

2012

Berényi András – Juhász Béla Szilárd

STRESSZ, KONFLIKTUS, MUNKAHELY, MEGKÜZDÉS

A kiadvány a munkavédelmi bírságok
felhasználásával nyújtott
OMMF támogatással jött létre

Készült a Rexpo Kft. nyomdaüzemében
5000 példányban



Berényi András – Juhász Béla Szilárd

Stressz, Konfliktus, Munkahely, Megküzdés

A kiadvány a munkavédelmi bírságok felhasználásával nyújtott
OMMF támogatással jött létre

Felelős kiadó:

Dr. Fábián István

A Debreceni Egyetem Rektora

2012

Tartalom

A stressz.....	3
A stresszorok.....	4
A stresszorok közös jellemzői.....	5
A stresszorok lehetséges csoportosításai.....	6
A munkahelyi stresszorok.....	7
A feladattal kapcsolatos stresszorok.....	8
Munkakörnyezettel kapcsolatos stresszorok.....	9
Szervezetben betöltött szereppel kapcsolatos stresszorok.....	9
Szervezeten kívüli stresszorok.....	13
Speciális rétegek stresszorai (nők, vezetők és beosztottak,).....	15
Lelki reakciók a stresszre.....	20
A stresszel való megküzdés.....	25
Mindennapjaink része a konfliktus.....	30
A konfliktusok kialakulása és megoldási módszerei.....	30
Bevezető.....	30
A konfliktus fogalma.....	31
A konfliktusok típusai.....	32
A konfliktus szintjei.....	33
A konfliktusok kiváltó okai.....	39
A konfliktus funkciói.....	41
A munkahelyi konfliktus.....	42
A konfliktus kezelésének típusai.....	44
A konfliktusmegoldás egy lehetséges menete.....	49
Jog előtti, nem erőszakos megoldási technikák.....	51
Az értő figyelem szerepe a konfliktusok kezelésében.....	51
Rövid stressz kérdőív.....	54
A Debreceni Egyetem Mentálhigiénés és Esélyegyenlőségi Központjának szolgáltatásai.....	55
Felhasznált irodalom.....	60

A stressz

Szinte mindannyian hallottunk már az ismeretségi körünkben olyan esetről, amikor fiatal, erejük teljében levő emberek hirtelen súlyosan megbetegsznek, s a hosszú ideig vagy akár véglegesen munkaképtelenné válnak. Az egyik leggyakoribb ok ilyenkor, amivel ezt a megmagyarázhatatlannak tűnő egészségromlást magyarázni próbáljuk: a stressz.

A stressz mondhatni korunk általános életérzete, és ezen túlmenően valódi betegség "indikátora". A stressz nem egyszerű betegség, hanem egy betegségorozat elindítója lehet. Okozója a rohanó életförmánk, a határidők, áremelések, dugók, a tömeg, a zaj, úgy érezhetjük, szétforgácsolódunk a hétköznapokban. Szervezetünk képtelen alkalmazkodni a folyton változó körülményekhez. Az állandósult stressz hatására tüneteink között megjelenik a depresszió, és a neurózis, azután ezek ellensúlyozására rossz esetben a dohányzás, az alkoholizmus, drogfüggőség, szélsőséges esetben az öngyilkosság. Napjainkban valóban sok olyan, az emberiség számára új külső- és belső indíttatású stressz - szorongás ponttal, ún. „stresszorral” találkozunk, mely megterheli nemcsak szervezetünket, de szellemi és lelki tűrőképességünket is, kiváltva a stressz - szorongás állapotát. A stressz eredetileg a szervezetnek az ingerekre

adott nem specifikus választ jelölő orvosi szakkifejezés volt. Mai értelmében azonban jelentése nagyjából „folyamatos feszültség” vagy „tartós idegesség”, mely rendszerint egy vagy több állandó negatív ingerre adott tartós válaszreakció a szervezet részéről. A tartósan fennálló stressz akár komoly egészségkárosodást eredményezhet, mivel gyengíti a szervezet ellenálló képességét.

Selye stressznek azt a nem specifikus választ tekinti, amit a szervezet ad a megterhelésre. A stressz ez utóbbi felfogása esetén a szervezetre ható külső erőket, körülményeket stresszoroknak nevezzük. Mi a félreértések elkerülése érdekében a továbbiakban stressz alatt a stresszorok hatására a szervezetben létrejövő testi és lelki változások összességét értjük. Ilyen stressz állapot akkor jön létre, ha a szervezet olyan helyzettel találkozik, amely az egyén saját megítélése szerint meghaladja a rendelkezésére álló erőforrásokat.

A stresszorok

Az előző bekezdésben már utaltunk rá, hogy stresszoroknak a szervezetre ható külső erőket, körülményeket, vagyis azokat az ingereket nevezzük, amelyek - általában kellemetlennek megélt - testi változásokat, lelki reakciókat váltják ki. Elvileg bármilyen inger kiválthat stressz választ egy egyénb

A stresszorok közös jellemzői

- A stresszkeltő események *befolyásolhatatlannak* tűnnek: az a hit, hogy befolyásolhatjuk az eseményeket, még akkor is csökkenti a szorongást, ha ezzel a lehetőségünkkel sosem élünk. Ezért stresszor például, ha munkavégzésünk során nincs befolyásunk arra, hogy milyen munkát, milyen módszerrel, ütemezéssel végzünk.
- *Bejósolhatatlanok*: egyrészt a figyelmeztető jelzés lehetővé teszi valamilyen előkészítő folyamat beindítását, ami kivédheti vagy csökkentheti a kellemetlen inger hatását.
- *Képességeink határait érintik, negatívan befolyásolhatják énképünket*. Már a stressz meghatározásában szerepelt, hogy úgy érezzük, meghaladja a rendelkezésünkre álló erőforrásokat. Ebből következik, hogy viszonylag nagy a kudarc esélye, ami pedig negatívan befolyásolhatja a magunkról kialakított képünket.

