

TAMOP – 2.4.5-12/7 2012-0062

**ÜZLETVITEL A GYAKORLATBAN AZ
ILPEA MUNKATÁRSAINAK
17.MODUL**

**A konfliktushelyzetek kezelése,
tipizálása**

**A THOMAS-KILLMANN-MODELL
ALAPJÁN**

Mi a konfliktus?

Általában a konfliktus egy olyan eset, amikor

- az érintett felek érdekellentéteiket a megszokott módon már nem tudják közösen megoldani
- az egyik fél nem hajlandó új közösen elfogadható megoldás kidolgozására.
- az érdekellentétek miatt gyakran olyan érzelmek is kialakulnak, amelyek nehezítik a közös megoldás keresését.

A konfliktus

- az élet természetes velejárója,
- minden emberi közösségben időről időre kialakulnak,
- mikor „jó” és mikor „rossz”?
- minden munkahelyen előfordulnak , és ezekkel a vezetőnek foglalkoznia kell.

A konfliktus

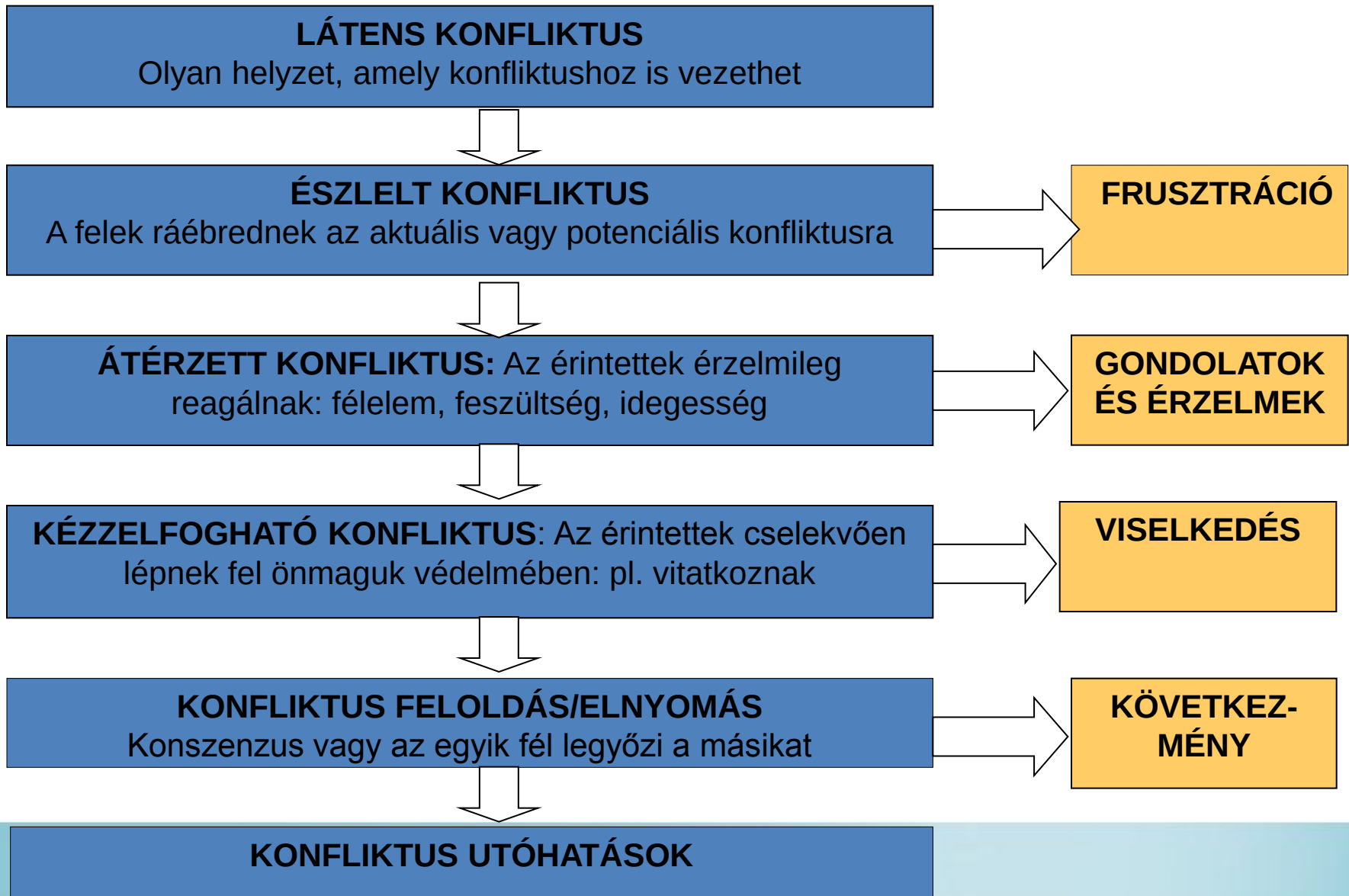
- fontos jelzés: a szervezet tagjainak egymáshoz való viszonya *megváltozott*, a dolgok már nem mehetnek a régen megszokott módon.
- lehetőséget ad az érintetteknek arra, hogy átgondolják kapcsolatukat és változtassanak rajta.



