

BENKE MARIANN

egyetemi adjunktus, Pécsi Tudományegyetem,

Közgazdaságtudományi Kar, Vezetés és Szervezéstudományi Intézet

assistant professor, University of Pécs, Faculty of Business and

Economics, Department of Leadership and Organizational Sciences

ORCID: 0009-0009-0991-374X

email: benkem@tk.pte.hu

KONFLIKTUS MENEDZSMENT ELMÉLETBEN ÉS GYAKORLATBAN THOMAS KILMANN MODELLJE ALAPJÁN

*CONFLICT MANAGEMENT IN THEORY AND PRACTICE ACCORDING
TO THE MODEL OF THOMAS AND KILMANN*

ABSTRACT

The paper aims to examine conflict management opportunities in teams with the conflict model of Thomas and Kilmann¹. This examination is confirmative research about the model and the questionnaire which tries to test the validity of this methodology.

The first important goal of the research is to simulate a conflict situation where the participants must solve the conflict, before the simulation the participants (mostly students) fill in a questionnaire. The study compares the results of the questionnaire with the real behavior and assumption of the participants during a special decision-making business game².

The number of participants was 286 who answered the modified conflict management questionnaire and take part in the conflict management simulation from 2018 until 2023. 50 participants participated only in the conflict management game in 2018 it was the first part of the research. There were 13 participants from the Hungarian division of a multinational company – who completed only the conflict management questionnaire – and the other participants were students from Hungary, the Check Republic, the United States, and other international students from different parts of the world. The most important result of the research is that the behavior of the participants could be different during a real conflict situation from the results of the questionnaire showed.

Kulcsszavak: konfliktus menedzsment, konfliktus kezelési stílus, üzleti döntési szimulációs játék

Keynotes: conflict management, conflict handling style, business decision simulation game

1. Bevezetés

A tanulmány célja, hogy egy konfliktushelyzetet szimulálva, konfirmatív módon vizsgálja a csoport tagjainak konfliktus kezelési stílusát Thomas és Kilmann³ modellje alapján. A konfliktus helyzet szimulálásához egy Kispál-Vitai⁴ által fejlesztett speciális döntési játék nyújt-segítséget, amely jelen helyzetben megfelelő táptalajt ad az egyén viselkedésének megfigyelésére stresszhelyzetben. A kutatás során az egyének konfliktus kezeléssel kapcsolatos kérdőívre adott válaszai kerülnek összevetésre a tényleges viselkedési formákkal, melyeket egy valós döntési helyzetben tanúsítanak. Az üzleti döntési játék univerzális jellegéből adódóan akár döntési folyamatok és a hatalomi helyzet vizsgálatára is alkalmas, a jelen esetben a tanulmány szerzője a fent említett játékot a konfliktushelyzet megfigyelésére és elemzésére használja*.

A tanulmány bevezető fejezetét (1. fejezet) követően első két fontosabb egység (2. 3. fejezet) az elméleti aspektusok kifejtésére tér ki, ezt követően pedig a (4. fejezet) kutatási körülmények és eredmények részletező leírására helyezi a hangsúlyt, az utolsó fejezetben (5. fejezet) pedig az összegzésre fókuszál.

2. Elméleti alapok a kutatás indoklása

A konfliktus menedzsment különösen aktuális téma manapság a Covid Pandémiás krízis után és a globális inflációs, valamint háborús helyzet közepette. Martin és Fellenz szerint „*A konfliktus a társas kapcsolatok természetes velejárója. A konfliktus szélesebb értelemben olyan körülményekre utal, ahol a különböző felek érdekei nincsenek összehangolva.*”⁵ *A tradicionális felfogás szerint a konfliktust az emberek negatívan értékeli, pedig segítségével új perspektívákat, erőforrásokat, vagy megoldásokat tárhatunk fel.*”⁶ Kay és Skarlicki szerint nem tudunk minden konfliktushelyzetet elkerülni ugyanis ezek a szervezetek természetes velejárói.⁷ Jehn a konfliktust egy észlelt összeférhetlenségként írja le a felek között, ami csökkenti a munka termelékenységét és a munkával való észlelt megelégedettséget.⁸ Bakacsi⁹ szerint „... *konfliktusról akkor beszélünk, ha két vagy több egymásra utalt fél közül valamelyik azt érzékeli, hogy a mások negatívan viszonyulnak valamihhez, ami számára fontos.*” A szervezeteknek konstruk-

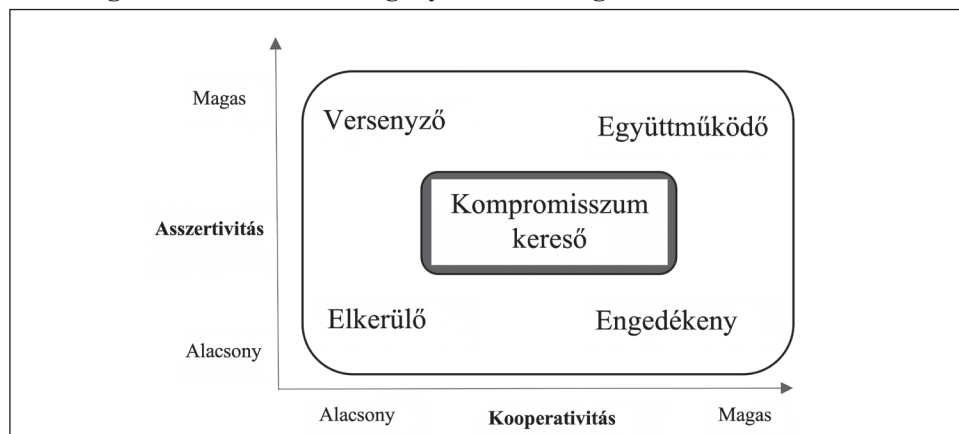
* A cikk szerzője köszönettel tartozik Dr. Kispál-Vitai Zsuzsanna Professzor asszonynak a tudományos kutatás során nyújtott szakmai tudományos segítségéért. A szerző kijelenti, hogy a kutatás az „A Kulturális és Innovációs Minisztérium ÚNKP-22-4-II-PTE-1694 kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alapból finanszírozott szakmai támogatásával készült.”

tív konfliktuskezelési gyakorlatokat kell kialakítaniuk a termelékenység növelése érdekében. A konstruktív konfliktus menedzsment az együttműködésre és a konfliktusok elkerülésének csökkentésére összpontosít.¹⁰ Thomas és Kilmann modelljében¹¹ a legjobb megoldás a konfliktusok kezelésére az együttműködő stílus, ahol a szerzők a személyek közötti konfliktuskezelés ötféle stílusát határozzák meg amelyek a következők:

- versenyző, együttműködő, kompromisszum kereső, elkerülő és engedékeny^{12 13}
- A Thomas és Kilmann modell által meghatározott öt konfliktuskezelési stílus Blake és Mouton öt személyek közötti konfliktus kezelési módján alapul, amelyek a következők:
- kényszerítés, visszavonulás, elsimítás, kompromisszum és probléma megoldás.¹⁴

A két modell hasonló, ez észlelhető a konfliktuskezelési stílusok meghatározósaiból, azonban a legfontosabb különbség, hogy Thomas és Kilmann a modelljében két új dimenziót különböztet meg, – amellyel kiegészíti a Blake és Mouton által megfogalmazottakat – ezek az asszertivitás és kooperativitás.^{15 16} Az első ábra szemlélteti Thomas és Kilmann konfliktuskezelési stílusait és az általuk megfogalmazott két új dimenziót.

1. ábra: Thomas és Kilmann konfliktuskezelési stílusai
1. figure: Conflict handling styles according to Thomas and Kilmann



Forrás: Riasi, A., Asadzadeh, N. (2015). The relationship between principals' reward power and their conflict management styles based on Thomas–Kilmann conflict mode instrument, *Management Science Letters* 5(6) 613. old.

Thomas és Kilmann a konfliktus kezelési stílusokat az egyénnél egy kérdőív segítségével mérte, amely a Thomas Kilmann (Conflict Mode) Instrument azaz a TKI kérdőív¹⁷. A kérdőív szerint a versenyző stílus egy nem kooperatív, de ezzel szemben meglehetősen asszertív magatartásforma, amelyet abban az esetben alkal-

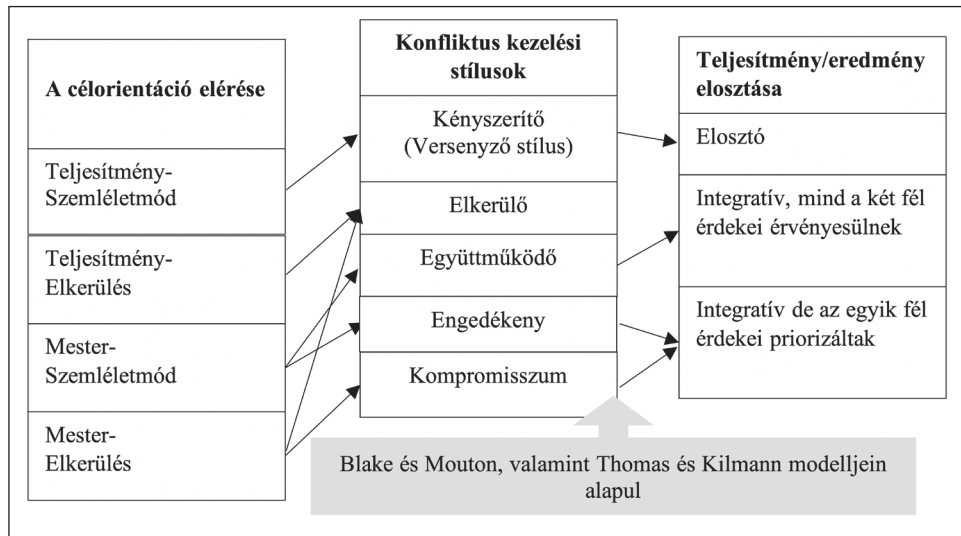
mazunk, amikor biztosan tudjuk, hogy igazunk van. Az engedékeny stílus nem asszertív, de nagymértékben együttműködő, azaz kooperatív viselkedési forma, amikor a saját érdekeinket a másikéval szemben háttérbe szorítjuk, egy későbbi szívesség reményében, vagy pedig azért, mert nincs elég tudásunk az adott helyzetben. Az elkerülő stílus sem nem kooperatív, sem nem asszertív, ebben az esetben sem a saját, sem a mások érdekeit nem vesszük figyelembe. A kompromisszumkereső magatartásforma egy köztes megoldás a konfliktus kezelésre ilyenkor nyerünk és veszítünk is egyszerre, tehát egyik fél sem éri el teljes mértékben, amit szeretett volna, de mindegyik fél nyer valamennyit. A fenti viselkedési stílusok rövid távon hatékonyak a konfliktusok menedzselésében, azonban hosszú távon más megoldásra van szükség. Thomas és Kilmann modellje szerint a legjobb megoldás hosszú távon az együttműködés. Ebben az esetben mind a két fél nyer, valamint kooperatív és asszertív viselkedési formát vesz fel, amely hosszú távú megoldást jelent, ahol a felek tanulhatnak egymástól.¹⁸

Zarankin szerint¹⁹ a konfliktushelyzetek kezelése során a cél orientáció is fontos tényező, valamint az egyén célorientációja sokkal stabilabb, ezen folyamatok során, mint a konfliktuskezelési stílusa. A konfliktus kezeléssel foglalkozó szakirodalomban két fontos hiányosság állapítható meg, a szerzők többsége ugyanis úgy gondolja, hogy a konfliktuskezelési stílusunk relatív stabil, mint a személyiségünk, mások pedig azt gondolják, hogy a konfliktusok az egyedi kontextuális tényezőktől függenek, tehát az első hiányosság abban rejlik, hogy nem tudjuk pontosan megállapítani azt, hogy TKI kérdőív által mért konfliktuskezelési stílusok mennyire tekinthetők állandónak, vagy csak a szituáció függvénye az, hogy éppen mely stílust részesítjük előnyben.²⁰ Zarakin ezért cikkében azt javasolja, hogy ilyen helyzetekben az egyén célorientációjára és a rejtett motivációs tényezőire tegyük a hangsúlyt.²¹ Az egyén személyes motivációja függ a szervezeten belül betöltött szerepétől és helyzetétől²².

A második fontos hiányosság a szakirodalomban a konfliktusmegoldási folyamatban rejlik, ugyanis a szerzők többsége a konfliktus menedzselésében a konfliktus kezelési stílusokat és a tárgyalást írja le, de magát a megoldási folyamatot és az ehhez kapcsolódó preferenciákat nem fejti ki, amelyek közvetlenül kapcsolódnak a konfliktuskezelési stílusokhoz. A fentiekben kifejtett két hiányosságot kívánja kifejteni a 2. ábra.

A model megmutatja, hogy pozitív kapcsolat van a motivációs tényezők, mint a célelésés és a konfliktus kezelési stílusok között. A modellben a cél orientáció a konfliktuskezelési stílushoz kötődik, amely meghatározza a teljesítmény elérését.²³ A legjobb megoldás Thomas és Kilmann javaslata szerint a konfliktusok feloldására, ahol minden érintett maximálisan eléri a célját, azaz együttműködés. Az engedékeny és kompromisszum kereső stílusok integratív megoldások, ahol a priorizált a másik fél, tehát a másik fél javára lemondunk valamilyen előnyről. Egyes megközelítések szerint a konfliktus kezelési stílusok nagyon közel állnak a Big Five modell által meghatározott személyiség típusokhoz.^{24 25 26 27}

2. ábra: Modell a konfliktus kezelési stílusok előzményei és a preferált eredmény kapcsolata a konfliktus kezelési stílusokkal
2. figure: A model for the antecedents of conflict styles and the preferred outcomes associated with conflict styles



Forrás: Zarankin, T. G. (2008). A new look at conflict styles: goal orientation and outcome performances. *International Journal of Conflict Management* 19 (2) 169. o. alapján saját szerkesztés

A Big Five modell öt fontos factort tartalmaz, melyek a magabiztosság, kedveség, lelkiismeretesség, érzelmi stabilitás és nyitottság az új dolgok iránt. Espinoza kutatási eredménye megerősíti, hogy a személyiség öt elemű modelljének típusai jól előre jelzik az egyén konfliktuskezelési stílusát.²⁸ Más szerzők szerint a használt konfliktuskezelési stílusok a vállalaton belüli személyes hierarchikus státusz-tól függenek. Ha az egyén státusza a szervezeten belül magasabb, akkor nagyobb valószínűséggel fog interaktív, vagy asszertív konfliktuskezelési megoldásokat alkalmazni, mint az alacsonyabb státusszal rendelkezők. A szervezeten belül alacsonyabb státusszal rendelkezők inkább elkerülő, vagy alkalmazkodó konfliktuskezelési stílust alkalmaznak.^{29 30} Elsayed szerint a kulturális különbségek és dimenziók határozzák meg, hogy hogyan kezeljük a konfliktusokat, azok, akik a kollektivisták és hierarchikusabb társadalmakhoz tartoznak többnyire integráló és elkerülő stílusokat alkalmaznak. Azok az egyének, akik az individualista társadalmakhoz tartoznak inkább bizonyos lekötő stílusokat, mint az alkalmazkodó, kompromisszumkereső, vagy pedig domináns, azaz versenyző stílust alkalmaznak a konfliktusok kezelésére.³¹

A konfliktuskezelési stílusok nemcsak a kultúrától, hanem az életkortól is függenek, ezért is érdekes kérdés összehasonlítani a TKI kérdőív esetén a válasz-

adók életkorát is, ezzel kiegészítve az eredeti kutatást. Brahnam és Chin javaslata, hogy a kulturális különbségek és az életkor mellett a TKI kérdőívnek a gender különbségekre is hangsúlyt kell fektetnie, mert ez napjaink egyre fontosabb kérdésévé válik.³² Egy másik tényező, amely igen erősen befolyásolja, illetve befolyásolta a TKI kérdőív alkalmazhatóságát az a Covid Pandémiás krízis.³³ Shonk szerint az egyének különböző konfliktusmegoldási technikákkal rendelkeznek, amelyeket befolyásolnak az egyénnel született tulajdonságok, tapasztalatok és a pillanatnyi környezeti tényezők.³⁴

3. A konfliktuskezelési stílus és az észlelt stressz, valamint az érzelmi intelligencia szerepe

Számos cikk szól a stresszről és a konfliktusok menedzseléséről és arról, hogy a megfelelő konfliktuskezelési stílus alkalmazása csökkentheti az egyén által észlelt stressz mértékét. A stresszről Sellye János nyomán vannak ismereteink és tulajdonképpen egy olyan állapottal kell szembenézni, ahol az egyén jóléte kerül veszélybe, mindez erőpróbára alkalmazkodásra készítet. Egy további jellemző még a stresszhelyzetre az, hogy az egyént egy dinamikus állapotba helyezi, ahol szembe kell néznie a lehetőségekkel, korlátozó körülményekkel és azokkal az igényekkel, amelyeket vele szemben támasztanak.³⁵ Mindezek által az egyén által észlelt stresszhelyzet mértéke összefügghet azzal, milyen konfliktuskezelési megoldást választ a problémái kezelésére akár a magánéletében, akár a munkája során. A hatékony konfliktus menedzselési megközelítés harmonikus munkahelyi környezetet teremthet és csökkentheti a fluktuációt.³⁶ Egy érdekes példa lehet erre Michinov³⁷ kutatása, ahol a sürgősségi osztályon dolgozó nővérek konfliktuskezelését és az ahhoz kapcsolódó stressz szintet vizsgálták, azok az ápolók akik elkerülték a konfliktushelyzeteket az orvosokkal magasabb szintű stresszt éreztek, azonban azok a kollégáik, akik más konfliktuskezelési megoldást választottak, alacsonyabb szintű stresszt éreztek a munkájuk során. Az együttműködő viselkedésformákat követő kollégák szintén kevésbé érezték stresszesnek magukat a kutatás során. Mindez igazolja Thomas és Kilmann³⁸ azon megállapítását, mely szerint a konfliktuskezelési stílusok közül az együttműködés lehet a leghatékonyabb. Más szerzők szerint az integráló és domináns viselkedési stílusok Blake és Mouton modelljében kevésbé tesznek stresszessé, mint az elkerülő és lekötő konfliktuskezelési stílusok. Ezen megközelítés szerint a versenyző, domináns magatartásforma inkább a vesztes félnek okozott stresszt, mint a győztesnek. Michinov szerint az észlelt stressz mértéke attól függ, hogy az egyén milyen konfliktuskezelési stílust választ az adott helyzet megoldásához, milyen az egyén státusza és a másik fél helyzete, milyen szervezeti sajátosságok és egyénhez kapcsolódó személyes jellemzők figyelhetők meg.³⁹ Mindezek alapján lényeges, hogy a konfliktushelyzet kezelése, az észlelt stressz mértéke szorosan összekapcsolódó tényezők, amelyeket még további egyéni és szervezeti sajátosságok befolyásolnak.

Egy másik fontos tényező a konfliktusok kezelésében, megoldásában, amely pozitív és negatív irányba is befolyásolhatja a szituáció kimenetelét az érzelmi intelligencia. Az érzelmi intelligenciával kapcsolatosan négy fontos dimenziót kell megérteni az első dimenzióban értékeljük az érzelmeket önmagában, a második dimenzió mások érzelmeinek értékelése, a harmadik dimenzió az érzelmelek szabályozása a negyedik pedig a teljesítmény elérésének érdekében történő felhasználása.⁴⁰ Goleman⁴¹ feltételezése szerint a magasabb érzelmi intelligenciával rendelkező egyének hatékonyabb konfliktuskezelési megoldásokat alkalmaznak. Michinov⁴² szerint konfliktuskezelési stílus és a személyes érzelmi intelligencia között kapcsolat áll fenn, ugyanis a magasabb érzelmi intelligenciával rendelkező egyének többnyire alkalmazkodnak és együttműködnek, míg az alacsonyabb érzelmi intelligenciával rendelkező egyének inkább elkerülik a konfliktushelyzeteket, vagy belemennek a verseny helyzetekbe. Jordan és Troth⁴³ szerzők úgy gondolják, hogy azaz egyén, aki mások érzelmeire is képes tekintettel lenni jobb alternatív megoldásokat talál és kevesebb hibát vét. Más nézőpont szerint a magasabb szintű érzelmi intelligencia csökkenti az észlelt stressz mennyiségét, valamint az érzelmi intelligencia magasabb szintje kapcsolatban áll a kiégés alacsonyabb gyakoriságával. Azaz a magasabb érzelmi intelligenciával rendelkező egyén nemcsak jobban kezeli a konfliktusokat és azok után kevésbé érzi magát stresszesnek, hanem a kiégés is kisebb valószínűséggel következik be.

Mindezek alapján elmondható, hogy az érzelmi intelligencia fontos szerepet tölt be a konfliktusok menedzselésében, hiszen „... az EI jelentősen kapcsolódik a CMS-hez (Conflict Management Style, azaz Konfliktus Kezelési Stílushoz) az integráló stílus közvetíti az EI és a teljesítmény közötti kapcsolatot ...”^{44 45} Az EI összességében véve hatékonyan mérsékelheti az észlelt konfliktus helyzetet és ezáltal befolyásolhatja a használt konfliktuskezelési stílust.⁴⁶ Mindent egybevetve az adott konfliktushelyzet növelheti az észlelt stressz mértékét az érintett felekben, mindez hatással van a munka teljesítményre, valamint erős kapcsolat fedezhető fel az egyén érzelmi intelligenciájával is.

4. Konfliktushelyzet szimulálása és értelmezése

A konfliktus kezeléshez kapcsolódó szakirodalom elemzése után fontos kitérni arra, hogy hogyan modellezhetünk, mutathatunk be valós konfliktushelyzeteket, melyhez egy játék segítséget nyújthat. A játékok hozzásegítenek ahhoz, hogy megértsük magát a konfliktushelyzetet és annak menedzsmentjét, ezekben a játékokban, vagy versenyhelyzetekben kipróbálhatjuk tárgyalási, vagy konfliktuskezelési képességeinket. Ez a témakör szorosan kapcsolódik a játékelméletekhez, a játékokat használhatjuk „... olyan stratégiai helyzet modellezésére, amely az egyén cselekedeteinek eredménye és a mások által választott cselekvéstől is függ. Ilyen módon nézve, a játékok mind a konfliktusok formális elemzésének keretét, mind a hatékony kutatási eszközök alapját képezik, amelyek felhasználhatók a konfliktus

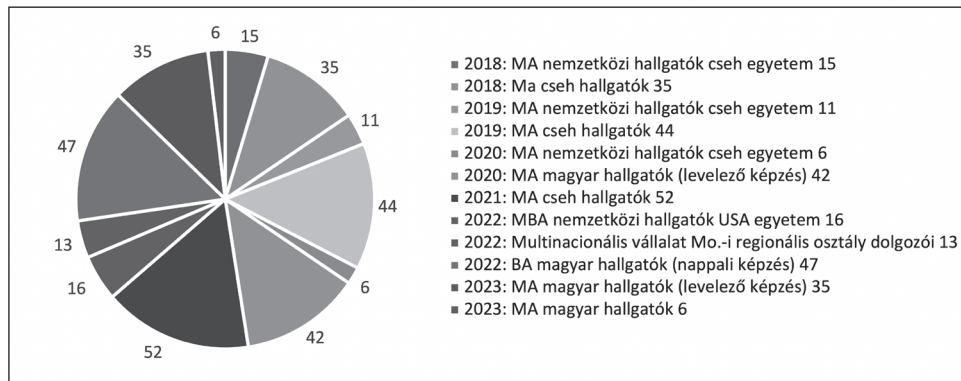
legfontosabb elemeinek tisztázására, vizsgálja a résztvevők hiedelmeit és viselkedését, valamint a rendszer változásainak hatását, illetve azt, hogy az érdekelt felek hogyan vonhatóak be a vitába.”⁴⁷

A konfliktushelyzetek szimulálására és vizsgálatára Arias-Aranda és Bustinza-Sánchez szerzők egy autóipari cég példáján keresztül tesztelték a hallgatók vállalkozói viselkedését, a fő cél az volt, hogy a hallgatók tanuljanak a konfliktushelyzetek kezeléséből⁴⁸. A szerzők kutatáshoz a korábbiakban már bemutatott Thomas és Kilmann által kifejlesztett konfliktuskezelési stílusokat használták. A vizsgálat tesztalánya összesen 427 hallgató volt. A kutatás eredménye azt mutatja, hogy azok a hallgatók, akik alapvetően a csoporthoz tartoztak nagyobb valószínűséggel működtek együtt egymással, vagy találtak kompromisszumos megoldást, mint azok, akik úgy vettek részt a játékban, hogy nem tartoztak alapvetően a csoport tagjaihoz. Egy másik fontos eredmény, hogy a szimuláció élménye a hallgatók esetében növelte azt a tendenciát, hogy a hallgató oly módon viselkedjen társaival a játék során, amely a csoportot kohézióban tartja a konfliktusok kezelése során. Egy másik fontos eredménye a kutatásnak, hogy a szimulációs játékban résztvevő hallgatók esetében az engedékeny és a versengő viselkedési formák száma magas volt. A szimuláció tanulsága továbbá, hogy az abban részt vevő hallgatók kísérletezhettek a konfliktus kezelési stílusok alkalmazását illetően, valamint azon hallgatók, akiknek egyáltalán nem volt gyakorlata ezzel kapcsolatosan hajlamosabbak voltak a szélsőséges viselkedési formákra, mint például az elkerülés, vagy a versenyzés.⁴⁹

A jelen tanulmány kutatási fókuszja 2018 és 2023 között valósult meg, mely főként hazai és nemzetközi üzleti szakos felsőoktatási intézmények hallgatóinak konfliktuskezeléssel kapcsolatos viselkedését vizsgálta egy üzleti döntést szimuláló játék során. A kutatás alanyai között szerepelnek egy Magyarországon tevékenykedő multinacionális vállalat regionális osztályának munkatársai is (N=13). A minta nagysága alapvetően azon személyeket tartalmazza, akik a konfliktuskezeléssel kapcsolatos kérdőívet kitöltötték és részt vettek a speciális döntési játékban is (N=286). A kutatás első időszaka 2018-ra tehető, amely időszakban a résztvevők a szimulációs játékban vettek részt, de konfliktuskezelési kérdőívet nem töltöttek ki (N=50). A kutatás második szakasza 2019 és 2023 közé tehető, ahol a résztvevők mind a konfliktuskezeléshez kötődő kérdőívet kitöltötték és az üzleti játékban is részt vettek (N=286), a Magyarországon tevékenykedő multinacionális vállalat regionális osztályán tevékenykedő kollégák (N=13) üzleti játék során elért eredményeiről nincs információ, ugyanakkor a kérdőívet kitöltötték. A mintában a nemek egyenletesen oszlanak meg, a legfiatalabb résztvevő 18 és a legidősebb pedig 48 éves, 143 személy volt hazai és összesen 206 fő nemzetközi. A kérdőív kitöltése anonim módon történt, a felmérés nem reprezentatív. Az első diagramm a kutatásban összesen résztvevő egyének megoszlását szemlélteti.

1. diagram: A kutatás résztvevőinek (N=349)

1. diagram: Research participants



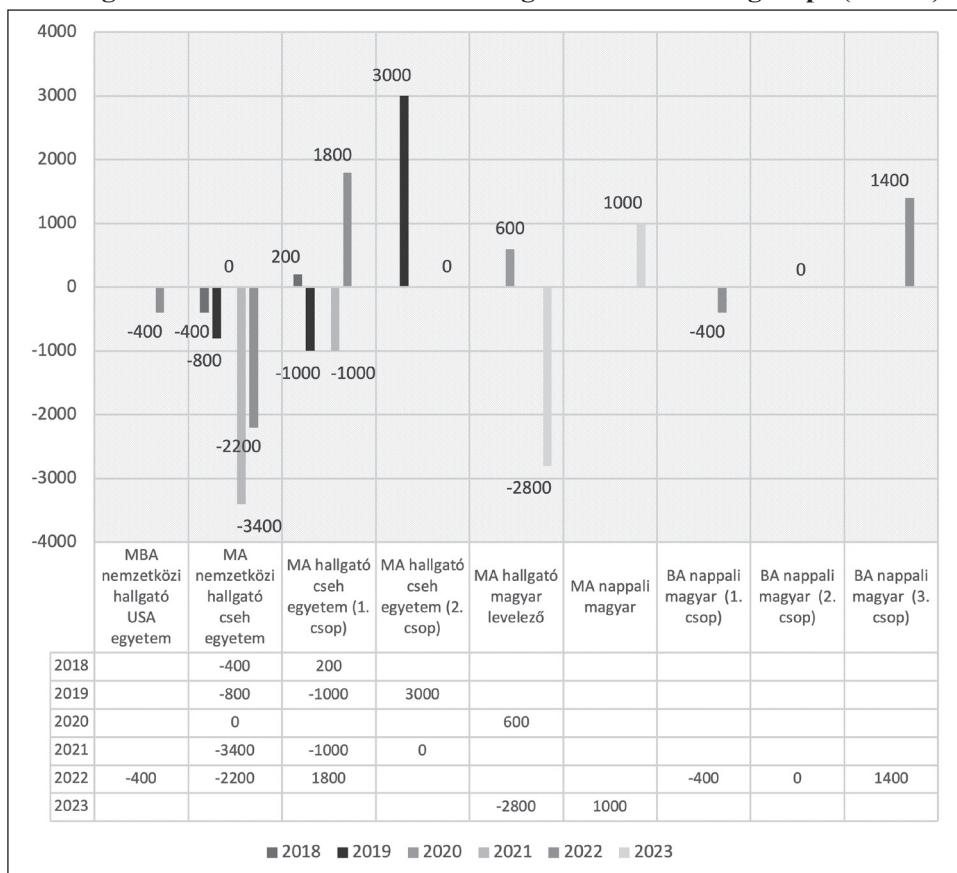
Forrás: Saját szerkesztés

A kutatás résztvevői külön-külön kis csoportokban töltötték ki a módosított konfliktus kezelési kérdőívet és vettek részt a konfliktushelyzet szimulálásában a döntési játék során. Fontos sajátossága a játéknak, hogy minden csoport tagjai négy kisebb csoportban tevékenykedtek, és a feladat ismertetése során minden csoport közösen kapta meg a legfontosabb információt a feladatra vonatkozóan. A feladat lényegében, hogy „egy speciális döntés segítségével olyan sok pontot szerezzenek, amennyit csak lehetséges”⁵⁰, azonban a feladat utasítása nem fogalmazza meg egyértelműen, hogy a résztvevő négy csoportnak együtt kell működniük, vagy pedig versenyezniük kell egymással. Minden csoport a konfliktuskezelési kérdőívek kitöltése és a játék kezdete előtt megismerkedik Thomas és Kilmann konfliktuskezelési stílusával⁵¹ és az ehhez kötődő módszertannal. A csoportok tagjai lényegében a feladatot saját konfliktuskezelési felfogásuk függvényében értelmezik és hajtják végre, a csoportok az egyes döntési körökben önállóan hoznak-döntést, de van lehetőségük arra, hogy a többi csoporttal megállapodjanak együttműködjenek. Tehát azon egyének, akik inkább versenyző magatartás formát preferálják versenyezni fognak a többi csapattal, azok pedig, akik inkább az együttműködést részesítik előnyben, ezen magatartási formát fogják felvenni a többi csapattal szemben.

A játék fontos tanulsága, hogy a felek meg tudnak-e bízni egymásban és betartják-e a közösen meghozott döntéseket, valamint, hogy figyelembe veszik-e a Thomas és Kilmann⁵² által megfogalmazottakat, mely szerint hosszú távon az együttműködő magatartásforma lesz a legkifizetőbb és a legnagyobb eredményt hozó. Mindezt a döntési játék eredményei is jól szemléltetik, ugyanis ideális esetben maximálisan 3 600 pont szerezhető (ez mind a négy csoport által közösen gyűjtött pontszámot jelenti), ez természetesen abban az esetben, ha a játék minden egyes döntési körében a résztvevők együttműködnek, ellenkező esetben, azaz a kompro-

misszum kereső, engedékeny, vagy elkerülő magatartásforma esetén a csoportok által gyűjtött összes pontszám csökken. Abban az esetben, amikor minden csoport versenyző magatartásformát vesz fel a játék során a legkevesebb pont szerezhető, azaz összesen -3600 pont. A kutatás során a döntési játék összesen 18 csoportban került lebonyolításra a vizsgált időintervallumban 2018-2023 között, amelyet a 2. diagram szemléltet.

2. diagram: Az üzleti döntési játék kics csoportos eredményei (N=349)
2. diagram: The results of the business game in the small groups (N=349)



Forrás: Saját szerkesztés

Ahogy látható a fenti ábrán a legközelebb a tisztán versenyző magatartásformához a csehországi egyetem nemzetközi mesterképzéses hallgatói voltak 2021-ben, ezzel ellentétben a legtöbb pontot a cseh mesterképzésen tanuló hallgatók 2019-ben érték el, amely 3 000 volt, ez áll a legközelebb az együttműködő magatartásformánál elérhető maximális pontszámhoz, amely 3 600.

A kérdőív kitöltése során fontos eredmény a vizsgált mintára vonatkozóan – természetesen a kis csoportok eredményeit külön-külön figyelembe véve – (N=299), hogy a kitöltők mindösszesen átlagosan 3-5% gondolja magát a válaszai alapján versenyzőnek, a válaszadók nagy többsége úgy gondolja saját magáról, hogy kompromisszum kereső, együttműködőnek, vagy engedékenynek, csekély mennyiségű válaszadó érzi magát konfliktuskerülőnek. Itt a hangsúly arra esik, hogy a kérdőív és az egyéni önbevallás alapján kevés résztvevő gondolja magát versenyzőnek, de a szimulációs játék eredményei (N=336) viszont azt sugallják, hogy az egyes döntési körök esetében akár a teljes csoport, vagy a csoport legalább 80-90%-a versenyző magatartást vesz fel.

Mindezek alapján megállapítható, hogy a kutatás résztvevői esetében lényeges lehet a saját önismeret fejlesztése és a hatékony konfliktuskezelési stílusok elsajátítása. A konfliktushelyzet szimulálása során ugyanis a résztvevő felek saját céljuk elérésére törekednek a közös cél figyelembevételével szemben, a közös célok és a hatékony konfliktuskezelés kritériumai ugyanis az együttműködést hangsúlyozzák, ugyanakkor ez a játék során kevés hangsúlyt kap. További fontos tanulság lehet a szakirodalomkutatás és a gyakorlati elemzés tapasztalatait összevetve, hogy a résztvevők érzelmi intelligenciájának fejlesztésére kellene törekedni, ugyanis a szakirodalmi fejezet tanulsága szerint az alacsonyabb szintű érzelmi intelligenciával rendelkező egyének hajlamosabbak belemenni az egyes versenyhelyzetekbe. Az érzelmi intelligencia hiánya továbbá hatással lehet a kiegészítésre, a munkavégzés hatékonyságára és az észlelt stressz mennyiségére.

5. Összegzés

A kutatás eredményeit figyelembe véve elmondható, hogy a konfliktus kezelési stílusok játékos környezetben történő oktatása fontos szerepet tölt be, segítségével egyértelművé válik a hallgatók számára a hosszútávú együttműködés haszna és az elért összeredményre gyakorolt hatása. A Kispál-Vitai által kifejlesztett üzleti döntési szimuláció ezt egyértelművé teszi és a megszerezhető pontokon keresztül is érzékelteti és alátámasztja a Thomas és Kilmann által megfogalmazottakat, mely szerint az együttműködő konfliktuskezelő stílus a leghatékonyabb. A szimulációs játék eredményeképpen elmondható, hogy a résztvevő hallgatók jelentős része beismerte, hogy a szélsőségesen versenyző magatartásforma kevésbé lehet hatékony egy szervezetben belül az együttműködéssel szemben. A kutatás szempontjából fontos kiemelni, hogy a jelen adatok birtokában a Covid pandémiás helyzetre vonatkozó a konfliktuskezeléssel kapcsolatos megállapítások egyértelműen nem tehetőek ez jó témát adhat a jövőbeli elemző munkákhoz. Fontos tanulság lehet, hogy az együttműködés kialakítása bár időigényes, de nagyobb eredményhez vezethet csökkenti az észlelt stresszt, valamint növeli a munkával való elégedettséget is és nagyobb érzelmi intelligenciára enged következtetni. Annyi bizonyos, hogy az erős konfliktushelyzetek a szakirodalmi megállapításokat alátámasztva

az egyén számára stresszhez vezetnek, azonban az, hogy az egyes konfliktuskezelési magatartásformák milyen szintű és mértékű stresszt eredményeznek a jelen kutatás nem méri, annyi bizonyos, hogy hosszú távon a legkevesebb stresszt az együttműködés biztosíthatja. További eredménynek tekinthető, hogy a thomas- és kilmann-i alapokon nyugvó módosított konfliktuskezelési kérdőív az egyén valós viselkedését egy adott konfliktushelyzetben nem tükrözi jól, ez alátámasztja azt a szakirodalmi megállapítást, mely szerint az egyén viselkedése konfliktushelyzetben a saját tulajdonságaitól és a környezeti tényezőktől egyaránt függ. További kutatási irány lehet, amelyet, a jelen cikk terjedelmi korlátjai nem tesznek lehetővé, a konfliktuskezelési stílusok nemre, korra, valamint nemzetiségre és képzési formára vonatkozó elemzése.

JEGYZETEK / NOTES

- 1 Thomas, K.W., Kilmann, R.H. (1974). *Developing a Forced–Choice Measure of Conflict-Handling Behaviour: The Mode Instrument* Mountain View, CA: CPP, Inc.
- 2 Kispál-Vitai, Zs. (2013). *Organizational Behaviour Course: Red and Green Simulation Game*, University of Pécs, Faculty of Business and Economics. Pécs.
- 3 Thomas, K.W., Kilmann, R.H. (1974). *Developing a Forced–Choice Measure of Conflict-Handling Behaviour: The Mode Instrument* Mountain View, CA: CPP, Inc.
- 4 Kispál-Vitai, Zs. (2013). *Organizational Behaviour Course: Red and Green Simulation Game*, University of Pécs, Faculty of Business and Economics, Pécs
- 5 Martin, J., Fellenz, M. (2017). *Organizational Behaviour and Management*, Fifth Edition, Hampshire: Cengage Learning, 251. old.
- 6 Martin, J., Fellenz, M. (2017). *Organizational Behaviour and Management*, Fifth Edition, Hampshire: Cengage Learning
- 7 Kay, A.A., Skarlicki, Daniel P. (2020). Cultivating a conflict-positive workplace: How mindfulness facilitates constructive conflict management, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 159(Feb): 8–20. old. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.02.005>
- 8 Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of in-intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, (40): 256–282. <https://doi.org/10.2307/2393638>
- 9 Bakacsi, Gy. (2015) *A szervezeti magatartás alapjai*, Semmelweis Kiadó: Budapest
- 10 Kay, A.A., Skarlicki, Daniel P. (2020). Cultivating a conflict-positive workplace: How mindfulness facilitates constructive conflict management, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 159(Feb): 8–20 <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.02.005>
- 11 Thomas, K.W., Kilmann, R.H. (1974). *Developing a Forced–Choice Measure of Conflict-Handling Behaviour: The Mode Instrument* Mountain View, CA: CPP, Inc.
- 12 Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. Chapter 21, of M. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand-McNally, 889–935. old.
- 13 Riasi, A., Asadzadeh, N. (2015). The relationship between principals’ reward power and their conflict management styles based on Thomas–Kilmann conflict mode instrument, *Management Science Letters* 5(6): 611–618 DOI: 10.5267/j.msl.2015.4.004.
- 14 Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing.
- 15 Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. Chapter 21, of M. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand-McNally, 889–935. old.
- 16 Riasi, A., Asadzadeh, N. (2015). The relationship between principals’ reward power and their conflict management styles based on Thomas–Kilmann conflict mode instrument, *Management Science Letters* 5(6): 611–618 DOI: 10.5267/j.msl.2015.4.004

- 17 Kilmann Diagnostics (2020). Assessments <https://kilmanniagnostics.com/assessments/> 10.06.2020
- 18 Kispál-Vitai, Zs. (2013). Szervezeti viselkedés. Pearson: Harlow
- 19 Zarankin, T. G. (2008). A new look at conflict styles: goal orientation and outcome performances. *International Journal of Conflict Management* 19 (2): 167-184. o. DOI 10.1108/10444088108594
- 20 Zarankin, T. G. (2008). A new look at conflict styles: goal orientation and outcome performances. *International Journal of Conflict Management* 19 (2): 167-184. o. DOI 10.1108/10444088108594
- 21 Zarankin, T. G. (2008). A new look at conflict styles: goal orientation and outcome performances. *International Journal of Conflict Management* 19 (2): 167-184. o. DOI 10.1108/10444088108594
- 22 Brewer, N. & Mitchell, P. & Weber, N. (2002). Gender role organizational status and conflict management styles, *The International Journal of Conflict Management* (13)1: 78–89. old.
- 23 Zarankin, T. G. (2008). A new look at conflict styles: goal orientation and outcome performances. *International Journal of Conflict Management* 19 (2): 167-184. o. DOI 10.1108/10444088108594
- 24 Friedman, R.A., Curall, S.C. and Tsai, J.C. (2000). What goes around comes around: the impact of personal conflict style on work conflict and stress, *The International Journal of Conflict Management*, (11)1, 32-55. o. <https://doi.org/10.1108/eb022834>
- 25 Moberg, P. (2001). Linking conflict strategy to the five-factor model: theoretical and empirical foundations, *International Journal of Conflict Management*, 12 (1), 47-68. o. <https://doi.org/10.1108>
- 26 Shell, R.G. (2001). Bargaining styles and negotiation: the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument in negotiation training, *Negotiation Journal*, 17 (2), 155-74. o. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2001.tb00233.x>
- 27 Zarankin, T. G. (2008). A new look at conflict styles: goal orientation and outcome performances. *International Journal of Conflict Management* 19 (2): 167-184. o. DOI 10.1108/10444088108594
- 28 Espinoza, J. A. & O'Neil, T. A. & Donia, M. B. L. (2023). Big Five factor and facet personality determinants of conflict management styles, *Personality and Individual Differences*, (203): 1–6 <https://doi.org/10.1016/j.paid.2022.112029>
- 29 Brewer, N. & Mitchell, P. & Weber, N. (2002). Gender role organizational status and conflict management styles, *The International Journal of Conflict Management* (13)1: 78–89. old.
- 30 Zarankin, T. G. (2008). A new look at conflict styles: goal orientation and outcome performances. *International Journal of Conflict Management* 19 (2): 167-184. o. DOI 10.1108/10444088108594
- 31 Elsayed, S. M. (1996). Organizational conflict: a comparative analysis of conflict styles across cultures, *International Journal of Conflict Management*, (7)1: 71-81 <https://doi.org/10.1108/eb022776>

- 32 Brahnam, S. & Chin, J. (2005). A gender – Based Categorization of Conflict Resolution, *Journal of Management Development*, (24)3, 197–208. old.
- 33 Laporta, C. M. C. (2020). Covid-19 World Disorder and Reflection for Conflict Management with the use of ODR, Downloaded: <https://www.mediate.com/articles/celentano-conflict-management-platforms.cfm> 05.17.2021
- 34 Shonk, K. (2021). Conflict – Management Styles: Pitfalls and Best Practices, Program on Negotiation Harvard Law School Daily Blog. <https://www.pon.harvard.edu/daily/conflict-resolution/conflict-management-styles-pitfalls-and-best-practices/> 20.03.2023
- 35 Kispál-Vitai, Zs. (2013). *Szervezeti viselkedés*. Pearson: Harlow
- 36 Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal* 26(2) 368–76. old.
- 37 Michinov, E. (2022). The Moderating Role of Emotional Intelligence on The Relationship Between Conflict Management Styles and Burnout among Firefighters, *Safety and Healthy at Work*, 13, 448 -455. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2022.07.001>
- 38 Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. Chapter 21, of M. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand-McNally, 889-935. o.
- 39 Michinov, E. (2022). The Moderating Role of Emotional Intelligence on The Relationship Between Conflict Management Styles and Burnout among Firefighters, *Safety and Healthy at Work*, 13, 448 -455. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2022.07.001>
- 40 Mayer, D. J., Salovey, P. (1990). Emotional Intelligence, Imagination, Cognition and Personality (9) 3, 185-211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- 41 Golemann, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bloomsbury
- 42 Michinov, E. (2022). The Moderating Role of Emotional Intelligence on The Relationship Between Conflict Management Styles and Burnout among Firefighters, *Safety and Healthy at Work*, 13, 448 -455. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2022.07.001>
- 43 Jordan, P. J., Troth, A. C. (2004). Managing emotions during team problem solving: emotional intelligence and conflict resolution. *Human Performance*, (17)2, 195-218. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1702_4
- 44 Michinov, E. (2022). The Moderating Role of Emotional Intelligence on The Relationship Between Conflict Management Styles and Burnout among Firefighters, *Safety and Healthy at Work*, 13, 449. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2022.07.001>
- 45 Chen, Y. Q., Sun, H., Zhang, S. J. (2015). Emotional intelligence, conflict management styles, and innovation performance: an empirical study of Chinese employees. *International Journal of Conflict Management*, (26)4, 450-478. 10.1108/IJCMA-06-2014-0039
- 46 Michinov, E. (2022). The Moderating Role of Emotional Intelligence on The Relationship Between Conflict Management Styles and Burnout among Firefighters, *Safety and Healthy at Work*, 13, 448 -455. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2022.07.001>
- 47 Redpath, S. M., Keane, A., Andrén, H., Baynham-Herd, Z., Bunnefeld, N., Duthie, B. A., Frank, J., Garcia, C. A., Mansson, J., Nilsson, L., Pollard, C. R. J., Rakotanoario, S.

- O., Salk, F. C., Travers, H. (2018). Games as Tools to Address Conservation Conflicts, *Trends in Ecology & Evolution* 33(6) 415. old.
- 48 Arias-Aranda, D., Bustinza-Sánchez, O. (2009). Entrepreneurial attitude and conflict management through business simulations, *Industrial Management & Data Systems* 109(8) 1101-1117. p. 10.1108/02635570910991328
- 49 Arias-Aranda, D., Bustinza-Sánchez, O. (2009). Entrepreneurial attitude and conflict management through business simulations, *Industrial Management & Data Systems* 109(8) 1101-1117. p. 10.1108/02635570910991328
- 50 Kispál-Vitai, Zs. (2013). *Organizational Behaviour Course: Red and Green Simulation Game*, University of Pécs, Faculty of Business and Economics, Pécs
- 51 Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. Chapter 21, of M. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand-McNally, 889-935. old.
- 52 Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. Chapter 21, of M. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand-McNally, 889-935. old.

FELHASZNÁLT IRODALOM / REFERENCES

- Arias-Aranda, D., Bustinza-Sánchez, O. (2009):** Entrepreneurial attitude and conflict management through business simulations, *Industrial Management & Data Systems* 109(8) 1101–1117. old. 10.1108/02635570910991328
- Bakacsi Gy. (2015):** *A szervezeti magatartás alapjai*, Semmelweis Kiadó: Budapest.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1964):** *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing.
- Jehn, K. A. (1995):** A multimethod examination of the benefits and detriments of in-int-ragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, (40): 256–282. old. <https://doi.org/10.2307/2393638>
- Brahnam, S. & Chin, J. (2005):** A gender – Based Categorization of Conflict Resolution, *Journal of Management Development*, (24)3, 197– 208. old.
- Brewer, N. & Mitchell, P. & Weber, N. (2002):** Gender role organizational status and conflict management styles, *The International Journal of Conflict Mamgetment* (13)1: 78– 89. old.
- Chen, Y. Q., Sun, H., Zhang, S. J. (2015):** Emotional intelligence, conflict management styles, and innovation performance: an empirical study of Chinese employees. *International Journal of Conflict Management*, (26)4, 450– 478. 10.1108/IJCMA-06-2014-0039
- Espinoza, J. A. & O’Neil, T. A. & Donia, M. B. L. (2023):** Big Five factor and facet personality determinants of conflict management styles, *Personality and Individual Differences*, (203): 1–6. old. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2022.112029>

- Friedman, R.A., Curall, S.C. and Tsai, J.C. (2000):** What goes around comes around: the impact of personal conflict style on work conflict and stress, *The International Journal of Conflict Management*, (11)1, 32-55. o. <https://doi.org/10.1108/eb022834>
- Golemann, D. (1995):** *Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bloomsbury
- Jordan, P. J., Troth, A. C. (2004):** Managing emotions during team problem solving: emotional intelligence and conflict resolution. *Human Performance*, (17)2, 195–218. old. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1702_4
- Kay, A.A., Skarlicki, Daniel P. (2020):** Cultivating a conflict-positive workplace: How mindfulness facilitates constructive conflict management, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 159(Feb): 8–20. old. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.02.005>
- Kilmann Diagnostics (2020):** Assessments <https://kilmanniagnostics.com/assessments/10.06.2020>
- Kispál-Vitai, Zs. (2013):** *Szervezeti viselkedés*. Pearson: Harlow
- Kispál-Vitai, Zs. (2013):** *Organizational Behaviour Course: Red and Green Simulation Game*, University of Pécs, Faculty of Business and Economics. Pécs.
- Laporta, C. M. C. (2020):** Covid-19 World Disorder and Reflection for Conflict Management with the use of ODR, Downloaded: <https://www.mediate.com/articles/cele-tano-conflict-management-platforms.cfm> 05.17.2021
- Mayer, D. J., Salovey, P. (1990):** Emotional Intelligence, Imagination, Cognition and Personality (9) 3, 185-211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Martin, J., Fellenz, M. (2017):** *Organizational Behaviour and Management, Fifth Edition*. Cengage Learning. Hampshire.
- Michinov, E. (2022):** The Moderating Role of Emotional Intelligence on The Relationship Between Conflict Management Styles and Burnout among Firefighters, *Safety and Healthy at Work*, 13, 448 -455. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2022.07.001>
- Moberg, P. (2001):** Linking conflict strategy to the five-factor model: theoretical and empirical foundations, *International Journal of Conflict Management*, 12 (1), 47-68. o. <https://doi.org/10.1108>
- Rahim, M. A. (1983):** A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal* 26(2) 368–76. old.
- Redpath, S. M., et al. (2018):** Games as Tools to Address Conservation Conflicts, *Trends in Ecology & Evolution* 33(6) 415–426. old.
- Riasi, A., Asadzadeh, N. (2015):** The relationship between principals’ reward power and their conflict management styles based on Thomas–Kilmann conflict mode instrument, *Management Science Letters* 5(6): 611–618 DOI: 10.5267/j.msl.2015.4.004
- Shell, R.G. (2001):** Bargaining styles and negotiation: the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument in negotiation training, *Negotiation Journal*, 17 (2), 155–74. old. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2001.tb00233.x>

- Shonk, K. (2021):** Conflict – Management Styles: Pitfalls and Best Practices, Program on Negotiation Harvard Law School Daily Blog. <https://www.pon.harvard.edu/daily/conflict-resolution/conflict-management-styles-pitfalls-and-best-practices/> 20.03.2023
- Thomas, K.W., Kilmann, R.H. (1974):** Developing a Forced–Choice Measure of Conflict-Handling Behaviour: The Mode Instrument Mountain View, CA: CPP, Inc.
- Thomas, K. W. (1976):** Conflict and conflict management. Chapter 21, of M. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand-McNally, 889–935. old.
- Zarankin, T. G. (2008):** A new look at conflict styles: goal orientation and outcome performances. International Journal of Conflict Management 19 (2): 167–184. o. DOI 10.1108/10444088108594