

## A KATONAI VEZETŐI SZAKOS HALLGATÓK FIRO-B TESZT EREDMÉNYÉNEK ÉS KONFLIKTUS MEGOLDÓ KÉPESSÉGÉNEK ELEMZÉSE A 2. ÉVFOLYAMON, A NEMZETVÉDELMI EGYETEMEN

### THE RESULT OF THE ANALYSIS WITH FIRO-B AND CONFLICT-RESOLUTION (THOMAS-KILLMAN) TEST OF 20 STUDENTS OF NATIONAL DEFENCE UNIVERSITY, DEPARTMENT OF MILITARY LEADERSHIP

A szerző a Nemzetvédelmi Egyetem 2. évfolyamos hallgatói körében végzett kutatás részeredményeit publikálja. A kutatásban 20 fő Nemzetvédelmi Egyetemen tanuló katonai vezetői szakos hallgató FIRO-B, és konfliktusmegoldó (Thomas-Killman) teszt eredményét vizsgálta a hallgatók által személyes hatékonyságfejlesztő tréningen kitöltött tesztek segítségével. A tesztek alapvetően, röviden összefoglalva az „emberességet,” az emberek irányába megnyilvánuló viselkedést és az emberek irányából megkívánt viselkedést mutatja több dimenzió mentén, illetve a társas helyzeti szituációban mutatott konfliktusmegoldó viselkedési mintákat tárja fel. A szerző rámutat, hogy az ezekhez kapcsolódó ismereteket fejleszteni kell, hiszen a mai modern haderő nem létezhet a modern vezetés emberi oldalt is figyelembe vevő „fegyvere” nélkül.

The author publishes the partial results of a study carried out among the second-year students of National Defence University. In the study the author analysed the FIRO-B and conflict-resolution (Thomas-Killman) test results of 20 students of National Defence University, Department of Military Leadership. The study is based on the tests that were filled in by the students during personal effectiveness training. If we want to give a short summary, basically the tests show from several dimensions the "humanity", the behaviour towards others and the behaviour expected by others, as well as reveals the conflict-resolution behaviour patterns in social situations. The author points out that knowledge related to the subject should be developed, because today's modern army cannot exist without the "weapon" of modern leadership which pays respect also to the human side.

#### BEVEZETÉS

##### A KATONAI VEZETŐVEL SZEMBEN TÁMASZTOTT KÖVETELMÉNYEK

Az elmúlt idők háborúi, ha katonai vezetőről van szó alapvetően az embert állítják a középpontba. A szilárd elvű, vakmerő katonát, a kreatív, kezdeményező parancsnokot, a saját és ellenséges technikát is mesterien kezelő, jól kiképzett és kiváló fizikummal rendelkező embert, aki vagy személyiségének állandó jegyeiből adódóan, vagy a körülmények hatására lett hőssé. A valóság természetesen sokkal bonyolultabb. A hadsereg különböző rendeltetésű alakulatokból, szervezetekből, technikából és felszerelési tárgyakkól áll. Ugyanakkor minden siker, eredmény vagy kudarc forrása az ember, a katona. A győzelem sok ember összehangolt erőfeszítésének az eredménye.

Nem a magányos hőse, hanem azé a katonáé:

- aki alegységekbe, egységekbe szerveződik;
- akinek hite, saját értékrendje, elkötelezettsége, célja van;
- akire figyelni kell, mert igazi értékét, harci erejét egyénisége, képességei és készségei adják;
- aki elkötelezett bajtársai, parancsnokai, alegysége, és a hadsereg eszmeisége mellett;
- aki tudja, hogy mit jelent számára a hazája;

## HADTUDOMÁNYI SZEMLE

Budapest, 2010.  
3. évfolyam 1. szám

SZEKERES György

- aki képes áldozatvállalásra;
- akinek éppúgy fel kell tárnai és oldani egyéni problémáit, konfliktusait, mint bármely más szervezeti konfliktust.<sup>1</sup>

