


A munkahelyi konfliktustípusok és a munkahelyváltási szándék kapcsolata

Czifra Julianna^{1*} , Gerákné Krasz Katalin Olga² és Csukonyi Csilla¹

¹ Debreceni Egyetem, Pszichológiai Intézet, Debrecen, Magyarország

² Budapesti Műszaki Egyetem, Ergonómia és Pszichológia Tanszék, Budapest, Magyarország

EREDETI KÖZLEMÉNY

Beérkezett: 2024. január 15. – Elfogadva: 2024. május 13.

© 2024 A szerző(k)



Háttér és célok: Míg a konfliktusok a munka világában kifejezetten fontos szerepet töltenek be, hiszen befolyásolják az egyén, a csapat és a szervezet hatékonyságát, teljesítményét, és jóllétét, viszonylag kevés szervezetszichológiai kutatás foglalkozik átfogóan azzal a témával, milyen típusú konfliktusokkal találkozhatnak ma a munkavállalók, és hogyan oldják meg a konfliktusaikat. Célunk olyan saját kérdőív kidolgozása volt, amelyben a munkavállalók közvetlenül értékelhetik a szakirodalomban ismert munkahelyi konfliktusok gyakoriságát, ami lehetőséget ad egyúttal ezen konfliktustípusok rangsorolására és kategorizálására is. Ezen túl azt is felmértük, melyek a munkavállalók konfliktusrendezési preferenciái, és a konfliktustípusok és előfordulási gyakoriságuk ismerete milyen mértékben jelzi előre a munkahelyváltási szándékukat. *Módszer:* Az online kutatásban ($n = 230$) állandó munkaviszonnyal rendelkező munkavállalók vettek részt a Covid-19-pandémia utolsó szakaszában. Exploratív jellegű elemzésünk során elsősorban deskriptív statisztikai eszközöket használtunk, továbbá a konfliktusok kategorizálását főkomponens-elemzéssel, a munkahelyváltási szándékot pedig logisztikus regressziós elemzéssel vizsgáltuk. *Eredmények:* Az eredmények alapján az látható, hogy az általunk kialakított 15 konfliktustípus alkalmas lehet a valóságban előforduló munkahelyi konfliktushelyzetek lefedésére. A konfliktustípusok közül a leggyakoribbak a szervezet vezetőivel, a munkafolyamatokkal, a feladatokkal és a felettséggel kapcsolatosak. Ugyanakkor kizárólag a jelenleg legjellemzőbb konfliktusokat tekintve a leggyakoribbak a feladatokra, a felettesre, a munkatársakra és a munkafolyamatokra vonatkoznak. Főkomponens-elemzéssel a konfliktustípusok 4 kategóriába csoportosíthatók (vezetés, munkavégzés, munkatársi kapcsolatok, inkluzivitás és diverzitás). A munkahelyváltási szándékot sorrendben a legmagasabb iskolai végzettség, a jelenleg legjellemzőbb konfliktus gyakorisága, és a konfliktustípusok közül pedig a szervezet vezetői és a pszichés munkahelyi légkör befolyásolja.

* Levelező szerző. E-mail: julia.czifra@gmail.com

KULCSSZAVAK

konfliktuselméletek, szervezeti konfliktusok, konfliktustípusok, konfliktuskezelés, munkahelyváltási szándék

A TÉMA RELEVÁNCIÁJA

Napjaink diverzebbé és komplexebbé váló szervezeteiben elkerülhetetlenek a konfliktusok, amelyek súlyos következményekkel járhatnak az egyénre, a csapatra és a szervezetre nézve, ha rejtve maradnak, vagy nem megfelelően vannak kezelve (Rispons, 2014; Robbins és Judge, 2021; Wall és Callister, 1995), így a szervezeteknek fontos tudniuk arról, hogy milyen típusú konfliktusokat élnek meg a szervezet tagjai, kihez fordulnak konfliktusaik rendezéséhez, mihez folyamodnak, ha nem sikerül megoldást találniuk, és mi az összefüggés a konfliktusok és a munkahelyváltási szándék között.

SZERVEZETI KONFLIKTUSOK

A konfliktusok definiálása

Tjosvold (2008) szerint a konfliktus definiálása önmagában konfliktussal jár, a mai napig nincs konszenzus a konfliktus konceptualizálásával kapcsolatban, ami betudható annak, hogy a konfliktus egy kontextusfüggő, komplex és dinamikus természetű társas jelenség (Mikkelsen és Clegg, 2017). Fink (1968) szerint a konfliktusok tanulmányozása multidiszciplináris megközelítést igényel, és szükség van egy olyan általános konfliktuselméletre, amely adekvátan és konzisztensen alkalmazható az összes speciális konfliktus természetének, okainak és következményeinek a megértésére, legyen az nemzetközi, gazdasági, magánéleti vagy munkahelyi konfliktus. Jóllehet Fink maga is tett erőfeszítést egy általános konfliktusdefiniáció megalkotására, a konfliktusok empirikus és elméleti megközelítései a mai napig nagy változatosságot mutatnak, diszciplínától függetlenül.

A konfliktusdefiniciók közös jellemzője, hogy a konfliktus két kölcsönösen egymásra utalt fél (egyén, csoport, szervezet, nemzet) között kibontakozó versengő magatartás, akik eltérő célokkal, attitűddel, erőforrásokkal, érdekekkel vagy értékekkel rendelkeznek, illetve ezek különbségével vagy akadályoztatásával szembesülnek (Boulding, 1962; Deutsch, 1990; Donohue és Kolt, 1992; Schellenberg, 1996). A konfliktus kialakulásában a felek közötti interakciónak is szerepe van, azaz valaminek az észlelt különbözősége és az erre adott reakció együttesen kell, hogy jelen legyen, továbbá mindkét fél károsultnak kell, hogy érezze magát (Glasl, 1999). Míg egyes konfliktusdefiniciók az *összeférhetetlen (cél)különbségekre* (Boulding, 1962; Pondy, 1967), az *akadályoztató magatartásra* (Deutsch, 1990; Rahim, 2002) vagy a konfliktusok *társas interakciós és kommunikációs aspektusára* helyezik a hangsúlyt (Donohue és Kolt, 1992; Fink, 1968; Glasl, 1999; Putnam és Poole, 1987; Wall és Callister, 1995), addig más definíciók a *percepció fontosságát* mint pszichológiai jellemzőt emelik ki a konfliktusok kialakulásában (Hocker és Wilmot, 2017; Robbins és Judge, 2021). Vannak kutatók ugyanakkor, akik a személyközi, csoporton belüli és csoportközi konfliktusok kialakulásában a *szervezeti-hatalmi-strukturális* tényezőkre helyezik a hangsúlyt (Caesens, Stinglhamber, Demoulin, De Wilde és Mierop, 2019; Jávor és Rozgonyi, 2005).



A szervezeti konfliktusok tipológiája

A szervezeti konfliktus a vezetéstudomány kiemelt konstruktuma, mivel a konfliktusok kihatnak az egyén, a csapat és a szervezet teljesítményére, hatékonyságára és jóllétére (Caesens és mtsai, 2019), jöllehet a témában zajló kutatások megoszlanak abban, hogy min múlik a konfliktus konstruktív vagy destruktív kimenetele, és hogyan mérhető ez a hatás (De Dreu, 2007). A konfliktusdefiníciókhoz hasonlóan a konfliktusok tipológiájára is számos megközelítés született. Az egyik legkorábbi szervezeti konfliktus modell Pondytól (1967) származik, aki a szervezetekben előforduló konfliktusok forrását háromféle csoportba sorolta: *érdekkonfliktusok*, idesorolhatók az emberi és pénzügyi erőforrások elosztásával kapcsolatos csoportközi érdekelletetek; *bürokratikus konfliktusok*, amelyek az alá-fölé rendeltségi viszonyból, azaz a vertikális hatalmi kapcsolatokból származnak; *rendszerkonfliktusok*, amelyek a horizontális, más néven funkcionális munkakapcsolatokból származnak (1. táblázat). Pondy a konfliktusokat két másik dimenzió mentén is megkülönböztette – aszerint, hogy funkcionális vagy diszfunkcionális a hatásuk az egyénre és a szervezetre nézve, illetve hogy a konfliktus forrása az egyénen belül vagy a szervezeti kontextusban keresendő.

Moore (1986, 2014) a személyközi konfliktusok öt típusát különböztette meg: *kapcsolati konfliktus*, *értékkonfliktus*, *érdekkonfliktus*, *strukturális konfliktus*, valamint beemelte a tipológiájába az *információalapú konfliktust* is, amely mögött információáramlási nehézség, információhiány, vagy az adatok értelmezéséről szóló nézeteltérések állhatnak.

A harmadik ismert szervezeti konfliktus-tipológia Putnam és Poole (1987) kutatóktól származik, akik a társas egységek mentén végezték a konfliktusok besorolását. Ez alapján megkülönböztettek *személyközi, csoporton/szervezeten belüli és csoportok/szervezetek közötti konfliktustípusokat*. E megközelítés szerint a homogén társas egységek konfliktusai eltérnek egymástól pszichológiai és strukturális jellegzetességüket és a viselkedéses dinamikájukat illetően is.

A szervezeti konfliktusok negyedik ismert tipológiája Jehn és Bendersky (2003) nevéhez köthető, akik a szervezeti konfliktusokat két dimenzió mentén elemezték: a konfliktus típusa – *kapcsolati, feladat vagy folyamat jellegű konfliktus* – és az egyénre vagy a csoportdinamikára mért destruktív vagy konstruktív hatása alapján (2. táblázat).

