

Hogyan viselkedjen a vezető konfliktushelyzetben?

DR. POÓR FERENC – CÍMZETES FŐISKOLAI DOCENS TANULMÁNYA

Mindennapjaink, különösen a válsághelyzet eseményei folyamatosan „hozzák” a problémákat, a konfliktusokat, amelyek fogadására, megoldására fel kell készülni. A konfliktussal kapcsolatban abból ered a legtöbb probléma, hogy a fogalmát nem határozzuk meg, annak jellemzőit nem vesszük „szemügyre”, így az szabad asszociációt biztosít, és nem lehet egyértelműen értelmezni az adott helyzetet, amelyből további konfliktusok alakulhatnak.

A konfliktus két vagy több ellentétes, egymást kölcsönösen kizáró motívum (vágy, törekvés stb.) egyidejű fellépése, ütközése. Úgy is fogalmazhatjuk, hogy a konfliktus két egyaránt nem kívánatos alternatíva közötti választás lehetősége, az ellentétes erők összezsapadásaként is értelmezhetjük.

A konfliktus belső állapot, amelynek során a személyben a látszólagos vagy ténylegesen össze nem egyeztethető, ellentétes erők, motívumok egyidejűleg hatnak. Ki kell mondanunk, hogy a konstruktív konfliktusok a fejlődés mozgatórugói, amikor a konfliktus megoldásai fejlődést eredményeznek. Azonban létezik destruktív konfliktus is, amely a legjobb szándék mellett is a kapcsolatok romlásához vezet.

Tehát a valóságban nem minden konfliktus baj, konfliktusmentes élet nincs és nem is létezhet. A konfliktus önmagában se nem rossz, se nem jó, mert számtalan eltérő súlyú és értékű fajtája van. Tehát a konfliktusokat mindig adott helyzetben, adott összefüggésében kell megítélnünk. A konfliktus megoldása tehát egyaránt jelenthet sikert és kudarcot, tehát ennek megfelelően kell foglalkoznunk vele a mindennapi és vezetői tevékenységben egyaránt.

A SIKER ÉS A KUDARC

A gazdasági életben (vállalkozásban) dolgozó személy számára fontos, hogy milyen a sikerhez és a kudarcra való viszonya. Alapvetően két viszonyulási típust különböztetünk meg:

A TELJESÍTMÉNYORIENTÁLT (SIKERKÖZPONTÚ) TÍPUS

A siker fontos hajtóerőt jelent az ilyen típusú

személynek, a siker utáni vágy a hajtóereje. A siker rangot jelent az üzleti (gazdasági) életben, megbecsüléssel és iriglyéssel egyaránt együtt jár. Ennek az egyének ismernie kell a belső értékeit, tartalékait és szükség esetén ezt tudnia kell mozgósítani. A sikeresorozat emeli az igénynívót, a kudarc azonban csökkenti. (Igénynívó: a feladat elvégzésének minőségére vonatkozó célkitűzés, amelyet saját tevékenységünkől elvárunk.)

A KUDARCORIENTÁLT (KUDARCKERÜLŐ) TÍPUS

Az ide sorolható személy szorgalmas, igyekvő, nem akar mások előtt „leégni”. Kudarc esetén elveszti önbizalmát, még esetleg emberit kapcsolatait is. Kicsi az akaraterője, negatív az önértékelése, de még pozitív énképvel rendelkezik, a sikerrel nem törődik, csak a kudarcra réved. A kudarcorientált személyiség énképe szélsőséges esetben negatívá válhat. Ez a típus belevág kudarcra ítélt dolgokba is, vakmerő.

A siker, vagy kudarc nem „elvelelendelt” állapot, hanem önismeret kérdése. Aki reális önismerettel rendelkezik és az igénynívót ennek megfelelően állapítja meg saját magának, annak döntően sikerben lesz része. A sikerorientált személyek esetében siker/kudarc arány általában 60/40 százalékos. Elkerüli rendszerint a számára áthághatatlan akadályokat. A kudarcorientált személy önismerete eltér a realitástól, ezért magasabban állapítja meg saját igénynívóját, mint amire felkészültsége, képességei alkalmasok teszik. A kudarcok aránya csökkenthető a megfelelő, a reális önismeret birtokában. A kudarcot hozó eset mindenkor az illető sze-

mély teljesítőképességének határzónájába esik. Szükséges a kockázatvállalás, de kellő mérlegeléssel. Érvényes az a megállapítás, hogy minden feladathoz, munkakörhöz személyes megfelelés szükséges.

