

# Konfliktuskezelés egyéni, szervezeti és társadalmi szinten

Kovács Máté, tanársegéd  
info@kovacs-mate.hu



„Felsőoktatási együttműködés a vízügyi ágazatért”  
TÁMOP-4.1.1.C-12/1/KONV-2012-0015



## Társadalmi-gazdasági kapcsolatok



- Ember és környezete kapcsolata
- Aktivitás, interakció
- **Kölcsönös társadalmi függés:**  
Egyének vagy csoportok között létrejövő,  
**egymásra utaltságot** feltételező kapcsolat.
- Két fő viselkedési forma:
  - **Kompetíció (versengés)**
  - **Kooperáció (együttműködés)**



„Felsőoktatási együttműködés a vízügyi ágazatért”  
TÁMOP-4.1.1.C-12/1/KONV-2012-0015



## A társadalmi (és szervezeti) teljesítmény főbb meghatározói



- Hatalom
- Bizalom
- Teljesítmény mérhetősége



„Felsőoktatási együttműködés a vízügyi ágazatért”  
TÁMOP-4.1.1.C-12/1/KONV-2012-0015



## Hatalom



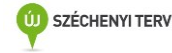
- Partneri hatás (minden kapcsolat során)
- A befolyásolás erős formája a hatalom
- **Emberek, helyzetek, események irányítása**
- Nem egyoldalú, de egyenlőtlen eloszlású
- Alapja a **függetlenség**
- **A függetlenebb tud hatni a kevésbé függetlenekre**



„Felsőoktatási együttműködés a vízügyi ágazatért”  
TÁMOP-4.1.1.C-12/1/KONV-2012-0015



## Bizalom



- „Az együttműködésre irányuló, pozitív valószínűségi várakozás”
  - Nem csak viszony
  - Keretfeltétel is
- A bizalom alapja a másiktól való pozitív függőség
  - Fontos a tevékenysége számunkra
  - Nehezen helyettesíthető a tevékenysége
  - Mechanikus szolidaritás – Organikus szolidaritás



„Felsőoktatási együttműködés a vízügyi ágazatért”  
TÁMOP-4.1.1.C-12/1/KONV-2012-0015



## A szervezeti teljesítmény mérése



- **Személyes, központi kontroll**  
a vezetői utasításoknak való engedelmesség
- **Bürokratikus kontroll**  
a szabályok és eljárások betartása.
- **Eredménykontroll**  
az eredmények minőségi és mennyiségi jellemzői (indikátorok)
- **Kulturális kontroll**  
a szervezeti értékrendnek, normáknak, szakmai sztenderdeknek való megfelelés
- **TÉR** – értékelő, értékelt, gátak



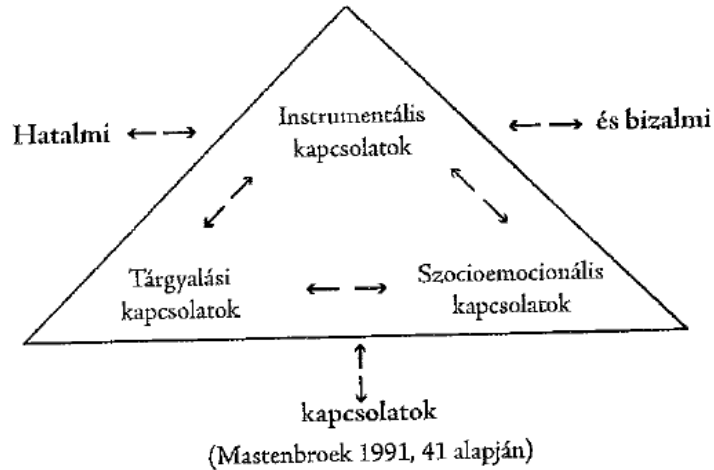
„Felsőoktatási együttműködés a vízügyi ágazatért”  
TÁMOP-4.1.1.C-12/1/KONV-2012-0015



