

Szent István Egyetem  
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar  
Tudományos Diákköri Konferencia  
2011. november 23.

A konfliktuskezelés sikerességének vizsgálata  
vállalkozók körében

Készítette: NAGY LÁSZLÓNÉ, SZIE GTK, MA  
Emberi erőforrás tanácsadó II. évf.,  
levelező

Konzulens: DR. BUDAVÁRI-TAKÁCS ILDIKÓ,  
egyetemi docens, SZIE Pályatervezési  
és Tanárképző Intézet, Pszichológia  
Tanszék

Gödöllő, 2011.

## Tartalomjegyzék

<b>I. BEVEZETÉS .....</b>	<b>2</b>
<b>II. IRODALMI ÁTTEKINTÉS.....</b>	<b>3</b>
II.1. A KONFLIKTUS FOGALMA, ÉRTELMEZÉSE .....	3
II.1. 2. A konfliktus fogalmának változása .....	5
II.1.3. A konfliktusok XX-XXI. századi megközelítése.....	6
II.1.4. A konfliktusok forrásai .....	8
II.1.5. A konfliktusok kezeléséről, megoldási lehetőségeiről.....	9
II.2. A SIKER.....	14
II.3. A VÁLLALKOZÓ FOGALMA .....	15
II.3.1. Vállalkozások csoportosítása.....	17
<b>III. HIPOTÉZISEK.....</b>	<b>18</b>
<b>IV. A KUTATÁS HELYE, MÓDSZERE .....</b>	<b>19</b>
<b>V. A VIZSGÁLAT EREDMÉNYEI .....</b>	<b>20</b>
V.1. A FÉLIG STRUKTURÁLT INTERJÚK EREDMÉNYEINEK BEMUTATÁSA .....	20
V.2. A KÉRDŐÍV EREDMÉNYEINEK BEMUTATÁSA .....	23
V.3. A THOMAS-KILMANN TESZT EREDMÉNYEINEK BEMUTATÁSA.....	37
<b>VI. ÖSSZEFOGLALÁS, JAVASLATOK.....</b>	<b>40</b>
<b>VII. IRODALOMJEGYZÉK.....</b>	<b>45</b>
<b>VII. MELLÉKLETEK .....</b>	<b>48</b>
VII.1. INTERJÚ .....	48
VII.2. KÉRDŐÍV .....	50
VII.3. THOMAS-KILMANN TESZT .....	56

## I. BEVEZETÉS

A XXI. században az emberi konfliktusok kezelése az élet minden területén, így a munka világában is nagy fontossággal bír.

Emberi erőforrás tanácsadóként dolgozatomban a budapesti és pest megyei kis-és középvállalkozásokra jellemző konfliktusokat és azok kezelésének módját vizsgálom. Az általam megkérdezett vállalkozók elsősorban a kereskedelem és a szolgáltatás területén tevékenykednek. Munkám során nem a gazdasági hátterét vizsgálom a konfliktusoknak, sokkal inkább az emberi, pszichológiai tényezőit.

A témát különösen időszerűnek gondolom, mivel ezen a területen az emberek közötti konfliktusok igen gyakoriak. Kimenetelük akár a vállalkozások sorsát is befolyásolhatják, illetve eldönthetik. A vállalkozások pedig nem elhanyagolható szerepet töltenek be a gazdaságunkban. Versenyélénkítő szerepük, és foglalkoztatás növelő tevékenységük megkérdőjelezhetetlen.

Meglepetéssel tapasztaltam, mennyien választják ezt a megélhetési formát. Amikor elkezdtem a témával foglalkozni, már akkor is világos volt számomra, hogy sok kis – és középvállalkozó van a környezetemben, de mikor a kérdőívek kiosztására került sor, akkor szembesültem vele valójában, hogy milyen sok ember dolgozik ebben a szférában. Nagy számuk még inkább arra hívja fel a figyelmet, hogy problémáikat vegyük komolyan, tárjuk fel, találjuk meg benne a pozitív és negatív tényezőket és összpontosítsunk a bennük lévő lehetőségekre, ötleteikre, tapasztalataikra.

Úgy vélem, ha sikeresnek tartott és több éve működő vállalkozásról beszélünk, akkor valamilyen konfliktuskezelő technikával rendelkező egyénekről van szó. Habár egyes vélemények szerint az emberek nem alkalmasak konfliktusaik felismerésére, hatékony kezelésére: „Az emberiség újra és újra bebizonyította, milyen hihetetlenül alkalmatlan a konfliktusok megoldására. A konfliktust az emberi karakter magában hordozza a különféle társadalmakban, tekintet nélkül földrajzi, etnikai és vallási hovatartozására.” (F. Strasser- P. Randolph.)

Kutatásom során megpróbálok rávilágítani, hogy valamilyen konfliktuskezelésről mindenképpen beszélhetünk, és ez összefüggésben van a vállalkozó sikerességével. Megpróbálok rávilágítani arra, hogy a konfliktusok gyökere a különböző kapcsolatokban hogyan differenciálhatók.

## II. IRODALMI ÁTTEKINTÉS

### II.1. A konfliktus fogalma, értelmezése

A konfliktusok értelmezésével sok szakember foglalkozott korábban is és napjainkban is igen népszerű téma. Népszerűsége valószínűleg állandóságának és időszerűségének is köszönhető.

A konfliktus eredeti jelentése, a fegyveres harc volt. Ma már nem ez a fogalom jut elsősorban eszünkbe, amikor a konfliktusokról beszélünk. Jelentheti a belső válságot ugyanúgy, mint a külső, akár lappangó, akár összeütközéssel járó viszályokat.

Abban egyetértés mutatkozik, hogy az élet valamennyi területére jellemző. Vannak **elkerülhető és elkerülhetetlen** konfliktusok az egyén életében. Az elkerülhetetlen konfliktusok, amelyek „az életkori sajátosságokból, csoporthelyzetből, társadalmi állapotból” adódnak. (Szekszárdi J., 2001.)

A konfliktus eredhet a napjainkra oly mértékben felerősödött teljesítménykényszerből, versenyhelyzetből. A frusztráció legtöbb esetben együtt jár az agresszióval.

A konfliktusok vállalása nem kimondottan negatív előjelű cselekmény lehet, vannak olyan esetek, amikor kimondottan hasznos. Egy jól működő demokrácia velejárója az érdekvéonyesítés és az érdekek ütköztetése, egyeztetése. Természetesen, ebben az esetben nyílt konfliktusokról beszélünk, amelyek ellenőrzött és szabályozott kezelését lehetővé teszik a rendelkezésre álló struktúrák.

A konfliktusok minden emberi tevékenységben megnyilvánulnak.

Az egyének ugyanúgy szembesülnek a belső konfliktusaikkal, melyek családdal, törzsekkel, korábban, az ókori görögöknél város a várossal szemben, később a nemzetállamok szálltak egymással szembe. Ez a jelleg megtalálható azóta amióta emberi civilizációról beszélhetünk és független a társadalom, illetve a technika fejlettségétől. Sokan gondolják/gondoljuk úgy, hogy tudjuk mi a konfliktus, ismertjük és értjük is azt. De ahányszor elkezdjük értelmezni, látjuk, mennyire szövevényes és mennyi kérdés övezi. „Az alapvető kérdés, hogy „Mi a konfliktus?, további kérdéseket vet fel: Miből ered a konfliktus? Arra ítéltetett-e az emberiség, hogy konfliktusok között éljen, vagy a konfliktus felszámolható? Ha igen, vajon hasznunkra válna-e felszámolása?” (F. Strasser – R. Randolph, 2008.)

A konfliktusokat értelmezhetjük folyamatként, vagy olyan társadalmi helyzetként, amelyek kettő, vagy több személy, illetve csoport között létrejövő ellentétek. Ezek az ellentétek lehetnek érzelmi, szándékbeliek és némely esetekben akár ellenséges interakciókban is kifejeződhetnek. (S. Molnár Edit)

Más megközelítés szerint a konfliktusok „a célok észlelt összeférhetetlensége: amit az egyik fél akar, azt a másik saját érdekeit sértőnek látja” Gyakran lehet az ilyen konfliktusok alapja az anyagi források, valamint a szociális javak feletti ellenőrzés kérdése. „A konfliktus leggyakoribb kiváltó oka a versengés, melyben két vagy több részt vevő fél érdeke közvetlen összeütközésben áll: bármely csoport csak a másik kárára nyerhet. A versengés különösen valószínű, ha az értékes források korlátozottak, és csak az egyik fél tarthatja őket ellenőrzés alatt.”(E. R. Smith – D. M. Mackie, 2004.). Gyökér I. (1999.) írásában különbséget tesz a verseny és a konfliktus között. Szerinte a konfliktusok keletkezésének oka, ha egy személy vagy csoport úgy véli, hogy egy másik személy vagy csoport megghiúsítja az erőfeszítéseit. Egyik fél érdekeinek érvényesítése során a másik fél érdekeit sérti. A konfliktust a versenytől az a momentum különbözteti meg, hogy az előbbi kimondottan egymás ellen irányul. A versenyben a kívánatos cél elérése érdekében tesznek erőfeszítéseket, nem szükségszerűen megsértve a másik érdekeit.

A szervezeten belüli konfliktusok nagy része pedig egyértelműen a rossz vagy hibás kommunikációnak tulajdonítható. Az információk torzulása, bizonytalansága ellenségeskedést szülhet. Ugyanezek motívumok jelennek meg Klein Balázs és Klein Sándor (2008.) megfogalmazásában is. Ők az emberek közötti ellentéteket három fő csoportra osztja: „a vita, a versengés és a konfliktus”. A vita és a versengés pozitívabb kicsengésű fogalmak, ezért fontos feladata a vezetőnek, hogy ne hagyja ezeket konfliktusokká fajulni. Azt mondtuk, a versengés lehet hasznos, mivel összehasonlítási alap, serkenti a munkát, elkülöníti a jót és a gyengét. De hogy milyen hatással van a verseny a „győztesre”, azt nem láthatjuk előre, ugyanis ösztönözheti még nagyobb erőfeszítésre, elszánttá teheti, de a növekvő versenyszellem akár „önpusztító konfliktussá” is kiszélesedhet.

Azonban megjegyzi a szerzőpáros, hogy a konfliktus nem az „ördögtől való, hanem az élet természetes velejárója.” Lehet akár a békés változtatás eszköze, kifejeződhetnek különböző vélemények, érdekek. Az embereket ösztönözheti megoldások keresésére.

„Konfliktus többnyire akkor alakul ki, amikor az emberek olyan célokért versengenek, amelyek – szerintük – nem érhetőek el mindannyiuk számára. A konfliktusok egy részében a résztvevők helyesen ítélik meg, hogy az elosztandó javakból (pénz, munkahely, elismerés, valakinek a szeretet) valóban nem jut el mindenkinek, de az is előfordul, hogy „csak” a konfliktusok szereplői észlelik így.

Janusz Grzelak (2003.) úgy véli, az emberek a szerint reagálnak a világra, ahogy észlelik és nem aszerint, hogy milyen a valóságban. Az emberek eltérően észlelik a világot, eltérő reprezentációja a szituációknak, ebből alakul ki a konfliktus. A szituációkról, célokról, partnerről, kapcsolat jellegéről kialakított képünk befolyásolja a viselkedésünket.

## II.1. 2. A konfliktus fogalmának változása

Egészen időszámításunk előtti VI. századig tekinthetünk vissza a történelem nagy szerzői írásaiban a konfliktusokkal kapcsolatos írásokat kutatva.

*Arisztotelész* volt az, aki először közelítette meg tudományos módszerrel a témát. Ő így fogalmazta meg az **értelem és érzelem** konfliktusát, mint az „úr és szolga” viszonylatát, ahol az értelem és az érzelem mindig ellentétben áll. Szerinte az érzelmek az ember primitív, unintelligens és ösztönös reakciói, melyek megtestesítője a szolga, amit el kell nyomni. Az értelem az úr, ami kézben tartja a szolgát. A konfliktusok negatív emberi tulajdonságok, amiket ki kell küszöbölni. A „veszélyes érzelmek” felcserélése az értelemmel.

*Herakleitosz* világegyetemről alkotott nézeteinek alja a **változás** gondolata volt. A változást vélte a létezését mindent átfogó törvényének.” A változás magába foglalja az ellenállást, az ellenállás pedig magában foglalja a konfliktust.

A középkorban az erény, a bűn, a démoni és az angyali közötti konfliktus foglalkoztatta a keresztény filozófiákat. Ekkor vallási és ideológia háborúk dúltak. Ebben a tudatban születtek a konfliktusok is. Ekkor úgy gondolták, hogy a konfliktusokat fel kell számolni. A megoldást a jósággal való helyettesítésben látták. A konfliktust olyan tehernek hitték, amelytől meg kell szabadulnia az emberiségnek. Attól függetlenül, hogy a vallási tanok a szeretetről, a békességről és a konfliktus megszüntetéséről szóltak, az emberek állandóan háborúztak, konfliktusokba keveredtek.

*Descartes* XVI. századi francia filozófus volt, aki Platón által felvetett test és lélek nézeteihez a legtöbbel járult hozzá. Platón úgy vélte, **kétféle anyag létezik: a fizikai és a szellemi**, azaz a test és a lélek. Ezeket olyan különálló entitásként jellemezte, melyek soha nem találkoznak egymással.

Descartes nevéhez fűződik a „Gondolkodom, tehát vagyok.” Hitt abban, ha állandóan megkérdőjelezzük saját meggyőződéseinket, végül eljuthatunk az igazsághoz. Descartes szerint az ember két entitásból tevődik össze: a szétszedhető testből (ide tartozik az agy is) és az egységes szellemből, mely oszthatatlan.

*Hegel* , aki a XVIII-XIX. században élt, az ellentmondásról és a konfliktusokról sarkosan fogalmazott. Nevéhez fűződik a **tézis, antitézis**

hármass szerkezet kifejlesztése. A tézis, mint első lépés, a probléma felvetése. Ezt követi az antitézis, ha az előbbi nem megfelelő. A szintézis, ami kizárja az irracionális és magában foglalja az előző kettőt: a tézist és antitézist.

**Kierkegaard** a XIX. század meghatározó keresztény teológusa. Hiába volt igazhitű keresztény, mégis szembekerült az egyházzal. Életét ellentmondások és konfliktusok között élte. „Sokat tündött az igazság **objektív és szubjektív természetén.**” Kétségbe vonta a valóság igazolásának tudományos módszereit. Ellentmondást talált a létezés statikus mivolta és a „valamivé válás” gondolatával.

Meg kell említenünk *Darwin* nevét, aki a XX. század nagy tudósa volt. Ő az, aki az evolúciós elmélet részének tekintette a konfliktust. Úgy vélte az emberiség és más fajok is „vakon” jöttek létre, egy lassú, véletlenszerű folyamat eredményeként. A természetes kiválasztódás szerint az egyes fajok a rátermettségükkel fejlődtek tovább, ami konfliktus és versengés révén valósult meg. Elmélet ellentétben állt a kor vallási nézeteivel.

Korábban a konfliktus mindig negatív előjellel szerepelt, Darwin által némi pozitív tartalom társult a fogalomhoz.

### **II.1.3. A konfliktusok XX-XXI. századi megközelítése**

Az első pszichiáter, akinek elmélete az intrapszichikus konfliktuson alapult, **Sigmund Freud** volt. Vizsgálatainak alapja az volt, hogy az ember alapvető tulajdonsága a „**tudatos és tudattalan elme közötti konfliktus.**” A tudatos elme az, amely tisztában van a veszélyekkel. Ezzel szemben a tudattalan a vágyak és érzések helye. Ez a két rész állandó konfliktusban áll.

**Adler** közel tíz évig dolgozott Freud mellett, nézeteik azonban eltértek egymástól. Adler úgy vélte, hogy a **kisebbrendűségi és a felsőbbrendűségi érzés** között áll fenn konfliktus. Az ember alapvető tulajdonsága a kisebbrendűség, a felsőbbrendűség felé törekszik. Ez okozza a konfliktust. Adler kisebbrendűségi fogalma nem egyenlő azzal, amivel az emberek általában azonosítják, és amivel pszichológushoz, vagy pszichoterapeutához fordulnak. Adler szerint nem rendellenes a kisebbrendűségi érzés. Elmélete szerint „a konfliktus egy minden emberben létező egyetemes állapot.” Úgy véli, hogy a konfliktus megszüntethető.

Tanulmányaink során többször találkoztunk **Carl Rogers** nevével. Hozzá fűződik a nondirektív tanácsadási módszer megalapozása. Rogers úgy látja, hogy a konfliktus onnan ered, hogy az **emberek pozitív természete és a civilizációs társadalom ráhatásai között ellentét feszül.** A társadalom ráhatásai ráadásul természetellenesek. Nézetei szerint a páciens képes lehet konfliktusainak megoldására, ha olyan terápiás kapcsolatot sikerül vele kialakítani, amelyempátiával, melegséggel és elfogadó figyelemmel jellemezhető.

Coser volt az, akinek álláspontja szerint a társadalmi konfliktusok onnan erednek, hogy a **korlátozott erőforrásokért folyik a küzdelem**, mely a rivális csoportok elpusztítására, bántására irányul. Fontosnak tartotta a külső konfliktusok eredetének feltárását. Korábbi vizsgálatok leginkább a belső konfliktusokkal foglalkoztak. Coser kimondja a konfliktusok összetartó szerepét is csoport szinten vizsgálva. Ezzel pozitív töltetet is ad a konfliktus fogalmának: az összetartozást, az együttműködést.

