

PÉNZ ZSOLT

Konfliktuskezelés

Conflict Handling

Absztrakt

A konfliktus egy elkerülhetetlen velejárója a társadalmi, csoportos életünknek. Minden ember – a körülményektől függően – eltérő konfliktuskezelési stratégiát alkalmaz. A Thomas-Kilmann konfliktuskezelő kérdőív alátámasztja ezt a teóriát.

A dolgozatban a konfliktussal kapcsolatos legfőbb ismeretanyagok ismertetésére fókuszáltam és egy katonai példát is szemléltettem.

Végezetül ismertetem a kérdőív értékelésével kialakult következtetéseket.

Kulcsszavak: konfliktus, konfliktuskezelés, stratégia, technika

Abstract

Conflict is an unavoidable outgrowth of our group life. Every people use – according to the circumstances – different sort of conflict handling strategies. This theory was based on the Thomas-Kilmann Conflict Mode instrument.

In my essay regarding the conflict I focused on represent the most important materials of knowledge and I reviewed a military example as well.

Finally I will describe the conclusions of the Thomas-Kilmann Conflict Mode instrument evaluation.

Keywords: conflict, conflict handling, strategy, technics

1. BEVEZETÉS

„Közted, és köztem igény-konfliktus van. Én tiszteletben tartom a te igényeidet, de tekintettel kell lennem a saját igényeimre is. Nem használom a hatalmat feletted, hogy nyerjek és te veszíts, de nem engedhetem meg azt sem, hogy te légy a győztes az én vereségem árán. Állapodjunk hát meg, hogy együtt keressük azt a megoldást, amely kielégíti mindkettőnk igényeit, és így senki nem veszít.”

Thomas Gordon

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám

Amikor az a szó elhangzik, hogy konfliktus, akkor mindenkinek van valamilyen tapasztalata róla, hiszen nehezen elképzelhető, hogy létezik olyan ember, aki nem találkozott volna vele.

Az is tényként kezelhető, hogy leginkább valami negatív eseményre asszociálunk, amikor a konfliktust, mint szót meghalljuk, ami igaz is lehet, habár vannak úgynevezett „jó” konfliktusok is, amelyek előnyös jellegüként foghatóak fel.

Talán azzal sem árulok el nagy titkot, amikor azt állítom, hogy a konfliktusok nem valami modernkori „betegség”, hiszen a történelem során rengeteg konfliktussal szembesültünk, az sem újdonság, hogy gyakorlatilag az emberek születésétől kezdve, a különböző nézeteltérések, konfliktusok végigkísérik az életüket, természetesen számtalan formában, típusban.

Véleményem szerint a mai rohanó világunk magában hordozza, hogy magasabb számban szembesüljünk a konfliktusok sokszínű megnyilvánulásaival, mindehhez hozzájárulhat a nagyfokú urbanizáció, vagy éppen a túlnépesedés is, hiszen szerintem minél több ember van egy helyre bezsúfolva, annál nagyobb az esély a konfliktusok, ellentétek stb. kialakulására. Hozzáteszem az ellenkezőjére is, azaz például pozitív kapcsolatok kialakítására.

Akár beismeri valaki, akár nem, de nap, mint nap vitába kerülhetünk családtagjainkkal, munkatársainkkal, barátainkkal, szűkebb és tágabb körben értelmezett embertársainkkal. Egy jól működő családnál is előfordulnak kisebb-nagyobb súrlódások, amelyeket le kell tudni győzni, hogy a családi harmónia helyreálljon.

Úgy gondolom, hogyha szélesebb körbe tekintünk, akkor a munkahelyet, mint „problémaforrást” célszerű megemlíteni, hiszen nagyon sok konfliktus helyzetbe kerülhetünk bele a munkahelyünkön. Elmondhatom, hogy jelenlegi beosztásomban, de korábbi munkakörömben is talákoztam a konfliktusok sokszínűségével (vezető-vezető, vezető-beosztott, vagy beosztott- beosztott közötti félreértésekkel, konfliktusokkal).

Dolgozatomban szeretném bemutatni a konfliktussal kapcsolatos fogalmakat, meghatározásokat, kialakulását, feltételeit, okait (konkrét katonai példával segítve az okok megértését) és típusait, a konfliktusok csoportosítását, egy konfliktuselemzési modellt, lehetőséget, a lehetséges konfliktuskezelési stratégiákat és technikákat, illetve a különböző konfliktuskezelési eljárások és a konfliktuskezelési módok jellemzőit.

A dolgozat záró akkordjában ismertetem a kérdőívek kiértékeléséből kialakult következtetéseket.

2. A KONFLIKTUS

2.1. A KONFLIKTUS FOGALMA, „MI A KONFLIKTUS?”

Hogy mit jelent a konfliktus, azt érzelmileg úgyszólván mindenki tudja. Tudományos szakmai okmányokból nyertem ki a következő, számomra leginkább összefoglaló meghatározást, amit a konfliktusról érdemesnek találtam megismerni, tudni.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám

Konfliktus (latinul, configere = „összecsapni”) ellentét, összekülönbözés, vita továbbá késztetések, vágyak, törekvések belső összeütközése. A konfliktus személyek, csoportok, szervezetek, társadalmak, államok, államszervezetek közötti érdekellentétek, valamint a belőlük fakadó, különböző intenzitású és erőszakosságú összetűzések. A konfliktusok tartalma az értékek, életcélok, a státusz, a hatalmi, vagy az elosztási viszonyokban mutatózó különbségek.

Nyilvánvalóan szakmai szempontból a szakértők többféle megközelítést alkottak meg, amikor értelmezték magát a konfliktust. Ennek igazolására szeretném néhány példával érzékeltetni a különböző konfliktuskutatók által publikált meghatározásokat.

BOULDING (1962) az alábbi módon értelmezi a konfliktust:

„A konfliktust meghatározhatjuk versenyhelyzetként, amelyben a felek tisztában vannak azzal, hogy potenciális jövőbeli pozícióik összeegyeztethetetlenek, s amelyben minden fél olyan pozíció megszerzésére törekszik, amely összeférhetetlen a többiek elképzeléseivel.”