## Függőségi viszonyok



### A vállalati belső kapcsolatok jellege



„Felsőoktatási együttműködés a vízügyi ágazatért”  
TÁMOP-4.1.1.C-12/1/KONV-2012-0015



## Hatalmi és bizalmi kapcsolatok



- Hatásmechanizmusok, függőségi viszonyok
- Pozíció, presztízs, státus
- **Három alapvető hatalmi-bizalmi viszony létezik**
- Ezekre más-más konfliktushelyzetek jellemzők



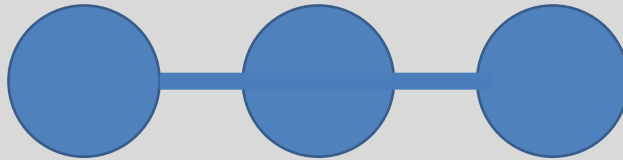
„Felsőoktatási együttműködés a vízügyi ágazatért”  
TÁMOP-4.1.1.C-12/1/KONV-2012-0015



## Egyenlő contra egyenlő



- Azonos hatalmú csoportok
- Bizalmi viszony
- Pl. beszerzés-termelés-értékesítés



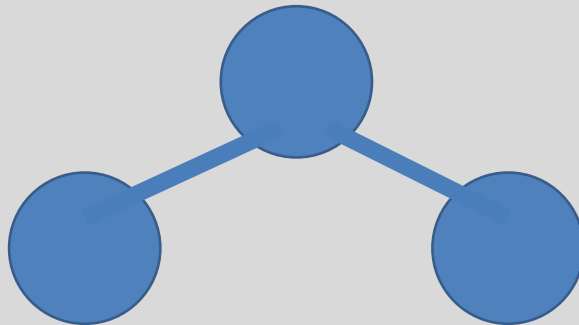
„Felsőoktatási együttműködés a vízügyi ágazatért”  
TÁMOP-4.1.1.C-12/1/KONV-2012-0015



## Nagy contra kicsi



- Nagy és kis hatalommal rendelkezők hálójája
- Pl. Főnök-beosztott



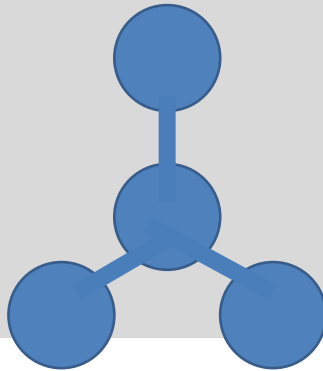
„Felsőoktatási együttműködés a vízügyi ágazatért”  
TÁMOP-4.1.1.C-12/1/KONV-2012-0015



## Nagy contra középső contra kicsi



- Nagy, közepes és kis hatalommal rendelkezők hálója
- Pl. Főnök-menedzsment-beosztott



„Felsőoktatási együttműködés a vízügyi ágazatért”  
TÁMOP-4.1.1.C-12/1/KONV-2012-0015



## Mi a konfliktus?



A **konfliktus** egyének vagy társadalmi csoportok közötti olyan ütközés, amely mögött **igények, szándékok, vágyak, törekvések, érdekek, szükségletek, nézetek, vélemények, értékek** szembenállása húzódik meg. ... **összeütközésre akkor kerül sor**, amikor a felek viselkedése akadályozza egyikük vagy másikkuk igényeinek érvényesítését, vagy **értékrendjük különböző**”  
(Szekszárdi 1995, 1996)

(kieg.: vagy **információzavar, félreértés**)



„Felsőoktatási együttműködés a vízügyi ágazatért”  
TÁMOP-4.1.1.C-12/1/KONV-2012-0015