A tömeghadseregek kora mára véget ért, ezt bizonyítják napjaink kisebb nagyobb fegyveres konfliktusai háborúi. A megfelelő technikai feltételek mellett, a professzionalizmus, az azzal járó magas fokú kiképzettség, az elköteleződés és a naprakész modern ismeretek birtoklása teszi lehetővé a győzelem elérését. Ezen ismeretek körébe tartozik a vezetési ismeretek széles spektruma, melyek nem létezhetnek a humán ismeretek nélkül. A professzionális katonai vezetőnek rendelkeznie kell egy sor olyan tudással, ismerettel, ami a magas fokú haditechnikai fejlettség mellett képessé teszi arra, hogy az embereit, beosztottjait meggyőzze, irányítsa, vezesse, motiválja, a felmerülő konfliktusokat felismerje, és a helyén kezelje. Ismernie kell azokat a humán tudományok által feltárt módszereket, eljárásokat, amivel képes az embereiből a maximumot kihozni a feladat eredményes végrehajtása érdekében.

Ismernie kell az emberi magatartás törvényszerűségeit, az emberi pszichikum alapvető működését.

## VIZSGÁLATI MINTA

A Nemzetvédelmi Egyetemen tanuló 20 másodéves katonai vezetői szakos hallgató kérdőíveit értékeltem ki a főiskolai képzésben a 2009 tavaszi szemeszterben a Személyes hatékonyság-fejlesztő tréningen kitöltött tesztek alapján. A létszám a teljes hallgatói állomány (20 fő).

## VIZSGÁLATI MÓDSZEREK

## A FIRO-B-TESZT

A *Will Schutz* által kidolgozott „FIRO-B” kérdőív hatféle pontszámot ad: hármát a mások irányába megnyilvánuló viselkedésről, hármát pedig arra nézve, hogy másoktól milyen viselkedést kívánunk a bevontság, a kontroll és az érzelem terén. A különféle irányultságok megnyilvánulását annak fokával méri, hogy ki-ki milyen mértékben csatlakozik másokhoz, mennyire von be másokat a saját dolgaiba, mennyire kontrollál, irányít másokat, mennyire barátságos, közvetlen (személyes) másokkal. Ha röviden akarjuk meghatározni: a hatféle pontszám méri az „emberességet” (embertársi kapcsolatot), azt, hogy mennyire kívánjuk, hogy a másik irányába megnyilvánuljunk, illetve mennyire van igényünk arra, hogy csatlakozzunk másokhoz, mennyire befolyásoljanak, irányítsanak bennünket mások.

A teszt képes mérni még az emberek közötti illeszkedést és kapcsolatokat, ami számos esetben hasznos lehet a vezető-beosztott, munkatársak tekintetben, de fontosabb munkaköröknél is. A munkahelyeken felmerülő nehézségeknek egyszerűen az is lehet az oka, hogy a vezetőnek és a vele együtt dolgozó beosztottaknak mások a kontrollal kapcsolatos mutatóik. Jelen publikációban erre az aspektusra nem tértem ki. Ezt szervezetfejlesztés keretében célszerű vizsgálni.

A pontszámokból levonható következtetések az 1. ábrán láthatók.

	<b>Bevontság I</b>	<b>Kontroll C</b>	<b>Érzelem A</b>	
<b>Viselkedésben megnyilvánuló (e)</b>	Együttműködő, bevont x=4-7	Befolyásoló, kontrolláló, irányító x=2-5	Érzelmeket kifejezve próbálok közvetlen kapcsolatba kerülni az emberekkel x=3-6	Társas aktivitás szintje x=9-18
<b>Másoktól elvárt, kívánt (w)</b>	Másoktól várom az együttműködést bevontságot x=5-8	Mások irányítsanak, befolyásoljanak, döntsenek x=3-6	Mások fejezzék ki az érzelmeiket, alkítsanak ki velem közvetlen kapcsolatot x=3-6	Társas szükséglet szintje x=11-20