HOFSTÄTTER (1959, 1977), DORSCH (1976) féle meghatározás:

„Elvileg minden konfliktushelyzetet magyarázhatunk legalább két magatartási törekvés egyidejű fennállásával vagy beindulásával.”

ULICH (1971) a „késztetések küzdelmének” nevezi a konfliktust: többféle ösztön, törekvés, vágy, akarati rezdülés stb. egymásnak feszülése vagy egymás elleni hatása.

MAECK (1979) szerint „a konfliktust egyének vagy csoportok, illetve egyének és csoportok egymást keresztező érdekei alkotják.”

Hasonlóképpen BERKEL (1985): konfliktusokról akkor beszélünk, „ha két alkotóelem egyidejűleg ellentétes és összeférhetetlen”.

Ezek a meghatározások bizonyítják azt, hogy a konfliktus egy olyan ütközést jelent, amely a konfliktusban résztvevők érdekeit befolyásolja pozitív, vagy negatív irányban, azért, hogy az egyensúly visszaálljon (azaz a konfliktus megszűnjön), avagy egyik vagy másik fél érvényesülni tudjon, emiatt valamiféle törekvés, akarat, tevékenység is megjelenik.

Közös mindegyikben a negatív esemény megjelenése, hiszen az emberek zöme így vélekedik, amikor a konfliktus szót meghallja, habár vannak olyan kutatások is, amelyek azt bizonyítják, hogy a konfliktus eredményezhet bizonyos fejlődési lehetőséget is.

Ennek kulcsfontosságúja a konfliktus optimális megoldása. Rossz megoldás, elhúzódó konfliktus esetén krízisről beszélhetünk, melynek beláthatatlan következményei lehetnek mind az egyén, mind az érintett közösség szempontjából (Csepeli, 1997).

2.2. A KONFLIKTUS FELTÉTELEI

Ebben a fejezetben a konfliktus feltételeiről szeretnék néhány gondolatot megosztani, ami fontos, hogy ezek a feltételek nem keverendők össze a konfliktusok okaival. Véleményem szerint a konfliktusok feltételeinek tisztázásával érthetőbbé válik annak megértése és megoldása.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám

Az alábbi áttekintés (a teljesség igénye nélkül) segítséget adhat megérteni azokat az úgynevezett konfliktusfeltételeket, azaz, hogy milyen problémákból alakulhatnak ki konfliktusok.

1. A tények alakjában mutatkozó konfliktusfeltételek:
 - nemzetiség (a születés, illetve a tartózkodás helyén uralkodó feltételek);
 - szakmai és kereseti lehetőségek (például a szegénység és a gazdagság eloszlása az adott országban);
 - általános életfeltételek (például kulturális hagyományok);
 - klimatikus feltételek és természeti folyamatok;
 - várható átlagos életkor (például egészségi ellátás rendszere, járványveszély).
2. A személyiségben megalapozott feltételek:
 - testi felépítés és egészség;
 - lelki erők és teljesítőképeség;
 - fel nem dolgozott konfliktusok (például az elfojtott és megoldatlan konfliktusok utóhatása);
 - késztetések és érték-megnyilvánulások.
3. A társadalmi kapcsolatokban jelentkező feltételek:
 - belerendeződés a családba és a társadalomba;
 - belerendeződés az iskolába és a szakmába;
 - anyagi és társadalmi függőségek;
 - az érintkezés gyakorisága a társadalmi kapcsolatok keretein belül;
 - kommunikációs gátak (például fizikai, lelki, vagy technikai értelemben).
4. A munkahelyi szerveződés területén mutatkozó feltételek:
 - a hierarchia szerveződése;
 - viselkedési előírások (például a cselekvési szabadság beszűkítése a munkaidő-szabályozás vonatkozásában);
 - illetékességek;
 - a vállalkozások értékorientációi.

Bizonyára még többféle konfliktusfeltételt lehetne felsorolni, de nem ez a cél.

2.3. A KONFLIKTUS OKAI, TÍPUSAI

A konfliktusok feltételeinek aprólékos elemzéséből tudjuk meghatározni a konfliktusok valódi okait, amelyek nem egy esetben kézenfekvőek, máskor viszont hosszasan kell kutatnunk az igazi okok után, mert nehezen ismerhetők fel. Ebből kifolyólag megállapíthatjuk, hogy a konfliktusok okai széles spektrumon helyezkednek el.

Leggyakrabban azonban a kiváltó okok a véleménykülönbségek, nézeteltérések, az eltérő gondolkodásmódok, illetve gyakran okozza a konfliktusokat az, hogy nem tudjuk megfelelő módon kifejezni magunkat, továbbá nem jól használjuk a különböző verbális, vagy non-verbális kommunikációs kifejező képességeinket.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám

Ezt támasztja alá Kovács Géza, aki a konfliktusok kialakulásában öt meghatározó okot (Kovács, 2011, 12. o.) nevez meg:

1. az emberi kapcsolatokból eredő konfliktusok. Ezen belül is a közvetlen kiváltó okok lehetnek:

- kommunikációs problémák;
- téves megítélések, sztereotípiák;
- hiedelmek;
- erős érzelmek; előítéletek;
- ismétlődő viselkedési problémák.

2. értékkonfliktusok. Ezen belül is a közvetlen kiváltó okok lehetnek:

- más-más szempontok szerint ítélik meg mások véleményét és viselkedését;
- a kitűzött célok eléréséhez más értékeket kapcsolnak;
- eltérő a szereplők életfelfogása, különböző kultúrákat képviselnek.

3. információs eredetű konfliktusok. Ezen belül is a közvetlen kiváltó okok lehetnek:

- információ hiány;
- téves információk;
- információk téves értelmezése;
- nézetkülönbségek az információk fontosságát illetően.

4. érdekkonfliktusok. Itt arról van szó, hogy a szemben állók érdekei eltérnek és csak egymás rovására érvényesíthetők.

5. strukturális konfliktusok, melyek alapja

- a források egyenlőtlen elosztása;
- egyenlőtlen hatalmi viszonyok;
- a kontroll lehetőségének egyenlőtlensége;
- időhiány;
- földrajzi, fizikai, környezeti tényezők, melyek gátolják a kooperációt.