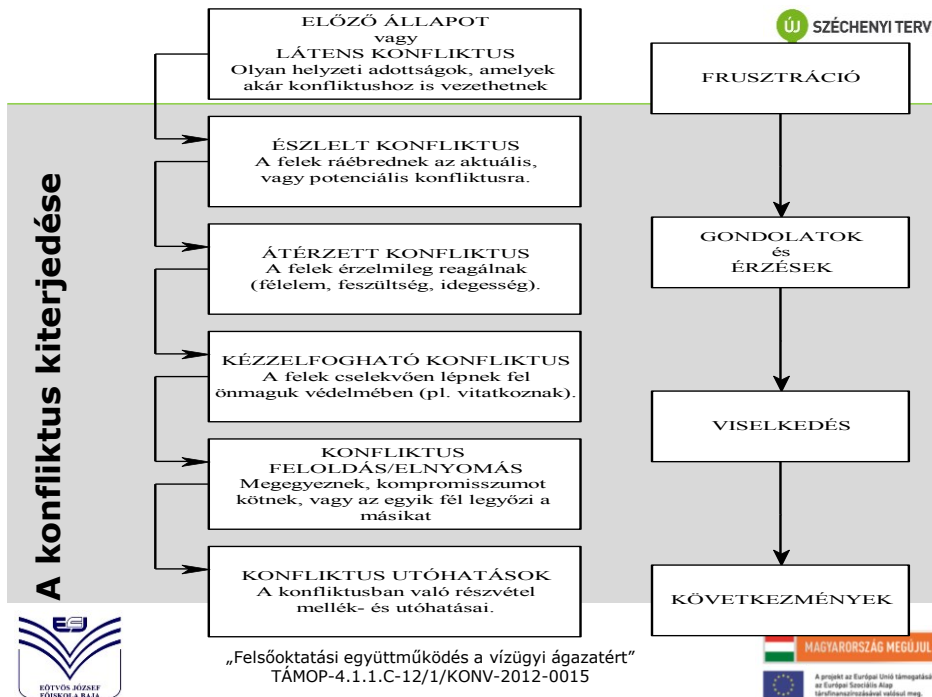
## Konfliktusok fajtái



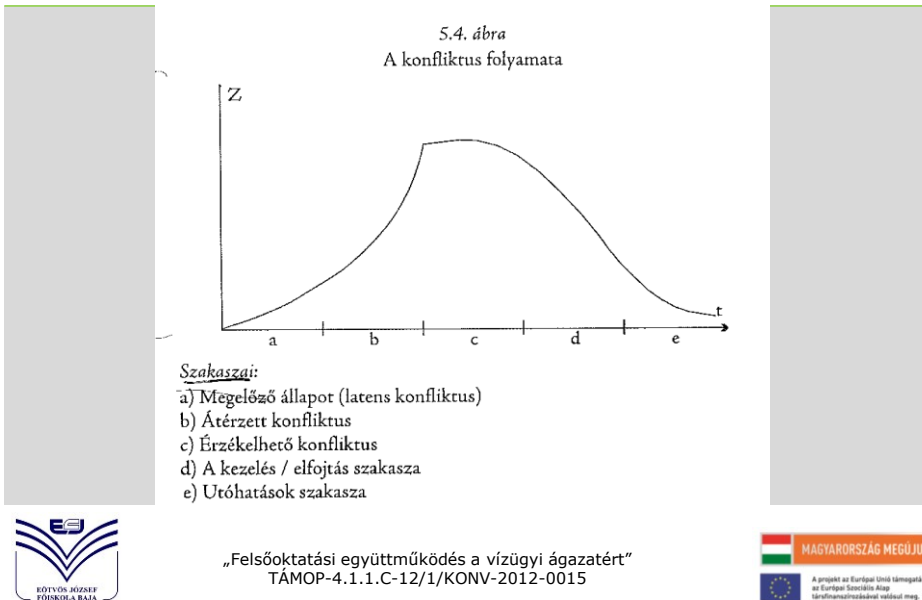
- **Érték- és viszonykonfliktusok**
- **Érdek- és strukturális konfliktusok**
- **Információkonfliktusok**



„Felsőoktatási együttműködés a vízügyi ágazatért”  
TÁMOP-4.1.1.C-12/1/KONV-2012-0015



## A konfliktus kiterjedése



## Lehetséges fogalmi sorrend a negatív hatásokat illetően



- Nézőpont kérdése.
- Milyen szempontból állítjuk a sorrendet?