<sup>1</sup> Pintér István, Vörös Miklós: Akcióterv a Magyar Honvédség szervezeti kultúrája fejlesztéséhez vezetési ismeretek témakörében

## HADTUDOMÁNYI SZEMLE

Budapest, 2010.  
3. évfolyam 1. szám

SZEKERES György

	Másokkal való interakciók, emberek fontossága $x=9-15$	Felelősség, befolyásolás, kontroll vállalása, feltételezése másoknál, igénylése másoktól $x=5-11$	Érzelmek, bensőséges kapcsolatok fontossága, elvárása, feltételezése másoktól $x=6-12$	Társas kölcsönhatási index $x=20-38$
--	---	--	---	---

1. ábra: FIRO-B pontszámok

## THOMAS–KILLMAN KONFLIKTUS MODELL ÉS TESZT

A szervezettefejlesztő, csoportépítő technikák leggyakrabban ezzel a jól érthető, személyes üzenetet hordozó modellben tárgyalják a konfliktushelyzetben „alkalmazott” leggyakoribb magatartásformákat. A modell készítői azzal az előfeltevéssel élnek, hogy konfliktus-megoldási stratégiáink részben velünk született, karakterisztikus jellemzőinktől függenek, részben azoktól a felnőtté válásunk során tanult magatartásmódoktól, amelyek a szocializáció velejárói. Vagyis a legtöbb személyes konfliktusfeloldó stratégiát már ifjúkorunkban megtanuljuk, és azután később is ezeket a megközelítésmódokat alkalmazzuk, függetlenül attól, hogy ezzel mennyire vagyunk eredményesek, csupán azért, mert nem vagyunk tudatában más, létező, az adott helyzethez jobban illő megoldási alternatívának.

A konfliktus megoldási stratégiát alapvetően három osztályba sorolhatjuk: 1. elkerülés, 2. zavartság, 3. konfrontáció.

Az elkerülés stratégiájának lényege, hogy az ilyen stratégiát alkalmazó emberek mindent megtesznek azért, hogy elkerüljék a konfliktust, vagy annak bizonyos típusait. Megpróbálják a konfliktussal járó, esetleg kellemetlen emocionális hatást elfojtani, elnyomni, esetleg másra figyelni, „mellébeszélni”, a konfliktust „meg nem történtté” tenni, vagy kilépni az adott helyzetből. Ezeket a reakciókat azért adják, mert valójában nehezükre esik, vagy képtelenek arra, hogy a szituációval szembenézzenek, akár azért, mert úgy gondolják nincsenek meg azok a lehetőségeik, amelyek segítségével azt hatékonyan meg tudnák oldani. Extrém esetben ennek a stratégiának lehet túlélési értéke, (amikor a menekülés az egyetlen megoldás) de ez csak megkönnyebbüléssel, és nem megelégedéssel jár. Az elkerülő stratégia alkalmazása nyomán az ember félelmet, kétséget, majd megkönnyebbülést él át, és nem jut olyan sikerélményhez, ami a bátorság és kitartás tulajdonságokat alakítja ki.

A zavartság olyan magatartási taktika, amely a beavatkozást, aktív cselekvést igyekszik késleltetni. A zavartság „stratégiái” leginkább úgy akarják a konfrontációt elkerülni, hogy a vitapontokat igyekeznek elhomályosítani, a helyzet tisztázását elodáztatni, a konfrontációt elnapolni. Az ilyen stratégia bizonytalanság érzést, feszültséget, elégedetlenség érzését keltheti.

Akkor azonban, ha a „helyzet” objektív okoknál fogva nem tisztázható, ez a megoldás, mint „legkisebb rossz” szükségszerűen jól működik.