**Morton Deutsch** véleménye szerint a **konfliktust nem kell kiküszöbölni, hanem hasznossá kell tenni**. Ő Coser véleményére alapozva vizsgálta a konfliktus pozitív és negatív hatásait. Destruktív konfliktus az, ahol a résztvevők a végén vesztesnek érzik magukat. A megelégedéssel végződő konfliktusok a konstruktív konfliktusok.

**Sartre** állítása szerint az a kapcsolat, amit magunk és mások között kialakítunk „kölcönösségen” és „változáson” alapul. Már ez a kapcsolat is magában hordja a konfliktust, aminek eredeti jelentése a másokért- való-lét. Sartre azt mondja, hogy önmagában konfliktus az emberi interakció. Konfliktusmegoldással kapcsolatos nézeteinek alapja, hogy azt vallotta, az embernek szabad akarata van, eldöntheti mit választ a lehetőségek közül. Az egyénnek van valamilyen szintű szabadsága, hogy eldöntse hogyan viszonyul a konfliktushoz, és hogy dönthessen az elég jó megoldás mellett.

**Edward de Bono** véleménye szerint a konfliktusok a „konfliktusos gondolkodás” eredményei, amik a **korlátozott gondolkodásnak és nyelvünk dialektikus természetének köszönhetőek**. Úgy gondolta, hogy a konfliktusos gondolkodás nem alkalmas a konfliktusok megoldására. Itt ugyanis mindkét fél csak mereven ragaszkodik a saját álláspontjához. A laterális gondolkodásban látja a megoldást. Fel kell függeszteni a logikus gondolkodást és nem arra törekedni, hogy a másik tévedését bizonyítsuk. Olyan gondolatok kialakítására kell törekedni, amelyek nem illenek a logikus gondolkodás menetébe.

Végül ejtsünk pár szót **Johathan Sacks**, aki időben a legközelebb áll hozzánk és így már XXI. századi események tükrében is vizsgálja a konfliktusokat. Civilizációk összecsapásai, vallási konfliktusok és 2001. szeptember 11-e eseményei is szerepelnek írásában. Úgy véli, a békéltetés fontos eszköz, ugyanis annak hiánya vezet a szeptember 11-éhez hasonló pusztításokhoz. **Felhívja a figyelmet a konfliktusok negatív (pl. háború) és pozitív (pl. elszántság, hazafiasság) hatásaira.** (R. Strasser – P. Randolph, 2008.)



## II.1.4. A konfliktusok forrásai

A konfliktusok kialakulásában legtöbbször az játszik szerepet, hogy az emberek olyan célokért folytatnak versenyt, ami nem mindenki számára elérhető, hozzáférhető. Előfordul, hogy az a megítélés, hogy nem mindenki jut hozzá ezekhez a javakhoz (munkahely, pénz, szeretet, valóban helyes feltételezés. Azonban gyakran előfordul, hogy csak egyesek, a konfliktusok szereplői vélik így. Ezek szerint tehát nem csak a *versengés, de az észlelésnek, az értelmezésnek és az információknak* is nagy szerepet tulajdoníthatunk. (Klein B.-Klein S., 2008.) Hasonló gondolatokat fogalmazott meg Saphiro, 1995-ben (In: Budavári-Takács, J. Klér, 2010.), aki úgy véli, hogy hiába vannak az embereknek megszámlálhatatlan fajtájú és mennyiségű konfliktusaik, az okaik viszonylag szűk körre redukálhatók. Ezek az okok az alábbiak:

- Alapvető szükségletek
- Értékrendbeli különbségek:
- Észlelésbeli különbségek:
- Érdekkülönbségek
- Korlátozott erőforrások
- Pszichológiai szükségletek

Az *alapvető emberi szükségletek*, az úgynevezett Maslow-féle piramisban a legalsó szinten jelennek meg, ami minden további szükséglet meghatározója. Ezek lehetnek biológiai, de ugyanúgy lelki szükségletek is. Amennyiben ezek a szükségletek nem kerülnek kielégítésre, az egyén nem tud tovább lépni a következő szintre.

Az *értékek* meghatározásával nagyon sok tudományág foglalkozik. A pszichológiai megközelítés esetén említhetjük Adlert, aki örök eszmeként fogalmazza meg, illetve úgy gondolja, hogy a cselekvés fejezi ki igazán, mit is tartanak az emberek értéknek. Sok meghatározója van, hogy egy személy mit tart értéknek: szűkebb és tágabb környezete, vallása, politikai nézetei, a társadalom, ahol él.

Megoszlanak a vélemények arról is, hogy van-e egységes érték a világon. Kant (In.: Szántó B., 1997.) szerint az ember “magára van utalva s önmagának kell megalkotnia értékeit”.

Az *észlelésbeli különbségekkel* a személypercepció keretein belül találkozhatunk. Allport (1980) említi, hogy nem találunk az emberiségen belül két olyan egyént, akik tökéletes mértékben meg tudnák érteni egymást. Az emberekről alkotott ítéleteinkre nagyon sok minden hat: érzelmek, a szituáció légköre, az első benyomások. Az egyetlen személy, akiről valós képet tudunk leírni, saját magunk.

A konfliktusok folyamán a résztvevők gyakran máshogy látják a saját és pl. a külső csoport viselkedését olvashatjuk

Grzelak 2003-as munkájában felhívja a figyelmet arra, hogy előfordulhatnak olyan társas helyzetek, amikor az *egyén érdeke ütközik egy másik egyén érdekével*. Ilyenkor megoldhatja úgy is a konfliktust, hogy saját magának legyen csak haszna belőle. De, attól függően, hogy mennyire együttműködő a viselkedése, milyen konfliktuskezelő stratégiája van, milyen az értékorientációja, hogyan fogja fel a szituációt, és a konfliktus más résztvevőit, lehet együttműködő is a viselkedése.

Az emberek érték-és társas orientációja nagyfokú különbségeket mutat. Eltérő az is, hogy mire törekszenek másokkal szemben: saját érdekeiket helyezték előtérbe, vagy igazságosan osztozkodjanak a nyereségen másokkal, illetve ezektől eltérő célokkal is rendelkezhetnek.

Amennyiben az egyének odafigyelnek a másik nyereségére is, annál inkább választják az együttműködő megoldást egy konfliktus kezelésében.

Az *erőforrások* fogalmának meghatározása a közgazdaság tudományok körébe tartozik. Ilyenek: a természeti erőforrások (pl.: föld, napfény, időjárás), a munka (az emberhez kötődik, javakat termel), pénz és a tőke javak, melyeket az ember termeléssel állít elő (épületek, járművek). Az erőforrások szűkösségén azt értjük, hogy nem elegendőek a társadalom és a gazdaság számára, ezért döntést kell hozni, hogyan osszák el ezeket. (Budavári-Takács I.- J.Klér A., 2010.)

A *pszichológia szükségleteknél* ugyanúgy, mint az alapvető szükségleteknél, a Maslow-féle piramist említhetjük. A legfelső szint, az önmegvalósítás szintje. Maslow (2003.) szerint az embernek késztetése van az önkifejezésre, hogy kreatív legyen, és sok mindenben más legyen.

### **II.1.5. A konfliktusok kezeléséről, megoldási lehetőségeiről**

Már a történeti áttekintés során több tudósnál találhatunk utalást arra, hogyan kezelhető, vagy fordítható javunkra a konfliktus.

Arisztotelész a veszélyes érzelmeket cserélné az értelemre. Rogers empátiával, melegséggel, elfogadó figyelemmel kialakított terápiás kapcsolatban látja a megoldást, ami képesség teszi a páciens az önálló konfliktusmegoldásra. Coser meglátja a konfliktusok összetartó erejét. Deutsch nem kiküszöbölni, hanem hasznossá kívánja tenni a konfliktusokat. Bono a laterális gondolkodásba látja a konfliktusok megoldását.

**Morton Deutch** (In: Szőke-Milinte E., 2004.) tizenkét pontban határozza meg a **konstruktív konfliktuskezelés feltételeit**, szabályrendszerét, amelyek betartása segíti a feleket az elfogadható megoldások megtalálásában:

1. A feleknek meg kell tudni határozni, hogy milyen típusú konfliktusuk van.
2. Tudatában kell lenniük az erőszak okaival, annak következményeivel. Tisztában kell lenniük alternatívákkal, az erőszakkal kapcsolatban.
3. A konfliktust vállalják, ne elkerüljék.
4. Tartsák tiszteletben önmagukat, partnerüket, valamint önmön és a partner szükségleteit.
5. Tudják megkülönböztetni az érdekeket az általuk képviselt álláspontoktól.
6. Annak érdekében, hogy azonosítani tudják a közös és összeegyeztethető érdekeket, tanulmányozzák ezeket kölcsönösen.
7. Tekintsenek együttműködéssel megoldható problémaként egymás konfliktusban álló érdekeit.
8. Érthetően közöljenek információt és figyeljenek oda a másokra kommunikációik során.
9. Próbáljanak eltekinteni a szubjektivitástól, sztereotípiáktól, nem valós ítéletektől, mert ezek az akut konfliktusok velejáráói.
10. Törekedjenek saját konfliktuskezelő képességeik fejlesztésére.
11. Rendelkezzenek reális önismerettel, legyenek tisztában saját reakcióikkal, amelyek jellemzik őket a konfliktushelyzetekben.
12. A teljes folyamat alatt maradjanak erkölcsös emberek.

Szekszárdi Júlia (2001.) írásában a konfliktuskezelés háromféle archetípusát különíti el:

1. „**A szemet szemért, fogat fogért**” ösztön mindannyiunkban ott él. Ez egyfajta ösztönös reakció akkor, amikor hirtelen ér minket valamilyen nagy fájdalom, veszteség.
2. „**Aki megdob kővel, dobd vissza kenyérrel**” bibliai tanítás szép gondolatot tartalmaz, de kevesen élnek ezzel a megoldási lehetőséggel. Józan ésszel, nyugodt állapotban gondolkodva a megbocsátást nagy értéknek tartjuk, de a mai világra nem éppen a józanság és a nyugodtság a legjellemzőbb fogalom.
3. „**Kard által vész, ki kardot ragad**”, melyben a kölcsönösség elve érvényesül. Arra is rámutat, hogy kössünk kompromisszumot, ha nincs más lehetőség a megoldásra, illetve úgy bánjunk másokkal, ahogy azt másoktól is elvárjuk saját magunkkal szemben.

Az öt legjellemzőbb konfliktuskezelési stratégia (Szekszárdi, 2008., Klein B. – Klein S., 2008.) a következő:

Az **önérvényesítő, versengő** ahol a saját érdekeinket helyezük a mások érdekei elé, azaz magas az önérvényesítés és alacsony a kooperáció.

Nem mondhatjuk rá, hogy egyértelműen rossz, vagy jó stratégia, de az biztos, hogy vannak olyan helyzetek, amikor ez lehet az egyetlen megoldási forma. Ilyen például egy katasztrófa. Természetesen az probléma, ha valaki csak a saját szempontjait és érdekeit tarja szem előtt, mert ilyenkor akár agresszióval is végződhet ez a fajta magatartás.

Az **önalávető**, stratégia, ami lényegében az **alkalmazkodó**, engedékeny stratégia, háttérben egyrészt a passzivitás, az önbizalomhiány, a közömbösség is állhat. Másrészt elképzelhető, hogy az egyén a másik iránt olyan feltétlen bizalommal van, illetve annyira bölcsnek, kompetensnek tartja, hogy azért választja ezt a fajta konfliktuskezelési módot.

Erős kooperáció, de alacsony az önérvényesítés jellemzi, a saját célok alárendelődnek.

Az **elkerülő** magatartás is több megközelítésből vizsgálható. Elképzelhető oka lehet az időhiány, vagy az egyén nem érzi magát kompetensnek a témában, nem akar illetéktelenként beleavatkozni a problémába. Azonban nem lehet minden konfliktust félretenni, elkerülni, mert ezekkel, vagy ezek következményeivel egyszer, valamilyen módon úgyis szembe kell majd néznie az egyénnek.

Jellemzően alacsony az önérvényesítés és a kooperáció is

A **kompromisszumkereső** magatartás feltételezi, hogy az egyén keresi az együttműködést, a közös megoldás lehetőségét. Itt szükséges a kölcsönös bizalom, együttműködési készség, igazságosság megléte, mivel ezek nélkül hosszú távú megoldás nem jöhet létre. Amennyiben ezek hiányoznak, akár a konfliktus mélyüléséhez is vezethet ez a fajta stratégia. Közepes önérvényesítés és közepes kooperáció a jellemzi ezt a fajta stratégiát

Amit a szakemberek a legoptimálisabb megoldásnak tekintenek, az a **problémamegoldó** stratégia, ahol a kooperáció és az önérvényesítés is magas, itt az egyezkedés mellé egy kreatív szakasz is társul. Ennél a fajta konfliktuskezelő stratégiánál a felek úgy tekintenek egymásra, mint együttműködésre kész társakra, ahol a közös problémára együtt keresik a megoldást. Mégpedig olyan megoldást, ami mindkét fél számára elfogadható, megfelelő. Ez a fajta hozzáállás konstruktív konfliktusmegoldó stratégiának tekinthető.

Hogy hogyan választjuk meg a tárgyalási stratégiánkat, az függ a *tárgyaló személyiségétől*, de nagyon fontos a *kapcsolat tervezett időtartama is*.

Klein Balázs és Klein Sándor írásában (2008.) szintén nagyon jelentős tényezőkre hívja fel a figyelmet a konfliktusokkal kapcsolatban. Rávilágít a munkahelyi és az egyéb kapcsolatokban rejlő különbségekre, hasonlóságokra. Mivel a kutatás a munkával kapcsolatos konfliktusokról szól, meg kell jegyeznünk, hogy a munkakapcsolatok különböznek a baráti kapcsolatoktól. Nem csak a személyes szimpátia számít, hanem az is, ki mennyit tud segíteni a másinak, a hierarchia elfogadása milyen fokú.

Megállapítható, hogy a barátiabb munkakapcsolatok inkább együttműködéshez vezetnek, mivel a felek között fennálló kapcsolati rendszer pozitívan befolyásolja a munkával kapcsolatos elégedetlenséget, a szerepkonfliktusok negatív vetületeit. Az együttműködés és a versengés is szorosan hozzátartozik az emberi élet minden területéhez. „Rá vagyunk szorulva egymásra, és szinte minden apró tevékenységünk során feltételezünk is bizonyos mértékű együttműködést.” Persze vannak olyan egyének is a társadalomban, akik a lehető legtöbb megszerzésére összpontosítanak. Az együttműködés nyíltságot, rugalmasságot és a kapcsolatok állandó ápolását teszi szükségessé.

Szintén az együttműködés és versengés dilemmájával foglalkozik Janusz Grzelak (2003.), bár némileg más megközelítésben: az együttműködést interperszonális kapcsolatokban észleljük. Meghatározóak az egyéni különbségek. A motiváció és a szándék attribúciója segít megítélni, mások hogyan fognak viselkedni.

Saját orientációt tulajdonítunk másoknak is, egocentrikus attribúcióként.

Versengő: a saját motivációt hajlamosak másoknak tulajdonítani. A versengő sokkal versengőbb, mint az individualista vagy az együttműködő. Ktart ennél akkor is, ha a partner módosít a viselkedésén.

Együttműködő: versengő és együttműködő motivációt is tulajdonít másoknak. Rugalmasabb, érzékenyebb. Tisztábban látja az emberi indítékok sokféleségét, könnyebben azonosítja a motívumokat.

*Saját beállítódást négyszer valószínűbben tulajdonítunk másoknak, mint más beállítódást.*

Klein B. - Klein S. (2008.) a konfliktusok kezelésének egyik eszközeként említi a tárgyalás. Tulajdonképpen a tárgyalásos helyzetek és a konfliktusok nagyon hasonló helyzetek. ***Amikor szembesülünk egy konfliktussal, háromféleképpen reagálhatunk: elfojtással, eskalációval, illetve kezeléssel.*** Elfojtásnál tagadjuk a konfliktust, eskaláció esetén a két fél az ellentétes pólusra helyezkedik, viselkedésük inkább támadó, versengő. A kezelés esetén a felek felismerik a konfliktushelyzetet, megoldásra törekszenek. Nagyon fontos a felek kapcsolata, ez meghatározhatja, hogy egyáltalán kezelhető-e a konfliktus. Ha a kapcsolat jó, akkor a tények az elsődlegesek és jellemző megoldás a tárgyalás, ha azonban a kapcsolat rossz, hiányzik ***a bizalom***, akkor a különbségek áthidalhatatlanná válhatnak.

Fisher és Ury (1981.), valamint Ruby és Brown (1975.) a konfliktusok megoldásában nagy szerepet tulajdonít a **kommunikációnak**.

Thompson (1990.) is a tárgyalásokat tekintve a konfliktushelyzetek egyik leghasznosabb megoldásának, azonban felveti, hogy a szembenálló felek eltérően értelmezhetik a másik céljait, álláspontjait. Ezt figyelembe véve a nézetkülönbségek nem megoldódnak, hanem felnagyítódnak.

Linskold (1978) a **bizalom** fontosságát hangsúlyozza. Ő tárgyalások egyik lényeges pontjaként említi a bizalmat. Azért tartja ezt sarkalatos pontnak, mert amennyiben megvan a bizalom, a felek már nem kutatják a másik javaslatai mögött álló negatív indítékokat. Ez azonban ellentmondásos helyzet lehet, ugyanis nehéz ott a bizalmat keresni, ahol már kialakult egy komoly konfliktushelyzet.