### • A negatív hatás mélysége szerint:

Konfliktus

Krízis

Válság

Katasztrófa (?)



„Felsőoktatási együttműködés a vízügyi ágazatért”  
TÁMOP-4.1.1.C-12/1/KONV-2012-0015





## Konfliktusok megjelenési területei



- **Egyénen belül – egyszemélyes konfliktus**  
(döntési szituációk, kognitív disszonancia)
- **Egyének között**  
(szervezetben és magánéletben is – formális, informális formák)
- **Csoportok között / Szervezetben belül**  
(szervezetben és magánéletben is)
- **Szervezetek között**
- **Társadalmi csoportok között**  
(vertikális és horizontális rétegződés)
- **Társadalmak között**



„Felsőoktatási együttműködés a vízügyi ágazatért”  
TÁMOP-4.1.1.C-12/1/KONV-2012-0015



## Konfliktus - Pro érvek



- Ösztönzi a változásokat és az innovációt
- Azonosítja a problémákat, hatékonyatlanságokat
- Fokozza a csoportkohéziót
- Növeli a motiváltságot
- Megóv az önelégültségtől
- Jobb döntésekhez vezet



„Felsőoktatási együttműködés a vízügyi ágazatért”  
TÁMOP-4.1.1.C-12/1/KONV-2012-0015



## Konfliktus - Contra érvek



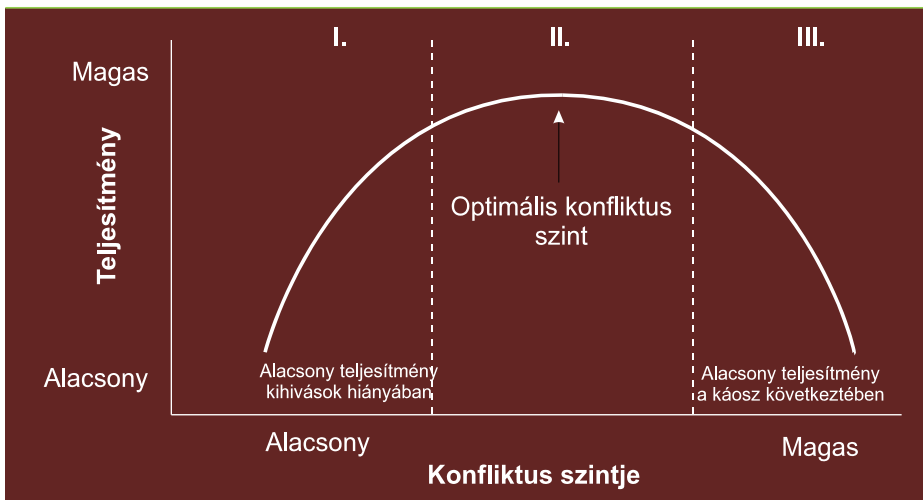
- Stresszt és aggodalmat vált ki
- Eltérít a legfontosabb céloktól
- Destruktív viselkedéshez vezet
- Az érzelmek határozzák meg a döntést
- A csoportmunkát veszélyezteti
- Túl politikus döntésekhez vezet
- Rosszabb döntésekhez vezet



„Felsőoktatási együttműködés a vízügyi ágazatért”  
TÁMOP-4.1.1.C-12/1/KONV-2012-0015



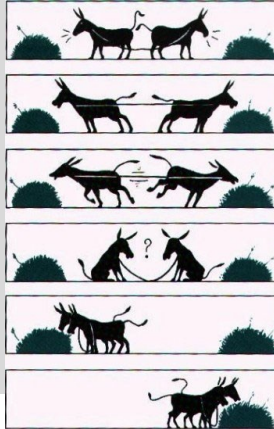
## Konfliktus hatása a szervezetben



„Felsőoktatási együttműködés a vízügyi ágazatért”  
TÁMOP-4.1.1.C-12/1/KONV-2012-0015



## Konfliktuskezelés egyéni, csoport, szervezeti szinten



„Felsőoktatási együttműködés a vízügyi ágazatért”  
TÁMOP-4.1.1.C-12/1/KONV-2012-0015



