magyarázat: Közös megegyezésre törekvő, középutat kereső viselkedésmód.

Melyik viselkedésmódra jellemző a következő mondat: "Úgy teszem, ahogy mondtad..."

Magyarázat: A saját érdekeit, véleményét háttérbe szorítja más érdekérvényesülése érdekében. Önfeláldozó-jellegű magatartás.

Melyik viselkedésmódra jellemző a következő mondat: "Jobban tennéd, ha..."

Magyarázat: A felek a másik érdekeit figyelmen kívül hagyva próbálnak saját igényüknek megfelelő eredményre jutni.

Melyik viselkedésmódra jellemző a következő mondat: "Nem vagyok felhatalmazva..."

Magyarázat: Az egyén nem fejt ki álláspontját az adott problémáról, sőt sokszor fel sem ismeri a konfliktushelyzetet, vagy legalábbis nem tulajdonít neki nagy jelentőséget. Ez lehet afféle diplomatikus problémakerülés, vagy az ellentétek megtárgyalásának későbbre halasztása céljából, illetve legtöbb esetben egyszerűen csak egy nem kívánatos szituáció eliminálása.

Melyik viselkedésmódra jellemző a következő mondat: "Fifti-fifti..."

Magyarázat: Közös megegyezésre törekvő, középutat kereső viselkedésmód. A felek kooperációja mindkét fél számára lemondásokkal jár, viszont elkerülhető a konfliktus eluralkodása.

Mely konfliktuskezelési módot használná, ha gyors, határozott cselekvések szükségesek (pl. vészhelyzetekben)?

Magyarázat: Szűkös időkeretek esetén való problémamegoldásnál kiválóan alkalmas. Ezen módnál a fő döntéshozó döntése érvényesül, így a tárgyalásokra, egyeztetésekre fordítandó idő megspórolható.

Mely konfliktuskezelési módot használná, amikor két egyenlően erős fél elkötelezett kölcsönösen egymást kizáró célokért küzd?

Magyarázat: Egy igen komplex, sokrétű probléma megoldásánál is alkalmazható viselkedésmód, mely a felek megegyezésén alapuló, középutat kereső módszer.

Mely konfliktuskezelési módot használná, ha hosszú távú nagyobb előnyök vannak kilátásban?

Magyarázat: Célszerű olyan konfliktuskezelési módot alkalmazni, amellyel a vitás felek nem sértik egymás igényeit, érzéseit. Tisztelik egymás érdekeit, és olyan megoldásra törekednek, melyből érzelmileg mindkét fél sértetlenül marad. Olyan megoldás keresésére törekszik, mely kielégíti mindkét fél összes igényét és érdekét.

Az alábbiak közül melyik a személyes konfliktus szinonimája?

Magyarázat: Személyes konfliktus két összeférhetetlen célokkal rendelkező fél, egyén ellentéte.

Az alábbiak közül melyik NEM jellemző a szervezeti konfliktusra?

Magyarázat: Szervezeti konfliktus általában két vagy több különböző foglalkozású vagy különböző szakterületű személy/csoport között lép fel. Ezen személyek vagy csoportok *eltérő látásmóddal* rendelkeznek, illetve más és más munkakörnyezet veszi őket körül. A szervezeti konfliktus folyamatosan fellépő jelenség, ugyanakkor nem *feltétlenül* negatív.

Melyek a szervezeti konfliktusra adott reakciók az alábbiak közül?

Magyarázat: Minden esetben a szervezetre néző valódi veszély az, hogy tabutémák maradnak feldolgozatlanul, megfosztva az adott szervezetet a változás ill. változtatás lehetőségétől.

Általánosan milyen reakciót válthat ki egy konfliktus az egyénből?

Magyarázat: Akár szervezeti, akár személyes konfliktusról legyen is szó, az minden esetben kihat a felekre, csoportokra, vagy az egész szervezetre. Az egyén reakciója általában a stressz, frusztráció, munkához való motiválatlan hozzáállása, stb.

