

# Konfliktusmenedzsment

**Prof. Dr. Budai Balázs PhD.**  
egyetemi tanár

[budai.balazs@uni-nke.hu](mailto:budai.balazs@uni-nke.hu)  
+36-20-966-0454



**Konfliktus**

**Konfliktusmenedzsment**

A szervezeti konfliktus  
hátterében:  
**a Változás**

# Konfliktus

- A konfliktus két (vagy több) ember közötti, nehezen egyeztethető **ellentét, véleménykülönbség**. (Akadályozzák egymást céljaik elérésében.)
- **Értékrendszerek (és attitűdök)** összeütközése.
  - **Intrapszichikus**: a konfliktus csak az egyén belső világában játszódik le, nincs külső megnyilvánulása;
  - **Interperszonális**: az egyén viselkedésében, tetteiben is megnyilvánul.
- A konfliktus **nem mindig negatív**, egy egészséges konfliktus-helyzet növeli a teljesítményt, míg annak hiánya, vagy a túl erős konfliktus bénítja a szervezet működését..
  - **konstruktív konfliktus** (tisztességes verseny): lehetetlenné teszi a szociális rendszer stagnálását, a változást segíti elő, energiákat szabadít fel, és serkenti a kísérletezést, a cselekvési alternatívák jobb kiválasztását.
  - **destruktív konfliktus** (tisztességtelen versenyhelyzet): a verseny egyenlőtlen felek között zajlik (strukturális szempontból egyik fél esélytelen a másikkal szemben), amikor alacsony az egyetértés a követendő szabályokat illetően, és a felek kevésbé bíznak abban, hogy kölcsönösen betartják a szabályokat.

Konfliktus napjainkban: új játszótér

**Hibrid munkavégzés** → láthatatlan konfliktusok

**Digitális kommunikáció** → félreértések exponenciális növekedése

**Platformok és algoritmusok** → „nem ember vs ember” konfliktusok

**AI döntések** → bizalom vs kontroll dilemmák



Okok és  
következmények

Szerepkonfliktus

# Konfliktus

- A konfliktus két (vagy több) ember közötti, nehezen egyeztethető **ellentét**, **véleménykülönbség**. (Akadályozzák egymást céljaik elérésében.)
- **Értékrendszerek (és attitűdök)** összeütközése.
  - **Intrapszichikus**: a konfliktus csak az egyén belső világában játszódik le, nincs külső megnyilvánulása;
  - **Interperszonális**: az egyén viselkedésében, tetteiben is megnyilvánul.
  
- A konfliktus **nem mindig negatív**, egy egészséges konfliktus-helyzet növeli a teljesítményt, míg annak hiánya, vagy a túl erős konfliktus bénítja a szervezet működését..
  - **konstruktív konfliktus** (tisztességes verseny): lehetetlenné teszi a szociális rendszer stagnálását, a változást segíti elő, energiákat szabadít fel, és serkenti a

Szer

- A konfliktus két (vagy több) ember közötti, nehezen egyeztethető **ellentét**, **véleménykülönbség**. (Akadályozzák egymást céljaik elérésében.)
- **Értékrendszerek (és attitűdök)** összeütközése.
  - **Intrapszichikus**: a konfliktus csak az egyén belső világában játszódik le, nincs külső megnyilvánulása;
  - **Interperszonális**: az egyén viselkedésében, tetteiben is megnyilvánul.
- A konfliktus **nem mindig negatív**, egy egészséges konfliktus-helyzet növeli a teljesítményt, míg annak hiánya, vagy a túl erős konfliktus bénítja a szervezet működését..
  - **konstruktív konfliktus** (tisztességes verseny): lehetetlenné teszi a szociális rendszer stagnálását, a változást segíti elő, energiákat szabadít fel, és serkenti a kísérletezést, a cselekvési alternatívák jobb kiválasztását.
  - **destruktív konfliktus** (tisztességtelen versenyhelyzet): a verseny egyenlőtlen felek között zajlik (strukturális szempontból egyik fél esélytelen a másikkal szemben), amikor alacsony az egyetértés a követendő szabályokat illetően, és a felek kevésbé bíznak abban, hogy kölcsönösen betartják a szabályokat.

Konfliktus napjainkban: új játszótér

**Hibrid munkavégzés** → láthatatlan konfliktusok

**Digitális kommunikáció** → félreértések exponenciális növekedése

si alternatívák jobb kiválasztását.

tisztességtelen versenyhelyzet): a verseny egyenlőtlen  
turális szempontból egyik fél esélytelen a másikkal  
ony az egyetértés a követendő szabályokat illetően, és a  
ban, hogy kölcsönösen betartják a szabályokat.

Konfliktus napjainkban: új játszótér

**Hibrid munkavégzés** → láthatatlan konfliktusok

**Digitális kommunikáció** → félreértések exponenciális növekedése

**Platformok és algoritmusok** → „nem ember vs ember” konfliktusok

**AI döntések** → bizalom vs kontroll dilemmák



## Szerepkonfliktus

- **Szerep-kétértelműség:** az egyén számára nem világos a vele szemben támasztott elvárás tartalma.
- **Személyes szerepkonfliktus:** a különböző szerepekkel kapcsolatos elvárások egymással összeütközésben állnak.
- **Zavart szerep:** az egyén feladatainak ellátásába más személy is beavatkozik, bizonytalanná téve az egyén szerepének tartalmát.
- **Szerepvesztés:** az egyén szerepét más veszi át.