A stresszorok lehetséges csoportosításai

Selye csoportosítása a stresszorokat az általuk kifejtett hatás pozitív vagy negatív természete szerint két csoportba osztja. Az *eustressz* az önbeteljesítés stressze. Az ezt kiváltó stresszorok olyan aktivitások, melyek az általa fontosnak tartott képességei alkalmazására készítetik az egyént, illetve arra, hogy új képességeket szerezzen. Az ilyen stresszorok tehát hosszabb távon építően hatnak a személyre.

A hatásában negatív stressz a *distressz*. Ez akkor lép fel, ha a stresszorrall való megküzdés során nincs lehetőség a meglévő képességek felhasználására, vagy újak szerzésére, s ez hosszabb távon testi-lelki károsodáshoz vezet.

A stresszorokat csoportosíthatjuk aszerint is, hogy már megtörtént-e a kellemetlen, félelemkeltő esemény, vagy később fog megtörténni, illetve ettől nem függetlenül, hogy van-e lehetőségünk megküzdéni vele. Így megkülönböztetünk:

- végleges, visszafordíthatatlan *károkat, veszteségeket,*
- *fenyegetéseket,* melyek valamilyen kárnak, veszteségnek az elővételezése,ei,
- és *kihívásokat,* vagyis olyan külső ingereket, megterheléseket, melyek a személy növekedésének, gyarapodásának lehetőségét rejtik magukban.

A stresszorokat a szervezetre ható ingerek erőssége szerint is lehet csoportosítani, jellemezni. Megállapíthatjuk, hogy a túl kevés és a túlzott ingerlés egyformán stresszkeltő lehet. (Selye, 1983). A túl kevés ingerlés okozta stressz az unalommal feleltethető meg

A munkahelyi stresszorok

Most nézzük meg, melyek azok a munkahelyi tényezők, amelyek a legtöbb ember számára stresszt okoznak, így munkahelyi stresszoroknak tekinthetők.



A feladattal kapcsolatos stresszorok

Gyakorlatilag minden munkaköri leírásnak vannak olyan elemei, amelyek bizonyos emberek számára, adott időpontban stressz forrásai lehetnek.

- *Mennyiségi vagy minőségi túl-, vagy alulterhelés:* Mennyiségi túl- vagy alulterhelésről akkor beszélünk, ha egyszerűen egy dolgozónak adott időre túl sok, vagy túl kevés munkát adnak.
- *Munkafeltételek:* Az is jelentős stresszor lehet, ha a munkafeltételek nem biztosítják a megfelelő munkavégzés hátterét (például nem állnak rendelkezésre a hatékony, gyors munkát lehetővé tevő eszközök).
- *Változások a munkában:* A munkafeladatok, értékelési kritériumok, eszközök, stb. gyakori változásai elbizonytalanítják az embert saját szakértelmében, kompetenciájában, így stresszt jelentenek.
- *Lépést tartani a gyors technológiai változással:* Jelen korunk egyik tipikus stresszora, a dolgozóktól állandó tanulást, alkalmazkodást kíván.
- A munkafeladattal kapcsolatos egyéb stresszorok: a határidők, a fizikai igénybevételből eredő fáradtság, túlórázás, a hibázás.

Munkakörnyezettel kapcsolatos stresszorok

Stresszorok lehetnek a fizikai környezet olyan jellemzői, mint a zaj, a hő, a nem elégséges megvilágítás, a szennyezett levegő, a kellemetlen szagok, a túlszűfolttság, az elvonulási lehetőség hiánya (pl. egyterű munkahelyeken). Jelentős egyéni különbségek vannak abban, hogy ki mennyire tudja tolerálni ezeket a kellemetlen, zavaró környezeti ingereket. Más zajszintet találunk elviselhetőnek egy autógyárban, mint egy irodában. De még az egészségre káros értéket elérő ingerekhez is hozzá lehet szokni egy idő után, ettől függetlenül azonban ezek továbbra is ártalmas hatásúak.

Szervezetben betöltött szereppel kapcsolatos stresszorok

Egyéni szinten

- *Szerep kétértelműség:* Ez akkor állhat elő, ha a dolgozó inadekvát információkkal rendelkezik a munkáját illetően. Amikor nem világos számára, hogy mik a szerepével kapcsolatos munkacélok, mik a munkatársai elvárásai az ő szerepére vonatkozóan, s mire terjed ki a felelőssége. A szerep kétértelműség többek között csökkent munkahelyi elégedettséghez, önértékeléshez vezet.
- *Szerep konfliktus:* amikor egy dolgozóval szemben támasztott különböző követelmények egymásnak ellentmondóak, olykor egyenesen egymást kizáróak. Az is szerep konfliktus forrása lehet, ha egy személynek olyasmit kell végeznie, amit nem akar,

vagy amit ő nem tekint a munkája részének. A szerep konfliktus egyes vizsgálatok szerint megnövekedett szívritmushoz, illetve szív-koszorúér betegségek kialakulásának nagyobb kockázatához kapcsolódott.