A konfliktusformák, azok megjelenéseinek okaira és típusaira egy másik tanulmányból származó osztályozás is létezik. Gyakorlatilag megállapítható, hogy számos konfliktus okot lehet találni, valamint az is tény, hogy ezeknek a konfliktus okoknak egy minden igényt kielégítő rendszertanát megadni szinte lehetetlen. A következő néhány példával (természetesen ismételtelen nem teljes körűen) lehet érzékeltetni a konfliktusok okait, típusait.

Azt is szem előtt kell tartani, hogy ezek a besorolások (okok, típusok) nem vegytiszták, mert gyakran előfordul, hogy keverednek egymással, ezért is szükségeszerű az alapos vizsgálat és értelmezés.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám

| A konfliktus okai (típusai) | Tartalmi magyarázat |
|-------------------------------------|---|
| célkonfliktusok | Az 1. cél (például kiemelkedő sportteljesítmények) nem egyeztethető össze a 2. céllal (például a tanulmányok sikeres befejezése a lehető legrövidebb időn belül), mert mindkét cél már önmagában is a teljes rendelkezésre álló időt igénybe veszi. |
| csoportkonfliktusok | Ide tartozhatnak a konkurencia konfliktusok, területi konfliktusok, alcsoport konfliktusok, hovatartozási, vezetési konfliktusok, érési, leváltási konfliktusok, normázási, büntetési konfliktusok, védekezési konfliktusok, valamint helyettesítési konfliktusok. DESSLER (1976) szerint ide tartoznak a vezérkar és állomány közötti konfliktusok is. |
| elosztási konfliktusok | Ha a felek valamely eseményt (egyaránt) nagyra értékelnek, ám annak egyidejű megvalósítására nincs lehetőségük, mert egyidejűleg nem oszthatóak el mindkettőjükre. |
| faji konfliktusok | A különböző „fajokat” saját szemszögükből vagy más szemszögükből nem tekintik azonos értékűnek és ennek megfelelően kezelik is őket. |
| fejlesztési konfliktusok | A fejlődés (kibontakozás) sebességének, irányár és intenzitásának eltérő mivolta egy párkapcsok-1 bán eltérő érdekek stb. kialakulásához vezet Például: „Eltérő irányban fejlődünk, s már nincs egymásnak mondanivalónk.” |
| gazdasági konfliktusok | A szűkös javak miatti konfliktusok. |
| hierarchiából adódó konfliktusok | A hierarchiában különböző helyet elfoglaló személyek közötti konfliktusok, amelyek az információk, a célok, az értékek, a normák és a lojalitás különbözőségeire vezethetők vissza. |
| kommunikációból adódó konfliktusok | Félreértések akkor keletkeznek, ha eltérő kommunikációs bázisok vagy cselekvések megakadályozzák az információ korrekt átadását és/vagy értelmezését. |
| nemi szerepekből adódó konfliktusok | A nők és a férfiak eltérő jogaiból, kötelességeiből, általános viselkedési normáiból fakadó konfliktus egy társadalomban. |
| munkahelyi konfliktusok | A termelésben és a munkahelyeken jelentkező konfliktusokat EULER (1973) szerint az alábbiak jellemzik: Strukturálisan adott ellentétek és ellentmondások (feszültséggócok) a munkával kapcsolatos szerepekhez kötődő magatartás-elvárásokban és a szereplők érdekeiben. A strukturálisan adott feszültségi állapotok kognitív folyamatok révén be kell, hogy épüljenek a szereplők tudatába. Ezek a fe- |

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám

| | |
|--------------------------------|---|
| | szülségeek a szereplők sajátosan ellentétes beállítódásaihoz vezetnek a munkával kapcsolatos szerepek sajátos tartalmaival kapcsolatban és az egyes személyek sajátos, elégedetlen megnyilvánulásaiban tükröződnek. A munkahelyi feszültségóccok észlelésével kapcsolatban összekülönbözésekre (konfliktus interakciókra) kerül sor a munkafolyamatban szerepet játszóok között. |
| normakonfliktusok | Alap: valamely szervezet alapszabálya (statútum, amely szabályozza a képviselőket és a jogokat. A normák érvényességi ideje és területe ellentmondhat egymásnak. |
| személyek közötti konfliktusok | Két vagy több személy eltérő törekvései közötti konfliktusok. |
| vezetési konfliktusok | Ki vezesse a csoportot? Konfliktus a csoport formális vezetője (például osztályvezető) és informális vezetője között (például a csoport legnépszerűbb tagja, aki lényegi befolyást gyakorol a csoportcélokra). |

Továbbra is az a lényeges, hogy az előző táblázatban felsorolt típusok, okok tulajdonképpen sohasem találhatók meg tiszta, elkülönült formában, hanem összefonóda.

EGY KATONAI PÉLDA – „ÖBÖL HÁBORÚ”

A konfliktus okoknak ez az összetettsége jól felismerhető az úgy nevezett „Öböl-konfliktus” esetében, amelynek során 1990-ben a világ nyilvánossága előtt államok közötti konfliktusok egészen a Kuvait sejségnek Irak által történő megszállásáig éleződtek, majd 1991 elején előidéztek az „Öböl-háborút”, ennek során pedig ENSZ-határozatok alapján az USA vezetésével a nemzetközi erők fölszabadították Kuvaitot az iraki annexió alól.

A média ennek az Öböl-konfliktusnak valós, vagy vélt okait a legkülönbözőbb nézőpontokból, olykor pedig részben eltérő célokkal mutatta be és elemezte. Nem csak az érdekes, hogy milyen jellegűek voltak és mennyire nagy számban láthattuk mindkét oldalon a megnevezett okokat, hanem az is, hogy időben miként követték egymást, s hogy közben hogyan változtak.

A következő részben áttekinthetjük a konfliktus néhány lényeges okát, amelyek nyilvánvalóan meghatározták a benne résztvevő felek, az egyik oldalon a Szaddam Husszein vezette Irak, a másikon pedig az USA vezette szövetséges erők cselekedeteit.