## Egyéni konfliktus oldó reakciók

- **Elfojtás:** nem létezőként kezelés, vágyak elnyomása, tagadó álláspont és viselkedés.
- **Racionalizálás:** magyarázat, érvelés a viselkedés alátámasztására.
- **Indulatátvitel:** Védtelen, semleges vagy nem érdekelt személyre irányított indulat.
- **Menekülés:** fizikai eltávolodás a feszültséget indukáló helyzetből.
- **Projekció:** a külvilágra vetíti az alapproblémát.

# Konfliktus

- A konfliktus két (vagy több) ember közötti, nehezen egyeztethető **ellentét, véleménykülönbség**. (Akadályozzák egymást céljaik elérésében.)
- **Értékrendszerek (és attitűdök)** összeütközése.
  - **Intrapszichikus**: a konfliktus csak az egyén belső világában játszódik le, nincs külső megnyilvánulása;
  - **Interperszonális**: az egyén viselkedésében, tetteiben is megnyilvánul.
- A konfliktus **nem mindig negatív**, egy egészséges konfliktus-helyzet növeli a teljesítményt, míg annak hiánya, vagy a túl erős konfliktus bénítja a szervezet működését..
  - **konstruktív konfliktus** (tisztességes verseny): lehetetlenné teszi a szociális rendszer stagnálását, a változást segíti elő, energiákat szabadít fel, és serkenti a kísérletezést, a cselekvési alternatívák jobb kiválasztását.
  - **destruktív konfliktus** (tisztességtelen versenyhelyzet): a verseny egyenlőtlen felek között zajlik (strukturális szempontból egyik fél esélytelen a másikkal szemben), amikor alacsony az egyetértés a követendő szabályokat illetően, és a felek kevésbé bíznak abban, hogy kölcsönösen betartják a szabályokat.

Konfliktus napjainkban: új játszótér

**Hibrid munkavégzés** → láthatatlan konfliktusok

**Digitális kommunikáció** → félreértések exponenciális növekedése

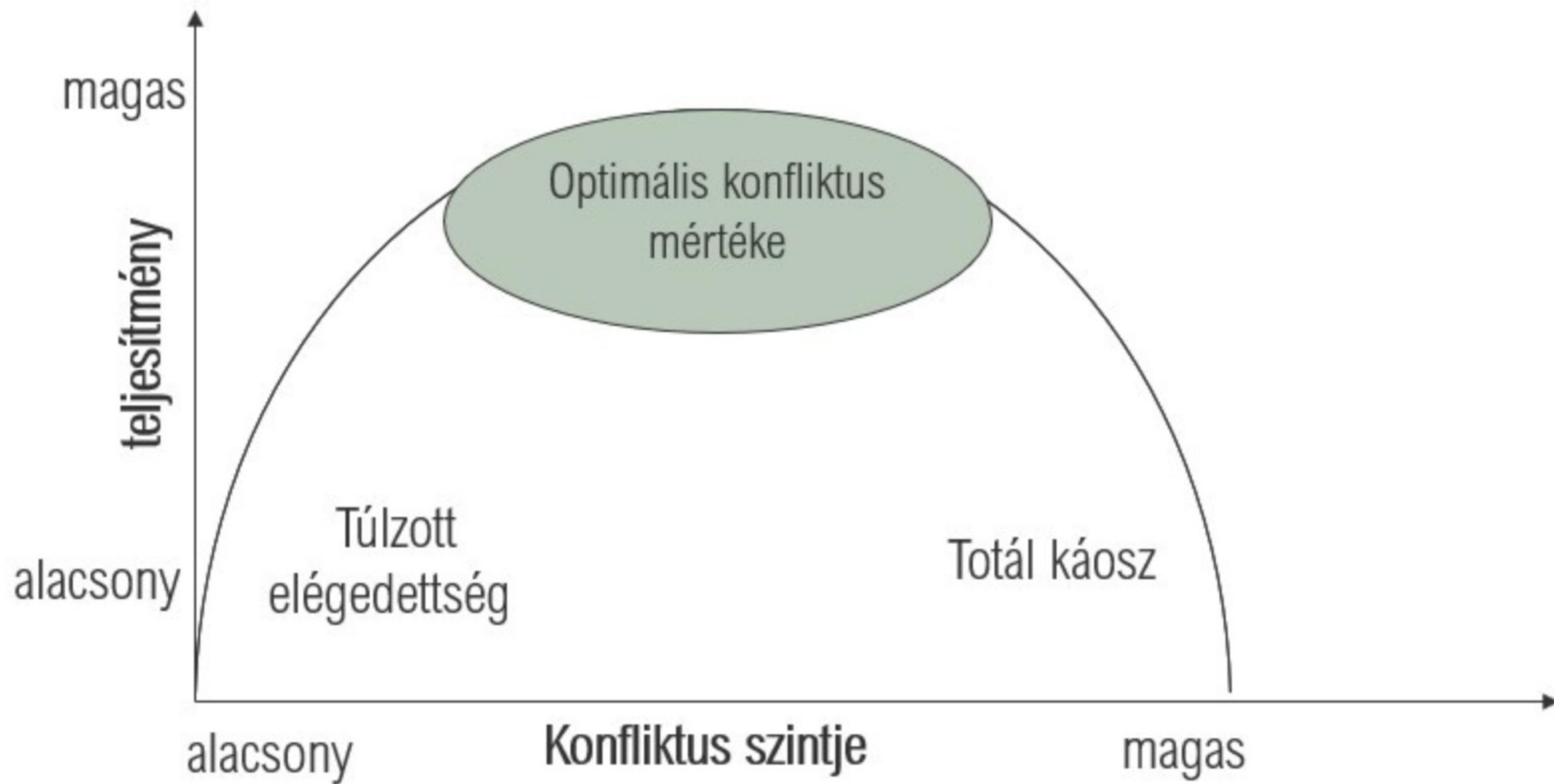
**Platformok és algoritmusok** → „nem ember vs ember” konfliktusok