De Dreu (2007) szerint a munkahelyi konfliktusok pozitív hatása csak akkor érhető el, ha pszichológiai biztonság van a csoporttagok között, míg Deutsch (2008) szerint a konfliktus kimenetele azon múlik, mennyire kooperatív a szervezeti kontextus: az együttműködést elősegítő közegben pozitív, míg a versengést támogató közegben negatív lesz a konfliktus hatása. A konfliktusoknak így van egy tisztán *zéróösszegű versengő* típusa (győztes-nyertes stratégia), egy tisztán *kooperatív* típusa (győztes-győztes vagy vesztes-vesztes stratégia), valamint létezik egy *kevert motívumú* típusa is, amelyben a versengés és együttműködés kombinációja jelenik meg. Ez utóbbi az együttműködés-versengés kutatások paradigmaváltásaként jelent meg a 90-es években, mivel a kutatók felismerték, hogy az együttműködés és a versengés nem egymást kizáró viselkedési stratégiák, hanem egy szétválaszthatatlan társas motívum összetevői, amelyeknek sikeres ötvözése növeli a hatékonyságot a szervezetben (Fülöp, 2008).

KONFLIKTUSOK KEZELÉSE, RENDEZÉSE ÉS FELOLDÁSA

A konfliktuskutatók körében ma már konszenzus van arról, hogy a konfliktusok elkerülhetetlenek, és a szervezeti élet velejárói (Mikkelsen és Clegg, 2017), amelyek kontrollálása,



**1. táblázat. Pandy konfliktustipológiája**

	A konfliktus kialakulásának helye, oka		A konfliktus hatása az egyénre/szervezetre	
	Egyén	Szervezeti kontextus	Funkcionális (konstruktív)	Diszfunkcionális (destruktív)
Érdekkonfliktusok	kompromisszumkészség mértéke	szűkös erőforrások, időnyomás, magas elvárások	A konfliktus elősegíti a szervezet produktivitását, stabilitását,	A konfliktus hátráltatja a szervezet produktivitását, stabilitását,
Bürokratikus (vertikális) konfliktusok	autonómia iránti igény és a kontroll elfogadásának mértéke, alkalmazkodókészség mértéke	hatalom gyakorlása, hierarchikusság, kontroll mértéke, szervezeti célok	alkalmazkodóképességét, valamint az egyén jóllétét és fejlődését.	alkalmazkodóképességét, és negatívan hat az egyén jóllétére és fejlődésére.
Rendszer- (horizontális) konfliktusok	flexibilitás és együttműködési készség mértéke	közös erőforrások használata, információáramlási nehézségek		

Forrás: Pandy (1967).

2. táblázat. Jehn és Bendersky konfliktustipológiája

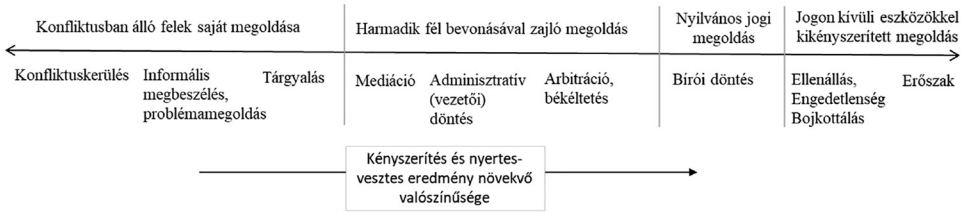
	Hatások az egyéne	Hatások a csoportdinamikára
Kapcsolati konfliktus	Elvonja a figyelmet a feladatról.	Csökken az együttműködés és a jóindulat.
	Elpazarolt idővel és erőfeszítéssel jár. Gátolja a kognitív folyamatokat (gondolkodás, információfeldolgozás). Csökkenti az elköteleződést.	Romlik a kommunikáció és a megértés. A fókusz a megtorláson, a sérelmek viszonzásán van. Korlátozódik az új információkhoz való hozzáférés.
	Feladatkonfliktus	Elősegíti a divergens ötleteket, nézőpontokat és értelmezéseket. Segíti a kritikai gondolkodást és az alternatívák kidolgozását. Erősíti a kommunikációt, az információáramlást és a problémák beazonosítását.
Folyamatkonfliktus	Növeli a feladatfókuszt.	Erősíti a csoportos problémamegoldást.
	Növelheti a feszültséget és a szorongást.	Javítja a csoportos problémamegoldást.
	A felelősség elhárítására és mások hibáztatására sarkall. Személyes sértésként értelmeződik. Igazságtalanság- és kivételezésérzetet kelt.	Elősegíti a folyamatok és sztetenderdek felülvizsgálatát, javítását. Elősegíti a jobb erőforrás-elosztást, a delegálást és a szerepek tisztázását.

Forrás: Jehn és Bendersky (2003).

menedzselése és feloldása ugyanakkor idő- és költségigényes a szervezet számára (De Dreu, 2007). Felmerül a kérdés, ki felel a konfliktusok kezeléséért és feloldásáért, és milyen beavatkozás lehetséges attól függően, hol tart a konfliktus lefolyása (Glasl, 1999; Rahim, 2023). A nemzetközi konfliktus-szakirodalom megkülönbözteti egymástól az egyéni érdekérvényesítési stratégiákon alapuló *konfliktuskezelést* (conflict handling), a békéltető harmadik fél (mediátor, facilitator, ombudsman, arbitrátor) bevonásával történő *alternatív vita- és konfliktusrendezést* (alternative dispute/conflict resolution) és a *konfliktusok rendszerszemléletű szervezeti menedzselését* (conflict management systems design), ami a szervezeti konfliktusfeloldó mechanizmusok és folyamatok kidolgozására és működtetésére irányul. A három megközelítés eltér egymástól aszerint, kik benne az érintettek és a résztvevők (Gadlin és Sturm, 2007; Rahim, 2002; Rowe és Bendersky, 2002; Rowe és Gadlin, 2016).

Létezik egy olyan megközelítés is, amely a szervezeti konfliktusfeloldást aszerint különbözteti meg, hogy az eljárás természete konstruktív vagy destruktív, formális vagy informális. *Jog előtti informális, konstruktív megoldásnak* számít a megbeszélés, a tárgyalás, a mediáció, a resztoratív eljárások és a szervezeti ombudsman szolgáltatásai, *jogi vagy formális megoldás* a HR, a jogi, etikai, megfeleléségi (compliance) osztályok és a menedzsment bevonása, illetve a bírósági és hatósági eljárások, és *jogon kívüli destruktív megoldásnak* minősül az erőszak vagy a hírnévrontás (Glasl, 1982; Moore, 1986; Wágner, 2001). Moore (2014) konfliktusintervenciók kontinuum (1. ábra) szemléletesen összefoglalja a konfliktusmegoldások különféle módozatait, ahol a





1. ábra. Konfliktuskezelés és -rendezés kontinuumja

Forrás: Moore (2014, 23).

kontinuum egyik végpontján a konfliktus elkerülése, másik végpontján pedig a jogon kívüli erőszak áll.

A szervezet érdekében az állna, hogy a szervezeten belül rendeződjenek a konfliktusok (lehetőleg konstruktív és informális módon), mert ily módon jobban kontrollálható a konfliktus kimenetele (Rowe és Bendersky, 2002), és a jogi vagy jogon kívüli destruktív megoldások költségei is elkerülhetők (Howard, 2010). Ehhez azonban a formálisabb mechanizmusok mellett kommunikációs, konfliktuskezelési és tárgyalástechnikai kompetenciafejlesztést, valamint a harmadik feles, facilitált vitarendezés lehetőségeit is biztosítani célszerű a szervezet tagjai számára (Deutsch, 2008; Glasl, 1999; Ury, Brett és Goldberg, 1988). A szervezetben érdemes többféle konfliktusmegoldási opciót nyújtani, mivel a szervezet tagjai eltérhetnek abban, hogy a formális vagy az informális utat preferálják konfliktusaik megoldásához. Ott, ahol a hivatalos csatornák mellett van lehetőség alternatív ügy-, panasz- és konfliktusrendezésre is, az hatékonyabbá teszi a formális csatornákat is, mivel csökken a negatív következményekkel és megtorlással kapcsolatos félelem a szervezetben (Rowe és Bendersky, 2002).

A KONFLIKTUSOK ÉS A MUNKAHELYVÁLTÁSI SZÁNDÉK KAPCSOLATA

Jóllehet a munkahelyváltási szándék itthon kevésbé kutatott téma (Restás, Szabó és Czibor, 2019), ez egy költséges és negatív hatású jelenség a szervezetek számára, így fontos tisztában lenni azokkal a faktorokkal, amelyek a dolgozók munkahelyváltási szándékát meghatározhatják. A Covid-19-pandémia előtti nemzetközi kutatásokban a munkahelyváltási szándék elsősorban olyan változókkal mutatott összefüggést, mint a szerepkonfliktus (Soelton, Lestari és Arief, 2020; Zeng, Huang, Zhao és Zeng, 2021), a kapcsolati jellegű affektív konfliktus (Shaukat, Yousaf és Sanders, 2017), az interperszonális konfliktus (Akhlaghimofrad és Farmanesh, 2021; Shih és Susanto, 2011), az etikátlan vállalati magatartás (Mulki, Jaramillo és Locander, 2008) és a beosztott-felettes közti kapcsolati konfliktus (Tillman, Hood és Richard, 2017). Chon, Tam és Kim (2021) a pandémia alatt vizsgálta a konfliktus(típus)ok munkahelyváltási szándéokra gyakorolt hatását. Azt találták, hogy azok a munkavállalók, akik a pandémia előtti két évben konfliktust tapasztaltak a munkahelyen (úgy mint zaklatás, diszkrimináció, vezetői botrányok és ügyfél-elégedetlenségek), nagyobb arányban fejeztek ki munkahelyváltási szándékot a pandémia alatt, mint azok, akik kevésbé voltak kitéve korábbi konfliktusoknak.