Konfliktus okok, amelyek meghatározták Irak magatartását:

- Az arab népek kisebbségi érzése az USA-val és Európával szemben.
- Vallási ellenségeskedések a muszlimok és a keresztények között.
- Irak támogatása fegyverszállítással, valamint biológiai és vegyi harci anyagok előállítására alkalmas létesítmények felépítése.
- Vita Irak és Kuvait között az olajszállításról a közös határterületen.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám

- Pénzszűke az Iránnal folytatott nyolcéves háborút követően.
 - Diplomáciai ballépések (például az USA nagykövét asszonyának szerencsétlen magyarázata, amelynek alapján Szaddam Husszeint feltételezhette, hogy az USA nem avatkozna be a Kuvaitba történő iraki bevonulást követően).
 - Irak téves megítélése az 1991. január 15-ére kitűzött, a Kuvaitból történő visszavonulásra vonatkozó ultimátum komolyságát illetően.
 - Bizalom azokban a harci eszközökben és stratégiákban, amelyeket már az Irán ellen viselt háborúban kipróbáltak, valamint saját jelentős katonai sikerek elvárása.
 - Szaddam Husszeint elnök diktatórikus uralmi stílusa és személyes célkitűzései, feltételezve, hogy kész biológiai és vegyi fegyverek bevetésére is annak érdekében, hogy bármilyen eszközzel megnyerje a „csatát”.
 - Az a várakozás, hogy a háborút a világ szemében mindenképpen legalább „erkölcsileg” megnyerje.
 - Az a várakozás, hogy Izraelből katonai ellencsapást kényszeríthet ki, amivel megteremthető az arab szövetség Irak oldalán.
 - Az a várakozás, hogy a létrejövő arab szövetség révén sikeresen megvívható a „Dzsihad”, a „Szent Háború” a „hitetlenek” ellen.
 - Az a félelem, hogy Szaddam Husszeint leváltását követően a síiták megtörik a szunniták hegemoniáját országban, hogy egy erőteljesebben iszlámfundamentalista orientációjú államot hozzanak létre.
 - Bizalom abban, hogy az Irak ellen irányuló ENSZ – határozatokat éppoly kevésbé hajtják majd végre, mint azokat, amelyeket Izraellel szemben fogalmaztak meg.
- Konfliktus okok, amelyek meghatározták az USA és szövetségeseinek magatartását:
- Az ENSZ-határozatok érvényre juttatásának szükségessége.
 - Félelem az állandó katonai fenyegetettségtől, amit az iraki, a világ negyedik legnagyobb hadserege jelent.
 - Félelem a biológiai és vegyi, adott esetben akár atomfegyverek bevetésétől.
 - Jelentős mérvű fegyverpotenciál az USA-ban és más államokban, amelynek bevetése révén ellenőrizhetővé válna a hipotézis, hogy napjainkban vajon lefolytatható és megnyerhető-e még egy háború kizárólag hagyományos fegyverekkel.
 - Az USA megtépzott önértékelése a vesztes vietnami háborút követően.
 - Az évtizedek óta megoldatlan izraeli-palesztinai konfliktus.
 - Az Öböl menti államok olajkincséhez fűződő világgazdasági érdekek.
 - A világgazdaságnak Kuvait és Irak újjáépítésében való részvételhez fűződő érdeke.
 - Félelem egy ökológiai háborútól, amely beláthatatlan következményekkel járna a környezetre nézve.
 - Az a kívánság, hogy a hatalmon lévő diktatórikus elnököt, Szaddam Husszeint és családi klánját leváltásák.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám

- Az a szándék, hogy a vietnami háborúból levont következtetések alapján stratégiaiilag optimális villámháborút vívjanak és azt meg is nyerjék.
- A nemzetközi diplomácia tevékenységének próbálkozásai és sikertelensége az Öböl-konfliktus megoldása, valamint a háború elkerülése tekintetében.

A konfliktusterhes okok számát némi siker reményében csak akkor fogjuk tudni csökkenteni, illetve csak akkor fogjuk tudni felszámolni őket, ha kellő pontossággal és megbízhatósággal tudjuk, ki milyen okokkal járul hozzá egy konfliktushoz. Ennek tükrében nyilván azt is meg kellene tenni, hogy kik vettek részt az első Öböl-háborúban, de most azt szerettem volna megmutatni, hogy mennyi okot lehet találni ennél a katonai konfliktusnál.

A fent látható konfliktus kezeléséről, továbbá, hogy annak kezelése sikeres, vagy sikertelen volt, nem kívánok szólni. Mindenkire szeretném rábízni, hogy gondolkodjon el egyrészt a konfliktus okairól, másrészt a konfliktus megoldásának eredményességéről.

2.4. A KONFLIKTUSOK CSOPORTOSÍTÁSA

A konfliktusokat sokan, többféleképpen csoportosították. Szekszárdi Júlia szerint (Szekszárdi, 2007, 121-126. o.) a konfliktusokat öt csoportba lehet sorolni:

1. Konfliktus helyszíne szerint:

- makroszintű konfliktusok, melyek globális szinten zajlanak, vagy amelyek társadalmi viszonyrendszerekben jelentkeznek, és valamilyen módon az emberek, embercsoportok életét közvetve vagy közvetlenül befolyásolják;
- mikroszintű konfliktusok az emberek kis csoportjában, illetve egyének között lejátszódó problémák, ellentétek, melyeket tovább bonthatunk az alábbiakra:
 - intraperszonális, amikor a konfliktus az egyénen belül zajlik le;
 - interperszonális, amikor emberek, embercsoportok ütköznek össze, akkor alakul ki;
 - intézményi konfliktus, amikor szervezetek, intézmények, illetve egyének, személyek kerülnek egymással szembe.

2. Bekövetkezés indokoltsága alapján:

- elkerülhető konfliktus: túl hamar történő döntésből fakadó ellentétek;
- nem elkerülhető konfliktus: új, ismeretlen helyzetekkel történő találkozás, életkori sajátosságok miatti, munkahely vagy státusz váltásából fakadó;
- kívánatos konfliktusok: amelyek vállalása, előidézése, esetleg kiprovokálása szükséges lehet valamilyen sikerhez. Ilyen például a demokrácia, ami nem működhet érdekérvényesítés, érdekegyeztetés, érdekütköztetés nélkül.