Swingle és Santi (1972) is a megbízhatóság, a megbízható viselkedésre hívja fel a figyelmet. Berton (1969), Kelman (1968) az előzetes tárgyalások fontosságát hangsúlyozza, mint a bizalom kiépítésének egyik megközelítése. Fontosnak tartja, hogy ez ellenőrzött körülmények között jöjjön létre, a felek megismerjék a másik nézőpontját, megtalálják a lehetséges **közös célokat**, segítse a bizalom kialakulását.

(In: E. R. Smith – D. M. Mackie, 2004.)

Grzelak (2003) is a **bizalmat** említi a konfliktusok kölcsönösen előnyös megoldásának feltételeként.

Együttműködés feltételeként ő is a közös célt emeli ki, valamint az együttműködés, a kommunikáció fontosságának felismerését.

A másik emberhez dolgokat, eseményeket kapcsolunk rendelkezésre álló támpontok alapján: testi jellegzetesség, birtoktárgy, csoport-hovatartozás, tettek. Fontos dimenziók mentén az emberek önmagukat másokhoz hasonlóknak ítélik.

*Két személyes konfliktusban: megkülönböztetés*

*Több személyes konfliktusban: összehasonlítás*

## II.2. A SIKER

Molnár Piroska a Nemzet Színésze így fogalmazta meg a siker lényegét: „ A siker titka a munka, a rendszeres, odaadó munka.”

A szakemberek ennél összetettebb megfogalmazással szolgálnak a sikerrel kapcsolatban:

Szilágyi (2000.) véleménye szerint a sikerhez több képesség együttműködésére és összekapcsolódására van szükség. Ezzel magyarázható, hogy különböző személyiség tulajdonságokkal rendelkező, valamint eltérő képességstruktúrájú személyek hasonló eredményeket képesek felmutatni bizonyos tevékenységeken belül.

A szakmai siker szakmai tevékenység eredménye, amely jól körülhatárolható. Az eredménye az egyén saját céljainak megvalósulása. Következménye pedig a belső elégedettség. A sikernek számos színtere lehet: magánéleti, hobbi, szakmai, foglalkozási. (Szilágyi, 2005.)

Váriné (1999.) az emberi cselekvést „sikerorientált” cselekvésként jellemzi, abban az értelemben, hogy alapvető motivációk elérése érdekében, megoldására, vagy bizonyos negatív tényező (kár) elkerülésére irányulnak. Az, hogy milyen tevékenység válik elismertté, milyen mértékben engedik, jutalmazták azt, mennyire várja el a társadalom a versengést, azt, hogy egyesek kiemelkedjenek a tömegből, sikeressé váljanak, mennyire tartozik a normák közé a versengés, a siker, meghatározza az adott kor, az adott kultúra és a társadalom.

A mai világban agresszív versengés folyik a sikerért, a túlélésért és a fennmaradásért. Ez az élet minden területére jellemző.

Hazánkban a rendszerváltozás hozott nagyobb mozgásteret az emberek számára, ez sokakban felébresztette a vágyat a sikerre. Tanulmányok rámutattak arra, hogy a sikeres személy, a „sikerember” megtestesítője a mi kultúránkban a férfi (egy kérdőíves felmérésben a válaszadók 90%-a vélte így). A sikeres emberek felsorolásánál nem elsősorban a tudományos életben, nevelésben sikeres személyek kerültek a dobogós helyekre. Legtöbben rockzenészeket, politikusokat, őket követően vállalkozókat (többnyire kisvállalkozókat) említettek. Utóbbi csoportot a nagy adóterheik, vállalkozásindítási nehézségeik miatt szimpátia és megértés kísért.

A siker „sokarcú”. „ A személyes siker térben és időben végteleníthető, mikro-és makro méretekben egyaránt. A sikert elsősorban társadalmi természetű jelenségként definiálhatjuk.

Hankiss Elemér (1986) a sikerrel kapcsolatos hazai attitűdöket az értékrendszerben mutatkozó eltorzulásoknak tulajdonította, mint a "sikert erkölcsileg szentesítő mechanizmus hibás működése és a siker és az immoralitás fogalmának összekapcsolódása".

A sikerrel kapcsolatban számos kutatás folyt és folyik. Weiner (In.: J. Forgach, 1989) munkával kapcsolatos kutatások alapján kategorizálta a siker és a kudarc attribúcióit: állandó belső (készség), állandó külső (pl. helyzet) nem állandó, belső (pl. erőfeszítés) és nem állandó külső (pl. szerencse) okok. A siker és a kudarc magyarázata jelentős társadalmi és politikai következményekkel járhat. Mit gondolunk arról, hogyan lettek a gazdagok ilyen tehetősek: szerencsével, kemény munkával, a gazdasági rendszer egyenlőtlenségei révén.

A siker és a kudarc attribúcióihoz az egyén neme is hozzájárul. Nők esetében hajlamosak az emberek kevésbé elismerni a szakmai sikert. Inkább gondolják, hogy a sikert a szerencse, a feladat könnyűsége okozta.

Az utóbbi megállapítással hasonló véleményt olvashatunk Klein B.-Klein S. (2008.) írásában, ami a „sikertől való félelem” jelenségéről szól. A szerzők itt azt említik meg, hogy egyes nők számára a sikeresség férfias karakterszínvonal és így nem is tudják összeegyeztetni női mivoltukkal.

### **II.3. A VÁLLALKOZÓ FOGALMA**

Végül, de nem utolsó sorban ejtsünk szót mindazokról, akikről ez a dolgozat szól. A vállalkozókról:

A KSH, 2006-ban készített tanulmányában felhívja a figyelmet, hogy hazánkban a vállalat és a vállalkozás fogalma nem egészen tisztázott a legtöbb ember számára. A két fogalom között lényegi különbség van.

Az Európai Unió 2003-ban a „Vállalkozás Európában” címmel bocsátotta vitára Zöld Könyvét, mely így definiálja a vállalkozásokat: „A vállalkozás gondolkodásmód, valamint gazdasági tevékenység teremtésének és fejlesztésének folyamata, ötvözve a kockázatvállalást, a kreativitást és/vagy az innovációt józan menedzsmenttel, egy új vagy már működő vállalatban belül”. (Green Paper, 6. oldal). Ez a megfogalmazás magában hordozza, hogy a vállalkozásokra jellemző:

- sajátos gondolkodásmód és ennek cselekvésre váltása;
- nemcsak teljesen új létrehozását, hanem fejlesztést is jelenthet,
- kreativitást és/vagy innovációt feltételez,
- kockázatvállalást és vezetői képességeket is igényel.



A tanulmány adatai szerint az érintettek a **vállalkozói státusz két fő vonzerejét az önállóság és önmegvalósítás igényével azonosítja**. Hazánkban a többi országnál jóval nagyobb arányban a magasabb jövedelem reménye szerepelt.

A vállalkozás fogalma a rendszerváltozás óta kapott megkülönböztetett és kiemelt szerepet. Sok konferencia, tanulmány és vita is foglalkozott már ezzel, még sincs egy egységesen elfogadott általános definíció, amit használhatnánk.

B. Veronika (1998.) rávilágít, hogy mennyire fontos szerepet töltenek be a kis-és középvállalkozások a gazdaságban. Jelentősen hozzájárulnak a gazdasági növekedéshez, jelentősebben, mint akár a nagyvállalatok. A gazdaság megújulásához nagyban hozzájárulnak a kisvállalkozások is. A rendszerváltozás után nagyon sok vállalkozás jött létre. Sokszor állami vállalatok alakultak át úgy, hogy kisebb részekre váltak. A kis-és középvállalkozások meghatározóak a munkahelyteremtésben is.

A szerző írásában felsorolja a különböző vállalkozási típusokat is. „*Carland* és szerzőtársai a következő vállalkozói típusokat különböztették meg egymástól– a *vállalkozó* olyan egyén, aki cégét alapvetően profitért és növekedésért alapítja és vezeti; alapvetően innovatív magatartással jellemezi, továbbá stratégiai menedzsment gyakorlatot alkalmaz az üzleti életben;

– a *kiscégtulajdonos* egyéni célok miatt alapítja és vezeti az üzletet; az üzlet jövedelmének alapvető forrása, és idejének és erőforrásának nagy részét leköti.

A vállalkozások alapvető célja tehát a jövedelmezőség és a növekedés, a marketing előtérbe helyezése. Ez az irányzat a termékekben, folyamatokban vagy a gyakorlatban meglévő innovációval fémjelezhető. Ezzel szemben a hazai kiscégek nem vezetők a területükön, nem mélyülnek el a marketingben és az innovációban, céljaik között főként a tulajdonos megélhetése szerepel.

### **II.3.1. Vállalkozások csoportosítása**

A 2004. évi XXXIV. törvény a következőképpen osztályozza a kis-és közepes vállalkozásokat (**KKV**-kat):

1. KKV-nak minősül az a vállalkozás, amelynek összes foglalkoztatott létszáma 250 főnél kevesebb, és éves nettó árbevétele legfeljebb 50 millió eurónak megfelelő forint, vagy mérleg főösszege legfeljebb 43 millió eurónak megfelelő forint.
2. A KKV kategórián belül kisvállalkozásnak minősül az a vállalkozás, amelynek összes foglalkoztatott létszáma 50 fő alatt van, és éves nettó árbevétele vagy mérleg főösszege legfeljebb 10 millió eurónak megfelelő forint.
3. A KKV kategórián belül mikrovállalkozásnak minősül az a vállalkozás, amelynek összes foglalkoztatott létszáma 10 főnél kevesebb és éves nettó árbevétele vagy mérleg főösszege legfeljebb 2 millió eurónak megfelelő forint.
4. Nem minősül KKV-nak az a vállalkozás, amelyben az állam vagy az önkormányzat közvetlen vagy közvetett tulajdonosi részesedése külön-külön vagy együttesen meghaladja a 25%-ot.

### III. HIPOTÉZISEK

Az összegyűjtött szakirodalmak, valamint a témával kapcsolatos személyes elbeszélgetések alapján a következő hipotéziseket fogalmaztam meg:

- I. Feltételezem, hogy a konfliktusok gyökere a különböző kapcsolatokban jól differenciálható.
- II. Feltételezem, hogy jól körülhatárolható, hogy milyen csoportokkal vannak konfliktusaik a vállalkozóknak és azokat milyen stratégiával kívánják megoldani.
- III. Feltételezem, hogy a konfliktuskezelés sikeres stratégiája összefüggést mutat azzal, hogy a vállalkozó milyen mértékben érzi magát sikeresnek.

## IV. A KUTATÁS HELYE, MÓDSZERE

Vizsgálatom elvégzésének módszerei:

- interjú (melléklet)
- kérdőív a konfliktuskezelésről (melléklet)
- Thomas-Kilmann teszt (melléklet)

Az interjút, elővizsgálatként alkalmaztam, mely a későbbiekben segítséget nyújtott a kérdőív készítéséhez. Habár a kérdőív egy részét már korábban felhasználták a konfliktuskezelések kutatásában, mivel én egy speciális területre fókuszáltam, ezért fontos volt annak módosítása, kiegészítése egyes részeken.

Az interjút tíz fővel készítettem el. Lehetőség szerint különböző életkorú személyeket választottam alanyként, és próbáltam arra is odafigyelni, hogy különböző profilú vállalkozással foglalkozzanak. Az interjúkat írásban rögzítettem.

A kérdőívet 82 fő töltötte ki. A kérdőívvel együtt a Thomas-Kilmann tesztet is kitöltötték a kutatásban részt vevők.

A kérdőíves vizsgálatom mintája:

82 fő töltötte ki a saját magam által készített kérdőívet, valamint a Thomas-Kilmann tesztet. Jellemzően budapesti és pest megyei kis –és középvállalkozásokról van szó.

A vállalkozások egy részét saját magam kerestem meg, de nagy segítséget jelentett, hogy ők maguk is ajánlottak további vállalkozókat az ismeretségi körükből, valamint néhányan azt is vállalták, hogy továbbítják a kérdőíveket, teszteket és vissza is juttatják hozzám kitöltve. Ezek egy része internetes formában került a kitöltőhöz, illetve vissza hozzám.

Megkerestem nagyobb szervezeteket is, akikhez nagyszámú vállalkozások ismeretsége köthető. Egyikük, a Fiatal Vállalkozók Szövetsége vállalta, hogy továbbítja tagjainak a kérdőíveimet.

## V. A VIZSGÁLAT EREDMÉNYEI

### V.1. A félig strukturált interjúk eredményeinek bemutatása

Az interjúkat tíz fővel készítettem el. Ez a vizsgálati módszer a későbbiekben nagy segítséget nyújtott a kérdőív pontosításában, kiegészítésében. A válaszok a kiértékelésnél hasznosnak bizonyultak.

#### *Az interjú alanyainak bemutatása*

A válaszadók között hat férfi és négy nő szerepelt. Életkoruk 32- 70 éves korig terjedt. Mindannyian Budapesten, illetve Pest megyében élnek.

Beszélgetéseink során elmondták, hogy hárman a családi tradíciót követve kezdték el a vállalkozást, vagy folytatták a szüleikkel.

Kevesen voltak, akikről azt mondhatjuk, hogy „megragadták az alkalmat”.

Megláttak egy- egy kiadó üzletet és belevágtak. Előfordult olyan is, aki álmait valósította meg a saját vállalkozás által és olyan is, aki a rendszerváltozást kihasználva vált saját üzlet tulajdonosává vagy az életkora miatt kezdett ügynevezett kényszervállalkozásba.

Nagyon nehéz behatárolni azt az idő intervallumot, ami a 10 vállalkozás indulására jellemző, mivel némelyikük a több évtizedes családi hagyományt vitte tovább. A legkésőbb indult vállalkozás éppen egy évvel ezelőtt alakult.

A tíz válaszadó mindegyike kisvállalkozó, több mint fele foglalkozik kereskedelemmel, a többiek szolgáltató vállalkozást vezetnek.

#### *A kisvállalkozók munkakapcsolatai, az abban rejlő konfliktusok*

Először feltérképeztem a beszélgetőpartnereim munkakapcsolatait.

Arra kerestem a választ, hogy jellemzően kikkel állnak napi, illetve rendszeres kapcsolatban a munkájuk során.

Az alábbi válaszok születtek:

- Beszállítók, nagykereskedők
- Vásárlók
- Beosztottak, munkatársak
- Termelők
- Szállítók

Ezek után az interjúmban az alanyok konfliktusainak gyakoriságát kutattam. A válaszolók egyharmada mondta azt, hogy rendszeresen vannak konfliktusaik.

A válaszadók fele nem túl gyakran, de azért kerül konfliktushelyzetbe.

Egyesek úgy vélték, hogy ez a magatartás nem engedhető meg a vásárlókkal szemben, de olyan nézettel is találkoztam, ami szerint a szigorúbb szabályok, a jól megfogalmazott szerződés megvédheti és meg is védi a komolyabb konfliktusoktól.

### *A konfliktusok kezelése*

Az interjúk alapján kijelenthető, hogy valamilyen módon mindegyik kisvállalkozó megpróbálja kezelni a konfliktusait. Megpróbálják a saját elképzelésük szerinti legjobb módon tenni azt.

Egyik vállalkozó, a vállalkozás hosszú távú működését, saját egészségét és szűkebb környezete érdekeit figyelembe véve, arra kényszerült, hogy saját maga helyére olyan személyt vegyen fel, aki részben leveszi a terheket a válláról.

Néhány válaszadó inkább a konfliktus megelőzésére helyezi a hangsúlyt, már amelyiket meg lehet előzni.

Említették még az interjúalanyok az odafigyelést, a kapcsolattartást, a humort, a jó kommunikációt, a kedvességet és a türelmet. Legtöbbjük a megfelelő kommunikáció révén gondolja kezelni a konfliktust.

Nagyon érdekes válaszok születtek arra vonatkozóan is, hogy mit értékelnek sikeres konfliktuskezelésnek a megkérdezett vállalkozók.

Néhányan példákkal is érzékeltetni tudták. Többségük az elégedettséget, a hosszú távú kedvező hatást, együttműködést a másik igényének megismerését hallottam leggyakrabban válaszként.

Ami közös volt minden válasz tekintetében, mindannyian pozitív érzelmeket soroltak fel a sikeres konfliktuskezelés következményeként: megkönnyebbülést, nyugalmat, örömet, elégedettséget, erőt a következő feladathoz. Ketten nagyon érdekesen fogalmaztak: „mosolyog a lelkem”, „leeresztek, mint egy kő”.

### *Segítő szakmák igénybe vétele a konfliktuskezelés kapcsán*

Három olyan kisvállalkozóval találkoztam az interjúk készítése során, akik már találkoztak olyan szakemberrel, aki jártas volt a konfliktuskezelés tudományában. Ők igénybe is vették a szakember segítségét problémáik megoldásakor.

A többiek , elmondásuk szerint, nem kerültek olyan konfliktusba, amit úgy ítélték meg, hogy ne tudtak volna megoldani.

Néhányuk elmondta, valójában nem is tudná, hova forduljon, ha ilyen problémája akadna, hol találhatna ilyen képzettséggel és gyakorlattal rendelkező szakembert. Azt is megtudtam tőlük, hogy legtöbbször a tapasztalat alapján döntenek el, hogy mi a jó, illetve a rossz stratégia a konfliktusok megoldásánál.