A konfliktusok hatásai

- működést nehezítő hatások
- feladatellátást nehezítő hatások
- a kapcsolatokat rontó hatások

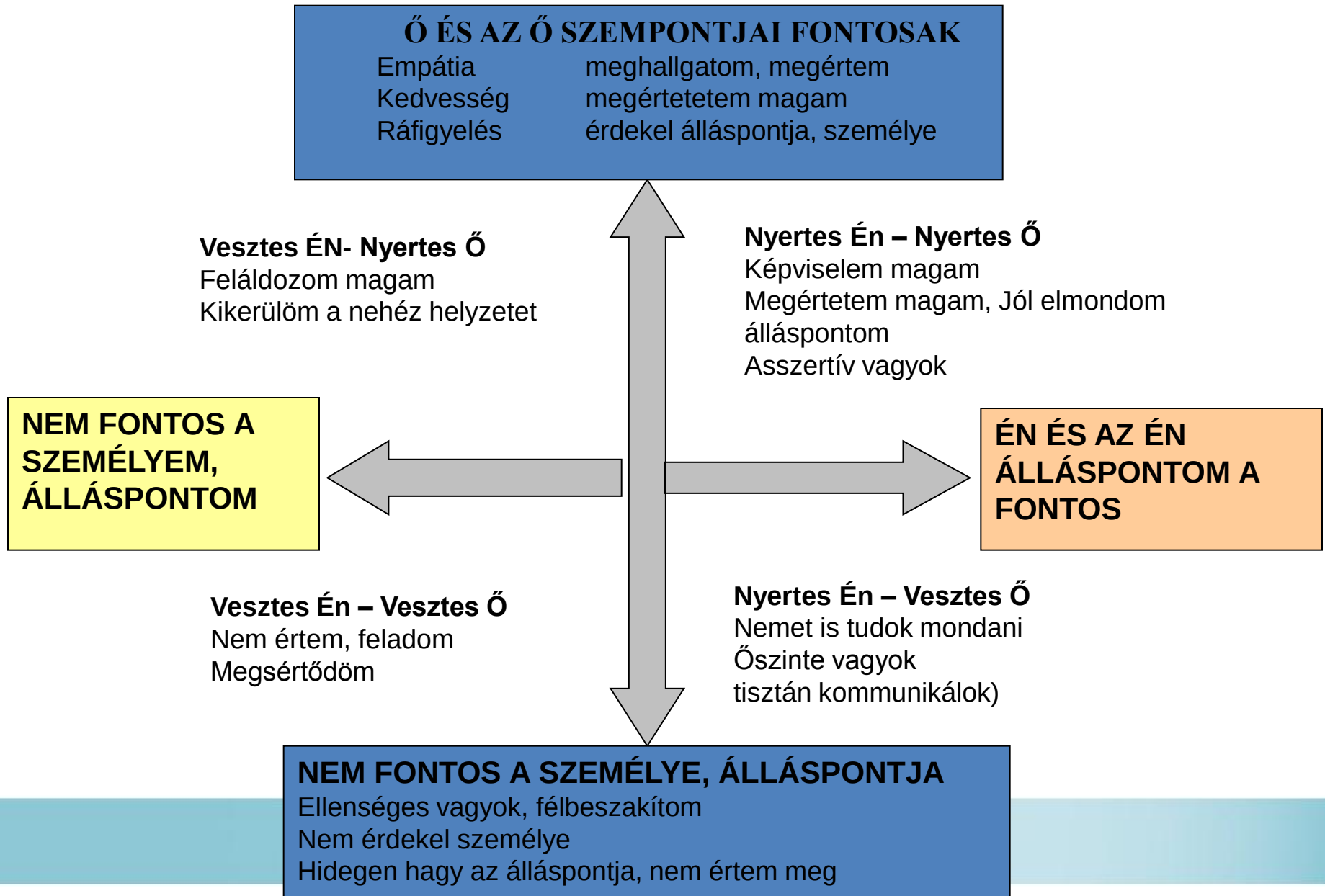
A KONFLIKTUS FOLYAMATÁNAK SZAKASZAI



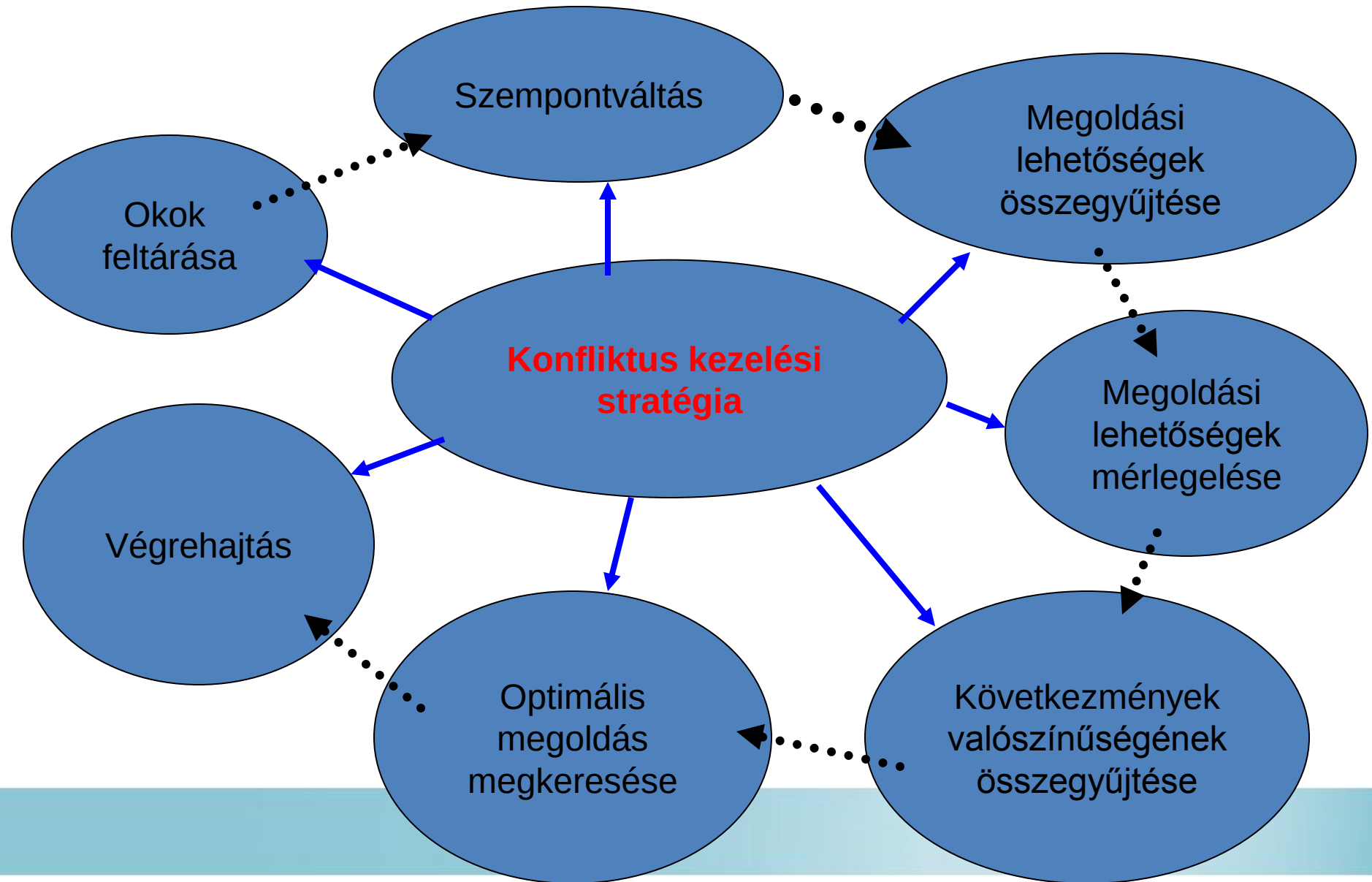
A felek közötti kommunikáció



KONFLIKTUSKEZELÉSI MÁTRIX



A konfliktuskezelési stratégia kialakítása



Asszertív viselkedés konfliktusban

- törekvés saját érdekek érvényesítésére, úgy, hogy nem akarja a másik törekvéseit „letörni”, a másikat „legázolni”.
- a másik „ellenfél” és nem „ellenség”
- aktivitást, motivált állapotot fejez ki a helyzet tisztázásához és a megegyezéshez.