A konfrontáció a konfliktus tudomásul vételét, és a szituációra történő aktív reagálást jelenti. A konfrontáció lélektani szempontból nagyon változatos magatartáskészletet jelent, hiszen a konfrontáció módja függ a felek hatalmi pozíciójától, a konfliktus természetétől. Hatalmi szimmetria esetén a tárgyalás a leghatékonyabb konfliktus-megoldási stratégia, amelynek meghatározott forogatókönyve, módszertana és eszköztára van.

A konfliktusmegoldás aktív módja tanulható, és kedvező karakterjellemzők esetén hatékony magatartássá fejleszhető. (Hatalmi asszimmetria esetén a konfrontáció természetesen sokkal kockázatosabb „vállalkozás”, de kellő szociális ügyességgel és tanulással ilyen esetben is a tárgyalásos módszer az, ami a legkedvezőbb megoldással kecsegtethet.)

A Thomas–Killman modell empirikus kutatások alapján öt tipikus, jól elkülöníthető konfliktuskezelő magatartásformát definiál olyan koordinátarendszerben, amelynek vízszintes tengelyén a kooperativitás (együttműködési készség), függőleges tengelyén pedig az aktivitás jellemző értékei szerepelnek. Ebben a rendszerben van jól körülírható konfliktuskezelő magatartási mód, a nem definiált területek a „zavartság” tartományai, amelyből a konfliktusmegoldás érdekében valamely irányba ki kell lépni. A modellben szereplő karakterjellemzők felmérése standardizált kérdőív segítségével történhet az egyes személyek esetében.

Az öt konfliktuskezelő mód tehát a Thomas–Killman modell szerint az alábbi módon ábrázolható

aktív (domináns)	Vetélkedő (ráerőszakoló)		Problémamegoldó (együttműködő)
		Kompromisszumos (osztzkodó)	
passzív (alárendelő)	Elkerülő (visszahúzó)		Alkalmazkodó (békülékeny)
	nem kooperatív		kooperatív

2. ábra: Thomas–Killman modell

Minden konfliktus megoldási mód a helyzet függvényében lehet szükséges és lehet nem célravezető.<sup>2</sup>

A tesztek kitöltése után kiscsoportos megbeszélés keretében elemeztük a kapott eredményeket.

#### A FIRO-B KÉRDŐÍV ÉS EREDMÉNYEI

A teszt haszna, mindamelllett, hogy nagyon informatív, többoldalúan megközelíthető. Mivel tréning keretében került felhasználásra, az egyik legnagyobb előnye a személyes szintű „napirendi pont” generálása, mely által a teszt közel hozza az eredményeket a résztvevőkhöz. A résztvevők olyan személyes dimenziókba nyertek bepillantást, melyek módosítása, megváltoztatása későbbi igényként felmerülhet. A teszt érzékenyít olyan interperszonális dimenziók iránt, melyekkel a tréning során foglalkozni fogunk, vagy foglalkoztunk már. Olyan fogalmi kategóriákba segíti a bevezetést, mint a kontroll, a bevontság, az érzelmi aspektusok.

A teszt segít az önismeret fejlesztésében is, hiszen a kitöltése előtt, meg lehet becsülni a résztvevőkkel azt, hogy szerintük milyen pontszámot fognak elérni (alacsony, közepes, magas).

A teszt egyik nagyon pozitív vonása és vonzereje abban van, hogy három olyan, személyek közti kapcsolatjellemzőt mér — a bevontságot, a kontrollt, és az érzelmet, — ami rendkívül lényeges kell, legyen a katonai vezető számára, ha az a célja, hogy a csoporttéménye során jobban megismerje magát, erősségeit, fejlesztendő oldalait egyaránt.

Továbbá nagyon pozitív másik aspektusa, hogy értelmes és jelentőségteljes különbséget képes tenni aközött, hogy mit kíván az ember másoktól, továbbá mit nyilvánít meg az irányukba.

Végezetül pozitív vonása az is, hogy e dimenziók a csoportfolyamat bizonyos aspektusainak a megértése szempontjából igen fontosak lehetnek.