## Konfliktuskezelési archetípusok

- Szemet szemért, fogat fogért
- Ha megdobnak kővel, dobj vissza kenyérrrel
- Aki kardot ránt, kard által vész el



„Felsőoktatási együttműködés a vízügyi ágazatért”  
TÁMOP-4.1.1.C-12/1/KONV-2012-0015



## Konfliktuskezelési stratégiák



„Felsőoktatási együttműködés a vízügyi ágazatért”  
TÁMOP-4.1.1.C-12/1/KONV-2012-0015



## Konfliktusok kommunikációs kezelése Tárgyalás (form.)/megbeszélés (inform.)



Pozíció alapú	Érdek alapú
Korlátozott javak	Bővíthető javak
Helyzetre koncentráció	Érdekre koncentráció
Ellenfél	Partner
Engedmény-gyengeség	Ajánlat-megoldáskeresés
Emberek	Problémák
Egyetlen helyes megoldás (az enyém a jó)	Mindegyik fél feltételeinek teljesítése



„Felsőoktatási együttműködés a vízügyi ágazatért”  
TÁMOP-4.1.1.C-12/1/KONV-2012-0015



## Konfliktusok kommunikációs kezelése

Ken Thomas féle konfliktuskezelési stílusok



„Felsőoktatási együttműködés a vízügyi ágazatért”  
TÁMOP-4.1.1.C-12/1/KONV-2012-0015



## Konfliktusok kommunikációs kezelése

Ken Thomas féle konfliktuskezelési stílusok



1. **Versengés/kényszerítés** – elfojtás, a hatalom és a tekintély alkalmazása
2. **Elkerülés** – el sem mondja a véleményét, csak hallgat és tűr.
3. **Alkalmazkodás** – elmondja a véleményét, de gyorsan enged, akár meggyőződése ellenére
4. **Kompromisszumkeresés**
5. **Együttműködéses konfliktusmegoldás: Thomas-Kilmann modell**



„Felsőoktatási együttműködés a vízügyi ágazatért”  
TÁMOP-4.1.1.C-12/1/KONV-2012-0015



## Együttműködéses konfliktusmegoldás Thomas-Kilmann modell



- A probléma felismerése
- A másik nézőpontjának megismerése
- Kérdések
- Meghallgatni
- Nem vitatkozni, nem kritizálni
- Érzelmek semlegesítése
- Tényekre koncentrálni
- Az egyén elválasztása a viselkedésétől**



„Felsőoktatási együttműködés a vízügyi ágazatért”  
TÁMOP-4.1.1.C-12/1/KONV-2012-0015



## Együttműködéses konfliktusmegoldás Thomas-Kilmann modell



- Visszajelzés, **újrafogalmazás**
- Saját nézőpont, **logika** elmondása
- A másik logikájának megismerése
- Törekvés a közös megegyezésre
- Megoldáskeresés –lehetőségek sorozatán keresztül
- A megoldás nyomon követése



„Felsőoktatási együttműködés a vízügyi ágazatért”  
TÁMOP-4.1.1.C-12/1/KONV-2012-0015



## Együttműködéses konfliktusmegoldás



„Felsőoktatási együttműködés a vízügyi ágazatért”  
TÁMOP-4.1.1.C-12/1/KONV-2012-0015



## Együttműködéses konfliktusmegoldás



## A jó megoldás:

- Igazságos/méltányos
- Hatékony
- Jövőorientált
- Időtálló



„Felsőoktatási együttműködés a vízügyi ágazatért”  
TÁMOP-4.1.1.C-12/1/KONV-2012-0015



## Konkrét konfliktuskezelési praktikák



- **Önismeret fejlesztése**  
(nem csak e témakörben fontos)
  - Szervezett foglalkozáson
  - Autodidakta módon (personal SWOT, flow-gyakorlat, stb...)
  - Szervezeti szinten kompetenciafejlesztő társas gyakorlatok
- **„Te” üzenetek helyett „Én” üzenetek**
- **Konfrontáció előtt mindig analízis**  
Megfigyelés, érzés, szükséglet, kérés
- **Megfelelő időzítés**