Lehet erős, vagy gyenge intenzitású.

Empatikus viselkedés konfliktusban

- a másik helyzetébe történő „beleélés” / „megélés” azonosulás nélkül.
- a legjobb megoldás kereséséhez viszont méltányolhatom törekvéseit!
- nem kapcsolódik hozzá direkt aktivitás.

Lehet erős, vagy gyenge intenzitású.

magas
↑
ÖNÉRVÉNYESÍTÉS (saját szándékaink realizálásának mértéke)
↓
alacsony

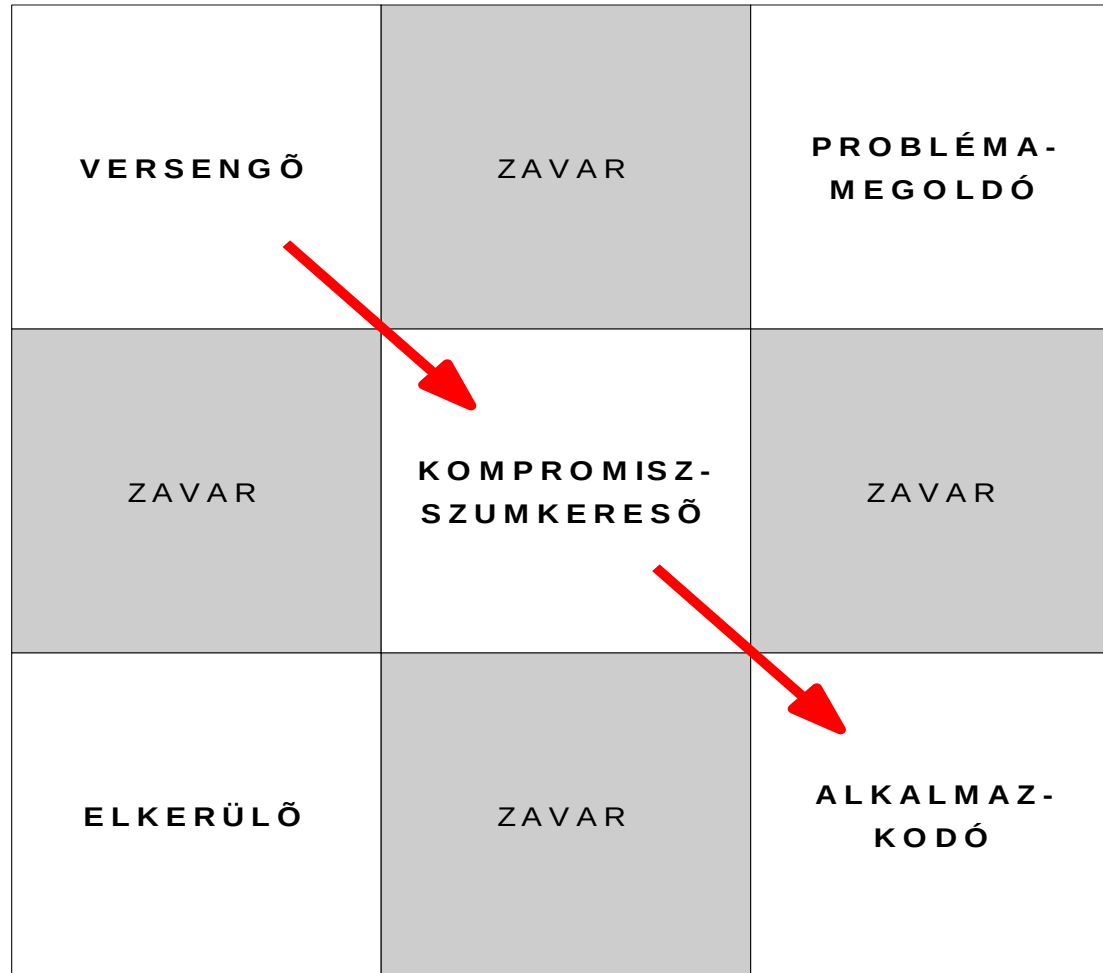
VERSENGŐ	ZAVAR	PROBLÉMA- MEGOLDÓ
ZAVAR	KOMPROMISZ- SZUMKERESŐ	ZAVAR
ELKERÜLŐ	ZAVAR	ALKALMAZ- KODÓ