**AI döntések** → bizalom vs kontroll dilemmák



Okok és  
következmények

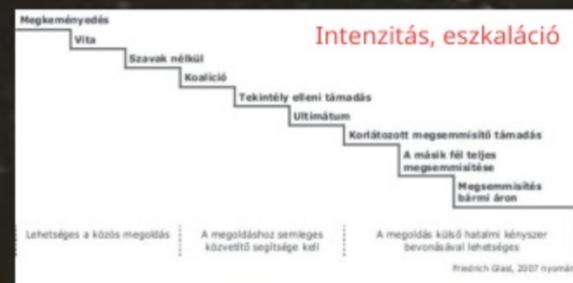
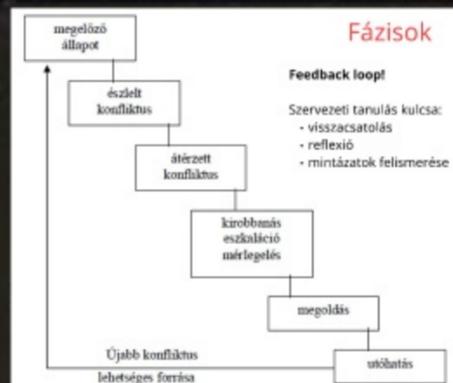
Szerepkonfliktus



Észlelési torzítások (bias) tipikusan:

- Framing
- Confirmation bias
- Alapvető attribúciós hiba

Következmény: félrediasztizált konfliktusok



# Okok és következmények

okok		következmények
I. kölcsönös függőség, egymásra utaltság	<div style="text-align: center;"> <span style="font-size: 2em;">⇒</span>  <b>konfliktus</b>  <span style="font-size: 2em;">⇒</span> </div>	ellenséges viselkedés (együttműködés elutasítása, kényszerkapcsolatok)
verseny (szélsőséges kategóriákban) erős nyertes-vesztes csoportok, erős érdekeltség, erős ösztönzők		visszavonulás (a csalódottak szembefordulása a szervezettel, fluktuáció)
eltérések a célokban és a tevékenységekben (pl.: funkcionális részlegek ütközése)		fokozott motiváció (főként, ha van bizonyítási lehetőség, empowerment!)
személyiség (nem jönnek ki egymással, bizonyítják, hogy jobbak)		fokozott teljesítmény (főként, ha van bizonyítási lehetőség, empowerment!)

## II.

- **Információs eredetű:** információ hiánya, téves információk, azok értelmezése, a fontosság kérdése vagy a túl sok információ.
- **Kapcsolati konfliktus:** erős érzelmek, téves észlelések, sztereotípiák, előítéletek, kommunikációs zavarok, sorozatos negatív viselkedés
- **Strukturális konfliktus:** források egyenlőtlen eloszlása. Alapja valamilyen szervezeti, működési rendellenesség. pl.: Időhiány, feladatok tisztázatlansága, fizikai és környezeti tényezők, egyenlőtlen hatalmi viszonyok stb.
- **Értékalapú konfliktus:** A szereplők egyes gondolatokat és viselkedésmintákat másként értelmeznek és ítélnek meg, eltér a kritériumrendszerük, alapvető értékrendjük.
- **Érdekalapú konfliktus:** Valós vagy vélt érdekütközés, érdekellentét.

C. W. Moore

# Okok és következmények

I. okok		következmények
<p>kölcsönös függőség, egymásra utaltság</p>	<p style="text-align: center;">   <b>konfliktus</b>   </p>	<p>ellenséges viselkedés (együttműködés elutasítása, kényszerkapcsolatok)</p>
<p>verseny (szélsőséges kategóriákban) erős nyertes-vesztes csoportok, erős érdekeltség, erős ösztönzők</p>		<p>visszavonulás (a csalódottak szembefordulása a szervezettel, fluktuáció)</p>
<p>eltérések a célokban és a tevékenységekben (pl.: funkcionális részlegek ütközése)</p>		<p>fokozott motiváció (főként, ha van bizonyítási lehetőség, empowerment!)</p>
<p>személyiség (nem jönnek ki egymással, bizonyítják, hogy jobbak)</p>		<p>fokozott teljesítmény (főként, ha van bizonyítási lehetőség, empowerment!)</p>

# II.

*C. W. Moore*

- **Információs eredetű:** információ hiánya, téves információk, azok értelmezése, a fontosság kérdése vagy a túl sok információ.
- **Kapcsolati konfliktus:** erős érzelmek, téves észlelések, sztereoptípiák, előítéletek, kommunikációs zavarok, sorozatos negatív viselkedés
- **Strukturális konfliktus:** források egyenlőtlen eloszlása. Alapja valamilyen szervezeti, működési rendellenesség. pl.: Időhiány, feladatok tisztázatlansága, fizikai és környezeti tényezők, egyenlőtlen hatalmi viszonyok stb.
- **Értékalapú konfliktus:** A szereplők egyes gondolatokat és viselkedésmintákat másként értelmeznek és ítélnek meg, eltér a kritériumrendszerük, alapvető értékrendjük.
- **Érdekalapú konfliktus:** Valós vagy vélt érdekütközés, érdekellentét.