EMPIRIKUS KUTATÁS BEMUTATÁSA

Empirikus kutatásunk elsődleges célja egy olyan saját kérdőív kidolgozása volt, amelyben a munkavállalók közvetlenül értékelhetik a szakirodalomban ismert munkahelyi konfliktusok gyakoriságát, ami lehetőséget ad egyúttal ezen konfliktustípusok rangsorolására és kategorizálására is. A kérdőív arra is lehetőséget adott, hogy exploratív jelleggel felmérjük, mik a munkavállalók konfliktusrendezési preferenciái, és a konfliktustípusok és előfordulási gyakoriságuk ismerete milyen mértékben jelzi előre a munkahelyváltási szándékukat, ezáltal segítve a témával kapcsolatos esetleges jövőbeli kutatásokat.

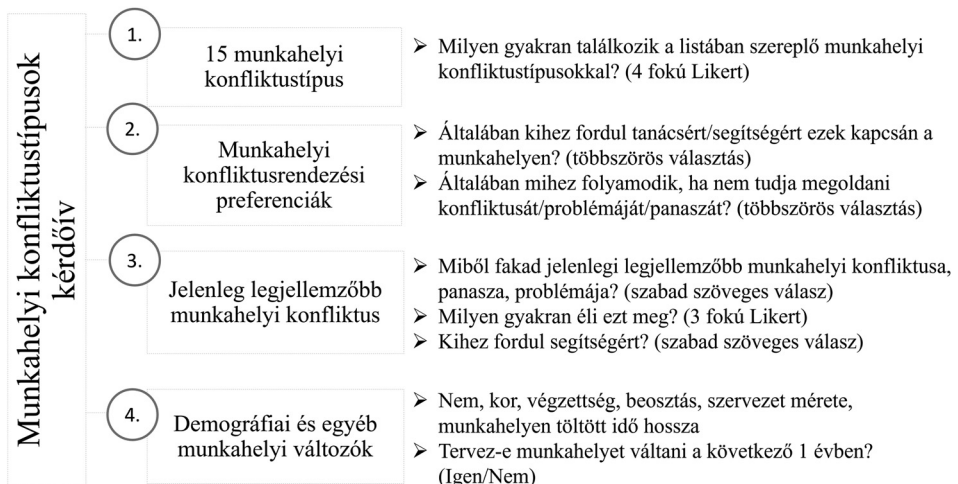
KUTATÁSI MÓDSZER

Minta

A kutatásunk alapját képező online kérdőíves felmérést egy olyan feltáró kutatás részeként végeztük, amely a szervezeti ombudsman funkció magyarországi feltérképezésére irányult (Czifra, 2022). Jelen tanulmányunk ezen adatfelvétel eredményeire épül, amely kényelmi mintavétellel történt, informális kapcsolati háló technika alapján, a Facebook és LinkedIn közösségimédia-felületeken keresztül, 2022 február–márciusában. A kérdőívet 238 ember töltötte ki. Tekintve, hogy a kutatásban való részvétel feltétele a munkavállalói jogviszony volt, aminek 8 ember nem felelt meg, így a végső elemzés 230 fős mintára épült.

Mérőeszköz

A munkahelyi konfliktustípusok feltérképezésére egy kombinált, kvalitatív és kvantitatív adatfelvételre is alkalmas kérdőívet készítettünk (2. ábra).



2. ábra. A saját szerkesztésű kérdőív felépítése



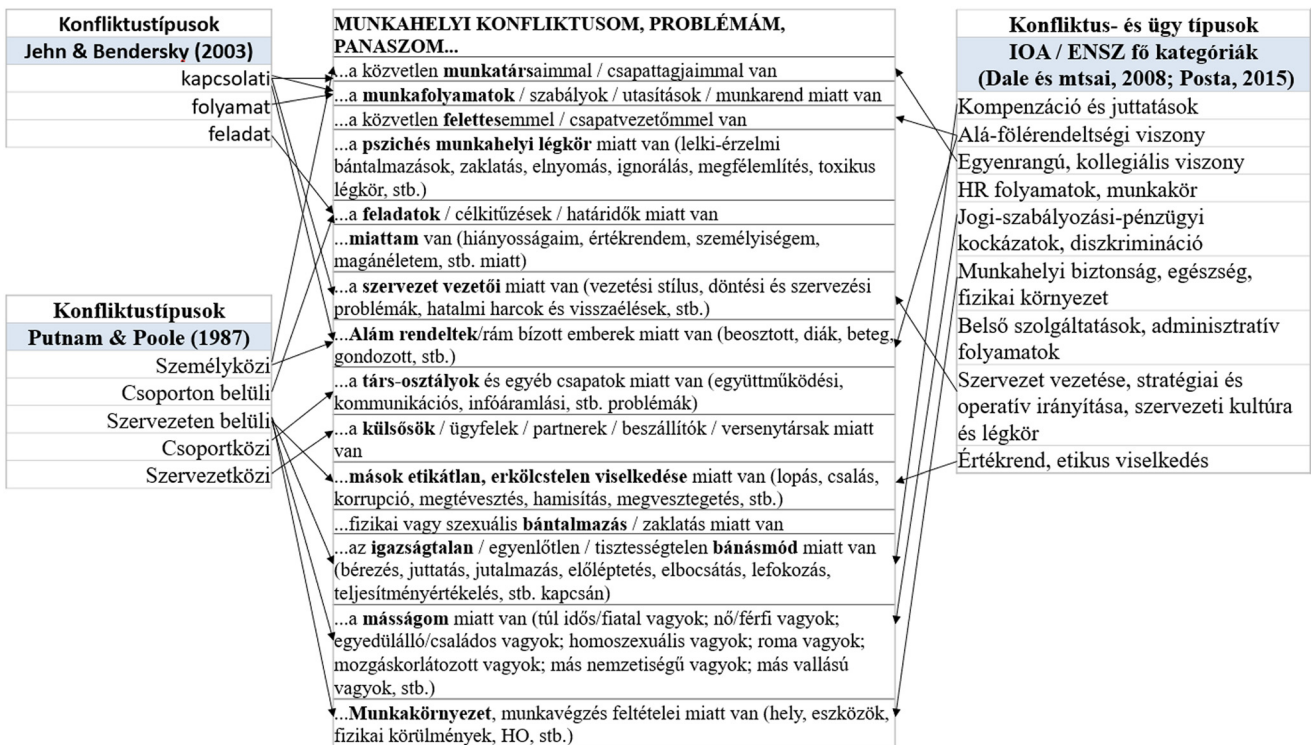
1. A saját szerkesztésű, 15 konfliktustípust tartalmazó kérdéssor egy 4-fokú Likert-skála segítségével méri a munkahelyi konfliktushelyzetek előfordulási gyakoriságát, amelynek kialakításakor alapul vettük egyrészt a Nemzetközi Ombudsman Szövetség (IOA) és az ENSZ 9 főkategóriás rendszereit (Dale, Ganci, Miller és Sebok, 2008; Posta, 2015), másrészt Putnam és Poole (1987) konfliktustipológiáját a társas egységek szerint, illetve Jehn és Bendersky (2003) konfliktusbesorolását a feladat, kapcsolat és munkafolyamat alapján (3. ábra). Az ily módon kialakított munkahelyi konfliktustípusok: *Bántalmazás, Másság, Mások etikátlan viselkedése, Munkakörnyezet/Munkavégzés feltételei, Munkahelyi pszichés légkör, Igazságtalanság/egyenlőtlenség, Álom rendelték, Felettes, Szervezet vezetői, Feladatok, Munkafolyamatok, Külsősök, Társosztályok/más csapatok, Munkatársak/Csapattagok, Miattam*. A skála a következő gyakorisági értékeket veheti fel: 1 = soha, 2 = néha (havonta/kéthavonta), 3 = gyakran (hetente), 4 = állandóan (hetente többször).
2. A kérdőíves kutatás másik fókusza a konfliktusrendezési preferenciára vonatkozott, azaz hogyan oldják meg a munkavállalók a munkahelyi konfliktusaikat. Kérdőívünkben Glasl (1982), Moore (1986) és Wágner (2001) rendszerezéséből kiindulva dolgoztunk ki konfliktusrendezési megoldásokat: *belső informális konfliktuskezelés, belső formális konfliktusrendezés és külső konfliktusfeldolgozás (3. táblázat)*, mely utóbbi a konfliktusok szervezeten kívüli pszichés feldolgozására vonatkozik. Kérdőívünkben arra is rákérdeztünk, mihez folyamodnak a munkavállalók, ha nem sikerül megoldást találniuk: maradnak-e, elhagyják-e a szervezetet, beperlik a szervezetet, vagy rossz hírért keltik. Mivel a valós életben is előfordul, hogy a munkavállaló egyszerre több lehetőséggel is él konfliktusai rendezése során, ezért e két kérdés kitöltéséhez többszörös választás lehetőségét biztosítottuk.
3. A kérdőívben részben ellenőrző jelleggel rákérdeztünk a *jelenleg legjellemzőbb munkahelyi konfliktusra* is, szabad szöveges válaszadási formában, hogy lássuk, hogy fejezik ki saját szavaikkal a kitöltők az aktuális munkahelyi konfliktusukat. Érdekel bennünket ugyanis, hogy az általunk javasolt 15 konfliktustípuson túl van-e olyan, amelyet nem sikerült lefedni. Ily módon, hogy az aktuális konfliktusokról kérdeztük a kitöltőket, megpróbáltuk ellensúlyozni az előre definiált 15 konfliktustípus priming hatását is. Ebben az esetben is rákérdeztünk arra, hogy kihez fordulnak segítségért, illetve mi a jelenleg legjellemzőbb konfliktus gyakorisága. Az utóbbit egy 3-fokú Likert-skálán mértük: 1 = néha (időnként előfordul); 2 = gyakran (kb. hetente előfordul); 3 = állandóan (kb. hetente többször vagy mindennap előfordul).
4. A demográfiai és munkahelyi kérdéseken túl (úgy mint nem, kor, legmagasabb iskolai végzettség, beosztás, szervezet mérete, munkahelyen töltött idő hossza) rákérdeztünk arra is, hogy terveznek-e munkahelyet váltani a következő 12 hónapban (igen/nem).