alacsony → magas
EGYÜTTMŰKÖDÉS (az együttműködés mértéke)

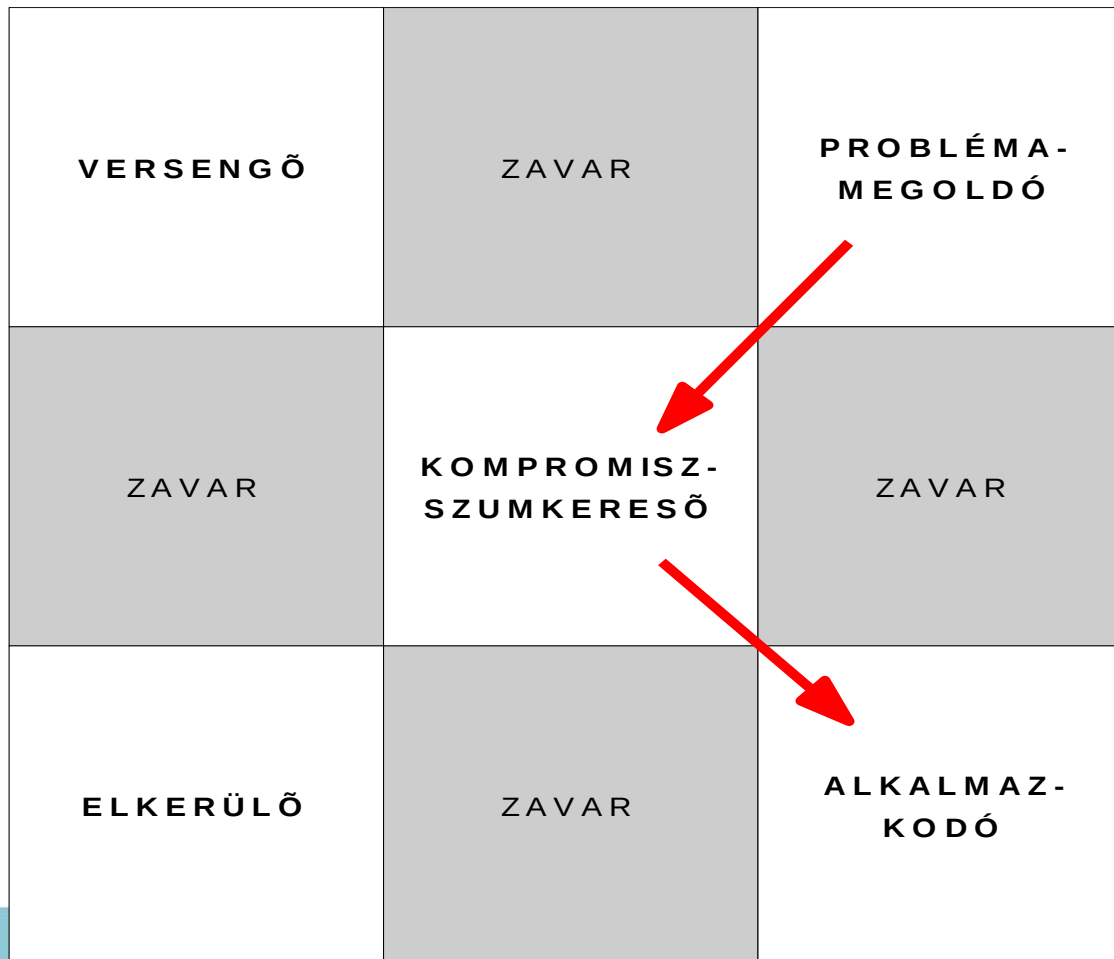
Ösmaszek



„Ostoba” kereskedő



”Nagynyomású” ügynök



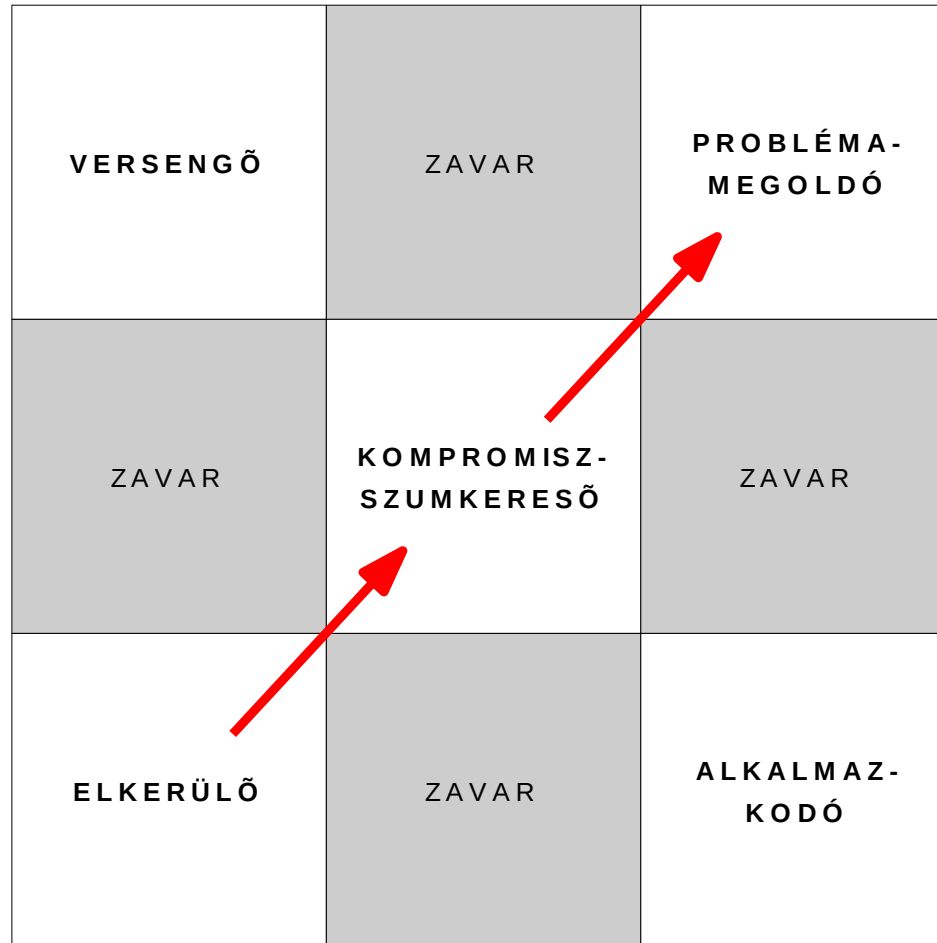
Sértett primadonna

VERSENGŐ	ZAVAR	PROBLÉMA- MEGOLDÓ
ZAVAR	KOMPROMISZ- SZUMKERESŐ	ZAVAR
ELKERÜLŐ	ZAVAR	ALKALMAZ- KODÓ

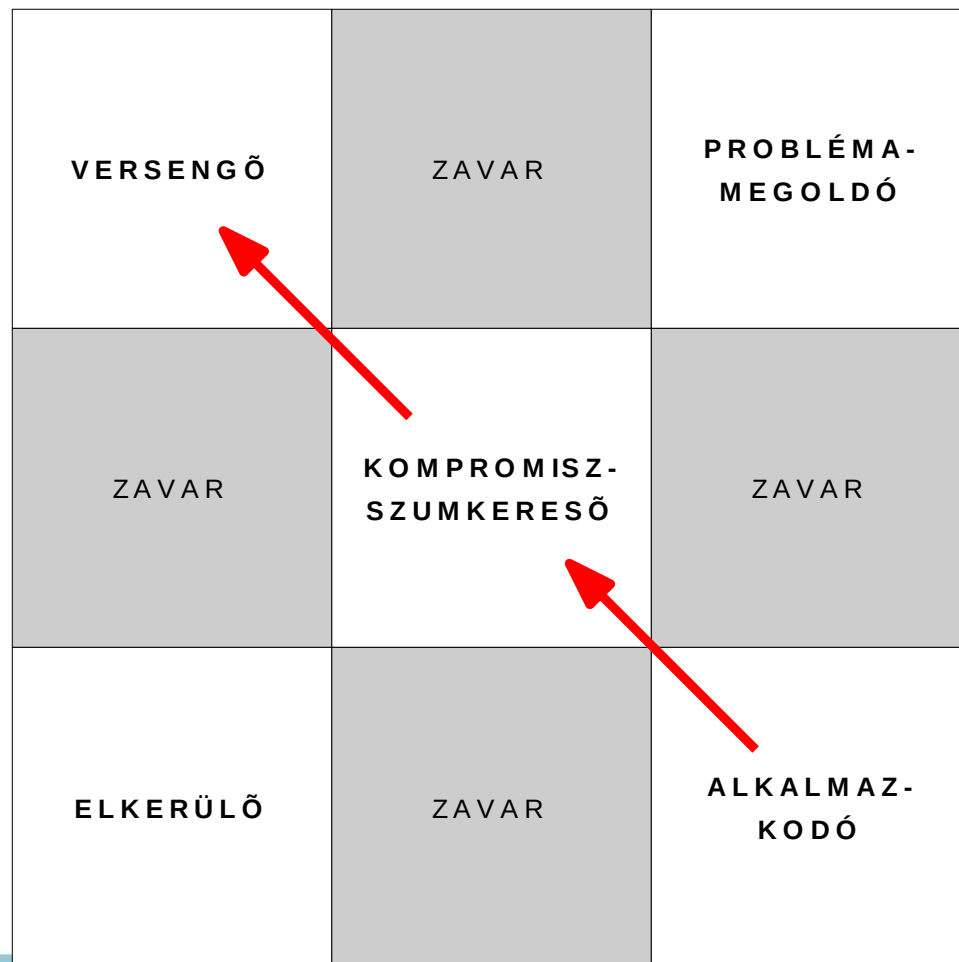


The diagram illustrates a 3x3 grid representing a conflict resolution or personality model. The central cell is labeled 'KOMPROMISZ-SZUMKERESŐ' (Compromise-Seeker). The four cells immediately surrounding the center (top, bottom, left, and right) are labeled 'ZAVAR' (Disturbance/Conflict). The four corner cells are labeled: 'VERSENGŐ' (Competitor) at top-left, 