A teszt nagy erőssége, hogy a kitöltők nem érzik szükségességét annak, hogy torzítsanak, mert a teszt mentes mindenféle pszichológia abnormalitás-felhangoktól, ezért a védekezési mechanizmusok rendszerint nem indulnak be.

#### A HALLGATÓK BEVONTSÁGI, KONTROLL ÉS ÉRZELMI MUTATÓI A KÉRDŐÍV ALAPJÁN

A viselkedésükben megnyilvánuló *bevonás* átlagos (85%), azaz szívesen csatlakoznak másokhoz, bevonnak másokat is dolgaikba és másoktól is ezt kívánják, szívesen veszik, ha mások is bevonják őket (45%).

*Kontroll* tekintetében a hallgatók nagymértékben vállalják a felelősséget (45%), és nem szeretik, bár az átlag alsó tartományában lévő értéket értek el, ha irányítják őket (55%).

<sup>2</sup> Bolgár Judit, Ribárszki István: Vezetés és döntépszichológia. 1999.

## HADTUDOMÁNYI SZEMLE

Budapest, 2010.  
3. évfolyam 1. szám

SZEKERES György

Érzelem tekintetében összességében a mások irányába átlagos pontszámot mutatnak (55%), ugyanakkor nagyon magas az elvárt érzelmi pontszám (70%), tehát közvetlen a kapcsolatuk az emberekkel, barátságosak és ezt igen nagymértékben el is várják a többiektől.

	<b>Bevontság I</b>	<b>Kontroll C</b>	<b>Érzelem A</b>	
<b>Viselkedésben megnyilvánuló (e)</b>	x=4-7 Low: 10% Norm.: 85% High: 5%	x=2-5 Low: 15% Norm.: 40% <b>High: 45%</b>	x=3-6 Low: 15% Norm.: 55% High: 30%	Társas aktivitás szintje x=9-18 Low: 5% Norm.: 65% High: 30%
<b>Másoktól elvárt, kívánt (w)</b>	x=5-8 Low: 30% Norm.: 45% High: 25%	x=3-6 <b>Low: 55%</b> Norm.: 45% High: 0%	x=3-6 Low: 5% Norm.: 25% <b>High: 70%</b>	Társas szükséglet szintje x=11-20 Low: 10% Norm.: 80% High: 10%
	Másokkal való interakciók, emberek fontossága x=9-15 Low: 10% Norm.: 85% High: 5%	Felelősség, befolyásolás, kontroll vállalása, feltételezése másoknál, igénylése másoktól x=5-11 Low: 5% Norm.: 75% High: 20%	Érzelmek, bensőséges kapcsolatok fontossága, elvárása, feltételezése másoktól x=6-12 Low: 5% Norm.: 45% <b>High: 50%</b>	Társas kölcsönhatási index x=20-38 Low: 5% Norm.: 80% High: 15%

3. ábra: A csoport által elért értékek eloszlása

Kontroll, befolyásolás, felelősségvállalás a katonai hivatásból eredő, várható számokat mutatja, vagyis inkább irányítani akarnak, mintsem irányítottak lenni. Érzelmi mutatók tekintetében a katonai vezetői szakos hallgatók mások irányában és másoktól is a közvetlen emberi kapcsolatokra törekednek. Ebből is kiemelkedik az elvárt érzelmi kapcsolat magas száma (70%). Ebből nyilvánvalóan az is következik, hogy nehezen tűrik az ettől eltérő viselkedés az feszültséget, stresszhelyzetet teremthet számukra.

Számomra meglepő eredményt — a kontrollmutató megoszlása jelenti — az átlagosnál jóval nagyobb érték a mások irányába megnyilvánuló és alacsony a másoktól megkívánt kontroll érték jelentette. Ez arra enged következtetni — legalábbis a számok ezt mutatják —, hogy a hallgatók leginkább azt kívánják, hogy hagyják őket békén, képesnek tartják magukat a feladat végrehajtására, és kombinálódva a magas elvárt érzelmi kapcsolati mutatóval, a hallgatók emberi kapcsolatot igényelnek a vezetőjüktől, és képesek lennének a tőlük telhető legmagasabb teljesítményre is, ha a kontrollt néha megkaphatnák, hagynák őket egyedül dolgozni.