- *Túl sok vagy túl kevés felelősség más dolgozókért. Autonómia a munkavégzésben.* Stresszkeltő lehet valaki számára, ha túl nagy felelősséggel bír más dolgozók előléptetéséért, jutalmazásáért, elbocsátásáért, stb., de az is stresszkeltő lehet, ha valaki igazán összetett munkát végez, mégis minden apró döntéssel a felettséghez kell fordulnia. A nagymértékű felelősség olyan járulékos stresszorokhoz is vezethet, mint több értekezletre kell járni, sok határidőt kell betartani, stb.
- *Karrierfejlődés: túlzott ütemű vagy nem elégséges előléptetés* szintén stressz forrásai lehetnek. A nagymértékű fizetésemelés például nem feltétlenül növeli a munkahelyi elégedettséget: előfordulhat, hogy emiatt a dolgozó csak tovább marad egy olyan állásban, amely már nem kielégítő számára. Ugyanakkor sem a vállalat, sem az egyén számára nem előnyös az ún. túlzott mértékű, fokú előléptetés, ahol olyan pozícióba helyezik a személyt, hogy már csak jelentős mértékű túlmunkával tudja elleplezni bizonytalanságát, kompetencia hiányosságait.

Csoport szinten

- *Összetartás hiánya:* Ha az azonos munkacsoportban dolgozók egymás segítése helyett egymás ellen dolgoznak, az jelentősen megnehezíti a munkavégzést, a csoportcélok elérését, és rossz munkahelyi hangulatot eredményez.
- *Jó munkatársi kapcsolatok hiánya.* Rossz munkahelyi kapcsolatok azok, amelyekben kevés a bizalom, a támogatás, és az érdeklődés mások problémái és azok megoldása iránt. A támogató kapcsolatok jelentős mértékben képesek enyhíteni az egyéb munkahelyi stresszorok hatását, mint azt alább a modellek ismertetésénél látni fogjuk.
- *Csoporton belüli konfliktusok* extra figyelmet, energiát követelnek a dolgozóktól, növelve a rájuk ható megterhelést. A csoporton belüli konfliktusok egy speciális esetének tekinthető az ún. *munkahelyi pszichoterror*, vagy *mobbing* jelensége. Munkahelyi pszichoterrorról egy olyan konfliktusfolyamat, melynek során egyeseket a kollégáik és/vagy a vezetőik gyakran és hosszabb időn át különböző inzultusoknak, zaklatásoknak, molesztálásoknak tesznek ki. Pszichoterrornak számít például, amikor a dolgozót...
 - kigúnyolják valamilyen fogyatékosága miatt,

- burkolt gyanúsítgatások, célzások célpontjává válik,
 - ítéleteit megkérdőjelezzik, véleményét semmibe veszik,
 - fizikai erőszakkal fenyegetik,
- *Felettséssel/beosztottal való kapcsolat.* Egy vizsgálat érdekes eredménye volt, hogy a beosztottakkal való gyenge kapcsolat a kollégák illetve a felettes általi fenyegetettség érzéséhez vezetett, de ehhez nem társult a beosztottak általi fenyegetettség érzése.

Szervezeti szinten

- *Szervezeti légkör:* Kellemetlen lesz a szervezeti légkör, ha a dolgozóknak nincs lehetősége részt venni a döntésekben, ha hiányzik a szervezethez tartozás érzése, gyenge a szervezeten belüli kommunikáció. Stressz forrásai lehetnek a viselkedésre vonatkozó szigorú korlátozások, irodai politika. Az, hogy az emberek részt vehetnek-e a munkájukat érintő döntésekben, rengeteg vizsgálat tanulsága szerint az egyik legfontosabb munkahelyi tényező volt a szív-koszorúér betegségek előrejelzésében, azon kívül a munkahelyi elégedettségnek és önértékelésnek is fontos előrejelzője.

- *Vezetési stílusok:* A felettes vezetési stílusa megfelel-e a dolgozók személyiségének, elvárásainak, az elvégzendő feladat természetének. Ha nem, az stresszort jelent a beosztottak számára.
- *Ellenőrzési rendszerek* is stressz forrásai lehetnek amennyiben igazságtalanok, vagy a dolgozók számára nem világosak az elvárások, illetve ha csak negatív visszajelzéseket adnak.
- *A technológia,* illetve annak változása is stressz forrása lehet, hiszen a dolgozók számára rövid idő alatt új kompetenciák kialakítását teszi szükségessé.
- *Túlságosan alacsony fizetés, az állás bizonytalansága* szintén jelentős stresszorok a dolgozók számára.

Szervezeten kívüli stresszorok

- *Családi kapcsolatok, anyagi problémák, társadalmi problémák.* Egy adott társadalom gazdasági fejlettsége, gazdasági stabilitása, a munkanélküliség mértéke kapcsolatban van tagjainak egészségi állapotával az ezen tényezők okozta stressz közvetítésével.