A kérdőív kidolgozásában a kutatócsoportunkat az ENSZ Menekültügyi Főbiztosának Ombudsmani és Mediátori Szolgálat budapesti irodája támogatta. A kérdőívet szervezeti ombudsmanok és munkavállalók több körben véleményezték, amelyet 6 próbakitöltés után véglegesítettünk. A kérdőívet az Egyesített Pszichológiai Kutatás-Értékelési Bizottság hagyta jóvá 2022. február 25-én. (EPKEB engedélyezési szám: 2022–37.)

Alkalmazott statisztikai módszerek

Tekintve, hogy kutatásunk elsősorban feltáró jellegű volt, és kényelmi mintával dolgoztunk, a demográfiai és főbb munkahelyi változók elemzése során és a konfliktustípusok előfordulási





3. ábra. 15 munkahelyi konfliktustípus kialakítása



3. táblázat. A munkavállalók lehetséges konfliktuskezelési megoldásai

Belső informális konfliktuskezelés	Az illetőhöz fordulok, akivel problémám van Megoldom magam Munkatársakhoz fordulok
Belső formális konfliktusrendezés	Felettes Felsőbb vezető HR/Munkaügy Jogi és megfeleléségi (compliance) osztályok Etikai Bizottság Forródrót / telefonos segélyvonal Szakszervezet / Üzemi tanács
Külső konfliktusfeldolgozás	Családtagok Barátok Pszichológus, pszichiáter, coach, szupervizor

gyakoriságának vizsgálatok leíró statisztikai elemzést végeztünk. A jelenleg legjellemzőbb munkahelyi konfliktusra vonatkozó szabad szöveges válaszokat a 15 konfliktustípus alapján, míg a konfliktusrendezés módjára vonatkozó szabad szöveges válaszokat a hasonló tartalmú többszörös választás kategóriái szerint kódoltuk, hogy alkalmassá tegyük a szöveges adatokat a leíró statisztikai elemzésre. A szöveges válaszok kódolását a szerzők külön-külön elvégezték, majd egy workshop keretében átbeszélve az eredményeket, teljes konszenzusos elfogadás alapján döntöttek a végső változatról. Ezt követően megvizsgáltuk, hogyan kapcsolódik egymáshoz a 15 konfliktustípus, és van-e lehetőség kevesebb számú konfliktuskategóriát kialakítani, aminek eszközeül a főkomponens-elemzést választottuk. Végül megvizsgáltuk logisztikus regressziós elemzéssel, hogy a munkahelyi konfliktusok, illetve a kérdőívben szereplő demográfiai és munkahelyi változók magyarázzák-e érdemben a munkahelyváltási szándékot. Az elemzést Jamovi 2.3.21 és Microsoft Excel 365 programcsomagok felhasználásával végeztük.

EREDMÉNYEK

Demográfiai és munkahelyi adatok leíró statisztikai elemzése

A 230 fős mintába került egyének átlagéletkora 40,9 év ($SD = 10,4$). A mintában 158 nő (68,7%) és 72 férfi (31,3%) található. A legmagasabb iskolai végzettség szerint 207 ember rendelkezik felsőfokú végzettséggel (90%), és 23 középfokúval (10%), alacsonyfokú végzettséggel rendelkező ember nem volt a mintában. Nem és végzettség szerint a minta nem tekinthető reprezentatívnak. 43 olyan ember van, aki kevesebb mint 1 éve tölti be a jelenlegi pozícióját (18,7%), és 55 fő, aki legfeljebb 2 éve (23,9%), míg 59 fő (25,7%) 2 és 5 év között van a jelenlegi munkahelyén. 31 ember a mintában (13,5%) legfeljebb 10 éve dolgozik ugyanazon a munkahelyen, míg 42 fő (18,3%) több mint 10 éve. A beosztásokat illetően 132 ember beosztott pozícióban van (57,4%), 78 ember középvezető (34%), és 20 fő felsővezetőként dolgozik (8,6%). A mintában szereplők 27,8%-a 1–49 fős, 20%-a 50–249 fős, 19,6%-a 250–999 fős, 24,8%-a 1500–10.000 fős szervezetben és 7,8%-a 10 ezer fő feletti szervezetben dolgozik. Arra a kérdésre, hogy tervez-e munkahelyet váltani a következő 12 hónapban, a válaszadók 33%-a igennel válaszolt, és 67%-a nemmel.

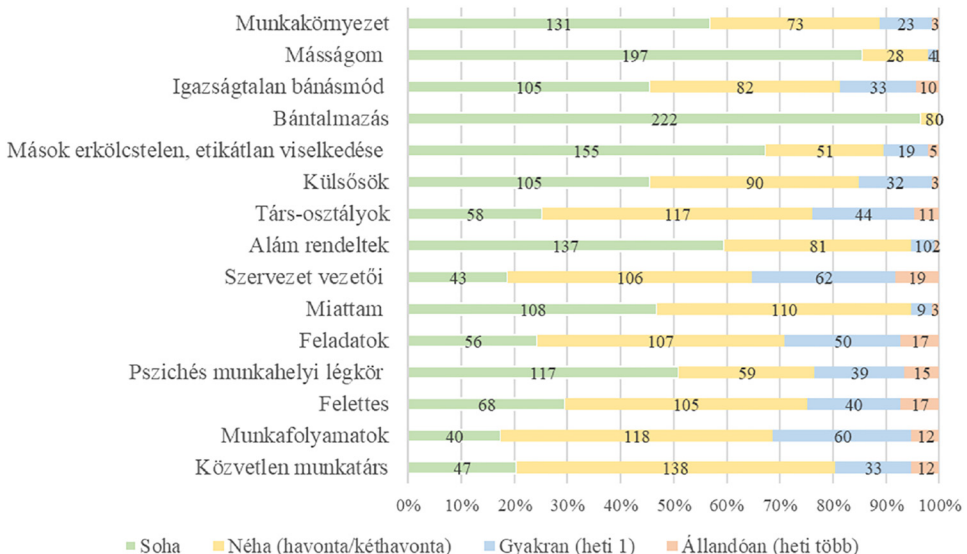


Munkahelyi konfliktustípusok és rendezésük leíró statisztikai elemzése

A 4. ábra tartalmazza a munkahelyi konfliktustípusok gyakorisági mutatóit.

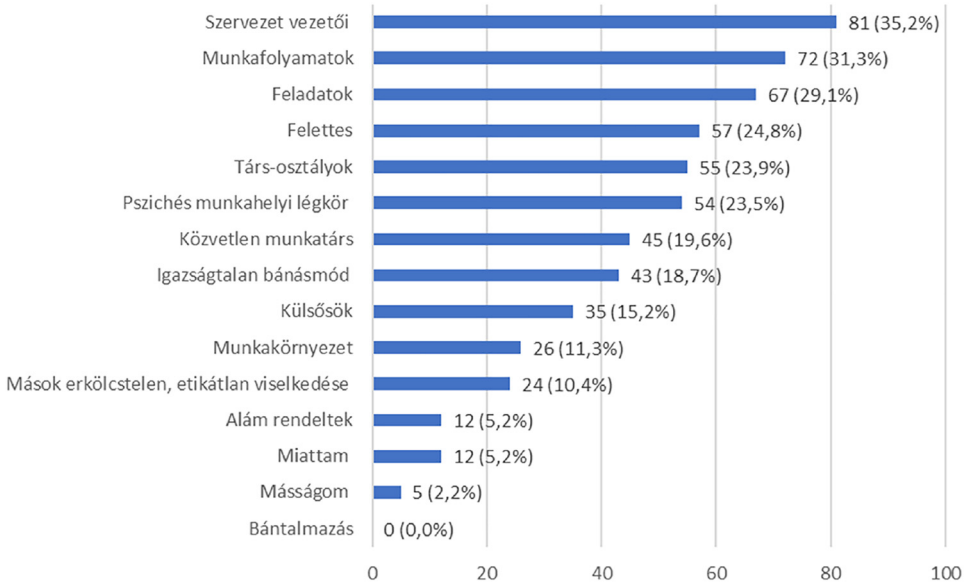
Első lépésben megvizsgáltuk, hogy a 15 konfliktustípus közül melyek tekinthetőek a leggyakrabban előfordulóknak, az alapján, hogy az adott konfliktustípusra a válaszadók mekkora arányban adtak legalább 3-as értékelést a 4-fokú Likert-skálán (5. ábra). A leggyakoribb konfliktustípus a *szervezet vezetőivel* kapcsolatos, a válaszadók 35,2%-a (81 fő) gyakran (hetente egyszer) vagy állandó (hetente többször) gyakorisággal élt meg ilyen típusú konfliktust. A második leggyakoribb konfliktus a *munkafolyamatokkal* kapcsolatos (31,3%, 72 fő), ezt követték a *feladatokkal* kapcsolatos konfliktusok (29,1%, 67 fő), majd a *felettesel* való konfliktushelyzetek (24,8%, 57 fő). A legkevésbé gyakori a (fizikai és szexuális) *bántalmazás és zaklatás*, ahol nem fordult elő 3-as vagy 4-es értékelés, és a 230 kitöltőből 8-an (3,4%) éltek át ilyen típusú konfliktust, és adtak rá 2-es (néha) értékelést.