3. A konfliktus relevanciája (érvényessége) szerint:

- látszat konfliktus: amikor a probléma (konfliktus) felszínen zajló, netán félreértésen, vagy indulaton alapul, ha nem fokozzák túlzottan, magától megoldódik, kezelése nem szükséges;
- perem konfliktus: amikor a probléma már mélyebb, viszont hatása még nem túlzottan erős, de már rendezni szükséges a felek közötti feszültségeket;

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám

- központi konfliktus: amikor a vita már elfajult, be kell avatkozni;
 - extrém konfliktus: rendkívül jelentős, hosszantartó hatású, ahol a beavatkozás hiánya mindenképpen veszteséget okoz, gyakran külső segítség bevonása is szükséges.
4. Konfliktusok intenzitása szerint:
- nézeteltérés: egy konkrét szituációhoz kötött ütközés, egyszerűen eldönthető, megoldható vitakérdés;
 - összecsapás: halmozódó nézeteltérések, növekvő feszültség;
 - végső összecsapás: a konfliktus eszkalálódását jelenti, ahol a cél az ellenfél teljes megsemmisítése, aminek következtében a kapcsolat akár meg is szakadhat.
5. Konfliktusokat kiváltó okok szerint:
- ténykonfliktus, amikor eltérő ismeret, információ alapján másképp ítéljük meg az adott helyzetet. Az ütközések nem mutatnak túl az adott szituáción;
 - érdekkonfliktus, amikor az egyén érdekei csak a másik érdekeinek rovására képesek érvényesülni. Ez vonatkozhat erőforrásokra, vagy pozíciókra, hatalmi játszmákra is;
 - kapcsolati konfliktus, ahol a felek közötti kapcsolatból eredeztetően alakulnak ki konfliktusok. Kiválthatja sztereotípiák, kommunikáció hibája;
 - értékkonfliktus, amikor személyiségjegyek, értékek, érdekek eltérőségéből fakadnak a kialakuló ellentétek;
- Következményeit tekintve megállapítható, hogy lehet:
- konstruktív, amikor a konfliktus minőségileg magasabb szintre emeli az adott kapcsolatot.
 - destruktív, ha aláássa az érintettek önbizalmát, megrontja a kapcsolatukat.

2.5. A KONFLIKTUSELEMZÉS ALAPMODELLJE

Ha egy éppen zajló konfliktust meghatározott célkitűzéssel kívánunk befolyásolni keletkezésének okai, valamint további lefolyása tekintetében – adott esetben az előre látható lezajlást megváltoztató beavatkozások bevonásával –, az alapvető rendszerösszetevőket, a *konfliktuselemzést* a következő ábrán bemutatott alapmodellel tehetjük szemléletessé:

| Összetevők | Elemzések | Az elemzést irányító fő kérdés |
|------------------------|-----------|--|
| 1.A konfliktus okai | 1.Elemzés | Mely okok vezettek a konfliktushoz? |
| 2. Aktuális konfliktus | 2.Elemzés | Mely összetevők határozzák meg a pillanatnyi (aktuális) konfliktust? |

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám

| | | |
|---|------------|--|
| 3. A konfliktus feldolgozás célja | 3. Elemzés | Melyek az optimális célok és megoldások, ha egyszermind arra törekszünk, hogy elkerüljük a szükséges lépések miatt bekövetkező nemkívánatos mellékhatásokat? |
| 4. Teendők konfliktus feldolgozás során | 4. Elemzés | Mely lépésekkel érhetőek el a kitűzött célok és megoldások? |

A modell feltételezi, hogy minden fennálló konfliktusnak van egy, vagy több oka. A konfliktus-feldolgozással kapcsolatos teendők, ennél fogva kezdődhetnek az adott konfliktusnál, de visszanyúlhatnak annak okaihoz is.

A konfliktuselemzés azért lényeges, hogy ennek segítségével fel tudjunk dolgozni egy pillanatnyi (aktuális, létező, fennálló) konfliktust, azaz a helyes elemzéssel a konfliktus megoldására törekszünk.

2.6. KONFLIKTUSKEZELÉSI STRATÉGIÁK, MÓDSZEREK

Az ember viselkedése konfliktushelyzetben több tényező függvénye. A viselkedést meghatározó legfontosabb tényezők a személyiség diszpozíciói, beállítódása, önértékelésének és önismeretének foka, aktuális érzelmi állapota; a szervezeti légkör; szituáció jellegzetességei: hol, mikor jelenik meg a konfliktus; a konfliktusban részt vevők kapcsolatának jellege; a konfliktusban részt vevő felek egymás szándékának, motivációinak észlelése.

Az eltérő személyiségdimenziók alapján öt konfliktus-megoldási stratégia írható le. Többnyire minden ember alkalmazza mindegyik stratégiát, azonban helyzeti tényezők szerint sajátosan előnyben részesítheti egyiket-másikat.

A konfliktus-szakirodalomban a stratégia olyan paradigmatis kategória, mely sajátos modellek formájában határozza meg a konfliktusszemléletet, a konfliktuskezelés tervezését, kivitelezését, az alkalmazott módszereket, eljárásokat, eszközöket.

Egy-egy konfliktuskezelési stratégia a konfliktus természetétől függően egy időben több módszert, eszközt és eljárást is működtethet a konfliktuskezelés folyamatában.

Konfliktusmegoldó stratégiák

Győztes/vesztes stratégia

A konfliktusban álló felek, a szándékok, elképzelések olykor erőszakos megvalósítására törekzenek. A konfliktust harcként értelmezik, győzelemre, a másik legyőzésére törekednek.

A győzelem igényét sokféle tényező motiválhatja, például érdekek, szükségletek, meggyőződések stb. A konfliktus során a résztvevők ellenségekké válnak.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám

Gyors cselekvést igénylő helyzetekben a szakértelem, a tapasztalat, az információs többlet birtokában előnyös, gyakran szükségszerű a győztes/vesztes stratégia alkalmazása. A szokványos napi konfliktusokban szembetűnők a stratégia hátrányai: rendszerint csak az egyik fél érdekei érvényesülnek, következésképpen ő éli meg pozitívan a helyzetet, ezért akár indokolatlanul más helyzetekben is alkalmazhatja. A másik fél szükségszerűen vesztes lesz, ami frusztrációt, csökkentértékűséget okoz.