'PROBLÉMA-MEGOLDÓ' (Problem-Solver) at top-right, 'ELKERÜLŐ' (Avoider) at bottom-left, and 'ALKALMAZ-KODÓ' (Applier) at bottom-right. Two red arrows originate from the 'PROBLÉMA-MEGOLDÓ' and 'ELKERÜLŐ' cells, both pointing towards the central 'KOMPROMISZ-SZUMKERESŐ' cell, suggesting a convergence or a path towards compromise from these two positions.

Óvatos szakértő



Alamuszi nyuszi nagyot ugrik



VERSENGÉS (önérvényesítés)

- Nem változtatok a véleményemen...
- Hogy egészen világos legyek...
- Az én véleményem a legésszerűbb...
- Biztos vagyok abban, hogy az én megoldásom a legjobb...
- Ezt én tudom jobban, úgyhogy...
- Tedd, amit mondtam...
- Ha nem így teszel, akkor...

VERSENGÉS

ALKALMAZÁSAI

- Amikor gyors, határozott cselekvés életbevágóan fontos
- Lényeges kérdéseknél, amelyekben népszerűtlen megoldásokat kell bevezetni: pl. költségek megnyirbálása, népszerűtlen szabályok érvényesítése, fegyelmezés.
- Olyan esetekben, melyek a vállalat boldogulása szempontjából alapvetőek, s biztos vagy az igazadban.
- Azokkal az emberekkel szembeni önvédelemként, akik visszaélnék a nem versengő viselkedés nyújtotta előnyökkel.

PROBLÉMAMEGOLDÁS (együttműködés)

- Fogjunk hozzá közösen...
- Ez az én véleményem. És a tiéd...?
- Valójában mi is a probléma...?
- Hogyan oldhatnánk meg...?
- Miben értünk egyet, és miben különbözik a véleményünk...?
- Keressünk közös kiindulási alapot...
- Vizsgáljuk meg közelebbről a problémát...