Észlelési torzítások (bias) tipikusan:

- Framing
- Confirmation bias
- Alapvető attribúciós hiba

Következmény: félrediagnosztizált konfliktusok



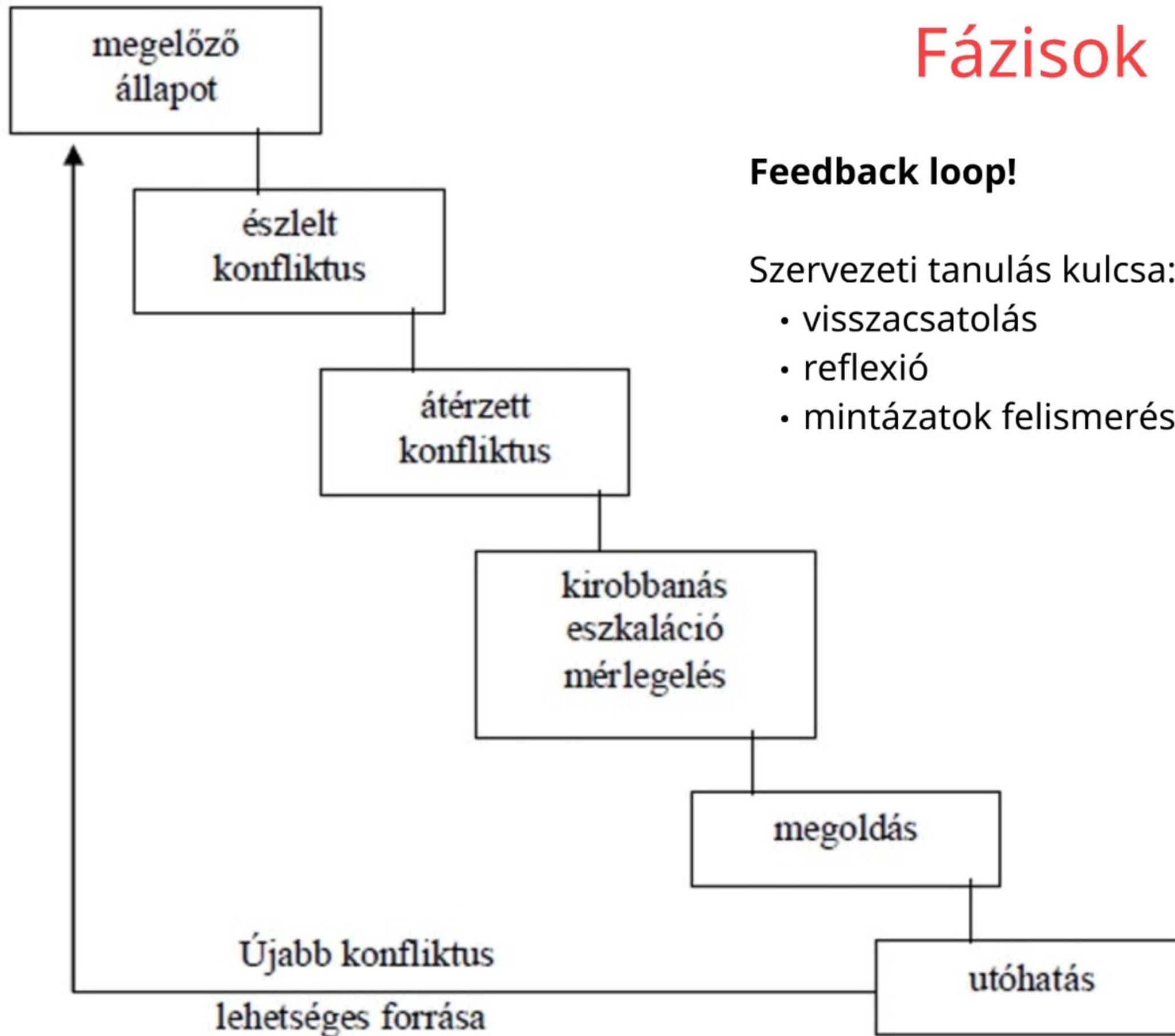
I.	kölcs
	verseny (sz vesztes csoport
	eltérések a fu
	személyiség

# Fázisok

## Feedback loop!

Szervezeti tanulás kulcsa:

- visszacsatolás
- reflexió
- mintázatok felismerése



# Intenzitás, eszkaláció



# Konfliktus

- A konfliktus két (vagy több) ember közötti, nehezen egyeztethető **ellentét, véleménykülönbség**. (Akadályozzák egymást céljaik elérésében.)
- **Értékrendszerek (és attitűdök)** összeütközése.
  - **Intrapszichikus**: a konfliktus csak az egyén belső világában játszódik le, nincs külső megnyilvánulása;
  - **Interperszonális**: az egyén viselkedésében, tetteiben is megnyilvánul.
- A konfliktus **nem mindig negatív**, egy egészséges konfliktus-helyzet növeli a teljesítményt, míg annak hiánya, vagy a túl erős konfliktus bénítja a szervezet működését..
  - **konstruktív konfliktus** (tisztességes verseny): lehetetlenné teszi a szociális rendszer stagnálását, a változást segíti elő, energiákat szabadít fel, és serkenti a kísérletezést, a cselekvési alternatívák jobb kiválasztását.
  - **destruktív konfliktus** (tisztességtelen versenyhelyzet): a verseny egyenlőtlen felek között zajlik (strukturális szempontból egyik fél esélytelen a másikkal szemben), amikor alacsony az egyetértés a követendő szabályokat illetően, és a felek kevésbé bíznak abban, hogy kölcsönösen betartják a szabályokat.

Konfliktus napjainkban: új játszótér

**Hibrid munkavégzés** → láthatatlan konfliktusok

**Digitális kommunikáció** → félreértések exponenciális növekedése

**Platformok és algoritmusok** → „nem ember vs ember” konfliktusok

**AI döntések** → bizalom vs kontroll dilemmák



Okok és  
következmények

Szerepkonfliktus

# Konfliktusmenedzsment

**Prof. Dr. Budai Balázs PhD.**  
egyetemi tanár

budai.balazs@uni-nke.hu  
+36-20-966-0454



**Konfliktus**

**Konfliktusmenedzsment**

A szervezeti konfliktus  
hátterében:  
**a Változás**

# Konfliktusmenedzsment

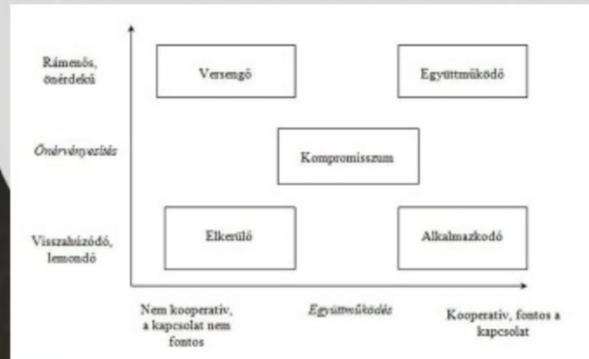
## Ösztönzés

- **a verseny ösztönzése:** rengeteg módszer (pl.: az eredmények rendszeres mérése, közzététele, differenciált jutalmazás, ellenségkép kivetítése, (Adorno: két csoport, eltérő ruházattal, ugyanarra a célra, olykor más eszközökkel)), de mindez kontroll alatt!
- **az eljárás módok megváltoztatása:** a változásnak való megfeleléssel próbálja bizonyítani a dolgozó saját munkaértékét, nagyobb teljesítmény várható.
- **külsősők behozatala** (kulcspozíciókba): "Új seprű jól seper", akkor a réginek is jól kell seperni! A teljesítmény nélküli ellenségeskedésnél kilóg a lóláb.

## Megelőzés (csökkentés)

- **erőforrások növelése:** figyelemelterelési taktika (az erőforrások növekedésével az egyéni teljesítmények javulása és a korábbi konfliktusok csökkenése várható).
- **kölcsönös függőségek kezelése:** szabályokkal és standard működési eljárásokkal
- **általános célok kitűzése:** az esetleges funkcionális nézeteltérések optimalizálására törekszik, kooperáció szükséges az általános célok eléréséhez.
- **interperszonális dinamikák vezérlése:** ha tudható, hogy adott munkatársak (pl.: szokásaik révén) nem jönnek ki jól, ezáltal konfliktus várható, akkor távol tartom őket egymástól (nem zárom őket össze...)

+ Facilitáció  
+ Mediáció



## Megoldás

**Elkerülés:** Lemondok saját céljaim érvényesítéséről, de nem is működök együtt. (Szemellenzós taktika, a konfliktusok felgyülemését eredményezheti, a visszacsatolások visszatartását, és egy göngyölt óriás-konfliktus létrejöttét okozhatja. Ez a vállalatvezetőt könnyed bukásához vezethet.)

**Alkalmazkodás:** Jobb feladni saját céljainkat csak azért, hogy ne legyen feszültség. (Gyenge kezű irányításhoz, a valódi hatalom elvesztéséhez vezethet, hatalom nélkül pedig borítékalható a bukás...)

**Versengés:** Itt a konfliktus olyan játszma, amit a másik át lépésével is akár, de meg kell nyerni. A nyertes erős, a vesztes gyenge. (A feed back kinyírása a kooperáció nélküli állapot miatt a vezető bukását eredményezheti...)

**Együttműködés:** Feltételezem, hogy van olyan megoldás, ami mindkét fél érdekét egyaránt kielégíti (ritkán van, általában kompromisszumokat kell tennem!) Nagyon ritka...