- *Családi és munkahelyi szerepek összeegyeztetésének nehézségei* különösen a családos nők esetében. Erről bővebben a speciális rétegek stresszoraival foglalkozó részben lesz szó.
- *A személyes hitek, meggyőződések és a vállalati politika közti konfliktusok.* Például, ha valakit a munkája, munkahelye arra kényszerít, hogy hazudjon, pedig ez ellentétben áll erkölcsi meggyőződésével.
- *Elidegenedés és anómia* (a normák hiánya): a társadalomtól való elszigetelődés érzésének következtében alakul ki speciális foglalkozási csoportoknál. Az elidegenedés különösen a vendégmunkásokra, illetve bevándorlókra veszélyeztető, akik a munkaerő egyre jelentősebb részét teszik ki.
- *Gyakori költözés*, amit egyes foglalkozások szükségessé tesznek (pl. diplomata), a gyökértelenség érzéséhez vezethetnek.
- *Közlekedés a munkahelyre, vezetés.* Kétórányi vezetés után jelentős mértékben nő a stressz hormonok szintje a vérben egészséges személyeknél is, ami a szívkoszorúér betegségek kockázatát (is) növeli.
- *Vidéki vagy városi életkörülmények:* érdekes módon több vizsgálatban azt találták, hogy a városban élőket átlagosan kevesebb stressz éri, mint a falun élőket.

Speciális rétegek stresszorai (nők, vezetők és beosztottak,)

Nők

A nők esetében speciális stressz forrása lehet a munkahelyi szexuális zaklatás, a munkahelyi és családi szerepek összehangolása, illetve a nők és férfiak munkaerő-piaci esélyegyenlőtlensége. Az alábbiakban ezekkel a stresszorokkal kicsit részletesebben is foglalkozunk.

Munkahelyi szexuális zaklatás

A munkahelyi szexuális *zaklatás olyan akaratellenes, viszonzatlan, gyakran kitartó magatartást jelent, melynek szexuális mellékértelme van, ami nyugtalanítja a megcélzott személyt, tiszteletlen.* A következő cselekvések tartozhatnak ide: javaslatok, ajánlattételek, kétértelmű megjegyzések, obszcén, bántó viccek, feltűnő bámulás, érintés, szexuálisan felhívó fényképek, illetve kétértelmű tárgyak elhelyezése a munkahelyen.

Munka és család

Ma az az általános vélemény uralkodik, miszerint annak a ténynek, hogy a házimunkák mellett (melyek nagy része a hagyományos - és állítólag meghaladott - nemi sztereotípiáknak megfelelően még mindig a nőkre hárul) a nők többsége állást is vállal, nagy szerepe van abban, hogy a nők általában a férfiaknál nagyobb stresszről számolnak be a különböző vizsgálatokban, és a mentális megbetegedések, neurózisok is gyakoribbak náluk. Ezzel szemben az alább ismertetett vizsgálatok eredményei szerint a háztartásbeli nők sokkal rosszabb pszichés állapotban vannak, mint a dolgozó nők.

Több vizsgálat is azt találta, hogy a munkahelyi és nem-munkahelyi stressz kapcsolatban vannak egymással: az otthoni konfliktusok fokozhatják a munkahelyi stresszt, illetve fordítva: a munkahelyi problémák növelhetik az otthon átélt stresszt (pl. Klitzman és mtsai, 1990). Munkahelyi és nem-munkahelyi stresszorok egyaránt képesek fokozni a munka és a család közti konfliktust, de a munkahelyi stresszorok hatása a konfliktusra valamivel erőteljesebb. A munkahelyi és nem-munkahelyi stresszorok egymástól függetlenül, de egyaránt jelentős mértékben befolyásolják a fizikai és mentális egészség alakulását.

A nők helyzete a munka világában

A nők és férfiak között hagyományosan mind a mai napig fennálló munkaerő-piaci, foglalkozásbeli, fizetésbeli, elfoglalt hierarchia szintben tükröződő különbségekre. A nők többségében vannak a rosszabbul fizetett közszférában, és alulreprezentáltak a magántulajdonon alapuló magánszférában.

Vezetők és beosztottak

A vezető stresszorai

Különösen stresszkeltőnek szokták tartani a középvezetők helyzetét, hiszen ők vezetők és beosztottak is egyben, s mindkét szint káros hatásaiból részesülnek. A vállalat átfogó céljaira, stratégiájára ritkán van közvetlen befolyásuk, annak mintegy végrehajtói csupán. Így sokszor előfordulhat, hogy olyan döntéseket kell népszerűsíteniük beosztottaik között, amellyel maguk sem értnek egyet. Ebből a szempontból tehát inkább maguk is beosztottak. Vezetők viszont akkor, amikor csoportjukat, osztályukat érintő személyi kérdésekben kell döntenieik, például a felsőbb szinten kialakított takarékosági akció jegyében el kell bocsátaniuk hosszú ideje hűséges dolgozókat, stb.

- Az állás bizonytalansága (ők különösen veszélyeztetettek a létszámleépítésre, az idő előtti nyugdíjazásra)
- Nagymértékű felelősségükhöz kevés valódi hatalom tartozik.
- Alulról és felülről is folyamatos támadások érhetik őket.
- A vezetői szerephez kapcsolódó további stresszor a jó munkatársi kapcsolatok, a szociális támogatottság hiánya, hogy magányosnak érzik magukat.
- Jelentős vezetői stresszor lehet a túlórázás, a szerep kétértelműség.
- Tipikus vezetői stresszor a szerepkonfliktus.
- A túlmunka szintén jellemző vezetői stresszor.

A beosztott stresszorai

Az egyik leggyakoribb és hatásában legsúlyosabb stresszor a kontroll hiány, amikor a beosztottnak nincs joga beleszólni a munkáját érintő döntésekbe. Ezen felül a korábban felsorolt munkahelyi stresszorok közül bármelyik felléphet beosztottak esetében.