### *A konfliktusok és kezelésük hatásai*

Megvizsgáltam azt is, hogy a konfliktusaik hogyan hatnak az életük területeire (egészség, család, szabadidő eltöltése).

Ketten voltak, akik semmilyen formában nem érzik a konfliktusaik hatását a magánéletükre.

A többiek mindannyian éreztek már valamilyen negatív hatást az egészségükkel, családjukkal és életük más területével kapcsolatban, amit a munkahelyi konfliktusaiknak tulajdonítanak.

A legsúlyosabb helyzetben az a 38 éves fiatalember volt, akinek két tüdőembóliája volt már. Ezeket az orvosok a stresszre vezették vissza. De volt olyan is, akit rendszeresen depresszióval kezelnek. Ő, a saját bevallása szerint nem bírja elviselni az állandó pénzügyi problémákat. Olyan válasz is született, amely arról tanúskodik, hogy kevesebb ideje jut az egyénnek a családjára, hobbijára.

Összefüggést kerestem a beszélgetéseink során a sikeres vállalkozóról alkotott kép és a sikeres konfliktuskezelés között. Ezért feltettem alanyaimnak azt a kérdést, hogy ő maga sikeres vállalkozónak tartja-e magát, és ha igen, akkor indokolja is meg, hogy miért. Szinte kivétel nélkül mindegyikük sikeresnek tartja magát, mert önállóak, döntési helyzetben vannak, létrehoztak valamit, azt a munkát végzik legtöbbször, amit szeretnek, vagy egyáltalán van munkájuk, amiből a családjukat eltartják.

Egyetlen kivétellel, minden válaszadó úgy gondolja, hogy a sikeres konfliktuskezelés hozzájárul a vállalkozása fejlődéséhez, fennmaradásához. Így tudja megtartani a vásárlóit, ügyfeleit.

Aki nemmel válaszolt, azzal indokolta ezt, hogy neki annyira minimális a konfliktusa, hogy ez nem játszik szerepet a vállalkozásában.

## V.2. A kérdőív eredményeinek bemutatása

A kérdőívet, amely 24 kérdést tartalmaz, a konzulensem segítségével állítottam össze.

Feltérképezi a konfliktusok gyakoriságát, azoknak a körét, akikkel leggyakrabban kialakul. Majd az okokat és a lehetséges kezelési módokat kutatja. A továbbiakban a válaszadók sikerességéről alkotott véleményére, valamint a saját sikerességükre kérdezek rá.

A kérdőív végén szerepel négy kérdés, amely a kitöltő tevékenységi körét, életkorát, valamint azt vizsgálja, mióta dolgozik vállalkozóként.

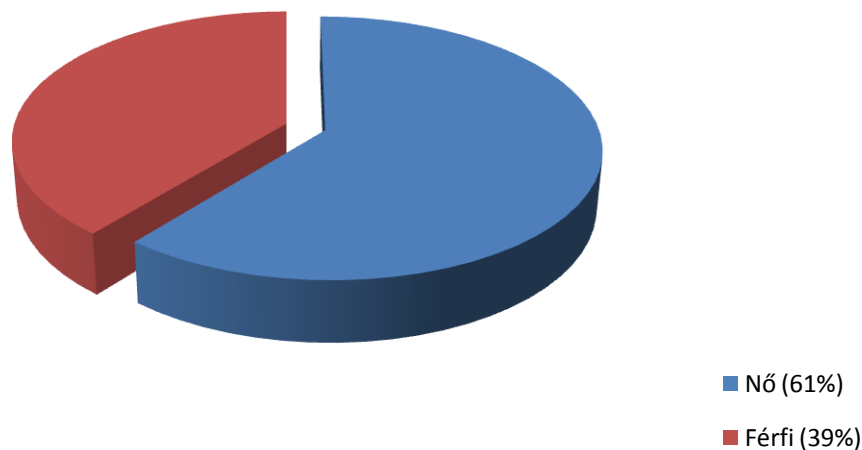
Hangsúlyozni kívánom, hogy a kérdőívben kizárólag a munkahelyi konfliktusokra és azok megoldásaira fókuszáltam.

### *A minta jellemzői*

A kérdőívet 82 fő töltötte ki. A kérdőívek egy részét saját magam juttattam el a kitöltőkhöz, de volt olyan vállalkozó, aki továbbította ismerőseinek, sőt, olyan szervezet is volt, aki a hozzá tartozó vállalkozókhöz elküldte.

A kérdőív kitöltőinek megoszlása: 50 nő és 32 férfi. Átlagéletkoruk: 42 év.

#### *1. számú diagram. A minta nemek szerinti megoszlása (százalékos arány)*



A válaszadók több, mint fele (58,8%) 2000 után indította vállalkozását, valamivel több, mint harmada (36,5%) az 1990-es években és mindössze egy fő volt, aki a rendszerváltozás előtt kezdett vállalkozóként dolgozni.

A mintában 55 kereskedelmi és 27 szolgáltatással foglalkozó vállalkozás szerepel.



Első kérdésként a kérdőív kitöltőjétől azt kértem, írjon három szót, ami a legelőször eszébe jut arról a szóról, hogy KONFLIKTUS. 26 válaszadónál jelent meg a konfliktussal kapcsolatban pozitív gondolat. A válaszok döntő többségében a konfliktusok negatív megítélése tükröződik vissza.

Eredetileg a konfliktus szó, etimológiai kutatások szerint a latin *confligere* szóból ered, ami fegyveres összeütközést jelent. A történelem során a tudatban kellemetlen eseményként került be, ezért gyakran még ma is úgy gondolunk rá, mint nem kívánatos események. Negatív tartalmakat társítunk a kifejezéshez. De nem csak a történelmi hagyományok, hanem a saját, gyakran előforduló sikertelen konfliktuskezelésünk is rányomhatja arra a bélyegét, ahogyan a konfliktusokról gondolkodunk. (Szöke-Milinte E., 2004.)

Holott Coser már 1956-ban megjelent művében (In: F. Strassner-P. Randolph) próbálta feltárni, hogy a konfliktusoknak nem csak negatív, hanem funkcionalista oldala is van. Többek között megemlítette a csoportösszetartó szerepét. Olyan pozitív értelmezést is ad a konfliktus fogalmának, mint pl. az együttműködés. Morton Deutch is vizsgálta a konfliktusok pozitív és negatív hatásait egyaránt. Ő egyenesen azon a véleményen volt, hogy nem arra van szükség, hogy az emberek kiküszöböljék a konfliktust, hanem inkább termékennyé kell tenni azt. Úgy vélekedett, hogy a konstruktív konfliktusok eredménye a megelégedés lehet. Jonathan Sacks felhívja a figyelmet, hogy bármennyire is negatív fogalomként értékeljük a konfliktust, nélküle nem jöhettek volna létre olyan nagyszerű dolgok, mint pl. a hazafiasság vagy az elszántság.

*1. sz. táblázat. A konfliktusok megítélése során legmagasabb arányban szereplő konstruktív és destruktív válaszok (adatok főben megadva)*

<b>KONSTRUKTÍV válaszok</b>		<b>DESTRUKTÍV válaszok</b>	
Megoldás	11	Veszekedés, vita	34
Megküzdeni	4	Probléma	14
Kezelés	3	Ellentét	13
Gondolkodni	3	Gond	12
Meggyőzni	2	Idegeskedés	10

2. sz. táblázat. A konfliktus megítélése során leggyakrabban megjelenő aktív és passzív dimenziók

<b>Érzelmi tényezők</b>	<b>Stratégiák</b>	<b>Kapcsolati tényezők</b>
idegeskedés	gondolkodni	veszekedés
gond	meggyőzni	harag
gyomorégés	kerülni	bizalmatlanság
stressz	kitörés	sértődés
szorongás	kérdezni	háború
válás	megbeszélni	ellenszenv
bánat	meggyőzni	elszakadás
bosszankodás	elhárítani	ellentét
feszültség		

A 2. számú táblázat adatai jól ábrázolják, hogy a konfliktusok negatív megítélése az érzelmi tényezők és a kapcsolati tényezők nézőpontjából is erősen kirajzolódik. Az előbb említett két oszlopban egyetlen pozitív tényező sem található, holott a stratégiák között felfedezhetünk olyanokat (pl. gondolkodni, kérdezni, megbeszélni), amelyek ebbe az irányba vihetik el a konfliktuskezelés folyamatát.

A második kérdés a konfliktusok gyakoriságára kérdezett rá. A legtöbben, a minta 76,8 %-a (63 fő) válaszolta azt, hogy néha előfordulnak konfliktusok a munkájában. 17%-nál gyakori a konfliktus. Közel 5 %-a mondta azt a válaszadóknak, hogy mindennapos konfliktusok jellemzik a munkáját.

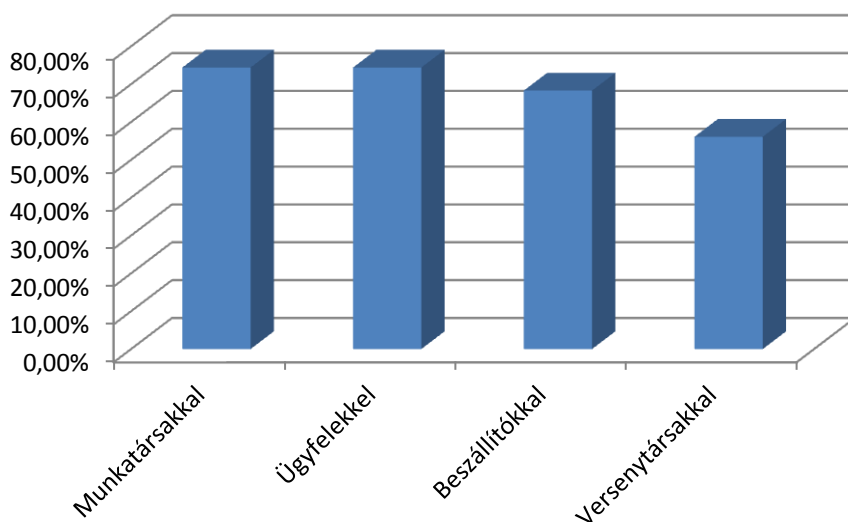
A harmadik kérdésben arra kerestem a választ, hogy kikkel kerülnek leggyakrabban konfliktusba a vállalkozók. A válaszaikból kiderült, hogy legtöbb konfliktusuk a legtöbb konfliktusuk az ügyfeleikkel/vásárlóikkal van: 37,8%, szorosan ezt követi a munkatársakkal való konfliktus: 35,4%,

viszonylag magas értéket mutat még a beszállítókkal és nagykereskedőkkel válasz. A legkevesebb konfliktusa a mintában szereplőknek a versenytársakkal/konkurenciával akad: 11 %.

A következő négy (4., 5., 6., 7.) kérdés részletesen kitér arra, hogy az előző kérdésnél felsorolt négy csoportból melyikkel milyen gyakoriak a kérdőívet kitöltők konfliktusai.

A válaszok arra mutattak rá, hogy a „Néha előfordulnak” kategória a legjellemzőbb, mind a négy csoportnál ezt a válaszlehetőséget jelölték meg a legtöbben.

2. diagram. A résztvevők megoszlása szempontjából mutatkozó konfliktusok gyakorisága (adatok százalékban megadva)



A nyolcadik kérdés előtt kerültek ismertetésre azok az okok, amelyek a konfliktusokat leggyakrabban okozhatják.

Saphiro (In: Budavári-Takács, J. Klér, 2010.) fogalmazta meg, hogy hiába nagyon különfélék a konfliktusaink, tulajdonképpen a forrásaikat szűk körre tudjuk redukálni.

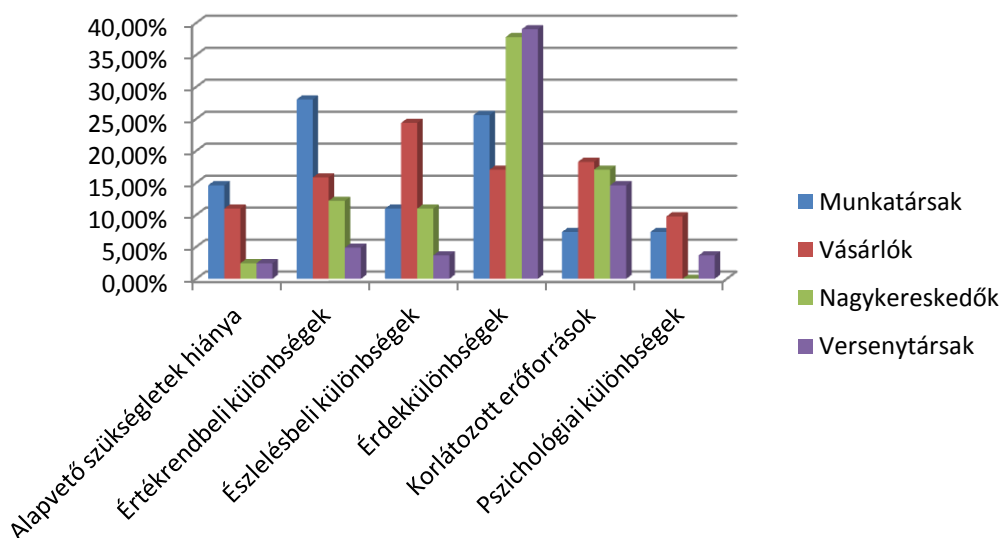
A hat ok az alábbi:

1. *Alapvető szükségletek hiányából adódik (pl. kevés fizetés, nem érzi magát biztonságban, stb. ....)*
2. *Értékrendbeli különbségekből adódik (pl. ami az egyik személy számára fontos, az a másik személy számára nem fontos)*

3. Észlelésbeli különbségekből adódik (pl. az egyik személy másképp lát valamit, más információ birtokában van, mint a másik; valamiről különbözőképpen vélekednek, stb....)
4. Érdekkülönbségekből adódik (pl. az egyik személy érdeke ütközik a másik személy érdekével, stb....)
5. Korlátozott erőforrásokból adódik (pl. kevés, nem elegendő pénz, eszköz, hely, stb.....)
6. Pszichológiai szükségletek hiányából adódik (pl. az egyik személy úgy érzi, hogy a másik személy nem szereti, tiszteli, becsüli úgy, mint ahogy
7. azt elvárná, stb.....)

A nyolcadik, kilencedik, tízedik és tizenegyedik kérdésben a válaszadók azt határozták meg, hogy az előbb felsorolt okok közül melyek azok, amelyek konfliktusokat okoznak a munkatársakkal/beosztottakkal, ügyfelekkel/vásárlókkal, beszállítókkal/nagykereskedőkkel, illetve a versenytársakkal/konkurenciával. Mind a négy kérdésnél azt kértem, példával is támasszák alá válaszukat.

### 3. diagram. Leggyakoribb konfliktus okok megoszlása



A diagramon jól látható, hogy míg a munkatársakkal szemben a vezető konfliktus forrása az értékrendbeli különbség, addig a nagykereskedőkkel és a versenytársakkal az érdekkülönbségek okozzák a legtöbb konfliktust. Fontosnak tartom megjegyezni, hogy a válaszadók közül 26-an mondták azt, hogy a versenytársakkal nincs konfliktusuk, 14-en a beszállítókkal nem kerülnek konfliktus helyzetbe, 4-en a vásárlókkal és 6-an a munkatársaikkal.

3. sz. táblázat. Leggyakoribb példák a konfliktusok okairól (zárójelben a válaszok darabszáma)

<i>Munkatársakkal/ beosztottakkal</i>	<i>Ügyfelekkel/ Vásárlókkal</i>	<i>Beszállítókkal/ nagykereskedőkkel</i>	<i>Versenytársakkal/ Konkurencia</i>
<i>Anyagiak (15)</i>	<i>Árak (19)</i>	<i>Pontosság, megbízhatóság (10)</i>	<i>„Harc” a piacért (12)</i>
<i>Munkaidő (6)</i>	<i>Elvárások (13)</i>	<i>Árak, haszon nagysága (9)</i>	<i>Alacsony vásárlói szám (11)</i>
<i>Lojalitás (6)</i>	<i>Információ hiány (8)</i>	<i>Minőség (9)</i>	<i>Árverseny (9)</i>
<i>Tisztaság (5)</i>	<i>Anyagiak (6)</i>	<i>Termékek kiszerelés (7)</i>	<i>Egymásra nyitnak (6)</i>
<i>Tisztelet (4)</i>		<i>Határidők betartása (7)</i>	

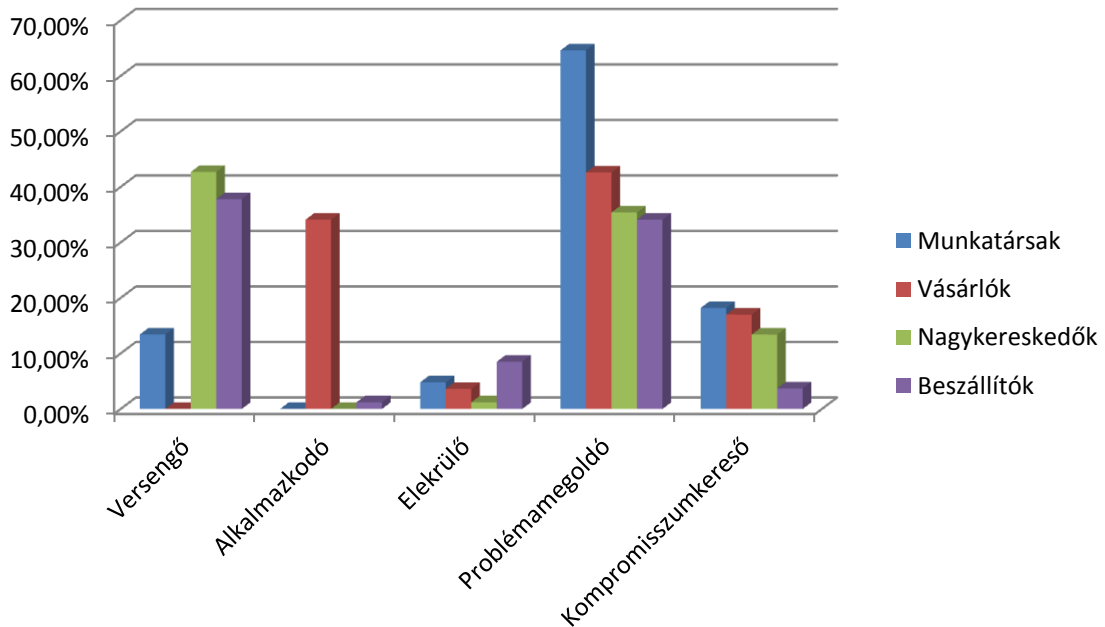
A következő négy kérdés (12.,13.,14.,15.) arra keresi a választ, hogy milyen konfliktuskezelési módokat tartanak a leghelyesebbnek, legcélravezetőbbnek a vállalkozók a fent vizsgált négy csoporttal kapcsolatban.