## A THOMAS - KILLMAN KÉRDŐÍV ÉS EREDMÉNYEI

A kérdőív tipikusan az önismereti, személyes hatékonyság fejlesztő és szervezetfejlesztő tréningek egyik kedvelt eszköze. Ugyanúgy, mint az előző kérdőív rendelkezik mindazon pozitívumokkal, mely alkalmassá teszi az önismeret, a szervezeti hatékonyság növelésére. A kérdőív kitöltése egyénileg történik, mely után a modellbe ágyazva történik meg az értékelés. Az értékek támpontot adnak az egyéni konfliktuskezelési stratégiákhoz a személyes fejlődés tekintetében is. A szervezeti szintű értelmezés megmutathatja, hogy a szervezeten belül milyen stratégiákat használnak, illetve milyen konfliktus megoldási módok várhatók.

## HADTUDOMÁNYI SZEMLE

Budapest, 2010.  
3. évfolyam 1. szám

SZEKERES György

A kérdőív eredményeit a 4. számú táblázatban foglaltam össze.

Statisztika					
	Alkalmazkodó	Elkerülő	Kompromisszumkereső	Problémamegoldó	Versengő
<b>Elemsszám</b>	20	20	20	20	20
<b>Átlag</b>	4,45	5,40	6,65	6,95	6,35
<b>Szórás</b>	2,417	2,234	2,498	1,572	3,265

4. ábra: Thomas–Killman csoport eredmények

A táblázatban látható, hogy az értékek tekintetében az olvasható ki, hogy a csoport a konfliktuskezelésben az önérvényesítést tekinti elsődleges céljának, az együttműködés a másodrendű tényező. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy a csoport nem képes együttműködni, sőt a konfliktus megoldásában kiemelkedő szerepet kap, de csak abban az esetben, ha a csoportérdek nem szenved csorbát. Leginkább a problémára koncentrálnak, de mindemellett nagyon erős a kompromisszum hajlam és a versengés is a csoportban. A problémamegoldás és a versengés magas önérvényesítést takar, míg a kompromisszum képesség közepes önérvényesítést kíván. A legkevesebb pontszámot az alkalmazkodás és utána az elkerülés kapta, mely arra enged következtetni, hogy a csoport bizonyos tekintetben „öntörvényű”, nem szívesen enged abból, amit a csoportszinten eltervezett.

Az egyéni eredményeket megvizsgálva azt találtam, hogy a hallgatók nagy része szinte majdnem kiegyensúlyozott konfliktuskezelési stratégiával rendelkezik (60%), ugyanakkor vannak jól értelmezhető vezetői konfliktus-megoldási profilok is az eredmények között (Barlai, 2001). A hallgatók 20%-a úgynevezett „szervezetfejlesztő” konfliktus-megoldási stratégiával rendelkezik, vagyis magas értéket ért el a versengő a kompromisszumkereső és a problémamegoldásban. Rájuk alapvetően az jellemző, hogy a konfliktushelyzetekben mindent elkövetnek annak érdekében, hogy az önérvényesítésük ne szenvedjen csorbát, és csak annyira képesek és akarnak együttműködni a másik féllel, amennyiben az nem veszélyezteti a saját érdekeiket. A csoport másik 10%-a az ún. „egyéni játékos” kategóriába tartozik, melyekre jellemző, hogy nem szeretnek társaságban dolgozni, konfliktus esetén inkább a versengést, vagyis az érdekeik maximális érvényesítését vagy az elkerülés taktikáját választják. A csoport maradék 10%-a az ún. „csoport játékos” akikre az jellemző, hogy az önérvényesítés helyett az együttműködést preferálják, itt érzik jól magukat, ha csoportban másokkal dolgozhatnak, képesek alkalmazkodni, és a közös célt szem előtt tartani.