Mely viselkedésmódra jellemzőek a következők: mindkét fél igényének teljes kielégítésére törekvő magatartás?

Magyarázat: A kompromisszum-kereső magatartáshoz nagyon hasonló, a felek közötti kooperációra törekvő viselkedésmód.

Mely viselkedésmódra jellemzőek a következők: önérvényesítő, nem kooperatív, hatalom-orientált viselkedésmód?

Magyarázat: A felek a másik érdekeit figyelmen kívül hagyva próbálnak saját igényüknek megfelelő eredményre jutni. Sokszor befolyást és hatalmat felhasználva érvényesítik az érdekeket, minden alárendelve azoknak.

Mely viselkedésmódra jellemzőek a következők: visszahúzódó, kevésbé önérvényesítő magatartás, nem együttműködő?

Magyarázat: Az egyén nem fejt ki álláspontját az adott problémáról, sőt sokszor fel sem ismeri a konfliktushelyzetet, vagy legalábbis nem tulajdonít neki nagy jelentőséget. Ez lehet afféle diplomatikus problémakerülés, vagy az ellentétek megtárgyalásának későbbre halasztása céljából, illetve legtöbb esetben egyszerűen csak egy nem kívánatos szituáció eliminálása.

Mely viselkedésmódra jellemzőek a következők: kevésbé önérvényesítő, de együtt működő, beletörődő magatartás?

Magyarázat: A saját érdekeit, véleményét háttérbe szorítja más érdekérvényesülése érdekében. Önfeláldozó-jellegű magatartás.

Mely viselkedésmódra jellemzőek a következők: közös megegyezésre törekvő, középutat kereső viselkedésmód?

Magyarázat: Mindkét fél felad bizonyos elveket, érdekeket a közös megoldás reményében. A felek kooperációja mindkét fél számára lemondásokkal jár, viszont elkerülhető a konfliktus eluralkodása.

Mely viselkedésmódra jellemző a „kecske is jól lakik, de a káposzta is megmarad” elv?

Magyarázat: Mindkét fél felad bizonyos elveket, érdekeket a közös megoldás reményében. A felek kooperációja mindkét fél számára lemondásokkal jár, viszont elkerülhető a konfliktus eluralkodása.

Mely viselkedés- és konfliktuskezelési módokra jellemző a "győztes-vesztes" végkimenetel?

Magyarázat: Úgy is csoportosíthatjuk a konfliktuskezelési módokat, hogy a felek az adott konfliktusból győztesként vagy vesztesként kerülnek ki. Abban az esetben, amikor mindkét fél pozitívan kerül ki a konfliktusból, tehát nem sérül, „győztes-győztes” szituációról, ellenkező esetben „vesztes-vesztes” szituációról, illetve egyoldalú nyereség esetén „győztes-vesztes” szituációról beszélhetünk.

Mely viselkedés- és konfliktuskezelési módra jellemző a "vesztes-vesztes" végkimenetel?

Magyarázat: Úgy is csoportosíthatjuk a konfliktuskezelési módokat, hogy a felek az adott konfliktusból győztesként vagy vesztesként kerülnek ki. Abban az esetben, amikor mindkét fél pozitívan kerül ki a konfliktusból, tehát nem sérül, „győztes-győztes” szituációról, ellenkező esetben „vesztes-vesztes” szituációról, illetve egyoldalú nyereség esetén „győztes-vesztes” szituációról beszélhetünk.

Mely viselkedés- és konfliktuskezelési módokra jellemző a "győztes-győztes" végkimenetel?

Magyarázat: Úgy is csoportosíthatjuk a konfliktuskezelési módokat, hogy a felek az adott konfliktusból győztesként vagy vesztesként kerülnek ki. Abban az esetben, amikor mindkét fél pozitívan kerül ki a konfliktusból, tehát nem sérül, „győztes-győztes” szituációról, ellenkező esetben „vesztes-vesztes” szituációról, illetve egyoldalú nyereség esetén „győztes-vesztes” szituációról beszélhetünk.