Második lépésben megvizsgáltuk a *jelenleg legjellemzőbb konfliktusra* adott (szabad szöveges) válaszokat. Erre a kérdésre 198-an válaszoltak a 230-ból. A kitöltők által leírt konfliktusokat a fentiekben meghatározott 15 konfliktustípus alapján kódoltuk le. A kódolás során nem találtunk olyan konfliktust, amelyet nem lehetett besorolni a 15 típus valamelyikébe, ami alátámasztani látszik azt, hogy az általunk kialakított 15 konfliktustípus leképezi a valóságban tapasztalt konfliktushelyzeteket. Ugyanakkor 28 esetben (a válaszadók 14%-a) a leírt konfliktushelyzet több konfliktustípusba is besorolható volt. A kitöltők 22,2%-a (44 fő) a *feladatokkal és határidőkkel* kapcsolatos konfliktusokat tartja a jelenleg legjellemzőbb munkahelyi konfliktusnak, 20,2% (40 fő) a *felettesel*, 19,7% (39 fő) a *közvetlen munkatárssal* és 13,1% (26 fő) a *munkafolyamatokkal* kapcsolatos konfliktusokról számolt be (6. ábra). A *szervezet vezetői* mint jelenleg



4. ábra. Munkahelyi konfliktustípusok gyakorisága ($n = 230$)





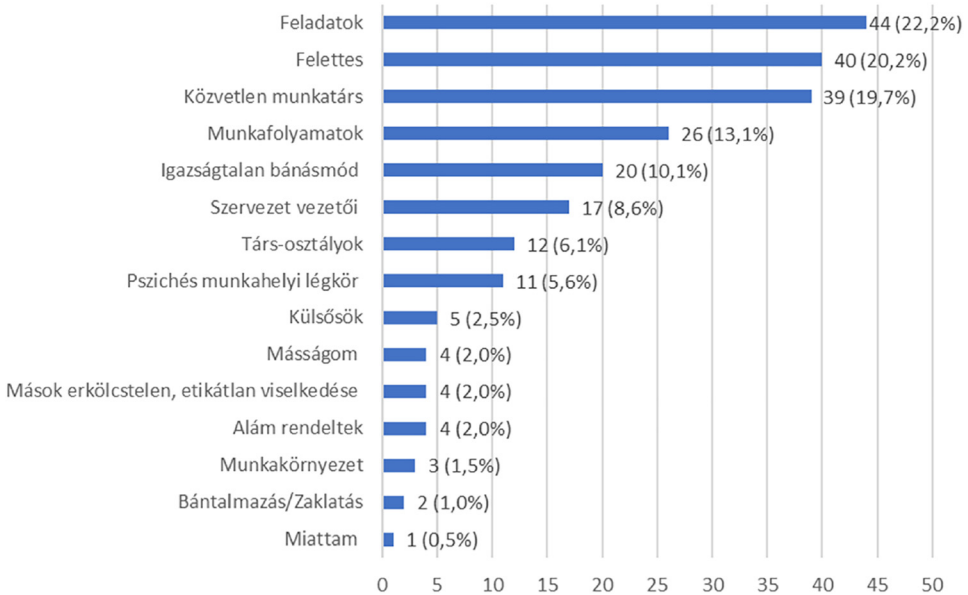
5. ábra. A gyakori (heti 1) vagy állandó (heti több) jellegű munkahelyi konfliktusok rangsora ($n = 230$)

legjellemzőbb konfliktusforrásról a kitöltők 8,6%-a írt (17 fő), azaz kisebb arányban jelölték meg ezt szabad szöveges formában, mint akkor, amikor általánosan kellett értékelniük a 15 konfliktustípus gyakoriságát.

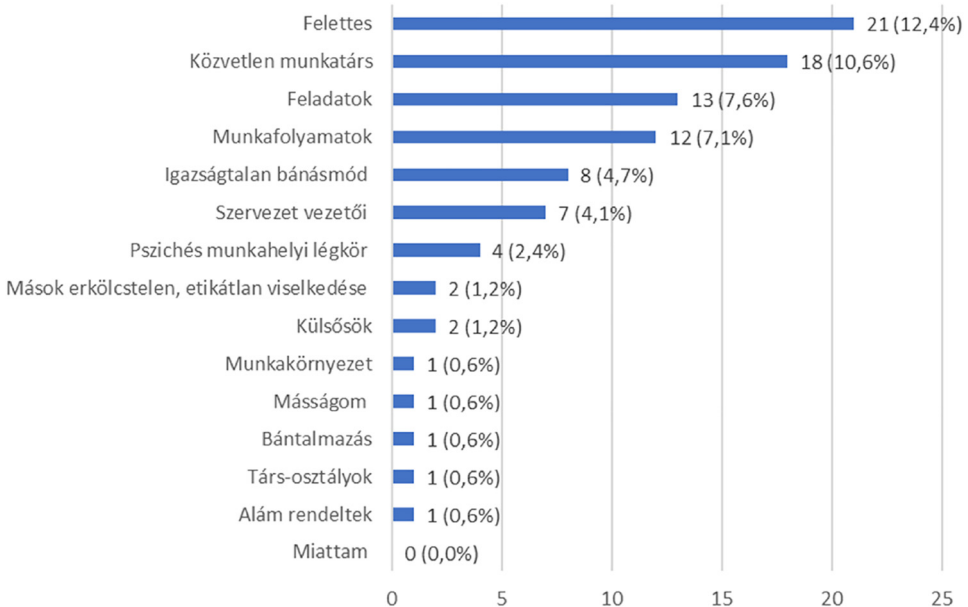
A harmadik lépésben a jelenleg legjellemzőbb konfliktusok közül megvizsgáltuk a gyakran vagy állandóan előforduló esetek számát annak érdekében, hogy biztosíthassuk a korrektebb összehasonlíthatóságot az általában tapasztalt 15 konfliktustípus rangsorával. Ebben a számításban nem szerepelnek viszont azon kitöltők, akik által megadott konfliktus több típusba is besorolható (28 fő). A 7. ábrán láthatóan az első négy leggyakoribb konfliktus megegyezik az előző rangsorolással, ahol nem vettük figyelembe a konfliktus előfordulási gyakoriságát, ugyanakkor a sorrendjük változik. Ebben a rangsorban a másodikról az első helyre került a *felettes*, akiről a kitöltők 12,4%-a írt (21 fő), ezt követi a *közvetlen munkatárs* (10,6%, 18 fő), a *feladatok* (7,6 %, 13 fő) és a *munkafolyamatok* (7,1%, 12 fő). Ez azt is jelenti egyúttal, hogy a szervezet vezetőivel való konfliktusok továbbra sincsenek benne az első négyben, akkor sem, ha figyelembe vesszük a jelenleg legjellemzőbb konfliktusok előfordulási gyakoriságát.

A konfliktustípusok előfordulási gyakoriságán kívül arról is kérdeztük a kitöltőket, hogy általában kihez fordulnak munkahelyi konfliktus esetén. A felajánlott 13 opciót háromféle módon csoportosítottuk: *belső informális konfliktuskezelés*; *belső formális konfliktusrendezés* és *külső konfliktusfeldolgozás* (lásd 3. táblázat). A többszörös választást megengedő kérdések esetében a 230 válaszadó összesen 859 konfliktusrendezési opciót jelölt meg. Ennek 41,3%-a a belső informális megoldásokra vonatkozott, ezt követte a külső konfliktusfeldolgozás 33,2%-kal, és a belső formális konfliktusrendezés 25,5%-kal.





6. ábra. Jelenleg legjellemzőbb konfliktusok rangsora (szabad szöveges válaszok, $n = 198$)



7. ábra. Jelenleg legjellemzőbb gyakori (heti 1) vagy állandó (heti több) konfliktusok rangsora (szabad szöveges válaszok, $n = 170$)



Amikor szabad szöveges formában kérdeztük meg őket arról, hogy a *jelenleg legjellemzőbb konfliktust* hogyan oldották meg, akkor ettől eltérő eredményeket kaptunk. A 198 válaszadó 270 konfliktusrendezési opciót jelölt meg, de ebből csak 239 felel meg a fenti többszörös választás opcióinak. Az összevethetőség biztosításához ezt a 239 választ vesszük alapul. Ezeknek a válaszoknak az 51,9%-a a belső formális megoldásokra vonatkozott, 38,1% tartozott a belső informális módokhoz, és a válaszok 10%-a tartozott a külsős konfliktusfeldolgozás alá.

Látható, hogy abban az esetben, amikor általánosságban kellett megjelölni a preferált konfliktusrendezés módját, a válaszadók első helyen a belső informális opciókat jelölték meg (az illetőt, akivel konfliktusa volt, illetve a munkatársakat), és legkevésbé választották a belső formális módokat (felettes, felsőbb vezető, HR, jogi osztály stb.). Ehhez képest abban az esetben, amikor a *jelenleg legjellemzőbb konfliktus* megoldásának módjáról számoltak be, a válaszadók a belső formális módokat preferálták, és a belső informális konfliktusrendezés a második helyre került. Az is látható, hogy a külső konfliktusfeldolgozási opciókat (családtag, barát, szakember) jelentősen kisebb arányban választották, amikor nem általánosságban, hanem egy konkrét konfliktus kapcsán kellett nyilatkozniuk. A két értékelési helyzet közti különbség okainak feltárásához további vizsgálatokra lenne szükség. Egy lehetséges magyarázat erre a társas kívánatosság jelensége, miszerint a munkavállalók tisztában vannak azzal, hogy a konfliktuskezelés elvárt formája informális kellene, hogy legyen, ezért általánosságban az ehhez tartozó opciókat jelölték meg, ugyanakkor a konkrét konfliktus kapcsán már a valós cselekedetükről számoltak be, vagyis a formális konfliktusrendezést választották. A szabad szöveges válaszok között található 31 olyan, amelyet nem fedett le az általunk többszörös választás során felkínált 13 opció. Ezek közül 29-et „egyéni megküzdés”-nek neveztünk el, amibe beletartozik például a pereskedés (2 fő), a szervezet elhagyása (13 fő) és a konfliktus passzív elfogadása (14 fő), amelyeket a „nincs rá megoldás” vagy „nincs kihez fordulni” formában jelezték a kitöltők. 2 válaszadó esetében a probléma „megoldódott magától”. Arra a többszörös választást megengedő kérdésre, hogy általában mihez folyamodnak, ha nem oldódik meg a munkahelyi probléma, panasz, konfliktus, a kitöltők közel azonos arányban választották a „maradok a szervezetben” (59,1%) és az „elhagyom a szervezetet” (57,8%) opciókat, azonban 3,9% a „beperlem a szervezetet”, 2,6% pedig a „nyilvánosan megosztom” lehetőségét is megjelölte.

