



## Olvasólecke

Kurzus címe	Alternatív vitarendezés
A gyakorlat témája	<b>Konfliktuselmélet</b>
Feldolgozás ideje	kb. 25-30 perc
Oktató	Dr. Rúzs Molnár Krisztina egyetemi docens

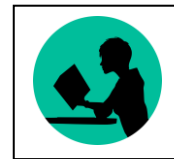
### 1. Ismétlés

---

Mikor beszélünk vitáról, konfliktusról?  
A jéghegy-modell alapján melyek a konfliktus összetevői?  
A munkaügyi vitáknak milyen fajtáit különböztettük meg?

### 2. Konfliktuselmélet

---



#### ELMÉLETI RÉSZ

##### A konfliktus

A konfliktus kialakulása, lényege, jellemzői évszázadok óta foglalkoztatott szerzőket. Más és más megközelítések alakultak ki erről az ókorban, a középkorban, ill. az újkorban. Jelenkori munkák alapján is többféle megközelítéssel találkozhatunk, ezekből néhányat mutatunk be az alábbiakban.



„ A konfliktus az emberek, vagy az emberek csoportjai közötti versengés egy formája. Akkor lép életbe, ha két vagy több személy verseng olyan célokért, vagy korlátozott javakért, amelyek ténylegesen vagy az ő észlelésük szerint nem érhető el mindnyájuk számára.”<sup>1</sup>

„ A konfliktus egyet nem értés, ellentét, vita vagy feszültség emberek vagy ember-csoportok között, mely állapot vélt vagy valós ellentéteken alapul.”<sup>2</sup>

##### Vitamegoldási célú konfliktusfogalom

---

<sup>1</sup> Boulding, Kenneth Edward: Conflict and Defence: A General Theory New York, Harper & Brothers, 1962.

<sup>2</sup> Lovas Zsuzsa, Herczog Mária: A mediáció, avagy a fájdalommentes konfliktuskezelés [https://mersz.hu/hivatkozas/m735YOV1798\\_6#m735YOV1798\\_6](https://mersz.hu/hivatkozas/m735YOV1798_6#m735YOV1798_6) Letöltve: 2021. 05. 07.



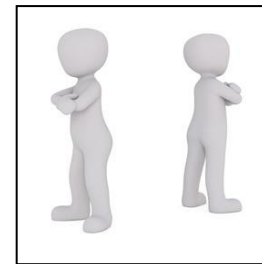
## Olvasólecke

Sasfy szerint konfliktusnak azokat a feszültséggel teli helyzeteket nevezzük, amelyek azért alakulnak ki, mert a szereplők (két vagy több ember, esetleg csoportok) törekvései, igényei, elvárásai stb. nem egyeztethetők össze vagy csak úgy tűnik, mintha nem lennének összeegyeztethetők. A konfliktushelyzetben tehát nem mindig áll fenn *valós* összeegyeztethetlenség, hanem az is lehet, hogy a benne szereplők élik azt úgy meg. A konfliktust tehát adott esetben mi „állítjuk össze”, a „fejünkben dől el”. A vélt vagy valós összeegyeztethetlenség hatására versenyhelyzet alakul ki (mivel a felek így döntenek – nincs elkerülés, vagy alkalmazkodás). A konfliktusban állók döntéseinek alapját mindig az észlelésük határozza meg, annak alapján döntenek saját akcióikról, amilyenek ők maguk látják a szituációt és a másik felet.<sup>3</sup>

A konfliktusos helyzethez apró (mikro-) észlelések és döntések sorozata vezet el. Ez adhat kulcsot a helyzet megoldásához is. Ehhez a megoldáshoz az észlelések nézőpontjának, ill. ennek megfelelően a meghozott mikrodöntés megváltoztatásán keresztül vezet az út.

A konfliktus összetevői Glasl<sup>4</sup> megközelítésében

- legalább két fél;
- közöttük lévő interakció;
- közöttük lévő viszonykapcsolat (mellérendelt vagy hierarchikus kapcsolat);
- a felek érzelmi érintettsége;
- a közöttük kialakult összeegyeztethetlenség;
- legalább az egyik fél érzelmi sérülése.



Összeegyeztethetlenség: A fél igénye, elvárása, vágya és az általa megélt valóság között eltérést tapasztal - ami általában az önértékelés megsebzésével is jár.

(Sasfy György Zoltán: *Konfliktuskezelés, stresszkezelés* Dialóg Campus Kiadó Budapest, 2017)

### **Konfliktustipológia – hogyan csoportosíthatók a konfliktusok?**

Mivel a konfliktus összetett jelenség, egy-egy aspektusának megértéséhez közelebb visz, ha a lehetséges csoportosítási módok közül néhányat áttekintünk. A következőkben ötféle konfliktustipológia rövid áttekintésére kerül sor. Ezek az alábbiak:

1. A konfliktus érintettjei – kik között zajlik?
2. Kifejeződése szempontjából
3. Következményei szerint
4. A konfliktust kiváltó okok szerint

<sup>3</sup> Sasfy György Zoltán: *Konfliktuskezelés, stresszkezelés* Dialóg Campus Kiadó Budapest, 2017

<sup>4</sup> Idézi: Sasfy György Zoltán: *Konfliktuskezelés, stresszkezelés* Dialóg Campus Kiadó Budapest, 2017 17. o.  
Glasl, Friedrich (2004): *Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Stuttgart, Verlag Freies Geistesleben.