PROBLÉMA- ÉS KONFLIKTUSHELYZETEK

A vezető (menedzser/üzletember) munkája az átlagosnál nagyobb fizikai és lelki megterheléssel jár. Állandó készenlét, döntések sora, problémák megoldása jellemzi tevékenységét.

Problémahelyzet az, hogy a vezető (az üzletember) és a kitűzött cél közé akadály kerül, amit le kell győzni és ki lehet kerülni, ez egyben a probléma megoldásának két útja is. A konfliktusok a vezetői munkában, az üzleti életben alakulnak ki, amelyek következtében az érintett sorozatosan döntési helyzetekbe kényszerül és állandóan keresnie kell azt a „saját ösvényt”, amelyen haladva csökkenthető a konfliktusok, elkerülhető a döntési válság.

A döntési válság a vezetőre (a menedzserre, az üzletemberre) ellentétes irányú, többnyire azonos intenzitású erők hatnak (megoldjam?; elkerüljem?), ezért az érintett döntési válságba kerül, ami kínos feszültséget, stresszhelyzetet hoz létre.

A KONFLIKTUSHELYZET

A konfliktushelyzet négy jellemző változata ismert, úgymint:

- ▶ Két vonzó cél között kell választani – könnyen elviselhető;
- ▶ Két taszító cél között kell választani: súlyos konfliktus, gyakori megoldás a választás elől való „menekülés”;
- ▶ Vonzó és taszító is egyszerre a cél: ekkor „ambivalencia konfliktusról” van szó; (az ambivalencia: ugyanazon jelenségre, tárgyra, vagy személyre irányuló olyan lelkiállapot, amelyben két ellentétes érzélem/szeretet-gyűlölet/váltakozik.)
- ▶ Ha több erő kereszttüzében áll a vezető – ami elég gyakori –, akkor multivalenciáról van szó. A sok, a több szempont szerinti latolgatás a működési zavar keresése, a döntési kényszer okozza a legnagyobb lelki megterhelést.

DIAGNÓZIS ÉS HIBAKERESÉS

A vezető (üzletember) számára a konfliktushelyzetekben, a problémamegoldásban, a

tárgyalás során szüksége volna a „veszélyérzetre”, hogy pontosan tudjon diagnózis készíteni.

Diagnózis alatt a probléma felismerését, meghatározását és gyakorlatát értjük. Az ember nem tud pontos diagnózist készíteni, nem, illetve nehezen találja meg cselekedeteiben, életében a hibákat, viselkedésében a zavarokat.

Fontos, hogy a vezető a diagnóziskészítés készsége hiányában hibakeresést végezzen a működési zavar kiszűrésére. Itt döntő, hogy képes legyen az esetleges vesztes helyzetet felismerni, elfogadni a rossz döntések helyett, ezzel csökkenteni a döntési válságot, a konfliktusok sorát.

KONFLIKTUSMEGOLDÓ STRATÉGIÁK

A vezető érdeke, célja ütközhet a társak érdekével, a partner érdekével, véleményével, ami konfliktust (konfliktushelyzetet) teremt. A vezetői munka (az üzleti élet) velejárója a vita és a konfliktus. A konfliktushelyzetek azok a szituációk, amelyekben az emberek törekvései összeegyeztethetetleneknek tűnnek.

A konfliktusokban az egyén viselkedése kétféle szokott lenni: törekedhet a saját szándé-

kainak érvényesítésére, ez az önérvényesítés, de az együttműködésre is, vagyis elősegítheti a másik fél szándékainak érvényesülését.

A KONFLIKTUSOK KEZELÉSE

A viselkedések alapján a konfliktusok kezelésének öt alapvető formáját tudjuk leírni:

VERSENGÉS

Önérvényesítő, hatalomorientált eljárás. Az egyén saját szándékait érvényesíti a másik személy rovására, bármely befolyásolási mód (meggyőzőképesség, rang, gazdasági szankció stb.) bevetésével, hogy nyerő helyzetbe kerüljön. A versengés jelentheti a saját igazáért való kiállást, a helyesnek vélt álláspont védelmét vagy egyszerűen a győzelemre való törekvést.

■ A leggyakoribb mondatok:

„Ezt én tudom a legjobban.”