Selye írta le az ún. *Általános Adaptációs Szindrómát* (Selye, 1983), melynek lényege az a feltételezés, hogy a szervezet alkalmazkodóképessége, vagy adaptációs energiája véges és

kimeríthető. Ezen felül Selye elképzelése szerint a stresszteli körülményekhez való alkalmazkodóképességnek három egymástól elkülöníthető szakasza van:

Az első szakasz az ún. *alarm reakció*: A szervezetben a stresszorrall való találkozás jellegzetes tünetei jelentkeznek (lásd fent a rövidtávú hatásokról), kezdetben csökken az ellenálló képesség.

A második az *ellenállási szakasz*: ha a stresszor folyamatos hatása mellett lehetséges az alkalmazkodás, akkor kifejlődhet a megfelelő ellenállás. Az alarm reakció jelei látszólag eltűnnek, és az ellenálló képesség a normális szint fölé emelkedik.

A harmadik a *kimerülés szakasza*: az alkalmazkodási energia kimerülhet, ha a szervezetet hosszú ideig ugyanazon stresszor hatása éri, vagy ha a stresszorokkal szembeni cselekvés lehetetlen. Újra megjelennek az alarm reakció jelei, megnagyobbodnak és túlműködnek a mellékvesék, összezsugorodik, vagy elszorvad a csecsemőmirigy és a nyirokcsomók, fekélyek keletkeznek a gyomorban és a bélrendszerben. A szervezetnek stressz hatására mindig a leggyengébb láncszeme szakad el, kialakul a betegség, végül bekövetkezik a halál.

Lelki reakciók a stresszre

Az alábbiakban azt nézzük meg, melyek azok a pszichés tünetek, betegségek, amelyek gyakran megjelennek a stresszre adott válaszként.

- *Depresszió:* A depresszió olyan hangulatbetegség, amelyet a szomorúság, a levertség, a csökkent motiváció, az élet iránti érdektelenség és a negatív gondolatok (például tehetetlenségérzés, a meg nem felelés érzése, és az alacsony önértékelés), valamint olyan testi tünetek, mint az alvászavarok, az étvágytalanság és a fáradékonyság jellemeznék. Ha az emberek sorozatosan azt tapasztalják, hogy tehetetlenek az őket érő negatív hatásokkal szemben, fásultakká válnak, visszavonulnak a további megküzdéstől, passzívak lesznek. Ha a stresszfeltételek folyamatosak és az egyén nem küzd meg velük sikeresen (a megküzdésről lásd alább), a fásultság depresszióba csaphat (Atkinson, és mtsai, 1994).
- *Szorongás:* A szorongás egy elővételezett veszélyre adott érzelmi válasz. Olyan kellemetlen érzelmek tartoznak ide, mint az aggodás, a félelem. Ezek csak akkor tekinthetők abnormálisnak, ha olyan helyzetben jelentkeznek, amelyet az emberek többsége könnyedén megold.

- *Munkahelyi elégedettség/elégedetlenség:* A munkahelyen tartósan fennálló stresszhatások azt eredményezhetik, hogy a dolgozók elégedetlenné válnak a munkahelyükkel, a szervezettel, az abban elfoglalt szerepükkel. Ez pedig jelentős mértékben meghatározza a termelékenységüket, munkavégző képességüket.

Teljesítménykárosodás

Komoly stresszorokkal szembesülve az embereknek nehézségeik lehetnek az összpontosításban, gondolataik logikus összeszervezésében, figyelmük könnyen elterelhetővé válik. Ennek következtében a bonyolultabb feladatokban nyújtott teljesítményük romlik. A teljesítményromlás egyik oka, hogy az erős érzelmi felindultság zavarja az információfeldolgozást. A másik ok, hogy erős stresszorokkal találkozáskor a figyelmet a feladattól elterelő gondolatok nyomulhatnak a fejünkbe.

Viselkedésváltozás

Tartós stressz hatására az emberek viselkedésében is jellegzetes változások figyelhetők meg. Ezek például az alábbiak lehetnek:

- *Egészségkárosító viselkedésformák:* dohányzás, túlzott alkoholfogyasztás, kábítószer használat, túlzott kávéfogyasztás, balesetezés.
- *A munkahelyi szerep leértékelése, értékcsökkenése:* teljesítménycsökkenés, balesetezés és hibázás, alkohol- és drogfogyasztás a munkahelyen.
- *Harag, agresszió:* Amikor egy személyt valami akadályoz bármilyen cél elérésében, agresszív hajtóerő keletkezik benne, amely az illetőt arra sarkallja, hogy megsértse, vagy megsebesítse az akadályozó tényezőt. Ez a verbális agressziótól egészen a tettlegességig elmehet akár egy munkahelyi közegben is. Az agresszió irányulhat egy munkatársra, felettesre, még gyakrabban egy munkaeszközre, munkadarabra (lopás, szándékos rongálás, szándékosan rossz munka végzése). A munkahelyi pletyka gerjesztése a verbális agresszió egyik megnyilvánulása lehet.
- *Menekülés a munkából:* hiányzás, kilépés, korai nyugdíjba vonulás, sztrájk.
- *Egyéb életszerepek károsodása:* házastársi, baráti, polgári szerepek.