## Olvasólecke

### 5. Időbeli lefolyása, intenzitása szerint

#### 1. A konfliktusok fajtái az érintettek szempontjából

Az első szempont alapján a konfliktusoknak három fajtáját különböztetjük meg:

- Intrapersonális, ami adott személyen belül történő konfliktust jelent, ami pszichés szinten történik;
- Interperszonális konfliktus két vagy több ember között, ill. akár csoporton belül jelenik meg;
- Csoportok közötti konfliktusok esetén szervezeti, szervezeti egységek közötti, közösségi, valamint nemzetközi konfliktusokról beszélhetünk.

#### 2. A konfliktusok fajtái a kifejeződése szempontjából

- *Nyílt (külső):*

Az interperszonális kapcsolatok konfliktusainak többsége ebbe a kategóriába tartozik. Ilyenkor a konfliktusok a felszínre kerülnek. Jellemző rájuk, hogy heves interakciókban nyilvánulhatnak meg, melyeknek formái lehetnek viták, veszekedések és pizskálódások.

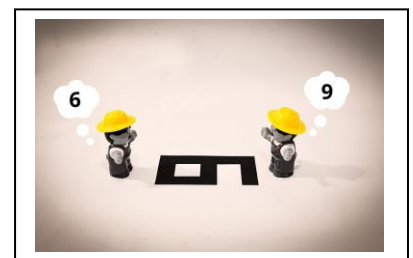
- *Rejtett (belső):*

Ezek a konfliktusok nem kerülnek a felszínre, az ember pszichikumában játszódnak le, maga őrlődik benne. Ezek a konfliktusok igen nagy energiákat vonnak el az ember szervezetétől, aminek következtében a személy sebezhetőbbé, érzékenyebbé válik. Fontos ezek tudatosítása.

#### 3. A konfliktusok következményei szerint – Morton Deutsch tipizálása

- *Konstruktív konfliktus (építő, hasznos):*

Az alapja egy korrekt versenyhelyzet hozzávetőleg egyenrangú felek között zajlik, ahol a végkifejlet nem előre meghatározott. A konstruktív konfliktus kedvező hozadéka abban nyilvánul meg, hogy hozzájárul a szereplők önismeretének fejlődéséhez, erősíti a csoporton belüli összetartását, a kapcsolatokra előnyös hatással van.



- *Destruktív konfliktus (romboló, káros):*

A konstruktív konfliktus ellentettjeként határozható meg, ami nem egyenrangú felek között nem tisztességes alaphelyzetből indul ki. Tisztességtelen versenyhelyzet egyenlőtlen felek között, a végkifejlet előre meghatározott. Hatása negatív, az érintettek önbizalma megrendül, a csoporton belüli összetartás csökken, megjelenik az erőszak.

#### 4. A konfliktust kiváltó okok szerint – Thomas Moore munkája alapján

- **Érdekkonfliktusok:**



## Olvasólecke

Akkor beszélünk róla, ha a ténylegesen szemben álló felek érdekei ellentétesek. Mindkét fél igyekszik a saját érdekeit érvényesíteni akár a másik fél kárára is.

- **Értékkonfliktus:**

Azon alapulnak, hogy a gondolatokat és a viselkedéseket más kritériumok alapján ítélik meg. Okai lehetnek még a konkuráló nézetek, ellentétes elképzelések, az eltérő életfelfogás és az eltérő vallás.

- **Információs eredetű konfliktus:**

Ezeknek az információhiány, információtöbblet, illetve a téves információ lehet a kiváltója.

- **Kapcsolati konfliktus:**

A leggyakoribb oka az egyoldalú vagy kölcsönös ellenszenv érzése, meghúzódnak mögötte előítéletesség, hibás személyészlelés. Személyes konfliktusoknak is nevezzük.

- **Strukturális konfliktus:**

Munkahelyeken az egyenlőtlen hatalmi viszony, az elismerések, fizetések és jutalmak egyenlőtlen elosztása váltja ki. Elosztási konfliktusként is ismeretes.



5. A meg nem oldott konfliktus intenzitása és időbeli lefolyása alapján az konfliktusok hat fázison mehetnek keresztül, ha közben nem oldják meg. A hat fázis a következő:

1. **Jelzés.** Jelzés során a felek valamilyen módon egymás tudomására hozzák, hogy konfliktusuk van egymással.
2. **Vita.** A felek közvetlen kommunikáció révén konkrétan megfogalmazzák és közvetlen egymás tudomására hozzák álláspontjukat, érdekeiket, szükségleteiket.
3. **Polarizáció.** A pozíciók megmerevednek, felek a másik álláspontjából már csak azt hajlandók észrevenni, ami eltér saját álláspontjuktól.
4. **Szegregáció.** A felek nem hajlandók vagy képtelenek a közvetlen kommunikációra (nem állnak szóba egymással).
5. **Destrukció** (gyűlölet alapú fázis). A konfliktusban álló felek már a kapcsolat, szélsőséges esetben a másik fél rombolására törekednek.
6. **Kimerülés.** A felek rengeteg érzelmi energiát fektetnek a konfliktushelyzetük megélésébe, kifáradnak, csökken a feszültség, a romboló energia, kevesebb az egymás ellehetetlenítésére irányuló interakció.