„Felsőoktatási együttműködés a vízügyi ágazatért”  
TÁMOP-4.1.1.C-12/1/KONV-2012-0015



## Konfliktus és kezelése társadalmi szinten

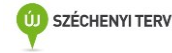


„Felsőoktatási együttműködés a vízügyi ágazatért”  
TÁMOP-4.1.1.C-12/1/KONV-2012-0015





## Vertikális és horizontális különbségek



**Társadalmi rétegződés**  
vertikális különbségek

**Etnocentrizmus**  
horizontális különbségek



„Felsőoktatási együttműködés a vízügyi ágazatért”  
TÁMOP-4.1.1.C-12/1/KONV-2012-0015



## Társadalmi rétegződés

vertikális különbségek



- Valamilyen szinten minden társadalom tagolt
- primer (család, rokonság) és szekunder szint (rétegek)
- *A társadalom szerkezete* a különböző társadalmi pozíciók közti viszonyokat jelenti
- *A társadalmi rétegződés* a társadalomban meglévő egyenlőtlenségekre utal.
- Pl. Marx és Engels elmélete



„Felsőoktatási együttműködés a vízügyi ágazatért”  
TÁMOP-4.1.1.C-12/1/KONV-2012-0015



## Etnocentrizmus

### horizontális különbségek



- Az etnocentrizmus valamennyi kultúrára, társadalomra igaz
- A szélsőség akkor alakul ki, ha: hiányzik az egyének viselkedéséből a megértés, megismerés és tolerancia
- A gazdasági viselkedésben is kimutatható az etnocentr.
  - *Hazai termékek*

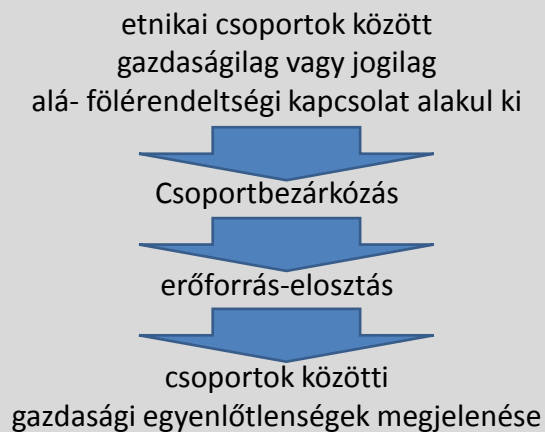


„Felsőoktatási együttműködés a vízügyi ágazatért”  
TÁMOP-4.1.1.C-12/1/KONV-2012-0015



## Etnocentrizmus

### horizontális különbségek



„Felsőoktatási együttműködés a vízügyi ágazatért”  
TÁMOP-4.1.1.C-12/1/KONV-2012-0015



## Etnocentrizmus

### horizontális különbségek



### Ellentétek feloldása

- Alapvetés: Található átjárhatóság a csoportok között
- Politikai diplomácia: sikeres kisebbségi befolyás
- Civil diplomácia: polgárjogi aktivisták
- Példamutatás: Példaértékű ember egyéni tevékenysége  
pl. Bőjte Csaba, Tőkés László (korábban)



„Felsőoktatási együttműködés a vízügyi ágazatért”  
TÁMOP-4.1.1.C-12/1/KONV-2012-0015



## Zárszóként



Fodor Ákos:  
Három negatív szó

**Nincs**  
**Semmi**  
**Baj**



„Felsőoktatási együttműködés a vízügyi ágazatért”  
TÁMOP-4.1.1.C-12/1/KONV-2012-0015



# KÖSZÖNÖM A FIGYELMET!

## KÉRDÉSEK?

**Kovács Máté tanársegéd**

**[info@kovacs-mate.hu](mailto:info@kovacs-mate.hu)**



„Felsőoktatási együttműködés a vízügyi ágazatért”  
TÁMOP-4.1.1.C-12/1/KONV-2012-0015