A 15 konfliktustípus kategorizálása főkomponens-elemzéssel

A következő lépésben azt vizsgáltuk meg főkomponens-elemzéssel, hogy a 15 munkahelyi konfliktustípus besorolható-e kevesebb számú konfliktuskategóriába. A főkomponens-elemzés feltételei teljesültek (KMO = 0,735, Bartlett-teszt: $\chi^2 = 681$, $df = 105$, $p < 0,001$). A rotálás nélkül modellben 5 főkomponens sajátértéke volt nagyobb 1-nél (a modell az összvariancia 58,6%-át magyarázta), azonban az 5 főkomponenst tartalmazó modell tartalmilag nehezen értelmezhető volt, ezért egy 4 főkomponenst tartalmazó modellt építettünk. Mivel ebben a modellben 2 változó kommunalitása alacsonynak bizonyult (*bántalmazás* [0,295], *miattam* [0,3]), ezért ezek egyenkénti elhagyásával újrabecsültük a modellt, amelyben ugyanakkor a *mások erkölcstelen és etikátlan viselkedése*, a *társosztályok*, és a *munkafolyamatok* változók több főkomponenshez is egyaránt kapcsolódtak, ezért ezeket is egyesével elhagytuk, és így kaptuk meg a végső modellünket (lásd [Melléklet](#)). A *bántalmazás* alacsony kommunalitása mögött az lehet a magyarázat, hogy a többi konfliktustípussal nem függ szorosan össze, azaz különálló egyedi vagy szélsőséges helyzetnek tekinthetők a fizikai vagy szexuális bántalmazás esetei munkahelyi kontextusban.



A *miattam* szintén nehezen illeszkedik a modellhez, ami esetleg azzal magyarázható, hogy a kitöltők kevésbé tudták magukra vonatkoztatni a konfliktus forrását. A *mások erkölcstelen, etikátlan viselkedése* egyaránt, azonos súllyal kapcsolódik a Vezetők és a Munkatársi kapcsolatok főkomponensekhez, a *társosztályok* a Munkavégzés és Munkatársi kapcsolatok főkomponensekhez, a *munkafolyamatok* pedig a Vezetés és a Munkavégzés főkomponensekhez. Tekintve az egyes elemek tartalmát, mindegyik többszörös kapcsolat logikusnak tűnik.

A 4. táblázatban látható redukált modellben is teljesülnek a főkomponens-elemzés feltételei (KMO = 0,698, Bartlett-teszt: $\chi^2 = 414$, $df = 45$, $p < 0,001$). A redukált modell az összvariancia 65,8%-át magyarázza. Többféle rotációs eljárást is kipróbáltunk (oblimin, varimax, quartimax), amelyek tartalmilag azonos megoldásra vezettek, illetve azt kaptuk, hogy a főkomponensek közötti korreláció (ferdeszögű rotáció esetén) elhanyagolható mértékű, ezért végül a legjobb faktorstruktúrát eredményező, ortogonális varimax rotáció mellett döntöttünk.

A munkahelyi konfliktustípusok 4 kategória szerint csoportosíthatók a mintánkon: *vezetés, munkavégzés, munkatársi kapcsolatok, inkluzivitás és diverzitás* (8. ábra).

- Az 1. főkomponens a *vezetés* nevet kapta. Idetartozik az a 4 változó, amelyek a *felettes* és a *szervezet vezetőinek* vezetési stílusával, döntéshozásával és értékrendjével, és a bánásmóddal és az ezáltal generált pszichés munkahelyi légkörrel kapcsolatos konfliktusokra vonatkoznak.
- A 2. főkomponens *munkavégzésnek* neveztük el, amelyhez a *feladatokkal*, célokkal és határidőkkel, valamint a *külsős partnerekkel*, ügyfelekkel, beszállítókkal és versenytársakkal kapcsolatos konfliktusok tartoznak.
- A 3. főkomponens a *munkatársi kapcsolatok*, amely magába foglalja a horizontális (*közvetlen munkatárs*) és vertikális (*alám rendelték*) kapcsolati konfliktusokra vonatkozó 2 változót.
- A 4. főkomponens az *inkluzivitás és diverzitás*, mely tartalmazza egyrészt a *másság*, másrészt a munkavégzés feltételeivel, a *munkakörnyezet* jellemzőivel kapcsolatos konfliktushelyzeteket.

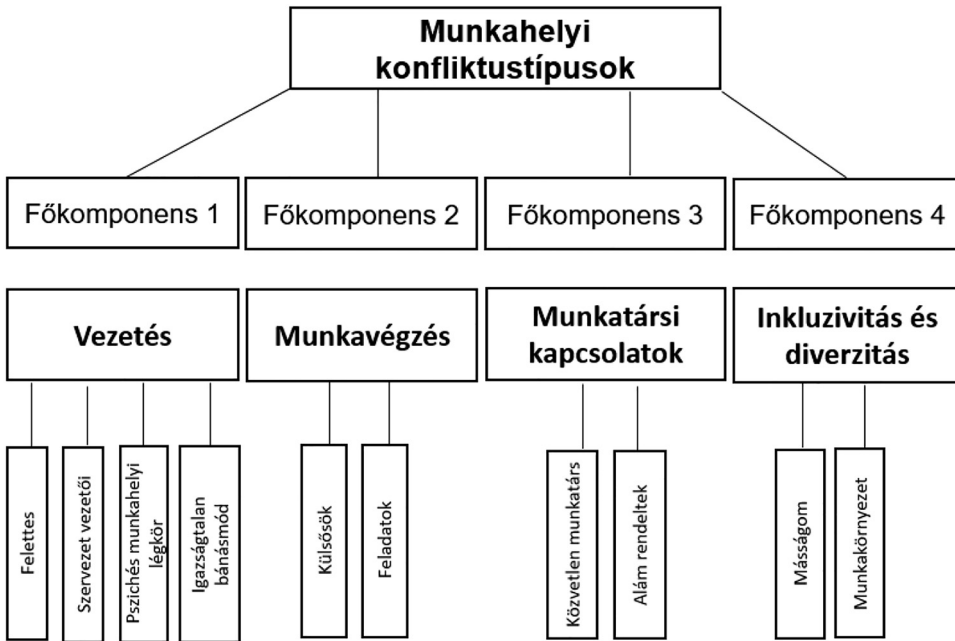
4. táblázat. Munkahelyi konfliktustípusok főkomponens-elemzése

Faktorsúly mátrix

	Főkomponens				Egyediség
	1	2	3	4	
Felettes	0,820				0,287
Szervezet vezetői	0,783				0,359
Pszichés munkahelyi légkör	0,683				0,398
Igazságtalan bánásmód	0,679				0,468
Külsősök		0,775			0,381
Feladatok	0,351	0,696			0,350
Közvetlen munkatárs			0,804		0,223
Alám rendelték		0,354	0,737		0,313
Másságom				0,821	0,253
Munkakörnyezet			0,320	0,664	0,388

Megjegyzés: varimax forgatást alkalmaztunk.





8. ábra. Munkahelyi konfliktustípusok főkomponensei

Azokat a konfliktustípusokat, amelyek nem tartoznak bele a modellbe (*bántalmazás, társosztályok, miattam, mások erkölcstelen és etikátlan viselkedése, munkafolyamatok*), érdemes lehet elkülönülten kezelni, mivel a mintánk adatai alapján úgy tűnik, ezek nem tipikus konfliktusok a munkahelyen. A *miattam* mint konfliktustípus eredetileg ellenőrző változóként került a listába, hogy lássuk, van-e olyan munkavállaló, aki felismeri a konfliktus forrását önmagában.

Munkahelyváltási szándék előrejelzése logisztikus regresszióval

Logisztikus regressziós elemzést végeztünk annak a kutatási alkérdésnek a vizsgálatára, hogy a munkahelyváltási szándékot milyen tényezőkkel lehet előrejelezni. Elsősorban a konfliktustípusok előfordulási gyakoriságának munkahelyváltási szándékra gyakorolt hatása volt a kutatás fókuszja, de a modellben szerepeltettünk további demográfiai és munkahelyi változókat is annak érdekében, hogy csökkentsük a hamis regresszió valószínűségét. A modell függő változója volt, hogy a munkavállaló tervez-e munkahelyet váltani a következő 12 hónapban, a modell független változói pedig a következők voltak: 15 konfliktustípus (dummy változó, amely 1-es értéket vesz fel, ha az adott konfliktus gyakori vagy állandó jelleggel fordul elő), *a jelenleg legjellemzőbb konfliktus* (dummy változó, amely 1-es értéket vesz fel, ha a jelenleg legjellemzőbb konfliktus gyakori vagy állandó jelleggel fordul elő), *életkor, nem, legmagasabb iskolai végzettség, szervezet mérete, beosztás, munkahelyen töltött idő hossza*, és a konfliktusrendezés módja. A modell építése során első lépésben az összes magyarázó változót szerepeltettük, majd minden további lépésben eltávolítottuk a legkevesbé szignifikáns változót, és újrabecsültük a modellt egészen addig, ameddig az összes megmaradt magyarázó változó 5%-on szignifikánsnak bizonyult. Az így kapott



modellben benne maradtak a *legmagasabb iskolai végzettség*, a *jelenleg legjellemzőbb konfliktus gyakorisága* és a konfliktustípusok közül pedig a *szervezet vezetői*, a *pszichés munkahelyi légkör* és a *társosztályok* változók. Ugyanakkor a *társosztályok* változó együttthatója negatív lett, ami arra utalt volna, hogy amennyiben ez a konfliktustípus gyakran fordul elő, akkor kisebb a munkahelyváltási szándék valószínűsége, amit szakmailag nehezen értelmezhetőnek találtunk ebben a kontextusban, éppen ezért eme változó elhagyása mellett döntöttünk. Így tehát a végső modellbe magyarázó változóként a *legmagasabb iskolai végzettség*, a *jelenleg legjellemzőbb konfliktus* és a konfliktustípusok közül pedig a *szervezet vezetői* és a *pszichés munkahelyi légkör* került (5. táblázat).