Alacsony termelékenység

Ahogy a fentiekben láttuk, a munkahelyi stressz az azt átélő dolgozó teljesítménycsökkenéséhez vezethet. Ezek az egyéni teljesítményromlások kiegészülve a dolgozói agresszió olyan megnyilvánulási formáival, mint a szándékos rongálás, lopás összegződve közvetlenül rontják a vállalat egészének teljesítményét, hatékonyságát. A termelékenységet olyan tényezők is csökkentik közvetett módon, mint a dolgozók alkohol- vagy drogfüggősége, szorongása, depressziója.

Hiányzás

A dolgozók testi-lelki megbetegedései közvetlenül vezetnek a hiányzás megnövekedéséhez, illetve mint fent láttuk, a hiányzás a stresszkeltő munkahely előli menekülés formája is lehet. A dolgozók nagymértékű hiányzása jelentős probléma a vállalatok számára. Gondoskodniuk kell a hiányzó dolgozók helyettesítéséről, enélkül ugyanis jelentős kiesés következne be a termelésben. Sajnos azonban a helyettesítést leggyakrabban a meglévő dolgozókra bízák, akiknek ilyenkor több ember munkáját kell elvégezni, jelentős stresszt élve így át. Beindul tehát egy ördögi kör: a stressz miatt hiányzó

dolgozók helyettesítése stresszt jelent más dolgozók számára, s talán a következő héten ők fognak hiányozni.

A munkaerő nagymértékű elvándorlása

A tartósan stresszkeltő munkahelyről való elmenekülés másik formája a kilépés. Természetesen ez is nagyon komoly probléma a vállalatok számára, hiszen az elvándorló munkaerő helyébe mindannyiszor újat kell keresni, majd az újakat betanítani. Ez jelentős költségekkel jár, nem is beszélve arról, hogy nem tesz jót a munkahelyi hangulatnak (lásd lent), illetve a vállalat külső megítélésének sem.

Munkahelyi feszültség

A fent említett tényezők mind hozzájárulnak a munkahelyi feszült hangulathoz, ami pedig önmagában is egy stresszor lehet, tovább növelve a valószínűségét annak, hogy a stressz káros hatásai olyan tényezőkben nyilvánulnak meg, mint a hiányzás, kilépés, alacsony termelékenység, stb.

A stresszel való megküzdés

Miután áttekintettük, hogy a foglalkozási és egyéb stressznek milyen rövid és hosszú távú káros hatásai lehetnek az egyénre és a szervezetre nézve, a fejezet utolsó részében azzal foglalkozunk, hogyan lehet ezeket a káros hatásokat megelőzni, csökkenteni. Hogyan lehet megküzdenni a stresszel?



Megküzdés alatt Lazarus szerint a személy azon tudatos, folyamatosan változó kognitív és viselkedési erőfeszítéseit értjük, melyek arra irányulnak, hogy legyőzze a rá ható speciális külső vagy belső fenyegetéseket, melyeket úgy ítél meg, hogy azok meghaladják az erőforrásait - vagyis a stresszorokat (Lazarus és Folkman, 1984; idézi Oláh, 1996). A megküzdési folyamat révén az emberek új készségeket, képességeket sajátíthatnak el. Így tehát azt mondhatjuk, hogy amennyiben a stressz hatékony megküzdéshez vezet, úgy hosszabb távon pozitívnak tekinthető, hiszen fejlődéshez segítette hozzá az egyént.

A *megküzdési stratégia* elnevezés alatt olyan folyamatok, viselkedések, készségek gyűjteményét értjük, melyeket az egyén azért alkalmaz, hogy segítségükkel elővételezzon, vagy reagáljon stresszes helyzetekre. A megküzdésnek milyen fő stratégiái ismertek?

Problémaközpontú megközelítés

Az ebbe a csoportba tartozó megküzdési törekvésekben a személy a stresszállapotot okozó speciális problémára, vagy helyzetre összpontosít, célja, hogy megkísérelje azt a jövőben elkerülni, vagy megváltoztatni. A személy tehát a környezeten vagy saját magán

végrehajtott változtatással akarja jobbá tenni a személy-környezet közti illeszkedést (Lazarus, 1993). Ennek során először is pontosan meghatározza a problémát, lehetséges megoldási módokat dolgoz ki, ezek közül választ, majd végrehajtja a kiválasztott megoldást. Ez a fajta megküzdés irányulhat befelé is, amikor önmagunkban változtatunk meg valamit.

Érzelempontú megküzdés

Az idetartozó megküzdési stratégiák célja enyhíteni a stresszkeltő helyzethez kapcsolódó érzelmi reakciót, megváltoztatni a helyzet értelmezését, ha magát a helyzetet nem is tudja megváltoztatni (Lazarus, 1993). Mindannyiunk életében előfordulnak olyan szomorú események, mint például egy szeretett hozzátartozó elvesztése, ahol magán a problémán változtatni nem tudunk. Megküzdésünk ilyenkor arra irányul, hogy saját fájdalmas, kellemetlen érzelmeinket csökkentjük, vagyis, hogy jobban érezzük magunkat. Ide olyan (adaptív és kevésbé adaptív) viselkedési stratégiák tartoznak, mint testmozgás, társas támaszkeresés (barátokhoz, rokonokhoz fordulás), ivás, stb. Érzelempontú gondolkodási stratégiáink olyanok lehetnek, mint: figyelemelterelés,

tagadás, a probléma félre tétele, a helyzet jelentésének megváltoztatása, humor, vallásos hit, stb. (Lazarus, DeLongis, 1983). Az érzelempőzpontú megküzdési stratégiák főbb csoportjai (Aldwin és Revenson, 1987): értelemkeresés (vallás, ima), minimalizálás (úgy tenni, mintha semmi sem történt volna), fantáziába menekülés (fantáziálás, álmodozás, alkohol, drog használat, sok alvás, emberek kerülése), ön-vádolás.