Két irányba mutató eredmény született.

A válaszokból kiderült, hogy jellemzően egészen más konfliktusmegoldó stratégiát folytatnak a vállalkozók a munkatársaikkal és a vásárlóikkal szemben, mint a beszállítók és a nagykereskedő irányába.

Míg az előző kettő csoport esetén jellemzően a problémamegoldó megoldást választották legnagyobb számban a vállalkozók, addig a konkurenciával, illetve a nagykereskedőkkel szemben leginkább a versengő konfliktuskezelő stratégiát gondolták megfelelőnek.

4. sz. diagram. A vállalkozók által legcélravezetőbbnek tartott konfliktuskezelési módszerek megoszlása a négy vizsgált csoport esetén



Jellemzően a problémamegoldó tárgyalási formánál a magas önérvényesítés társul a magas kooperációval. Olyan tárgyalást eredményes, amelyben a saját célok és a partner céljainak megvalósítása egyaránt fontosak. Kicsi az ellenállás a felek részéről. Ez a fajta a megoldás hasznos lehet, amikor fontos, hogy mindkettőjük nézőpontja érvényesüljön. A versengő stílust akkor érdemes használni, amikor gyors és határozott megoldást kell elérni és előfordulhat, hogy népszerűtlen döntést kell meghoznia az egyénnek. Ekkor jellemzően alacsony a kooperáció és magas az önérvényesítési szándék. Jellemzőek a kemény alkuk. (Klein B. -Klein S., 2008.)

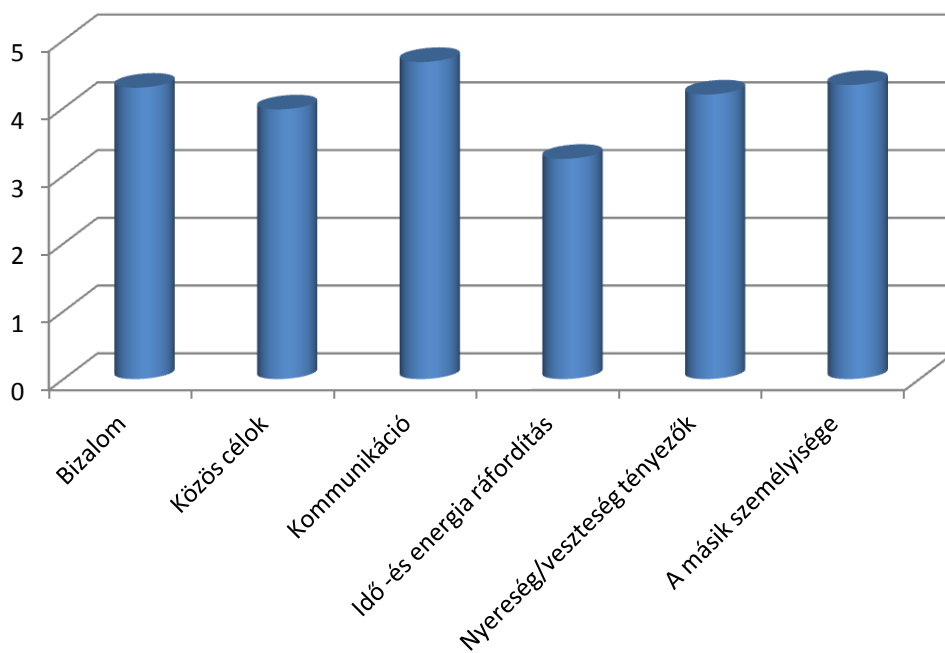
A 16. kérdésben azt kutattam, hogy mi és milyen mértékben befolyásolja azt, hogy mi lehet a konfliktuskezelés végkimenetele.

A válaszadók 1-5-ig terjedő skálán értékelték, hogy számukra mely tényezők a leginkább döntőek abban, hogyan fog alakulni egy konfliktus kimenetele.

A kérdőívet kitöltők az alábbiak szerint rangsorolták a konfliktus kimenetelést befolyásoló tényezőket (átlagok):

1. Van-e kommunikáció a másik féllel (4,68)
2. A másik személyisége (4,34)
3. Bizalom (4,30)
4. Tudnak-e mindketten nyereséggel kiszállni, vagy egyiküknek veszítenie kell, hogy a másik nyerjen (4,20)
5. Közös célok (3,98)
6. A konfliktusra szánt idő (3,25)

5. sz. diagram. A konfliktus kimenetelére ható tényezők (adatok átlagban megadva)



Fisher és Ury (1981.), Ruby és Brown (1975.) , Linskold (1978), Swingle és Santi (1972), Berton (1969), Kelman (1968) (In: E. R. Smith – D. M. Mackie, 2004.) és Grzelak (2003) is a kommunikációt, bizalmat és a közös célokat emelte ki, mint a konfliktusmegoldás legfőbb befolyásolóit.

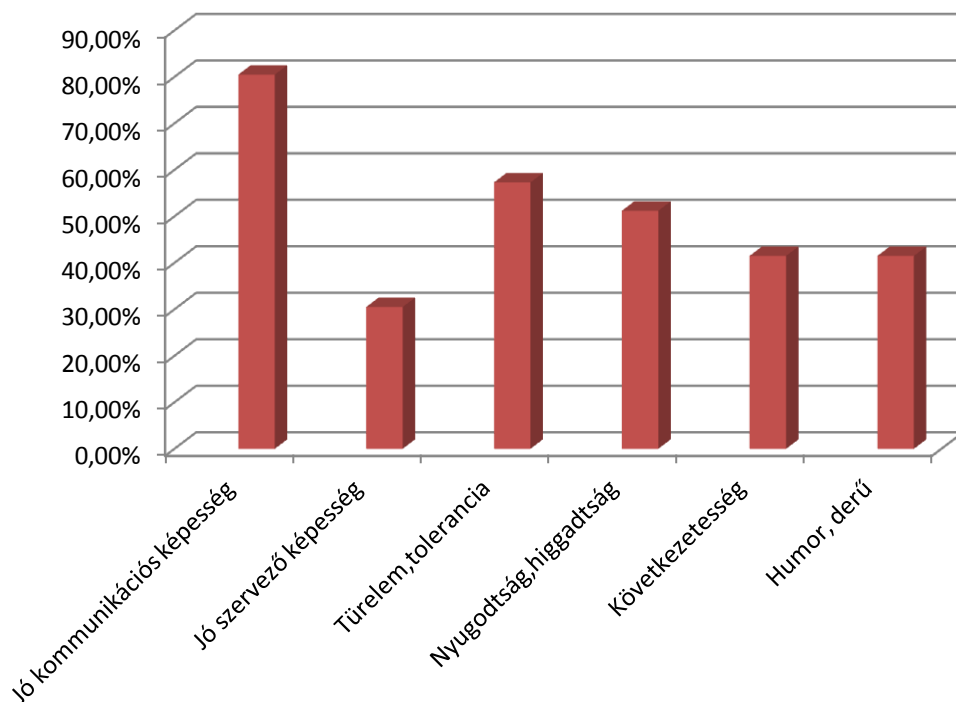
A 17. kérdésben **három tulajdonságot** kellett megjelölniük az alanyoknak, amellyel egy jó konfliktuskezelőnek rendelkeznie kell.

A megkérdezettek 80,5 %-a gondolja úgy, hogy a jó kommunikációs képesség fontos, 57 % tartja fontosnak a türelmet/toleranciát.

Hasonlóan fontosnak érezték a válaszolók a nyugodtságot/higgadtságot, 51% jelölte meg egyik tulajdonságként ezt a lehetőséget.

Azonos arányban gondolták fontosnak, 41-41%, a következetességet és a humort. Esetünkben a legalacsonyabb százalékot, 30,5%, a jó szervező képesség kapta.

6. diagram. a három legfontosabbnak tartott tulajdonság, amellyel egy jó konfliktuskezelő rendelkezik (válaszok százalékos aránya)



A 18. és 19. kérdést egymással összefüggésben vizsgáltam.

Arra kívántam rávilágítani, hogy van-e összefüggés abban, hogy milyen konfliktuskezelőnek tartja magát egy vállalkozó és mennyire tartja sikeres vállalkozónak magát. Az átlagokat tekintve szinte teljesen azonosak lettek (3,80 illetve 3,82).



Az adatsort áttekintve kijelenthetjük, hogy aki a maximum pontszámot adta magának az egyik kérdésre, az a másokra is ugyanolyan magasat, illetve egyel alacsonyabb értéket jelölt meg.

Aki közepes értéket jelölt be egyik kérdésnél, az jellemzően a másikinál sem adott magas pontszámot, közöttük fordult elő leggyakrabban, aki egyik, vagy másik kérdésre a legalacsonyabb pontszámot jelölte be válaszként.

A sikeresség megítélése számos tényezőtől függ (Szilágyi, 2005.) A tényezőkön kívül a színterei is mások és mások.

Lehet az ember sikeres a családi életében, hobbijában. Ezek a szűkebb színterei. Tágabb keretet jelent a szakmai, foglalkozási szintér, ahol a felnőtt ember élete nagyobb részét tölti.

A siker megítélése több dimenziós. Más, ahogy mi magunk látjuk és más az, ahogy a körülöttünk lévők.

Foglalkozáson belüli sikernek általában azt gondoljuk, amikor pozitív cselekvési eredményt érünk el. Ez szoros kapcsolatban áll azzal, hogy mit tűztünk ki célul.

A cselekvési sikerek esetében kell, hogy legyenek kvantifikálható értékek. Ezek a siker mértékét jelzik.

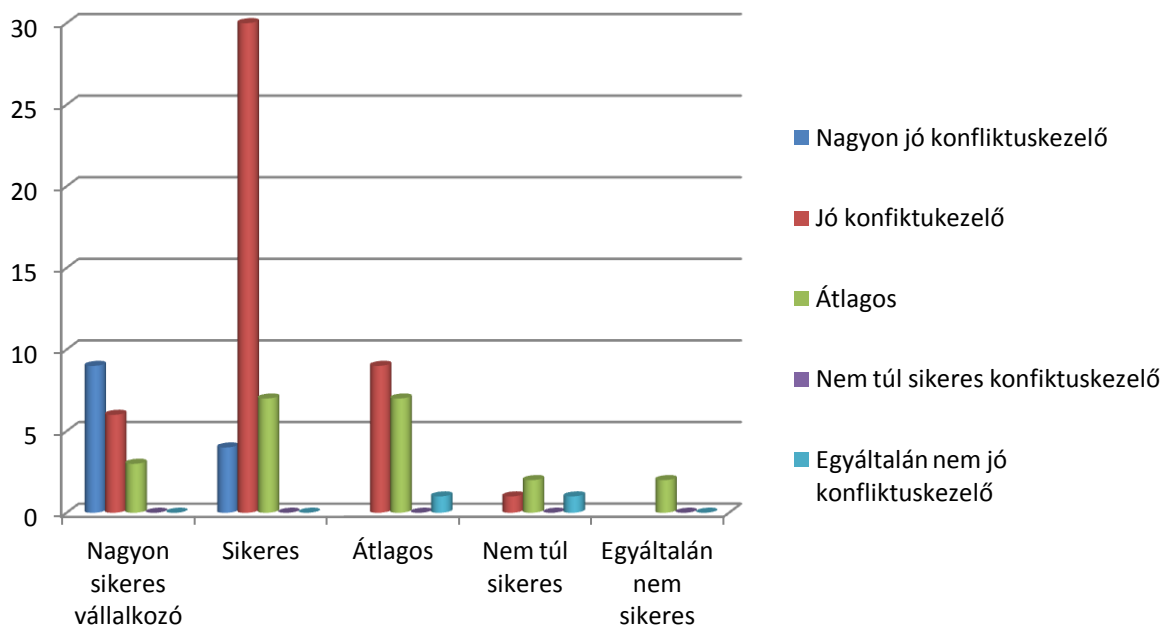
A siker megállapításához figyelembe kell venni: a személy állandó és kontrollált tulajdonságait, valamint azt a személyközi vonatkoztatási rendszert, amely az összehasonlítást lehetővé teszi.

Egy személyt akkor tekinthetünk szakmailag sikeresnek, ha számára értékelhető teljesítményt tud nyújtani.

Váriné (1999) a sikert egy komplex dologként újra le. Ő is megemlíti, hogy az egyén aktuális sikerélménye nem feltétlenül esik egybe a társadalmi siker képzetel. Magát a siker fogalmát is többértelműként definiálja a szerző. Függ a társadalom értékpreferenciáitól, valamint az egyént értékeitől, az élményeitől, valamint mozgásterétől is. Más számít sikernek egy tudós, egy művész, vagy egy kereskedő számára.

A kultúra értéke határozza meg a siker-célokat, a törekvéseket, az eszközszféra, azt szabályozza ahogyan elérjük ezeket a célokat.

7. diagram. A sikeresség és a konfliktuskezelő képesség összefüggése a mintában szereplők válaszai alapján (adatok főben meghatározva)



Az ábrán jól látható, hogy aki nagyon jó, illetve jó konfliktuskezelő, az nagyon sikeres, illetve sikeres vállalkozónak érzi magát.

Magát átlagos konfliktuskezelőnek valló egyén leginkább az átlagosan sikeres vállalkozók között található.

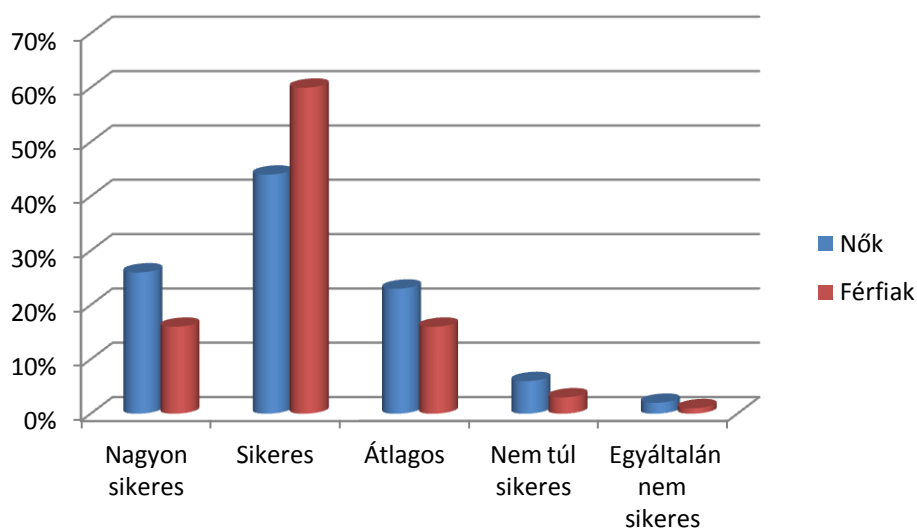
Olyan egyén kevés volt a mintában, aki egyáltalán nem tartja magát jó konfliktuskezelőnek (2 fő), de ők saját magukat nem tartják sikeres vállalkozónak sem.

Klein B.- Klein S. (2008) írásában hívta fel a figyelmet arra, hogy a nők és a férfiak sikerességének megítélése eltérő. Sok nő férfias jellemvonásnak tartja a sikerességet, nem is tudják összeegyeztetni női mivoltukkal. J. Forgach (1999) írása pedig arra mutat rá, hogy a nők sikerességét a társadalom inkább a feladat könnyűségének, illetve a szerencsének tulajdonítja.

Mivel több szakirodalom is foglalkozott azzal, hogy a sikeresség mértékét és fogalmát a társadalom is és maguk a nők is máshogy élik/ítélik meg, ezért megnéztem, hogy az én mintámban is kimutatható-e ez a különbség.

A társadalom megítélését én nem tudom bemutatni, de hogy mit gondolnak magukról a női vállalkozók, mennyire tartják sikeresnek önmagukat, azt igen.

8. diagram. A mintában szereplő nők és férfiak sikerességének aránya saját megítélésük szerint (adatok százalékban megadva)



Első ránézésre úgy gondolhatnánk, hogy a fenti állítások igazsága a jelen mintára nem érvényesek, mivel a magukat nagyon sikeresnek valló nők nagyon számban vannak, mint a férfiak.