„Világos, hogy az én véleményem a legésszerűbb.”

„Nem változtatok a véleményemen.”

„Biztos vagyok benne, hogy az én véleményem a legjobb.”

„Tegye amit mondtam, ha nem így tesz, akkor...” stb.

ALKALMAZKODÁS

Együttműködő, a versengő ellentéte. Az egyén lemond a saját szándékáról, hogy a másik fél szándékai (is) érvényesülhessenek. Bizonyos önfeláldozás van ebben az eljárásban. Az alkalmazkodás öltetheti az önzetlen nagyvonalúság vagy jótékonyág formáját, de lehet a másikkal való kényszerű engedelmesség, konformizmus, illetve a másik szempontjainak, érveinek őszinte elfogadása.

■ A leggyakoribb mondatok:

„Én is így gondoltam.”

„Kész vagyok elfogadni, egyetértek.”

„Úgy teszek, ahogy mondom, nem akarom, hogy megbántódjék bárki.”

„Örülök, hogy egyetértünk.” stb.

ELKERÜLÉS

Nem önérvényesítő és nem együttműködő. Az egyén nem követi közvetlenül sem saját, sem a másik fél szándékait. Az elkerülés öltetheti a diplomatikus kitérés formáját, a kérdés kedvezőbb időpontra való halasztását vagy, egyszerűen visszahúzódotást egy fenyegető helyzetből.

■ A leggyakoribb mondatok:

„Nem akarok hozzászólni.”



Hogyan viselkedjen a vezető konfliktushelyzetben?

➔ „Nem vállalhatom a felelősséget, térjünk vissza erre később.”

„Nincs véleményem, nem vagyok abban a helyzetben, hogy vitatkozzam.”

„Ez nem tartozik a hatáskörömhöz.”

„Jobb lenne, ha ezt nem most vitatnánk meg.” stb.

A KÖZÖS MEGOLDÁS KERESÉSE

Egyszerre önérvényesítő és együttműködő, az elkerülés ellentéte.

Magában rejti azt a törekvést, hogy együtt dolgozva a másik személlyel alakítsanak ki valamilyen megoldást, amely „teljesen” megfelel mindkét fél szándékának. A közös megoldás keresése lehet pl. egy nézetkülönbség mélyebb feltárása azzal a céllal, hogy egymás megértése révén okuljanak a felek, vagy valamilyen feltétel megteremtésére való szövetség, amelynek hiánya versengésre készítetné a feleket.

■ A leggyakoribb mondatok:

„Hogyan oldhatnánk meg?”

„Ez a véleményem, és az Öné?”

„Miben értünk egyet?”

„Fogjunk hozzá közösen, keressünk közös kiinduló pontot!” stb.

KOMPROMISSZUM KERESÉS

Átmenet az önérvényesítés és az együttműködés között.

A cél valamilyen kivitelezhető és kölcsönösen elfogadható megoldás találása, amely részlegesen mindkét felet kielégíti. A kompromisszum középuton helyezkedik el a versengés és az alkalmazkodás között. A kompromisszumot kereső többször mond le, mint a versengő, de kevesebből, mint az alkalmazkodó. Közvetlenül ragadja meg a kérdést (értelmezi a helyzetet), mint az elkerülő, de nem tárja fel olyan mélységig, mint a problémamegoldó. A kompromisszum keresése félúton való találkozás, kölcsönös engedelményeket vagy egy gyors, áthidaló megoldás keresését jelenti.

■ A leggyakoribb mondatok:

„Hajlandó vagyok, ha Ön is hajlandó, inkább nyerjünk, mint veszítsünk.”

„Találjuk meg a megoldást!”

„Hagyjuk az egészet, helyette ezt csináljuk közösen!”

„Elégedjünk meg ezzel.”

„En engedel, ön is engedjen.”

VEZETÉSI STÍLUSOK ÉS HELYZETEK A KONFLIKTUSBAN

A konfliktuskezelés mind az öt módja hasznos bizonyos helyzetekben. Egy konfliktuskezelési mód hatékonysága függ az adott konfliktushelyzet követelményeitől és attól, hogy milyen módon alkalmazzák. Mindannyian alkalmasak vagyunk bizonyos szinten mind az öt konfliktuskezelési mód alkalmazására, senkire sem jellemző a konfliktuskezelésben egyetlen merev stílus, de ezek jelenléte a személyiségben változó. Előnyös, ha ismeri mindenki, hogy melyik az egyéniségében dominánsabb (vannak tesztek ennek megállapítására) és ennek megfelelően tudja mindenki alakítani a konfliktusokkal való „kapcsolatát”. Tehát mindenkire megállapítható, hogy bizonyos módszereket jobban tud használni, mint másokat és ezért tudatosan képes arra, hogy az előnyösebb megoldásokat nagyobb mértékben használja. A konfliktushelyzetekben tanúsított viselkedés lényegében két összetevő eredménye: az egyén személyisége (hajlama) és a helyzet igénye.