Mely konfliktuskezelési mód esetében fordulhat elő, hogy a döntés a helyzet nem teljes ismertének alapján született?

Magyarázat: Ezen viselkedésmód együttműködő képességét tekintve abszolút negatív. A csoport tagjai közötti integritás rendkívül alacsony, van egyáltalán nincs, így valódi problémamegoldásra nincs kilátás. Sokszor nem teljes a rálátása a problémára a döntéshozónak, mégis hatalmát felhasználva ő dönti el az eset végkimenetelét.

Mely konfliktuskezelési mód csapdája lehet, hogy a végén senki sem teljes mértékben elégedett?

Magyarázat: A viselkedésmód a „kecske is jól lakik, de a káposzta is megmarad” elven működik, így a felek kooperációja mindkét fél számára lemondásokkal jár.

Mely konfliktuskezelési mód hátránya lehet, hogy elereszti a potenciálisan legjobb megoldási lehetőséget?

Magyarázat: A saját érdekeit, véleményét háttérbe szorítja más érdekérvényesülése érdekében. Önfeláldozó-jellegű magatartás. A döntéshozatal egyoldalúvá válhat, így jó megoldások kárba veszhetnek.

Mely konfliktuskezelési/viselkedési módot használná, ha azt gondolja, hogy a kérdés a másik félnek sokkal fontosabb, mint Önnek?

Magyarázat: Ilyenkor olyan viselkedésmódot szükséges használni, melyek használatakor a vitás felek nem sértik egymás igényeit, érzéseit. Tisztelik egymás érdekeit, és olyan megoldásra törekednek, melyből érzelmileg mindkét fél sértetlenül marad.

Mondatkiegészítő kérdések:

Egészítse ki a mondatot! Kihívásaink többségében az adaptív és mindennapi/technikai jellegű elemek...

Magyarázat: Problémáink sosem felcímkezve érkeznek hozzánk, azok komplexek.

Egészítse ki a mondatot! A legtöbb menedzsmentbe ágyazott megközelítés a konfliktusok... törekszik

Magyarázat: A menedzsmentbe ágyazott vezetéselméletek többsége arra irányul, hogyan lehet támogatókat nyerve vezetni, motiválni a felmerülő konfliktusok megoldásával.

Egészítse ki a mondatot! Az adaptív kihívások sajátossága, hogy azok kezelése bevált tudás, tapasztalat, know-how-val...

Magyarázat: Az adaptív kihívások érték- ill. attitűdváltással orvosolható csupán.

Egészítse ki a mondatot! Az emberek többsége a konfliktust ...

Magyarázat: Az ember szociális és társas lény, ebből fakadóan alapvetően másokkal való együttműködésre, a problémák megoldására törekszik.

Egészítse ki a mondatot! Az adaptív kihívások esetén nem csak a megoldás, hanem maga a(z) ... sem világos.

Magyarázat: Az adaptív kihívások olyan problémák, amelyek érték-, ill. attitűdváltással orvosolhatók.



Egészítse ki a mondatot! Adaptív kihívások esetén a megoldás kulcsa a(z)... kezében van

Magyarázat: A mindennapi/technikai problémák kezelésével ellentétben az adaptív kihívások nem oldhatók meg az autoritás, vagy külső aktor által.

Egészítse ki a mondatot! Mindennapi/technikai kihívások esetén a probléma...

Magyarázat: A mindennapi/technikai kihívásokkal szemben az adaptív kihívások esetén maga a probléma sem világos, nemhogy a megoldás.

Egészítse ki a mondatot! Egy meghibásodott gépjármű megjavítása az ismert technológia alkalmazásával...

Magyarázat: A bevált eljárás, gyakorlat, know-how sikeres alkalmazása egy probléma megoldására a probléma mindennapi/technikai mivoltára utal. Az adaptív kihívások esetén ugyanis a probléma sem teljesen világos nemhogy annak megoldása.