Azonban, ha a nagyon sikeres és sikeres kategóriát összegezzük, akkor a nők (70%) alul maradnak a férfiak (76%) százalékos arányával szemben. Viszont az egyértelműen kirajzolódik, hogy a magát leginkább sikertelennek vélt, átlag alatti kategóriában a nők magasabb arányban képviseltetik magukat.

A 20. kérdés a siker lehetséges tényezőit állította rangsorba a kapott válaszok alapján.

Váriné (1999) az 1990-es években végzett kutatásokat abban a témában, hogy kit és mit tartanak az emberek sikeresnek, sikernek, valamint, hogy mit tartanak sikertényezőknak. Ezt a kérdést az ő kutatási eredményei segítségével állítottam össze. Külső és belső tényezőket vizsgált, mint sikertényezőket. A szerző különválasztotta az ismert sikeremberek vizsgálatát a magyar sikeremberek vizsgálatával.

Mivel én csak a hazai vállalkozásokra vonatkozó, a magyar vállalkozók véleményén alapuló sikertényezőket kutattam, ezért a eredményeimet a magyar viszonylatban mutatom be.

***A legfontosabbnak tartott tényező az 1-es sorszámot kapta, tehát a legalacsonyabb átlaggal megjelenő tényezőt tartották a legfontosabbnak.***

A 82 vállalkozó által felállított rangsor az alábbiak szerint alakult:

*4. sz. táblázat. A sikeresség legfontosabb tényezői (adatok átlagban megadva)*

Dönteni tudás	4,26
Jólinformáltság	4,50
Kemény munka	4,74
Jó beszédképesség	5,03
Jó kapcsolatok	5,25
Határozott fellépés	5,30
Kedvező anyagi helyzet	6,79
Kitartás	6,85
Szerencse	8,21
Rokonszenves megjelenés	8,78
Kiváló teljesítmény	9,04
Kiváló intellektuális képességek	9,59
Erkölcsei tartás	9,71

A kiértékelés után megmutatkozott, hogy a kérdőívet kitöltők a döntően belső sikertényezőket helyezték a legfontosabb tényezőknek. A válaszok rangsorában az első harmadban kizárólag belső tényezők szerepelnek (Dönteni tudás, jólinformáltság, kemény munka, jó beszédképesség), a középső harmadban megjelentek a külső tényezők (jó kapcsolatok, kedvező anyagi helyzet, szerencse), az utolsó harmadban ismét a belső tulajdonságot a hangsúlyosak.

Lényegét tekintve az általam végzett kutatás eredménye jelentős hasonlóságot mutat Váriné (1999.) eredményeivel (69.o.).

A megkérdezettek által fontosnak gondolt sikertényezők eloszlása azonosságot mutat.

A kérdőív végén található négy kérdés eredményeinek bemutatása ezen fejezet első részében található. Ezek a kérdések vonatkoztak a kitöltő nemére, életkorára, vállalkozás elindítására, illetve arra, hogy milyen vállalkozást vezet.

### V.3. A Thomas-Kilmann teszt eredményeinek bemutatása

A kérdőív az önismeret fejlesztésére szolgál. 30 állításpárt tartalmaz. Minden párból egyet választ ki a kitöltő. Mégpedig azt, amelyik leginkább jellemzi a saját viselkedését. Vannak olyan párok, amelynél sem az A, sem a B válasz nem jellemző tökéletesen az egyénre, akkor is ki kell választani egyet, amelyiknek az előfordulása a legvalószínűbb.

A teszthez tartozik egy kiértékelő lap, amelyen a válaszadó bekarikázza azokat a válaszokat, amelyeket ő adott. Végül a lap alján összesíteni kell minden oszlophoz tartozó bekarikázott értéket. Az oszlopokat a következők: Versengő, Együttműködő, Kompromisszum kész, Elkerülő, Alkalmazkodó.

Minden oszlopnál maximum 12 pont érhető el.

A konfliktuskezelő stratégiák jellemzői (Szekszárdi, 2008.):

1. Versengő, önérvényesítő: a saját szándékának megvalósítása a vezérlő, akár a másik fél törekvéseivel szemben is. Bizonyos helyzetekben ez lehet a megfelelő stratégia (pl. egy katasztrófahelyzetben). Azonban előfordulhat, hogy egy határon túl gátlástalanságba, agresszióba torkollik ez a viselkedésmód.
2. Alkalmazkodó, önálávető: néha erőtlenség, közömbösség, esetleg az önbizalom hiánya áll e mögött a stratégia mögött. Azonban az is előfordulhat, hogy a békülékenység, a másik iránti feltétlen bizalom miatt választja az egyén ezt a módot.
3. Elkerülő: elképzelhető, hogy nincs ideje foglalkozni az üggyel, esetleg nem kívánja magát beleártani. Arra számít, hogy nem az ő hatáskörébe tartozik.
4. Kompromisszumkereső: feltételezi az együttműködést, a kölcsönös bizalmat. Ha ezek hiányoznak a kompromisszum megkötésekor, hamar felborulhat az egyensúly.
5. Problémamegoldó: a legoptimistább megoldás. Nem két ellenség áll egymással szemben, hanem együttműködésre kész társak.

Helyzetek, amikor alkalmazzuk a versengő stratégiát (Klein, 2008.):

- a gyors döntés, határozott cselekvés létfontosságú
- amikor szükséges meghozni egy népszerűtlen döntést

Amikor az alkalmazkodó stratégia használata előfordul:

- a másik számára fontosabb a kérdés, így akarjuk elérni az elégedettségét, együttműködését
- csökkenthetjük a veszteségünket, ha nyilvánvalóan vesztesre állunk
- érdemeket szerezhethetünk a másik félnél

Az elkerülő stratégia alkalmazása:

- vannak az adott kérdésnél fontosabbak is
- amikor nagyobb a veszélye a negatív kimenetelnek, mint a megoldásnak
- egy későbbi helyzetben nagyobb esély van a megoldásra.

Amikor a kompromisszumkereső stratégiát alkalmazzuk:

- a két fél olyan célok eléréseért küzd, amik kizárják egymást
- átmeneti megoldásra van szükség
- szorít a határidő

Amikor a problémamegoldó stratégiát választjuk:

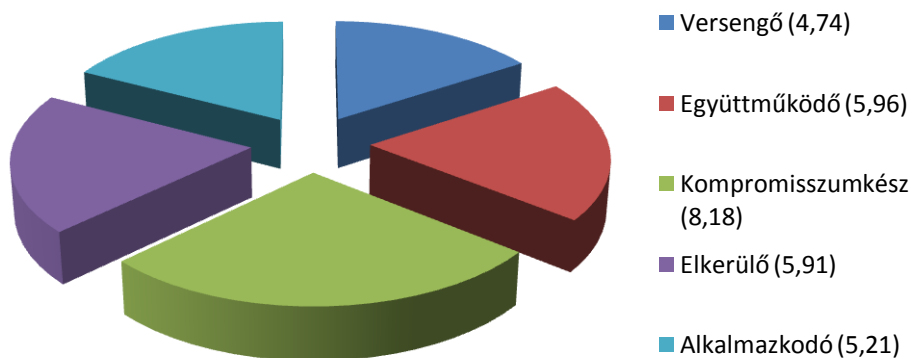
- mindkét nézőpont fontos
- ha a két szempontból létrejöhet egy magasabb rendű megoldás
- mindkét tábor elkötelezettségét szeretnénk a megoldás mellett.

A válaszadók legnagyobb része a kompromisszumkereső stratégiát alkalmazók közé tartozik a kitöltött és kiértékelt kérdőív alapján.

Pontszámaik átlaga: 8,18.

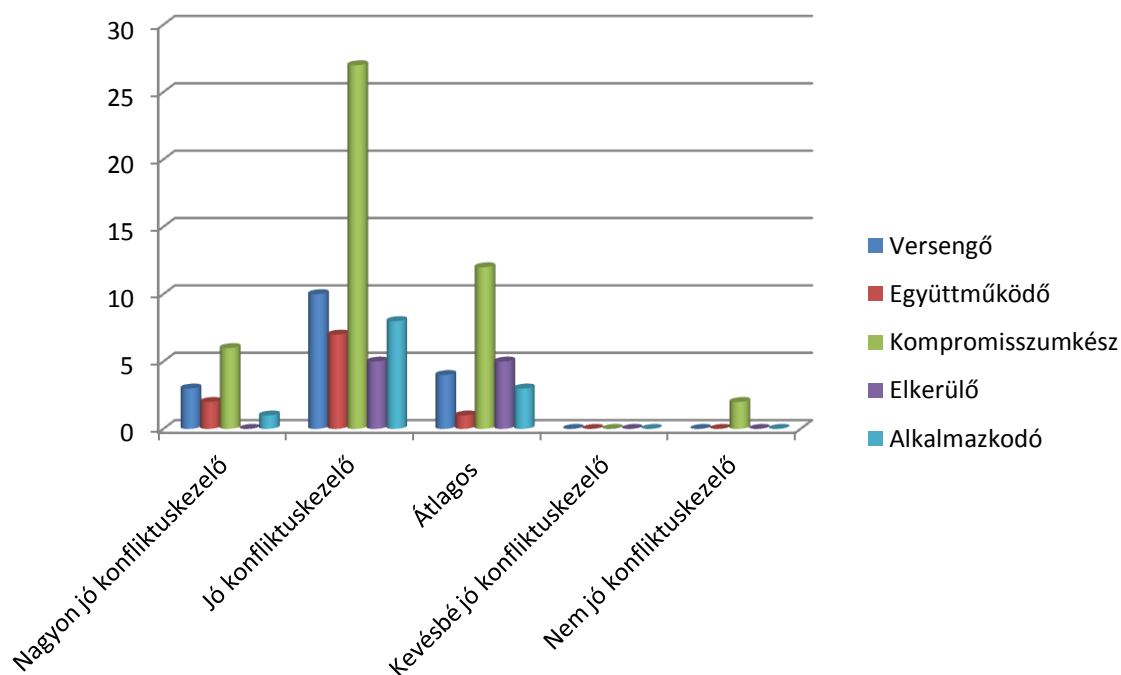
6 fő volt, akinek valamelyik stratégiánál a maximum, 12 pont jött ki eredményként.

9. diagram. A válaszadókra jellemző konfliktusmegoldó stratégiák megoszlása (adatok átlagban megadva)



Megvizsgáltam a mintában szereplőket abból az aspektusból is, hogy a konfliktuskezelés sikerességének érzése mutat-e valamilyen összefüggést a stratégiával.

10. diagram. A konfliktuskezelés sikeressége és a konfliktuskezelő stratégia közötti összefüggés (adatok főben megadva)



Mint az ábra mutatja, a legnagyobb arányban a magukat nagyon jó és a jó konfliktuskezelőnek tartók a kompromisszumkész stratégiát alkalmazók köréből kerülnek ki. Látható, hogy értékelhető számban szerepelnek még a versengő, valamint az együttműködő stratégiával rendelkezők. Nagyon alacsony viszont a mintában az alkalmazkodó és az elkerülő stratégiát alkalmazók száma.

A kérdőív és a Thomas - Kilmann teszt jól mutatja, hogy attól, hogy valaki konfliktuskezelési stratégiájáról egy általános képet kapunk, nem jelenti, hogy minden esetben és minden személlyel szemben ugyanazt a stratégiát fogja alkalmazni.

A teszt alapján egy stílust kapunk a konfliktuskezelési stratégiáról.



## VI. ÖSSZEFOGLALÁS, JAVASLATOK

Vállalkozók konfliktuskezelésének sikerességét vizsgáltam a kutatásom során. Megpróbáltam minél szélesebb körű információt szerezni, hogy a későbbiekben Emberi erőforrás tanácsadóként ezen a területen könnyebben eligazodjak.

Mivel a tanácsadás életpálya- szemléletű és folyamatelvű tevékenység, ezért ismernünk kell, hogy az egyének honnan jöttek és hová tartanak.

Minél több információval rendelkezünk róluk, személyiségjellemzőikről, önmagukról kialakított képükről, annál könnyebben segítségükre lehetünk egy esetleges elakadás kiküszöbölésében. A siker megítélése, illetve hiánya és a konfliktusok is olyan tényezők, amelyekkel kapcsolatban elakadás lehet az ember szakmai életében.

A minél pontosabb és szélesebb körű információgyűjtéshez három vizsgálati módszer alkalmazását láttam indokoltnak.

A félig strukturált interjú feltérképezte annak a lehetőségét, hogy van-e létjogosultsága ennek a témának a későbbi szakmám gyakorlása során, érdemes-e energiát fektetni a kutatásba, juthatok-e olyan információk birtokába, melyek alapján valós következtetéseket tudok levonni és eredményeket tudok felmutatni.

Mindvégig úgy éreztem, hogy az interjúalanyok szívesen mesélnek magukról, munkájukról, konfliktusaikról, ezért érdemesnek láttam a témában való mélyebb elmerülést. A beszélgetéseink alatt kiderült, hogy valós probléma munkájuk során a konfliktusok megélése és kezelése.

Az interjúk alapján átalakított, kiegészített kérdőívet 82 fő töltötte ki, budapesti és pest megyei kis-és középvállalkozók.

Általában személyesen juttattam el hozzájuk a kérdőíveket, de előfordult az is, hogy felajánlották, hogy továbbítják ők is ismerőseiknek, további vállalkozóknak. Különböző, vállalkozókat összefogó szervezetek segítségét is kértem a minél szélesebb körű információgyűjtéshez. Volt is közöttük olyan, amelyik készségesen segített.

A kérdőívben a kitöltőkre vonatkozó néhány személyes kérdésen kívül – természetesen semmi olyan adat nem szerepelt benne, amely alapján bármelyikük beazonosítható, visszakereshető lenne – a munkahelyi konfliktusaik gyakoriságára, a konfliktusaik alanyaira, okaira, megoldási stratégiáira kérdeztem rá. A kérdőív egy része a konfliktuskezelés sikerességét, a vállalkozói sikerességet, ezek összefüggéseit kívánta feltárni.

A kérdőívvel együtt kitöltötte minden alany a Thomas-Kilmann féle tesztet is. Ez 30 állításpárt tartalmaz, amely állításpárok közül kell a kitöltőnek a saját konfliktuskezelésére legjellemzőbb válaszokat kiválasztani. A teszthez tartozó

kiértékelő lapon a megfelelő válaszok betűjelét bekarikázva, összesítve, az ötféle konfliktuskezelő stratégia valamelyikébe sorolja a kitöltőt az eredménye alapján. Ez valamilyen szinten a kitöltőket motiválta abban, hogy segítségemre legyenek, mivel az eredményt szinte azonnal a kezükbe kaphatták.

***Az első hipotézisemben azt fogalmaztam meg, hogy a konfliktusok gyökere a különböző kapcsolatokban jól differenciálható.***

Már az interjú alanyai is felállítottak olyan csoportokat, akikkel a munkájuk során konfliktusaik vannak. Kiemelték azt is, hogy a vállalkozásuk rövid-és hosszú távú terveivel összefüggésben a vásárlókkal mindenképpen olyan konfliktuskezelő technikát kell alkalmazniuk, amely nem hat hátrányosan a kapcsolataikra.

A kérdőíves vizsgálat eredményei arra világítottak rá, hogy a vállalkozóval napi munkakapcsolatban lévő négy vizsgált kapcsolati csoport (munkatársak, vásárlók/ügyfelek, beszállítók/nagykereskedők, versenytársak/konkurencia), konfliktusai okok és gyakoriság szempontjából is elkülönülnek egymástól.

A 8.,9.,10.,11. kérdések vizsgálták a kialakult konfliktusok okait. A konfliktusok lehetséges okait, korábbi kutatások eredményeire alapozva röviden ismertettem a kérdőív kitöltőivel. A hat leggyakoribb okot (alapvető szükségletek hiánya, értékrendbeli különbségek, észlelésbeli különbségek, érdekkülönbségek, korlátozott erőforrások, pszichológiai szükségletek hiánya) felsoroltam és néhány példával is illusztráltam.

Így számukra is és saját magam számára is könnyebbé tettem a további munkát.

A válaszaikból kiderült, hogy jelentős eltérés mutatkozik a konfliktusokhoz vezető okok között az egyes csoportokat vizsgálva.

A munkatársaikkal szembeni konfliktusok elsődleges okai értékrendbeli különbségekből adódnak. Leginkább az anyagiak, a munkaidő hossza, a lojalitás volt, amit a vállalkozó és a dolgozói eltérően tartottak fontosnak, illetve megfelelőnek.

A vásárlókkal általában észlelésbeli különbségek vezetnek konfliktusokhoz. Mivel a vállalkozók példákkal is alátámasztották a válaszaikat, ezért elmondhatom, hogy ami a vállalkozó szemszögéből nézve megfelelő áru, illetve minőségű termék, az nem biztos, hogy a vásárló szemszögéből is az.

A versenytársak esetében az érdekkülönbség kiugróan magas értéket mutatott. Ahogy a felsorolt példák mutatják, egészen eltérő gondolkodásmóddal rendelkeznek a nagykereskedők az árakat, kiszerezést, minőséget vizsgálva, mint a kisvállalkozók. Előbbieknek az az érdeke, hogy minél nagyobb mennyiségű és drágább árut szállítson ki, ellenben a kisvállalkozónak éppen az ellenkezője az érdeke. A vásárlószámnak megfelelő mennyiség és az igényekhez igazodó árak.