Egyik stratégia sem jó vagy rossz. Mindegyiknek megvan a maga helye és szerepe az ember életében. A kutatások azt mutatják, hogy konfliktus megoldási módjaink a szocializáció során kerülnek elsajátításra, és folyamatosan változnak, ahogy más és más helyzetbe kerülünk.

A legjobb stratégia, ha bármelyiket képesek vagyunk alkalmazni, attól függően, hogy mit kíván a helyzet. Mértékadó szerzők rámutatnak, hogy e konfliktus megoldási módok nem is azt mutatják igazából, hogy miként oldjuk meg a konfliktusainkat, hanem azt, hogyan érzékeljük a körülöttünk lévő világot a maga konfliktusaival. A szocializáció során inkább azt sajátítjuk el, hogy a társas szituációba kerülve mit és hogyan szeretnénk látni, egyfajta „szemüveget” kapunk, amin át a világ észlelése szinte előre megírt sémákban történik.

Ha a szocializáció során arra neveltek bennünket, hogy a társas helyzetekben versengjünk, akkor a „versengő szemüveg” lesz rajtunk, ez által bármilyen szituációba kerülve alapvetően versengeni szeretnénk.

A társas élet konfliktusai során akkor járunk el a leghelyesebben, ha képesek vagyunk bármelyik stratégiát alkalmazni, akkor és olyan formában, ahogy a helyzet azt megköveteli.

#### EREDMÉNYEK, TANULSÁGOK

A hallgatókkal történt beszélgetés során egyöntetű volt a vélemény, hogy az elért eredmények továbbra is jó alapot adhatnak a fejlődéshez, de rámutat ugyanakkor azokra a hiányosságokra, melyekre a kiképzésük, a napi életük során nagyobb gondot kel, illetve lehet fordítani. Figyelemre méltó, hogy a hallgatók nagymértékben preferálják az emberi kapcsolatokat. A teszt alapján a hallgatók igen motiváltak és a motivációjuk továbbra is fenntartható és növelhető lenne, ha a vezetés a vizsgálatban elért eredményeket figyelembe venné. A hallgatókat képessé kell tenni, hogy a kontroll bizonyos fokú átadásával a saját sorsuk, és az egyetem érdekében önállóan minél többet tehessenek. A konfliktus teszt alapján azt vélelmezem, hogy a csoport, képes igen nagyfokú önérdek-érvényesítésre. Ugyanakkor figyelemmel kell lenni arra, hogy az egyéni konfliktus megoldó stratégiák jobban kimunkálásra kerüljenek, hiszen a csapatokhoz kikerülve Magyar Honvédség tisztjeként a legjobb teljesítményt kell, hogy nyújtsák minden időpillanatban. Nem megengedhető, hogy egy rossz skill miatt a döntési helyzetben rosszul válasszanak stratégiát a konfliktushelyzetben. Amennyiben ezekre a kérdésekre a kiképzésük során figyelmet fordítunk, növekedhetne a hivatástudatuk, a pályamotivációjuk, és a kialakított mentorrendszerrel karöltve az alegységek az egyéneken keresztül képesek lehetnek még magasabb eredményekre.

*Kulcsszavak:* Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, vezetés, konfliktus, FIRO-B

*Keywords:* Zrínyi Miklós National Defence University, leadership, conflict, FIRO-B

#### BIBLIOGRAPHY

BOLGÁR Judit, RIBÁRSZKI István: *Vezetés és döntéspszichológia*. -Bp.: ZMNE, 1999.

MUSSELWHITE, E.: *Understanding your FIRO-B® results*. Palo Alto, CA: CPP, Inc. 1982, 2003.

*Thomas–Killman Conflict Mode Instrument— also known as the TKI* (Mountain View, CA: CPP, Inc., 1974–2009.)