Az előbbieken alapján mindenki el tudja dönteni, hogy a már megismert konfliktuskezelési módok közül melyik felel meg a legjobban adott helyzetben. Minden esetben a legalkalmasabb és leghatékonyabb eljárással célszerű (szükséges) feloldani a helyzetet.

Az egyes konfliktuskezelési eljárások hatékonysága azon múlik, hogy milyen helyzetben, milyen személyekkel (emberekkel) és milyen célokkal alkalmazzuk az egyik vagy másik kezelési módot (stratégiát). A siker kulcsa itt is (mint sok más esetben) a tudatosságban és a megfelelő (képesség, készség szintű) alkalmazásban rejlik.

A KONFLIKTUSKEZELÉS AKTÍV ÉS PASSZÍV ELJÁRÁSAI

A konfliktusokat a különböző személyiségfípusba tartozó egyének más-más módon kezelik és oldják meg. Vannak aktív és passzív eljárások.

AZ AKTÍV EGOISTA STÍLUS

A konfliktusból általában győztesen kerül ki, harcol, érvel, küzd önmaga igazáért. Mindenképpen győzni akar. A tettere kész, kreatív, fáradhatatlan vezető (menedzserek, üzletemberek) stílusa ez. A piaci versenyben,

a fejlesztésben agresszívek, gyorsak, az ellenfelet (konkurenciát) kiszorítják, ezzel egyes területek fejlődésének hajtómotorjai. A szolgáltatásban ez a stílus nem lehet követendő minta, mert az ilyen egyén az üzletfeltek, a partnerek, a vevők felett is uralkodni akar.

AKTÍV EGYÜTTMŰKÖDŐ STÍLUS

Küzd azért, hogy a konfliktusból senki se kerüljön ki vesztesként. Nehéz helyzetben az egymásrautaltságot hangsúlyozza. Segít a társnak, az ügyfélnek, partnernek kikerülni a bajból. Jó kooperációs készséggel rendelkezik, előzékeny, segítőkész. Sem önmagának, sem partnerének nem akar ártani.

PASSZÍV EGOISTA STÍLUS

A konfliktusokból elmenekül, vállalva a veszteséget is. Nincs ereje felvenni a küzdelmet, nem tud, nem akar érvelni, tárgyalni. Nem meri beismerni a tévedését, az elkövetett hibát, inkább elhárít, kilép a konfliktushelyzetből. Döntésképtelen, az ilyen egyén megbízhatatlan, komolytalan partner.

PASSZÍV EGYÜTTMŰKÖDŐ STÍLUS

Van ereje vállalni a pillanatnyi veszteséget. Előzékeny, már-már „alázatos” udvariassága, „önzetlensége” miatt hajlamosak mások felületesnek, gyengének látni, de ez a stílus az erőssége. Ez a simulékony, ravasz partner.

Fontosnak tartjuk, hogy minden vezető (menedzser) legyen tisztában a konfliktushelyzetben rá jellemző tényezőkkel. Az a véleményünk, hogy az öt megoldási stílus közül hármát lehet alapvetően pozitívnak tekinteni – versengő, közös megoldásra törekvő és a kompromisszumos –, amelyek a partnerek „érdekeit” megfelelően szolgálják. A további két megoldási stratégia már kétségeket ébreszt, nevezetesen az alkalmazkodó megalakulásra hajlamosít, előbb-utóbb belső feszültséghez vezet, az egyén esetleg „önmagát feladva” vesz részt a folyamatban. Az elkerülő esetében az előbbihez hasonlóan fogalmazhatunk, hisz aki önmagát „nem vállalja”, „kivonja” a szituációból, annak az egyénisége (személyisége) sérül/sérülhet, mert mindig egy mellékes, de önös érdek vezérli, így egy idő után szembe fordul önmagával. ■