A konkurenciával szemben szintén az érdekkülönbségek a legjellemzőbb konfliktusforrások. Ezt a piacért folyó harc, az alacsony vásárlói szám és az árverseny gerjeszti. Itt szükségesnek tartom megemlíteni, hogy a korlátozott erőforrásokat is sokan említették konfliktus okaként. Ennek magyarázata az volt, hogy nem rendelkeznek a kisvállalkozások olyan infrastruktúrával, személyi feltételekkel, amelyekkel fel tudnák venni a versenyt a hazánkban oly nagy számban jelen lévő bevásárlóközpontokkal.

*A fentiek alapján elmondhatjuk, hogy az első hipotézisem bizonyítást nyert, amely szerint a konfliktusok gyökere a különböző kapcsolatokban jól differenciálható.*

***Második hipotézisem feltételezi, hogy jól körülhatárolható, hogy milyen csoportokkal vannak konfliktusaik a vállalkozóknak és azokat milyen stratégiával kívánják megoldani.***

Már az interjúk alatt körülhatároltak az alanyok néhány olyan csoportot, akikkel a napi munkájuk során, illetve gyakran vannak konfliktusaik. Ezek a következők voltak: beszállítók/ nagykereskedők, vásárlók, beosztottak / munkatársak, termelők, szállítók. A felsorolásban elfoglalt helyük a konfliktusaik gyakoriságát is mutatja. Ez alapján határoztam meg a kérdőívben szereplő csoportokat, meghagyva a lehetőséget egy „egyéb” kategória jelölésével, hogy esetleg bármelyik vállalkozó újabb csoportot határozzon meg, akivel konfliktusai adódnak a munkája során.

A 12., 13.,14.,15. kérdések vizsgálják, hogy az egyes csoportokkal kapcsolatban milyen konfliktusmegoldó stratégiát alkalmaznak az egyes vállalkozók. A stratégiák a Thomas-féle stratégiákat jelentik, amelyek a következők: versengő, együttműködő, kompromisszumkész, elkerülő, alkalmazkodó. Ezeket közérthető formában adtam meg válaszlehetőségként, a rájuk legjellemzőbb definícióval.

Az adatokat kiértékelve és kielemezve kétpólusú eredmény született. A válaszokból kiderült, hogy a vállalkozók teljesen eltérő konfliktusmegoldó stratégiát folytatnak a munkatársaikkal és a vásárlóikkal szemben, mint a beszállítók és a nagykereskedő irányába.

Az első két csoport esetén leginkább a problémamegoldó megoldást választották számban a vállalkozók, míg a konkurenciával, illetve a nagykereskedőkkel szemben leginkább a versengő konfliktuskezelő stratégiát gondolták megfelelőnek.

*Az eredményeket áttekintve elmondhatjuk, hogy a második hipotézisem bizonyítást nyert, miszerint jól körülhatárolható, hogy milyen csoportokkal vannak konfliktusaik a vállalkozóknak és azokat milyen stratégiával kívánják megoldani.*

***Harmadik hipotézisemben azt fogalmaztam meg, hogy a konfliktuskezelés sikerességének stratégiája összefüggést mutat azzal, hogy a vállalkozó milyen mértékben érzi magát sikeresnek***

A 18. és 19. kérdés válaszai alapján összefüggés fedezhető fel a konfliktuskezelés és a vállalkozói sikeresség között. A válaszadók ötfokozatú skálán értékelték saját konfliktuskezelési és vállalkozói sikerességüket. Az 5-ös érték volt a legjobb, az 1-es a legrosszabb.

A két kérdést egymással összefüggésben vizsgáltam és értékeltem is. Az átlagokat tekintve szinte teljesen azonosak lettek (3,80 illetve 3,82).

Az adatsort végigvizsgálva kijelenthetem, hogy aki a maximum pontszámot adta magának az egyik kérdésre, az a másikra is az átlagnál magasabbat jelölt meg.

Aki közepes értéket jelölt be egyik kérdésnél, az jellemzően a másiknál sem adott magas pontszámot, közöttük fordult elő leggyakrabban, aki egyik, vagy másik kérdésre a legalacsonyabb pontszámot jelölte be válaszként.

Miután az eredményeket diagramon ábrázoltam, jól láthatóan kirajzolódott, hogy aki nagyon jó, illetve jó konfliktuskezelő, az nagyon sikeres, illetve sikeres vállalkozónak érzi magát.

Magát átlagos konfliktuskezelőnek valló egyén leginkább az átlagosan sikeres vállalkozók között található.

Olyan egyén kevés volt a mintában, aki egyáltalán nem tartja magát jó konfliktuskezelőnek (2 fő), de ők saját magukat nem tartják sikeres vállalkozónak sem.

Mivel egyes szakirodalmak megemlítették, hogy a nők és a férfiak esetében a társadalom és saját megítélés alapján is eltérés mutatkozhat a sikeresség megítélésében, ezért megvizsgáltam az eredményeket ebből a szempontból is.

Diagramon ábrázoltam az eredményeket a nők és a férfiak válaszai alapján.

Első ránézésre úgy gondoltam, hogy a fenti állítások igazsága a jelen mintára nem ültethetők át, mivel a magukat nagyos sikeresnek valló nők nagyon számban vannak, mint a férfiak.

Azonban, miután a nagyon sikeres és sikeres kategóriát összegeztem, kiderült, hogy a nők (70%) alul maradnak a férfiak (76%) százalékos arányával szemben.

Tovább elemezve az adatokat egyértelműen kirajzolódik, hogy a magát leginkább sikertelennek vélt, átlag alatti kategóriában a nők magasabb arányban képviseltetik magukat.

*A fentiek tükrében úgy gondolom, a harmadik hipotézisem bizonyítást nyert.*

Úgy gondolom, hogy a vállalkozók a társadalmunkban olyan jelentős szerepet töltenek be, hogy oda kell figyelniük a fizikai és lelki problémáikra egyaránt. Nagyon színes réteget képviselnek, mind tevékenységi körüket, mind személyiségüket vizsgálva. Tanácsadóként úgy gondolom, nagyon sok információt nyerhetünk tőlük a hazai munka világáról, a munka szereplőiről. Úgy a vezetőkről, mint a beosztottakról egyaránt.

Különösen fontosnak tartom megemlíteni, hogy legtöbb kis-és középvállalkozó, akivel beszélgettem, nincs tisztában azzal, hogy problémáival hova, kihez fordulhatna. Nem ismerik azok az információs forrásokat, ahol például egy konfliktus esetén segítséget tudnának nekik nyújtani. Véleményem meg kellene őket keresni, segítséget nyújtani, információval ellátni ezen a téren.

## VII. IRODALOMJEGYZÉK

- A. Maslow (2003): A lét pszichológiája felé, Ursus Libris Kiadó, 376 p., 239-261.p.
- E.R. Smith – D. M. Mackie (2004): Szociálpszichológia, Osiris Kiadó, Budapest, 968 p., 791-836 p.
- F. Strasser – P.Randolph (2008): Mediáció a konfliktusmegoldás lélektana, Nyitott Könyvműhely, Budapest, 205 p., 21-37p.
- G. W. Allport (1980): A személyiség alakulása, Gondolat Kiadó, 599 p., 513-528 p.
- Gyökér I.(1999): Humánerőforrás-menedzsment, Műszaki Könyvkiadó, 1999. 186 p.
- Hankiss Elemér (1986): Társadalompatológia, Diagnózisok 2.,Magvető Kiadó Budapest
- J. F. Forgas (1989): A társas érintkezés pszichológiája, Gondolat Kiadó, Budapest, 381 p., 101-103 p.
- Janusz G.: Konfliktus és kooperáció In: Hewstone M, Stroebe W, Codol JP, Stephenson GM., Szociálpszichológia, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 2003. , 313-341. p.
- Klein B. – Klein S. (2008): A szervezet lelke, Edge 2000 Kiadó, Budapest, 923p., 521-664 p.
- S. Molnár E. (1997): Családi konfliktusok., In: Magyarország a XX. Században II. kötet , Szekszárd, 704 p., 198-200 pp.
- Szekszárdi J. (2008): Új utak és módok. Gyakorlatok a konfliktuskezelés tanításához és tanulásához, Dinasztia Tankönyvkiadó, 202 p., 173-179 pp.
- Szilágyi K. (2000): Munka-pályatanácsadás mint professzió, Kollégium Kft., Budapest, 326p., 137-138 p.
- Váriné Szilágyi I. és Solymosi Zs. (szerk., 1999.): A siker lélektana, Hatodik Síp Alapítvány, Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest, 226 p., 17-73 p.

## Jegyzet:

Budavári- Takács I. – J. Klér A..(2010): Konfliktuskezelés technikái. TÁMOP 4.1.2. „Képzés és tartalomfejlesztés hiányszakmák korszerű oktatásához a Szent István Egyetem különböző képzési szintjein „ c. projekt keretén belül készült e-learning tananyag (kézirat)

## Folyóirat cikkek:

Bencze V. (1998): Vállalkozói típusok és tervezés, Statisztikai Szemle, 166-174 pp.

[http://www.ksh.hu/statszemle\\_archive/1998/1998\\_02/1998\\_02\\_166.pdf](http://www.ksh.hu/statszemle_archive/1998/1998_02/1998_02_166.pdf)

Szántó B. (1999): Értékpiramis és törvényszerűségei, INCO

<http://www.inco.hu/inco7/global/cikk3h.htm> (letöltés dátuma: 2011. október 22.)

Szekszárdi J. (2001): A konfliktuskezelés gyakorlata, Új Pedagógiai Szemle, 2001/02, <http://www.oki.hu/oldal.php?tipus=cikk&kod=2001-05-ta-szekszardi-konfliktuskezeles> (letöltés ideje: 2011. október 4.)

Szőke-Milinte Enikő (2004): Pedagógusok konfliktuskezelési kultúrája, Új Pedagógiai Szemle, 2004/01.

<http://www.oki.hu/oldal.php?tipus=cikk&kod=2004-01-ta-Szoke-Pedagogusok> (letöltés ideje: 2011. október 22.)

## Tanulmányok:

Dr. Szilágyi Klára: A fiatalok és felnőttek pályaorientációs és karrierépítési készségeinek szintje, fejlesztésének lehetőségei, Kutatási zárótanulmány, Budapest, 2005

<http://mek.niif.hu/06500/06515/06515.pdf> (letöltés dátuma: 2011.10. 23.)

KÖZPONTI STATISZTIKAI HIVATAL: A kis- és középvállalatok és a vállalkozási készség, Budapest, 2006.

<http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/vallalkozas.pdf> (letöltés ideje: 2011. október 4.)

Törvény, fogalom:

A 2004. évi XXXIV. törvény, a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról: [http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=A0400034.TV](http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0400034.TV)  
(Letöltés ideje: 2011.10.23.)

A vállalkozás fogalma:

<http://www.vallalkozasi-formak.hu/index.php/vallakozas-kialakulasa/vallalkozo-fogalma.html>  
(letöltés ideje: 2011. 10.23.)

Szakedolgozat:

Kiss Mónika: Pedagógusok konfliktuskezelése, Gödöllő, 2011.



## VII. MELLÉKLETEK

### VII.1. INTERJÚ

1. Kérem, mondjon magáról néhány mondatot! (Hány éves, hol él, van-e családja?)
2. Meséljen arról, hogy mikor és milyen körülmények között kezdett vállalkozni?
3. Jelenleg milyen vállalkozása van, mivel foglalkozik konkrétan?
4. Kikkel kerül napi szinten kapcsolatba a munkája során?
5. Gyakoriak-e a konfliktushelyzetek az Ön munkájában?
6. Mit érez Ön konfliktusnak, mik a leggyakoribb konfliktusforrások a vállalkozói életforma során?
7. Hogyan kezeli/próbálja kezelni ezeket a helyzeteket?
8. Van-e olyan módszer, amit hatékonynak tart a konfliktushelyzetek kezelésében?
9. Kérem, beszéljen arról, mit tart sikeres konfliktuskezelésnek? (Milyen kimenetele van az Ön számára, illetve a másik fél számára?) Kérem, mondjon konkrét példákat!
10. Mit érez akkor, amikor véleménye szerint sikeres egy konfliktushelyzet megoldása?
11. Igénybe vette-e már szakember segítségét a konfliktusos helyzeteinek kezelésére?
12. Tanulta Ön valahol/valakitől a konfliktuskezelés technikáját?
  - Ha igen, sikeresebbé tette Önt a konfliktusos helyzetek megoldásában?
  - Amennyiben nem tanulta, hogyan alakította ki a saját technikáját?

13. A vállalkozásával kapcsolatos konfliktushelyzetek kihatnak-e az élete más területeire (család, egészség, hobbi választása, szabadidős tevékenységek)?
14. Ön sikeres vállalkozónak tartja magát? Fejtse ki, konkrétan mit ért sikeresség alatt?
15. Véleménye szerint hogyan hat,hat-e a vállalkozásának sikerességére hogyan kezeli a konfliktushelyzeteket?

## VII.2. KÉRDŐÍV

Kedves Válaszadó!

Nagy Lászlóné vagyok, a Szent István Egyetem Emberi erőforrás tanácsadó, mesterszakos hallgatója. Diplomadolgozatomat a konfliktuskezelés sikerességéről írom. Szeretném a segítségét kérni az alábbi kérdőív kitöltésében.

Kérem, minden kérdésre szíveskedjen válaszolni! A kérdőívre sem nevet, sem más azonosítót ne írjon, kitöltése anonim!

Köszönöm az együttműködését!

1. Kérem, írjon 3 szót, ami eszébe jut erről: KONFLIKTUS?

.....  
.....  
.....

2. Az Ön munkájában mennyire jellemzőek a konfliktusok?

- a. Soha nem fordulnak elő
- b. Néha előfordulnak
- c. Gyakoriak
- d. Mindennaposak

3. Munkája során kivel kerül leggyakrabban konfliktusba?

- a. Munkatársakkal/ Beosztottakkal
- b. Ügyfelekkel/Vásárlókkal
- c. Beszállítókkal/Nagykereskedők
- d. Versenytársakkal, konkurenciával
- e. Egyéb:.....

4. Milyen gyakran kerül konfliktushelyzetbe a **munkatársakkal/beosztottakkal**?

- a. Soha nem fordulnak elő
- b. Néha előfordulnak
- c. Gyakoriak
- d. Mindennaposak

5. Milyen gyakran kerül konfliktushelyzetbe az **ügyfelekkel/vásárlókkal**?

- a. Soha nem fordulnak elő
- b. Néha előfordulnak
- c. Gyakoriak
- d. Mindennaposak

6. Milyen gyakran kerül konfliktushelyzetbe a beszállítókkal/nagykereskedőkkel?

- a. Soha nem fordulnak elő
- b. Néha előfordulnak
- c. Gyakoriak
- d. Mindennaposak

7. Milyen gyakran kerül konfliktushelyzetbe a versenytársakkal/konkurenciával?

- a. Soha nem fordulnak elő
- b. Néha előfordulnak
- c. Gyakoriak
- d. Mindennaposak

*Az emberek konfliktusai körülbelül az alábbi okokra vezethetők vissza:*

- 8. *Alapvető szükségletek hiányából adódik (pl. kevés fizetés, nem érzi magát biztonságban, stb.....)*
- 9. *Értérendbeli különbségekből adódik (pl. ami az egyik személy számára fontos, az a másik személy számára nem fontos)*
- 10. *Észlelésbeli különbségekből adódik (pl. az egyik személy másképp lát valamit, más információ birtokában van, mint a másik; valamiről különbözőképpen vélekednek, stb....)*
- 11. *Érdekkülönbségekből adódik (pl. az egyik személy érdeke ütközik a másik személy érdekével, stb.....)*
- 12. *Korlátozott erőforrásokból adódik (pl. kevés, nem elegendő pénz, eszköz, hely, stb.....)*
- 13. *Pszichológiai szükségletek hiányából adódik (pl. az egyik személy úgy érzi, hogy a másik személy nem szereti, tiszteli, becsüli úgy, mint ahogy azt elvárná, stb.....)*

**Most arra vagyok kíváncsi, hogy az Ön különböző kapcsolataiban a konfliktusok hátterében milyen okok állnak.**

8. Miből adódik leginkább a munkatársakkal/ beosztottakkal szembeni konfliktusa?  
(Karikázza be a leginkább előforduló **egy okot** és írjon egy konkrét példát!)

- a. Alapvető szükségletek hiányából adódik
- b. Értérendbeli különbségekből adódik
- c. Észlelésbeli különbségekből adódik
- d. Érdekkülönbségekből adódik
- e. Korlátozott erőforrásokból adódik
- f. Pszichológiai szükségletek hiányából adódik

Példa:.....  
.....

9. Miből adódik leginkább az **ügyfelekkel/vásárlókkal** szembeni konfliktusa?  
(Karikázza be a leginkább előforduló **egy okot** és írjon egy konkrét példát!)

- a. Alapvető szükségletek hiányából adódik
- b. Értékrendbeli különbségekből adódik
- c. Észlelésbeli különbségekből adódik
- d. Érdekkülönbségekből adódik
- e. Korlátozott erőforrásokból adódik
- f. Pszichológiai szükségletek hiányából adódik

Példa:.....  
.....

10. Miből adódik leginkább a **beszállítókkal/nagykereskedőkkel** szembeni konfliktusa?  
(Karikázza be a leginkább előforduló **egy okot** és írjon egy konkrét példát!)