„Ki ajánlotta ezt a munkahelyi stresszkezelő tréninget?”

Az emberek a legtöbb alapvető megküzdési stratégiát használják valamennyi feszültségkeltő helyzetben, vannak azonban specifikus stresszorokhoz kötődő megoldások. Az érzelempőzpontú megküzdés például egyértelmű kár és veszteség esetén, a problémamegoldó stratégia gyakoribb olyan helyzetben, amit kihívásként értelmezünk (lásd a stresszorok osztályozásánál). Ha megváltoztathatónak látjuk a körülményeket, akkor problémafókuszú stratégiákat használunk, ha kívülről irányítottak észleljük a történéseket, akkor passzivitással és érzelempőzpontú megküzdéssel reagálunk (Oláh, 1996).

Mindennapjaink része a konfliktus

A konfliktusok kialakulása és megoldási módszerei



Bevezető

A konfliktus különböző erőrendszerek összeütközése, belső lelki szinten vagy az életünk meghatározó külső színterein. Leggyakrabban jelentkezik a családukn körében, illetve a munkahelyi kapcsolatok területén. Ilyenkor a vágyak, a szándékok, a szükségletek, az érzelmek, az érdekek, a meggyőződések vívnak egymással harcot a lelkünkben, vagy kapcsolatainkban. Akár belső, akár külső konfliktusokat élünk át stressz állapotba kerülünk. Ez a stressz, azért jelent gondot, mert nincs az adott helyzetre megoldási stratégiánk és így tehetetlenség érzést élünk át. Hiába üzeni a stressz

törvény, hogy „üss vagy fuss”, egyik megoldást sem választhatjuk. Mivel egyik sem volna megoldás erre a helyzetre. Erre példa a jelenlegi világméretű gazdasági, pénzügyi válság, megélése egyéni, családi, társas környezeti, munkahelyi konfliktusokban jelentkezik. A válság és a konfliktus egymáshoz kapcsolódó fogalmak, a válságra jellemző, hogy elkerülhetetlenül változást indít el. Ha a konfliktust rosszul kezeljük és úgy viszonyulunk hozzá, hogy nem nézünk vele szembe akkor az elodázás sorsára juttathatunk. A válság éppen arról szól, hogy a régi módon már nem folytathatjuk az életünket, szükséges új módon, másként viszonyulni, másként hozzáállni a helyzetekhez, mint eddig.

Fentebb leírtak alapján áttekintjük a konfliktus fogalmát, kialakulásának folyamatát, fajtáit illetve, hogy milyen stratégiai és módszerei vannak a konfliktusok kezelésének.

A konfliktus fogalma

Konfliktusnak nevezzük az egymásnak ellentmondó mozgatóerők, meggyőződések és érdekek feszültséggel teli ütközését. Konfliktus keletkezhet akár egyetlen személyen belül is, az egyidejűleg megélt két vagy több, egyénileg egyformán fontosnak tartott mozgatóerő miatt. Ugyanez fönállhat két vagy több személy, csoport vagy intézmény között (szociális konfliktus).

Az "egy személyen belüli" konfliktust gyakran mi magunk is megéljük. Ismételten előfordulhat, hogy ezeket a konfliktusokat másokra átvisszük vagy kivetítjük. Még betegség is lehet a

következménye annak, ha a konfliktusokat elhanyagoljuk, nem dolgozzuk fel rendszeresen.

A konfliktusok típusai

A konfliktusok különböző okok miatt alakulhatnak ki, ezért fontos, hogy mielőtt a megoldási lehetőségekkel foglalkozunk, ismerjük meg, hogy milyen típusai lehetnek.

Termékeny – konstruktív konfliktus (jó konfliktus): mindkét fél számára kielégítően végződik

- Fejleszti a problémamegoldó tevékenység minőségét
- Tisztázza a kérdéseket
- Enyhíti a feszültséget
- Átláthatóvá teszi a hatalmi viszonyokat
- Ilyen környezetben a konfliktus szereplői ötleteiket, véleményüket kreatívan tudják kifejezésre juttatni

Terméketlen – destruktív konfliktus (rossz konfliktus): olyan konfliktus, amely a másik teljes megsemmisítésére törekszik

- Egyértelműen rontja a csoport teljesítményét
- További frusztrációt szül
- Védekező magatartáshoz vezet
- A csoport szétesését eredményezheti

Laterális konfliktus: általában azonos szakmai felkészültségű és tekintélyű emberek között alakul ki, gyakran csak a hatalom képes feloldani.

Vertikális konfliktus: a személyes konfliktusban a tekintély, a hatalom, a hatáskör különbsége nagy. Feloldásához nagy kommunikációs jártasság szükséges, tekintve, hogy a konfliktus megszüntetéséhez az alacsonyabb státuszú személyiségnek vélhetően nagyobb érdekérvényesítési aktivitása kapcsolódik.

Rendszerkonfliktus: a szervezet egyes részei nem működnek eredményesen együtt. Verseny alakul ki kooperáció helyett. Gyakran külön koordináló mechanizmus közbeiktatásával, vagy átszervezéssel oldható fel.

A konfliktus szintjei

Az egyes szinteken kialakuló konfliktusok összefügghetnek más szintek jelenségeivel és konfliktusaival, ezért egy-egy konfliktust más szintek jelenségeitől elszigetelve nem érthetünk meg.

