

**Drimál István:**

## **KONFLIKTUSKEZELÉSI MÓDOK A SZERVEZETEN BELÜL OD-S SZEMÜVEGEN ÁT**

A konfliktuskezelés hatalmas szakirodalma egészen a vezetéstudomány „ókoráig” nyúlik vissza. Ezzel nem is mondtunk semmilyen túlzó kifejezést, hiszen tényleg „már a régi görögök is...”. A jelenünk és a jövőnk egyaránt azt mutatja, hogy konfliktushelyzeteink fonadéka át- meg átszövi életünk minden szituációját. Ez azt is jelenti, hogy minden szituációhoz más kezeléssel kell hozzáférnünk. A hozzáférés módja ráadásul több rétegű, hiszen nemcsak a partnerre, partnerekre, hanem a saját habitusunkra, a témához való viszonyunkra is figyelemmel kell lennünk. Amennyiben ezt elkerüljük, vagy figyelmen kívül hagyjuk, akkor a konfliktus kezelése helyett a helyzet erős stresszt okoz, mely problémaszintű elmélyüléshez vezethet. Az egyik ilyen fontos mérhető és vizsgálható elem a konfliktusok csoportosításának kérdése. Azt szoktuk mondani, hogy nyilvánítsuk ki, tegyük nyílttá konfliktusainkat, és ez segít a másik megértésében, a saját helyzetem felmérésében és az esetleges félreértések tisztázását is elérhetjük. Nos a továbbiakban – esetpéldákkal is kiegészítve – egy olyan összeállítást szeretnénk bemutatni, mely segíthet a konfliktusok nyílttá tételének lehetőségeiben, szükségességében.

### **Konfliktusok típusai, nyílt, zárt konfliktusok**

A konfliktusok típusai jellemzően összefüggenek, vagyis személyközi, csoportközi, esetleg kultúrák közötti ütközésekről szólnak. Az alapvető okok, melyek a szervezeti konfliktusokat előidéznek:

- célok összeférhetetlensége: kölcsönösen kizárólagos célok, korlátozott erőforrások, jutalmazási struktúrák, eltérő értékek (ezek a konfliktusok általában értéktípusúak),
- strukturális egymásra utaltság: feladatok egymásra utaltsága, helyettesítés hiánya, hatalmi különbségek (jellemzően hierarchikus konfliktusok),
- az eltérő észlelések: eltérő célok, eltérő időhorizontok, szerepelvárások, eltérő információs környezet, eltérő tudásbázis, eltérő információ feldolgozás (jellemzően kommunikációs konfliktusok).

Számos vita zajlik arról, hogy a konfliktusok lévén a típusaik konstruktívak, illetve destruktívak, nyíltak vagy zártak maradjanak. Kinyissuk e Pandora szelencéjét? Tudjuk-e kezelni a felszabaduló ellentmondásokat? A teljesség igénye nélkül megkísérelünk néhány konfliktustípust felsorolni és megvizsgálni abból a szempontból, hogy célszerű-e nyílttá tenni.

### **Konfliktus típusok és a kezelésük következményei**

<b>Konfliktus típusa</b>	<b>Nyitott</b>	<b>Zárt</b>
<b>Értékkonfliktus</b> (pld. vallás, politikai meggyőződés, faji megkülönböztetés, stb.).	<b>Személyközi kapcsolatokban:</b> <i>Tartós kapcsolatnál</i> - nyitott legyen, erős bizalmi kapcsolat alakulhat ki. <i>Rövid távú kapcsolatnál</i> - nem célszerű nyitottá tenni, „ellenségkép” alakulhat ki.	<b>Személyközi kapcsolatokban:</b> <i>Tartós kapcsolatnál</i> - a zárt bizalomvesztést okoz, gyanakvás születik. <i>Rövid távú kapcsolatnál</i> - együttműködés lehetséges, a feladatorientált szerep előtérben van.
	<b>Csoportközi kapcsolatokban:</b> a nyitás nyílt konfrontációt okoz, az együttműködés rovására megy.	<b>Csoportközi kapcsolatokban:</b> az együttműködés lehetséges.
<b>Érdekkonfliktus</b> (pld. fizetésbeli különbségek, szakmai elismertség különbségei stb.).	<b>Személyközi kapcsolatokban:</b> <i>Tartós kapcsolatnál</i> - célszerű a nyitott konfliktus, a konfliktus okainak feltárása, nyertes-nyertes helyzethez vezethet. <i>A rövid távú kapcsolatnál</i> - célszerű a nyitott konfliktus, a pozíciók tisztázásának érdekében.	<b>Személyközi kapcsolatokban:</b> <i>Tartós kapcsolatnál</i> - nem célszerű állandó félreértéseket és gyanakvást okoz <i>hosszú és rövid távú kapcsolatban</i> egyaránt.
	<b>Csoportközi kapcsolatokban:</b> a konfliktus kezelése, tárgyalásos módon történik.	<b>Csoportközi kapcsolatokban:</b> Ellenségeskedéshez vezet, „területnyerésre” törekedhet mindkét fél.