- a. Alapvető szükségletek hiányából adódik
- b. Értékrendbeli különbségekből adódik
- c. Észlelésbeli különbségekből adódik
- d. Érdekkülönbségekből adódik
- e. Korlátozott erőforrásokból adódik
- f. Pszichológiai szükségletek hiányából adódik

Példa:.....  
.....

11. Miből adódik leginkább a **versenytársakkal/konkurenciával** szembeni konfliktusa?  
(Karikázza be a leginkább előforduló **egy okot** és írjon egy konkrét példát!)

- a. Alapvető szükségletek hiányából adódik
- b. Értékrendbeli különbségekből adódik
- c. Észlelésbeli különbségekből adódik
- d. Érdekkülönbségekből adódik
- e. Korlátozott erőforrásokból adódik
- f. Pszichológiai szükségletek hiányából adódik

Példa:.....  
.....

12. Mit tart a leghatékonyabb konfliktuskezelési módszernek a **munkatársakkal/beosztottakkal** való konfliktushelyzetben? (Egy válasz betűjelét karikázza be!)

- a. Szándékaim, elképzeléseim mindenáron történő megvalósítására törekszem.
- b. Hajlandó vagyok saját céljaimból is feladni, ezzel a másik fél céljainak megvalósulását segíteni. Hagyom, hogy a másik fél érdekei érvényesüljenek.
- c. Kerülöm a konfrontációt, későbbre halasztom a megoldást.
- d. Olyan megegyezés keresésére törekszem, amely mindkettőnk számára elfogadható.
- e. Hajlandó vagyok a másik érdekeinek elfogadására, miközben érvényt szerzek a saját érdekeimnek is.

13. Mit tart a leghatékonyabb konfliktuskezelési módszernek az **ügyfelekkel/vásárlókkal** való konfliktushelyzetben? (Egy válasz betűjelét karikázza be!)

- a. Szándékaim, elképzeléseim mindenáron történő megvalósítására törekszem.
- b. Hajlandó vagyok saját céljaimból is feladni, ezzel a másik fél céljainak megvalósulását segíteni. Hagyom, hogy a másik fél érdekei érvényesüljenek.
- c. Kerülöm a konfrontációt, későbbre halasztom a megoldást.
- d. Olyan megegyezés keresésére törekszem, amely mindkettőnk számára elfogadható.
- e. Hajlandó vagyok a másik érdekeinek elfogadására, miközben érvényt szerzek a saját érdekeimnek is.

14. Mit tart a leghatékonyabb konfliktuskezelési módszernek a **beszállítókkal/nagykereskedőkkel** való konfliktushelyzetben? (Egy válasz betűjelét karikázza be!)

- a. Szándékaim, elképzeléseim mindenáron történő megvalósítására törekszem.
- b. Hajlandó vagyok saját céljaimból is feladni, ezzel a másik fél céljainak megvalósulását segíteni. Hagyom, hogy a másik fél érdekei érvényesüljenek.
- c. Kerülöm a konfrontációt, későbbre halasztom a megoldást.
- d. Olyan megegyezés keresésére törekszem, amely mindkettőnk számára elfogadható.
- e. Hajlandó vagyok a másik érdekeinek elfogadására, miközben érvényt szerzek a saját érdekeimnek is.

15. Mit tart a leghatékonyabb konfliktuskezelési módszernek a **versenytársakkal/konkurenciával** való konfliktushelyzetben? (Egy válasz betűjelét karikázza be!)

- a. Szándékaim, elképzeléseim mindenáron történő megvalósítására törekszem.
- b. Hajlandó vagyok saját céljaimból is feladni, ezzel a másik fél céljainak megvalósulását segíteni. Hagyom, hogy a másik fél érdekei érvényesüljenek.
- c. Kerülöm a konfrontációt, későbbre halasztom a megoldást.
- d. Olyan megegyezés keresésére törekszem, amely mindkettőnk számára elfogadható.
- e. Hajlandó vagyok a másik érdekeinek elfogadására, miközben érvényt szerzek a saját érdekeimnek is.

16. Mit gondol, egy konkrét konfliktushelyzetben mi az, ami befolyásolja, hogy milyen végkimenetelle lesz az adott helyzetnek? A megfelelő számot karikázza be! (Értékelje az egyes szempontokat, ahol az 1- egyáltalán nem fontos, 2- kevésbé fontos, 3- átlagosan fontos, 4-fontos, 5- nagyon fontos).

a. Mennyire bízom a másik félben

1      2      3      4      5

b. Vannak-e közös céljaink

1      2      3      4      5

c. Van-e kommunikáció a másik féllel

1      2      3      4      5

d. Mennyi időt/energiát szánok a konfliktus kezelésére

1      2      3      4      5

e. Tudunk-e mindketten nyereséggel kiszállni, vagy egyikünknek veszítenie kell, hogy a másik nyerjen

1      2      3      4      5

f. A másik személyisége

1      2      3      4      5

17. Ön szerint mi a **3 legfontosabb** tulajdonság, amivel egy jó konfliktuskezelő rendelkezik?

- a. Jó kommunikatív képesség
- b. Jó szervező képesség
- c. Türelem, tolerancia
- d. Nyugodtság, higgadtság
- e. Következetesség
- f. Humor, derű
- g. Egyéb:.....

18. Ön mennyire tartja sikeres konfliktuskezelőnek önmagát? (Karikázza be a megfelelő választ, ahol 1- egyáltalán nem, 5- nagyon)

1      2      3      4      5

19. Mennyire tartja sikeres vállalkozónak önmagát? (Karikázza be a megfelelő választ, ahol 1- egyáltalán nem, 5- nagyon)

1      2      3      4      5

20. Ön szerint mik a sikeresség legfontosabb tényezői? (Kérem, sorszámozással rangsorolja 1-13-ig az alábbiakat, ahol az **1- legfontosabb, 13- egyáltalán nem fontos!**)

- .... Kemény munka
- .... Dönteni tudás
- .... Határozott fellépés
- .... Jólinformáltság
- .... Kitartás
- .... Jó beszédképesség
- .... Kiváló intellektuális képességek
- .... Kiváló teljesítmény
- .... Jó kapcsolatok
- .... Erkölcsi tartás
- .... Rokonszenves megjelenés
- .... Szerencse
- .... Kedvező anyagi helyzet
- .... Egyéb:.....

21. Neme:

- a. Nő                                  b. Férfi

22. Életkora: .....év

23. Mióta dolgozik vállalkozóként?

24. Milyen területen vállalkozik?



### VII.3. THOMAS-KILMANN TESZT

#### Konfliktuskezelés

*Az alábbiakban olyan helyzetekkel találkozik, ahol Ön mást akar, mint a partnere és ahol mindkettőjük számára fontos, hogy a saját akaratuk érvényesüljön.*

*Mit tesz Ön olyankor, amikor ilyen helyzetbe kerül, és általában hogyan reagál? Minden esetenél két lehetséges viselkedési formából választhat. Karikázza be az Önnek megfelelő változatot (ahogy Ön viselkedne): A-t, vagy a B-t. Azt a leírást alkalmazza, ami azt mutatja, hogy viselkedik Ön leggyakrabban, ne pedig azt, ahogyan szeretne. A leírások természetesen nem tükrözik híven az Ön viselkedését, azt válassza, amelyik a legközelebb áll Önhöz. Fontos, hogy mind a 30 választ megadja.*

*Amikor a válaszokon gondolkodik, felmerülhet Önben, hogy magánéletében, ill. munkahelyén eltérő módon oldana meg bizonyos konfliktusokat. Ilyenkor válassza a munkahelyi modellt, gondoljon a munkahelyi helyzetre (kollegák, beosztottak, főnökök).*

1.    **A.** Néha megengedem, hogy mások vállaljanak felelősséget a probléma megoldásáért.  
      **B.** Ahelyett, hogy azokról a dolgokról tárgyalnék, amelyekben nem értünk egyet, megpróbálom azokat a kérdéseket hangsúlyozni, amelyekben mindketten egyetértünk.
2.    **A.** Megpróbálok kompromisszumos megoldást találni.  
      **B.** Megpróbálok a saját és a másik fél összes problémájával, igényével foglalkozni.
3.    **A.** Én általában határozottan törekszem saját céljaim elérésére.  
      **B.** Megpróbálok tekintettel lenni a másik fél érzéseire, és megőrizni a kapcsolatunkat.
4.    **A.** Megpróbálok kompromisszumos megoldást találni.  
      **B.** Néha feláldozom saját kívánságaimat a másik fél kívánságaiért.
5.    **A.** Következetesen keresem a másik segítségét egy megoldás kidolgozása érdekében.  
      **B.** Megpróbálok megtenni, ami szükséges, hogy elkerüljem a felesleges feszültségeket.
6.    **A.** Megpróbálok elkerülni a kellemetlenségeket.  
      **B.** Megpróbálok érvényre juttatni az álláspontomat.
7.    **A.** Megpróbálok félretenni az ügyet addig, amíg át nem gondoltam.  
      **B.** Néhány elképzelésemet feladom másokért cserében.
8.    **A.** Általában határozottan követem céljaimat.  
      **B.** Arra törekszem, hogy az összes problémát és kérdést azonnal és nyíltan tárgyaljunk meg.

9. **A.** Úgy érzem, hogy nem mindig éri meg aggodalmaskodni a különbségek miatt.  
**B.** Bizonyos erőfeszítést teszek annak érdekében, hogy a magam akarata érvényesüljön.
10. **A.** Határozottan követem a saját céljaimat.  
**B.** Kompromisszumos megoldásra törekszem.
11. **A.** Arra törekszem, hogy az összes problémát és kérdést azonnal és nyíltan tárgyaljunk meg.  
**B.** Megpróbálok tekintettel lenni a másik fél érzéseire és megőrizni a kapcsolatunkat.
12. **A.** Néha megpróbálok elkerülni azokat az álláspontokat, amelyek ellentétet szülnének.  
**B.** Megengedem, hogy a másik fél bizonyos mértékig érvényesítse álláspontját, ha ő is engedi az enyémet érvényre jutni.
13. **A.** Köztes megoldást javasolok.  
**B.** Ragaszkodom ahhoz, hogy az én álláspontom érvényesüljön.
14. **A.** Közlöm a másik féllel elképzeléseimet és megkérem, hogy ő is ismertesse el az ő elképzeléseit.  
**B.** Megpróbálok megmutatni a másik félnek az álláspontom logikáját és előnyét.
15. **A.** Megpróbálok tekintettel lenni a másik fél érzéseire, és megőrizni a kapcsolatunkat.  
**B.** Megpróbálok megtenni, ami szükséges, hogy elkerüljem a feszültségeket.
16. **A.** Megpróbálok nem megsérteni mások érzéseit.  
**B.** Megpróbálok meggyőzni a másik személyt álláspontom értékeiről.
17. **A.** Határozottan követem a saját céljaimat.  
**B.** Megpróbálok megtenni, ami szükséges, hogy elkerüljem a felesleges feszültségeket.
18. **A.** Ha ez a másik felet boldoggá teszi, lehet, hogy megengedem, hogy fenntartsa saját elképzeléseit.  
**B.** Megengedem, hogy a másik fél bizonyos mértékig érvényesítse álláspontját, ha ő is megengedi, hogy én is bizonyos fokig érvényesítsem az enyémet.
19. **A.** Arra törekszem, hogy az összes problémát és kérdést azonnal és nyíltan tárgyaljunk meg.  
**B.** Megpróbálok félretenni az ügyet addig, amíg át nem gondoltam.
20. **A.** Azonnal megpróbálok átbeszélni a különbségeket.  
**B.** Megpróbálok tisztességes módon kombinálni a saját és a másik fél által realizált előnyöket és veszteségeket.

21. **A.** A tárgyalások megközelítése során megpróbálom figyelembe venni a másik fél kívánságait.  
**B.** Mindig arra törekszem, hogy a problémát közvetlen módon tárgyaljuk meg.
22. **A.** Megpróbálom olyan pozíciót kialakítani, amely a másik fél és az én álláspontom között helyezkedik el.  
**B.** Érvényre juttatom a kívánságaimat.
23. **A.** Nagyon gyakran arra törekszem, hogy az összes kívánságunkat kielégítsük.  
**B.** Néha megengedem, hogy mások vállaljanak felelősséget a probléma megoldásáért.
24. **A.** Ha úgy tűnik, hogy a másik félnek nagyon fontos a saját álláspontja, akkor megpróbálom kielégíteni kívánságait.  
**B.** Megpróbálom rávenni a másik felet, hogy egyezzen bele egy kompromisszumba.
25. **A.** Megpróbálom megmutatni a másik félnek az álláspontom logikáját és előnyét.  
**B.** A tárgyalások megközelítése során megpróbálom figyelembe venni a másik fél kívánságait.
26. **A.** Köztes megoldást javasolok.  
**B.** Majdnem mindig arra törekszem, hogy az összes kívánságunkat kielégítsük.
27. **A.** Néha megpróbálom elkerülni azokat az álláspontokat, amelyek ellentétet szülnének.  
**B.** Ha ez a másik felet boldoggá teszi, lehet, hogy megengedem, hogy fenntartsa saját elképzeléseit.
28. **A.** Általában határozottan követem a saját céljaimat.  
**B.** Általában keresem a másik segítségét egy megoldás kidolgozása érdekében.
29. **A.** Köztes megoldást javasolok.  
**B.** Úgy érzem, hogy nem mindig éri meg aggodalmaskodni a különbségek miatt.
30. **A.** Megpróbálom nem megsérteni mások érzéseit.  
**B.** A megoldás érdekében mindig megosztom a problémát a másik féllel.

Értékelő lap  
(Konfliktusok kezelése)

	Versengés	Problémamegoldás	Kompromisszum- keresés	Elkerülés	Alkalmazkodás
1.				A	B
2.		B	A		
3.	A				B
4.			A		B
5.		A		B	
6.	B			A	
7.			B	A	
8.	A	B			
9.	B			A	
10.	A		B		
11.		A			B
12.			B	A	
13.	B		A		
14.	B	A			
15.				B	A
16.	B				A
17.	A			B	
18.			B		A
19.		A		B	
20.		A	B		
21.		B			A
22.	B		A		
23.		A		B	
24.			B		A
25.	A				B
26.		B	A		
27.				A	B
28.	A	B			
29.			A	B	
30.		B			A

<b>A bekarikázott betűk száma oszloponként</b>					
	Versengés	Problémamegoldás	Kompromisszum- keresés	Elkerülés	Alkalmazkodás

## Konzulensi Nyilatkozat

Alulírott Dr. Budavári- Takács Ildikó, a SZIE GTK Pályatervezési és Tanárképző Intézet, Pszichológia Tanszék egyetemi docense nyilatkozom, hogy Nagy Lászlóné, a SZIE GTK Emberi erőforrás tanácsadó, MA levelező képzésben résztvevő 2. évfolyamos hallgató iránymutatással készítette a „A konfliktuskezelés sikerességének vizsgálata vállalkozók körében„ című tudományos diákköri munkáját.

A pályamunkát javaslom a 2011/2012. tanévi Tudományos Diákköri Konferencián történő bemutatásra.

Gödöllő, 2011. október 25.

.....  
konzulens aláírása

## Hallgatói Nyilatkozat

Alulírott Nagy Lászlóné, a SZIE GTK Emberi erőforrás tanácsadó szakos, MA levelező képzésben résztvevő 2. évfolyamos hallgató nyilatkozom, hogy a 2011/2012. tanévi Tudományos Diákköri Konferenciára „A konfliktuskezelés sikerességének vizsgálata vállalkozók körében„ címmel benyújtott pályamunka a saját munkám, a felhasznált irodalmakat korrekt módon kezeltem.

Gödöllő, 2011. október 24.

.....  
hallgató aláírása

# **A KONFLIKTUSKEZELÉS SIKERESSÉGÉNEK VIZSGÁLATA VÁLLALKOZÓK KÖRÉBEN**

## **STUDY OF MANAGING CONFLICTS SUCCESSFULLY IN THE ENTREPRENEURS' WORLD**

Készítette: **NAGY LÁSZLÓNÉ**, Gazdaság – és Társadalomtudományi Kar,  
Emberi erőforrás tanácsadó szak, MA, II. évfolyam

Témavezető: **DR. BUDAVÁRI-TAKÁCS ILDIKÓ**, egyetemi docens,  
Pályatervezési és Tanárképző Intézet, Pszichológia Tanszék

A XXI. században az emberi konfliktusok kezelése az élet minden területén nagy fontossággal bírnak, így a munka világában is.

Emberi erőforrás tanácsadóként dolgozatomban a magyarországi kis-és középvállalkozásokra jellemző konfliktusokat és azok kezelésének módját vizsgálom. Leginkább a kereskedelmi és szolgáltató vállalkozásokra terjed ki a figyelmem.

A téma rendkívül időszerű, hiszen a kereskedelem és a szolgáltatás területén az interperszonális konfliktusok jelentkezése rendkívül gyakori, ezeknek a sikeres kezelése pedig nemegyszer a kisvállalkozások fennmaradásának zálogává válik.

Kutatásomban kis és középvállalkozókat vizsgáltam a kereskedelem és a szolgáltatás területéről, mintegy 100 főt.

A konfliktuskezelés sajátosságait, annak okait, ill. a konfliktusok kezelésének változó stratégiáit igyekeztem feltérképezni félig strukturált interjúk és kérdőívek segítségével.

Vizsgálatomból kiderült, hogy a konfliktusok gyökere a különböző kapcsolatokban jól differenciálhatóak, és a konfliktuskezelés sikeres stratégiája összefügg azzal, hogy a vállalkozó milyen mértékben érzi magát általában sikeresnek.