Hátránya, hogy mindig van vesztes, aszimmetrikus kapcsolatokban rendszerint mindig a kisebb hatalommal rendelkező lesz a vesztes (rombolja a vesztes önértékelését, újabb feszültségeket szül).

Alkalmazkodó konfliktus-megoldási stratégia

Aki ezt a stratégiát választja, félelemből, kényszerből vagy megfontolt döntés után lemond saját érdekeinek, vágyainak érvényesítéséről a partner javára. A mindenáron való alkalmazkodás veszélyes stratégia. Eredményeként nem fejlődik megfelelően az a belső erő, amely a mindennapi konfliktusok megoldásában lényeges.

Ha az egyén meg akarja őrizni és erősíteni egyediségét, személyiségének integritását, el kell fogadnia a kitaszítottság, a kiközösítés kockázatát.

Elkerülő konfliktus-megoldási stratégia

Nagyon gyakran alkalmazott stratégia. Alkalmazója a helyzet elemzése, a viszony minősítése alapján, valamint a győzelmi esélyek mérlegelése alapján használja. A tekintélyelvű szervezeti vezetés azt igazolja, hogy a tagoknak igazuk biztos tudatában sem mindig észszerű kiállniuk annak védelmére. Leginkább akkor alkalmazzák, amikor bizonytalanok a helyzet megítélésében, esetleg hatékony eszköz hiányában a helyzet spontán oldódásában bízva későbbre halasztják a megoldást.

Kompromisszumkereső konfliktus-megoldási stratégia

Olyan közösen elfogadható megoldás keresése a cél, amely mindkét fél számára kielégítő. Egyenrangú felek között gyakori megoldásmód, időt és lehetőséget ad jobb megoldások keresésére, nem rombolja a kapcsolatot. A kompromisszum gyakran csak törekeny egyensúlyi állapotot eredményez, az erőviszonyok változásával az erősebb fél a másik legyőzésére törekszik.

Problémamegoldó-győztes/győztes-stratégia

A résztvevők a probléma olyan megoldására törekednek, amelyben mindkét fél érdekei, szükségletei, meggyőződései érvényesülnek. Kölcsönösen elfogadják a másik fél önérvényesítését, vállalják az önálvetést, készek együttműködni, empatikusan viselkedni a legjobb megoldási alternatívák megtalálása érdekében.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám

A megoldáskeresés folyamatában lehetőség adódik egymás mélyebb megismerésére, a szándékok, szükségletek feltárása során a kapcsolat elmélyülhet, és lehetőség nyílik egymás eddig nem ismert értékeinek felfedezésére. E stratégia alkalmazásához kulcsfontosságú a konfliktusmegoldás szándéka. Nem kaphat helyet a harag, a megbántottság, a sértettség fenntartása; a feleknek ezek pozitív feldolgozására kell törekedniük. A harag akadályozza a problémamegoldó stratégia alkalmazását. A problémamegoldó stratégia együttműködést feltételez.

Konfliktuskezelési módszerek

A stratégia egy hosszabb időtartamra érvényes konfliktuskezelési szemléletet, módot jelent, amely akár a személyiség sajátos vonásává is válhat. A módszerek beépülnek a stratégiákba, így a stratégiák kisebb összetevői.

Minimális hatékonyságú módszerek

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

Közepes hatékonyságú módszerek

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

Leghatékonyabb módszerek

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

A „Thomas – Killman” konfliktuskezelési modell

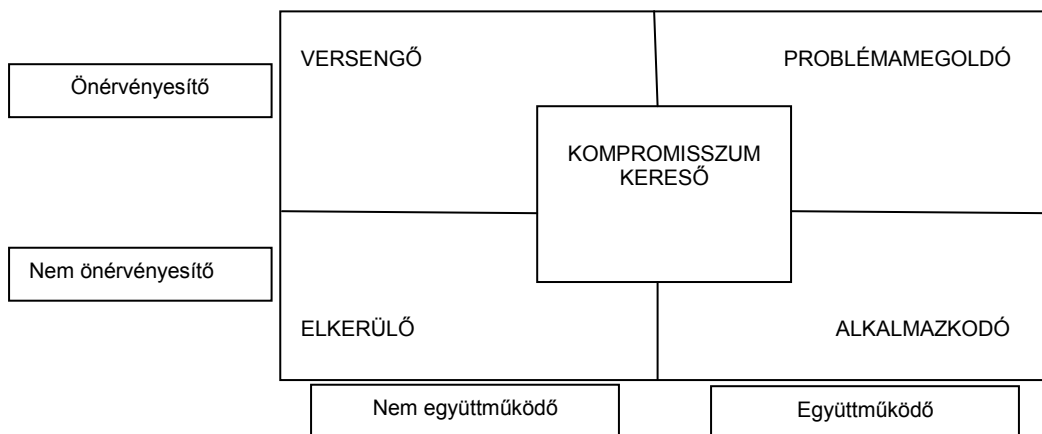
A konfliktuskezelés általánosan elfogadott kétdimenziós modelljét Kenneth Wayne Thomas és Ralph H. Kilmann 1974-ben publikálta, amelyre, azóta is alapvető konfliktuskezelési ismeretként tekintünk. A szerzőpáros két alapvető dimenzióban vizsgálta az ember személyiségét attól függően, hogy a konfliktusokban milyen magatartásformát választanak:

- a. mennyire képes érdekét, személyiségét, a saját akaratát érvényesíteni (önérvényesítő), és
- b. mennyire képes lemondani céljairól, vágyairól mások akaratának figyelembe vételével (együttműködő).

A viselkedésnek ez a két alapvető dimenziója alkalmas arra, hogy felhasználásukkal a konfliktusok kezelésének öt az előző oldalakon leírt sajátos konfliktus-megoldási stratégiáját meghatározzuk, értelmezzük, ennek szemléltetésére kellően jó az alábbi ábra:

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám



Mind az öt konfliktuskezelési mód hasznos bizonyos helyzetekben. Egy konfliktuskezelési mód hatékonysága az adott konfliktushelyzet követelményeitől és attól függ, hogy mennyire ügyesen alkalmazzuk.