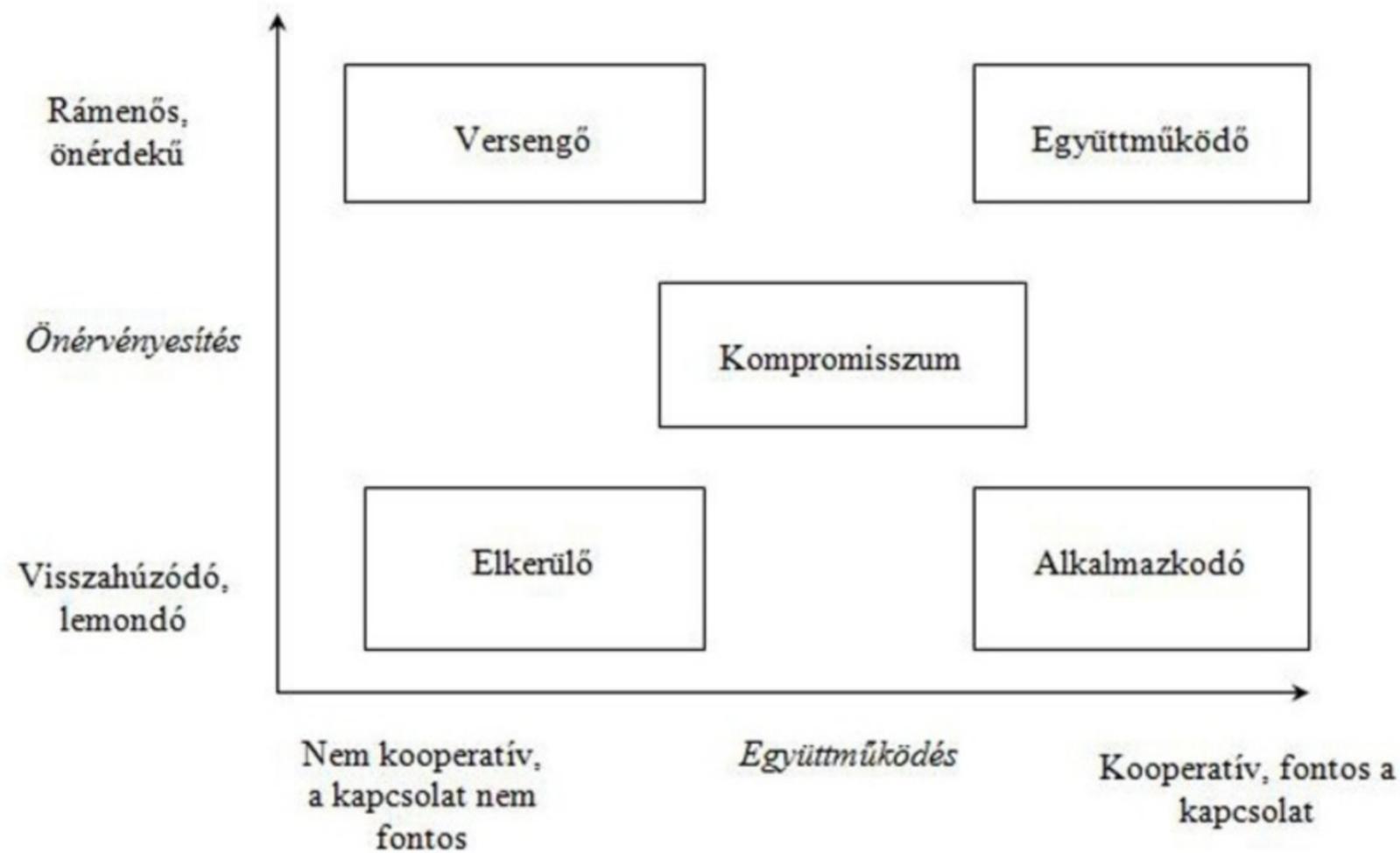
**Kompromisszum:** Engedek, de ezt elvárom a másik féltől is. (Ez a köztes megoldás elvonhatja a figyelmet a legjobb megoldástól, többé-kevésbé elfogadható megoldásokról van szó...)

## Ösztönzés

- **a verseny ösztönzése:** rengeteg módszer (pl.: az eredmények rendszeres mérése, közzététele, differenciált jutalmazás, ellenségkép kivetítése, ((Adorno: két csoport, eltérő ruházattal, ugyanarra a célra, olykor más eszközökkel))), de mindez kontroll alatt!
- **az eljárás módok megváltoztatása:** a változásnak való megfeleléssel próbálja bizonyítani a dolgozó saját munkaértékét, nagyobb teljesítmény várható.
- **külsősök behozatala** (kulcspozíciókba): “új seprű jól seper”, akkor a réginek is jól kell seperni! A teljesítmény nélküli ellenségeskedésnél kilóg a lóláb.

## **Megelőzés (csökkentés)**

- **erőforrások növelése:** figyelemelterelési taktika (az erőforrások növekedésével az egyéni teljesítmények javulása és a korábbi konfliktusok csökkenése várható).
- **kölcsönös függőségek kezelése:** szabályokkal és standard működési eljárásokkal
- **általános célok kitűzése:** az esetleges funkcionális nézeteltérések optimalizálására törekszik, kooperáció szükséges az általános célok eléréséhez.
- **interperszonális dinamikák vezérlése:** ha tudható, hogy adott munkatársak (pl.: szokásaik révén) nem jönnek ki jól, ezáltal konfliktus várható, akkor távol tartom őket egymástól (nem zárom őket össze...)



## Megoldás

**Elkerülés:** Lemondok saját céljaim érvényesítéséről, de nem is működök együtt. (Szemellenzős taktika, a konfliktusok felgyülemelését eredményezheti, a visszacsatolások visszatartását, és egy göngyölt óriás-konfliktus létrejöttét okozhatja. Ez a vállalatvezető könnyed bukásához vezethet.)

**Alkalmazkodás:** Jobb feladni saját céljainkat csak azért, hogy ne legyen feszültség. (Gyenge kezű irányításhoz, a valódi hatalom elvesztéséhez vezethet, hatalom nélkül pedig borítékolható a bukás...)

**Versengés:** Itt a konfliktus olyan játszma, amit a másik átlépésével is akár, de meg kell nyerni. A nyertes erős, a vesztes gyenge. (A feed back kinyírása a kooperáció nélküli állapot miatt a vezető bukását eredményezheti...)

**Együtműködés:** Feltételezem, hogy van olyan megoldás, ami mindkét fél érdekét egyaránt kielégíti (ritkán van, általában kompromisszumokat kell tennem!) Nagyon ritka...

**Kompromisszum:** Engedek, de ezt elvárom a másik féltől is. (Ez a köztes megoldás elvonhatja a figyelmet a legjobb megoldástól, többé-kevésbé elfogadható megoldásokról van szó...)

**+ Facilitação**

**+ Mediação**

# Konfliktusmenedzsment

**Prof. Dr. Budai Balázs PhD.**  
egyetemi tanár

budai.balazs@uni-nke.hu  
+36-20-966-0454



**Konfliktus**

**Konfliktusmenedzsment**

A szervezeti konfliktus  
hátterében:  
**a Változás**

# Változás

## A változás négy alapvető oka:

- **emberek:** foglalkoztatotti összetétel változása szervezeti változást indukálhat,
- **technológia:** ma az egyik legnagyobb indukátor, a technológia évente annyit változik, hogy állandó, folyamatos változásra lesz lassan szükség...,
- **kommunikáció:** a kommunikációs formák átalakulása (interakciók mennyiségi és minőségi változásai),
- **verseny:** versenytársi lépések, válaszlépésekre ösztönöznek.