A végső modell összességében szignifikánsnak tekinthető ($\chi^2 = 43,6$; $df = 4$; $p < 0.001$), a modell magyarázó ereje elfogadható ($R^2_{\text{Nagelkerke}} = 0,24$), a multikollinearitás mértéke (lásd VIF) elhanyagolható. A relatíve gyenge magyarázó erő összefügghet azzal, hogy a munkahelyváltási szándékot a konfliktustípusok és az egyéb demográfiai és munkahelyi változók mellett további tényezők magyarázhatják, mint például külső faktorok (munkaerőpiaci tényezők), munkához kapcsolódó jellemzők és strukturális faktorok (fizetés, munkával, szervezettel való elégedettség és elköteleződés mértéke) és a munkavállaló személyes jellemzői (Restás és mtsai, 2019). Ezen tényezők vizsgálata azonban a jelen kutatásunknak nem képezte tárgyát, kérdőívünk elsősorban a munkahelyi konfliktusokra irányult, és modellünkben ezen változók, illetve a szintén felmért demográfiai változók munkahelyváltási szándékra mért hatását tudtuk csak vizsgálni.

Az 5. táblázatban látható, hogy a legnagyobb hatással a *legmagasabb iskolai végzettség* bír a munkahelyváltási szándékra: a felsőfokú végzettségük a középfokúakhoz viszonyítva a többi körülmény azonossága mellett 3,74-szor nagyobb valószínűséggel váltanak munkahelyet. A konfliktustípusok közül minden körülmény azonossága mellett, amennyiben a *szervezet vezetőivel* gyakran vagy állandóan van konfliktus, ez 2,73-szorosára, amennyiben a *pszichés munkahelyi légkör* generál gyakran vagy állandó jelleggel konfliktust, ez 2,52-szorosára, míg a *jelenleg legjellemzőbb konfliktus* gyakori vagy állandó előfordulása 2,51-szorosára növeli a munkahelyváltási szándékot. A modell 49,7%-ban jelzi előre helyesen a maradási szándékot, és 82,7%-ban az elmeneteli szándékot (0,29 cut-off érték mellett). Egy korábbi, a Covid-19-pandémia első hullámában felvett mintán, mely kifejezetten a felettes toxikus viselkedésére fókuszált, az az

5. táblázat. A munkahelyváltási szándékra ható változók

Tervez-e munkahelyet váltani a következő 1 évben?

Magyarázó változók	Együttható értéke	Sztenderd hiba	Z	p	VIF	Esély hányados (Odds ratio)
Tengelymetszet	-3,12	0,69	-4,55	<0,001	-	0,04
Szervezet vezetői	1,00	0,32	3,13	0,00	1,04	2,73
Pszichés munkahelyi légkör	0,92	0,37	2,49	0,01	1,15	2,52
Jelenleg legjellemzőbb konfliktus gyakorisága	0,92	0,34	2,68	0,01	1,11	2,51
Legmagasabb iskolai végzettség (felsőfokú–középfokú)	1,32	0,63	2,08	0,04	1,05	3,74



eredmény született, hogy azok a munkavállalók, akik a következő 12 hónapban munkahelyet terveztek váltani, szignifikánsan magasabb értékelést adtak a felettesükre a Toxikus Vezetési Skálán (Czifra, 2020). Ez az eredmény összhangban áll azzal, hogy a vezetők hatással vannak a munkahelyváltási szándéokra, hiszen feltételezhető, hogy a munkavállalónak több konfliktusa van egy toxikus vezetővel, aki a pszichés légkört is meghatározza.

Limitációk

Kutatásunk során saját konfliktustipológiát alkalmaztunk, ami nem teszi lehetővé az összehasonlíthatóságot más tanulmányokkal. A kutatás kényelmi mintavétellel történt, és mivel a minta nem reprezentatív a teljes populációra nézve, elemzésünk többnyire feltáró jellegű volt, amihez elsősorban leíró módszereket használtunk. A kapott eredmények általánosíthatósága kérdéses, azokat egy megfelelően választott mintán validálni szükséges. A munkahelyi konfliktustípusok kategorizálása is feltáró jellegűnek tekinthető, nem volt előzetes feltevésünk, illetve nem vizsgáltuk a kapott kategóriák mögött meghúzódó okokat. A munkahelyváltási szándék előrejelzéséhez elsősorban a munkahelyi konfliktusokra fókuszáltunk, a modellben nem szerepeltek más kutatásokban relevánsnak talált változók.

DISZKUSSZIÓ

Jelen kutatásunkhoz megvizsgáltuk a nemzetközi konfliktus-szakirodalomban fellelhető konfliktustipológiákat, azt keresve, melyek lehetnek a legalkalmasabbak a munkavállalók által megélt munkahelyi konfliktusok felméréséhez. Legalkalmasabb kiindulási alapként Putnam és Poole (1987) társas egységek szerinti konfliktustípusai, Jehn és Bendersky (2003) feladat, kapcsolat és folyamat jellegű konfliktustípusai, valamint a Nemzetközi Ombudsman Szövetség és az ENSZ 9 főkategóriás konfliktusklasszifikációs rendszerei szolgáltak (Dale és mtsai, 2008; Posta, 2015). Ezek felhasználásával dolgoztuk ki a munkahelyi konfliktushelyzetek 15 típusát, amelyek segítségével a munkavállalók közvetlenül értékelhették a megélt konfliktusok gyakoriságát. Az eredmények arra utalnak, hogy a 15 konfliktustípus lefedi a valóságban előforduló munkahelyi konfliktushelyzeteket. Az értékelések alapján a gyakran vagy állandó jelleggel előforduló konfliktushelyzetek rangsora: a szervezet vezetői (34,7%), a munkafolyamatok (31,3%), a feladatok (29,1%), és a felettséssel való konfliktushelyzetek (24,3%). A jelenleg legjellemzőbb konfliktusok 15 konfliktustípus alapján történő átkódolása után a sorrend a következőképpen alakul: felettes (12,4%), közvetlen munkatárs (10,6%), feladatok (7,6%), és munkafolyamatok (7,1%).

A kérdőívben a munkavállalók konfliktusrendezési szokásait is megvizsgáltuk. Saját osztályozásunkhoz Glasl (1982), Moore (1986) és Wágner (2001) konfliktusrendezési módjait vettük alapul. Amikor a preferenciákról általánosságban számoltak be, a kitöltők 41,3%-ban a belső informális megoldásokat választották, ezt követte a külső konfliktusfeldolgozás (33,2%) és a belső formális konfliktusrendezés (25,5%). Amikor azonban szabad szöveges formában kérdeztük meg őket arról, hogy a legutóbbi konfliktust hogyan oldották meg, 51,9% a belső formális megoldásokat választotta, 38,1% a belső informális módokat, és csupán 10% preferálta a külső konfliktusfeldolgozást.

Ezt követően egy feltáró jelleggel végzett főkomponens-elemzés segítségével a 15 konfliktustípust kategorizáltuk. Ebből 10-et 4 kategóriába tudtunk besorolni, amelyeket a következőképpen



neveztünk el: *vezetés, munkavégzés, munkatársi kapcsolatok, inkluzivitás és diverzitás*. A modellünk az összvariancia 65,8%-át magyarázza, ami elfogadható. Továbbá 5 konfliktustípus (*bántalmazás, mások erkölcstelen, etikátlan viselkedése, társosztályok, miattam, munkafolyamatok*) nem illeszthető be egyik kategóriába sem, ezeket érdemes lehet elkülönülten vizsgálni.

Végül a konfliktustípusok, illetve a főbb demográfiai és munkahelyi változók munkahelyváltási szándékra gyakorolt hatását is megvizsgáltuk logisztikus regresszió segítségével. Legnagyobb hatással a *legmagasabb iskolai végzettség* bír (odds ratio = 3,58), majd a *jelenleg legjellemzőbb konfliktus gyakorisága* (odds ratio = 1,78), a *felettes* (odds ratio = 1,78) és a *pszichés munkahelyi légkör* (odds ratio = 1,41). A modell magyarázó ereje 24% [R^2 Nagelkerke], 49,7%-ban jelzi előre helyesen a maradási szándékot, és 82,7%-ban az elmeneteli szándékot (0,29 cut-off érték mellett). A kapott eredmények illeszkednek a témában fellelhető szakirodalommal: az elvándorlási szándék lehetséges okai közt tartják számon többek közt a vezetői viselkedést, a szervezeti kultúrát és klímát (Restás és mtsai, 2019).

KITEKINTÉS

Tekintve, hogy az adataink a pandémia időszakából származnak, célszerű lenne egy ismételt vizsgálatban felmérni, hogy változtak-e, és ha igen, miként a munkahelyi konfliktusokban feltárt mintázatok, illetve ezek hatását a munkahelyváltási szándékra. Ezen túl egy megfelelően kialakított mintán tesztelni érdemes az itt meghatározott 15 konfliktustípus teljeskörűségét. Reprezentatív kutatás javasolt a konfliktustípusok gyakorisági sorrendjének és a konfliktusrendezés preferált módjaival kapcsolatos eredmények érvényességének ellenőrzésére, különös tekintettel az általános és konkrét helyzetek eltéréseire. Utóbbi kapcsán fontos lehet kiemelt figyelmet fordítani az előre definiált választási lehetőségek priming hatásának kiküszöbölésére. A munkahelyi konfliktusok főkomponens-elemzéssel nyert kategóriáinak érvényességét konfirmatív módszerrel igazolni szükséges, illetve célszerű megvizsgálni azt is, hogy a munkahelyi konfliktusok kategóriáinak háttérben milyen faktorok állhatnak, és azokat milyen mérőeszközökkel lehetne megvizsgálni. A munkahelyváltási szándékot előrejelző modellt szükséges kibővíteni egyéb kutatásokban relevánsnak talált változókkal.