## GYAKORLATI RÉSZ



## Olvasólecke

**Példa konfliktushelyzetre** - [https://konszenzus.org/wp-content/uploads/AVR/lecke1\\_lap3.html](https://konszenzus.org/wp-content/uploads/AVR/lecke1_lap3.html)

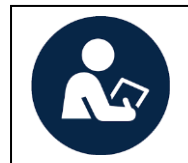
Letöltve: 2021. 05. 07.

A konfliktus szereplője két pedagógus, Csilla és Anna. Csilla és Anna munkahelyi kapcsolata kezdetben harmonikus volt, ami igen fontos, tekintettel arra, hogy munkájuk során gyakran szükséges együtt dolgozniuk. Anna 2003 óta dolgozik az iskolában, Csilla csupán 2008-ban került az intézménybe. Az évek során azonban kapcsolatukat számos apróbb félreértés, kommunikációs probléma terhelte, amelyek kibeszéletlenek, kezeletlenek maradtak. Csillának az évek során meggyőződésévé vált, hogy Anna célja, hogy az ő munkáját elvegye. E mellé társult egyfajta féltékenység is, mivel Csilla egy „érzelmes” személy, fontos volt számára a megbecsültség érzése, s hogy közös főnökük kedvelje őt. Ehhez képest sorra úgy érezte, főnökük többször dicséri meg Anna munkáját, ezzel is erősítve feltevését Anna szándékairól.

Bár Csilla igen vegyes érzésekkel küzdött, ezt nem mutatta ki környezetének, se Anna, se más kollégájuk nem tudott erről, így Anna számos tettevel, szavával, sokszor akaratlanul is megerősítette Csilla képzeteit. Annának sok időbe telt, mire felismerte, hogy súlyos konfliktus feszül közte és kolleganője között. Anna végül Csilla passzív-agresszív viselkedéséből ismerte fel Csilla érzéseit, melyek addigra már elmélyültek, súlyossá váltak. A konfliktusnak ebben a szakaszában Csilla már folyton megjegyzéseket tett Anna munkájára és viselkedésére, sokszor nyíltan is hangzott, hogy Anna biztosan el akarja venni a munkáját. Ez a viselkedés tovább mérgezte kettejük kapcsolatát, gyakran akadályozta munkavégzésüket is.

A konfliktus fordulópontját jelentette, mikor 2009 tavaszán Anna egészségi állapota a munkahelyi terhelés és stressz hatására romlani kezdett, s végül egy nap kórházba kellett szállítani agyvérzés miatt. Anna néhány hónap múlva felépült, s visszatért dolgozni. Csilla ezek után végképp magába fojtotta érzéseit, s Anna hiába próbálta nyíltan kezdeményezni konfliktusuk megoldását. Mivel a konfliktus nem oldódott meg, mindennapi munkájuk terhessé vált számukra, s ez az érzés munkavégzésükön is meglátszott. A konfliktus a polarizációs fázisban állandósult. 2011 januárjában ért véget a történet: Csilla felmondott.

### 3. Ellenőrző kérdések



Az alábbi szempontok alapján hogyan csoportosítottuk a konfliktusokat? Töltse ki a táblázatot!

Szempontok	Fajták
1. A konfliktus érintettjei	
2. Kifejeződése szempontjából	
3. Következményei szerint	



## olvasólecke

4. A konfliktust kiváltó okok szerint	
5. Időbeli lefolyása, intenzitása szerint	

### 4. Feladat



Házi feladat a fenti, Anna és Csilla részvételével lezajlott konfliktushelyzet elemzése a fenti táblázat szempontjai alapján. Minden esetben indokolja választását! Kérem, a megoldást a megadott határidőben töltsse fel a Coospace-re.

A képek forrásjegyzéke a képek sorrendjében:

<http://www.fokusz.info/index.php?cid=1117084338&aid=1955485284>

[https://en.wikipedia.org/wiki/Point\\_of\\_view\\_\(philosophy\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Point_of_view_(philosophy))

[https://innovativ-tudasvaros-efop361.uni-miskolc.hu/files/1062/Viselkedeskultura\\_konfliktuskezeles\\_ea.pdf](https://innovativ-tudasvaros-efop361.uni-miskolc.hu/files/1062/Viselkedeskultura_konfliktuskezeles_ea.pdf)

Jelen tananyag a Szegedi Tudományegyetemen készült az Európai Unió támogatásával.

„Az intelligens, fenntartható és inkluzív társadalom fejlesztésének aspektusai: társadalmi, technológiai, innovációs hálózatok a foglalkoztatásban és a digitális gazdaságban”)

Projekt azonosító:

EFOP-3.6.2-16-2017-00007

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

Európai Unió  
Európai Szociális  
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE