

SZEGEDI TUDOMÁNYEGYETEM
BÖLCSESZETTUDOMÁNYI KAR
SZEGED

A személyközi konfliktus jellegzetességei, előfordulása és
jellemző megoldási alternatívái a hazai felsőoktatási
intézmények oktatói körében

Készítette: Hargitai Gábor
Kommunikáció szak

Témát adta: Tóth Péter
adjunktus

2008.

Hargitai Gábor:

**A személyközi konfliktus jellegzetességei, előfordulása és jellemző megoldási
alternatívái a hazai felsőoktatási intézmények oktatói körében**

(Szinopszis)

A kutatást abból az előfeltevésből kiindulva kezdtem el, hogy a felsőoktatási intézmények oktatói számára az intézményi struktúra túlságosan merev ahhoz, hogy a korszellemre jellemző karriertörekvéseket kiélhessék benne. Ez az akadályozottság versengési szituációkat gerjeszt, amit viszont az otthonról, iskolából hozott nem feltétlenül hatékony konfliktuskezelési eszköztárunkkal nem képesek harmonikusan kezelni.

A dolgozat a konfliktus elméleti hátterének bemutatása után a felsőoktatási intézmények világába kalauzolja az olvasót, feltárva azokat a kényes pontokat, ahol felütheti a fejét a konfliktus.

Ezután rátérünk a konfliktussal kapcsolatban lefolytatott kutatásra. Internetes kérdőívet juttattam el a felsőoktatásban dolgozó oktatókhoz, amely a konfliktussal kapcsolatos tapasztalataikat, érzéseiket mérte föl.

A kutatás 61 magyar felsőoktatási intézmény bevonásával zajlott, önkéntes alapon, teljes anonimitással. A válaszok közül, a nem értékelhetőek kidobása után 279 maradt (a 481-ből), amelyet 17 intézmény oktatói töltöttek ki.

A kutatás a szervezet érzékelt merevsége, a rivalizálás/együttműködés, a konfliktussal kapcsolatba hozható nemi sztereotípiák, az egyes korosztályok konfliktuskezelési és konfliktusérzékelési különbségei kimutatására irányult.

Köszönetnyilvánítás

Köszönet Tóth Mariannak, a Nyugat-magyarországi Egyetem kommunikációs irodája volt vezetőjének, aki nélkül ez a dolgozat nem jött volna létre, Prof. Dr. Faragó Sándor rektornak, és Dr. Merényi Mária főtitkár asszonynak, akik támogatták a tanulmányaimat és kifejezetten ezt a kutatást.

Köszönet illeti Dr. Lükő Istvánt a szakmai kérdésekben, Petyus Andrást és Kállay Balázst akik a technikai lebonyolításban nyújtottak önzetlen és professzionális segítséget.

Köszönet azoknak az egyetemi és főiskolai vezetőknél, főtitkároknak, rektoroknak, akik a téma kényessége ellenére továbbították a leveletemet, s így lehetővé tették a kutatás lefolytatását.

Köszönet Adorján Magdolnának, Barkó Péternek, Kosztyi Saroltának, Kovács Tibornak és a többi kollégámnak a bátorító szavakért segítségért és remek ötletekért.

Köszönet Szigethy Magdolnának a könyvtári segítségért és türelméért.

Köszönet édesanyámnak, édesapámnak a biztatásért és ötletekért, segítségért, feleségemnek Virágnak a türelméért és lelkesítésért és az olvasószerkesztésért.

Végül köszönet mindazoknak, akik vállalták azt a nehéz szerepet, hogy tükröt tartva felmutatták a saját belső korlátaimat és ezzel arra inspiráltak, hogy a konfliktus témájában elmélyedjek.

1. Bevezetés.....	5
1.1 A kutatási téma ismertetése	5
1.2 A kutatás célja	6
2. Problématörténeti áttekintés – a konfliktus általános elméleti alapjai	9
2.1 A rangsor kialakulásának evolúciós megközelítése	9
2.2. A személyközi konfliktus jellegzetességei	9
2.3. A definíció egyes elemeinek kifejtése	11
2.4. Konfliktusmetaforák	13
2.5. Konfliktus stílusok	14
2.6. Nemi különbségek, hatások, szűrők	15
2.7. Sztereotípiák.....	17
2.8. A szervezeti struktúra.....	19
2.9. Szervezeti kultúra	19
2.10. Érzelmek a munkában.....	20
3. Konfliktusok az egyetemi hierarchiában.....	24
3.1 A „Homo Academicus”	24
3.2. A kutatás kérdéses pontjai - a rangsor	26
3.3. Rivalizálás – együttműködés	30
4. A kutatás módszere	33
4.1. A dolgozat kulcsfogalmai	33
4.2. A téma lehatárolása.....	33
4.3. A dolgozat munkahipotézise	33
4.4. A kutatás eszköze.....	34
4.5. A válaszadók megoszlása.....	37
4.6. A kérdőív kérdéscsoportjai.....	39
5. Az adatok értékelése.....	41
5.1. Milyen mértékben érzik a felsőoktatási intézményekben dolgozók problematikusnak a munkahelyen kialakuló személyközi konfliktusokat?.....	41
5.2. Van-e összefüggés a konfliktusok és az intézmény érzékelt merevsége között?.....	45
5.3. Milyen mértékben jelent problémát a rivalizálás és az ebből fakadó konfliktushelyzetek?.....	50
5.4. - A generációs különbségek milyen mértékben gerjesztenek konfliktusokat?	52
5.5 Van-e kimutatható különbség a nemi hovatartozás és a konfliktusok között? Milyen sztereotípiák élnek bennünk ezzel kapcsolatban?.....	54
5.6. Konfliktusmetaforák	55
5.7. Összegzés.....	56
6. Ajánlás	59
7. Irodalomjegyzék	61
8. Mellékletek.....	63
I. A kérdőív kérdései	64
II. A kérdőív kérdéscsoportjai és a hozzájuk tartozó diagramok.....	66
II/a. - Milyen mértékben érzik a felsőoktatási intézményekben dolgozók problematikusnak a munkahelyen kialakuló személyközi konfliktusokat?	66
II/b -Van-e összefüggés a konfliktusok és az intézmény merevsége között?	75
II/c. - Milyen mértékben jelent problémát a rivalizálás és az ebből fakadó konfliktushelyzetek?.....	85
II/d. A generációs különbségek milyen mértékben gerjesztenek konfliktusokat?	90
II/e. Van-e kimutatható különbség a nemi hovatartozás és a konfliktusok között? Milyen sztereotípiák élnek bennünk ezzel kapcsolatban?.....	96
III. levelek	98

„Ha az emberek jó érzik magukat, a tőlük telhető legjobb teljesítményt nyújtják.”

(Daniel Goleman)

1. Bevezetés

1.1 A kutatási téma ismertetése

A kutatást a Nyugat-magyarországi Egyetem PR munkatársaként kezdeményeztem, hogy ezzel a diplomamunkával hozzájáruljak a munkahelyem, és tágabb összefüggésben a kutatásban résztvevő intézmények belső PR tevékenységének fejlesztéséhez.

Miért a konfliktus? Miért pont a feszültség, az összekülönbözés a dolgozat témája? Eredetileg ennél békésebb témát szerettem volna választani, de valószínűleg az én esetemben is megtalálta a zsák a foltját. A személyközi kommunikáció olyan világ, amelyet annak ellenére sem ismerünk eléggé, hogy benne éljük a mindennapjainkat. Ennek a világnak a misztériuma egészen magával ragadott, amikor a konfliktussal, mint a kommunikáció speciális esetével kezdtem foglalkozni. Popper Péter pszichológus mondta egyszer, hogy a Gonosz természetrajzáról szeretett volna írni egy tanulmányt, de abba kellett hagynia a kutatást, mert azáltal, hogy a figyelmét koncentráltan ráirányította, a »téma« oly elementárisan jelent meg az életében, hogy szó szerint veszélyben érezte magát. Kicsit én is így voltam ezzel. Teljesen váratlan helyzetekben lepett meg a konfliktus, próbára téve a saját képességeimet. Ezeknek a jeleknek őszintén örültem, attól függetlenül, hogy nem voltak kellemes pillanatok, mert afféle tűzkúrához hasonlított, amely az égési sérülést tűzzel gyógyítja. Az ilyen intenzív terápiához kell némi mazochizmus, de biztos vagyok benne, hogy rengeteg tapasztalatot szereztem, és talán fejlődtem is a konfliktusok kezelése terén. Csepeli György írta, hogy a konfliktus az élet luciferi eleme. Ez a találó megállapítás nagyon megtetszett. Kifejezi azt a némileg provokatív beállítottságot, ami arra vezetett, hogy ne a jóindulatú figyelmeztetésekre, hanem a biztató szavakra hallgassak, amikor belevágtam a kutatásomba.

A konfliktus hozzátartozik az életünkhöz. A világpolitikát is át- meg átszövik, de a családokat is állandóan veszélyeztetik a jól-rosszul, vagy egyáltalán nem kezelt konfliktusok. A munkahelyek, ahol az életünk jelentős részét töltjük, szintén konfliktusokkal terheltek. Kezelésében való jártasságunk, vagy ügyetlenségünk alapvetően befolyásolja azt az érzelmi klímát, ami mint aura vesz körül bennünket, s amely az életminőségünk egyik meghatározó faktora. Érdekes módon, általában éppen ezen a téren nincsenek segítségünkre az ösztönös, intuitív vagy akár az otthon tanult viselkedési mintáink, s ezeknek kiszolgáltatva gyakran bonyolódhatunk feszült, kusza helyzetekbe, nehezíthetjük meg kapcsolataink épülését.

Kutatásom *terepe*, az egyetemi/főiskolai közeg olyan mikrokozmoszként felfogható terület, amelyben egyaránt megfigyelhető a hierarchikus rendszerek horizontális és vertikális kiterjedése. A kutatás körét az oktatókra szűkítettem. A törvényi szabályozás (2005. évi CXXXIX. törvény a felsőoktatásról, valamint a 1992. évi XXXIII. törvény a közalkalmazottak jogállásáról) a felsőoktatási intézményeknek nagyfokú autonómiát ad, amely „magában foglalja a személyi

kiválasztás jogát, mind az oktatók, mind pedig az egyetemi vezetők relációjában”¹ Ez tehát az intézmények belső szabályozására ruházza a felelősséget abban, hogy milyen feltételek mentén léphetnek feljebb az oktatók az intézményi hierarchiában. Az előrelépés korlátai feltételezésem szerint nem megfelelően kezelt konfliktusokat, feszültségeket gerjesztenek az intézményben, amelyeket célszerű felderíteni, hogy a főiskolai/egyetemi képzés hatékonyságát ez a kiiktatható tényező ne akadályozza.

A személyközi interakciók során természetes, hogy megjelenik a konfliktus, de hogy milyen mintázatok szerint rendeződik, azt gyakran kulturális gyökerek, konvenciók és más faktorok befolyásolják. A feszültségek kezelésének módja, kimenetele közvetlenül befolyásolja az érzelmi életünket, ezen keresztül pedig a munkafolyamatok hatékonyságát. Sem a munkáltató, sem az alkalmazott nem engedheti meg magának, hogy ezt a lényeges területet kiengedje az ellenőrzése alól. Dolgozatomban az alábbi kérdésekre kerestem a választ:

- Milyen mértékben érzik a felsőoktatási intézményekben dolgozók problematikusnak a munkahelyen kialakuló személyközi konfliktusokat?
- Van-e összefüggés a konfliktusok és az intézmény érzékelt merevsége között?
- Milyen mértékben jelent problémát a rivalizálás és az ebből fakadó konfliktushelyzetek?
- A generációs különbségek mennyire gerjesztenek konfliktusokat?
- Van-e kimutatható különbség a nemi hovatartozás és a konfliktusok között? Milyen sztereotípiák élnek bennünk ezzel kapcsolatban?

1.2 A kutatás célja

A kutatás célja hogy reprezentatív mintával felmérje a felsőoktatási intézményekben foglalkoztatott oktatók munkahelyi személyközi konfliktusait kiváltó tényezőket, s azokból olyan általánosítható következtetéseket vonjon le, amelyek a konfliktushelyzetek megelőzéséhez, illetve a már kialakult konfliktushelyzetek megfelelő kezeléséhez nyújtanak segítséget.

A rosszul kezelt konfliktusokkal terhelt munkahelyi légkör romboló hatása a munkavégzés minőségét jelentősen rontja, ezért a dolgozók ez irányú tudatosságának erősítésére, a megoldási jártasság, kompetencia megszerzésére ösztönöz. Tehát egyfajta belső PR tevékenység alapját képező kutatás ez, amely reményeim szerint érdekes összefüggéseket tár fel olyan területen, ahol – a szakirodalom áttekintése alapján úgy tűnik – még nem folyt kutatás a hazai felsőoktatási intézmények nagy részének bevonásával. A kutatás eredményeinek felhasználásával talán lehetséges lesz az intézmények vezetőinek meggyőzése arról, hogy a dolgozók elégedettsége, és kifejezetten a hatékony konfliktuskezelésből adódó harmonikus munkahelyi légkör emeli a munkavégzés hatékonyságát. Ez talán nem olyan jól nyomon követhető, mint a versenyszférában ténykedő multinacionális óriáscégeknél. Lehet, hogy a munka eredményessége forint milliókban, vagy megtermelt anyagmennyiségben nem kifejezhető, de a felsőoktatás bizonyos szempontból egyre közelebb kerül a piaci szektorhoz. A

¹ Ficzer Lajos – Molnár Miklós: Az egyetemi autonómia tartalmi és határai – Integráció a felsőoktatásban, OM 1999.

hallgatók magas szintű oktatást várnak el, teljesen jogosan. A felsőoktatási intézmények egyre bővülő képzési palettája lehetővé teszi a döntést arról, hogy a sok hasonló képzést nyújtó intézmény közül melyiket válassza a leendő hallgató. Az intézmények hallgatói értékelése nyilvánosságot kap, s az intézmények a képzés minősége szerint rangsorba állítatnak. A hallgatókért folyó verseny azon dől el, melyik intézmény tud a munkaerőpiacon értékesebb diplomát adni a hallgatóinak. Az értékes diplomához pedig magas színvonalú oktatás kell, ami elsősorban az oktatókon múlik. Az oktatók azonban, mint az intézmény alkalmazottai, ki vannak téve mindazoknak a hatásoknak, amelyek minden nagyobb szervezet működésére jellemzőek. Ha az oktatók a szervezetben nem érzik jól magukat, ez nyilvánvalóan hatással lesz a munkájuk, az oktatás minőségére. A személyközi konfliktus olyan jelenség, amely minden körülmények között megjelenik az ember életében, így a felsőoktatási intézményekben is. A megfelelően kezelt konfliktus nem csak nem rongálja a munkavégzés hatékonyságát, de serkentőleg hat a teljesítményre és erősíti a csoportkohéziót. Elengedhetetlen, hogy a felsőoktatási intézmények is odafigyeljenek erre, ha nem akarnak a versengésben alulmaradni. A profitorientált multcégek vezetői általában pontosan tudják, hogy a vezetői kompetenciák tanulhatóak, ezért a vezetőiket rendszeresen trenírozzák, hogy a legmagasabb szinten képesek legyenek ellátni a feladataikat, illetve megoldani a felmerülő problémákat. Ez a hazai felsőoktatásban még nem bevett gyakorlat, de azt sejtem, hogy hamarosan eljön az az idő, amikor a rektor, vagy akár az Oktatási Minisztérium előírja a vezetőknek a legkülönbözőbb vezetői tréningeken való rendszeres részvételt. Ez a dolgozat talán ehhez a lépéshez szolgáltat némi motivációs energiát.

„Egy életem, egy halálom” – a munkahelyen töltött idő az életünk fontos része

A civilizált világban az átlag felnőtt keresőképes életének harmadát a munkahelyén tölti, ahol gyakran kerülhet összetűzésbe kollegákkal, beosztottakkal, vezetőkkel egyaránt. Egy robotokkal működtetett gyárban nyilván nem jelentkeznek érzelmi gyökerű problémák, de emberi lények között az érzelmi reakciók természetesek. A munkahely, mint az életidőnk jelentős részben kitöltő közeg, olyan terület, ahol nagy szükségünk van a konfliktusok kezelésének hatékony módszereire. Valószínűleg mindenkinek van olyan ismerőse, aki a munkahelyére nap mint nap utálkozva megy el és alig várja, hogy „leteljen”. A népmeséből ismerős motívum azonban figyelmeztet bennünket arra, hogy az egyetlen lehetőségünket is elvétjük, ha az életünket nem megfelelő nívón éljük le. Az életminőség nem a munkavégzés tárgyán múlik, vagyis ebből a szempontból nem az az érdekes, hogy *mit* csinálunk, hanem az, hogy *hogyan*. Ebben pedig jelentős szerepet kapnak azok a kompetenciák, amelyek a személyközi helyzetekben kibomló problémák hatékony kezelését teszik lehetővé. A megfelelő konfliktuskezelés elmélyíti a kapcsolatot, hatékonyabbá teszi a munkát. A konfliktus tehát kétélű kard: a kapcsolatot is el lehet vágni vele és a probléma gyökerét is. Egyik oldalról akadálynak, nehézségnek, bonyodalomnak tűnik, másik oldalról lehetőségnek.

Megértve a konfliktusok természetét, működési mechanizmusát, megismerve a saját tipikus reakcióinkat, szokásos érzelmi válaszainkat, fejleszthető az a képesség, hogy a bonyolult

helyzeteket is lehetőségnek lássuk, s ezáltal olyan eszközhez jutunk, ami az életünk valamennyi területén bevethető segítséggé válik. Ennek a használata nem csak a saját érdekünk, bár talán ez a legkézenfekvőbb, hanem a szó legszigorúbb értelmében közérdek. A közösség alkotja azt a szociális mezőt, amelyben mint társas lények a saját életünket meghatározhatjuk. Általános, kölcsönös függőségi háló ez, amelynek a részeként aktívan közreműködünk minden megnyilvánulásunkkal magunk és mások életében. Meghatározó módon tesszük ezt harmonikussá, boldoggá, rendezetté, vagy ezek ellenkezőjévé. Az a mágikus eszköz, amely segítségével befolyásolni tudjuk a saját életminőségünket és a környezetünket nem más, mint a kommunikáció.

A felsőoktatási intézmények világa²

A felsőoktatás formális szerveződését ismerjük: ez a karok, intézetek, tanszékek által alkotott rendszer, amely az intézmény működési keretét adja. Az informális szervezet a felsőoktatásban dolgozók szerepeinek rendszere. A felmérésben a kutatókat „egy kalap alá vettük” az oktatókkal, feltételezve, hogy az intézményi és szervezeti feltételek hasonlósága miatt a konfliktushelyzetek kialakulása is hasonlóan működik. Az adminisztrátori és menedzseri munkakörökben dolgozók nem kerültek bele a mintába, tekintve, hogy az ő helyzetük a minket érdeklő viszonyokat tekintve teljesen eltérő. Az adminisztratív feladatokat ellátó dolgozók az intézmény hierarchiájában meglehetősen szűk mozgástérrel rendelkeznek. Az oktatók világára jellemző státuszküzdelmek azonban nem kerülnek el ezt a területet sem. A címek természetesen itt is fontos szerepet töltenek be, hiszen minél kisebb az előrejutás lehetősége, az annál értékesebbé válik. A csoportvezetők - újabban koordinátorok - és a többi munkatárs viszonya más, mint az oktatók esetében, hiszen itt a kutatói, publikációs és más tevékenységek nem juttatják feljebb a dolgozót sem előbb, sem később.

Kutatásom szempontjából a felsőoktatási intézményekben dolgozó oktatót három szerepben láthatjuk: tudós, tanár és hivatalnok. Az oktatói szerepek elvárásának és megvalósításának empirikus elemzése azt mutatja, hogy azok konfliktusba kerülhetnek egymással, amelyeket az oktatók, mint a szerepek betöltői különféle módokon igyekeznek megoldani. Az informális szféra tagjai különböző módon viszonyulhatnak a formális rendszerhez. A különböző viszonyulási módokat, vagy taktikákat csoportosíthatjuk (Merton nyomán) a szervezet céljainak és eszközeinek, vagy kontroll mechanizmusainak elfogadása, vagy elutasítása szerint. Az így felállítható skála a *konform* magatartástól, ahol mindkettőt elfogadják, az *innovatív*on, ahol csak a célokat fogadják el, a *rituálison*, ahol csak az eszközöket fogadják el, a *visszahúzó*dóig tart, ahol sem a célokat, sem a szabályokat nem fogadják el. A *rebellis* szintén elutasítja mindkettőt, de ez nála nem visszahúzódot vált ki, hanem új célok és eszközök felkutatását motiválja.

² Kozma Tamás: Kie az egyetem? – Új Mandátum, 2004, Budapest

2. Problématörténeti áttekintés – a konfliktus általános elméleti alapjai

2.1 A rangsor kialakulásának evolúciós megközelítése

A konfliktus jelensége történetileg evolúciós alapon ragadható meg. A dolgozatban ennek mély gyökereit nem fogjuk kiásni, de meg kell említenünk azt, hogy az állatvilágban az emberi társadalomhoz hasonlóan megfigyelhető a csoportok belső struktúrájának kialakulási mintázata. Mindkét területen megtaláljuk az együttműködés, az agresszió, a hatalom és alárendeltség jelenségeit. Az emberi közösségek, ezekben kialakuló szerepek szerveződése nagyfokú hasonlóságot mutat a szociális állatoknál megfigyelhetővel. A hierarchia, a rangsor kialakulásának jelentősége az, hogy a szükséges erőforrások megszerzéséért folytatott küzdelem rögzített forgatókönyv szerint a rendnek megfelelően alakuljon. Az erősebb, a rangsorban magasabb pozíciót betöltő könnyebben jut hozzá az erőforrásokhoz. A magasabb státusz eléréséért biológiai lényünkől adódóan késztetést érzünk.³

Az emberi világban azonban az állatokénál lényegesen differenciáltabb módon képződnek a rangsorok. Itt nem csak az egyes egyedek, de szabályok is elfoglalhatnak rangsorpozíciókat. A rangsor egyes szintjeihez rendelhető viselkedéseket a kultúránk szabályozza. Fontos különbség továbbá, hogy az emberi hierarchia párhuzamosan differenciált, vagyis egy adott személy bizonyos területeken lehet magas pozícióban, míg más területen alacsonyban.

A szociológia konfliktuselméletei azt a koncepciót fejtik ki, hogy a konfliktus a társadalom életében alapvetően természetes jelenség, sőt, maga a konfliktus járul hozzá azokhoz a változásokhoz, amelyek mentén bármiféle fejlődés végbemehet. „Ha nem lenne konfliktus, a társadalom változatlan állapotban maradna.”⁴ Ezen elméletek megalkotói szerint a társadalom története az egyes társadalmi csoportok közötti konfliktusok története. Ezek lehetnek osztályok, vagy a hatalom megszerzéséért küzdő elit csoportok közötti ütközetek.

A fentiek jelentőségét összegezve kijelenthetjük, hogy a konfliktus olyan természetes jelenség, amelyet a modern emberi világunk sem nélkülözhet. A kérdés, amelyre választ keresünk, hogy a konfliktusainkat képesek vagyunk-e megfelelő módon rendezni? Még az olyan közegben, mint a társadalmunk elit rétegét képező, magasan képzett egyetemi és főiskolai oktatók körében is megjelenik a konfliktus, hiszen a forrása itt is jelen van.

2.2. A személyközi konfliktus jellegzetességei

Az észlelés a konfliktus vizsgálatának sarokpontja. Az interperszonális konfliktusban az interakciót alapvetően egy kognitív elem határozza meg. Ez a résztvevők céljai összeegyeztethetlenségének észlelésében, valamely ritka, vagy annak érzékelt, értékes

³ Csányi Vilmos: Az emberi viselkedés 126. old

⁴ Andorka Rudolf: Bevezetés a szociológiába 156. old

erőforráshoz való hozzájutás akadályoztatásában áll. Az észlelésünk azonban soha nem teljesen objektív, hiszen ez a folyamat mindig feltételez valakit, aki észlel. Ezért bármilyen észlelt jelenség mögött meghúzódik a szubjektív motívum.

Olykor a személyközi helyzet körülményeinek a valóságosságát nem kérdőjelezzük meg. Fontos azonban különbséget tenni az adott jelenség szubjektív észlelése és aközött, ami valóban fennáll a személyek között. Ha ezt megtettük, hatékonyan elemezhetjük a konfliktust. A konfliktus személyközi megközelítése a kommunikációban lejátszódó kommunikatív csereaktusokra összpontosít. Azokra a motívumokra, amelyekből a helyzet felépül. Maga az interperszonális kapcsolat alapvetően az interakcióban ragadható meg.⁵

A személyközi konfliktus e dolgozatban használt definíciója: ***„kifejezett küzdelem legalább két, egymással kölcsönös függésben levő fél között, akik összeegyeztethetetlen célokat, források szükségét, és a felek céljainak elérésében összeütközést érzékelnek”***.⁶ Ez az emberek közötti kommunikáció áramlásának szerves része, vagyis a kommunikációs viselkedés gyakran vezet konfliktushoz.

⁵ T. Kiss Tamás: Beszélő viszony 115. old.

⁶ Wilmot, W. W.- Hocker, J. L.: Interpersonal Conflict 9. old.

2.3. A definíció egyes elemeinek kifejtése

Kifejezett küzdelem

Konfliktushelyzetben észleljük a saját gondolatainkat, érzéseinket és a másik fél gondolatait és érzelmeit, de maga a konfliktus csak akkor áll elő, ha a annak kommunikatív reprezentációi is megjelennek.⁷

Gyakran a konfliktushelyzetet egyszerűen azonosíthatjuk, pl. ha az egyik fél nyíltan kifejezi egyet nem értését. Máskor a konfliktusnak nincsenek verbalizált, könnyen megragadható elemei, ilyenkor maga az elzárkózás az érintkezéstől, tehát a metakommunikatív megnyilvánulás tekinthető a személyközi konfliktus kifejeződésének. A kommunikáció és a konfliktus szervesen összetartozó jelenségek. A kommunikáció teremti, tükrözi a konfliktust és önmaga a megoldás eszköze, vagy csatornája. A kommunikáció tartalma, módja alapvetően meghatározza a helyzet kimenetelét, folyamatát. A legtöbb konfliktust egy „beindító esemény” aktiválja.

Egymásrautaltság

A konfliktushelyzetbe való bevonódás kölcsönös függést feltételez. Ha ez nem volna meg, ha nem érdekelne, hogy mit tesz a másik, nem alakulhatna ki konfliktus. A másik fél reakciói folyamatosan alakítják a helyzethez fűződő viszonyunkat. Egyfajta tánc ez, amelyben a résztvevők meghatározott szabályok szerint játszhatják el a rituális lépéseket. A játékszabályok szerint a konfliktus aláfestő zenéjének ritmusát az együttműködés és a versengés váltakozása adja. A helyzetből való teljes kihátrálás épp ezért nagyon ritka, hiszen ez azoknak az előnyöknek a feladását jelentené, amelyek a konfliktus megoldásából potenciálisan kinyerhetők. Az, hogy mennyire vagyunk tudatában a kölcsönös függésnek, szintén befolyásolja az interakciók kimenetelét.

Észlelt összeférhetetlen célok

Általában olyan célokért bonyolódunk konfliktusba, ami valamilyen szempontból fontos nekünk. A szemben álló célok tapasztalása szintén hozzátartozik az életünkhöz és a konfliktusnak is nélkülözhetetlen eleme. Az eltérő, vagy szembenálló cél tárgya lehet ugyanaz, például magasabb pozíció, fizetésemelés, stb. és lehet más. Konfliktus akkor bontakozik ki, ha ugyanazt a célt többen akarjuk elérni, holott ez a lehetőség csak egy személy számára lehetséges, másképpen fogalmazva: ha a céljaink elérésében mások ellenérdekeltek

Észlelt ritka erőforrások

Erőforrás alatt bármilyen észlelt fizikai, gazdasági, vagy társadalmi tényezőt értünk, amely lehet valós, vagy valósnak vélt. A forrás hiánya is lehet valós is és feltételezett is.

Valós erőforrás lehet egy magasabb státusz, hiszen magasabb társadalmi és anyagi elismeréssel jár a birtoklása. Néha valósnak vélt erőforrásokért is harcba tudunk szállni. Ilyenkor

⁷ Interpersonal Conflict 9. old.

a pillanatnyi helyzetünkől, ismereteink alapján alkotott kép vezérel, ami viszont sok esetben nem helytálló.

Összeütközés

A kölcsönös függésben levő felek, akik összeférhetetlen célokat észlelnek, azaz ugyanazt a ritka erőforrást szeretnék megszerezni, még nem feltétlen bonyolódnak konfliktusba. A konfliktus az összeütközéssel, vagy beavatkozással válik a teljessé. Amikor a másik fél beleavatkozik a tevékenységünkbe, kifejezetten akadályoz a céljaink elérésében, kialakul a konfliktus.

A destruktív konfliktus

A destruktív konfliktust rugalmatlanság, ridegség jellemzi. A dominancia és az alárendeltség versengő rendszere romboló konfliktushoz vezet. A domináns csoportok hajlanak arra, hogy elnyomják a konfliktust, miközben minimalizálják és tagadják a létezését. Ez a hatalomban levők számára működik, mivel ők hozzák és tudják végrehajtani a szabályokat. A hitelesség és alárendeltség ezért teljességgel összeférhetetlenek.

A konfliktus pozitív megközelítései

A konfliktus tapasztalása, ahogy később tárgyaljuk a saját felfogásunktól, kognitív sémáinktól függ. Szerencsés helyzetben vannak (és ahogy Goleman az Érzelmi intelligencia c. munkájában rámutat, általában valóban sikeresebbek is) azok, akik a konfliktust pozitív módon tudják felfogni. Ezek a konfliktusban izgalmas játékot, kreatív lehetőséget látnak, ami nagyban hozzájárul ahhoz, hogy a konfliktus kimenetele is pozitív lesz. Egyeseket kifejezetten serkent a konfliktushelyzet. A zavaros ügyek tisztázási lehetőségét látják benne, amely által megerősödünk, gazdagodhatunk, s amelyen keresztül megközelíthetővé és leküzdhetővé válik a probléma, hiszen segíthet abban, hogy egyeztessük a céljainkat. Mivel a konfliktus elkerülhetetlen, a konstruktív megközelítésében az élet természetes tényeként tekintjük. Segíthet abban, hogy megszabaduljunk a nehezteléstől, és hogy mélyebben megértsük egymást.

2.4. Konfliktusmetaforák

Alapvetően meghatározza a konfliktushelyzetek kimenetelét, hogy milyen attitűddel közelítjük meg. Ha megoldandó problémát, izgalmas kihívást látunk a helyzet észlelésekor, nagy valószínűséggel kreatív megoldáshoz jutunk. Ha azonban pl. háborúnak tekintjük, vagy olyasminek, amitől feltétlenül óvakodnunk kell, inkább destruktív irányba tereljük a helyzetet. A konfliktusmetaforákat a kultúra, a szocializáció, családi hagyományok plántálják belénk. Egyfajta különleges szemüveggént szűri meg, vagy színezi át az észlelésünket az a mód, ahogyan a szituációra rátekintünk. Ugyan e kognitív struktúrák mélyen gyökereznek a tudatunkban, a konfliktuskezeléssel foglalkozó szakemberek tapasztalata szerint tanulással, gyakorlással ezek megváltoztathatók. E belső képek tudatosításával tetten érhetjük a saját szemléleti szűrőinket, és ezzel lehetőségünk nyílik arra, hogy változtassunk.

A konfliktusmetaforák nem csak tükrözik a szituációval kapcsolatos elvárásainkat, de egyben teremtik is őket. Egy ilyen belső kép megelőlegezi a konfliktushelyzetben követendő pontos forgatókönyvünket, amely meghatározza, hogy az adott helyzetben mi történhet, mi fog történni, minek kellene megtörténnie, s hogy milyen érzelmi reakcióknak kell kísérnie az interakciót.⁸

Destruktív metaforák

A konfliktus destruktív metaforái a szituációt olyan módon színezik át, hogy abban az egyik fél csak a másik rovására győzedelmeskedhet. Ezek a képek azt illusztrálják, hogy a konfliktushelyzetben levők olyan heves érzelmi állapotban vannak, hogy szinte szétrobbannak. Tipikus kép a háború, a robbanás képe, ahol kikerülhetetlen a pusztulás. A konfliktust szintén sokan hasonlítják sérüléshez, fájdalmas sebhez, vagy állatias küzdelemhez az életért. A természeti csapás, a kommunikációs csőd, vagy káosz víziója képe a vele szembeni teljes tehetetlenségünket hangsúlyozza. Egyesek a konfliktust a bírósági tárgyaláshoz hasonlítják. Ez a metafora magában hordozza a „bűnös”, „elítelt”, „vádolt” fogalmát, ami feltörhetetlen pecsétként rögzíti a helyzet kimenetelét. Ezek a metaforák a kétpólusú, nyertes-vesztes szituációkat hívják elő, amelyekben a ritka erőforrást egyenetlenül osztják el a felek között, így valamelyik fél győztesnek, a másik szükségképpen vesztesnek érzi magát a végén.

Semleges, objektív metaforák

A semleges metaforák a helyzetet objektívnek mutatják, kevésbé vonnak bele negatív érzelmeket, de a helyzet végkifejletének pozitív iránya nem garantált. Ezek a metaforák játéknak, hősies kalandnak, kötéltáncnak ábrázolják a konfliktust. A játékmetaforák férfiaknak általában pozitív, míg nőknek sokszor negatív szituációt jelölnek. Bizalmas kapcsolatokban a játékmetafora kevésbé jól működik, hiszen a játékban általában az egyik fél szükségszerűen vesztes lesz. Ha pedig az egyik fél veszít, maga a kapcsolat is sérül.

Transzformációs metaforák

⁸ Wilmot & Hocker: Interpersonal Conflict – 39. old.

Ezek a metaforák segítenek a helyzetet kimozdítani a negatív szemléletből és a pozitív, a teljes megértés felé irányulni. Ha a konfliktusban a szimbolikus *tárgyalóasztalnál* ülő felek a „kerekasztal lovagjai” jelennek meg, akkor ez azt jelzi, hogy a felek számára mindenki egyenlő. Egyesek számára a konfliktus olyan, mint az *ár-apály jelenség*, amely előre megjósolható ciklusokból áll, erőteljes, elkerülhetetlen és nem csak pusztíthat, de felfedhet rejtett kincseket is. Mások számára *tánc*, vagyis közös, ritmikus tapasztalat, ami akár élvezetes is lehet, de ha ügyetlenek vagyunk, akkor pl. rálépünk a másik tyúkszemére. A konstruktív konfliktusban a szituáció *kertjéből* a gyomokat kihúzzák, növényvédő szert alkalmaznak, öntöznek, ha kell, stb. Ha a konfliktus olyan, mint a *zenei improvizáció*, akkor egy jó ötlet, mint új zenei téma merül fel. A disszonancia és harmónia váltakozása izgalmassá teszi a zenét – a konfliktushelyzetet.

Különböző metaforák ütközése a konfliktushelyzetben a konfliktus kiéleződéséhez vezethet, hiszen a konfliktusról alkotott képünk alapvetően meghatározza azt a módot, ahogy a helyzethez viszonyulunk. Ha az egyik fél háborúnak, a másik játéknak, vagy táncnak fogja fel a helyzetet, kevesebb esély van a konstruktív problémamegoldásra.

2.5. Konfliktus stílusok

Versengő stílus

A versengő felek intenzíven bevonódnak a konfliktushelyzetbe. A saját érdekeik érvényesítése az elsődleges cél, a másik fél érdekeinek figyelembe vétele nélkül. A felek feltárják az igényeiket, de a valódi motivációjuk gyakran rejtve marad. A versengő felek kitartóan folytatják a céljaik megvalósítását, és a cél eléréséhez nem válogatnak az eszközökben. Nem hajlandók feladni semmit a céljaikból, de minden eszközzel igyekeznek kényszeríteni a másik felet a saját érdekeltségük elfogadására. Ehhez uralniuk kell a helyzetet és meg kell akadályozniuk, hogy a másik fél tegye ugyanezt. Erre a stílusra jellemző az alacsony szintű rugalmasság, jóllehet a versengő emberek meglehetősen hajlékonyságot mutathatnak a csapattársaik iránt, mikor egy külső csoporttal szemben folyik a harc.

A versengő stílust akkor választják az emberek, ha számukra a konfliktus végkifejlete fontos, és ha az egyetértés elérését más eszközzel nem látják kivitelezhetőnek. A versengés akkor kifejezetten előnyös, ha gyors megoldásra kell jutni, jóllehet, tudatában kell lenni annak, hogy ez a megoldás neheztelést és későbbi ellenállást teremthet.

Elkerülő stílus

Azok, akik elkerülik a konfliktust, alacsony szintű érintettséget mutatnak mind a saját, mind a másik fél részéről, vagy éppen a konfliktusból gerjedő feszültséget, frusztrációt nem bírják elviselni. Az elkerülő stílusnak olyan konfliktusmetafora lehet az oka, amely a konfliktust helytelen, rossz, elvetendő dolognak mutatja. Ebben a konfliktuskezelési eljárásban nem erős az önérvényesítési törekvés és a kapcsolat sem fontos.

Alkalmazkodó stílus

Az alkalmazkodó ember a kapcsolatra összpontosít és a saját érdekei érvényesítését is félre tudja tenni, hogy a kapcsolat ne romoljon. Ha a felek nem egyforma intenzitással vonódnak be a konfliktushelyzetbe és a másik félnek a cél elérése lényegesen fontosabb, mint nekünk, az alkalmazkodás (amellett, hogy ápolja a kapcsolatot) saját pozitív megítélésünket erősíti.

Kompromisszumkereső stílus

Ez a stílus abból a feltételezésből bontakozik ki, hogy a felek egyike sem valósíthatja meg maradéktalanul a célját, ezért egy köztes megoldást kell találniuk. Ez csak úgy valósulhat meg, ha mindegyik fél enged az elvárásaiból.

Együttműködő stílus

Ez a stílus a másik fél érdekeinek elfogadása és tiszteletben tartása mellett igyekszik a saját érdekek érvényesítésére. Az együttműködő célja nem pusztán az önérdek-érvényesítés, de a kapcsolat ápolása is. Ez a stílus akkor lehet működőképes, ha a felek az alapvető célokkal egyetértenek, a módszerekben azonban nem.

2.6. Nemi különbségek, hatások, szűrők

A konfliktusban a helyzetről alkotott szemléletet és a viselkedést befolyásolja a konfliktusba bonyolódó felek neme.⁹ Egyes kutatók (Gayle, 1991) szerint azonban a munkahelyi környezetben a nemi hovatartozás hatása a konfliktusstratégiák megválasztásában elenyésző a többi tényezőhöz, pl. a hatalomhoz képest. Ennek ellenére egy sor kutatás bizonyítja, hogy a férfiak és a nők különbözőképpen *közelítik meg* a konfliktusokat: „...a nők ún. utaló (üzenő, közvetett, célzó, „köntörfalazó”) beszédmódjai, komolyan nem gondolt túlzásainak (...) verbális és érzelmi alapú megnyilvánulásai, a férfiak esetében a szavak és a kifejezések szó szerinti, lényegre törő értelmezései (ún. „egyenes beszédmódjai), melyek megoldás orientáltak, racionálisak, gyakran udvariatlanok, jól tükrözik a nemi kommunikáció jellegzetességeit.”¹⁰ Laboratóriumi kísérletek szerint a férfiak gyakran versengő és hatalmi viselkedést mutatnak, míg a nők gyakran kitérő/elkerülő illetve megegyezésre irányuló módon nyilvánulnak meg. A kutatások azonban ellentmondásos eredményt hoztak abban a tekintetben, hogy a férfiakkal összevetve a nőkre, vagy a férfiakra jellemző inkább a kompetitív viselkedés.

A férfiak inkább hajlanak a kooperációra, ha az aktuális játszma a kooperációt serkenti, azonban ha a versengésre buzdít, akkor inkább hajlanak a versengésre. A nők ellenben inkább a partnerre összpontosítanak és a partner mozgására reagálnak. Reakcióikban rugalmasabbak és stratégiarepertoárjuk is gazdagabb. A nők inkább hajlanak a győztes-győztes konfliktusokra, s

⁹ Wilmot, W. W.- Hocker, J. L.: Interpersonal Conflict, 53. oldal

¹⁰ T.Kiss Tamás: Beszélő viszony – 110. old.

esetükben a versengő konfliktus stílus gyakran a kapcsolat gyengülését eredményezi.¹¹ Érdekes, hogy ennek ellenére több vizsgálat kimutatta, hogy a nők és a férfiak mind a munkahelyen, mind otthon hasonlóan *reagálnak* a konfliktushelyzetekre.

A kultúránk azonban különböző képet sugároz arról, hogy milyennek kellene lennie a férfinak illetve a nőnek a konfliktusban. Noha nincsenek jelentős eltérések, a kutatók azt találták, hogy kevésbé hatékony a konfliktusok kezelése, ha résztvevők viselkedése nem kongruens a nemi szereppel.¹²

¹¹ Wilmot, W. W.- Hocker, J. L.: Interpersonal Conflict, 100. oldal

¹² Folger, J. P.- Poole, S. M.-Stutman R.K.: Working Through Conflict, 82. oldal

2.7. Sztereotípiák

„Az egészséges identitás alapvető feltétele, hogy az ember viselkedéseinek túlnyomó többségében azokhoz a sztereotípiákhoz igyekszik alkalmazkodni, amelyek biológiai neméhez kapcsolódnak.”¹³ A sztereotípiáink áthatják a tapasztalásunk minden területét, s nincs ez másként a nemi szerepekről alkotott tipikus képekkel sem. Az ezzel kapcsolatos „tanmese” rendkívül tanulságos: apa és fia autóval utaznak. Baleset éri őket, amelyben az apa meghal, a fiú életveszélyesen megsérül. A kórházba szállítás után azonnal a műtőbe viszik, ahol egy híres sebészorvos készül a műtéthez. Amikor odalép a műtőasztalon fekvő fiúhoz elsápad és azt mondja: -„Nem műthetem meg ezt a fiút, mert ő az én fiam.” Az esetek többségében meglehetősen nehézséget okoz az olvasónak a rejtvény megfejtése. Hogyan lehetséges ez? Úgy, hogy a "jó menedzser", vagy „kiváló sebész” fogalmaihoz számunkra sokkal inkább kötődik a férfi képe, mint a nőé. A kulcs a feladványhoz innen nézve magától értetődő: a híres sebészorvos: nő, vagyis a fiú anyja.

A kultúránk nyomást gyakorol azokra a férfiakra és nőkre, akik kevésbé férfiasak, hogy alkalmazkodjanak az elvárásokhoz. A kutatások szerint a konfliktushelyzetben megfigyelhető nemi különbségek inkább kulturális, mint biológiai befolyás eredményei. A kultúra közvetíti azokat a szerepeket, amelyeket eljátszunk: a helyénvaló viselkedést, a hatékony stratégiákat. A kultúra tanít meg a nemek különbségeire, bár a kutatás rávilágít arra, hogy ezek a különbségek nagyrészt az elvárásainkból fakadnak. A kultúránk rendkívül erősen befolyásolja a konfliktushelyzetben megjelenő viselkedési mintáinkat.¹⁴ A kísérletek tanulsága szerint a férfiak például inkább törekednek arra, hogy a beszélgetést ellenőrzésük alá vonják és az elképzelésük szerint irányítsák az eseményeket, mint a nők. A nők ellenben hajlamosabbak a konfliktushelyzetből kivonulni. A nemi szerepek és viselkedési minták a kultúrába ágyazottak. Az adott kulturális közeg egyfajta keretet ad a nemi szerepek belsővé válásához. Minthogy a férfiak még a magasan fejlett kultúrákban is több hatalommal rendelkeznek, gyakran nem egyenlő felekként vesznek részt egy-egy interakcióban.¹⁵

A sztereotípikus férfi feladat- és tevékenységorientált, érdekérvényesítő, érzelmileg erős, a sztereotípikus nő kedves, érzékeny a kapcsolatokra, érzelmeit kifejező. A sztereotípiák alapján azt gondolhatnánk, hogy a konfliktushelyzetekben a férfiak nagyon érdekérvényesítő és dominánsak, míg a nők passzívak és együttműködők. A kutatások valóban ezt támasztják alá. (Berryman-Fink & Brunner, 1987). Ezért ér meglepetésként bennünket, ha olyan nővel találkozunk, aki rendkívül agresszívan törekszik érdekei érvényesítésére, vagy ha birkózó alkatú

¹³ Ranschburg Jenő: A nő és a férfi, Budapest, 1998, 136. oldal

¹⁴ Wilmot, W. W.- Hocker, J. L.: Interpersonal Conflict, 53. oldal

¹⁵ Ranschburg Jenő: A nő és a férfi, Budapest, 1998, 96. oldal

férfi tiszteletteljesen bocsánatot kér, amiért véletlenül hozzánk ért. Meglepődésünk oka az, hogy ezek a személyek kilépnek a sztereotipikus szerepükből.¹⁶

A hagyományos férfi szerepre erőteljesen jellemző a dominancia-feszültség. Egy középkorú férfi általában nem csak beosztott, de egyben főnök is, aki már kidolgozta a főnökei agressziója elleni stratégiákat, a hatalom elől meghátrál, és az ő beosztottjai vele szemben viselkednek ugyanígy. Felmerülhet az a kérdés, hogy a túlélést nem fenyegeti-e a dominancia harc? Az állatvilágban megfigyelték, hogy a dominancia küzdelmek jelentős része ritualizált, tehát jelképes küzdelmek, amelyek az egyedek életét ritkán veszélyeztetik, a rangsor azonban, ami a harc tényleges célja, így is kialakul. A dominancia harc a küzdőket győztesre és vesztesekre osztja. Az emberi társadalmakban a hagyományos férfi szerep, amelyre jellemző a család fenntartására irányuló törekvés, a ranglétrán való felfelé haladás motivációja, magasabb helyet foglal el a társadalom érték-listáján, míg a nő általában alárendelődött a férfinak „mind jogi, mind pedig a társadalom érték és szokásrendje tekintetében.” Mára a nő kilépett az otthoni szerepkörből és a „férfi riválisaként hiányos fegyverzettel kezdte el a dominancia-harcot. Nem a képességekkel volt baj, hanem (...) az évezredek alárendelt pozíciónak a személyiségben hagyott nyomai következtében nem csak a férfi adott kevés esélyt a nőknek az otthonon kívüli karrier dominancia-küzdelmeiben, de a nő is magának!”¹⁷

„A hagyományos szerepet betöltő nőket, akikről érzelmileg és másképp függenek a férfiak, például a házastársukat...szeretetre méltónak tartják, míg a státusért és erőforrásokért folyó küzdelemben a nem hagyományos szerepet betöltő nőkben (pl. feministák, karriernők) inkább potenciális riválist látnak a férfiak. Őket kompetensnek, de interperszonális tulajdonságaikban negatívan ítélik.” A nő, mint a karrierjéért küzdő személy helyzetének paradoxona az, hogy ha a nemi sztereotípiáknak megfelelően viselkedik, akkor inkompetensnek tartják, ezért nem jut előre, ha pedig nem a sztereotípiák szerint, akkor elutasítják, és beilleszkedés-képtelennek tartják. „Azokat a nőket, akik sikert érnek el a „férfiak világában”, inkább tekintik nagyon motivátnak vagy nagyon szerencsésnek, mint hogy sikereiket a képességeiknek tulajdonítsák (Heilman és Stopeck 1985)¹⁸ Az általános női sztereotípia azonban nem mindig negatív, sokszor, pl. a szeretetreméltóság és szociális készségek terén a nők magasabb értékelést kaptak.¹⁹

Különbség mutatható ki abban, ahogy a férfiak és a nők a konfliktushelyzetben megjelenő viselkedést látják, értelmezik. A nők hajlamosabbak arra, hogy a személyiséget, az ént a kapcsolat részeként értelmezzék, míg a férfiak inkább önálló, független lényegiségként látják azt. A nemi szűrők befolyásolják a viselkedést, s ilyen módon a konfliktus értelmezését is. A kutatók egy része úgy véli, hogy a női és férfi viselkedés különbözőségének problémája a szerep

¹⁶ Cupach W.R. – Canary D.J.: Competence in Interpersonal Conflict, Waveland Press Inc. 2000. USA 63. oldal

¹⁷ Ranschburg Jenő: A nő és a férfi, Budapest, 1998, 106. oldal

¹⁸ Smith, Eliot R. – Mackie, Diane M.: Szociálpszichológia, Osiris Kiadó, Budapest, 2004

¹⁹ Nguyen Luu Lan Ahn: Nemi sztereotípiák és hatásuk a munkahelyi kapcsolatokra, A munkahely szociálpszichológiai jelenségvilága, 245. oldal

fogalmához kötődik, s nem az eltérő tulajdonságokon alapul, hanem sokkal inkább azon az erős belső késztetésen, hogy betartsuk a nemünkre vonatkozó kulturális előírásokat. Tehát a tulajdonságainkat a nemre vonatkozó interakciós szabályokon keresztül fejezzük ki.²⁰

Sok nemi sztereotípiát meglehetősen pontossággal írja le a férfiak és nők közti különbséget agresszivitás, befolyásolhatóság, emocionális, vagy vezetői stílus terén, azonban a sztereotípiák lehetnek pontatlanok is. Az egyetlen olyan szempont, amelyben valamennyi sztereotípiát pontatlan az az, hogy úgy tűntetik fel, mintha a csoport minden tagjára érvényesek volnának.²¹

2.8. A szervezeti struktúra

A szervezeti struktúra valós, vagy észlelt merevsége a karrierlehetőséget beszűkíti, a motivációt gyengíti, ezáltal a munkavégzés eredményességét csökkenti. A mereven hierarchikus szerveződésű rendszerek vezetői hajlanak a tekintélyelvű irányításra. A beosztottaik iránti megvetésüket, vagy más negatív érzelmeiket gátlástalanabban nyilvánítják ki, akik erre ellenséges érzelmekkel, félelemmel vegyes bizonytalansággal reagálnak. A sértegetés, ami az ilyen vezető megszokott viselkedése a hatalmának érzékeltetését és a beosztott kiszolgáltatottságának kifejezését szolgálja.²²

A felsőoktatási intézmények szervezeti és működési szabályzata fekteti le azokat a korlátokat és lehetőségeket, amelyek megszabják az oktatók karrierlehetőségeit. A Felsőoktatási Törvény és a Közalkalmazotti Törvény sok szabadságot ad az intézményeknek abban, hogy hogyan alakítják ki a belső szabályozásukat. Ezért érdekes volna azt felmérni, hogy a konfliktusok kialakulása az egyes intézmények között milyen különbözőséget mutat, illetve, hogy ez milyen összefüggésben van a belső szabályozásukkal.²³

2.9. Szervezeti kultúra

Kultúrának nevezzük „azokat a folyamatokat és szabályokat, amelyek segítségével eredményeket érhetünk el a szervezetben, és a szervezet imázsát, amely rituálékban, hagyományokban, és szokásokban nyilvánul meg; valamint az ezek alapjául szolgáló értékeket, amelyeket a magatartás fejez ki. Ahol nincsenek normák és értékek, kultúra sincsen. A normák és értékek kerete nélkül eluralkodik az entrópia. Ahol csak standardok és rituálék vannak, és hiányoznak az ezeket megalapozó konzisztens értékek, ott az emberek cinikussá válnak.”²⁴

²⁰ Ranschburg Jenő: A nő és a férfi, Budapest, 1998, 67. oldal

²¹ Smith, Eliot R. – Mackie, Diane M.: Szociálpszichológia, Osiris Kiadó, Budapest, 2004

²² Goleman, Daniel: A társas intelligencia, Nyitott Könyvműhely, Budapest, 2007

²³ Erre jelen kutatás keretében nincs lehetőségünk. Ennek egyfelől az az oka, hogy a beérkezett adathalmaz mennyisége nem tesz lehetővé ilyen differenciálást, másrészt ez a kutatásnak egy egészen speciális irányt szabna, ami túllép a dolgozat keretein.

²⁴ Lövei – Nadkarni: Az örömteli szervezet 87. oldal

A szervezeti kultúra öt dimenzióját (Geert Hofstede, 1991) a hatalmi távolság index, az individualizmus index, a maszkulinitás index, a bizonytalanságkerülés index, valamint a hosszú távú/rövid távú orientáció index alkotja.²⁵

- A hatalmi távolság index a függőségi viszonyokról tájékoztat. Ha ez az érték magas, akkor a beosztott-főnök viszony erősen formalizált, a függőség erős.
- Az individualizmus index azt mutatja meg, hogy az adott csoportban a lojalitás, a csoportérdek dominanciája, vagy a személyes szabadság és teljesítmény méltánylása jellemző.
- A maszkulinitás azokra a társadalmakra jellemző, ahol a nemi szerepek világosan elkülönülnek egymástól, a nemi sztereotípiák erősek, míg a feminin társadalmakban a nemi szerepek átfedik egymást.
- A bizonytalanságkerülés index azt mutatja meg, hogy a csoport tagjai mennyire érzik magukat fenyegetve az ismeretlen, új helyzetek felbukkanásakor.
- A hosszú távú orientáció azokra jellemző, akik az időben távol eső jutalmakra képesek fókuszálni, ehhez kitartást, takarékossgot és más erényeket tudnak felsorakoztatni.

A kultúra erőssége és a dolgozók által érzett büszkeség általában egyenes arányban áll. Azonban ha a kultúra megszabja, hogyan gondolkodjunk a környezetünkéről, az eseményekről, nem leszünk nyitottak, megszűnik a tanulás motivációja. Az autonóm viselkedés akadályává válhat ez. A szervezet merevvé válik, ha egy rituálét csak azért követnek, mert ez a szokás. Amennyiben a szervezeti kultúra alapját képező értékrendszer világosan kifejeződik, a dolgozókat arra inspirálja, hogy azt a mindennapjaik részévé téve gyakorlatba ültessék. Ez a folyamat erősíti a szervezettel való azonosulást és így a büszkeség érzését.

A konfliktuskezelési eljárás a szervezeti kultúra része, s mint ilyen szervesen összefügg a vezetésnek ilyen irányú elveivel, szemléletével, tapasztalataival. Ezeket a kérdéseket a dolgozat végén tárgyalom, hiszen ez már a konfliktuskezelési kompetenciák fejlesztéséről szól.

2.10. Érzelmek a munkában

A hatékony vezetéshez nem csak intelligencia kell. A magas intelligenciahányadossal rendelkezők gyakran híján vannak az érzelmi intelligenciához tartozó képességeknek, kompetenciáknak. Ha a vezető olyan atmoszférát teremt, amelyben a beosztottnak nincs elég mozgástere, hiányzik a bizalom, vagy a konfliktusokat nem képesek építő módon kezelni, szorongás gerjed a munkatársakban. Ennek tartóssá válása teljesen aláássa a vezető kapcsolatait, ami pedig akadályozza a hatékony munkavégzést. Ezzel ellentétben a jó hangulat serkenti a jó teljesítményhez szükséges idegrendszeri folyamatokat. Mivel a stressz által kiváltott hormonok hatása órákig megmarad, kerüljük azok társaságát, akik – vélekedésünk, vagy tapasztalataink szerint – aktívan közreműködtek a szituáció kibontakozásában, azonban szívesen vagyunk azokkal, akik mellett kellemesen érezzük magunkat. „A pszichológia egyik legrégebben megfogalmazott vezérelve is kimondja, hogy a túlzott mértékű szorongásszint aláássa a szellemi

²⁵ Rosengren, Karl Erik: Kommunikáció, Typotex, Budapest, 2004, 150. oldal

képességeket.”²⁶ Amikor a vezető dühösen rátámad a beosztottjára, az többnyire defenzívvé teszi őt, vagyis kerüli a felelősséggel járó feladatokat és magát a vezetőt.²⁷ Ha a kritikához a *személyre irányuló támadás*, gúny, megvetés rakódik, az eredmény: hárítás, a felelősség elkerülése, passzív ellenállás. Dühöt és passzivitást vált ki a konkrétumokat nélkülöző általános kritika, amely nem tartalmaz javító, építő javaslatokat. A munkahelyi konfliktusok listáját a nem megfelelő kritika vezeti, megelőzve a bizalmatlanságot, a személyi ellentéteket, a hatalom és fizetés fölötti harcokat.

Mivel minden dolgozó része az egészet képező rendszernek, jelen esetben a felsőoktatási intézménynek, a szervezet szempontjából kulcsfontosságú a visszacsatolás, vagyis az egyes részek működéséről származó adatok kicserélése.²⁸ A szervezet, mint egész, érzékeny a részekben bekövetkező változásokra, amelyek ilyen módon a rendszer egészére hatást gyakorolnak. Súlyos hibát követ el az a vezető, aki nem vesz tudomást az egyes részegységekben kialakuló, nem megfelelően kezelt konfliktusokról.

Az egyént az énvédő funkció védi azoktól a külső és belső hatásoktól, amelyek „önbecsülését, önértékelését és szociális biztonságérzetét veszélyeztetik.” A védelmező eljárás akkor hatékony, ha a veszélyre adott válasz megfelelő. Egy tekintélyelvű szervezetben, ahol a címeknek, rangoknak nagy értéke és hagyománya van ezek énvédő funkciója jelentős. Megsértésük önértékelési problémákhoz és demotivációhoz vezet.²⁹ Aki megfelelő önbecsüléssel rendelkezik, megbecsülést, jóakaratot áraszt kapcsolataiban. Önbecsülés nélkül lehetetlen olyan kapcsolatot kialakítani, amelyek nekünk is, másoknak is pozitív hatású. A kellő önbecsülés szükséges a hatékony kommunikációhoz.³⁰

A hatékony és örömteli munkavégzés előfeltétele a *fontosságérzet*. Ha ahhoz az érzéshez, hogy fontosak vagyunk legitim úton jutunk, magabiztossá, energikussá válunk, kockázatokat is hajlandók vagyunk vállalni. Ha azonban nem érezzük, hogy fontosak vagyunk, hogy számítunk, akkor agresszívvé válunk, vagy passzivitásba burkolózunk.³¹ A fontosság érzése két forrásból eredhet: a többiek viselkedéséből és a teljesítményünkéből. Akiknél a fontosság érzése a hatalomból fakad vezetői pozícióba igyekeznek kerülni, akik a szeretetből merítik a fontosságérzetet azok a harmonikus kapcsolat megteremtésére törekednek, míg azok akik az eredményekből szűrik le a fontosság tudatát, azok a teljesítményük fokozásával törődnek.³²

Nagyon érdekes jelenség, ami mind pozitív, mind negatív érzelmekkel megfigyelhető a *tükrözés* jelensége. Egy csoport tagjai között szavak nélkül is lejátszódó folyamat ez, amelynek során a legexpresszívabb csoporttag érzelmei átsugároznak a többiekre, s ilyen módon a csoport általános hangulatát befolyásolják. Minél erősebb kapcsolatban vannak egymással a tagok, annál

²⁶ Goleman, D.: A természetes vezető 35. oldal

²⁷ Goleman, D.: A természetes vezető 46. oldal

²⁸ Goleman D. Ézelmi intelligencia 225-227. oldal

²⁹ Horváth Tamás: Az attitűd és a viselkedés kapcsolata a munkahelyen, A munkahely szociálpszichológiai jelenségvilága, 88. oldal

³⁰ Klein Balázs – Klein Sándor: A szervezet lelke, Edge Kiadó, Budapest, 2006, 411. oldal

³¹ Lövey – Nadkarni: Az örömteli szervezet, HVG Könyvek, Budapest 2003, 82. oldal

³² Klein – Klein: A szervezet lelke, Edge 2000 Kiadó, Budapest, 2006, 510. oldal

jellemzőbb lesz a közös hangulat, érzés, érzelem. (Ezt a jelenséget Indiában nagyon világosan megfigyelhettem, amikor egy étteremben ültünk zenésztársaimmal és utunk tréfás történeteit emlegettük fel ebéd közben. Akkorákat nevtünk, hogy az étterem teljes személyzete odagyűlt mellénk és figyelte a „műsort”. Néhány perc múlva ők is hangosan nevettek, pedig egyetlen kukkot sem érthettek az egészből.) A munkahelyen ez a jelenség hasonló módon megjelenik, s ahogy a pozitív hangulat ragadós, a negatív is áttérjed a többiekre. Ezért tulajdonképpen felelősnek kell éreznünk magunkat abban, hogy milyen érzelmi kisugárzással veszünk részt a munkában. Az a nehezen megragadható, de mégis érzékelhető érzelmi hatás, amit a környezetünkre gyakorolunk a saját „termékünk”, még ha tehetetlennek érezzük is magunkat vele szemben.

A csoport teljesítményének minőségében a legfontosabb tényezőnek bizonyult a tagok képessége a *harmonikus légkör* kialakítására. Ez lehetőséget teremt arra, hogy mindenki érvényre juttathassa saját tehetségét.³³ Az érzelmeinkről, attitűdjeinkről, cselekvési, verbális, vagy éppen gondolkodási szokásainkról az az érzésünk, hogy szervesen hozzátartoznak az énünkhöz. Ettől alakulhat ki az a benyomásunk, hogy nem tudunk változtatni rajtuk. Adottságként kezeljük ezeket, s ettől erősen lecsökken a velük szembeni fellépésünk hatékonysága. „Tudjuk, hogy az emóciók másodpercekig tartanak, a hangulatok mondjuk egy napig, míg a vérmérséklet, a jellem évek során alakul ki. Ha tehát meg akarunk változni, nyilvánvalóan az érzelmekkel kell dolgozni, és ez segít a hangulataink megváltoztatásában, amelyek végül módosult jellemként fognak rögzülni.”³⁴

A másik ember hangulatainak, vágyainak, motivációinak tiszta érzékelése lehetővé teszi, hogy megfelelő módon reagáljunk ezekre. A jó vezető rendelkezik az interperszonális intelligenciával, vagyis az embertársaink megértésének képességével, ezen keresztül megtudja, „mi ösztönzi őket, hogyan dolgoznak, hogyan lehet hatékonyan együttműködni velük.”³⁵

A versengés helyett az együttműködés választását előfeltételezi a partner iránti bizalom. A bizalomnak azonban nem csak a versengéssel összefüggésbe hozható helyzetekben van nagy jelentősége, de fontos általában az együttes munkavégzés helyzeteiben, sőt a gazdasági élet egyéb területein is, a cégen belüli és vállalatok közti ügyintézkést egyszerűsítheti, csökkentheti a bürokráciát. (Tarnai 2003)

Személyközi helyzetekben a *bizalom* azt jelenti, hogy meg merjük mutatni gyenge pontjainkat, mert bízunk abban, hogy a másik fél ezzel nem fog visszaélni. Ahhoz, hogy ezt meg tudjuk lépni, ismernünk kell a másik embert. A bizalom a partner feltételezett pozitív tulajdonságaira épül, ezért növeli a kockázatvállalási hajlamot.³⁶ „A legalapvetőbb autonómia, ha megvan a jogunk arra, hogy tévedjünk, és a szabadságunk arra, hogy kísérletezzünk,

³³ Goleman D. Érzelmi intelligencia 239. oldal

³⁴ Goleman D. Romboló érzelmek 231. oldal

³⁵ Goleman D. Érzelmi intelligencia 67. oldal

³⁶ N. Kollár Katalin: Az együttműködés haszna és feltételei a munkahelyi környezetben, A munkahely szociálpszichológiai jelenségvilága, 179. oldal

próbálkozzunk.” Belső motiváció hajt a helyes döntések és eljárások irányába, nem pedig külső kényszer. Ehhez azonban elengedhetetlen a bizalom légkörének megteremtése.³⁷

„A *fűrés* szervezethez kötődő jelenség, amikor egy pozíció betöltőjének alkalmasságát kétségbe vonják, de nem a játékszabályok betartásával, demokratikus módon, hanem amúgy „fű alatt”, sugdolódzás, lejáratás, szabotálás, az utasítások ellazsálása révén. S mivel jelölt mindig akad, aki magát a megfűrt helyére alkalmasnak véli, a hiúság kiapadhatatlan motivációs forrás.” Ezzel a jelenséggel szemben csak a demokratikus vezetési stílus alkalmazása jelent megoldást. A szervezetben olyan közvéleményt kell kialakítani, amely nem ad táptalajt az efféle eljárásoknak.³⁸

„Az *irigység* másokkal való kapcsolataink zavarának terméke.” Kurt Lewin határozta meg az igényszint fogalmát. Vágyainkat, igényeinket a saját korábbi teljesítményünk és az általunk hozzánk hasonlóknak ítélt személyek teljesítménye egymásra hatásából alakítjuk ki. Ahhoz, hogy felmérjük az igényszintünket, összehasonlítási csoportot keresünk, amelynek teljesítményét a közmegegyezésen alapuló vélemény igazolja. Ha ez a csoport a mi teljesítményünket nem ismeri el, irigykedünk azokra, akik viszont elnyerik a viszonyítási csoport elismerését. Nem a saját teljesítményünk értékelésén változtatunk, hanem a másik teljesítményét értékeljük le, s ezzel visszanyerjük lelki békénket. Ezzel természetesen nem jutunk valódi megoldásra, hiszen a valóságtól még messzebb kerültünk. Az irigység olyan lélektani működés, amellyel az egyensúlyi helyzetből menekülünk és feszültséget keltünk ott is, ahol ez nem indokolt. Ez a feszültség hatalmas mennyiségű terméketlen energiát ébreszt föl, ami viszont fölösleges és a kapcsolatokra nézve káros.³⁹

³⁷ Lövey – Nadkarni: Az örömteli szervezet, HVG Könyvek, Budapest 2003

³⁸ Csepeli György: A hétköznapi élet anatómiája- Kossuth Kiadó, 1986, 46. oldal

³⁹ Csepeli György: A hétköznapi élet anatómiája- Kossuth Kiadó, 1986, 70. oldal

3. Konfliktusok az egyetemi hierarchiában

3.1 A „Homo Academicus”

Az oktatás jó ideje nem tartozik a jól fizetett szakmák közé. Azok, akik mégis pedagógiai pályára adják a fejüket, vállalják, hogy a társadalom szemében nem túl magas presztízsű, és ráadásul alulfizetett helyen dolgoznak. Érdekes kérdés, hogy mi képezi a motivációt ehhez?

Az akadémiai elkötelezettség, a tárgy szeretete gyakran fordul elő szak- és egyetemi tanárok esetében. A tanárjelöltek növekvő arányát azonban a hazai elemzők szerint a pályára nem tudatosan kerülők, a pályára sodródók teszik ki.⁴⁰ Aki lemond arról, hogy több pénzt keressen – általában kevesebb – munkával, hogy a „nemzet napszámosa” legyen, vagy valamilyen missziót érez a következő nemzedékek tanítása iránt, élete az információ átadása, a példaadás, stb., vagy éppen nem fűti kellő ösztönzés arra, hogy az erős piaci versenyben starthoz álljon. Ismerek tanárokat, akik a „mester” archetípus megtestesítői, akik a szó pozitív értelmében megszállottak. És tudok megélhetési tanárokról is, akik a PowerPoint látványos segítségével nélkül nem mernek kiállni a hallgatók elé. Ezek a szélsőséges példák nyilvánvalóan a motivációs paletta végpontjai, amelyek között számos nem említett motívum szerepet kaphat abban, hogy valaki tanári pályára álljon. Ezek közül néhányat megvizsgálunk, hogy a személyközi helyzetek pontos térképét fel tudjuk rajzolni.

A *hatalom* érzése olykor egészen biztosan szerepet kap. Az oktató és a hallgató közötti hierarchikus viszony teljesen nyilvánvaló. Ezt, ahogy más vezetők a beosztottaikkal szemben, világosan kinyilvánítják az egyetemek évszázadok óta egyértelmű szimbolikus jelzésekkel: a tanterem felosztása, a katedra kiemelése, stb. Ezek olyan jelek, amelyek a felületes szemlélő számára pusztán racionális megfontolások végtermékei, amelyek a figyelmet koncentrálnak, a hangot jól hallhatóvá a tanárt jól láthatóvá teszik, tehát nem jelentenek többet önmaguknál. Az egyetemek történetét ismerve ez azonban megkérdőjeleződik. A tanár diákok fölötti hatalmának csúcspontját a vizsgáztatás során éri el. A „véreskezű zsarnoktól” a »vajszívű jófejig« sokféle átmenet elképzelhető, illetve tapasztalható. A zsarnok is, a jófej is ugyanazt élheti át akár retteg tőle a diák, akár rajong érte, erős érzelmeket tud kiváltani anélkül, hogy közben veszélybe kerülne, s ezek az érzelmek a hatalmi pozíció termékei.

Az oktatói pálya azonban nem csak azoknak vonzó – szerencsére – akik kisebbségi komplexusokkal küzdve igyekeznek elégtételt venni valamiért, hanem azoknak is, akik fékezhetetlen tudásszomjukat nem kívánják kioltani. Ők azok, akik a munkájukban megtalálják a szenvedélyüket, a hobbijukat, s amikor kutatnak, vagy a diákokkal foglalkoznak, egyáltalán nem fáradnak el, s az idő múlását a hallgatóknak kell jelezni, különben hajnalig megállás nélkül a „flow” élmény extázisában folytatnák a munkát. Ez az alkotói és gondolkodói *szabadság* állapota, ami szintén sajátossága a tanári pályának. A tantárgyi követelmények olyan keretek,

⁴⁰ Kozma Tamás: Kié az egyetem? – Új Mandátum, 2004, Budapest 147. oldal, 130. oldal

amelyet egyetemi szinten meglehetősen szabadon tölthetnek ki. Természetesen a műszaki, orvosi, stb. területek sokkal szűkebb mozgásteret adnak a tanáraiknak, mint pl. a bölcsészkarok. A külső ellenőrzés erősödésével az egyes oktatók egyre kiszolgáltatottabbak lesznek a külső elvárásokkal szemben, s ezzel együtt gyengül az autonómiájuk.

A tanár minden mozdulatával oktat. Olykor több száz diák figyeli, ami egyeseket megbénít, másokat felvillanyoz. A tömeg figyelme mámorító élmény. Ez az élmény önmagában elégséges lehet ahhoz, hogy valaki színpadra/katedrára lépjen. Azok az oktatók, akik sikeres előadásokat tudhatnak magukénak rengeteg pozitív énkép-erősítő pillanatot élhetnek át.

Az egyetemi karrier ismertséget, *hírnevet* hozhat az oktatónak, aki a szakmájának a legmagasabb szintű tudora. Ez anyagilag, erkölcsileg, és érzelmileg is kielégítheti az oktatót. A hírnév olyasmi, ami nagyon irigylésre méltó dolog lehet. Aki rendelkezik vele, az gyakran kerülhet abba a helyzetbe, hogy azok a társai, akik akár képességeik, akár más korlátok miatt lemaradtak, féltékenyek lesznek a sikereire. Ezzel megküzdeni ugyancsak nem egyszerű feladat.

Azok, akik valamely téma kutatásának szentelik az életüket olyan ösvényen járnak, amely néha teljesen ismeretlen nem csak az ő számukra, de az egész tudományos világ számára. Az ő helyzetük különösen érdekes. Kicsit hasonló azokhoz a művészekhez, akik kitörnek a kor megszokott és kanonizált kereteiből és mernek valami teljesen újat alkotni. A kutató ki van téve a szakma kíméletlen bírálatának, de különösen a kollégák kritikáinak. Aki új úton jár, nem tudhatja, hogy hová jut, hogy eljut-e valahová egyáltalán. Ranschburg Jenő egy beszélgetés során bevallotta, hogy öregkorára kénytelen volt belátni, hogy amit a prenatális időszakról egész életében gondolt és oktatott az nem igaz. Tette ezt az új tudományos eredmények tanulmányozása hatására. Hatalmas lelkiező kell ahhoz, hogy egy ilyen lépést meg tudjunk tenni, s erre nem mindenki képes. Ugyanakkor azok a tudományos felfedezések, amelyek lehetővé tették, hogy most számítógépen írjam a dolgozatomat az olyanoknak köszönhető, akik el merték hinni, hogy például repülhet olyasmi, ami nehezebb a levegőnél. Ehhez forradalmárnak kell lenni, aki akkor sem nyugszik bele az eddigi »tudományos tényekbe«, például abba, hogy a gyermekágyi láznak a hullafogdosáshoz semmi köze, ha ezzel szembekerül a kor tudományos világának teljességével. A lángoló lelkű, forradalmár alkatú személyiség nem a kompromisszumképességről híres, ezért a merev struktúrájú, nehezen változó szervezetekben nehezen viselik el. Azok a kutatók, oktatók, akik ilyen mentalitást hoznak a rendszerbe, minduntalan akadályokba fognak botlani. Ezzel a helyzettel és azokkal, akik a stabilitást fontosabbnak tartják, meg kell tudni küzdeni.

Nem az oktatói pálya motivációs hátteréhez kötődő jellegzetesség a *sértődés, sértettség és annak elkerülése*, de úgy tűnik, szorosan hozzátartozik az egyetem kommunikációjához. Hat éves egyetemi munkám során azt figyeltem meg, és ezt számos alkalommal szóvá is tették, hogy „vigyázni kell, mert a professzorok érzékeny lelkű emberek”. Ebből aztán sokszor meglehetősen nyakatekert kommunikáció szövődött. Ha nyíltan nem lehet kommunikálni, a közlés sejtetéssé silányodik, ahol a félreértések esélye megnő. A professzorok úgy tűnik tényleg

érzékenyek, s ezt a jelenséget Goleman nagyszerűen írja le az érzelmi intelligenciáról írt, e dolgozatban többször felhasznált könyvében. A magas IQ egyáltalán nem garantál magas EQ-t.

„Rang- és címkórság” – így nevezik az egyetemek falain belül terjedő ragályt, ami a „beteg” észlelését rendkívüli mértékben leszűkíti és kizárólag azokat a személyeket engedi be a tudatba, akik legalább azonos pozícióban vannak vele. Az egyetem gyártja a címeket, ami a sikerélményhez jutás egyik lehetséges forrása. Lehetővé teszi, hogy megerősítsük önbecsülésünket, identitásunkat, hiszen még a nevünkhöz is hozzátapad az elért, megvalósított cím. „Az ún. akadémiai rangok – egyetemi-főiskolai fokozatok (mögötte nem ritkán az ún. diplomákkal és más elismervényekkel) Bourdieu szerint a „homo academicus” igazi harci területe.”⁴¹

3.2. A kutatás kérdéses pontjai - a rangsor

„Az ember veleszületetten státusz-kereső, rangsorképző lény.”⁴²

A hierarchikus rendben élő állatközösségekben a nőstények általában a hímeknek alárendelt helyzetben vannak. Például a páviánoknál, ahol a „társadalmuk” merev rangsorra épül, a hímek már serdülőkorukban kiosztják a fontos ranghelyeket. A nőstényeknek viszont a közösségen belüli harmónia megőrzésében, a csoportkohézió fenntartásában van kiemelt szerepük. Ebből arra lehet következtetni, hogy őseink meglepően hasonló módon éltek, és a magasabb státusz megkaparintására irányuló törekvést génjeinkben hordozzuk. Vizsgálódásunk terepe szempontjából lényeges és érdekes a rangsor problematikája, hiszen az egyetemek erősen hierarchikus szerveződések, ahol a szakmai tudás képezi az egyik fontos rangsorképző tényezőt. További tényezők például az intézményben eltöltött idő, tudományos aktivitás, kapcsolati tőke, elfogadottság stb.

Az egyes diszciplínákban sajátos alá-fölérendeltség érvényesül. Ez alakítja ki a javak és hatalmak szétosztását, megszerzésük szabályait. E javak megszerzése határozza meg az oktatók, vagy egyes csoportok lehetőségeit, így a tudományos karrierjét. Ilyenek a kutatási megbízások, pályázati sikerek, könyvkiadás, személyzet biztosítása, tudományos rangok.

E rangok szerepének megértéséhez hasznos lehet, ha felidézzük az egyetem kialakulásának gyökereit. „A „céh” szó latin megfelelője *universitas*, ennél fogva az új céhet is így hívták (a középkorban); ebből lett az egyetem német (és sok más európai) nyelvű elnevezése.” Az egyetem akörül a kérdés körül jött létre, hogy ki jogosult meghatározni, hogy kiből legyen oktató? Az egyetem egyik legfontosabb jogává vált, hogy az oktató döntheti ezt el. A kézműves céhek hierarchiája három fokozatú volt: tanonc, mesterlegény, magister, vagy mester. Igyekeztek a termékeiket egységesíteni, hogy a minőségbiztosítási követelményeknek eleget tudjanak tenni – ezzel garantálták, hogy nem lesznek egymás konkurensei. Az egyetemek

⁴¹ Kozma Tamás: Kie az egyetem? – Új Mandátum, 2004, Budapest 147. oldal

⁴² Ranschburg Jenő: A nő és a férfi, Budapest, 1998, 94. oldal

pedig követték ezt a mintát. A tudást jól kezelhető egységekbe, tudományos fokozatokba osztották. A fokozatokkal pedig létrejött az egyetemi hierarchikus rend, amely a magasabb fokozattal rendelkezőnek magasabb rangot, tekintélyt biztosított. Az egyetemek kiharcolták az öngazgatás jogát, ami azt jelentette, hogy a főbenjáró bűnök elkövetőit is csak az egyetem előjárója, a rektor ítélhette el.

„Meglepő, hogy a mai Bologna-folyamat mennyire ismétli a középkori egyetem alap gondolatait, természetesen a fejlődésnek egy magasabb szintjén: alapvető célkitűzései között visszaköszönnek olyanok, amelyek már a középkorban is természetes követelmények voltak.”⁴³

Bár fent idézett könyvében azt írja, hogy a céhszerűen szerveződő egyetemeknek négy alapvető hibájuk van, amelyek magának az egyetemnek a szerkezeti merevségét előidézik. Az első a fokozatot szerzők számának exponenciális szaporodása. Ez azért törvényszerű, mert a hallgatók pénzt jelentenek, s ez egyben a második törvényszerűség. Az 1700-as években már megállapították, hogy problémát jelent az, hogy nem utasíthatják el a gyengén teljesítő hallgatót, vagyis gyengül a tudományos fokozat rangja. A harmadik hiba az öngazgatás. Ez azért jelenthet problémát, mert „a többség semmi újat nem akar”, vagyis a reformer szembe kerül a többséggel, ami nyilvánvalóan viszályt szít. (Egy műszaki területen dolgozó professzor, aki a gyakorlati életből pályázott és nyert el oktatói állást, arról számolt be, hogy az egyetemen is azt a vitalitást, lendületet szeretne volna továbbvinni, amit a „odakinn” megélt, de erre az egyetem nem volt vevő. Úgy érezte, szinte lefogták a többiek, akik a „szervezetben” szocializálódtak.) A negyedik hiba: a professzori kar meghívás után történő kiegészülése. Ez azt eredményezi, hogy a kar olyannal egészül ki, aki nem veszélyezteti a már bent levők hatalmát, pozícióját, stb., tehát kevésbé jó tudósok. Más szóval távol tartják az eredeti gondolkodókat, mert az eredetiség rendkívüli jellemvonásokkal is jár, ami nem feltétlenül kellemes. Ez tehát a rosszabb utódlás, a kontraszelekció törvénye. „Az egyetemi hierarchia nem kedvez azoknak a jellemeknek, akik hajlamosak a felsőbbiséggel szembeni ellenállásra. Előnyben részesíti a szociálisan alkalmazkodó személyiséget.”⁴⁴ Ezekből egyenesen következik az egyetemek megmerevedése. Párizsban az egyetemen nem céhszerűen szerveződő kollégiumot egy parasztfiú alapította: Robert de Sorbon...

Ha a társadalmak szerveződését összevetjük az egyetemi struktúrával, azt vehetjük észre, hogy az egyetemek a mai napig a feudális társadalmi berendezkedéshez hasonlóan alakultak. A rendszer élén a rektor áll. A középkorban, Párizsban rövid időre, 1 hónapra-6 hétre választották, s csak lassan terjesztették ki hosszabb időre, nagy ritkán két évre, mivel az egyetemek féltékenyek voltak jogaikra, és mint a demokratikus szerveződések általában, idegenkedtek attól, hogy a szuverenitásukat hosszabb időre egyetlen személyre ruházzák. Bolognában pl. a rektor csak kivételes esetben került ki a tanárok közül, általában diákok közül választották.⁴⁵ Ma a rektori megbízatás 4 évre szól és az újraválasztás lehetőségével élve ez az idő akár 8 év is lehet. A rektor hatalmi pozícióját az iroda berendezésében, a drága és tekintélyt parancsoló méretű cégaútó

⁴³ Barakonyi Károly: Rendszerváltás a felsőoktatásban, Akadémiai Kiadó, 2004

⁴⁴ Siegfried Bar: A Céh 266. old.

⁴⁵ Barakonyi Károly: Rendszerváltozás a felsőoktatásban, 29. oldal

sofőrrel történő kizárólagos használatában, a talár és lánc viselésével, stb. teszi egyértelművé. Ez utóbbiak utalnak az egyházzal való korai kapcsolatra, amely szintén köztudottan erősen hierarchikus intézmény. A középkor alkonyával a megismerhető világ objektív tanulmányozása egyre dominánsabbá vált az egyetemeken, de az az évezredes beidegződés, amely az egyetemet végtelenül nehezen változó struktúrává tette, mind a mai napig nem látszik oldódni.⁴⁶ A professzorokat övező misztikus dicsfény az egyetemeken kívüli laikusok csodálatából és a belső, alacsonyabb szinteken álló kollégák tiszteletéből szövődött. A tudás fellekvára mindig is rejtélyes világ volt azok számára, akik az itt őrzött és tanított információkhoz nem fértek hozzá. Önálló univerzumként változtak, vagy éppen álltak ellen a változásnak a világban zajló állandó átalakulástól függetlenül.

Az egyetemek vezetőit manapság természetesen demokratikus módon választják. Az ok, amiért a középkori viszonyokat felemlegettük az a „genetikai örökség” gyanúja. Az egyetemekre máig jellemző a kiművelt, formai elemekben gazdag rítusok szeretete. E szertartásos elemek hozzátartoznak a cég kultúrájához, de ha a bennük levő valódi értékek elpárolognak és a formák kiüresednek, a dolgozók cinikussá válnak. Ekkor a szertartások a belső feszültségeket elleplező díszletekké satnyulnak, amelyek mögött mély konfliktusok húzódnak.

Az egyetem vezetése

Az egyetem vezetése (amely menedzser-jellegű és gazdasági és politikai érdekek érvényesítését szükségessé tevő ténykedés) és oktatói tevékenysége (amely alatt a tudás hagyományos értelemben vett átadását értjük) két teljesen jól elkülöníthető funkció. Ez a konfliktusok kialakulása szempontjából fontos tényezővé válhat, például amikor egy oktató vezetői státuszba kerül. A változás természetesen nem feltétlenül vezet konfliktusokhoz, de mivel az oktató, aki a saját szakterületén és tanári, oktatói képességei terén kimagasló teljesítményt nyújthat, nem biztos, hogy menedzserként is ilyen kiváló. A vezetés teljesen más jellegű kompetenciákat kíván, mint az oktatás. Ha az új vezető ezekkel a kompetenciákkal nem rendelkezik, szinte biztos, hogy a konfliktusokat nem lesz képes pozitív irányba terelni. Ebből pedig rossz munkahelyi légkör, elégedetlenség, veszekedés, stb. bontakozik ki.

Magyarországon elindult egy spontán folyamat, amelynek eredményeként új felsőoktatási vezető elit kezd kialakulni. A hosszú vezetői ciklusok és az újráválaszthatóság természetesen akadályozzák a vezetés dinamikusságát, rugalmasságát, amely a menedzsment-jellegű irányításnak jellegzetessége kell legyen. „Egy-két kísérlet történt, (...) hogy a menedzsment-ismeretek terjedjenek a felsőoktatási döntéshozatalban résztvevők között is, de az ilyen programokra nem alakult ki a kellő kereslet: a választott vezetők nem érezték szükségesnek...”⁴⁷

⁴⁶ Siegfried Bar: A Céh

⁴⁷ Drahos Péter: A felsőoktatási integráció hatékonyságának jelentősége. In: Integráció a felsőoktatásban. Oktatási Minisztérium, 1999

A felsőoktatás egészére jellemző, hogy a vezetés/menedzsment három szinten működik. Legfelső szinten az Országgyűlés, Oktatási Minisztérium, kormány alkotja az állami szintű vezetést, középső szinten az intézményt vezető elvek találhatók: misszió, célok, stratégiák, majd pedig az operatív szinten a végrehajtó hatalom képviselői állnak: rektor, rektorhelyettesek, kari vezetők (dékánok, helyetteseik), az igazgatási apparátus tagjai, gazdasági vezetők, szatellit egységek vezetői, stb.⁴⁸

Az oktatói hierarchiában a dékánok, tanszékvezetők, docensek, adjunktusok, tanársegédek, PhD hallgatók, tanszéki munkatársak, óraadók alkotják a „piramist”. Az intézmény csúcsán álló vezető/rektor ritkán kerül közvetlen konfliktusba a dolgozókkal. A kari vezetőknek több alkalmuk van a személyes találkozásra, de az oktatók többsége az interperszonális helyzetek és ilyen módon a konfliktusok többségét tanszéki közegben tapasztalják.

Története során a középkori egyházi egyetemektől a mai modern intézményekig írott és íratlan törvények sora szabályozta az oktatók útját a segédtanárságtól a professzori katedráig, jellemzően meglehetősen szigorúan. A régi időkben a fiatal, kezdő tudós a ranglétra legalsó fokán, a társadalmi, tudományos és intézményi elismertségnek sem anyagi sem erkölcsi nektárját nem élvezhette. Ez tulajdonképpen nem változott jelentősen. Az oktatás hierarchiája abból az egyszerű tényből fakad, hogy a tudás nem demokratikus jelenség. Az információ birtokosa nyilvánvaló fölényben áll azzal szemben, aki nem rendelkezik vele. Ez az alapelv az egyetemek szerkezeti merevségének ideológiai alapja. Ebben az erős struktúrában az egyes személyek státuszbeli előmenetele természetesen szigorú szabályokhoz kötött. Az intézményi struktúra piramis-jellegű, az oktatók száma – természetesen – korlátozott. A magasabb tudományos fokozattal rendelkező és hierarchiában magasabb szinten levő oktatók magasabb jövedelemhez jutnak. Ameddig a legtöbb tudás birtoklását képviselő professzor be tudja tölteni a hivatalát és erre törvény adta lehetősége van, a fiatal kollégák, még ha szakmailag legalább olyan képzetek is, nem tudnak feljebb jutni, s ennek következtében nem részesedhetnek a magasabb státusz erkölcsi és anyagi előnyeiből sem. A fiatal, tehetséges oktatók, az idősebb, magasabb szinten állók és a kezdők között kialakul a küzdelem, a fiatalok között pedig a rivalizálás a magasabb státuszért. Ez lesz az, amit konfliktusdefiníciónkban *ritka forrásnak* tekinthetünk.

A konfliktushelyzetek kezelési módját sok személyes jellegzetesség határozza meg, például azok a belső képek, amelyet a konfliktusról alkottunk: a konfliktus-metaforák. A kutatásomban szerettem volna megtudni, hogy vajon kimutatható-e jellemző különbség az oktatóknál kor és nem szerint e metaforák megoszlásában. Ez a kérdés azért érdekes, mert egyfelől a nemi sztereotípiák, másfelől a generációs különbségek jelentősen befolyásolhatják a konfliktusra adható tipikus válaszainkat. Az idősebb generációk a fiataloktól jelentősen eltérő módon szocializálódtak. A tantestületeken belüli generációs különbségek a feszültségforrások között jelentős szerepet kapnak. A kezdő oktatók lenézése, riválisként való megítélése jelentősen

⁴⁸ Barakonyi Károly: Rendszerváltás a felsőoktatásban, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2004, 215. oldal

ronthatja a két generáció közötti harmonikus együttműködést. A fiatalok, akik viszont a „seniorokat” nézik le, konzervatívnak, merevnek ítélik őket, s ezzel stigmatizálják az idős nemzedék oktatóit.⁴⁹

A rendszerváltás előtti és utáni időszak között nem csak társadalmi és gazdasági különbségek vannak, de azok a technikai vívmányok, amelyek a '70-es években még utópiának számítottak, mára a mindennapi valóságunk szerves részét képezik. Ezek a kommunikációs szokásainkra is nyilvánvalóan hatást gyakorolnak. Tudjuk, hogy az internet térhódításával a kommunikáció jelentős csatornájává vált. Vajon az érzelmi intelligenciánk, s ezzel együtt a konfliktus-kezelő képességeink is olyan ütemben változtak, mint a technikai környezetünk? Vajon azok, akik egy egyszerűbb, jobban áttekinthető, de erősebben kontrollált világban nőttek fel és éltek le az életük nagy részét, máshogyan látják a konfliktust, mint azok a fiatalok, akik a világháló virtuális testvériségének egyenrangú tagjaiként élik meg önmagukat, ahol az alá-fölé rendeltségnek nincs akkora jelentősége?

A felsőoktatás manapság zajló átalakulásával a hagyományos tanszéki struktúrát lassan felváltja a department-rendszer. Ezzel az „elaprózott, merev, oktatási és kutatási szempontból nehezen átjárható kis hagyományos tanszékek” helyébe nagyobb létszámú, oktatásra specializálódott department kerül. „Ha egy oktató belső terhelésátirányítás után sem találja meg a helyét (és a finanszírozás által elismert terhelését), egy bizonyos idő után (vagy szerződése lejártával) feleslegessé válik.” A hagyományos struktúrában az oktatók „foglalkoztatási nyomása felülírja az oktatási szükségleteket, a tényleges társadalmi igényeket.”⁵⁰ Az idézett könyv meglehetősen cinizmussal fogalmaz: „az oktatók számos leleményes módon növelik óraterhelésüket”, ami a választható tárgyak, specializációk és szakok „túlburjánzásához” vezet. Ez nyilvánvaló konfliktusforrássá válik, mihamarabb az új struktúrát bevezetik. A pozícióért, oktatói státuszért vívott küzdelem egyre kiélezettebb lesz.

3.3. Rivalizálás – együttműködés⁵¹

„Az erőszakos hatalomra leginkább várható reakció a beosztottak között felerősödő vetélkedés és rivalizáció.”⁵²

Az egyetemi oktatói rendszer előfeltételezi az együttműködést, hiszen nélkül nem tölthetné be a funkcióját. A kooperatív csoportokra jellemző, hogy mindenki felelősséget érez mindenki teljesítményéért. Egymás támogatása itt éppolyan fontos cél, mint magának a feladatnak az elvégzése. Az együttműködés jóllehet ésszerű, nem törvényszerű. Ha a forrásokért folytatott küzdelem elhalványítja a közös célt, a konfliktusok kimenetele destruktív irányt vesz. Fontos tudni, hogy a munkahelyi légkör a dolgozók számára vajon erősíti a kreatív megnyilvánulásokat,

⁴⁹ Zrinszky László: Pedagógusszerepek és változásai – ELTE BTK Neveléstudományi Tanszék Budapest, 1994.

⁵⁰ Barakonyi Károly: Rendszerváltás a felsőoktatásban, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2004, 216. oldal

⁵¹ N. Kollár Katalin: Az együttműködés haszna és feltételei a munkahelyi környezetben, A munkahely szociálpszichológiai jelenségtárája, 190, 185. oldal

⁵² Gordon, Thomas: Vezetői Eredményesség Tréning V.E. T. Gordon Könyvek 2000, 178. oldal

vagy éppen gátolja. A munkáltatónak jól felfogott érdeke, s ez különösen az egyetemi közegre igaz, hogy a dolgozók együtt tudjanak működni, bizalommal fordulhassanak egymáshoz, és ötleteiket, gondolataikat szabadon megosszák egymással. Ha a versengés megmérgezi a légkört, senki nem szívesen szivároztatja ki a gondolatait, egyszerűen azért, mert nem akar alulmaradni. A magasabb pozícióban levőnek tulajdonképpen nem közvetlen érdeke, hogy támogassa a fiatalokat. Ha ezt teszi, erősíti a bizalom légkörét, segíti az utána következő tehetségek feljebb jutását. Ez akkor sem magától értetődő, ha tudjuk, a magasabb pozícióból a kiesés, alázuhanás gyakorlatilag lehetetlen. (Itt természetesen nem a vezetői státuszokról, hanem az oktatói hierarchia magasabb szintjeiről van szó.) Azok az oktatók, akik problémásnak élik meg az együttműködés kérdését a munkahelyükön, azt élik meg, hogy a szakmai féltékenység tönkreteszi légkört, megbénítja a hatékony munkavégzést.

Korábban olyan elméletek születtek, amelyek kizárták a versengés és az együttműködés együttes előfordulását. A kilencvenes évek végén történt paradigmaváltás e téren. „Az együttműködve versengés azt jelenti, hogy a felek a kölcsönös veszteség, vagy az egyoldalú nyereség helyett az együttműködés és versengés olyan kombinációját valósítják meg, amelyben optimalizálják az elérhető nyereséget.” Az ilyen jellegű tevékenységnek előfeltétele, hogy megtanuljunk az erőforrásokért oly módon versengeni másokkal, hogy eközben azokat ne idegenítsük el. Ez akkor valósulhat meg, ha segítünk másokat a saját szükségleteik kielégítésében, de eközben fontosnak tartjuk és figyelembe vesszük a saját szükségleteinket is. A kutatások szerint abban az esetben, ha az emberek folyamatos kapcsolatban állnak egymással, akkor az érdeket leginkább a TFT-stratégia szolgálja, vagyis amikor versengésre versengéssel, kooperációra kooperációval válaszolunk, és a stratégiánkat rugalmasan váltogatjuk. Charlesworth (1996) kutatása szerint az asszertív és kooperatív versengés az evolúciósan legstabilabb stratégia.

Sokáig úgy vélték, hogy a versengés minden esetben konfliktushoz vezet, ami veszélyezteti a magas szintű teljesítményt. A kutatások szerint valóban a versengés okozza a legtöbb munkahelyi konfliktust a munkatársak között, ezért a vezetők a legproblémásabb vezetői nehézségüknek a versengési konfliktusokat tekintik. Azonban a konfliktus nem vezet feltétlenül teljesítménycsökkenéshez. Hogy milyen irányba tereli a konfliktus a teljesítmény alakulását az dönti el, hogy maga a konfliktus milyen szinten zajlik: kognitív szinten, vagyis gondolatok, ötletek összecsapásáról van szó, vagy személyeskedő, vagyis érzelmi síkon. A megfigyelések szerint a kognitív konfliktus növeli a teljesítményt azáltal, hogy új ötletek megjelenését segíti elő, fokozza a kreativitást. Az érzelmi síkra terelődő konfliktus azonban merev fehér-fekete gondolkodást idéz elő, a figyelmet beszűkíti, a gondolkodás komplexitása gyengül. Az energia nagy része magára a konfliktusra irányul. Ezért az a cél, hogy a kognitív konfliktust és versengést intenzifikáljuk, míg az érzelmi konfliktust csökkentsük. Ennek egyik lehetséges

módszere, ha a vitatott állásponttal nem azonosulunk hangsúlyozottan, ezért a saját identitásunkat, arcunkat nem fenyegeti veszély, ami ellen védekeznünk kellene.⁵³

A szervezeten belüli versengés fokozhatja a teljesítményt, ezáltal segíti a szervezet hatékonyságát. A versengés tárgya lehet pénz, hatalom, státusz, megbecsültség, stb. Konstruktívnak akkor tekinthetünk egy versengési folyamatot, ha az „pozitív élvezetes élmény, amely megnöveli a teljesítmény iránti erőfeszítést, pozitív emberi kapcsolatokkal és pszichés jólléttel jár.” Destruktív minden olyan versengési folyamat, „amely a csoporton belül ellenségeskedést szül és károsan befolyásolja a teljesítményt és a produktivitást.”⁵⁴

⁵³ N. Kollár Katalin: Az együttműködés haszna és feltételei a munkahelyi környezetben, A munkahely szociálpszichológiai jelenségvilága, 190. és 204. oldal

⁵⁴ Fülöp Márta: Egyéni és csoportversengés a munkahelyen, A munkahely szociálpszichológiai jelenségvilága, 215. oldal

4. A kutatás módszere

4.1. A dolgozat kulcsfogalmai

Dolgozatomban a kutatási eredmények alapján bemutatom a felsőoktatási intézmények oktatói, kutatói körében a személyközi helyzetekben létrejövő konfliktusokat, az oktatók általános problémátudatát, a szervezeti struktúra észlelt merevségéből adódó konfliktushelyzeteket, a jellegzetes konfliktus-metaforákat, az együttműködés és rivalizálás kérdéskörét, a szervezeti struktúra érzékelt merevségét, a kor, a főnök-beosztott viszonyát a konfliktusokhoz, s a tipikus konfliktus stílusokat. Ezeket a korosztályok és nemek szerinti megoszlásban tárom fel.

4.2. A téma lehatárolása

A dolgozat a felsőoktatási intézményekben kialakuló konfliktushelyzeteket tárgyalja, és annak ellenére, hogy sokszor hivatkoztam a konfliktusok működőképes megoldási lehetőségeire, azokat részleteiben nem tárgyalom. A kutatás eredményeinek feldolgozásakor pusztán a tények feltárására és az okok felkutatására koncentráltam.

A kutatásom során nem foglalkozom az egyes felsőoktatási intézmények közötti különbségekkel. Egyfelől azért, mert a vizsgálati anyag mennyisége ezt nem teszi lehetővé, másfelől ezek a különbségek az intézmények közötti versengésnek szolgáltatathatnának alapot.

Noha terveztem, nem foglalkozom az egyes tudományterületekről beérkezett válaszok különbségeinek elemzésével, vagy azzal, hogy azok esetében, akik nem azon a tudományterületen dolgoznak, ahol a diplomájukat szerezték hogyan alakul a konfliktusok problematikája. Ennek részben az az oka, hogy –jóllehet meglehetősen sok adat gyűlt össze, - ehhez mégsem elég. Másrészt a vizsgált kérdések száma így is megközelíti a szakdolgozat optimális kereteit.

Nem foglalkoztam a bolognai folyamattal kapcsolatba hozható jelenségekkel. Ehhez összehasonlító vizsgálatot kellett volna végezni. A kutatás célja a jelen állapot felmérése volt.

Egyik válaszadó e-mailen jelezte, hogy a kutatásomban használt kérdőív nem tesz különbséget e két terület között, jóllehet egészen más személyközi helyzetek adódnak tanszéki, illetve kari szinten. Valóban, a kérdőívet tovább lehetett volna differenciálni, hogy a szervezet különböző színtereit vizsgálhassuk.

4.3. A dolgozat munkahipotézise

A felsőoktatási intézmények működését szabályozó rendelkezések és az intézmények jellegéből és történetéből adódó struktúrák a hierarchia mind horizontális, mind vertikális irányában konfliktushelyzeteket teremtenek, amelyek hatékony kezelésére nem megfelelően képesek. Ha az oktatók konfliktusokkal terhesnek élik meg a munkájukat, akkor a konfliktusokat nem kezelik megfelelően, tehát célszerű lépéseket kezdeményezni ennek kiküszöbölésére, illetve orvoslására.

4.4. A kutatás eszköze⁵⁵

Dolgozatomban a felsőoktatási intézmények oktatóinak konfliktusészlelését, megoldási készségeinek felmérését mutatom be. A kérdőívvel kapcsolatban 61 hazai felsőoktatási intézményt kerestem fel. A megkeresést először a főtitkárokkal folytatott telefonos egyeztetéssel indítottam, majd elküldtem nekik a leveletem a kérdőív weboldal-linkjével és a kutatás néhány fontosabb pontjával. Ez a módszer azonban nagyon lassúnak bizonyult, ezért később előzetes telefonálás nélkül névre szóló leveleket küldtem ki a főtitkároknak. (A levelek a III. mellékletben találhatók.) A kérdőívet a lezárás időpontjáig 481 személy töltötte ki, ebből a nem oktató/kutató státuszú személyeket, valamint a kontrollkérdésekre nem konzekvensen válaszolókat kivéve 279 értékelhető maradt, 17 felsőoktatási intézményből. A csak e-mailen felkeresett felsőoktatási intézmények jelentős része nem válaszolt, csak abból tudtam meg, hogy továbbították a leveletem, hogy az adott intézménytől jöttek kitöltött kérdőívek. Egyes intézmények vezetőitől a kutatásom engedélyezését bátorító szavakkal adták tudtomra, ami rendkívül jól esett. Egyesek kikötötték, hogy az intézményükre vonatkozó kutatási eredmény nem jelenhet meg az intézmény nevével. Ezt megígérve engedélyezték a kutatást. A Debreceni Egyetem főtitkárával telefonon próbáltam felvenni a kapcsolatot, de ez nem sikerült. Oda nem jutott el a kérdőív.

Az, hogy a Nyugat-magyarországi Egyetem oktatói a kérdőívek harmadát töltötték ki, kifejezett örömmel tölt el. Egyrészt azért, mert a levélből kiderült, hogy ez a saját dolgozójuknak a munkája, amiért talán felelősséget éreztek, vagyis a kutatásban a saját intézményük életének javítását látták. Talán ebben segített az is, hogy a levélbe beleírtam, hogy a kutatást a főtitkár asszony támogatja. Az intézményben nem hiszem, hogy általánosan ismert volnék az oktatók körében, ezért a személyes kapcsolat ebben az esetben nem játszott fontos szerepet.

Érdekes kérdés, hogy vajon az olyan nagy múltú, híres egyetemek, mint pl. a SOTE miért nem vettek részt nagyobb számban a kutatásban, jóllehet tudom, hogy a kérdőív eljutott az oktatóikhoz. A kutatás valóban kényes területre kérdez rá, ezért tulajdonképpen nem lepődtem meg, hogy nem ezrek válaszoltak a kérdésekre. De mégis. Ha ez egy olyan ügy, amire nem „illik” rákérdezni, akkor a névtelenség leple alatt mindenki elmondhatta volna a legféltebb titkait is. Mégsem ez történt. Az egyetem újításokkal és változásokkal szembeni ellenállása abban mutatkozik meg, hogy azok, a személyek, akik alkotják nem érdekeltek abban, hogy bármi megváltozzon, még akkor sem, ha ez a változás esetleg pozitívabb irányt venne. Kollégáim, - akik egyébként nem oktatók, ezért bizvást kifejezhették kutatásommal kapcsolatos érzéseiket - mind azzal lelkesítettek, hogy olyan területet kutatok, ahol sok rejtett feszültség lehet. Persze viccesen hozzátették, hogy „miért is akarom magam kirúgatni?” Nos, a válaszadó nálam sokkal kényelmesebb helyzetben volt: egyszerűen csak ki kellett választania az érzéseinek leginkább

⁵⁵ Majoros Pál: A kutatómódszertan alapjai – Perfekt Rt
Szabó Katalin: Kommunikáció felsőfokon – Kossuth Kiadó, Budapest, 2001

megfelelő válaszokat. Passzívak voltak, vagy féltek? Ki tudja? Az a tény, hogy a kérdőívre 481 válasz érkezett, számomra azt igazolja, hogy a kérdés érdekelte az oktatókat.

A kisebb főiskoláktól érkezett néhány visszajelzés arra vonatkozóan, hogy a válaszok alapján vissza lehet majd keresni a válaszadót. Tehát a félelem ebben az esetben kifejezést is nyert, holott nem tudok olyan racionális okot, ami arra késztetne, hogy kinyomozzam, ki adott negatívabb válaszokat. Előfordult, hogy egyes intézményekből csak egy-egy válasz érkezett, azt is kiszűrte a két kontrollkérdés, ami a válaszok következetességét vizsgálta. Ez esetben nem tudok másra gyanakodni, mint hogy valaki (valamilyik vezető, vagy beosztottja) így-úgy kitöltötte a kérdőívet, hogy a kutatás eredményét megkaphassa, de az oktatóinak nem küldte tovább.

A kutatásban résztvevő intézmények a válaszadók száma szerinti százalékos megoszlás, valamint néhány intézmény esetében az oktatók számának feltüntetésével:

1. táblázat A kutatásban résztvevő intézmények			
intézmény	válasz	%	oktató és kutató összesen
Nyugat - magyarországi Egyetem	100	35.8	729 fő
Budapesti Corvinus Egyetem	86	30.8	
Pécsi Tudományegyetem	27	9.6	1569 fő
Miskolci Egyetem	26	9.3	748 fő
Eötvös Loránd Tudományegyetem	14	5.0	
Eszterházy Károly Főiskola	13	4.7	
Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem	3	1.1	
Evangélikus Hittudományi Egyetem	2	0.7	
Semmelweis Egyetem	2	0.7	
Veszprémi Egyetem	2	0.7	
Budapesti Műszaki és Gazdaságt. Egyetem	1	0.4	
Magyar Táncművészeti Főiskola	1	0.4	
Pütkösdí Teológiai Főiskola	1	0.4	
Széchenyi István Egyetem	1	0.4	
ÖSSZESEN	279	100.0	

A kutatás *módszere* a dolgozók kérdőívvel történő megkérdezése volt. A kérdőíveket informatikai eszközökkel, internetes weboldal formájában juttattam el a megkérdezettekhez, így biztosítva a válaszadók teljes anonimitását, önkéntességét és a válaszok kiértékelésének hatékonyságát, gyorsaságát és pontosságát.

A kutatással kapcsolatos levelet e-mailen a felsőoktatási intézményekhez eljuttattam. Ebben az intézmény főtitkárát kértem meg, hogy küldje tovább az oktatóknak szánt leveletem a dolgozóiknak. A levél tartalmazta a kutatás főbb vonalait, illetve azt a weboldal-linket, amely a kérdőív weboldalára mutatott. Innen a kérdőív azonnal elérhető volt, a kérdéseket megválaszolva, majd az „Elküld” gombra kattintva automatikusan az adatbázisba jöttek az adatok anélkül, hogy

a feladó kiléte azonosítható lett volna. A kitöltés és elküldés módja a tapasztalatok szerint általában minden kitöltő számára világos volt.⁵⁶

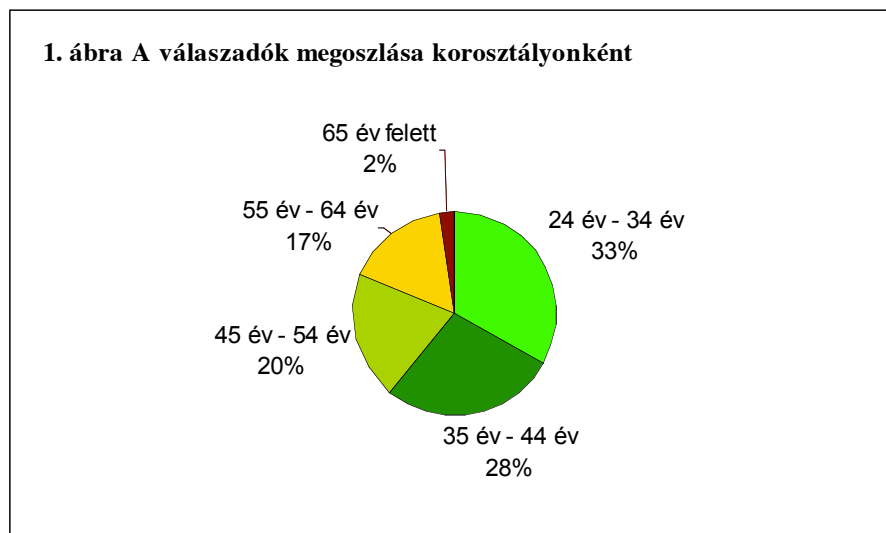
A kitöltésre 3 hét állt az intézmények rendelkezésére. A reakció engem is meglepett. 480 válasz érkezett, ami felülmúlta a várakozásaimat. Azért nem voltam túlságosan optimista, mert a kérdőív meglehetősen kényes témát feszeget. A válaszadás önkéntes alapon történt, senkit nem utasíthattak a válaszadásra. A sok válasz és az e-mailen küldött lelkesítő, bátorító szavak arra engedtek következtetni, hogy olyan témát választottam, ami sokak számára eleven probléma. Még le sem járt a kitöltésre adott idő, mikor kollégáim jelezték, hogy nem oktatói körben is meg kellene vizsgálni ezt a kérdéskört. Ez pedig arra utal, hogy a konfliktus hatékony kezelése a szervezet más területein ugyanolyan probléma, mint ahogy az oktatóknál feltételeztem.

A kérdőívben egy kivétellel állításokat fogalmaztam meg, amelyet 1-6-ig terjedő skálán kellett értékelni. Az utasítás ez volt: Kérem, jelezze, az 1-6-ig terjedő skálán, hogy az alábbi állítással mennyiben ért egyet. (1 = Egyáltalán nem értek egyet; 2 = Nem értek egyet; 3 = Általában nem értek egyet; 4 = Általában egyet értek; 5 = Egyet értek; 6 = Teljes mértékben egyet értek) A skálát tudatosan úgy állítottam fel, hogy mindenképpen valamilyen irányban döntésre készítsem a válaszadót, ezáltal azoknak a véleményét is precízebben felmérhettem, akik hajlamosak „középutas” válaszadással a valódi érzéseiket eltussolni. Az ettől eltérő kérdés egy megkezdett mondat befejezését kérte a válaszadótól, előre leírt válaszlehetőségekkel.

⁵⁶ Egy kivétel azonban így is akadt. Az illető nem olvasta el a kérdőív fejlécében írt útmutatást az elküldés módjára vonatkozóan, és e-mailen küldte el a válaszait.

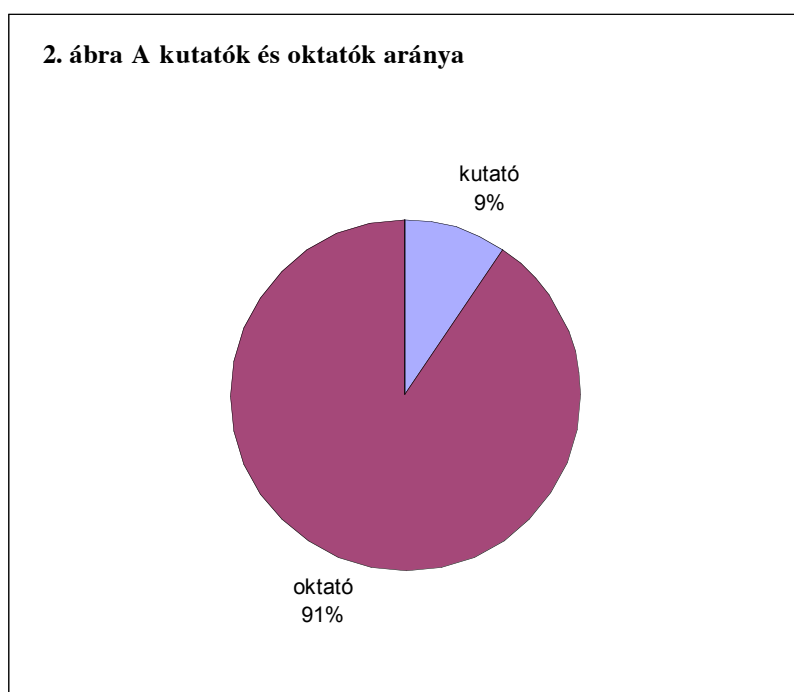
4.5. A válaszadók megoszlása

A kérdőívre szinte azonos arányban válaszoltak nők és férfiak. (férfi: 51%, nő: 49%)



A korosztályok szerinti megoszlás

valószínűleg követi a felsőoktatásban dolgozók kor szerinti arányát. Ilyen módon a legfiatalabb korosztály adta a legtöbb választ, míg a legidősebb – természetesen – a legkevesebbet. A 65 év felettiek nagyon kis számban válaszoltak a kérdőívre, ezért e korosztály értékelése általános következtetésére alkalmatlan volt.



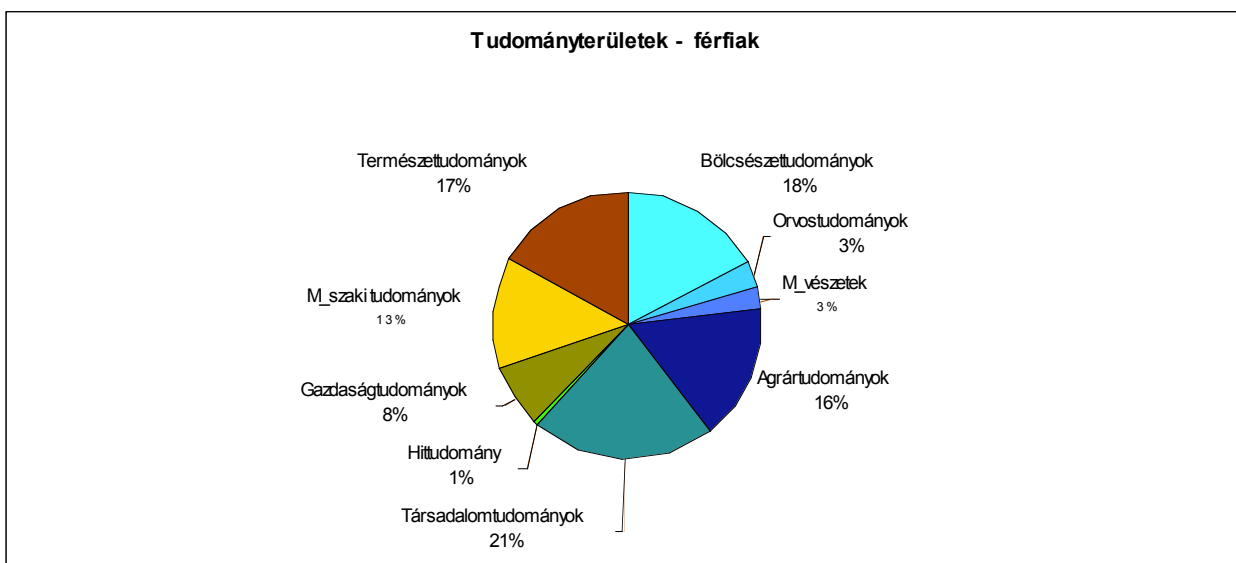
A kutatói státuszban levő válaszadókat az oktatóival együtt elemeztem. Ennek az az oka, hogy az intézményi hierarchia teljesen hasonló jellegzetességeivel kell megküzdenie az oktátónak és a kutatónak. A kutató ebben az értelemben az oktatói szerep egy jellegzetes oldala.

2. táblázat A válaszadók megoszlása foglalkoztatási forma szerint		
	válaszok száma	%
Teljes munkaidőben dolgozik	239	85.7

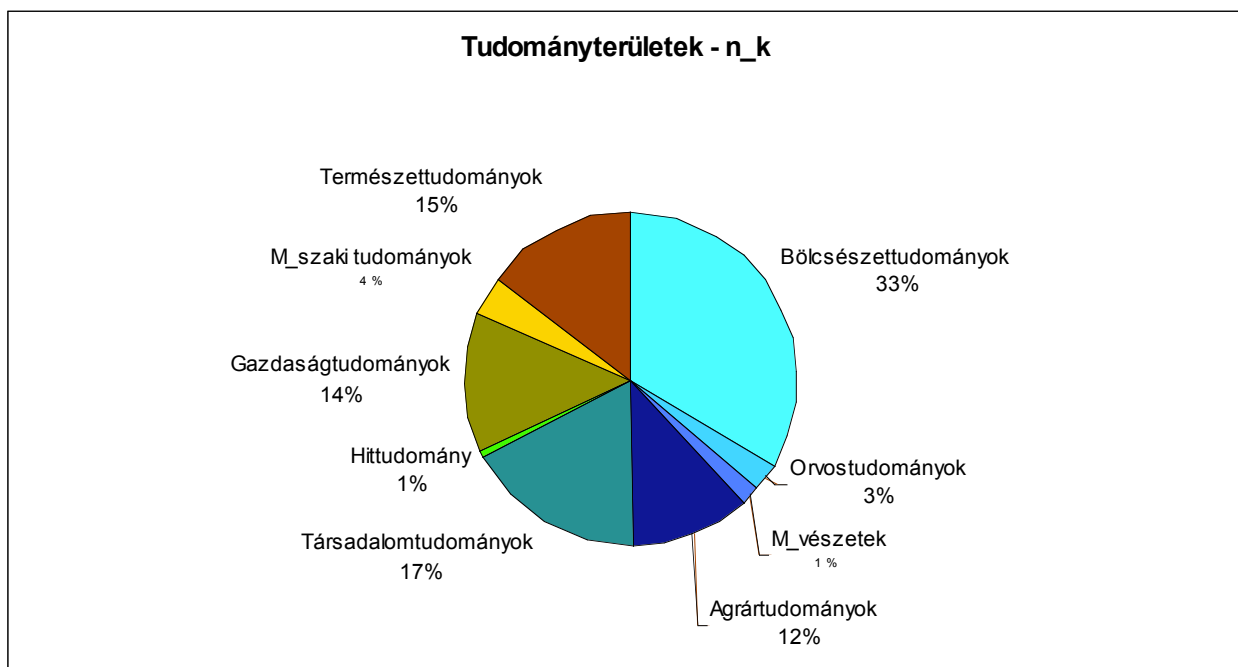
Részmunkaidőben dolgozik	35	12.5
Nyugdíjas	5	1.8
Total	279	100.0

A diagram a válaszoló férfiak tudományterület szerinti megoszlását mutatja. Látható, hogy férfiak esetében viszonylag egyenletes a megoszlás, a mintában alulreprezentált tudományterületek a felsőoktatásban is kis szeletet alkotnak. Kivételt képez az orvostudomány, ahonnan érdekes módon nagyon kevés adat érkezett.

A nőknél az arányok a műszaki rovására és a bölcsész tudományok javára tolódnak el.



3. ábra A férfiak megoszlása a megszerzett diploma tudományterületei szerint



4. ábra A nők megoszlása a megszerzett diploma tudományterületei szerint

4.6. A kérdőív kérdéscsoportjai

A kérdőív kérdéseit úgy állítottam össze, hogy azok kérdéskörökbe csoportosítva egyes témák vizsgálatát tegyék lehetővé. Ezek a kérdéskörök a következők:

- **Konfliktus metaforák** – E kérdés állításai azokat a jellegzetes konfliktusmetaforákat sorolják fel, amelyek jelentős részben meghatározzák a konfliktus értelmezését, felfogását és így az arra adott válaszainkat.

- **Konfliktus stílusok** – E kérdéskörben olyan állítások találhatók, amelyek azokat a jellegzetes viselkedési stílusokat írják le, amelyeket konfliktushelyzetben „eljátszunk”. Ezek azok a módzatok, ahogyan a konfliktusainkat levezényeljük, vagy elszenvedjük.

E két kérdéskörnek a beható vizsgálata meghaladja a szakdolgozat kereteit, pontos felmérésük sokkal több kérdéssel, speciálisan a témára kidolgozott kérdőívvel történhetett volna meg. Noha külön nem foglalkozunk velük, valószínűsíthető, hogy egy ilyen kevés kérdéssel is jellegzetes eredményeket hoz, ami színesíti a kutatás főkérdéseinek tisztázását.

- **Együttműködés / rivalizálás** – A kérdéskör állításai az oktatói szerepben valószínűleg megjelenő konfliktusforrásokat vizsgálja

- **Szervezeti struktúra merevsége** – Ez a kérdéskör azért érdekes, mert a merevnek érzékelt intézményi struktúrában a karrierlehetőség korlátozottabb, illetve annak tűnik, ami a dolgozók közti versengést gerjeszti, s ez közvetetten konfliktusforrássá válhat.

- **Életkor, főnök-beosztott viszony** – A kérdéskör a hierarchia egyes szintjei közötti kapcsolatot vizsgálja a konfliktusok előfordulása szempontjából. A vezetői kompetenciák gyakran nem járnak együtt a vezetői státusszal, ami a beosztottak (és maga az intézmény) számára kedvezőtlen lehet.

- **Konfliktus problématudat** – E kérdéskör tulajdonképpen esszenciálisan foglalkozik magával a konfliktus észlelésével. A kérdésekre adott válaszok pontértékeinek átlaga megmutatja, hogy a válaszadó a konfliktus jelenségét milyen mértékben észleli problematikusnak.

E négy kérdéskör sorolható a kutatás főkérdéseihez. Ezek közül is a „konfliktus problématudat” képezi a főcsapást, míg a másik kettő ennek a speciális részleteivel foglalkozik. Az egyes kérdéskörök a témába illeszkedő kérdéseket tartalmaznak. A kérdések, - ahogy azt korábban már írtam – állítások, amelyek egy része pozitív, másik része negatív állítás. Igyekeztem az egyes kérdéskörök állításait olyan módon elosztani, hogy arányosan szerepeljen benne pozitív és negatív. Ez helytel-közzel sikerült is. Egyedül a szervezeti struktúrára vonatkozó kérdéscsoport megoszlása aránytalan, itt a pozitív állítások vannak túlsúlyban (5/3).

3. táblázat A kérdőívek kérdéseinek csoportosítása

Konfliktus metaforák		14
Konfliktus stílusok		1, 2, 3, 4, 5, 6
Együtműködés / rivalizálás	+	7, 15, 16, 21, 24
	-	11, 13, 17, 20, 23
Konfliktus problématudat	+	7, 8, 10, 15, 19, 20, 24, 26, 29
	-	9, 11, 13, 17, 18, 21, 23, 25, 27
kor és szervezeti struktúra	+	7, 12, 15, 21, 24
	-	18, 20, 23
nemek		22, 28
életkor, főnök, beosztott viszony	+	10, 12, 15, 24, 26
	-	9, 13, 20, 23, 25, 27

5. Az adatok értékelése

A kérdőívre adott válaszok segítségével – ahogyan a dolgozat elején jeleztem – az alábbi kérdésekre keresem a választ:

- 5.1. Milyen mértékben érzik a felsőoktatási intézményekben dolgozók problematikusnak a munkahelyen kialakuló személyközi konfliktusokat?
- 5.2. Van-e összefüggés a konfliktusok és az *intézmény érzékelt merevsége* között?
- 5.3. Milyen mértékben jelent problémát a *rivalizálás* és az ebből fakadó konfliktushelyzetek?
- 5.4. A *generációs különbségek* mennyire gerjesztenek konfliktusokat?
- 5.5. Van-e kimutatható különbség a *nemi hovatartozás* és a *konfliktusok* között? Milyen sztereotípiák élnek bennünk ezzel kapcsolatban?
- 5.6. Konfliktusmetaforák
- 5.7. Összegzés

5.1. Milyen mértékben érzik a felsőoktatási intézményekben dolgozók problematikusnak a munkahelyen kialakuló személyközi konfliktusokat?

A vizsgálat menete:

- 1.1. Elemzés a „*konfliktus-problémátudat*” kérdéskörre adott válaszok átlaga alapján,
- 1.2. A destruktív versengés jelensége – 3. kérdés
- 1.3. Általánosító bírálat, kritika – 9. kérdés
- 1.4. Irigység, féltékenység – 11. kérdés
- 1.5. Megbecsülés, kreativitás – 21. kérdés
- 1.6. Összefoglalás

A kutatás egyik legfontosabb pontja annak felmérése, hogy a hazai felsőoktatásban oktatók mennyire érzik problematikusnak a munkahelyet a személyközi konfliktusok terén. A 74. oldalon levő táblázat tartalmazza azokat az állításokat, amelyek ehhez a kérdéskörhöz tartoznak. (A kérdéskör állításai közül 9 pozitív, 9 negatív. Az ide vonatkozó kérdések a 72. oldalon láthatók.) A pozitív állítások azt fogalmazzák meg, hogy a munkahely kommunikációs klímája rendben van, ha előfordulnak konfliktusok, a munkatársak és vezetők megfelelően kezelik őket, ezért a kapcsolatot nem rongálja, a munkahely légköre a bizalomra épül, teret ad a kreativitásnak, stb. A negatív állítások ezzel szemben a munkahelyet problémásnak, konfliktusokkal, rivalizációval, ellenségeskedéssel, metsző, személyeskedő kritikával terheltek, amelyben a munka hatékonysága épp ezért nem megfelelő, az érzelmi klíma nagyon hűvös.

A kutatás alapján kimutatható kell, hogy legyen az, hogy az egyes korosztályok, illetőleg a férfiak és nők számára hogyan jelentkezik ez a probléma.

5.1.1. Konfliktustudat – átlagolt válaszok alapján történő elemzés

A kérdéscsoportra adott válaszok átlaga került be a diagramba (73. oldal, II/a melléklet), ez alapján a problémás pontok széles spektrumát tekinthetjük át egyetlen ábrában, amely a korosztályok és nemek közti különbségeket is megjeleníti. A pozitív állításokra érkezett válaszok magasabb pontszámait zöld árnyalatokkal, az alacsonyabb pontszámokat kék árnyalatokkal érzékeltettem, míg a negatív állítások esetén a magasabb pontszámok az érzelmi hőfokot megjelenítő piros árnyalatokat kapott a jobb megkülönböztethetőség miatt.

Az **5. ábrán** látható, hogy a legfiatalabb korosztály és az 55-64 éves nők hasonlóan negatív színben látják a munkahely konfliktus-klímáját. A 24-34 éves férfiak 19 %-a adott maximális pontszámot a negatív állításokra, míg 11%-uk a legalacsonyabb 1 pontot a pozitív állításokra. Az pozitív állításokra a legnagyobb pontszámokat (4-6 pont) összesen 63 és 61%-ban a 35-44 éves korosztály adta. A fiatalok közül elsősorban a férfiak számára jelent terhet a konfliktus, míg a nők a többi korosztály átlagához közeli válaszokat adtak a kérdéscsoport kérdéseire.

A negatív állításokra érkezett válaszok azt jelzik, hogy a fiatalok (24-34 évesek) és az 54-65 évesek hasonló módon negatívabbnak érzékelik a munkahely konfliktus-terheltségét, mint a 35-55 éves korosztály.

5.1.2. A destruktív versengés jelensége – 3. kérdés

A 3. kérdés („A kollegák gyakran nem foglalkoznak azzal, hogy erőszakos megnyilvánulásaik mennyire rongálják az emberi kapcsolatokat.”) a destruktív versengő konfliktusstílust fogalmazza meg. A konfliktus-problémátudatot ez a fajta konfliktus megoldási stílus jelenléte erősíti, hiszen ez a fajta eljárás kelti talán a legmérgezőbb légkört.

A diagram a 3. kérdésre adott válaszok gyakoriságát mutatja. Ez alapján megállapítható, hogy az oktatók többsége általában úgy érzi, hogy a kollégáik gyakran gerjesztenek destruktív konfliktusokat. Meglehetősen magas hányaduk (21%) az állítást teljes mértékben igaznak érzi.

24% „egyet ért”, míg 13% „általában egyet ért”. Összesen 58 % tapasztal destruktív versengő konfliktus stílust a munkahelyen. (**6. ábra**)

A 3. kérdés korosztályok szerinti megoszlását illusztrálja a **7. ábra**. A korosztályos megoszlást feltüntető diagram azt mutatja, hogy a 35-44 éves korosztály kevésbé ért egyet a kérdőív ezen állításával.

A **8. és 9. ábra** a válaszok nemek szerinti megoszlását mutatja. Látható, hogy jelentős különbség nincs a férfiak és a nők válaszai között. A férfiak némileg kisebb hányada nem ért egyet a kijelentéssel, vagyis a férfiak kissé problematikusabbnak élik meg a kollégáik erőszakos megnyilvánulásait, mint a nők.

5.1.3. Általánosító bírálat, kritika – 9. kérdés

A 9. kérdés: *"A vezetőmtől gyakran kapok általánosító, a konkrétumokra ki nem térő kritikát, ami után sértettséget, tehetetlen dühöt érzek."*

A konkrétumok nélküli személyeskedő bírálat a kapcsolatra nézve az egyik legpusztítóbb eljárás. Mivel nem a konkrét viselkedését, hanem a személyiségét bírálják, a címzett nem tudja, valójában mit várnak el tőle, tehetetlennek érzi magát, ami elkeseredettséget, dühöt vált ki. A válaszok alapján megállapítható, hogy ez kevésbé jellemző a mintára. (**10. ábra**)

A férfiak és a nők válaszai közti különbséget mutatja a **11-12. ábra**. Kevés különbség mutatható ki a válaszaik között. Az egyetlen említésre méltó differencia, hogy a férfiak között többen adtak 5 pontot a kérdésre (9,2% a nők 2,9%-ához képest).

5.1.4. Irigység, féltékenység – 11. kérdés

11. kérdés: *„A szakmai féltékenység, irigység teljesen tönkreteszi a munkahelyi légkört.”*

A féltékenység, irigység olyan jelenségek, amelyek akkor aktiválódnak, amikor valaki nem rendelkezik megfelelő önértékeléssel, a saját teljesítményét, képességeit magasabbnak érzi, mint ahogy szerinte a viszonyítási csoport méltányolja. Azokkal szemben, akiket viszont jobbnak értékel a csoport kialakul a másik képességeinek alulértékelése. A **13. ábra** szerint ezen a téren is a 35-44 éves korosztály érintett legkevésbé.

A válaszok gyakoriságát mutató **14. ábra** szerint ezt a pontot viszonylag sokan (16%) érzik kifejezetten problematikusnak.

A nemek szerinti megoszlást ábrázoló diagramok (**15-16. ábra**) nem mutat jelentős különbséget.

5.1.5. Megbecsülés, kreativitás – 21. kérdés

21. kérdés: *„Az intézményben általános a szakmai és emberi megbecsülés, ami a kollegák között oldott, kreatív atmoszférát teremt.”*

A kérdésre összesen 45% válaszolt negatívan (1-3 pont), közülük 8% egyáltalán nem ért egyet a kijelentéssel, míg a többség az állítással egyetért. (**17. ábra**) Az egyetértő, illetve nemleges válaszok megoszlása közel szimmetrikus.

A korosztályok szerinti megoszlásban azt láthatjuk, hogy az „egyetértő” tendencia némiképp erősödik a kor előrehaladtával. Azok, akik egyáltalán nem értenek egyet a kijelentéssel, vagyis nem tapasztalnak pozitív légkört a munkahelyen 45-54 éves korig szintén egyre többen vannak és a középtérkéhez közelítő (3-4) pontértékekkel válaszolók sávja vékonyodik, az egyre idősebb korosztályok válaszai a szélsőséges értékekhez tartanak. Az 1-2 ponttal válaszolók 25%-ot tesznek ki. (**18. ábra**)

A nemek közötti különbséget szemléltető diagram szerint a férfiak nagyobb arányban válaszoltak magasabb ponttal, vagyis a nők kevésbé érzik, hogy az intézmény légköre oldott és a kreativitást támogató volna. (**19. és 20. ábra**)

5.1.6. Összefoglalás

Összességében elmondható, hogy az oktatók 9-19%-a súlyosnak ítéli a konfliktusos helyzetek problematikusságát, illetve kb. a fele érzi azt, hogy a konfliktusok kezelése nem megfelelő (pozitív állításokra adott 1-3, negatív állításokra adott 4-6 pont).

A korosztályok között nincs jelentős differencia, az azonban megállapítható, hogy a 35-44 éves korosztály számára a konfliktus problematikája kevésbé okoz nehézséget. Talán ez az a kor, amikor az ember a szervezet működését világosan látva, a formális és informális csatornákat kiismerve nyugodtan, mégis energikusan tudja a céljait elérni. A fiatalabbakkal szemben ők a rangidős fölényével, az idősebbekkel szemben a „trónkövetelő” attitűdjével léphetnek fel. Ez a többiek számára természetesen konfliktusként nyilvánulhat meg. A *megbecsülés* érzése terén a fiatalok rosszabbnak látják a helyzetet az idősebbeknél.

A *személyeskedő bírálat*, ami egyértelműen rongálja a munkahely érzelmi klímáját nem annyira jellemző, azonban az *irigység és szakmai féltékenység* által keltett konfliktusok mérgező hatása jelentős.

5.2. Van-e összefüggés a konfliktusok és az intézmény érzékelt merevsége között?

A vizsgálat menete:

- 2.1. A „szervezeti struktúra” kérdéskörre adott válaszok átlaga alapján történő elemzés
- 2.2. A merev intézményi struktúra – 18. kérdés
- 2.3. Korreláció analízis:
 - 2.3.1. Intézményi struktúra merevsége – karrierlehetőség (18.-20. kérdés)
 - 2.3.1.b Karrierlehetőség – destruktív versengés (20./ 3. kérdés)
 - 2.3.2. Intézményi struktúra merevsége – irigység/féltékenység (18./ 11. kérdés)
 - 2.3.3. Intézményi struktúra merevsége – bizalom, kreativitás (18./ 29. kérdés)
 - 2.3.4. Intézményi struktúra merevsége – büszkeség (18./ 19. kérdés)

A munkahelyi szerveződés érzékelt rugalmassága, vagy merevsége befolyásolja a személyközi helyzeteket is. Abból indultunk ki, hogy az intézmény merev struktúrája jelentősen megnehezíti a karriertörekvések megvalósulását. Minél merevebbnek érezzük a rendszert, annál kisebbnek véljük a saját mozgásterünket benne. Ha a célunk az, hogy magasabbra jussunk az intézményi hierarchiában, ez nyilvánvaló akadályba ütközik akkor, ha a rendszer merevsége ezt akadályozza. S ekkor felbukkan a hasonló babérokra törő „versenyzők” közötti versengés, ami, ha nincs megfelelően kezelve, destruktív irányt vehet. Ez jelentősen ronthatja a munkahely érzelmi atmoszféráját, ezáltal a munka hatékonyságát.

5.2.1. A „szervezeti struktúra” kérdéskörre adott válaszok átlaga alapján történő elemzés

A válaszokból kitűnik (21/1. és 21/2. ábra), hogy leginkább a fiatal férfiak számára jelent nehézséget a struktúra merevsége. A következő korosztály számára ez kevésbé problematikus, de a tendencia a kor előrehaladtával erősödni látszik és a 45-54 éveseknél ismét magas értéket mutat. A pozitív állításokra a legkevesebb pontszámot a 65 év felettiek adták – érthető módon.

A nemek közötti különbségben jellemző tendencia nem mutatható ki.

5.2.2. A merev intézményi struktúra – 18. kérdés

18. kérdés: „A tudományos munkát akadályozza a túl merev intézményi struktúra.”

A 18. kérdés válaszainak gyakoriságát mutatja **22. ábra**. Láthatjuk, hogy az intézményi struktúra merevsége a többség számára olyan problémát jelent, amely a munkavégzés hatásfokát rontja. 50% válaszolt a kérésre magas (5-6) pontszámmal.

A korosztályok szerinti megoszlást ábrázoló diagram (**23. ábra**) tanulsága szerint a 35-44, és 45-54 évesek számára ez kevésbé jelent problémát, mint a fiatalok és az 55-64 évesek számára.

A nemek között a diagram (**24-25. ábra**) nem mutat ki jelentős különbséget. A magas pontszámmal válaszolók között itt is a férfiak enyhe túlsúlya figyelhető meg.

5.2.4. Intézményi struktúra merevsége – karrierlehetőség (Korreláció analízis 18.-20. kérdés)

20. kérdés: „A szakmai előmenetel inkább az intézményben eltöltött időtől, mintsem a szakértelemtől, felmutatható tudástól függ.”

A 18. állítás: a „A tudományos munkát akadályozza a túl merev intézményi struktúra.” Vizsgáljuk meg, hogy vajon azok, akik erre a kérdésre magas pontszámot adtak (4-6 pontot adtak 188-an) milyen válaszokat adtak a kérdéscsoport többi állítására! 115 fő, vagyis a csoport 61%-a, egyben úgy látja, hogy a ranglétrán való előrelépés fontosabb meghatározó motívuma az idő, mint a szakmai hozzáértés. Ezek közül is 51-en, vagyis majdnem a fele a legfiatalabb korosztályhoz tartoznak. Ez érthető, hiszen a fiatal „titánok” lelkesen és dinamikusan fognak a karrierjük építéséhez, s amikor szembesülnek az intézmény rendszerének merevségével és a saját előrehaladásuk korlátaival, akkor elégedetlenek és türelmetlenek lesznek. (**26. ábra**)

Akik azonban nem érzékelik merevnek a struktúrát, lényesen kevesebben gondolják, hogy a karrier az idő függvénye. (**27. ábra**)

A diagramból kitűnik (**28. ábra**), hogy az intézményi struktúra merevségét a kor előrehaladtával gyengébbnek érzékelik, de az 55-64 éves korosztály oktatói számára ez a probléma ismét élesebb. Talán a nyugdíj felé közeledő dolgozók számára egyre kisebbnek látszik az esély arra, hogy még elérjék azokat a vágyaikat, amelyeket fiatalabb korukban tápláltak.

5.2.5. Karrierlehetőség – destruktív versengés (20./ 3. kérdés)

Azok, akik a merev intézményi struktúrát problematikusnak érzik, többségében (63%, 117 fő) magas pontszámot adtak a 3. kérdésre, vagyis arra, hogy „A kollegák gyakran nem foglalkoznak azzal, hogy erőszakos megnyilvánulásaik mennyire rongálják az emberi kapcsolatokat.” (**29. ábra**)

Ezzel szemben azok, akik az intézmény merevségét nem érzékelik problematikusnak, némileg kevésbé érzékelnek romboló személyközi megnyilvánulásokat (54 %). (**30. ábra**)

5.2.6.. Intézményi struktúra merevsége – irigység/féltékenység (18./ 11. kérdés)

11.kérdés: „A szakmai féltékenység, irigység teljesen tönkreteszi a munkahelyi légkört.”

Azok, akik az intézményi struktúrát merevnek érzékelik, 50%-ban érzik nagyon problematikusnak (4-6 ponttal értékelve) az irigység, szakmai féltékenység jelenlétét (**31. ábra**), míg azok, akik nem érzik a rendszert merevnek, csak 18%-ban érzik ugyanezt. (**32. ábra**)

5.2.7. Intézményi struktúra merevsége – bizalom, kreativitás (18./ 29. kérdés)

29.kérdés: "A munkahelyi légkör a bizalomra épül, amely lehetőséget ad a kreatív ötletek megvalósításának, és megengedi a próbálkozásokkal együtt járó esetleges hibázást is."

Azok, akik merevnek érzik az intézményi struktúrát, lényegesen kevesebben érzik, hogy a munkahelyi légkör a bizalomra épül, amelyben nyugodtan kísérletezhetnek, tudva, hogy ennek eredményeképpen szükségszerűen olykor kudarcot vallanak. (**33-34. ábra**)

Az intézményi struktúra érzékelt merevsége és a bizalom légköre között fordított arányosság áll fenn.

5.2.8. Intézményi struktúra merevsége – büszkeség (18./ 19. kérdés)

19. kérdés: "Büszke vagyok arra, hogy ebben az intézményben dolgozhatok."

A büszkeségre vonatkozó érzések kor szerinti alakulását szemlélteti a **35. ábra**. A válaszadók többsége általában egyet ért a fenti kijelentéssel. A nemek szerinti megoszlás szinte egyáltalán nem mutatott ki különbséget, a korosztályok szerint azonban láthatjuk, hogy a 35-54 éves korosztály számára ez problematikusabb.

Fiatalként egy erős kultúrával rendelkező rendszer tagjaként, a társadalom szemében magas presztízssű intézményben dolgozni valószínűleg önmagában is vonzó lehet. Fiatalon ez valószínűleg erősíti az önbecsülést és a pozitív önképet. Később, a szervezet belső problémáit, a rugalmasság hiányából fakadó csekély karrierlehetőségeket tisztán látva, esetleg a fiatalkori illúziókat maga mögött tudva ez a hatás már nem olyan erős.

A kérdésre 1-3 pontot adók jelentős része magas pontszámot adott arra az állításra, hogy „Gyakran előfordul, hogy egyesek olyan módon próbálják a céljaikat megvalósítani, hogy közben egyáltalán nem törekednek a másik fél érdekeinek, véleményének a megértésére.” átlag 5, 64 pontot, valamint arra, hogy „A tudományos munkát akadályozza a túl merev intézményi struktúra.” átlag 4, 64 pontot. A dolog érdekességéhez hozzátartozik, hogy akik a büszkeséggel kapcsolatos kérdésre 6 pontot adtak, tehát maximálisan büszkék arra, hogy az intézményben tevékenykedhetnek 3,98 pontot adtak átlagban ugyanerre a kérdésre, tehát ők is zavaróan merevnek érzékelik az egyetemi struktúrát.

Azok közül, akik merevnek érzékelik az intézmény struktúráját, a büszkeséggel kapcsolatos kérdésre viszont csak 32-en adtak alacsony pontszámot (1-3). Ez meglepett, mert arra számítottam, hogy azok, akik merevnek érzékelik a szervezet struktúráját, inkább

elidegenedtek attól, mintsem büszkéek arra, hogy ott dolgoznak. **(36. ábra)** Ez tulajdonképpen alátámasztja a szakirodalom állítását⁵⁷, miszerint a szervezeti kultúra pozitív összetevői köré olyan erős mítosz szövődik, hogy ez a büszkeség érzésének alapjává válik, illetve hajlamosak vagyunk a kultúrának csak nekünk tetsző motívumait tekinteni.

A struktúra merevségével kapcsolatos kérdésre alacsony, illetve magas pontszámokat adók többi kérdésre adott választanak átlagát vettem, abban a reményben, hogy valami érdekes különbséget fedezek majd fel. A merevséggel kapcsolatban alacsony pontszámokat (1-3 pontot) adók az alábbi kérdésekre adtak magas (4-6 pont) értékeket, (kivéve azokat a kérdéseket, amelyek mindkét csoportban magas értékeket kaptak):

- 7. *„A kollegák közötti viszonyt az együttműködés, egymás szakmai-emberi támogatása jellemzi.”* (4,2 pont)

Akik merevnek érzékelik a struktúrát az alábbi kérdésre adtak magas (4-6 pont) értékeket:

- 3. *„A kollegák gyakran nem foglalkoznak azzal, hogy erőszakos megnyilvánulásaik mennyire rongálják az emberi kapcsolatokat.”* (4,1 pont)

Ebből az derül ki, hogy azok, aki számára az intézményi rendszer túl erős korlátokat szab a karrierlehetőségeknek, azok egyben problémásabbnak élik meg a személyközi viszonyaikat is, és viszont, akik számára az intézményi rendszer több szabadságot ad, vagy ezt így érzékelik, azok számára az együttműködés és egymás támogatása jellemző.

5.2.9. Összefoglalás

Az intézményi struktúra merevségét a 35-44 éves korosztály érzi kevésbé problematikusnak, azonban a válaszadók 50%-a válaszolt magas pontszámmal (4-5 pont), ami azt jelzi, hogy ez valóban sokak számára jelent gondot. Közülük is inkább a férfiak adtak magas pontszámokat. Ez visszavezethető a férfiszerepre inkább jellemző dominanciátörekvésekre.

A merevnek érzékelt intézményi struktúra elsősorban a fiatalok szemében azt is jelenti, hogy a karriertörekvések megvalósulása nem a szakmai kompetenciák, hanem az intézményben eltöltött idő függvénye.

Azok számára, akik merevnek érzik az intézmény struktúráját egyben jellemzőbbnek érzik a destruktív versengésből kialakuló konfliktusokat és az irigység, szakmai féltékenység megjelenését.

A merev struktúrák kevésbé adnak helyet a bizalom légkörének, amelyben a dolgozók, esetünkben az oktatók érzik, hogy akkor is értékesek és támogatást élveznek, ha olykor hibáznak.

⁵⁷ Lövey – Nadkarni: Az örömteli szervezet, HVG Könyvek, Budapest 2003

Azok számára, akik nem érzik merevnek a struktúrát, a 7. kérdésben megfogalmazott állításra magas pontszámot adtak, vagyis a kollégákat együttműködőnek látják, és fordítva, a rendszer rugalmatlanságát érzékelő oktatók romboló erőszakos megnyilvánulásokat tapasztaltak.

A büszkeség érzése azonban érdekes módon erősebb akkor, ha a szervezetet merevnek érzékeljük.

5.3. Milyen mértékben jelent problémát a rivalizálás és az ebből fakadó konfliktushelyzetek?

Az elemzés menete:

- 3.1. A rivalizálással kapcsolatok kérdéskör vizsgálata a 93. oldalon található elemzésével
- 3.2 Rivalizálás – 17. kérdés
- 3.3. Korreláció analízis: rivalizálás – konfliktus metaforák
- 3.4. Összegzés

5.3.1. A rivalizálással kapcsolatok kérdéskör vizsgálata 92. oldalon található diagram elemzésével

A konfliktushelyzetek gyakori kiváltó motívuma a versengés. A munkahely konfliktusterheltségének egyik mutatója hogy a dolgozók mennyire érzékelik problematikusnak a versengés megjelenését, illetve, hogy érzésük szerint mennyire jellemző az együttműködés a kollégák között.

A diagramokból kitűnik (**37/1-2. ábra**), hogy amit a konfliktus általános problématudatról megállapítottunk az az együttműködés – rivalizálás kapcsán is hasonló mind a kor, mind a nemek szerinti bontásban. A 24-35 éves, valamint az 54-65 éves férfiak esetén látható, hogy magasabb arányban adtak alacsonyabb pontszámot, mint a többi korosztály képviselői. A fiatal nők kevésbé élik meg problematikusnak a rivalizálást, mint a férfiak, de a férfiak esetén is a kor előrehaladtával a versengés, mint probléma egyre gyengülő tendenciát mutat. Látható, hogy az 55-64 éves férfiak közül messze kevesebben adtak magas pontszámot a negatív állításokra, mint akár a legfiatalabb oktatók. Úgy tűnik, mintha ez a korosztály érzelmileg ebbe a kérdéskörbe nem vonódna be túlságosan. Ez érthető is, hiszen az 55 évnél idősebb férfi oktatók már vagy vezetői státuszban vannak, vagy úgy látják, hogy a magasabb pozícióért már nem érdemes kemény küzdelmeket vívni. Érdekes, hogy ugyanennek a korosztálynak a nőtagjai a legfiatalabb férfiak pontszámaihoz hasonlóan magas értékeket adták a kérdéscsoportra.

5.3.2 Rivalizálás – 17. kérdés

A 17. kérdésre ("A kollégák közötti munkát észrevehetően zavarja a rivalizálás.") az átlagos válasz 3 pont. (38. ábra)

A korosztályok szerinti megoszlásban azt látjuk, hogy a 24-35 évesek és az 55-64 évesek érzékelik intenzívebben a rivalizálás jelenségét. (39. ábra)

A férfiak és nők között nincs jelentős különbség a rivalizálás észlelésében. (40-41. ábra)

Az alábbi felsorolás azt mutatja, hogy mely kérdésekre adtak magas pontszámot azok, akik problémának értékelték a rivalizálást a munkahelyen. Ezek:

- 3. „A kollegák gyakran nem foglalkoznak azzal, hogy erőszakos megnyilvánulásaik mennyire rongálják az emberi kapcsolatokat.“
- 5. „Gyakran előfordul, hogy egyesek olyan módon próbálják a céljaikat megvalósítani, hogy közben egyáltalán nem törekednek a másik fél érdekeinek, véleményének a megértésére.“
- 11. „A szakmai féltékenység, irigység teljesen tönkreteszi a munkahelyi légkört.“
- 16. „Az emberi kapcsolatok, a jó munkahelyi légkör fontosabb, mint a szakmai előmenetel.“
- 18. „A tudományos munkát akadályozza a túl merev intézményi struktúra.“
- 19. "Büszke vagyok arra, hogy ebben az intézményben dolgozhatok."

5.3.3. Korreláció analízis: rivalizálás – konfliktus metaforák

A rivalizálás és a konfliktus metaforák között kerestem összefüggést. Arra számítottam, hogy azok akik magas pontszámot adtak a rivalizálással kapcsolatos 17. kérdésre, a konfliktus metaforák közül előnyben részesítik a győztes-vesztes metaforákat. Az adatok alapján azonban nem mutatható ki ilyen különbség: mindkét esetben közel azonos eredmények születtek. (42-43. ábra)

5.3.3. Összegzés

A rivalizálás, mint probléma a kor előrehaladtával gyengül, de az 54-65 éves korosztályba tartozó nőknél ismét felerősödik. A jelenség oka lehet az, hogy a fiatalabbak többen vannak, ugyanazért a pozícióért küzdenek, ami felerősíti a problémás konfliktusok megjelenését.

A 24-35 éves korosztály adta a legtöbb magas (4-6 pont) pontszámot a rivalizálással kapcsolatos kérdésre.

Az imént említett különbségtől eltekintve nincs említésre méltó differencia a férfiak és nők válaszai között. Ennek a különbségnek az oka lehet az, hogy a nyugdíj felé közeledő nők kevésbé hajlamosak a versengésben részt venni, a többiek ilyen jellegű megnyilvánulásait érzékenyebben fogadják.

Ahol a rivalizálást erősen problematikusnak élik meg, egyben az erőszakos megnyilvánulások, az irigység, a harmonikus munkahelyi légkör hiánya, a szervezet rugalmatlansága is problémát jelent, ugyanakkor erős a büszkeség érzése is.

A rivalizálás és a jellemző konfliktusmetaforák között nem mutatható ki kapcsolat.

5.4. - A generációs különbségek milyen mértékben gerjesztenek konfliktusokat?

4.1 A kérdéskörre vonatkozó válaszok átlagából elkészített diagram elemzése

4.2 Nézeteltérések idősek és fiatalok között – 13. kérdés

4.3 Támogatás – 24. kérdés

4.4. Összegzés

5.4.1 A kérdéskörre vonatkozó válaszok átlagából elkészített diagram elemzése

A diagramból kitűnik (44/1-2. ábra, 98. oldal), hogy a generációs különbségekből adódó problémák idővel csökkenni látszanak. Az ezzel kapcsolatos problémátudat különösen fiatalok esetében jelentősebb. A 24-35 éves nők jelezték többen, hogy a téma számukra problémát jelent.

5.4.2 Nézeteltérések idősek és fiatalok között – 13. kérdés

13.kérdés „Az idősebb és a fiatal kollegák között gyakoriak a nézeteltérések, amelyek gyakran megnehezítik a hatékony munkavégzést.”

A diagram azt mutatja, hogy a generációk közötti nézeteltérések nem nagyon jellemzőek a felsőoktatási intézmények oktatói között. (45-46. ábra)

A korosztályok szerinti megoszlást ábrázoló diagram szerint a 24-35 évesek között jelentkezik ez jelentősebb problémaként, de itt is csak a korcsoport 8,9%-ánál.

A nők és férfiak válaszaiban nem mutatható ki jelentős különbség.

(47-48. ábra)

5.4.3 Támogatás – 24. kérdés

24.kérdés: „Az idősebb, magasabb pozícióban levők aktívan segítik a fiatalabb kollegáikat.”

A kérdésre a 13. kérdés válaszai alapján várható válaszok érkeztek. A többség általában egyet ért azzal, hogy az idősebbek támogatják a fiatalokat. (**49. ábra**)

Megfigyelhető, hogy azok száma, akik nem értenek egyet a kijelentéssel, a korral egyre csökken. (**50. ábra**). Vagyis az öregedéssel erősödik az a tudat, hogy a fiatalokat segíteni természetes, illetve az idősebbek azt gondolják, hogy támogatják a fiatalokat, a fiatalok közül azonban többen nem így látják a kérdést.

A férfiak közül többen nem értenek egyet a kijelentéssel, vagyis a támogatást a nők többen érzékelik.

5.4.4. Összegzés

A generációs különbségekből adódó problémák – ahogyan az várható volt- a fiatalok számára jelentenek inkább problémát. A 24-35 éves nők elégedetlenebbek a helyzettel, mint a férfiak, de érdekes módon összességében a nők többen érzik, hogy támogatást kapnak az idősebb kollegáktól.

A korral együtt – úgy tűnik – kialakul az az érzés, hogy a fiataloknak megadják a megfelelő támogatást, azonban a fiatalok ezt nem így tapasztalják.

5.5 Van-e kimutatható különbség a nemi hovatartozás és a konfliktusok között? Milyen sztereotípiák élnek bennünk ezzel kapcsolatban?

5.5.1. 22. kérdés: "A férfiak kevésbé ügyesek a konfliktusok kezelésében, mint a nők."

28. kérdés: "A nők gyakrabban bonyolódnak konfliktushelyzetekbe."

Az 51-54. ábrákon látható diagramok azt mutatják, hogy a férfiak a nőknél kevésbé gondolják, hogy konfliktuskezelési jártasság terén gyengébbek volnának a gyengébb nem képviselőinél, és a 28. állítással is kevesebben értettek egyet férfiak, mint nők.

A kutatásból lesűrhető megállapítások természetesen nem adnak a problémakörre átfogó választ. Ezek önálló kutatás témáját jelenthetnék. A fenti két diagram azonban kimutatja, hogy a nemi sztereotípiák a konfliktuskezelés terén is megjelennek, ha nem is jelentős mértékben.

Az előző kérdéskörök tárgyalásánál megállapítottuk, hogy bizonyos esetekben a nemi hovatartozás különbségeket idéz elő a konfliktusok észlelésében. Például a pozitív, támogató légkör érzékelése terén finom különbség kimutatható: a férfiak kevésbé tapasztalják a munkahelyi környezetet támogatónak, mint a nők. Ezzel kapcsolatban eszembe jut, amit Kanadában tanító (nő)ismerősem mesélt: ott már annyira megszokták a női egyenjogúságot, hogy a hölgyek egyáltalán nem lepődnek meg, ha az épületbe belépve az előttük haladó az orrukra vágja a lengőajtót. Ezek szerint nálunk még élnek a hölgyekkel szembeni előzékenység szabályai.

A nők – illeszkedve a szerepelvárásokhoz – alkalmazkodóbbak, kevésbé élik meg problémának a rendszer rugalmatlanságát, de a rivalizálást legalább annyira problémásnak látják, mint a férfiak.

5.6. Konfliktusmetaforák

A kérdőív 14. kérdése a jellemző konfliktusmetaforákat vizsgálta. Az utasítás szerint a megkezdett mondatot kellett kiegészíteni a legördülő menüben megjelenő lehetőségek egyikével.

„A konfliktus ...

... olyan, mint a háború."

... küzdelem az életért."

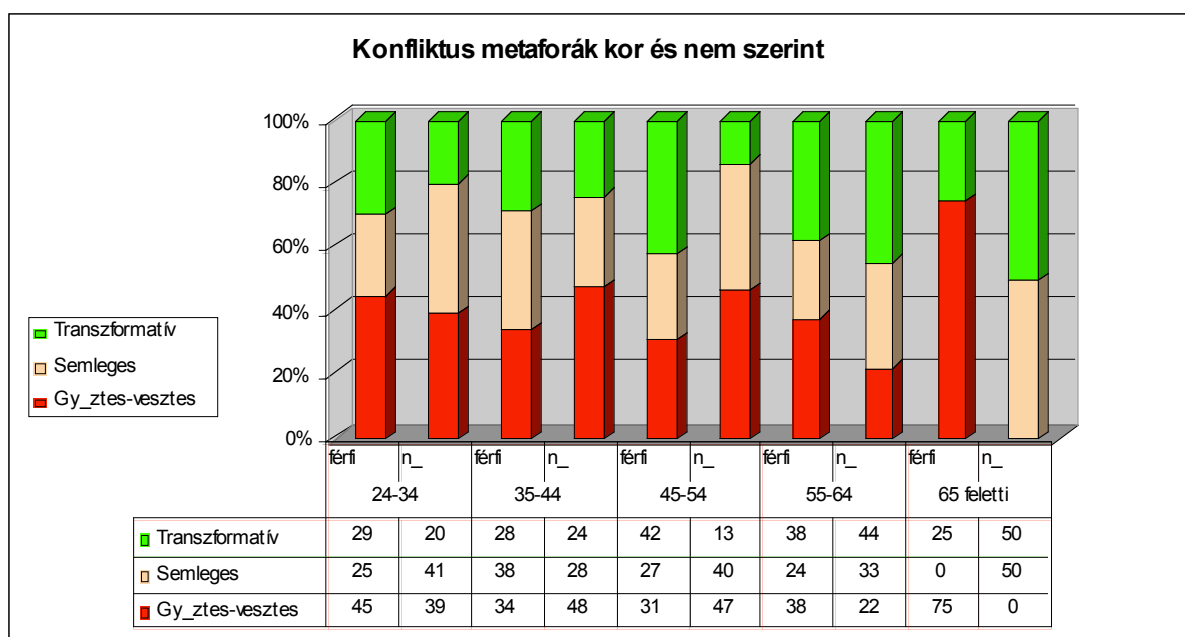
... olyan mint egy játék."

... olyan, mint egy izgalmas kaland."

... olyan mint a tánc - akár élvezetes is lehet."

... olyan, mint a zenei improvizáció."

A háborúra, vagy küzdelemre utaló metafora *győztes-vesztes* kép, a játékra, vagy kalandra történő utalás *semleges* metafora, míg a tánc és a zenei improvizáció *transzformatív* metaforák.



53. ábra A konfliktusmetaforák korosztályok és nemek szerinti megoszlása

A diagram alatt látható táblázat a válaszok százalékos megoszlását tartalmazza.

A konfliktus hatékony és építő megoldását, ahogy az elméleti részben áttekintettük, a transzformatív metaforák segítik elő leginkább, míg a győztes-vesztes metaforák meglehetősen nehézségeket gördítenek elé. Érdekes, hogy a 24-54 éves korosztályban a férfiak mutatkoznak erősebbnek a transzformatív metaforák terén, míg a nők nagyobb hajlandóságot mutatnak a

versengésre a 35-54 éves korosztályban. A kor előrehaladtával a férfiak versengési hajlama csökkenni látszik 55 éves korig, amikor is megint erősödő tendenciát mutat.

A konfliktusmetaforák ilyen megoszlása valószínűleg összefügg azokkal a szerepelvárásokkal, amelyek a nőkre férfias helytállást kényszerítenek. Az ebből adódó nyomásnak engedve a nők elhagyják az egyébként a kutatások szerint megfigyelhető stratégiákat, - amelyek szerint inkább törekednek harmóniára – és az elvárásoknak megfelelően győzni akarnak.

5.7. Összegzés

A kutatás konklúziójaként elmondható, hogy a felsőoktatási intézmények oktatói körében megjelenő konfliktusok jelentőségét nem szabad alábecsülni. A leginkább érintett korosztály a 24-35 éveseké. Ők azok, akik a szakmai féltékenység és irigység miatt a leginkább szenvednek. Ez a korosztály érzi a leginkább megterhelőnek a szervezeti hierarchia merevségét és az ebből fakadó versengési helyzeteket, amelyek a munkahelyi atmoszféra rongálásával valójában a munka hatékonyságát rontják. Ők azok, akik a legkevésbé érzik, hogy a munkahely megbecsülné őket, s hogy számítanak, ami pedig elengedhetetlen ahhoz, hogy a szervezethez érzelmileg kötődjenek, céljaival azonosuljanak és kreatív energiáik legjavát az intézménynek felajánlják. Az együttműködés képessége és a hajlandóság erre a közös munka előfeltétele, amit a rugalmatlan rendszer gyengít.

Kutatásomban rávilágítottam arra, hogy a nemi szerepek, sztereotípiák sajátosan alakítják a személyközi helyzeteket a felsőoktatási intézményekben is. A dominanciaharc immár nem csak a férfiak privilégiuma.

Az intézmény oktatójaként a többség büszkének vallja magát, még akkor is, ha az rugalmatlanságánál fogva a karriertörekvéseket akadályozza. Ahhoz, hogy a dolgozók ne váljanak cinikussá, az kell, hogy érzelmileg kapjanak valamit a cégtől. Ha a felsőoktatás elszegényedett és pénzübeli juttatásokat nem lehet nyújtani, a szimbolikus elismerések, amelyek egyébként is tradicionálisan szerves részét képezik, hasznos segítséget nyújthatnak.

A versengés olyan folyamat, amelyben a felek csak egymás kárára nyerhetnek. Egy szervezetben sok olyan helyzet adódhat, ahol az erőforrások szűkösek. Például fizetésemelést, vagy előléptetést csak egy személy kaphat. Ha sokan lehetnek vesztesek a csoportban, akkor könnyen kialakul a destruktív versengés. Ilyen esetben bővíteni kell a kézzelfogható és/vagy szimbolikus elismeréseknek a körét, amelyekért versengés kialakulhat.⁵⁸

A kutatási adatok alapján Hofstede szervezeti kultúra modelljének egyik dimenziójára, a hatalmi távolság indexre tehetünk megállapításokat. A vezető-beosztott viszony hatalmi távolságát a válaszadók 10-15%-a érzi nagynak, ahol a beosztott erősen függ a feljebbvalójától, ellentétes

⁵⁸ Fülöp Márta: Egyéni és csoportversengés a munkahelyen, A munkahely szociálpszichológiai jelenségvilága, 219. oldal

gondolatait nem fejezheti ki nyíltan, nem érzi, hogy a vezetője támogatná, vagy, hogy egyenrangú félként kezelné.

A kutatás 279 oktató és kutató véleményét használta fel ahhoz, hogy általános érvényű megállapításokat tehessünk a hazai felsőoktatásra vonatkozóan. Magyarországon jelenleg több ezer oktató dolgozik, akiknek a véleményét nem tudtuk meg, mert a vezetőik, vagy ők maguk elzárkóztak attól, hogy ezen a téren kifejezzék érzéseiket, gondolataikat. Azok, akik valamilyen okból kifolyólag nem hozták tudtunkra a véleményüket, talán azért döntöttek így, mert a szabad válaszadáshoz, véleményformáláshoz való jogukkal a félelmeik miatt nem éltek. Mindenesetre kiderült, hogy igenis vannak lappangó, vagy felszínre kerülő feszültségek, amelyeket a mai felsőoktatás szervezetében sokszor nem sikerül építő módon megoldani. Márpedig a források szűkösségéből kialakuló feszültségek nem fognak egyhamar enyhülni. Egyre kevesebb lesz a diák, ezt a demográfiai statisztikákból tudhatjuk, így egyre kevesebb lesz az oktatásban a pénz. Ez leépítésekhez, megszorító intézkedésekhez vezet, amelyek a szervezetben ki fogják élezni a versengési helyzeteket. Ha az oktatók a rivalizálás okozta rossz munkahelyi légkör elől elmenekülnek, nyilvánvalóan azok fognak először elmenni, akik a versenyszférában könnyen elhelyezkednek, mert pl. kimagasló teljesítményt nyújtanak a szakterületükön. Ezzel azonban az oktatás színvonala fog gyengülni, ami végül megint bevételkiesést jelent majd, hiszen a problémák napvilágra kerülnek, és a hallgatók más intézmény mellett döntenek.

Noha a fenti konfliktusok forrását a leghatékonyabb kommunikáció sem tünteti el, a működőképes konfliktuskezelés legalább ahhoz hozzájárul, hogy pozitív légkörben folyjon a munka. A belső PR-ra ebben nagy felelősség hárul, hiszen a belső kommunikációt szervezeti szinten a vezetéshez kötődő PR irodák befolyásolhatják azáltal, hogy a vezetés felé javaslatot tesznek a vállalati kultúra fejlesztésére, vezetői kompetenciák erősítését célzó tréningek bevezetésére, stb. A döntés kulcsa azonban a vezetőknél marad. Goleman a vezetői kompetenciákkal kapcsolatban megemlíti, hogy az erősen tekintélyelvű, negatív, nyers, törvénykező szellemű, hatalmaskodó vezetők még az egyébként erősen hierarchikus amerikai haditengerészetnél sem képesek magas teljesítmény kisajtolni az osztagaikból. Akik azonban melegszívűbbek, szociálisabbak, demokratikusabbak, együttműködőbbek, azok kiemelkedő teljesítményre tudják ösztönözni az embereiket.⁵⁹ A változtatás javasolható iránya egyértelmű.

Ez a kutatás csak az egyetemi oktatók közötti konfliktusokat vizsgálta, de felmerült az igény arra, hogy a nem oktatók körében elvégezzük. Ez a szervezet teljesen más szegmense, amire nyilvánvalóan más szabályok érvényesek, s így a kérdőívet is másképpen kell majd összeállítani. A konfliktus jelensége azonban nem kerüli el az ott dolgozókat sem, ezért hasznos lehet a kutatást ezen a téren is lefolytatni. Ez a lépés felfogható a jelen kutatás folytatásának.

Mint minden szervezetben, a felsőoktatási intézményekben is létrejönnek csoportközi konfliktusok. Az egyes karok például sajátos »személyiségjegyeket« alakíthatnak ki, amelyek

⁵⁹ Goleman D. Érzelmi intelligencia a munkahelyen, Edge 2000 Kiadó, 2004, 274. oldal

sztereotípiákként bélyegezhetik meg és befolyásolhatják a karok közti kommunikációt. Ezek hatékony kezelése összetettebb, mint a személyközi helyzeteké, de nem kevésbé fontos. Az érdeklődésemet mindenesetre ez a terület is felkeltette.

6. Ajánlás

„A szervezeti betegségekben szenvedő szervezet tagjai gyakran belefáradnak a működőképesség helyreállításáért folyó napi küzdelembe, cinikussá válnak és elveszítik a reményt, hogy ezek a problémák valaha is megoldódnak. Ez a lelkiállapot nem kedvez az elkötelezett, felszabadult munkavégzésnek.

A szervezeti egészség csak szükséges, de semmiképpen nem elégséges feltétel az örömteli szervezet kialakításához. Ehhez az kell, hogy a szervezet vezetői egyértelműen célként fogalmazzák meg az örömteli szervezetté válást.”⁶⁰

A felsőoktatási intézmények nem különböznek jelentősen bármely más nagy cégtől abban a tekintetben, hogy valamely cél megvalósítása érdekében alkalmaz embereket, akiknek az egyéni céljai olykor ellentétesek a szervezet céljaival, s ebből konfliktusok támadnak. Ez természetes. A kutatás eredményei alapján megállapítható, hogy a felsőoktatás sem mentes a nem megfelelően kezelt konfliktusoktól, azonban ez nem feltétlenül kell, hogy így maradjon. A vezetőkön sok múlik abban a tekintetben, hogy az intézményükben örömmel és magas hatékonysággal dolgoznak-e a munkatársak, vagy épp ellenkezőleg. Mindenki nagyon jól tudja, - ahogy ezt már említettük: a népmesékből – hogy nincs több élete, amit elronthat, ezért létfontosságú, hogy a munkahely olyan környezet legyen, ahol emberhez méltó módon tudunk élni. Ennek feltételeiről sokat írtam a dolgozatomban. Az is biztos, hogy a konfliktusokat nem lehet elkerülni, sőt nem is ajánlatos. Amit azonban ajánlatos tenni, az a konfliktusok konstruktív irányba terelése. Ez, ha nem is könnyű, de legalább fejleszthető, megtanulható.

Minőségmenedzsment

A dolgozatomban – szerencsére - nem feladata, hogy a felsőoktatási intézmények számára know-how-t adjak az oktatás minőségének emelésére, erről sokan írtak már. Inkább olyan „Holdra mutató ujj”, amely néhány problémára ráirányítja a figyelmet, ezáltal feszültséget provokál, remélve, hogy az majd kreatív és pozitív irányban vezetődik el. A konfliktusok pozitív megoldása a szakirodalom állítása szerint egyértelműen jótékony hatással van a munkavégzés minőségére. Ilyen módon közvetlenül kapcsolódik a minőségmenedzsment témájához.

Az alább felsorolt könyvek ehhez a tanulási folyamathoz járulhatnak hozzá. Meleg szívvel ajánlom mindenkinek, aki embereket vezet, vagy kénytelen elviselni, hogy ezt más teszi vele.

Sopron, 2008. április

Hargitai Gábor

⁶⁰ Lövey – Nadkarni: Az örömteli szervezet HVG Könyvek, 2003

- Lövey – Nadkarni: Az örömteli szervezet HVG Könyvek, 2003
- Solomon, Muriel: Nehéz főnökök, nehéz kollégák, HVG Könyvek, 2002
- Gordon, Thomas: V.E.T. Vezetői eredményesség tréning, Gordon Könyvek, 2000
- Goleman, Daniel: Érzelmi intelligencia a munkahelyen, Edge Kiadó, 2000
- Veress Gábor: A felsőoktatási intézmények minőségmenedzsmentje. Műszaki Kiadó, Budapest

7. Irodalomjegyzék

- Andorka Rudolf*: Bevezetés a szociológiába, Osiris Kiadó, Budapest, 1997
- Bär Siegfried.*: A Céh, Akadémiai Kiadó 2005. Budapest
- Bär, Siegfried.*: Professzorok és alattvalóik, Akadémiai Kiadó 2005. Budapest
- Barakonyi Károly*: Rendszerváltás a felsőoktatásban, Akadémiai Kiadó, 2004
- Csányi Vilmos: Az emberi viselkedés, Sanoma Kiadó, Budapest, 2006
- Csepeli György*: A hétköznapi élet anatómiája- Kossuth Kiadó, 1986
- Cupach W.R. – Canary D.J.*: Competence in Interpersonal Conflict, Waveland Press Inc. 2000. USA
- Drahos Péter*: A felsőoktatási integráció hatékonyságának jelentősége, In: Integráció a felsőoktatásban. Oktatási Minisztérium, 1999
- Folger, J. P.- Poole, S. M.-Stutman R.K.*: Working Through Conflict, Pearson Education 2005. USA
- Forgách József*: A társas érintkezés pszichológiája, Gondolat, Budapest, 1993
- Goleman, D. – Boyatzis R. – McKee A.*: A természetes vezető, Vince Kiadó, 2003
- Goleman, Daniel*: Érzelmi intelligencia a munkahelyen, Edge Kiadó, 2000
- Goleman, Daniel*: Érzelmi intelligencia, Háttér Kiadó, Budapest, 1997
- Goleman, Daniel*: Romboló érzelmek, Trivium Kiadó, 2005
- Goleman, Daniel*: Társas intelligencia, nyitott Könyvműhely, Budapest, 2007
- Gordon, Thomas*: T.E.T. A tanári hatékonyság fejlesztése, Gondolat, Budapest, 1990
- Gordon, Thomas*: V.E.T. Vezetői eredményesség tréning, Gordon Könyvek, 2000
- Griffin, Em*: Bevezetés a kommunikációelméletbe, Harmat Kiadó, 2003
- Klein Balázs – Klein Sándor*: A szervezet lelke, Edge Kiadó, Budapest, 2006
- Kozma Tamás*: Kié az egyetem? – Új Mandátum, 2004, Budapest 147. oldal
- Lövey – Nadkarni*: Az örömteli szervezet, HVG Könyvek, Budapest 2003
- Majoros Pál*: A kutatómódszertan alapjai - Perfekt Rt.
- Polónyi I. – Tímár*: Tudásgyár vagy papírgyár
- Rosengren, Karl Erik*: Kommunikáció, Typotex, Budapest, 2004
- Ranschburg Jenő*: A nő és a férfi, Budapest, 1998
- Smith, Eliot R. – Mackie, Diane M.*: Szociálpszichológia, Osiris Kiadó, Budapest, 2004
- Szabó Katalin*: Kommunikáció felsőfokon, Kossuth Kiadó, Budapest, 2001
- T. Kiss T.*: Beszélő viszony, Új Mandátum Kiadó, Budapest, 2005.
- Tóth Tamás*: Az európai egyetem funkcióváltozásai, Magyar Felsőoktatás Könyvek, 2001
- Zrinszky László*: Pedagógusszerepek és változásaik – ELTE BTK Neveléstudományi Tanszék Budapest, 1994.
- Wilmot, W. W.- Hocker, J. L.*: Interpersonal Conflict, McGraw Hill Higher Education 2007. USA

8. Mellékletek

Tartalomjegyzék

I. A kérdőív kérdései 68. oldal

II.A kérdőív kérdéssoportjai és a hozzájuk tartozó diagramok

II.a. - Milyen mértékben érzik a felsőoktatási intézményekben dolgozók problematikusnak a munkahelyen kialakuló személyközi konfliktusokat? 71. oldal

II.b -Van-e összefüggés a konfliktusok és az intézmény merevsége között? 81. oldal

II.c. - Milyen mértékben jelent problémát a rivalizálás és az ebből fakadó konfliktushelyzetek? 91. oldal

II.d. A generációs különbségek milyen mértékben gerjesztenek konfliktusokat? 96. oldal

II.e. Van-e kimutatható különbség a nemi hovatartozás és a konfliktusok között? Milyen sztereotípiák élnek bennünk ezzel kapcsolatban? 102. oldal

III. levelek 104. oldal

I. A kérdőív kérdései

Konfliktus a felsőoktatási intézményekben

Tisztelt Válaszadó! Köszönöm, hogy e meglehetősen kényes témában válaszaival hozzájárul a kutatás sikerességéhez! Kérem, a kitöltés végétével kattintson az ELKÜLD gombra!

Köszönettel: Hargitai Gábor NYME, SZTE

Kérem, jelezze az 1-6-ig terjedő skálán, mennyiben ért egyet az alábbi állítással! A válasza a VALÓS TAPASZTALATAIT, nem az elvárásait kell, hogy tükrözze. (1=egyáltalán nem értek egyet; 6= teljes mértékben egyetértek)

1. „Vitás pontok megtárgyalásakor nincs értelme belemerülni egy konfliktusba. Fontosabb a harmónia megőrzése.”
2. „Konfliktushelyzetben hajlamos vagyok feladni a saját elképzeléseimet, érdekeimet, hogy ezzel csökkentsem a feszültséget.”
3. „A kollegák gyakran nem foglalkoznak azzal, hogy erőszakos megnyilvánulásaik mennyire rongálják az emberi kapcsolatokat.”
4. „A munkatársak közötti kialakuló vitákban mindig megmagyarázzuk egymásnak, mit miért akarunk.”
5. „Gyakran előfordul, hogy egyesek olyan módon próbálják a céljaikat megvalósítani, hogy közben egyáltalán nem törekednek a másik fél érdekeinek, véleményének a megértésére.”
6. „Ha van is nézeteltérés, jobb ha nem veszünk róla tudomást, és arra összpontosítunk, amiben egyet értünk.”
7. „A kollegák közötti viszonyt az együttműködés, egymás szakmai-emberi támogatása jellemzi.”
8. „A szakmai előmenetel, karrier iránti törekvések természetesen ütközési pontokat képeznek az intézményben, de ezt a feszültséget a vezetők képesek kezelni.”
9. "A vezetőmtől gyakran kapok általánosító, a konkrétumokra ki nem térő kritikát, ami után sértettséget, tehetetlen dühöt érzek."
10. "A vezető odafigyel a beosztottjai gondolataira, ötleteire, személyes vágyaira."
11. „A szakmai féltékenység, irigység teljesen tönkreteszi a munkahelyi légkört.”
12. „Az idősebb kollegák mély szakmai rálátása, tapasztalata nélkül az egyetem vezetése elveszítené szakmai bázisát.”
13. „Az idősebb és a fiatal kollegák között gyakoriak a nézeteltérések, amelyek gyakran megnehezítik a hatékony munkavégzést.”
14. "A konfliktus ...
 - ... olyan mint a tánc - akár élvezetes is lehet."
 - ... olyan, mint a háború."

- ... küzdelem az életért."
- ... olyan, mint a zenei improvizáció."
- ... olyan mint egy játék."
- ... olyan, mint egy izgalmas kaland."

15. "Nem befolyásolja kedvezőtlenül a munkahelyi kapcsolatokat, ha a kollégák közül valaki vezető beosztásba kerül, s az egyenrangú kapcsolatot főnök-beosztott viszony váltja fel."
16. „Az emberi kapcsolatok, a jó munkahelyi légkör fontosabb, mint a szakmai előmenetel.“
17. "A kollégák közötti munkát észrevehetően zavarja a rivalizálás."
18. „A tudományos munkát akadályozza a túl merev intézményi struktúra.“
19. "Büszke vagyok arra, hogy ebben az intézményben dolgozhatok."
20. „A szakmai előmenetel inkább az intézményben eltöltött időtől, mintsem a szakértelemtől, felmutatható tudástól függ.“
21. „Az intézményben általános a szakmai és emberi megbecsülés, ami a kollegák között oldott, kreatív atmoszférát teremt.“
22. "A férfiak kevésbé ügyesek a konfliktusok kezelésében, mint a nők."
23. "Amikor egy vezetőnek lejár a mandátuma és visszakerül korábbi pozíciójába, konfliktusokkal és problémákkal terhes légkört teremt maga körül."
24. „Az idősebb, magasabb pozícióban levők aktívan segítik a fiatalabb kollegáikat.“
25. „A vezetők részéről nem kapok semmilyen visszajelzést a munkámra vonatkozóan, vagy ha mégis, az inkább negatív.“
26. „A főnök-beosztott viszony szinte csak formáság, valójában inkább egyenrangú felekként dolgozunk.“
27. „A beosztottnak nem sok lehetősége van a vezetők véleményével ellentétes nézeteknek hangot adni, a döntéseket bírálni.“
28. "A nők gyakrabban bonyolódnak konfliktushelyzetekbe."
29. "A munkahelyi légkör a bizalomra épül, amely lehetőséget ad a kreatív ötletek megvalósításának, és megengedi a próbálkozásokkal együtt járó esetleges hibázást is."
30. Milyen tudományterületen szerezte a diplomáját?
31. Milyen tudományterületen dolgozik most?
32. Neme
33. Életkora
34. Ön az intézményben...
35. Az intézményben...
36. Melyik felsőoktatási intézményben dolgozik?

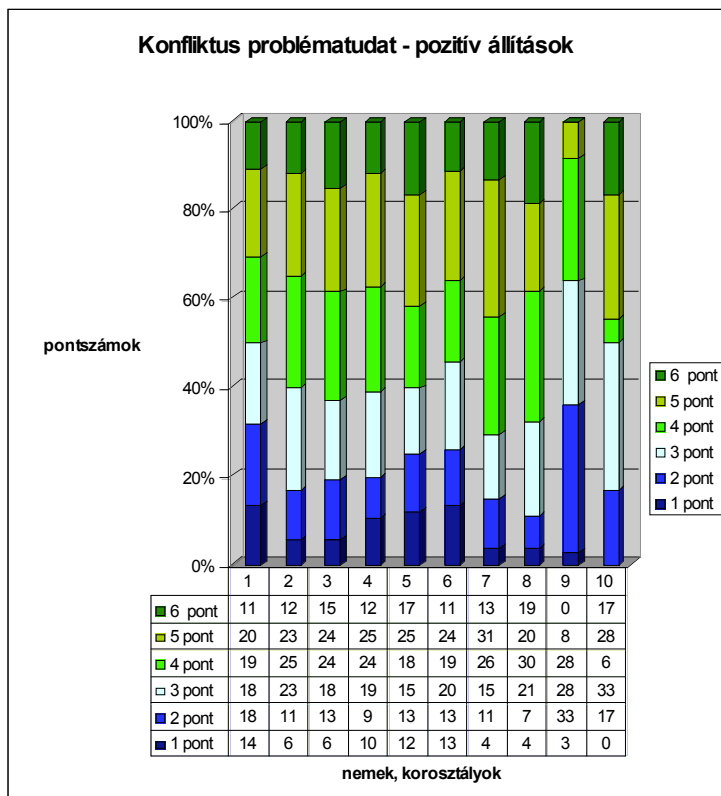
II. A kérdőív kérdéscsoportjai és a hozzájuk tartozó diagramok

II/a. - Milyen mértékben érzik a felsőoktatási intézményekben dolgozók problematikusnak a munkahelyen kialakuló személyközi konfliktusokat?

Kérdőív kérdéscsoport: Konfliktus problémátudat

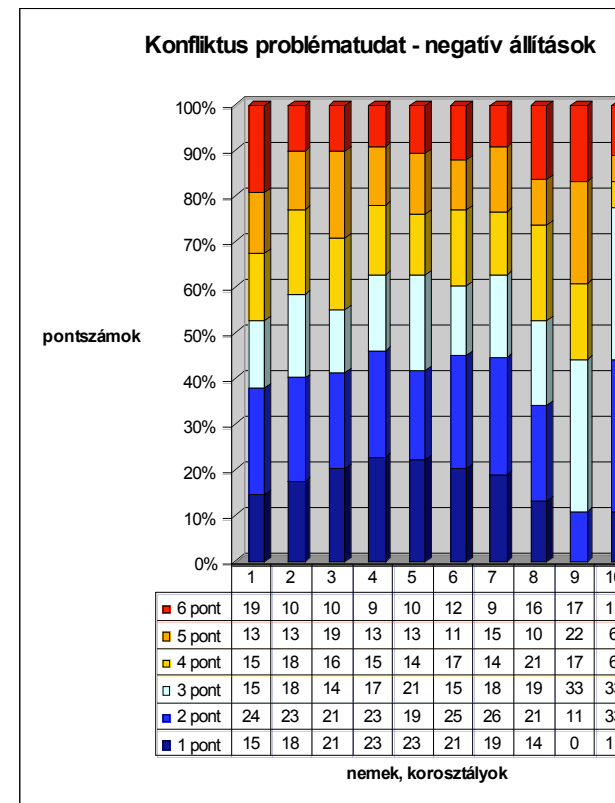
7. „A kollegák közötti viszonyt az együttműködés, egymás szakmai-emberi támogatása jellemzi.”
8. „A szakmai előmenetel, karrier iránti törekvések természetesen ütközési pontokat képeznek az intézményben, de ezt a feszültséget a vezetők képesek kezelni.”
10. "A vezető odafigyel a beosztottjai gondolataira, ötleteire, személyes vágyaira."
15. "Nem befolyásolja kedvezőtlenül a munkahelyi kapcsolatokat, ha a kollégák közül valaki vezető beosztásba kerül, s az egyenrangú kapcsolatot főnök-beosztott viszony váltja fel."
19. "Büszke vagyok arra, hogy ebben az intézményben dolgozhatok."
20. „A szakmai előmenetel inkább az intézményben eltöltött időtől, mintsem a szakértelemtől, felmutatható tudástól függ.”
24. „Az idősebb, magasabb pozícióban levők aktívan segítik a fiatalabb kollegáikat.”
26. „A főnök-beosztott viszony szinte csak formaság, valójában inkább egyenrangú felekként dolgozunk.”
29. "A munkahelyi légkör a bizalomra épül, amely lehetőséget ad a kreatív ötletek megvalósításának, és megengedi a próbálkozásokkal együtt járó esetleges hibázást is."
9. "A vezetőmtől gyakran kapok általánosító, a konkrétumokra ki nem térő kritikát, ami után sértettséget, tehetetlen dühöt érzek."
11. „A szakmai féltékenység, irigység teljesen tönkreteszi a munkahelyi légkört.”
13. „Az idősebb és a fiatal kollegák között gyakoriak a nézeteltérések, amelyek gyakran megnehezítik a hatékony munkavégzést.”
17. "A kollegák közötti munkát észrevehetően zavarja a rivalizálás."
18. „A tudományos munkát akadályozza a túl merev intézményi struktúra.”
21. „Az intézményben általános a szakmai és emberi megbecsülés, ami a kollegák között oldott, kreatív atmoszférát teremt.”
23. "Amikor egy vezetőnek lejár a mandátuma és visszakerül korábbi pozíciójába, konfliktusokkal és problémákkal terhes légkört teremt maga körül."
25. „A vezetők részéről nem kapok semmilyen visszajelzést a munkámra vonatkozóan, vagy ha mégis, az inkább negatív.”
27. „A beosztottnak nem sok lehetősége van a vezetők véleményével ellentétes nézeteknek hangot adni, a döntéseket bírálni.”

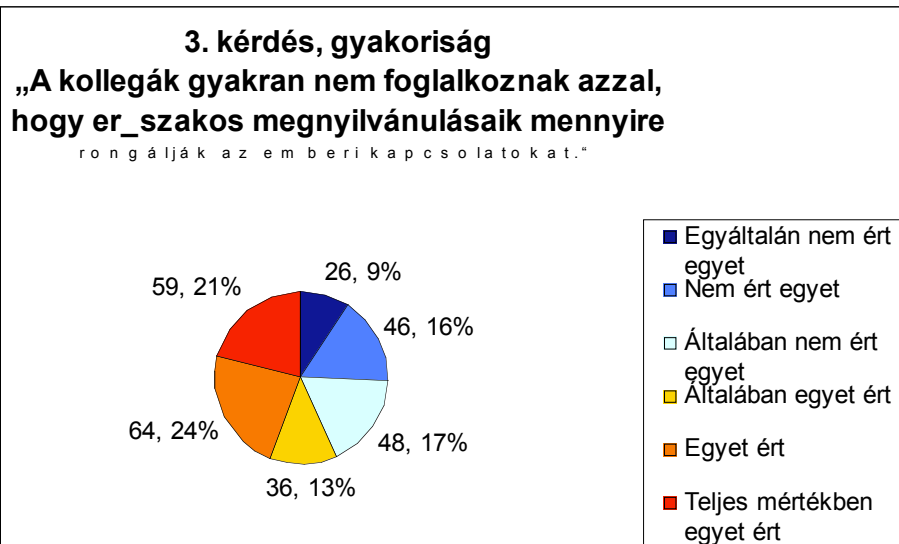
II/a. Milyen mértékben érzik a felsőoktatási intézményekben dolgozók problematikusnak a munkahelyen kialakuló személyközi konfliktusokat?



5. ábra A konfliktus problémátudat pozitív és negatív állításai nemenként és korosztályonként

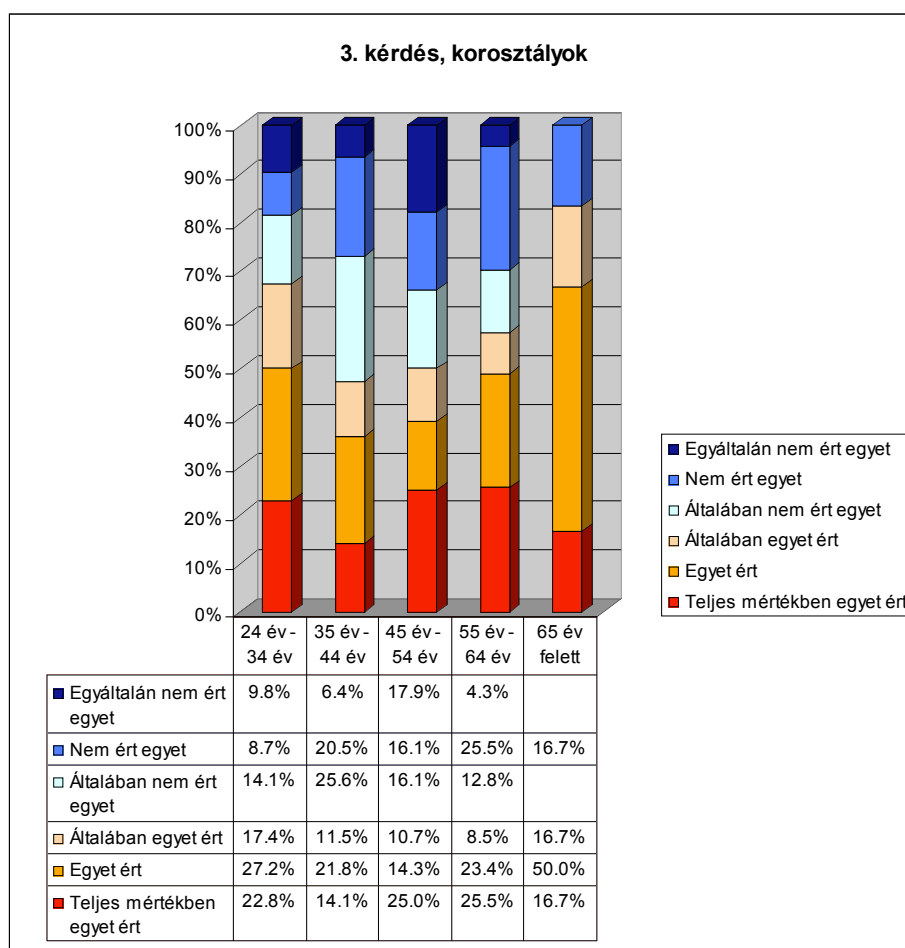
(Az oszlopokban: (1): férfi, 24-34 éves; (2): nő, 24-34 éves; (3): férfi, 35-44; (4): nő, 35-44; (5): férfi, 45-54 éves; (6): nő, 45-54 éves; (7): férfi, 55-64 éves; (8): nő, 55-64 éves; (9): férfi, 65 év fölött; (10): nő, 65 év fölött
A pontszámok: 1: „egyáltalán nem értek egyet”; 6: „teljes mértékben egyet értek”).





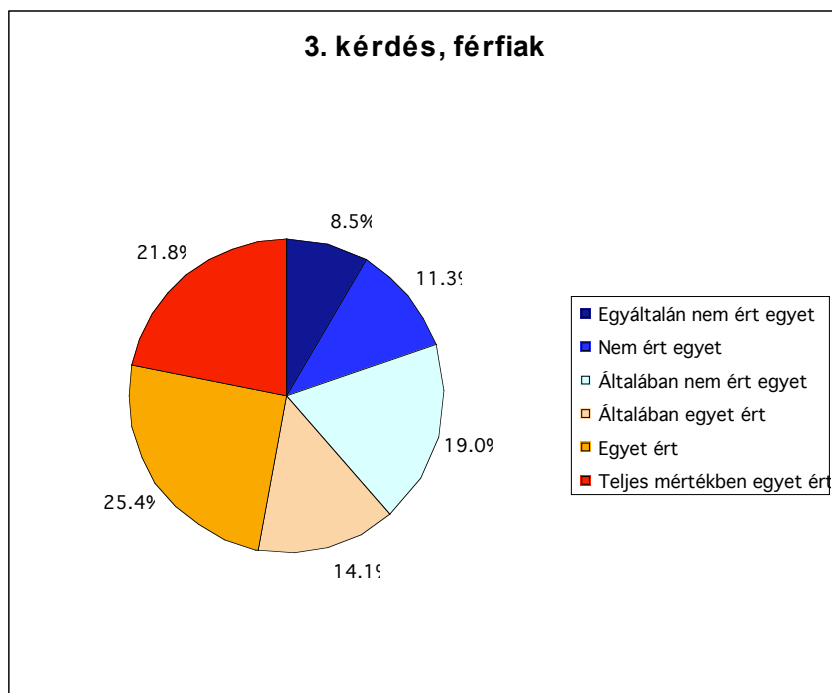
6. ábra A 3. kérdés

gyakoriság szerint megoszlása

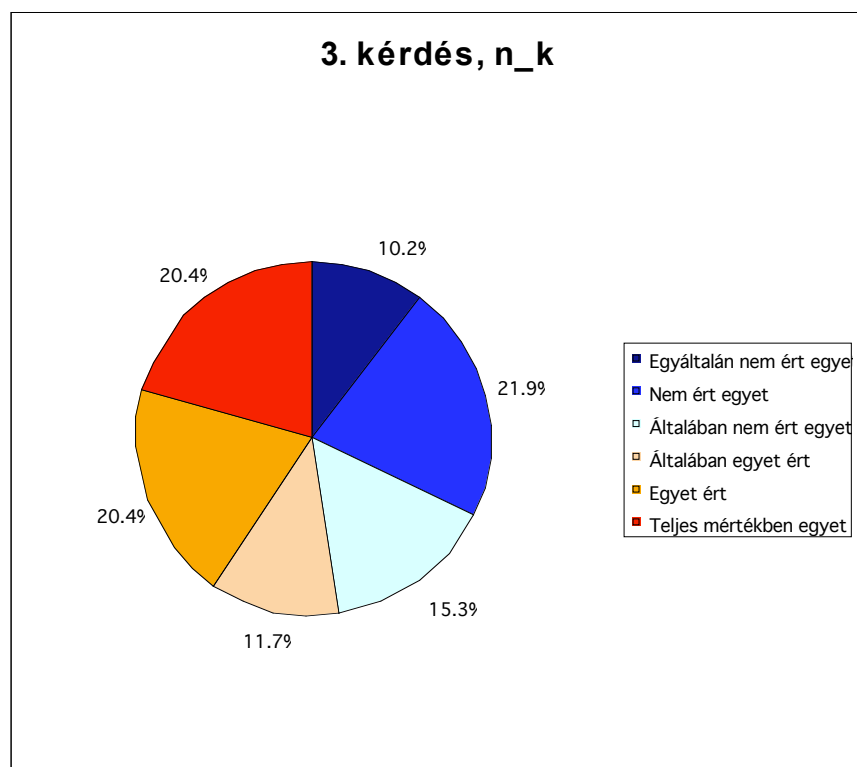


7. ábra A 3. kérdés korosztályok szerint

megoszlása

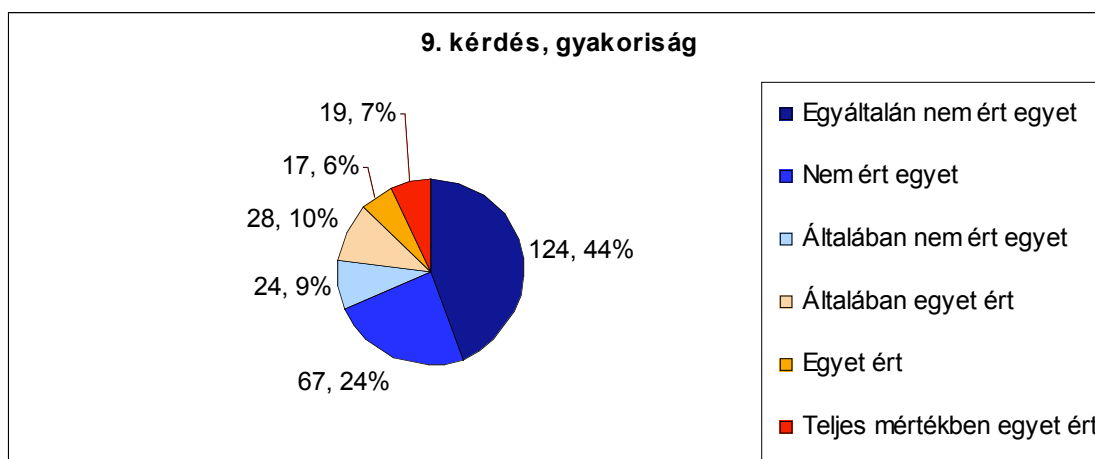


8. ábra A férfiak 3. kérdésre adott válaszainak megoszlása



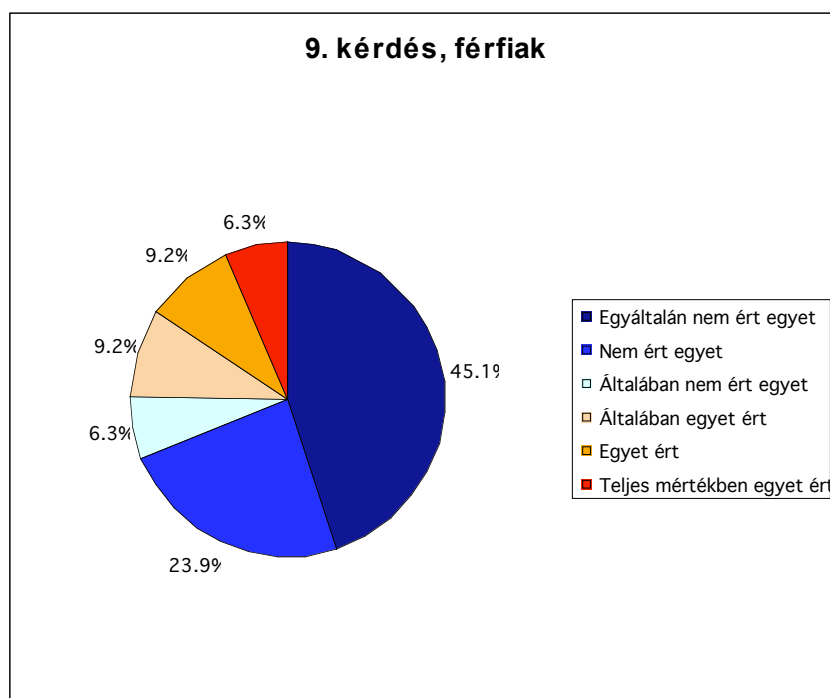
9. ábra A nők 3. kérdésre adott válaszainak megoszlása

5.1.3. Általánosító bíráló, kritika – 9. kérdés

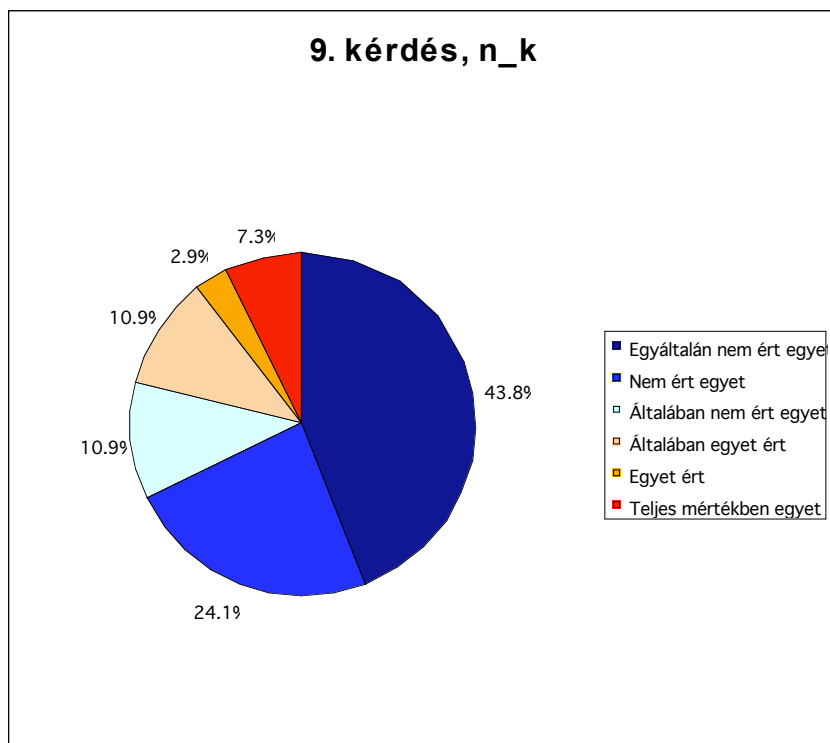


10. ábra A 9. kérdésre adott válaszok gyakorisága

9. kérdés: "A vezetőmtől gyakran kapok általánosító, a konkrétumokra ki nem térő kritikát, ami után sértettséget, tehetetlen dühöt érzek."



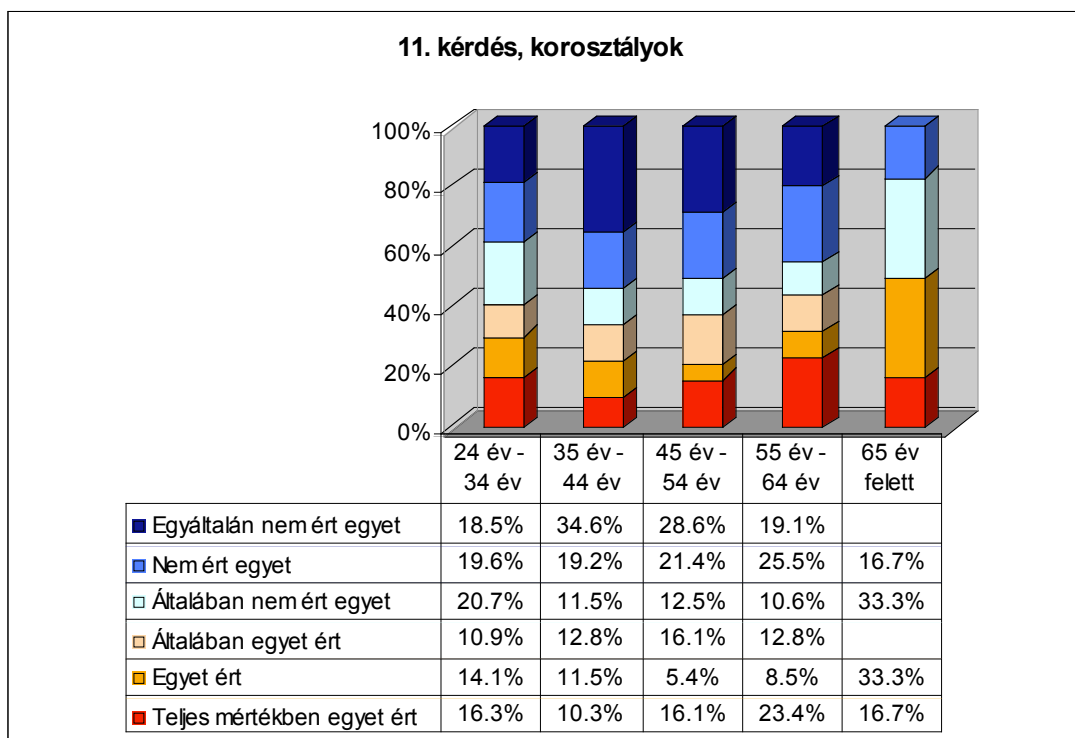
11. ábra A férfiak 9. kérdésre adott válaszainak gyakorisága



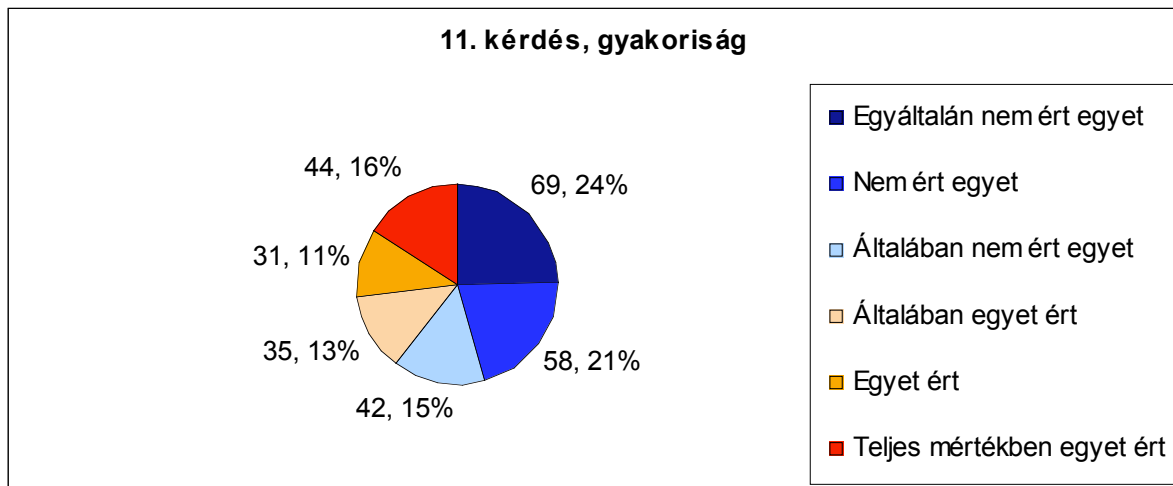
12. ábra A nők 9. kérdésre adott válaszainak gyakorisága

5.1.4. Irigység, féltékenység – 11. kérdés

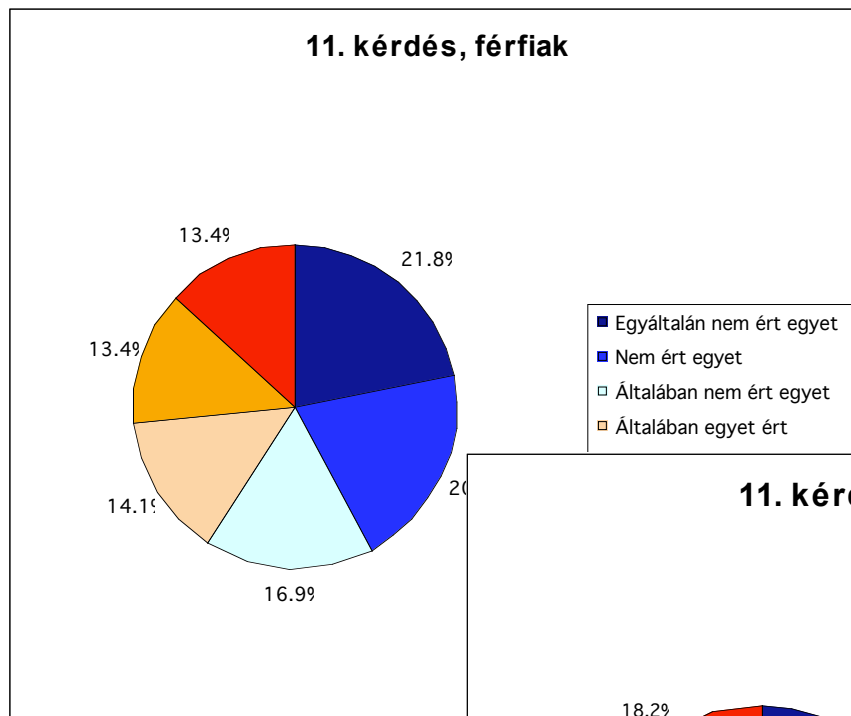
11. kérdés: „A szakmai féltékenység, irigység teljesen tönkreteszi a munkahelyi légkört.”



13. ábra A 11. kérdésre adott válaszok korosztályok szerinti megoszlása

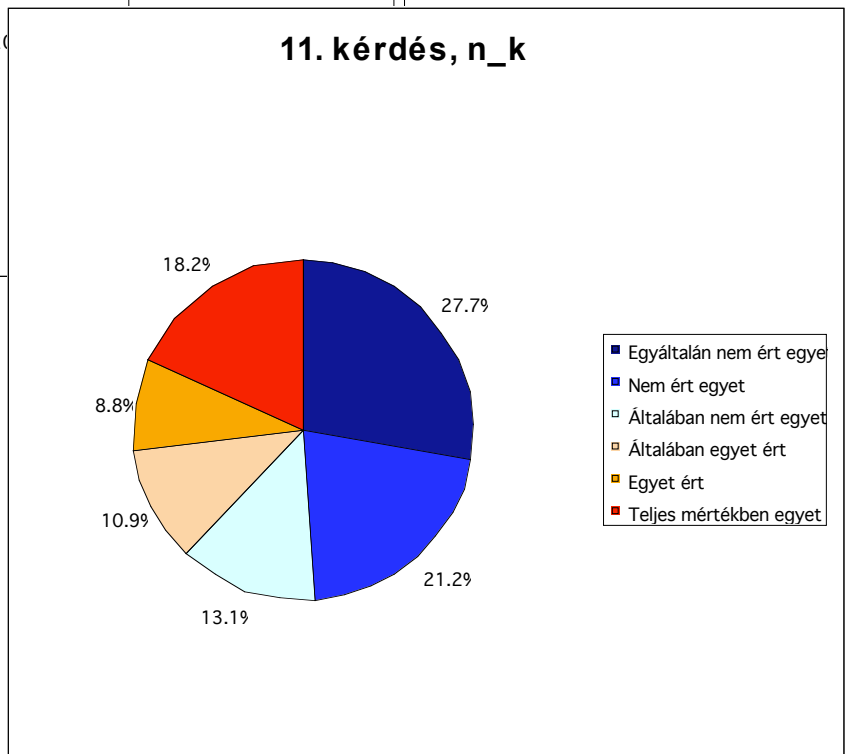


14. ábra A 11. kérdésre adott válaszok gyakorisága



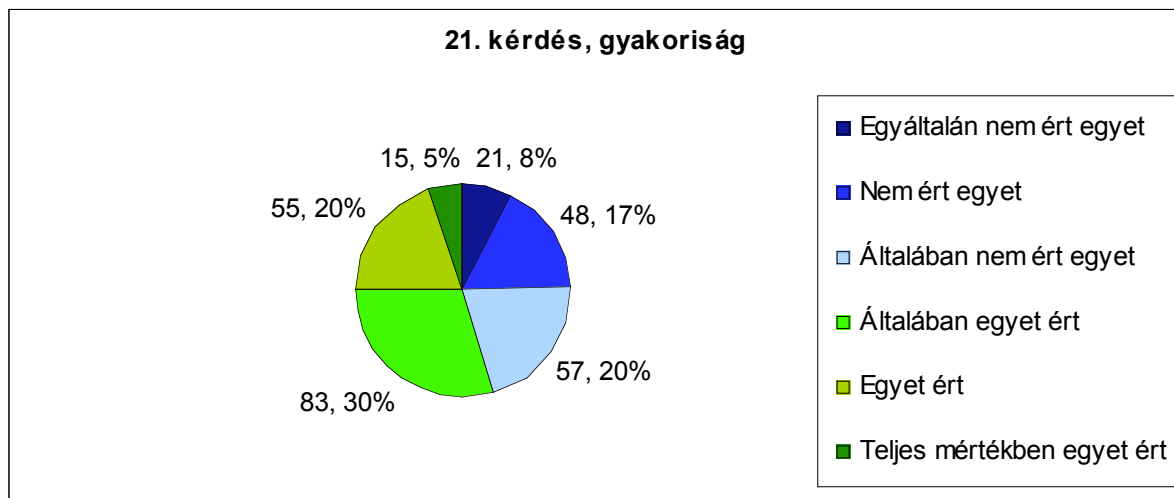
15. ábra A férfiak 11. kérdésre adott válaszainak gyakorisága

16. ábra A nők 11. kérdésre adott válaszainak gyakorisága

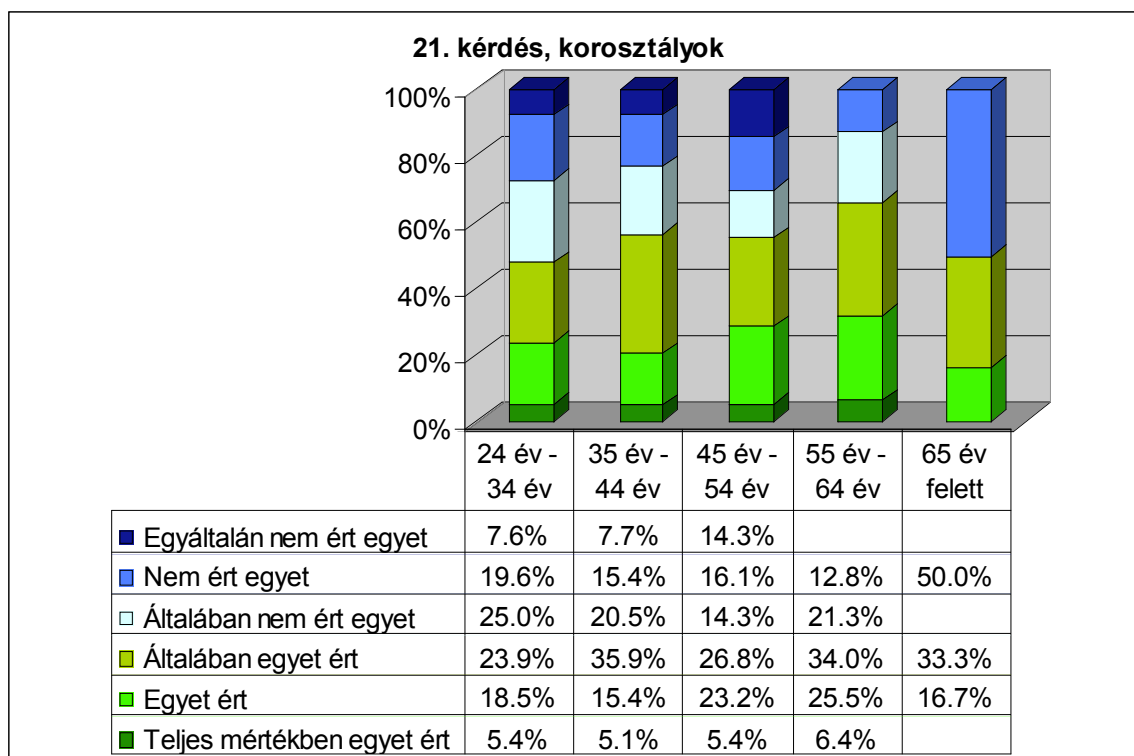


5.1.5. Megbecsülés, kreativitás – 21. kérdés

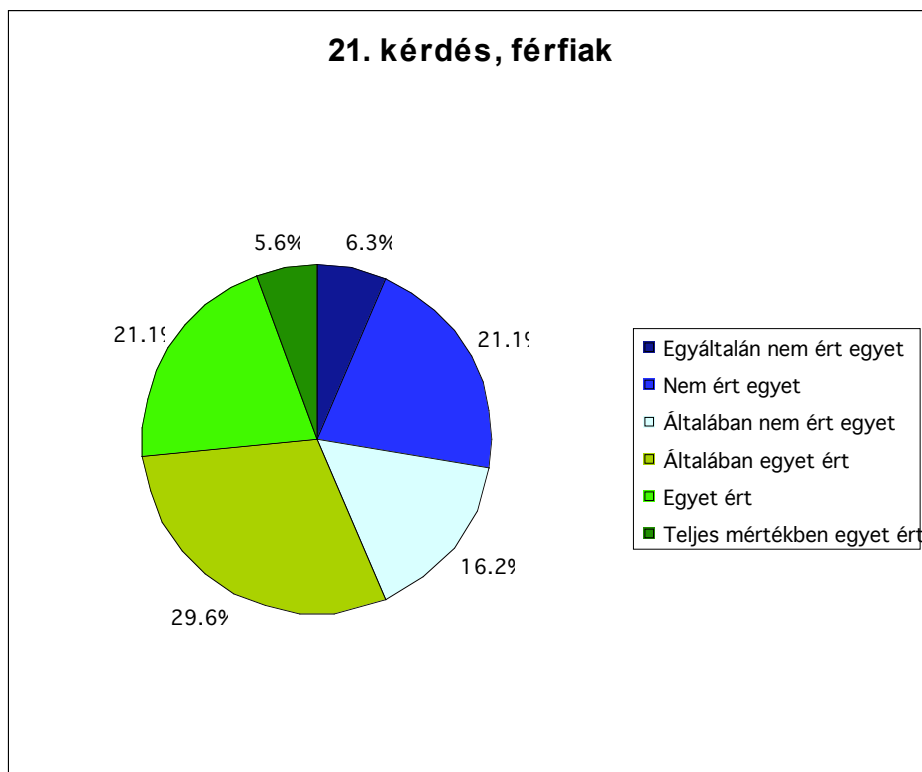
21. kérdés: „Az intézményben általános a szakmai és emberi megbecsülés, ami a kollegák között oldott, kreatív atmoszférát teremt.”



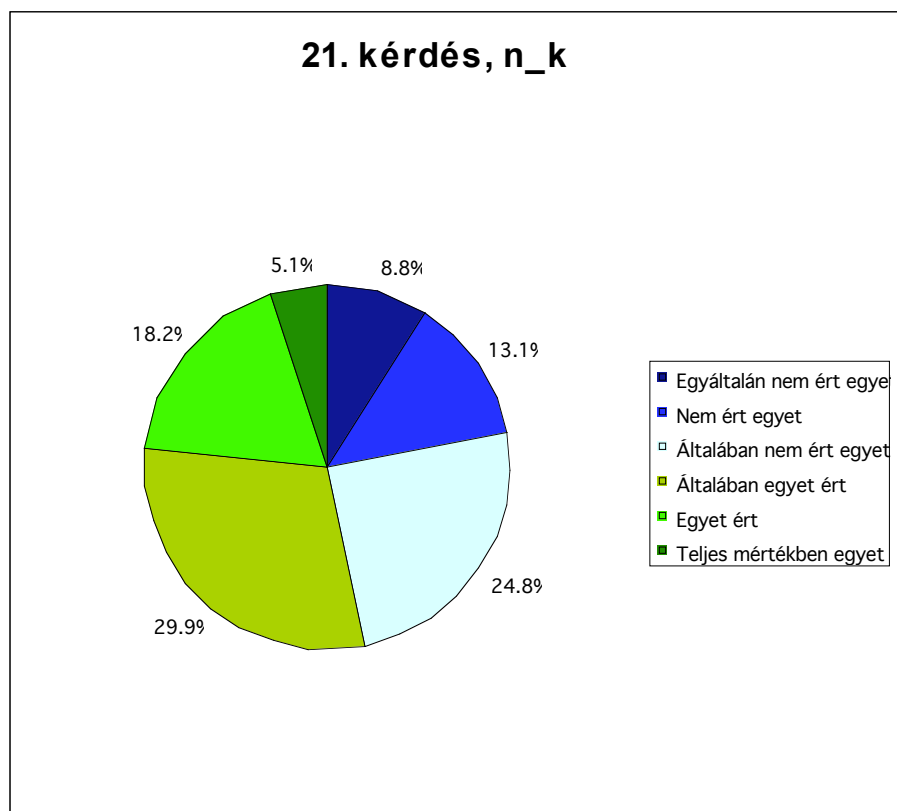
17. ábra A 21. kérdésre adott válaszok gyakorisága



18. ábra A 21. kérdésre adott válaszok korosztályok szerinti megoszlása



19. ábra A férfiak 21. kérdésre adott válaszainak gyakorisága



20. ábra A nők 21. kérdésre adott válaszainak gyakorisága

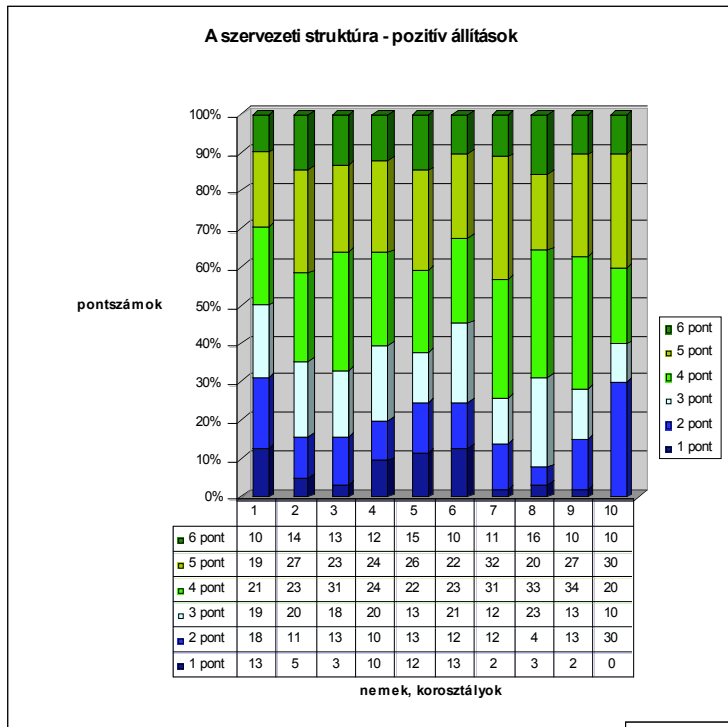
II/b -Van-e összefüggés a konfliktusok és az intézmény merevsége között? - kérdések

Kérdőív kérdések: szervezeti struktúra

7. „A kollegák közötti viszonyt az együttműködés, egymás szakmai-emberi támogatása jellemzi.“
12. „Az idősebb kollegák mély szakmai rálátása, tapasztalata nélkül az egyetem vezetése elveszítené szakmai bázisát.“
15. "Nem befolyásolja kedvezőtlenül a munkahelyi kapcsolatokat, ha a kollégák közül valaki vezető beosztásba kerül, s az egyenrangú kapcsolatot főnök-beosztott viszony váltja fel."
21. „Az intézményben általános a szakmai és emberi megbecsülés, ami a kollegák között oldott, kreatív atmoszférát teremt.“
24. „Az idősebb, magasabb pozícióban levők aktívan segítik a fiatalabb kollegáikat.“
18. „A tudományos munkát akadályozza a túl merev intézményi struktúra.“
20. „A szakmai előmenetel inkább az intézményben eltöltött időtől, mintsem a szakértelemtől, felmutatható tudástól függ.“
23. "Amikor egy vezetőnek lejár a mandátuma és visszakerül korábbi pozíciójába, konfliktusokkal és problémákkal terhes légkört teremt maga körül.."

II.b -Van-e összefüggés a konfliktusok és az intézmény merevsége között? - diagramok

A „szervezeti struktúra” kérdéskörre adott válaszok átlaga alapján történő elemzés

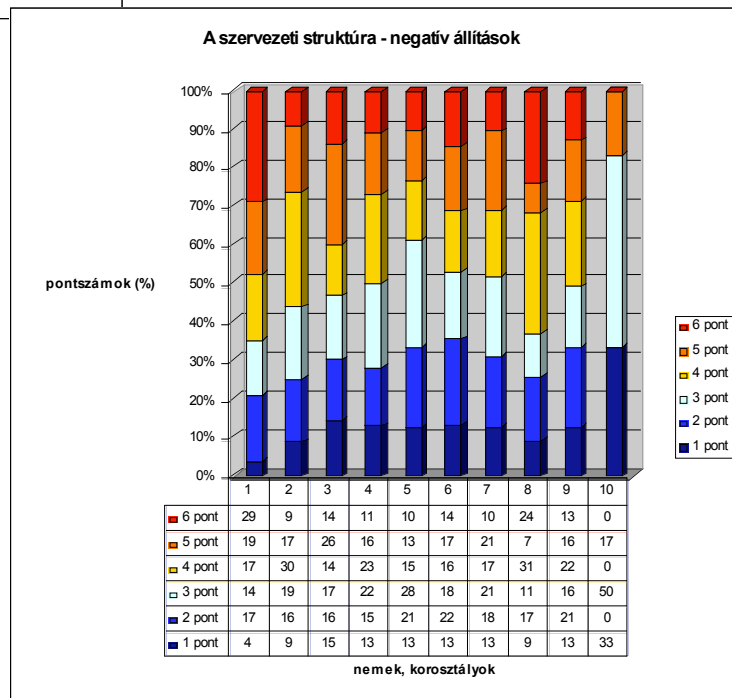


21/1. ábra A szervezeti struktúrára utaló pozitív állításokra adott válaszok megoszlása

Az oszlopokban: (1): férfi, 24-34 éves; (2): nő, 24-34 éves; (3): férfi, 35-44; (4): nő, 35-44; (5): férfi, 45-54 éves; (6): nő, 45-54 éves; (7): férfi, 55-64 éves; (8): nő, 55-64 éves; (9): férfi, 65 év fölött; (10): nő, 65 év fölött

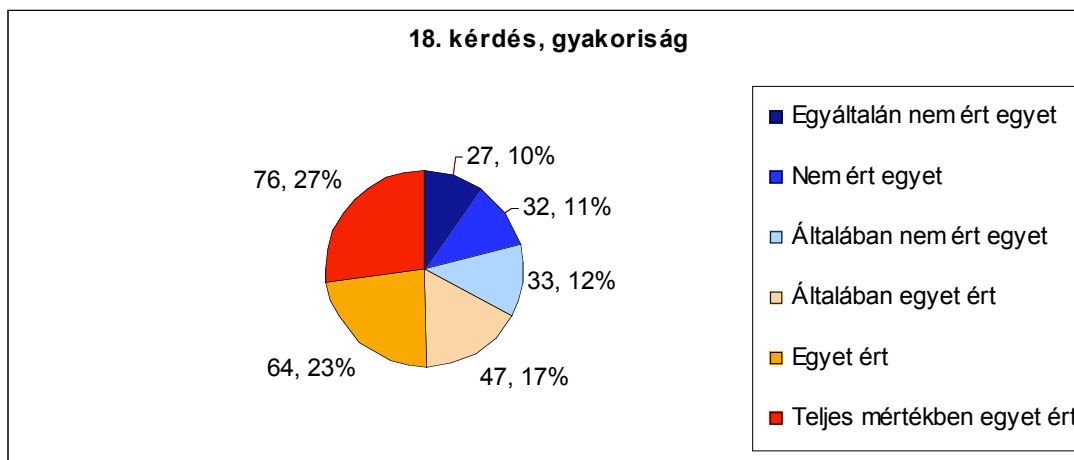
A pontszámok: 1: „egyáltalán nem értek egyet”; 6: „teljes mértékben egyet értek”.

21/2. ábra A szervezeti struktúrára utaló negatív állításokra adott válaszok megoszlása

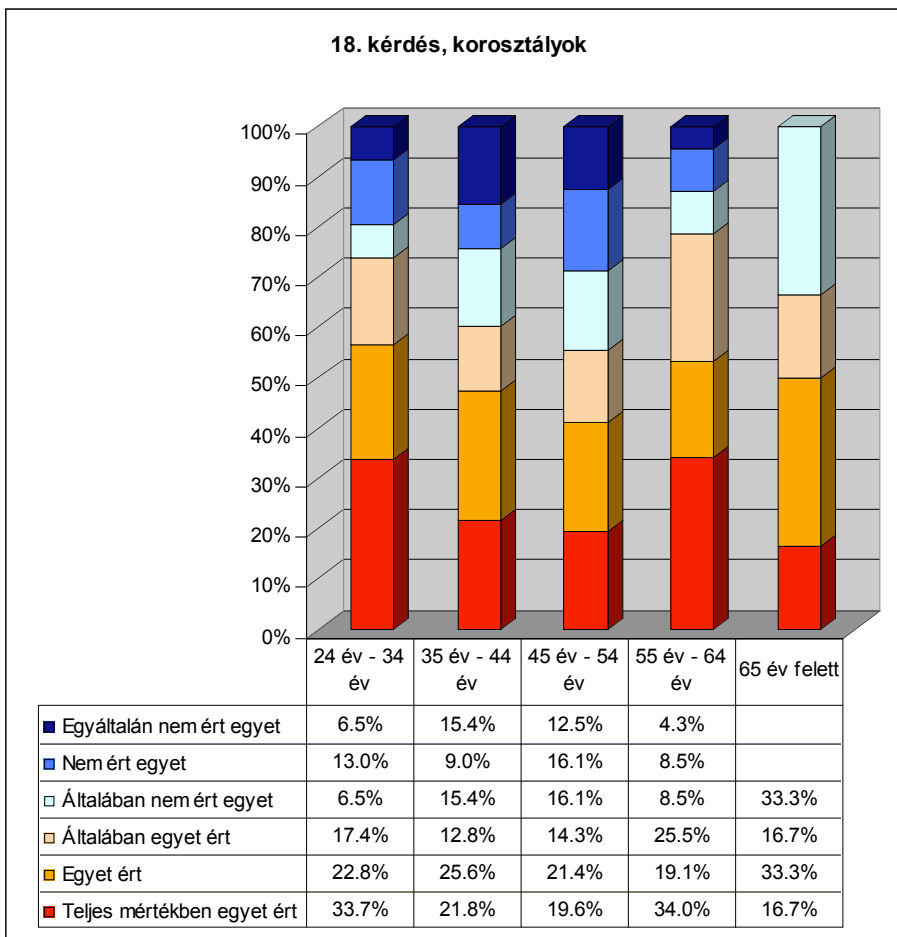


5.2.2. A merev intézményi struktúra – 18. kérdés

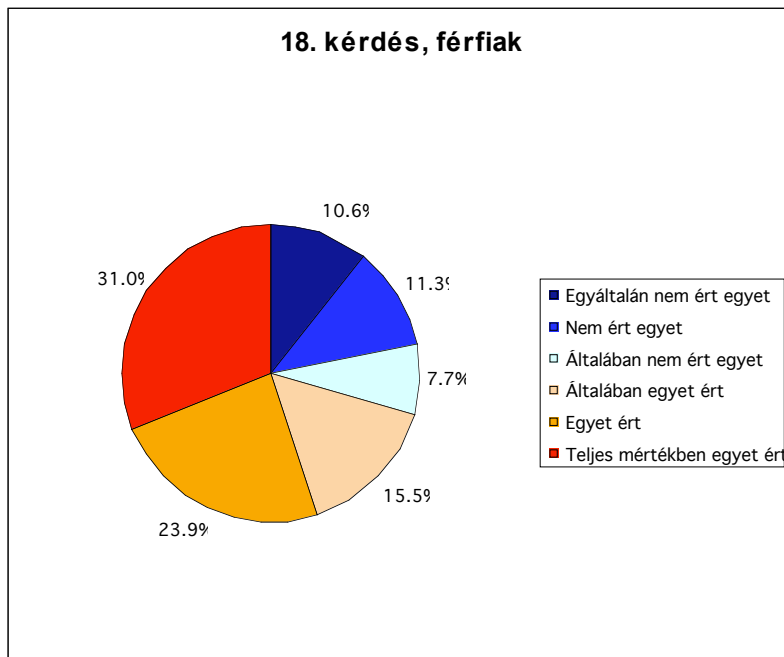
18. kérdés: „A tudományos munkát akadályozza a túl merev intézményi struktúra.”



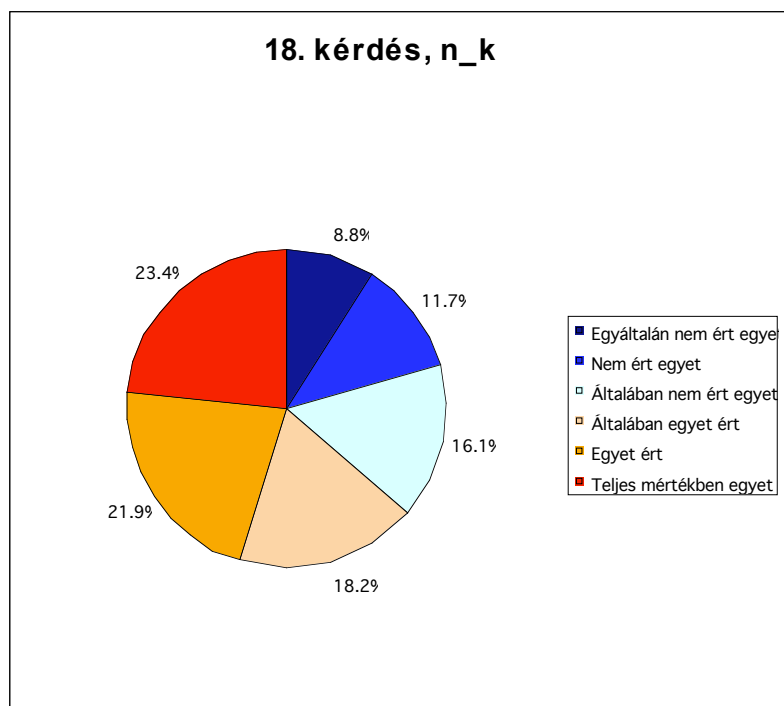
22. ábra A 18. kérdésre adott válaszok gyakorisága



23. ábra A 18. kérdésre adott válaszok korosztályok szerinti megoszlása



24. ábra A férfiak 18. kérdésre adott válaszainak gyakorisága

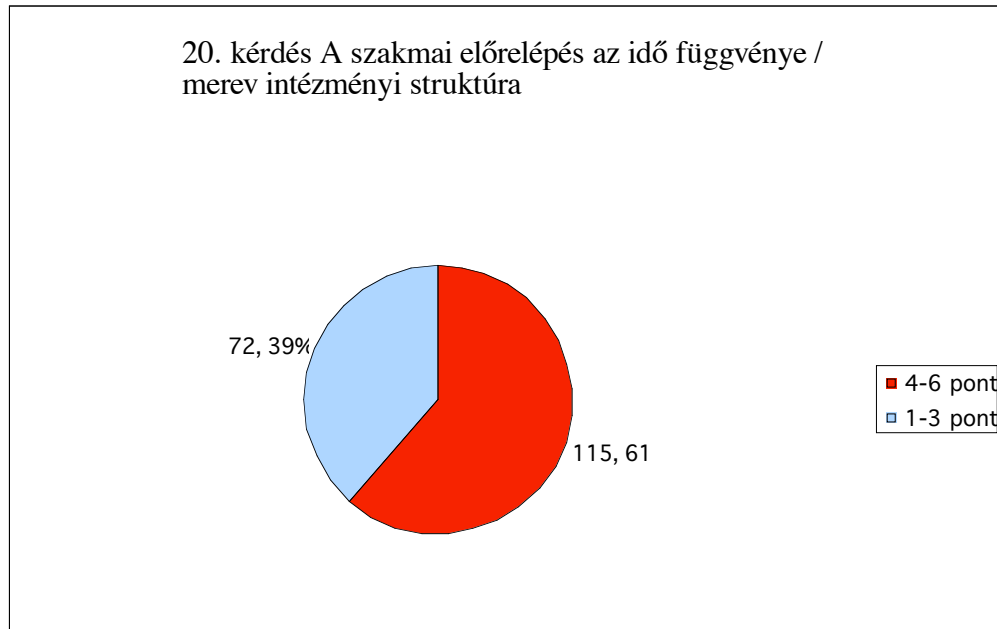


25. ábra A nők 18. kérdésre adott válaszainak gyakorisága

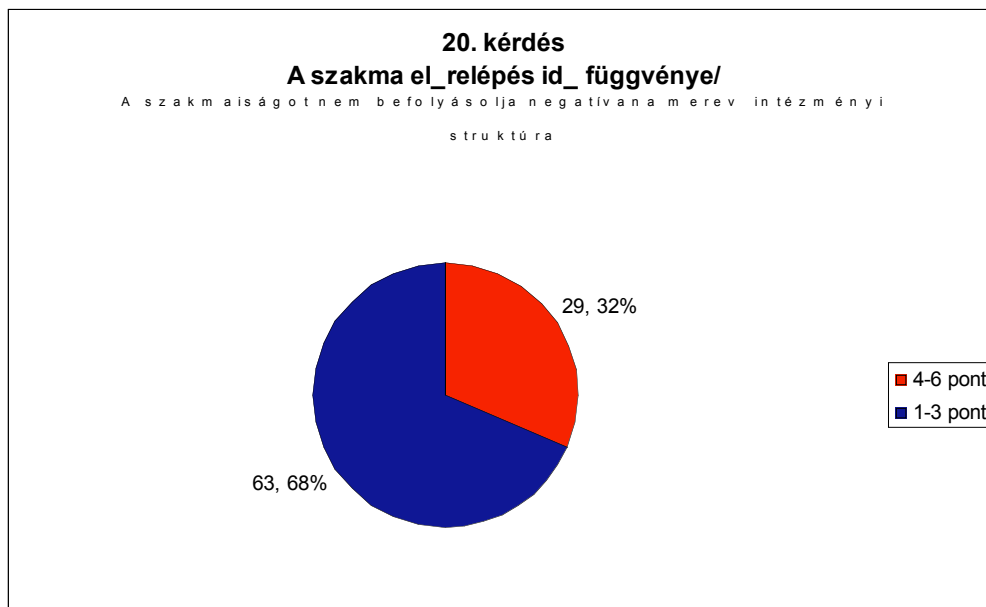
5.2.4. Intézményi struktúra merevsége – karrierlehetőség (Korreláció analízis 18.-20. kérdés)

20. kérdés: „A szakmai előmenetel inkább az intézményben eltöltött időtől, mintsem a szakértelemtől, felmutatható tudástól függ.”

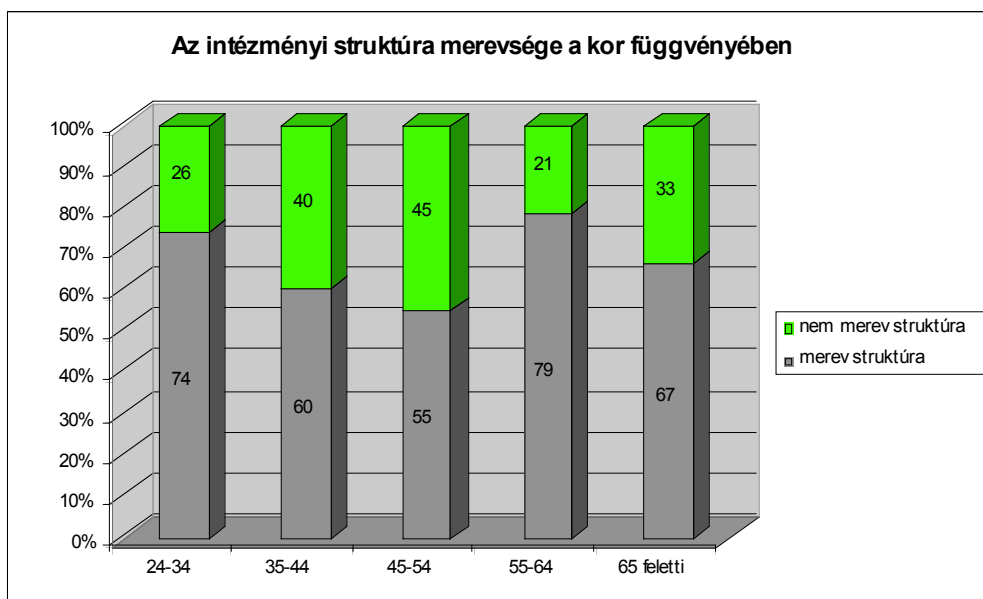
18. kérdés: „A tudományos munkát akadályozza a túl merev intézményi struktúra.”



26. ábra Azok válaszai a 20. kérdésre, akik a 18. kérdésre magas pontszámot adtak

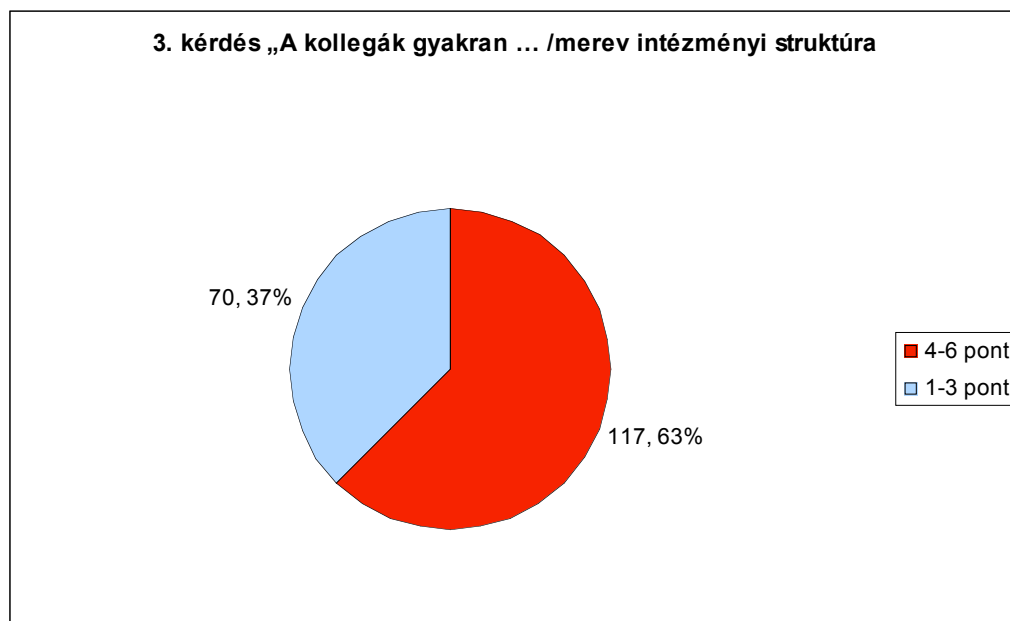


27. ábra Azok válaszai a 20. kérdésre, akik a 18. kérdésre alacsony pontszámot adtak



28. ábra A 18. kérdésre adott válaszok korosztályok szerinti megoszlása
 18. kérdés: „A tudományos munkát akadályozza a túl merev intézményi struktúra.”

5.2.5. Karrierlehetőség – destruktív versengés (18/ 3. kérdés)



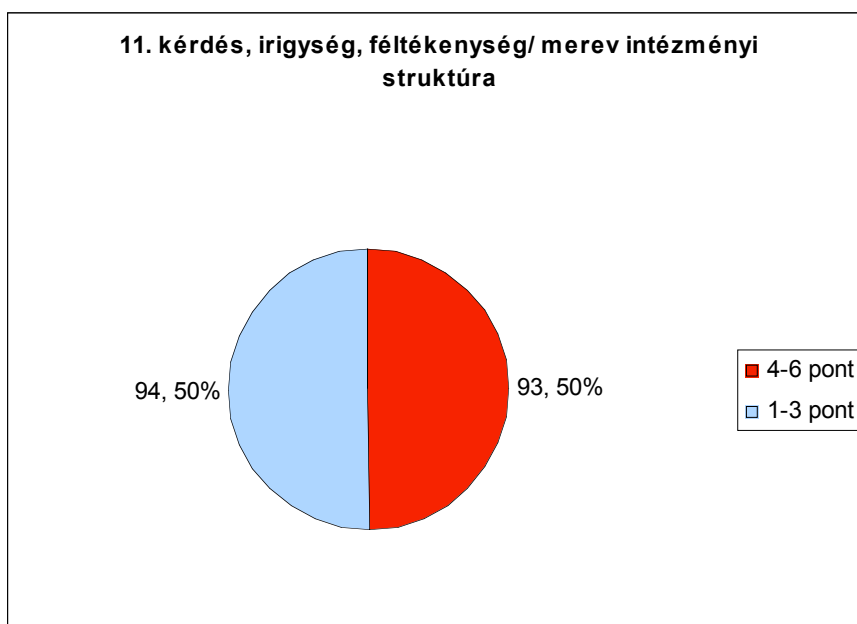
29. ábra A 18. kérdésre magas (4-6) pontszámot adók válaszai a 3. kérdésre
 3. kérdés: „A kollegák gyakran nem foglalkoznak azzal, hogy erőszakos megnyilvánulásaik mennyire rongálják az emberi kapcsolatokat.”



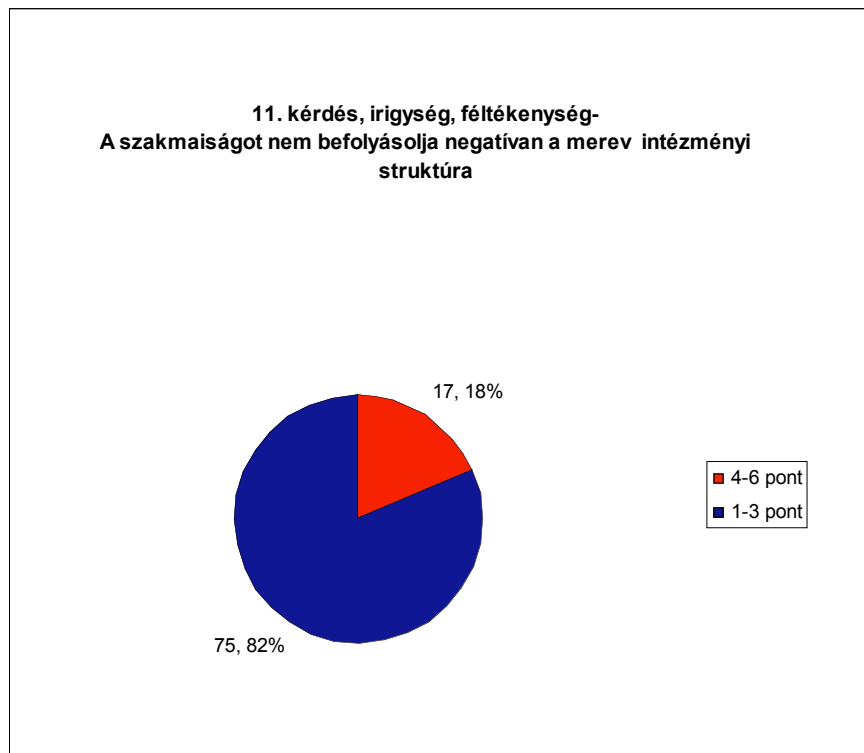
30. ábra A 18. kérdésre alacsony (1-3) pontszámot adók válaszai a 3. kérdésre

5.2.6.. Intézményi struktúra merevsége – irigység/féltékenységi (18./ 11. kérdés)

11.kérdés: „A szakmai féltékenység, irigység teljesen tönkreteszi a munkahelyi légkört.”



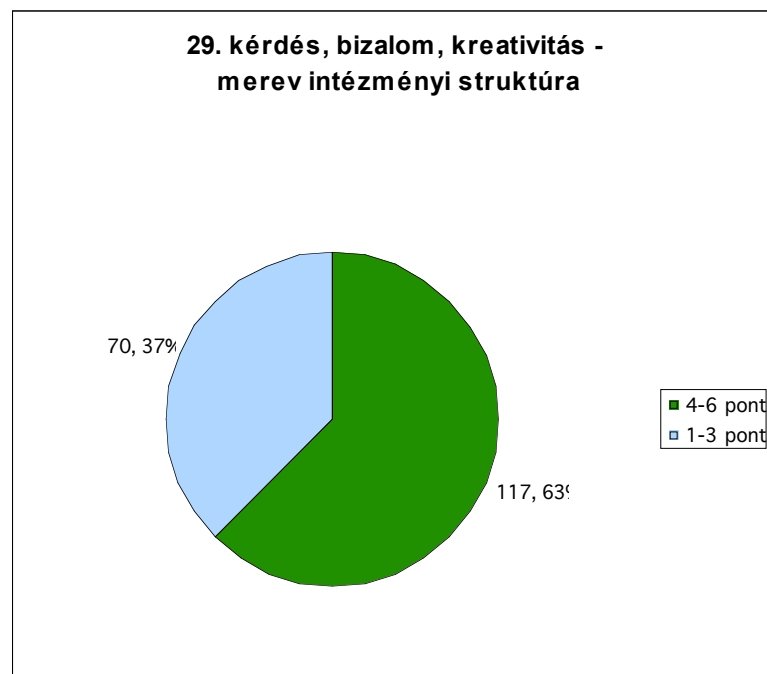
31. ábra A 18. kérdésre magas (4-6) pontszámot adók válaszai a 11. kérdésre



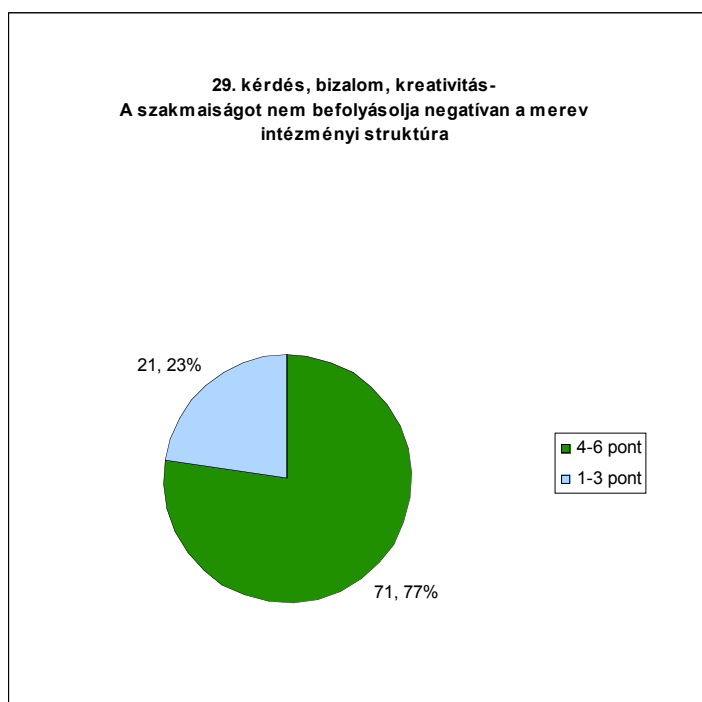
32. ábra A 18. kérdésre alacsony (1-3) pontszámot adók válaszai a 11. kérdésre

5.2.7. Intézményi struktúra merevsége – bizalom, kreativitás (18./ 29. kérdés)

29.kérdés: "A munkahelyi légkör a bizalomra épül, amely lehetőséget ad a kreatív ötletek megvalósításának, és megengedi a próbálkozásokkal együtt járó esetleges hibázást is."

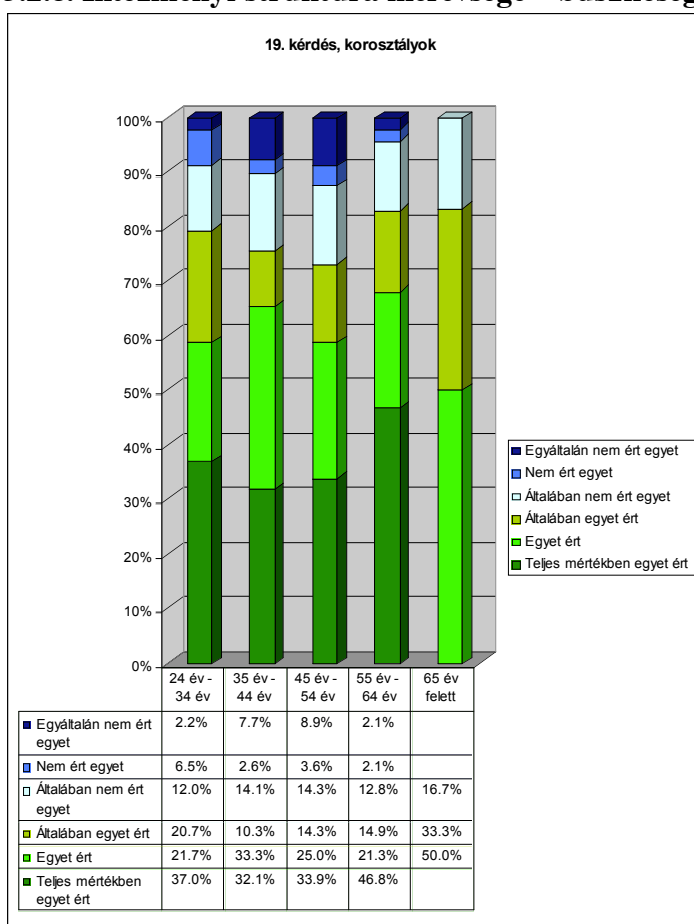


33. ábra A 18. kérdésre magas (4-6) pontszámot adók válaszai a 29. kérdésre



34. ábra A 18. kérdésre alacsony (1-3) pontszámot adók válaszai a 29. kérdésre

5.2.8. Intézményi struktúra merevsége – büszkeség (18./ 19. kérdés)



35. ábra A büszkeség érzése (19. kérdésre adott válaszok) korosztályok szerinti bontásban



36. ábra
A 18. kérdésre magas
(4-6) pontszámot adók
válaszai a 19. kérdésre

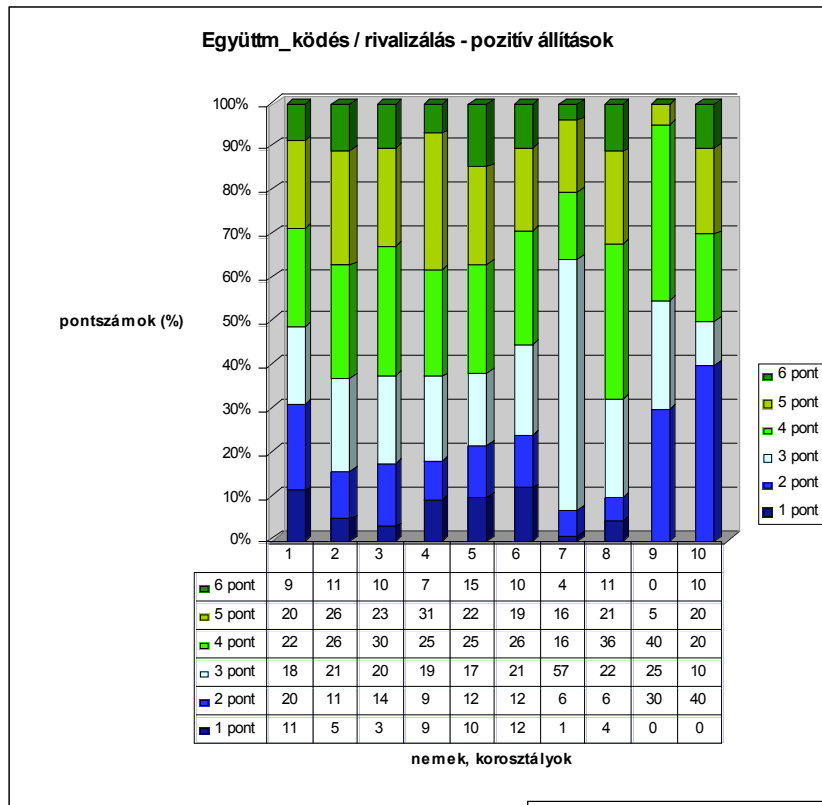
II/c. - Milyen mértékben jelent problémát a rivalizálás és az ebből fakadó konfliktushelyzetek? - kérdések

Kérdőív kérdések: Együttműködés/ rivalizáció kérdéscsoport

7. „A kollegák közötti viszonyt az együttműködés, egymás szakmai-emberi támogatása jellemzi.“
15. "Nem befolyásolja kedvezőtlenül a munkahelyi kapcsolatokat, ha a kollégák közül valaki vezető beosztásba kerül, s az egyenrangú kapcsolatot főnök-beosztott viszony váltja fel."
16. „Az emberi kapcsolatok, a jó munkahelyi légkör fontosabb, mint a szakmai előmenetel.“
21. „Az intézményben általános a szakmai és emberi megbecsülés, ami a kollegák között oldott, kreatív atmoszférát teremt.“
24. „Az idősebb, magasabb pozícióban levők aktívan segítik a fiatalabb kollegáikat.“
11. „A szakmai féltékenységek, irigységek teljesen tönkreteszik a munkahelyi légkört.“
13. „Az idősebb és a fiatal kollegák között gyakoriak a nézeteltérések, amelyek gyakran megnehezítik a hatékony munkavégzést.“
17. "A kollegák közötti munkát észrevehetően zavarja a rivalizálás."
20. „A szakmai előmenetel inkább az intézményben eltöltött időtől, mintsem a szakértelemtől, felmutatható tudástól függ.“
23. "Amikor egy vezetőnek lejár a mandátuma és visszakerül korábbi pozíciójába, konfliktusokkal és problémákkal terhes légkört teremt maga körül."

II.c. - Milyen mértékben jelent problémát a rivalizálás és az ebből fakadó konfliktushelyzetek?- diagramok

5.3.1. A rivalizálással kapcsolatok kérdéskör vizsgálata a 37/1. ábrán látható diagram elemezésével



37/1. ábra

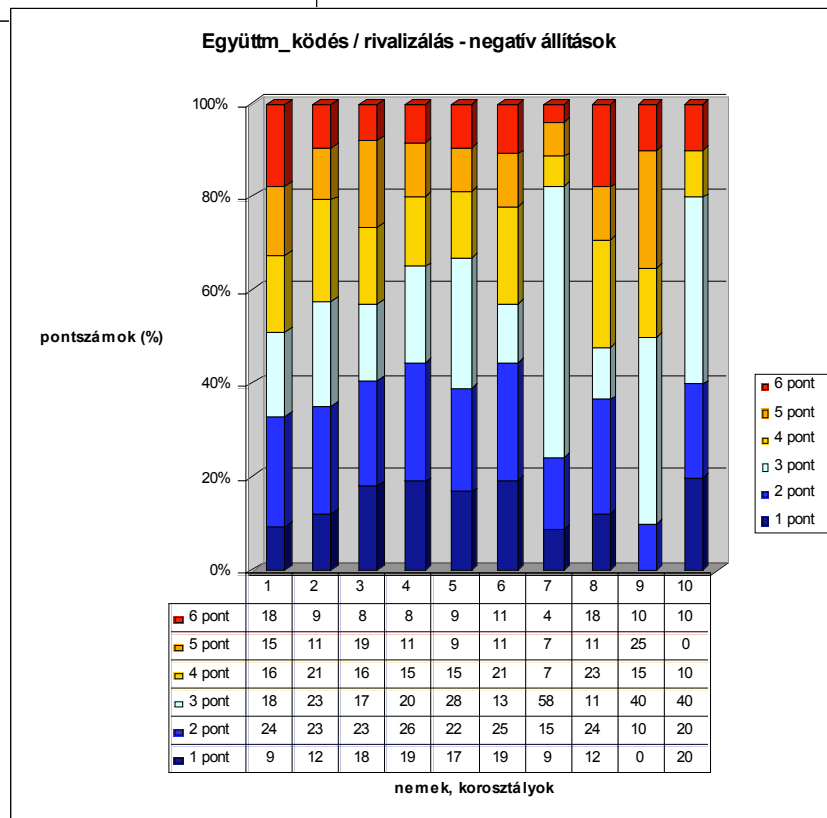
Az együttműködés/rivalizálás kérdéskör pozitív állításaira adott válaszok átlagai nemek és korosztályok szerinti bontásban

Az oszlopokban: (1): férfi, 24-34 éves; (2): nő, 24-34 éves; (3): férfi, 35-44; (4): nő, 35-44; (5): férfi, 45-54 éves; (6): nő, 45-54 éves; (7): férfi, 55-64 éves; (8): nő, 55-64 éves; (9): férfi, 65 év fölött; (10): nő, 65 év fölött

A pontszámok: 1: „egyáltalán nem értek egyet”; 6: „teljes mértékben egyet értek”.

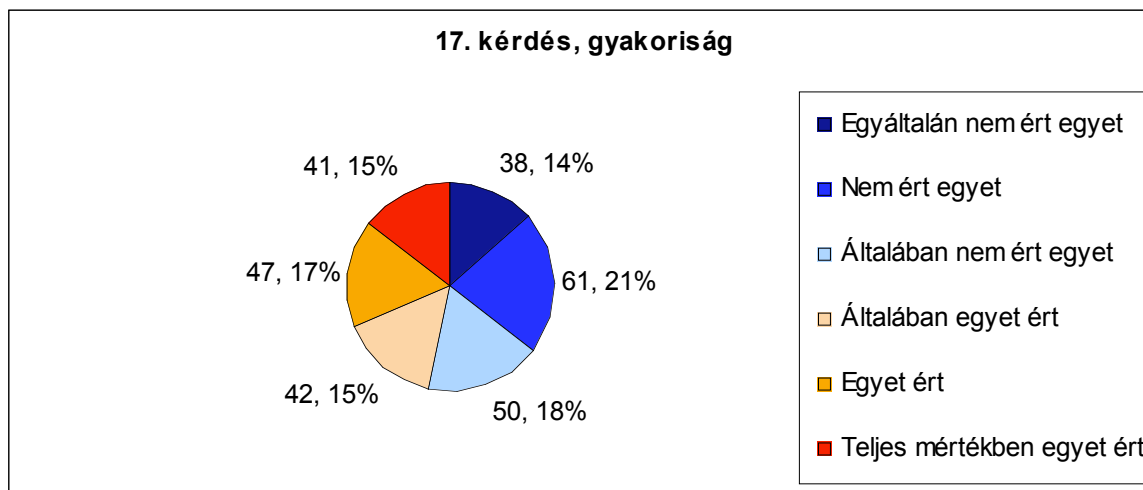
37/2. ábra

Az együttműködés/rivalizálás kérdéskör negatív állításaira adott válaszok átlagai nemek és korosztályok szerinti bontásban

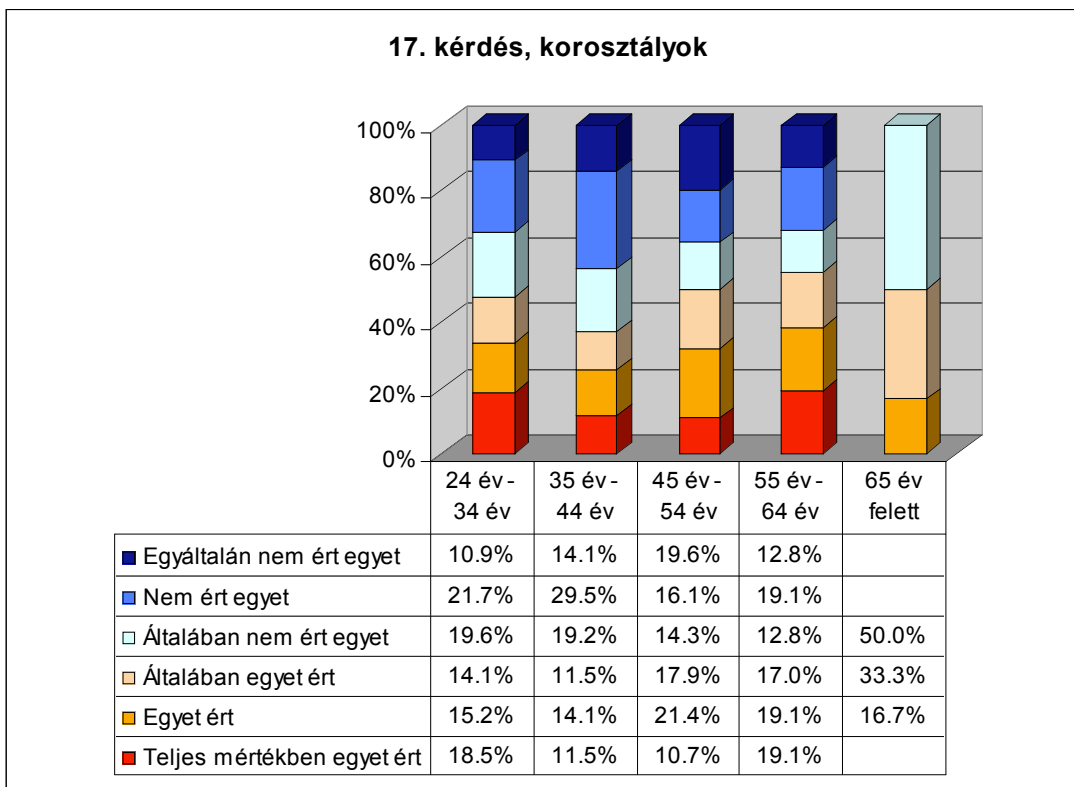


5.3.2 Rivalizálás – 17. kérdés

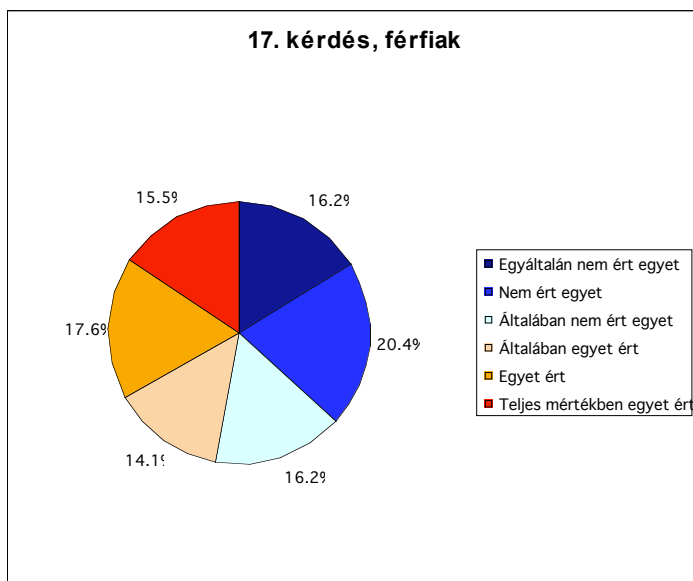
"A kollégák közötti munkát észrevehetően zavarja a rivalizálás."



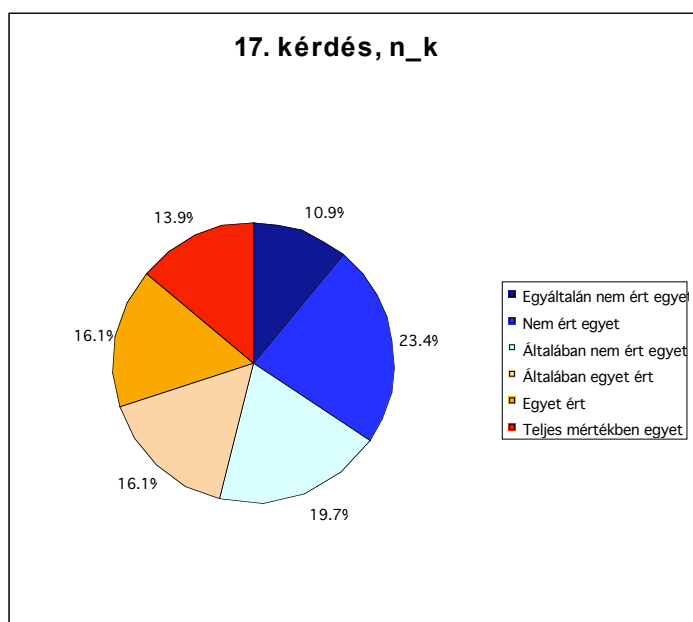
38. ábra A rivalizálással kapcsolatos 17. kérdésre adott válaszok gyakorisága



39. ábra A rivalizálással kapcsolatos 17. kérdésre adott válaszok gyakorisága

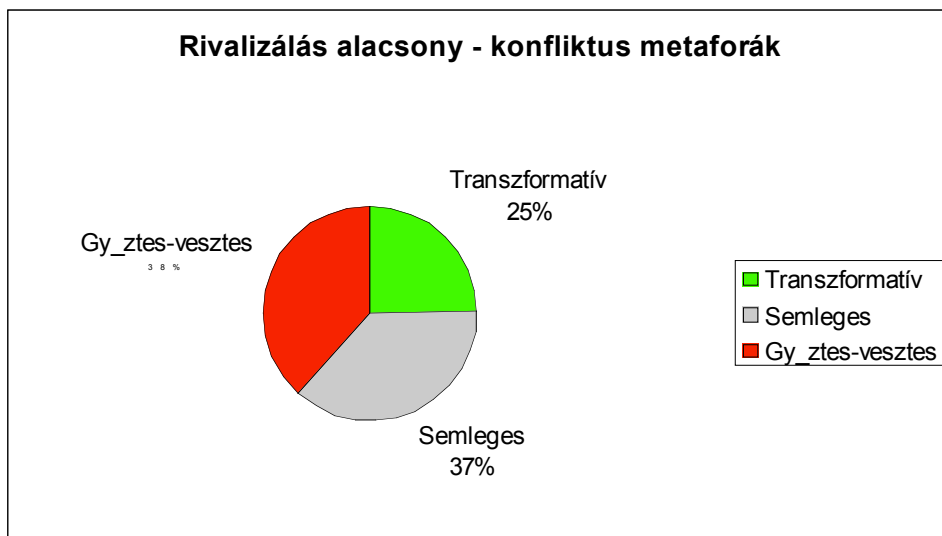


40. ábra A férfiak 17. kérdésre adott válaszainak megoszlása

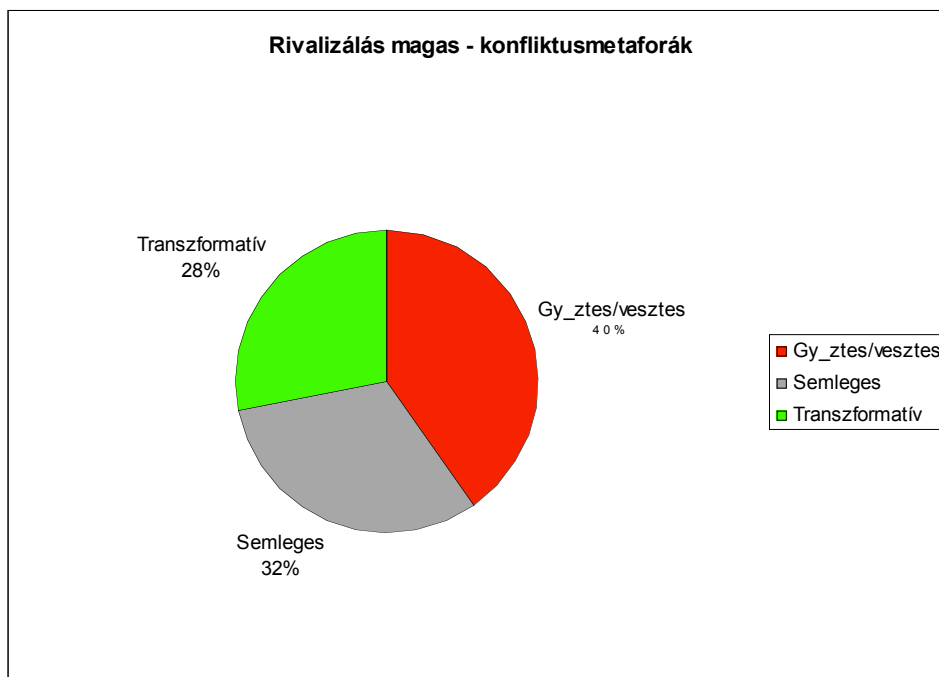


41. ábra A nők 17. kérdésre adott válaszainak megoszlása

3.3. Korreláció analízis: rivalizálás – konfliktus metaforák



42. ábra A konfliktus metaforák választása azok körében, akik a 17. kérdésre alacsony pontszámmal (1-3 pont) válaszoltak



43. ábra A konfliktus metaforák választása azok körében, akik a 17. kérdésre magas pontszámmal (4-6 pont) válaszoltak

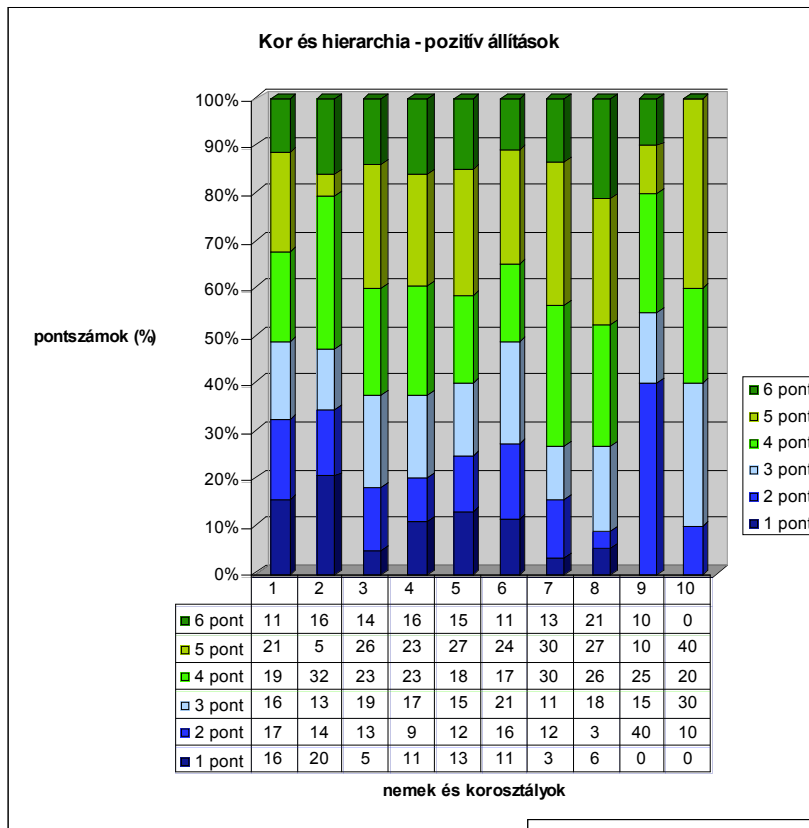
II/d. A generációs különbségek milyen mértékben gerjesztenek konfliktusokat? - kérdések

Kérdőív kérdések: kor, vezető-beosztott viszony

10. "A vezető odafigyel a beosztottjai gondolataira, ötleteire, személyes vágyaira."
12. „Az idősebb kollegák mély szakmai rálátása, tapasztalata nélkül az egyetem vezetése elveszítené szakmai bázisát.“
15. "Nem befolyásolja kedvezőtlenül a munkahelyi kapcsolatokat, ha a kollégák közül valaki vezető beosztásba kerül, s az egyenrangú kapcsolatot főnök-beosztott viszony váltja fel."
24. „Az idősebb, magasabb pozícióban levők aktívan segítik a fiatalabb kollegáikat.“
26. „A főnök-beosztott viszony szinte csak formáság, valójában inkább egyenrangú felekként dolgozunk.“
9. "A vezetőmtől gyakran kapok általánosító, a konkrétumokra ki nem térő kritikát, ami után sértettséget, tehetetlen dühöt érzek."
13. „Az idősebb és a fiatal kollegák között gyakoriak a nézeteltérések, amelyek gyakran megnehezítik a hatékony munkavégzést.“
20. „A szakmai előmenetel inkább az intézményben eltöltött időtől, mintsem a szakértelemtől, felmutatható tudástól függ.“
23. "Amikor egy vezetőnek lejár a mandátuma és visszakerül korábbi pozíciójába, konfliktusokkal és problémákkal terhes légkört teremt maga körül.."
25. „A vezetők részéről nem kapok semmilyen visszajelzést a munkámra vonatkozóan, vagy ha mégis, az inkább negatív.“
27. „A beosztottaknak nem sok lehetősége van a vezetők véleményével ellentétes nézeteknek hangot adni, a döntéseket bírálni.“

II.d. A generációs különbségek milyen mértékben gerjesztenek konfliktusokat? - diagramok

4. - A generációs különbségek milyen mértékben gerjesztenek konfliktusokat?

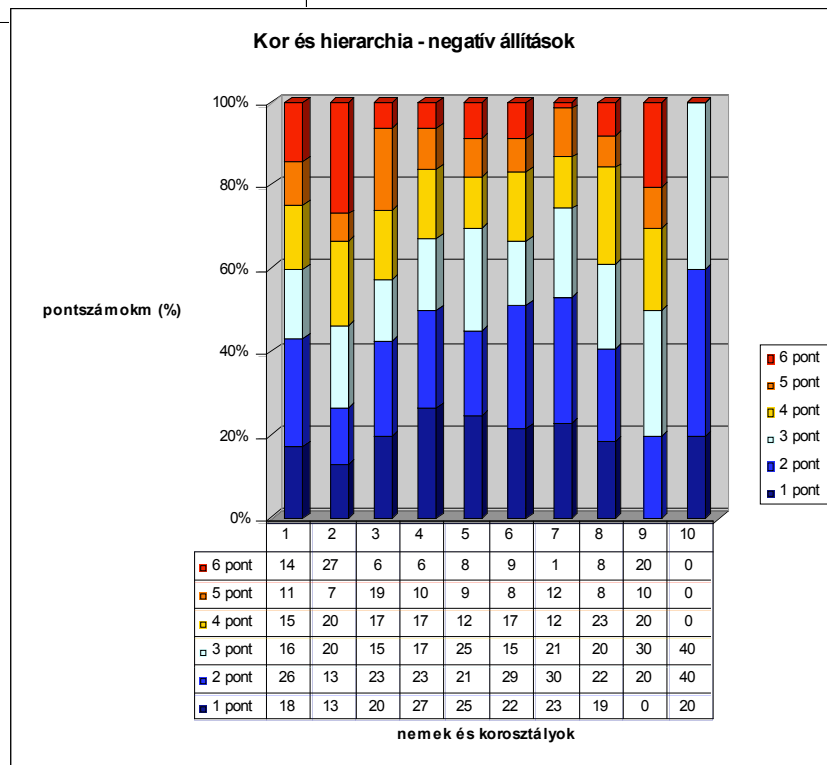


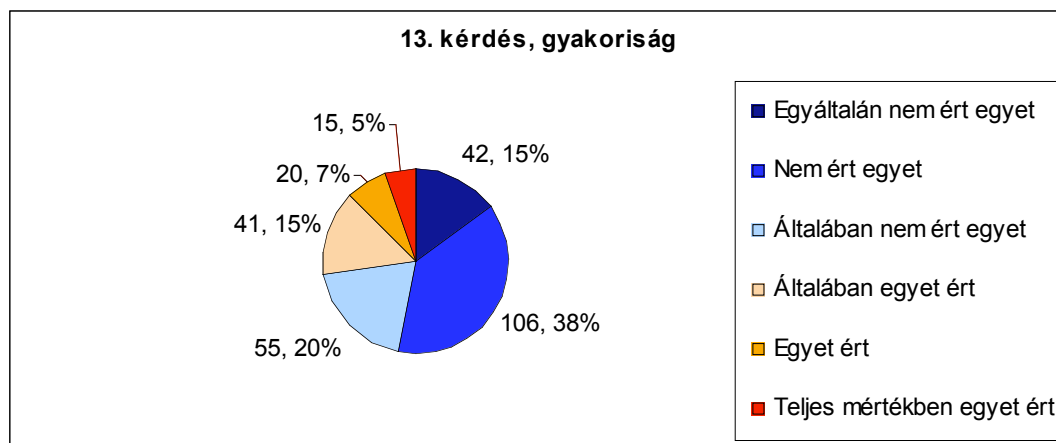
44/1. ábra
A kérdéskörre vonatkozó pozitív állításokra adott válaszok

(Az oszlopokban: (1): férfi, 24-34 éves; (2): nő, 24-34 éves; (3): férfi, 35-44; (4): nő, 35-44; (5): férfi, 45-54 éves; (6): nő, 45-54 éves; (7): férfi, 55-64 éves; (8): nő, 55-64 éves; (9): férfi, 65 év fölött; (10): nő, 65 év fölött
A pontszámok: 1: „egyáltalán nem értek egyet”; 6: „teljes mértékben egyet értek”.)

44/2. ábra

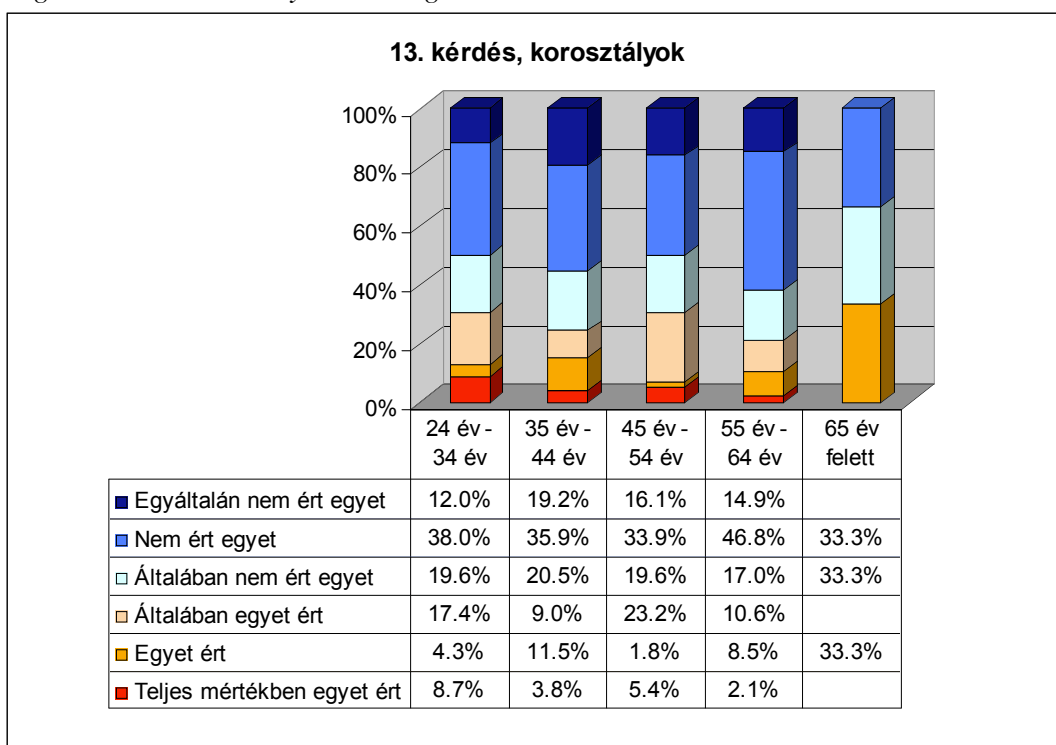
A kérdéskörre vonatkozó pozitív állításokra adott válaszok



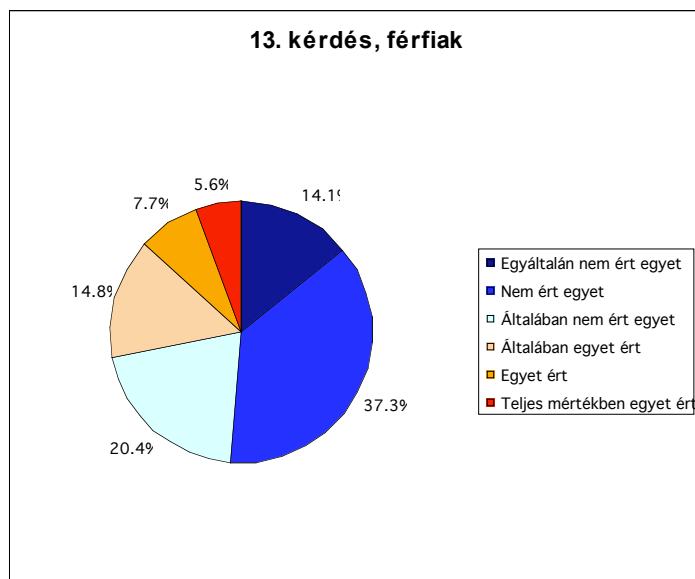


45. ábra A 13. kérdésre adott válaszok gyakorisága

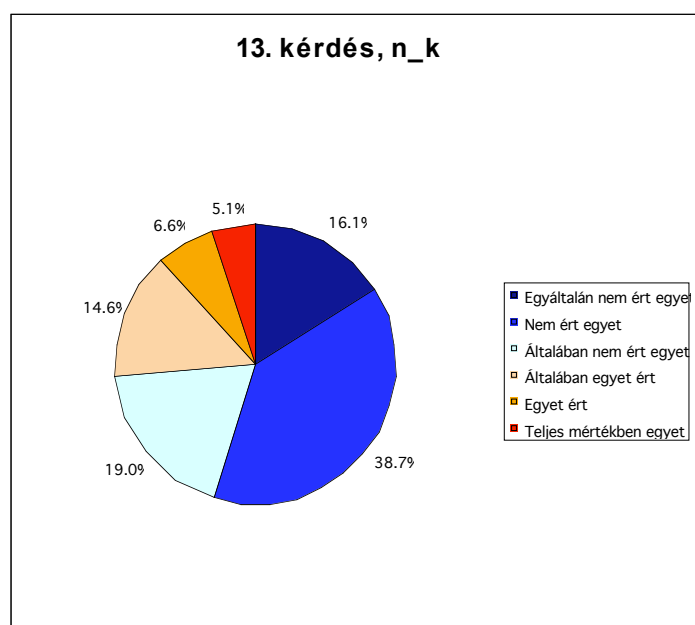
13. kérdés: „Az idősebb és a fiatal kollegák között gyakoriak a nézeteltérések, amelyek gyakran megnehezítik a hatékony munkavégzést.”



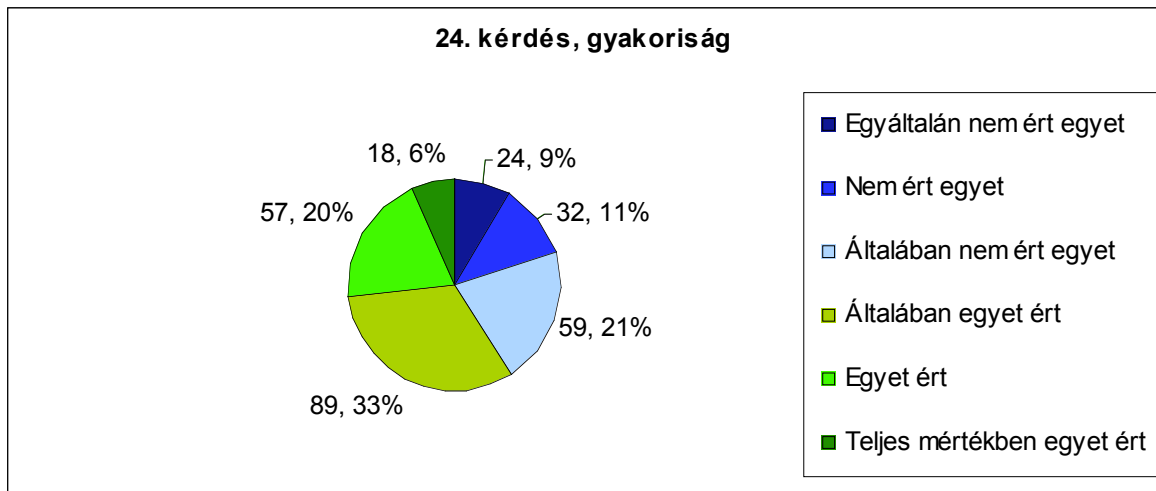
46. ábra A 13. kérdésre adott válaszok korosztályok szerinti megoszlása



47. ábra A férfiak 13. kérdésre adott válaszai

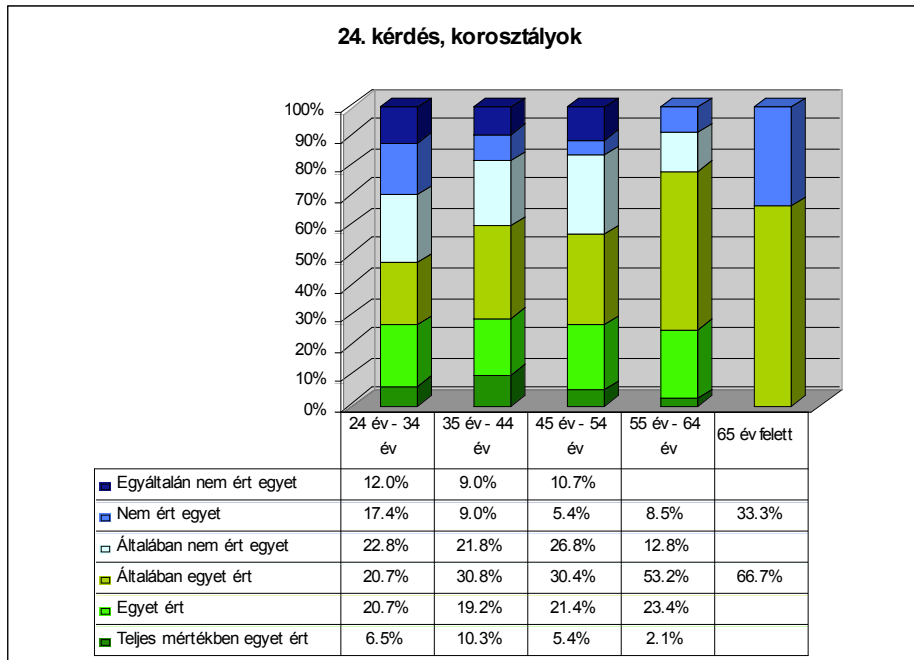


48. ábra A nők 13. kérdésre adott válaszai

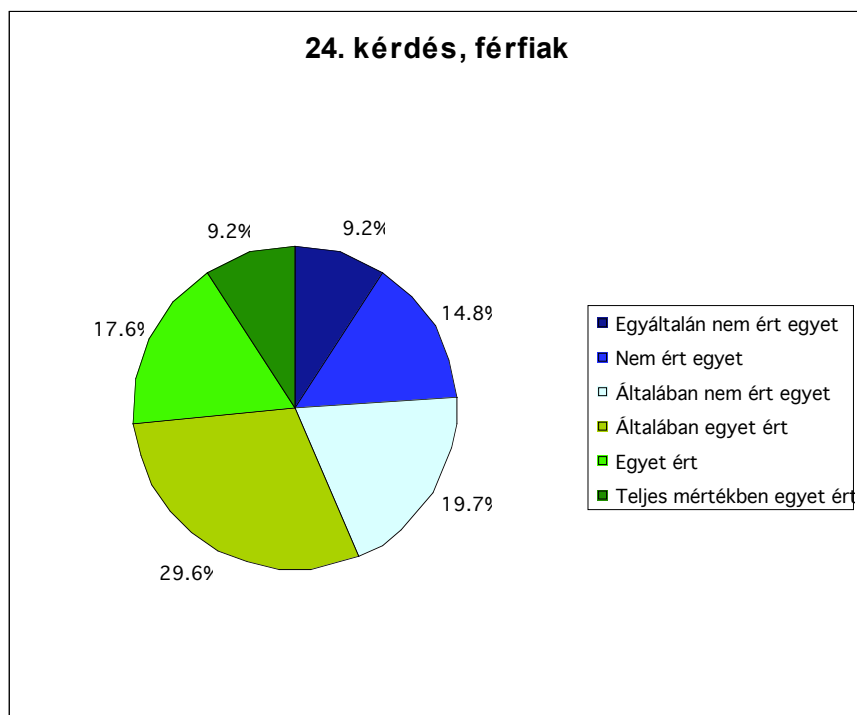


49. ábra A 24. kérdésre adott válaszok gyakorisága

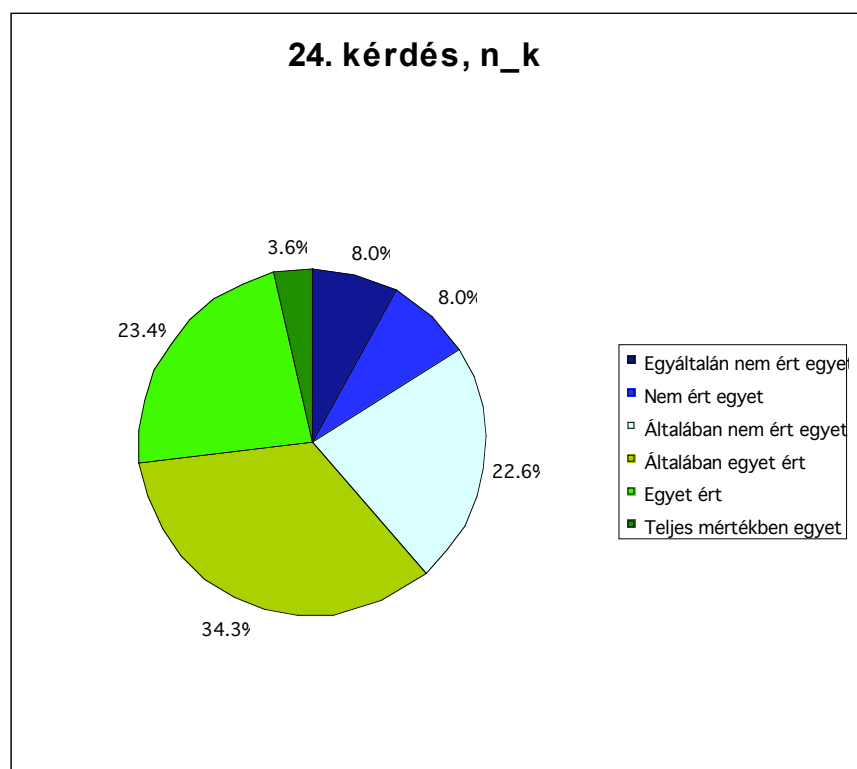
24. kérdés: „Az idősebb, magasabb pozícióban levők aktívan segítik a fiatalabb kollegáikat.”



50. ábra A 24. kérdésre adott válaszok korosztályok szerinti megoszlása



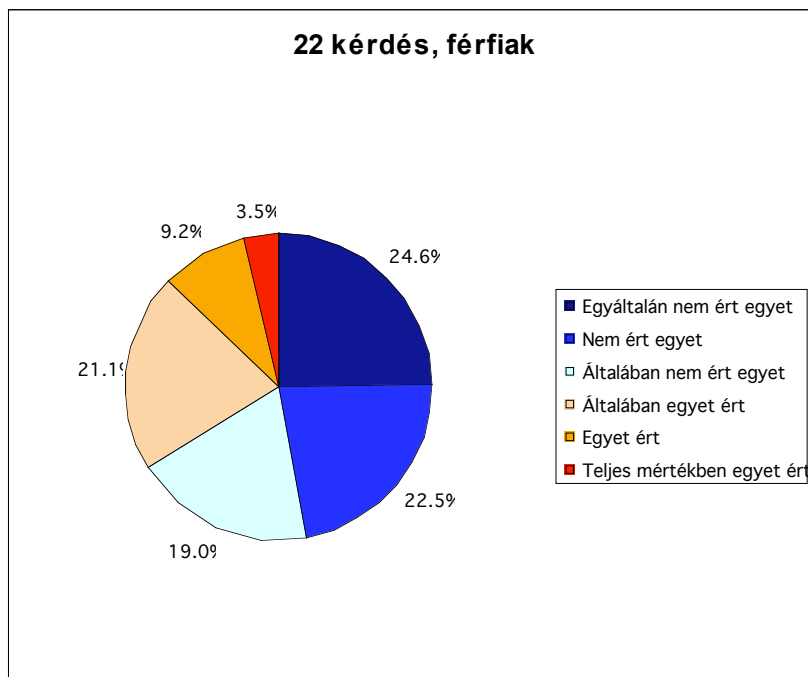
51. ábra A férfiak 24. kérdésre adott válaszai



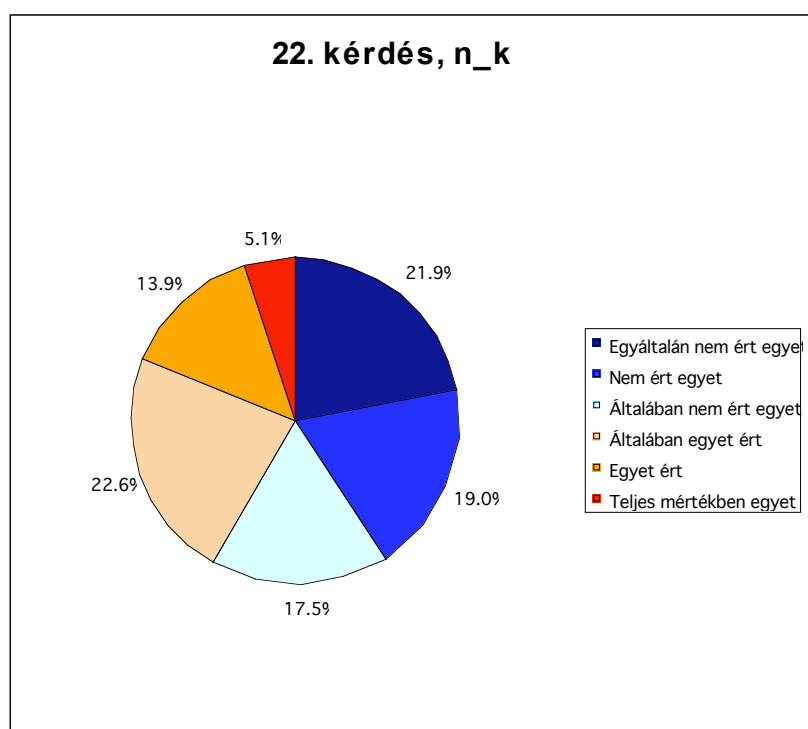
52. ábra A nők 24. kérdésre adott válaszai

**II/e. Van-e kimutatható különbség a nemi hovatartozás és a konfliktusok között?
Milyen sztereotípiák élnek bennünk ezzel kapcsolatban?**

22. kérdés: "A férfiak kevésbé ügyesek a konfliktusok kezelésében, mint a nők."

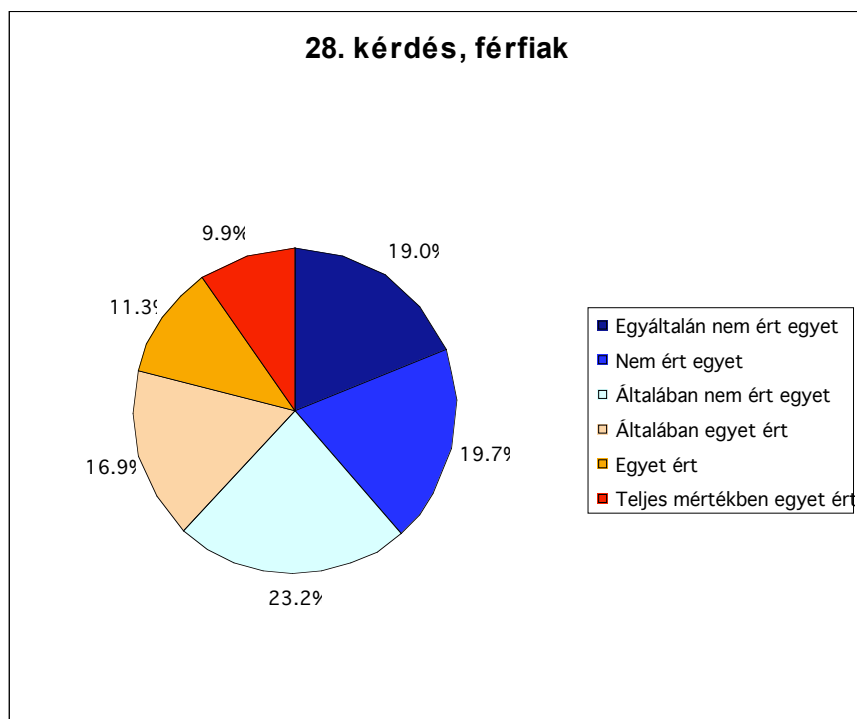


51. ábra A férfiak 22. kérdésre adott válaszai

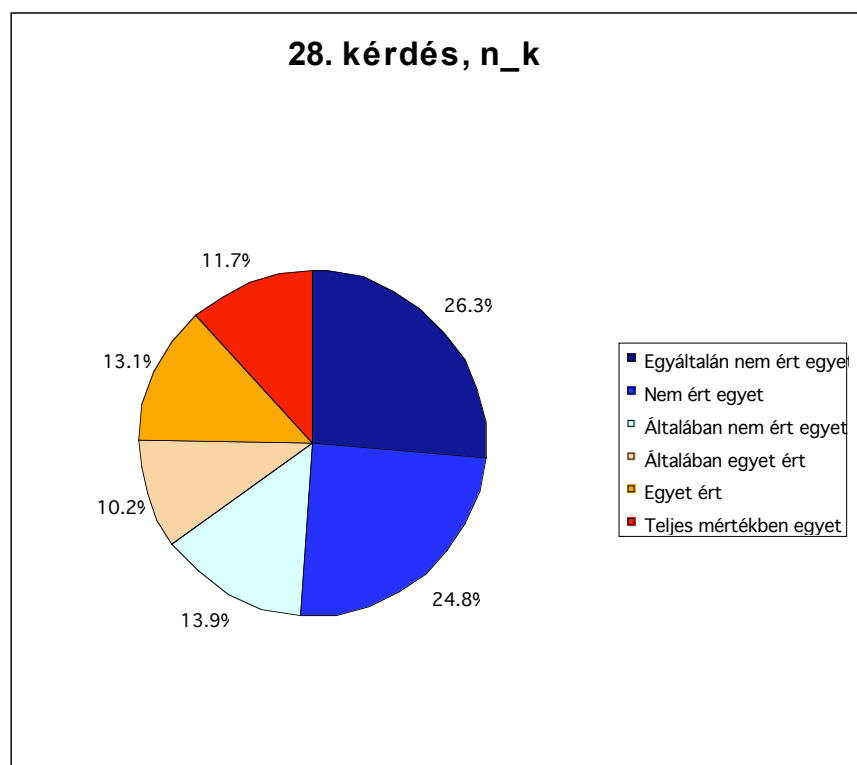


52. ábra A nők 22. kérdésre adott válaszai

28. kérdés: "A nők gyakrabban bonyolódnak konfliktushelyzetekbe."



53. ábra A férfiak 28. kérdésre adott válaszai



54. ábra A nők 28. kérdésre adott válaszai

III. levelek

A felkeresett felsőoktatási intézmények főtitkárához intézett e-mail levél:

Tárgy: Konfliktus a felsőoktatási intézményekben - kutatás

Tisztelt Főtitkár Asszony!

Hargitai Gábor vagyok, a Nyugat-magyarországi Egyetem PR munkatársa.

A Szegedi Tudományegyetem hallgatójaként kutatást végzek a felsőoktatási intézményekben előforduló személyközi konfliktusokkal kapcsolatban. Konzulensem Tóth Péter.

A Nyugat-magyarországi Egyetem főtitkára, Dr. Merényi Mária támogatja a kutatásomat, amely a téma vizsgálatával, értékelésével vélhetően hozzá fog járulni a kutatásban résztvevő intézmények belső kommunikációjának harmonikusabbá válásához.

A kutatás eszköze az internetes kérdőív, ami lehetővé teszi a teljes anonimitást, így nagy valószínűséggel garantálja az őszinte válaszadást. Ez, tekintve hogy meglehetősen kényes témáról van szó, nagyban hozzájárul a kutatás eredményének valósághűségéhez.

Amennyiben részt kívánnak venni a kutatásban, kérem Önt, hogy a munkatársainak szóló alábbi levelet szíveskedjék e-mail címükre továbbítani. A levél tartalmaz egy weboldal-linket, amely a kérdőív honlapjára mutat. Rákattintva megnyílik az oldal és egyszerűen ki lehet tölteni, majd az „Elküld” gombra kattintva a válaszok automatikusan az adatbázisunkba jutnak. A kérdőív informatikai rendszere úgy lett kialakítva, hogy a feladó személye semmilyen módon ne legyen azonosítható az elküldött adatok alapján.

A kérdőívet az alábbi linkre kattintva tudja tekinteni (és kitölteni):

[KONFLIKTUS A FELSŐOKTATÁSI INTÉZMÉNYEKBEN - KÉRDŐÍV](#)

Részvételük esetén a kutatás eredményét természetesen megosztom Önökkel.

A kérdőív adatbázisát március 14-ig tartom nyitva, az ezalatt az idő alatt beérkezett válaszokat fogom értékelni.

Kérem, legyen kedves értesítést küldeni arról, hogy az intézményük részt kíván-e venni a kutatásban!

Segítőkétségét köszönöm!

Üdvözlettel:

Hargitai Gábor
PR munkatárs
Nyugat-magyarországi Egyetem

Kérem, az alábbi levelet szíveskedjék eljuttatni az intézményük oktatóihoz:

Tisztelt Oktató!

Hargitai Gábor vagyok, a Nyugat-magyarországi Egyetem PR munkatársa. A Szegedi Tudományegyetem hallgatójaként kutatást végzek a felsőoktatási intézményekben előforduló személyközi konfliktusokkal kapcsolatban. Konzulensem Tóth Péter.

Dr. Merényi Mária, a Nyugat-magyarországi Egyetem főtitkára támogatja a kutatásomat, amely a téma vizsgálatával, értékelésével vélhetően hozzá fog járulni a kutatásban résztvevő intézmények belső kommunikációjának harmonikusabbá válásához.

A kutatás eszköze egy internetes kérdőív, ami lehetővé teszi a teljes anonimitást. Kitöltése kb. 10 percet vesz igénybe.

Kérem Önt, hogy válaszaival segítse a kutatásomat!

Az alábbi weboldal-linkre kattintva megnyílik a kérdőív honlapja, ahol a válaszait legördülő menüből tudja kiválasztani. Miután a kitöltést befejezte, az „Elküld” gombra kattintva a válaszok automatikusan az adatbázisunkba jutnak. A kérdőív informatikai rendszere úgy lett kialakítva, hogy a feladó személye semmilyen módon ne legyen azonosítható az elküldött adatok alapján.

A kérdőív megválaszolásakor a **konkrét tapasztalatait, és érzései az érdekesek.**

A válaszok összegző kiértékelését, a kutatás eredményét természetesen el fogom juttatni Önökhöz.

A kérdőív megtekintéséhez és kitöltéséhez kérem, kattintson az alábbi weboldal-linkre:

[KONFLIKTUS A FELSŐOKTATÁSI INTÉZMÉNYEKBEN - KÉRDŐÍV](#)

A weboldal címe:

<http://forms.nyme.hu/view.php?id=4>

Amennyiben kérdése van a kutatással kapcsolatban, szívesen állok rendelkezésére:

hargitaig@nyme.hu

Köszönöm a segítségét!

Üdvözlettel:

Hargitai Gábor

PR munkatárs

Nyugat-magyarországi Egyetem