<p><b>Hierarchikus konfliktusok</b> (pld. főnök, beosztott, központ-telephely stb.).</p>	<p><b>Személyközi kapcsolatokban:</b> <i>A tartós kapcsolatoknál- nem célszerű a nyílt konfliktus, mert közvetlen konfrontációt okoz. Rövid távú kapcsolatoknál-: felvállalható, a struktúrából fakadóan elfogadható.</i></p> <p><b>Csoportközi kapcsolatokban:</b> versengés keletkezik nyitott konfliktus esetén, ami hasznosítható a szervezeten belül.</p>	<p><b>Személyközi kapcsolatokban:</b> Tartós kapcsolatoknál- a bizalom kialakítása nehéz. Rövid távú kapcsolatnál- az együttműködést nem zavarja (nem problémaforrás).</p> <p><b>Csoportközi kapcsolatokban:</b> szervezeti játszmák kialakulásához és a szervezeti kultúrában a hiedelmek növekedéséhez vezet.</p>
<p><b>Lokális konfliktusok</b> (pld. teremrendezés, klimatizálás, iroda elhelyezés, stb.).</p>	<p><b>Személyközi kapcsolatokban:</b> <i>A tartós kapcsolatoknál- mindenképpen feltárandó, kezelendő. A rövid távú kapcsolatoknál- Szintén, az együttműködés jellegét feltárva.</i></p> <p><b>A csoportközi kapcsolatokban:</b> a nyílt konfliktus vállalása megoldást eredményez.</p>	<p><b>Személyközi kapcsolatokban:</b> Tartós kapcsolatoknál- elfajul, vesztes-vesztes helyzetek alakulhatnak ki. Rövid távú kapcsolatoknál- konfrontáció történhet (acting out).</p> <p><b>Csoportközi kapcsolatokban:</b> tartós sérelmeket okozhat, és hiedelmek alakulhatnak ki.</p>
<p><b>Perszonális konfliktus</b> (pld. két munkatárs személyes vitája, szervezeten belüli hatalmi villongások, stb.).</p>	<p><b>Személyközi kapcsolatokban:</b> <i>A tartós kapcsolatoknál- Konszenzuális helyzetre törekvés célszerű (vezetői beavatkozással). A rövid távú kapcsolatoknál: Célszerű beavatkozni ez által nyitottá tenni, sérüléseket okozhat.</i></p> <p><b>A csoportközi kapcsolatokban:</b> kétséges és helyzetfüggő a nyitottá tétel.</p>	<p><b>Személyközi kapcsolatokban:</b> <i>Tartós kapcsolatoknál- Gyűlölködés és végletes kapcsolatromlást okoz. Rövid távú kapcsolatoknál- Nem probléma a zárt helyzet.</i></p> <p><b>Csoportközi kapcsolatokban:</b> belső rejtett problémagócok kialakulását a szervezeti kultúrában a hiedelmek növekedését okozza.</p>

A táblázat elején már említést tettünk arról, hogy a teljesség igénye nélkül tipizáltuk a tanulmányban a konfliktusokat. A példászerű felsorolás is mutatja, hogy a konfliktusok destruktív vagy konstruktív módját is demonstrálhatja a nyitott, vagy a zárt jellegűk. A szervezetek vezetői, és tanácsadó kollégáink számára is döntési segítséget nyújthat, hogy mikor célszerű nyitott és mikor célszerű zárt módon „kezelni” a konfliktust.

*Példa: nagy építőipari vállalatnál az egyik szerkezetépítő gyáregység vezetőjével a tulajdonosi kör nem volt megelégedve. Ezt a tényt nem közölték sem vele, sem – nyílt módon – a beosztott vezetői körrel. A zárt perszonális konfliktus fennmaradása belső munkaszervezeti zavarokhoz, végső soron termelés visszaeséséhez vezetett. A folytatásban a konfliktusok nyitottá válás után – az igazgató hatáskörének csökkentése után – az új középvezetői gárda fellendítette a termelést, és javult az együttműködés.*

*Példa: nagy dél-kelet ázsiai világcég magyarországi vállalatánál új jogászt kerestek. Az utolsó szűrésre egy hölgy maradt, itt csatlakozott a kiválasztó programhoz a tulajdonosi kör külföldi képviselője. Az interjúadás során a jelölt családi állapotát, illetve elvált voltát firtatta, hogy miért, és mi történt; mely kérdésekre a delikvens visszavonta jelentkezését. A menedzsment képviselője csodálkozásának adott hangot: „hiszen egy családban lennénk?!”*

Tipikus értékkonfliktus szituáció, mely a nemzeti és szervezeti kultúrák ütközését jeleníti meg. Itt érzékelhető, hogy ilyen típusú konfliktusnál a nyílt megjelenítés, milyen erős konfrontációhoz vezet.

Az eddigiek véleményünk szerint jól indokolják a konfliktustipizálást akár vezetői, akár tanácsadói aspektusokból. A leírtakkal azt szeretnénk elérni, hogy bátrabban (vagy óvatosabban?) nyúljanak a konfliktusokhoz, az érintett vezetők és tanácsadók.