Támogatás, finanszírozás: A kutatás nem részesült pályázati finanszírozásban.

MELLÉKLET

A cikkhez tartozó melléklet elérhető online: <https://doi.org/10.1556/0016.2024.00099>.

IRODALOM

Akhlaghimofrad, A., & Farmanesh, P. (2021). The association between interpersonal conflict, turnover intention and knowledge hiding: The mediating role of employee cynicism and moderating role of emotional intelligence. *Management Science Letters*, 11(7), 2081–2090.



- Boulding, K. E. (1962). *Conflict and defense: A general theory* (pp. 1–41). Lanham, USA: University Press of America.
- Caesens, G., Stinglhamber, F., Demoulin, S., De Wilde, M., & Mierop, A. (2019). Perceived organizational support and workplace conflict: The mediating role of failure-related trust. *Frontiers in Psychology*, 9.
- Chon, M. G., Tam, L., & Kim, J. N. (2021). Effects of organizational conflict history and employees' situational perceptions of COVID-19 on negative megaphoning and turnover intention. *Journal of Communication Management*, 25(3), 298–315.
- Czifra, J. (2020). *Toxic leadership: A negatív, destruktív vezetés ismérvei, mérhetősége és szervezetre mért hatásai*. Pszichológia BA Műhelymunka – Debreceni Egyetem. Letöltve: 2023. 08. 12-én. <https://dea.lib.unideb.hu/items/a82a1ee2-612d-4db1-963b-1702753e5cc8>.
- Czifra, J. (2022). *A szervezeti ombuds funkció megítélésének, gyakorlatának és feltételeinek vizsgálata Magyarországon*. Pszichológia MA Szakdolgozat. Letöltve: 2023. 08. 12-én. <https://repozitorium.omikk.bme.hu/handle/10890/18114>.
- Dale, B., Ganci, J., Miller, D., & Sebok, T. (2008). Comparing apples to apples: Development of the IOA uniform reporting categories. *Journal of the International Ombudsman Association*, 1(1), 8–22.
- De Dreu, C. K. W. (2007). The virtue and vice of workplace conflict: Food for (pessimistic) thought. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 5–18.
- Deutsch, M. (1990). Sixty years of conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 1(3), 237–263.
- Deutsch, M. (2008). Cooperation and conflict: A personal perspective on the history of the social psychological study of conflict resolution. In M. A. West, D. Tjosvold, & K. G. Smith (Eds.), *International handbook of organizational teamwork and cooperative working* (pp. 9–43). New York: Wiley.
- Donohue, W. A., & Kolt, R. (1992). *Managing interpersonal conflict* (pp. 1–21). Newbury Park, CA: Sage.
- Fink, C. F. (1968). Some conceptual difficulties in the theory of social conflict. *Journal of Conflict Resolution*, 12(4), 412–460.
- Fülöp, M. (2008). Paradigmaváltás a versengéskutatásban. *Pszichológia*, 28(2), 113–140.
- Gadlin, H., & Sturm, S. (2007). Conflict resolution and systemic change. *Journal of Dispute Resolution*, 1. Columbia Public Law Research Paper No. 07-147. Letöltve 2023. 08. 24-én. <https://ssrn.com/abstract=982364>.
- Glas, F. (1982). The process of conflict escalation and roles of third parties. In G. B. J. Bomers, & R. B. Peterson (Eds.), *Conflict management and industrial relations* (pp. 119–140). Dordrecht: Springer.
- Glas, F. (1999). *Confronting Conflict. A first-aid kit for handling conflict* (pp. 3–25). Hawthorn Press.
- Hocker, J. L., & Wilmot, W. W. (2017). *Interpersonal conflict* (pp. 2–37). New York: McGraw-Hill Education.
- Howard, C. L. (2010). *The organizational ombudsman: Origins, roles and operations. A legal guide*. Chicago: American Bar Publishing.
- Jávor, I., & Rozgonyi, T. (2005). *Hatalom. Konfliktus. Kultúra*. Budapest: KJK-Kerszöv Kiadó.
- Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25(1), 187–242.
- Mikkelsen, E. N., & Clegg, S. (2017). Conceptions of conflict in organizational conflict research: Toward critical reflexivity. *Journal of Management Inquiry*, 28(2).
- Moore, C. W. (1986, 2014). *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict* (1st & 4th editions). Part 1. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mulki, J. P., Jaramillo, J. F., & Locander, W. B. (2008). Effect of ethical climate on turnover intention: Linking attitudinal and stress theory. *Journal of Business Ethics*, 78(4), 559–574.



- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 296–320.
- Posta, I. (2015). *Review of the organizational ombudsman services across the United Nations system*. Geneva: United Nation Joint Inspection Unit. Letöltve: 2023. 08. 02-án. https://www.unjiu.org/sites/www.unjiu.org/files/jiu_document_files/products/en/reports-notes/JIU%20Products/JIU_REP_2015_6_English.pdf.
- Putnam, L. L., & Poole, M. S. (1987). Conflict and negotiation. In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts, & L. W. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective* (pp. 549–599). Sage Publications.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206–235.
- Rahim, M. A. (2023). *Managing conflict in organizations* (pp. 1–77). New York: Routledge.
- Restás, P., Szabó, Zs. P., & Czibor, A. (2019). A munkahelyi elvándorlási szándék pszichológiai okai. *Replika*, 111, 119–131.
- Rispens, S. (2014). Beneficial and detrimental effects of conflict. In O. B. Ayoko, N. M. Ashkanasy, & K. A. Jehn (Eds.), *Handbook of conflict management research* (pp. 19–33). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Essentials of organizational behavior* (pp. 259–278). Harlow, UK: Pearson Education Limited.
- Rowe, M., & Bendersky, C. (2002). Workplace justice, zero tolerance and zero barriers: Getting people to come forward in conflict management systems. In T. Kochan, & R. Locke (Eds.), *Negotiations and change, from the workplace to society*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Rowe, M., & Gadlin, H. (2016). The organizational ombudsman. In W. K. Roche, P. Teague, & A. J. S. Colvin (Eds.), *The Oxford handbook of conflict management in organizations* (pp. 210–232). Oxford University Press.
- Schellenberg, J. A. (1996). *Conflict resolution: Theory, research, and practice* (pp. 1–39). Albany, USA: State University of New York Press.
- Shaukat, R., Yousaf, A., & Sanders, K. (2017). Examining the linkages between relationship conflict, performance and turnover intentions. *International Journal of Conflict Management*, 28(1), 4–23.
- Shih, H., & Susanto, E. (2011). Is innovative behavior really good for the firm? Innovative work behavior, conflict with coworkers and turnover intention: Moderating roles of perceived distributive fairness. *International Journal of Conflict Management*, 22(2), 111–130.
- Soelton, M., Lestari, P. A., & Arief, H. (2020). The effect of role conflict and burnout toward turnover intention at software industries, work stress as moderating variables. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 120.
- Tillman, C. J., Hood, A. C., & Richard, O. C. (2017). Supervisor–subordinate relationship conflict asymmetry and subordinate turnover intentions: The mediating roles of stress and counterproductive work behaviors. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 17(3), 169–196.
- Tjosvold, D. (2008). Conflicts in the study of conflict in organizations. In C. K. W. De Dreu, & M. J. Gelfand (Eds.), *The psychology of conflict and conflict management in organizations* (pp. 445–455). New York: Taylor & Francis Group, LLC.
- Ury, W. L., Brett, J. M., & Goldberg, S. B. (1988). Designing an effective dispute resolution system. *Negotiation Journal*, 4(4), 413–431.
- Wágner, J. (2001). Konfliktuskezelés a szervezetben. In S. Klein (Ed.), *Vezetés- és szervezetpszichológia* (pp. 509–535). Budapest: SHL Hungary Kft.



Wall, J. A., & Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21(3), 515–558.

Zeng, X., Huang, Y., Zhao, S., & Zeng, L. (2021). Illegitimate tasks and employees' turnover intention: A serial mediation model. *Frontiers in Psychology*, 12, 739593.

The relationship between workplace conflict types and the intention to quit

Julianna Czifra, Katalin Olga Gerákné Krasz and Csilla Csukonyi

Background and objectives: While workplace conflicts play an important role as they influence the efficiency, performance and well-being of individuals, teams and organizations, relatively few research in organizational psychology deals with the types of conflicts employees encounter today and the conflict resolution methods they use at the workplace. The goal of our research was to develop a questionnaire to assess the types and frequency of workplace conflicts and employees' conflict resolution preferences and explore how their intention to quit relates to the type and frequency of conflicts they encounter. *Method:* The online questionnaire was completed by individuals with a permanent employment ($n = 230$) during the last phase of the COVID-19 pandemic. For our exploratory analysis, besides using descriptive statistical tools, we analysed the categorization of conflicts with principal component analysis and used logistic regression analysis to measure intention to quit. *Results:* Based on the results, the 15 conflict types in our questionnaire are suitable to assess real conflict situations in the workplace. The most common types of conflicts relate to the organization's leaders, work processes, tasks, and superiors. The most frequent actual conflicts, however, relate to tasks, superiors, colleagues, and work processes. Using principal component analysis, the conflict types can be grouped into 4 major categories (leadership, work delivery, co-worker relations, inclusivity and diversity). The intention to quit is correlated with the highest level of education, the frequency of the actual conflict, the supervisor, and the psychological climate.

KEYWORDS

conflict theories, organizational conflicts, conflict typology, conflict resolutions, intention to quit

Open Access nyilatkozat. A cikk a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>) feltételei szerint publikált Open Access közlemény, melynek szellemében a cikk bármilyen médiumban szabadon felhasználható, megosztható és újraközölhető, feltéve, hogy az eredeti szerző és a közlés helye, illetve a CC License linkje és az esetlegesen végrehajtott módosítások feltüntetésre kerülnek. (SID_1)