Egészítse ki a mondatot! A gyógyszeres kezelést kiegészítő életmód-változás...

Magyarázat: Az érték- ill. attitűdváltást igénylő problémák a kihívások adaptív természetére utalnak. Ilyenkor maga a probléma sem ismert nemhogy annak megoldása.

Egészítse ki a mondatot! A hangoztatott értékek és a megvalósított/megvalósult cselekedetek közötti jelentős eltérés... utal

Magyarázat: Az adaptív kihívásokkal való szembesülés egyik jele lehet ha szakadék tátong a képviselt értékek és gyakorlatban látható cselekedetek között.

Egészítse ki a mondatot! Mindennapi/technikai kihívások esetén a felmerülő konfliktusok többnyire...

Magyarázat: A mindennapi/technikai problémákkal ellentétben az adaptív kihívások esetén a konfliktusok nem szakmai viták, hanem az attitűd-, ill, értékváltás szükségességéhez kötődő mély ellentétek.

Egészítse ki a mondatot! Adaptív kihívások esetén a konfliktus felmerülésének gyakorisága nagyobb, mivel...

Magyarázat: Az adaptív kihívásokkal való szembesülés szükségképpen nehéz, mivel a valódi megoldást az egyén/szervezet jelenleg létező gyakorlatának, beidegződéseinek, érték és attitűdjeinek feladása jelentheti. Ezt rendszerint veszteségeként éli meg az egyén/szervezet.

Egészítse ki a mondatot! Adaptív kihíváshoz kötődő konfrontáció esetén tipikus egyéni/szervezeti válaszreakció, hogy az egyén/szervezet ...

Magyarázat: Az adaptív kihívásokkal szemben a mindennapi technikai problémák körül kialakult konfliktusok esetén a szakmai viták tisztázását követően a problémák a bevált, rutinszerű eljárások, gyakorlat azonnali alkalmazásával orvosolhatók. Az adaptív kihívások esetén a szervezeti magatartásban épp ennek ellentétje figyelhető meg tipikus válaszreakcióként.

Egészítse ki a mondatot! Adaptív kihíváshoz kötődő konfrontáció esetén tipikus egyéni/szervezeti válaszreakció, hogy az egyén/szervezet...

Magyarázat: Az adaptív kihívásokkal szemben a mindennapi/technikai problémák rendszerint nem jelentenek olyan mély ellentéteket, amelyek a konfliktust perszonalizálnák, azaz nem jelentkeznek olyan válaszreakciók, amelyek a személyes konfliktusoknál gyakoriak. Ebből fakadóan a szakmai viták tisztázását követően a problémák a bevált, rutinszerű eljárások, gyakorlat azonnali alkalmazásával orvosolhatók.

Egészítse ki a mondatot! Adaptív kihíváshoz kötődő konfrontáció esetén tipikus egyéni/szervezeti válaszreakció, hogy az egyén/szervezet...

Magyarázat: Adaptív kihívások esetén a megoldás kulcsa maga az egyén/szervezet, az ügy ura, az érintett. Ennek ellenére szervezeti szinten ritkán születik meg ez a felismerés, ehelyett a szervezet a szokásos menedzsment gyakorlat alkalmazását kezdeményezi.

Egészítse ki a mondatot! A konfliktus egyének vagy társadalmi csoportok közötti...

Magyarázat: A konfliktusok konfrontatív interakciók.

Egészítse ki a mondatot! A konfliktus túlmutat a...

Magyarázat: A konfliktusok esetén legalább az egyik részt vevő fél potenciális fenyegetettséget érez, még ha fenyegetettsége nem is megalapozott. A konfliktusok esetében tehát nem csupán eltérő nézetek ütköztetéséről van szó.

Egészítse ki a mondatot! A konfliktuskezelés a konfliktusok...irányul

Magyarázat: A konfliktuskezeléssel ellentétben a konfliktusmenedzsment a konfliktusok közép és hosszú távú kezelésére irányul akkor is, ha azok nem feloldhatóak.