Mindnyájan képesek vagyunk mind az öt konfliktuskezelési mód alkalmazására. Senki-re sem jellemző egyetlen, merev stílus a konfliktusok kezelésében. Ugyanakkor mindenki-ről elmondható, hogy bizonyos konfliktuskezelési módokat jobban tud használni, mint másokat, s ezért hajlamos arra, hogy nagyobb mértékben hagyatkozzon ezekre, mint amazokra.

3. FELTÉTELEZÉSEK

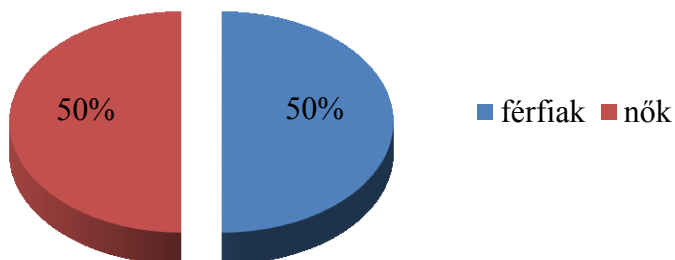
A konfliktuskezelés témában folytatott vizsgálatom során kettő hipotézist fogalmaztam meg, melyeknek bizonyítására a Thomas-Kilmann konfliktuskezelési kérdőívet használtam fel:

1. A katona férfiak inkább „versengő” konfliktus-kezelési technikát alkalmaznak konfliktus alkalmával, míg a katonanők ettől eltérő stratégiát folytatnak.
2. A vezetők legyenek nők, vagy férfiak, inkább alkalmazzák a „versengő” konfliktuskezelési stratégiát, mint a nem vezetői beosztást betöltők.

A vizsgálatomban használt Thomas-Kilmann kérdőív harminc eldöntendő kérdést tartalmaz, ahol kérdésenként egy-egy konfliktushelyzethez kapcsolódó szituációt kell elképzelni, majd utána a személy által leginkább helyesnek tartott megoldási módot a felkínált lehetőségek közül ki kell választani. A kérdőív segítségével megtudhatjuk, hogyan viselkedünk olyan helyzetekben, amikor saját szándékunk eltér mások szándékától.

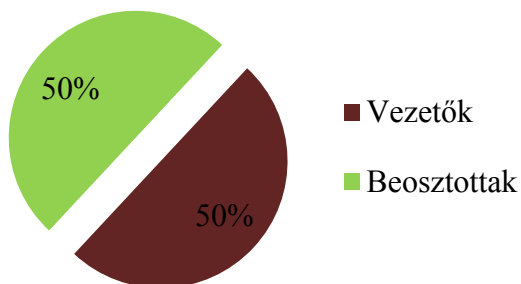
A Thomas-Kilmann teszt kitöltésében a 12. ARRABONA légvédelmi rakétaezrednél szolgáló 40 fő vett részt. A 40 fő megoszlása 20-20 nő és férfi.

A mintavétel megoszlása



A nők és férfiak között egyenlő arányban voltak a vezetők és a nem vezető beosztásúak.

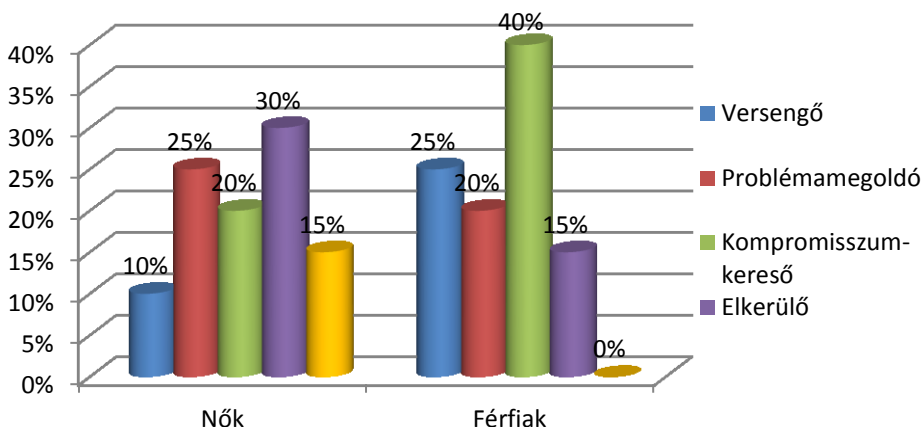
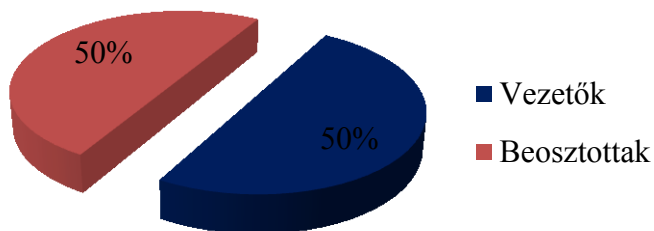
Nők



HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám

Férfiak



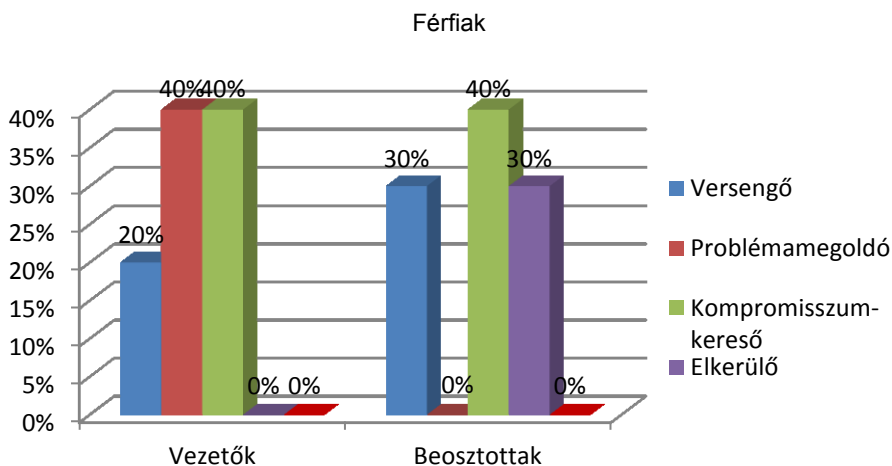
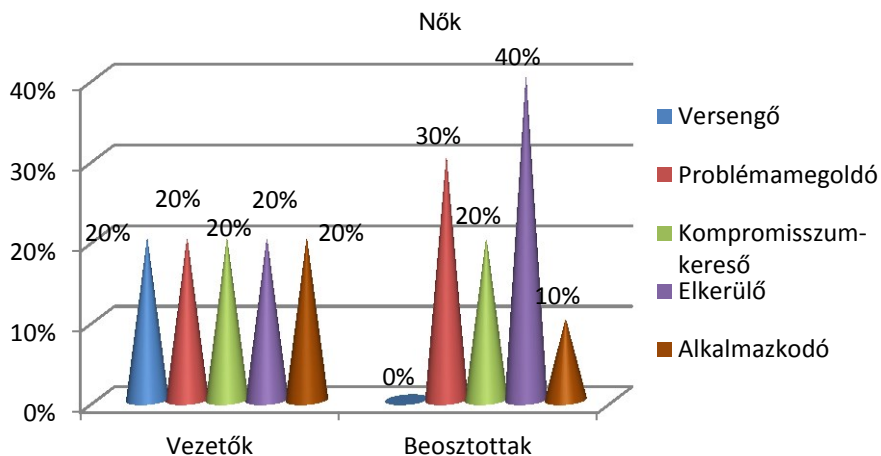
A megfogalmazott hipotézisekkel kapcsolatban a következő megállapításokat tettem:

A kérdőívek kiértékelése után (annak ellenére, hogy a felmérés nem reprezentatív), az első hipotézis igazolt lett, miszerint a katonaférfiak inkább „versengő” elkerülési technikát alkalmaznak konfliktus alkalmával, mint a katonanők.

A katonaférfiak 25%-ban a „versengő” stratégiát használják a konfliktushelyzetekben a katonanők 10%-ával szemben. További megállapítás, hogy a katonanők 30%-a az „elkerülő” stratégiát preferálja, míg a katonaférfiak zöme (40%-a) a „kompromisszum-kereső” megoldást alkalmazza.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám



A második hipotézis nem állta meg a helyét, miszerint a vezetők, legyenek nők, vagy akár férfiak, inkább alkalmazzák a „versengő” konfliktuskezelési stratégiát, mint a nem vezető beosztást betöltők.

A meglepetés, hogy a vezető beosztású katonanők körében az „alkalmazkodó” technikát alkalmazók is megjelentek, ami nem a vezetőkre jellemző. Ugyanakkor a beosztott nők körében az „elkerülő” módszer választása volt kiemelkedő, azaz ilyenkor sem a saját, sem mások érdekei nem kerülnek terítékre és fontos a számukra a konfliktusok elkerülése.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám

A grafikonokból az is kiderül, hogy a vezető és a beosztott katonaférfiak között nincs jelentős különbség a „versengő” konfliktuskezelési stratégiát alkalmazók között. Tehát a katonaférfiakra, a férfiakra jellemző tulajdonságból adódóan inkább ez a módszer a jellemző.

BEFEJEZÉS

A dolgozatban a teljesség igénye nélkül, de rávilágítottam a konfliktussal, annak kialakulásával, kezelésével kapcsolatos fontosabb ismeretekre.

Egy katonai példával szemléltettem, hogy milyen okok vezetnek, vezethetnek egy konfliktushoz, természetesen itt mindkét oldalról közelítettem meg a problémát.

A dolgozat zárásaként pedig egy kutatást, valamint annak eredményeit mutattam be, amelynek következtetéseit is leírtam.

Végezetül zárásként, kettő idézetet szeretnék bemutatni, amelyek talán közelebb állnak ahhoz a nézethez, amely számomra fontos a konfliktuskezelésnél.

„A jószág olyan észrevétlen van körülöttünk, mint a föld és a levegő. Emberi valóságunk együttműködésből van megszöve, és ebben a szövetségben az erőszak a lyuk. De a szövetség mégsem a lyuk a legfőbb tulajdonsága.”

Konrád György

„Az okos ember megoldja a problémát (konfliktust), a bölcs ember elkerüli azt.”

Albert Einstein

FELHASZNÁLT IRODALOM

1. Berndt Zuschlag – Wolfgang Thielke: Mindennapjaink konfliktushelyzetei, Hannover, 1997
2. Klein Sándor: Vezetés és szervezetszichológia, Budapest, 2012
3. Szelei Ildikó – Bárdos László: Általános és katonapedagógia, ZMNE egyetemi tankönyv, Budapest, 2006
4. Kovács Géza: Konfliktuskezelés, Pécs, 2011
5. http://www.jgypk.uszeged.hu/tamopb/download/tananyag/Konfliktuskezeles_az_ovodaban.pdf
6. <http://epa.oszk.hu/00000/00035/00078/2004-01-ta-Szoke-Pedagogusok.html>
7. http://ait.gtk.szie.hu/oktatas/pluginfile.php/11697/mod_resource/content/1/%C3%96n ismeret%20%C3%A9s%20konfliktuskezel%C3%A9s.pdf
8. http://www.nlcafe.hu/életmod/20040528/konfliktuskezeles_a_munkahelyen/
9. http://www.lelkititkaink.hu/konfliktus_csoport.html
10. http://www.nyime.hu/fileadmin/dokumentumok/atfk/tematikak/HUMAN/MA_any/MAK_konfliktuskezes_modsz.pdf
11. http://www.kepzesevolucioja.hu/dmdocuments/4ap/3_1283_tartalomelem_013_munkaanyag_100731.pdf

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 4. szám

12. <http://alitera.blogspot.hu/2013/05/konfliktusok-kezelese.html>
13. http://www.upszi.hu/hr/cikk/thomas_kilmann_teszt
14. http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0019_konfliktus_kezeles/ch12.html