PROBLÉMAMEGOLDÁS

ALKALMAZÁSAI

- Integráló megoldás keresése olyan esetekben, amikor mindkét felfogás túlságosan fontos ahhoz, hogy kompromisszumos megoldás szülessen.
- Mikor a cél a tanulás, pl. saját feltevések ellenőrzése, a másik elgondolásának megértése.
- Olyan emberek gondolatainak hasznosítása, akik eltérő nézőpontból közelítenek meg egy problémát.
- Elkötelezettség biztosítása azáltal, hogy mások álláspontját beépítjük egy közmegegyezéssel döntésbe.
- Egy kapcsolatot megrontó negatív érzések feldolgozásánál.

KOMPROMISSZUMKERESÉS (osztózás a várható kimenetelben)

- Gyorsan találjunk megoldást...
- Én engedek ebben, te engedsz abban...
- Hajlandó vagyok..., ha te is hajlandó vagy...
- Felejtsük el, ami szétválaszt minket...
- Inkább nyerjünk, mint veszítsünk mindketten...
- Találjunk megoldást félúton...
- Hagyjuk ezt az egészet, helyette elégedjünk meg ezzel...

KOMPROMISSZUMKERESÉS

ALKALMAZÁSAI

- Mikor a célok meglehetősen fontosak, de nem érik meg azt az erőfeszítést vagy az esetleges szakítást, ami egy nagyobb mértékben önérvényesítő stílussal együtt járna.
- Mikor két egyenlő hatalmú szemben álló fél erősen el van kötelezve egymást kölcsönösen kizáró céloknak.
- Komplex problémák időleges rendezésének elérése.
- Kielégítő megoldás elérésére, időkényszer esetén.
- Mint kiegészítő konfliktuskezelési mód, ha a problémamegoldás vagy a versengés nem jár sikerrel.

ELKERÜLÉS (visszahúzóódás)

- Ezért nem vállalhatom a felelősséget...
- Jobb lenne, ha ezt most nem vitatnánk meg...
- Térjünk vissza erre később...
- Ez nem tartozik a hatáskörömbe...
- Nem vagyok abban a helyzetben, hogy vitába bocsátkozzam...
- Ebbe nem megyek bele...
- Nem világos az álláspontod...
- Nem akarok ehhez hozzászólni...
- Nincs véleményem...

ELKERÜLÉS

ALKALMAZÁSAI

- Ha egy probléma jelentéktelen vagy csak átmeneti illetve más fontosabb problémák szorítanak.
- Ha nem látunk esélyt arra, hogy szándékaink érvényesüljenek – pl. kevés a hatalmunk vagy olyan akadályba ütközünk, amin nagyon nehéz lenne változtatni (országos politika, valakinek az alapvető személyiségvonásai stb.)
- Ha a konfrontációval járó valószínű kár nagyobb, mint a konfliktus megoldásának előnyei.
- Ha a kedélyeket le akarjuk hűteni – a feszültséget leszállítani egy még produktívabb szintre, távlatot akarunk nyerni és helyre akarjuk billenteni a nyugalmost.
- Ha további információk gyűjtése több előnnyel kecsegtet, mint az azonnali döntés.
- Ha mások hatékonyabban tudják megoldani a konfliktust.
- Ha úgy látjuk, hogy egy másik, alapvetőbb probléma melléktermékével vagy tünetével van dolgunk.

ALKALMAZKODÁS (elsimítés)

- Én így gondoltam...
- Egyetértetek...
- Kész vagyok elfogadni...
- Úgy teszek, ahogy mondod...
- Nem akarom, hogy megbántódj...
- Te hogy gondolod...?
- Örülök, hogy ebben egyetértünk...
- Meggyőztél...

ALKALMAZKODÁS

ALKALMAZÁSAI

- Mikor belátjuk, hogy tévedtünk, elfogadjuk a jobbik álláspontot. Amikor tanulunk valakitől, amikor belátást akarunk tanúsítani.
- Amikor a probléma sokkal fontosabb a másik számára, mint a mi számunkra, s eleget akarunk tenni a másik igényeinek. Lehet jóakarató gesztus is az együttműködés fenntartása érdekében.
- „Hitelek” szerzése későbbi – számunkra fontosabb – problémák esetére.
- Ha a versengés folytatása csak ártana a helyzetünknek, amikor legyőzték, vesztesek vagyunk.
- Ha a harmónia megőrzése és a szakítás elkerülése különösen fontos.
- A beosztottak fejlesztése érdekében, engedve, hogy kísérletezzenek, s okuljanak a saját hibáikból.