## A változással szembeni ellenállás oka:

- **Bizonytalanság:** félelem az állásvesztés miatt, ez idegességet és nyugtalanságot ezen keresztül ellenállást okoz.
- **Saját érdekek veszélye:** egyéni privilégiumok csökkenése a változtatás miatt.
- **Eltérő észlelések** a változtatás szükségességével kapcsolatban: van, aki szerint szükséges, van aki szerint nem!
- A szervezeti forma bomlása, átalakulása informális csoportok, érdekközösségek bomlásához, tehát egyéni veszteséghez is vezethetnek. A hatalom, a státusz, a biztonság és meghittség elvesztése miatt az egyén **vesztesnek érezheti magát.**

**Krízis:** olyan radikális döntési helyzet, amelynek kimenetele kétes, kiszámíthatatlan:

- a szervezet, egység vagy egyén **rendes működését megzavarja**, létét veszélyeztetheti,
- **erőteljes vezetési intézkedéseket** vár el,
- **nincs idő kísérletezni**, lehetőségeket próbálgatni, gyakorlati és gyors lépések kellenek,
- **erős tudati, testi vagy érzelmi hatása** lehet az érintettekre,
- **jelentős kárt okozhat** életben, testi épségben, vagyonban, vagy ezzel fenyeget,
- **külső segítséget, szakértelmet, látásmódot igényelhet** (vö.: üzemi vakság).
- **krízisincidenssel** válik láthatóvá

## Az ellenállás leküzdése:

- részvétel ösztönzése
- nyílt kommunikáció
- már meglévő ellenállás aktív kezelése: érzékenység az emberi kapcsolatok iránt,
- **erőtér-elemzés:** ha a változással járó mínuszok számát csökkentjük (pl.: egy informális csoport sértetlenségével), nagyobb a hajlandóság a változásra.

**A tervszerű  
változtatás 7  
lépése**

# Változás

## A változás négy alapvető oka:

- **emberek:** foglalkoztatotti összetétel változása szervezeti változást indukálhat,
- **technológia:** ma az egyik legnagyobb indukátor, a technológia évente annyit változik, hogy állandó, folyamatos változásra lesz lassan szükség...,
- **kommunikáció:** a kommunikációs formák átalakulása (interakciók mennyiségi és minőségi változásai),
- **verseny:** versenytársi lépések, válaszlépésekre ösztönöznek.

## A változással szembeni ellenállás oka:

- **Bizonytalanság:** félelem az állásvesztés miatt, ez idegességet és nyugtalanságot ezen keresztül ellenállást okoz.
- **Saját érdekek veszélye:** egyéni privilégiumok csökkenése a változtatás miatt.
- **Eltérő észlelések** a változtatás szükségességével kapcsolatban: van, aki szerint szükséges, van aki szerint nem!
- A szervezeti forma bomlása, átalakulása informális csoportok, érdekközösségek bomlásához, tehát

- **emberek:** foglalkoztatotti összetétel változása szervezeti változást indukálhat,
- **technológia:** ma az egyik legnagyobb indukátor, a technológia évente annyit változik, hogy állandó, folyamatos változásra lesz lassan szükség...,
- **kommunikáció:** a kommunikációs formák átalakulása (interakciók mennyiségi és minőségi változásai),
- **verseny:** versenytársi lépések, válaszlépésekre ösztönöznek.

### A változással szembeni ellenállás oka:

- **Bizonytalanság:** félelem az állásvesztés miatt, ez idegességet és nyugtalanságot ezen keresztül ellenállást okoz.
- **Saját érdekek veszélye:** egyéni privilégiumok csökkenése a változtatás miatt.
- **Eltérő észlelések** a változtatás szükségességével kapcsolatban: van, aki szerint szükséges, van aki szerint nem!
- A szervezeti forma bomlása, átalakulása informális csoportok, érdekközösségek bomlásához, tehát egyéni veszteséghez is vezethetnek. A hatalom, a státusz, a biztonság és meghittség elvesztése miatt az egyén **vesztesnek érezheti magát.**

an radikális döntési helyzet, amelynek kimenetele kétes, kiszámíthatatlan:  
ervezet, egység vagy egyén **rendes működését megzavarja**, létét veszélyeztetheti,  
**eljes vezetési intézkedéseket** vár el,  
**s idő kísérletezni**, lehetőségeket próbálgatni, gyakorlati és gyors lépések kellene.

szakertelmet, latasmódot Igenyelhet (vo.: üzemi vakság).

válík láthatóvá

### **Az ellenállás leküzdése:**

- részvétel ösztönzése
- nyílt kommunikáció
- már meglévő ellenállás aktív kezelése: érzékenység az emberi kapcsolatok iránt,
- erőtér-elemzés: ha a változással járó mínuszok számát csökkentjük (pl.: egy informális csoport sértetlenségével), nagyobb a hajlandóság a változásra.

# A tervszerű változtatás 7 lépése:

- 1.) A változás iránti **igény felismerése**: időben, nem késlekedve (a négy ok valamelyikének észlelésével)
- 2.) Meg kell határozni a **változás célját**: egyértelmű előnyök megragadásával, amíg ilyen előnyök nincsenek, addig jegelni kell változtatást.
- 3.) **Diagnosztizálni** kell a változás lehetséges **hatásait**: hatásvizsgálat, hatástanulmány;
- 4.) **Döntés** az alkalmazandó beavatkozásról: melyiket, miért;
- 5.) **A beavatkozás dinamikájának megtervezése**: mikor, milyen ütemben, kiken;
- 6.) **Megvalósítás**: valamint az időközben felmerülő gondok orvoslása.
- 7.) **Értékelés és követés**: a vezetőnek vizsgálnia kell, hogy a kitűzött változtatás és a megvalósított változtatás összhangban van-e. Ha igen, új változtatásokon gondolkodhatunk, ha nem finomítani kell a régin.

# 7 lépése:

- 1.) A változás iránti **igény felismerése**: időben, nem késlekedve (a négy ok valamelyikének észlelésével)
- 2.) Meg kell határozni a **változás célját**: egyértelmű előnyök megragadásával, amíg ilyen előnyök nincsenek, addig jegelni kell változtatást.
- 3.) **Diagnosztizálni** kell a változás lehetséges **hatásait**: hatásvizsgálat, hatástanulmány;
- 4.) **Döntés** az alkalmazandó beavatkozásról: melyiket, miért;
- 5.) **A beavatkozás dinamikájának megtervezése**: mikor, milyen ütemben, kiken;
- 6.) **Megvalósítás**: valamint az időközben felmerülő gondok orvoslása.
- 7.) **Értékelés és követés**: a vezetőnek vizsgálnia kell, hogy a kitűzött változtatás és a megvalósított változtatás összhangban van-e. Ha igen, új változtatásokon gondolkodhatunk, ha nem finomítani kell a régin.

# Változás

## A változás négy alapvető oka:

- **emberek:** foglalkoztatotti összetétel változása szervezeti változást indukálhat,
- **technológia:** ma az egyik legnagyobb indukátor, a technológia évente annyit változik, hogy állandó, folyamatos változásra lesz lassan szükség...,
- **kommunikáció:** a kommunikációs formák átalakulása (interakciók mennyiségi és minőségi változásai),
- **verseny:** versenytársi lépések, válaszlépésekre ösztönöznek.

## A változással szembeni ellenállás oka:

- **Bizonytalanság:** félelem az állásvesztés miatt, ez idegességet és nyugtalanságot ezen keresztül ellenállást okoz.
- **Saját érdekek veszélye:** egyéni privilégiumok csökkenése a változtatás miatt.
- **Eltérő észlelések** a változtatás szükségességével kapcsolatban: van, aki szerint szükséges, van aki szerint nem!
- A szervezeti forma bomlása, átalakulása informális csoportok, érdekközösségek bomlásához, tehát egyéni veszteséghez is vezethetnek. A hatalom, a státusz, a biztonság és meghittség elvesztése miatt az egyén **vesztesnek érezheti magát**.

**Krízis:** olyan radikális döntési helyzet, amelynek kimenetele kétes, kiszámíthatatlan:

- a szervezet, egység vagy egyén **rendes működését megzavarja**, létét veszélyeztetheti,
- **erőteljes vezetési intézkedéseket** vár el,
- **nincs idő kísérletezni**, lehetőségeket próbálgatni, gyakorlati és gyors lépések kellenek,
- **erős tudati, testi vagy érzelmi hatása** lehet az érintettekre,
- **jelentős kárt okozhat** életben, testi épségben, vagyonban, vagy ezzel fenyeget,
- **külső segítséget, szakértelmet, látásmódot igényelhet** (vö.: üzemi vakság).
- **krízisincidenssel** válik láthatóvá

## Az ellenállás leküzdése:

- részvétel ösztönzése
- nyílt kommunikáció
- már meglévő ellenállás aktív kezelése: érzékenység az emberi kapcsolatok iránt,
- **erőtér-elemzés:** ha a változással járó mínuszok számát csökkentjük (pl.: egy informális csoport sértetlenségével), nagyobb a hajlandóság a változásra.

**A tervszerű  
változtatás 7  
lépése**

- **Saját érdekek veszélye:** egyéni privilégiumok csökkenése a változtatás miatt.
- **Eltérő észlelések** a változtatás szükségességével kapcsolatban: van, aki szerint szükséges, van aki szerint nem!
- A szervezeti forma bomlása, átalakulása informális csoportok, érdekközösségek bomlásához, tehát egyéni veszteséghez is vezethetnek. A hatalom, a státusz, a biztonság és meghittség elvesztése miatt az egyén **vesztesnek érezheti magát**.

**Krízis:** olyan radikális döntési helyzet, amelynek kimenetele kétes, kiszámíthatatlan:

- a szervezet, egység vagy egyén **rendes működését megzavarja**, létét veszélyeztetheti,
- **erőteljes vezetési intézkedéseket** vár el,
- **nincs idő kísérletezni**, lehetőségeket próbálgatni, gyakorlati és gyors lépések kellene,
- **erős tudati, testi vagy érzelmi hatása** lehet az érintettekre,
- **jelentős kárt okozhat** életben, testi épségben, vagyonban, vagy ezzel fenyeget,
- **külső segítséget, szakértelmet, látásmódot igényelhet** (vö.: üzemi vakság).
- **krízisincidenssel válik láthatóvá**

**Az ellenállás leküzdése:**

- részvétel ösztönzése
- nyílt kommunikáció

# Konfliktusmenedzsment

**Prof. Dr. Budai Balázs PhD.**  
egyetemi tanár

budai.balazs@uni-nke.hu  
+36-20-966-0454



**Konfliktus**

**Konfliktusmenedzsment**

A szervezeti konfliktus  
hátterében:  
**a Változás**

# Vigye magával, és nézze meg újra bármikor.

Lemaradt valamiről? Szeretné alaposabban körbejárni a témát? Szkenelje be ezt a kódot vagy kattintson az alábbi gombra a prezentáció megnyitásához. Bármikor, bárhol.

Prezentáció megtekintése