1. az egyén szintjei
2. az egyének közötti szint
3. a csoportok szintjei
4. a nagy rendszerek, illetve alrendszerek szintjei
5. a társadalom osztály- és rétegtagozódásának szintjei
6. egy adott társadalom szintjei

1. Egyéni konfliktusok:

Különböző státuszokból eredő szerepelvárások ütköznek össze, a feloldás módjai, pl. a kognitív disszonancia /megismerési zavar/, a vonatkoztatási csoport hatása, a deviancia egyes formái. Az egyén érdekei, információi és értékei közötti ellentmondások politikai konfliktusként is jelentkezhetnek, de inkább következményeiben hívja ki a társadalom konfliktuskezelő mechanizmusát.

2. Egyének közötti konfliktusok:

A szomszédsági, vevő és vásárló közötti az érdekek összeütközéséből erednek. Társadalmi jelenségek határozzák meg. Könnyen válhatnak politikaiává.

3. Csoport konfliktusok:

- Az elsődleges vagy kiscsoportok szintjén mutatkozó konfliktusok jelentős része szerepkonfliktus /pl. nemi munkamegosztás a családban/, más részük a csoport keretében kibontakozó, ám típusát tekintve egyéni jellegű /pl. érdek konfliktus/.
- Szervezetekben megjelenő konfliktusok a szervezeten belüli hatalmi küzdelmek nyilvánulnak meg, megjelennek döntési folyamat konfliktusaiként is.
- Csoportok közötti konfliktusok. A kiscsoportok esetében, pl. a szervezet, a szervezetek esetében a társadalom nagy rendszerei, vagy a társadalom egésze lehet a konfliktus színtere.

4. Rendszer szintű konfliktus:

A nagy rendszerek nyitottak ezért

- A nagy rendszerekbe a környezetből különböző, egymással szemben álló érdekviszonyokból adódó hatások kerülhetnek bele, és ezek az egyes alrendszerek között konfliktusra vezethetnek.
 - A társadalmi környezetben keletkezett konfliktusok megoldása a nagy rendszerek valamelyikének mechanizmusában történik, és ennek a működése idéz elő a mechanizmus egyes elemei között konfliktusokat. Ez könnyen következhet a politikai rendszerben, amelynek egyik funkciója a környezetben kialakult konfliktusok megoldása, de amelyben kialakult hatalmi viszonyok éppen ebben a folyamatban kerülhetnek konfliktusba egymással. A nagy rendszerek működéséből különösen látens vagy diszfunkcionális következményeiből a társadalom egészének szintjén alakulnak ki konfliktusok. A megoldás egyik vagy másik nagy rendszer mechanizmusában történhet.
- Az egyes nagy rendszerek között is létrejönnek konfliktusok, amelyek már a társadalom egészének szintjén is mutatkoznak. Megoldásuk - a politikailag szervezett társadalomban általában a politikai rendszer közbejöttével történik.

5. Társadalmi konfliktusok:

Egy adott társadalom szintjén megmutatkozó konfliktusok forrása a társadalom osztály- és rétegtagozódása. Az itt kialakuló konfliktusokban a termelőerők és a termelési viszonyok közti ellentmondások tükröződnek.

A konfliktusok megnyilvánulhatnak:

- Osztályok vagy rétegek közötti harcban, ennek lehetnek spontán vagy szervezett politikai formái, gazdasági formái /pl. sztrájk/, amelyek szervezeten belüli, sőt szervezetek közötti konfliktusokként is jelentkeznek.
- Egyes osztályokat vagy rétegeket belülről érintő,
- Egyes foglalkozási csoportok eltérő érdekeiből következő szembenállásban,
- Generációk között, amelyek más szinteken is megnyilvánulhatnak,
- Vallási alapon,
- A társadalom szintjén jelentkeznek, pl. a kulturális konfliktusok. Összetevői sokfélék lehetnek /tradicionális, megszokott, rutinná vált cselekvésmódok, normák, értékek és az újonnan mutató jelenségek ellentéte stb./
- A társadalom szintjén keletkezett konfliktusok

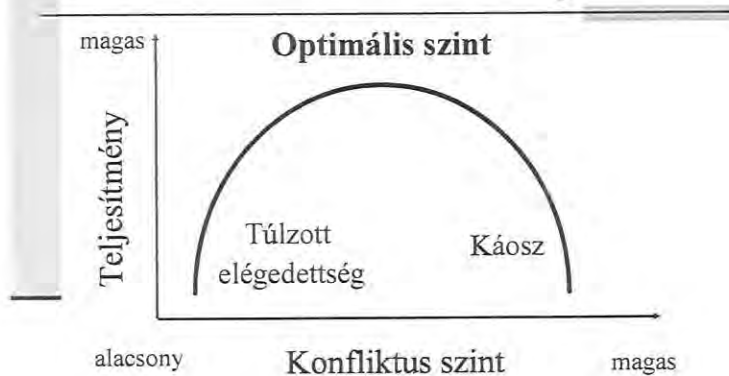
feloldása gyakran a nagy rendszerek /különösen a politikai rendszer/ mechanizmusában történik.

6. Globális konfliktusok:

Gyakorisága emelkedő tendenciát mutat, összetettségük fokozódik. A globális hatású konfliktust eredményező tényezők:

1. a gazdasági érdekek szerepe
 - egyes országok érdekeinek eltérése
 - multinacionális vállalatok tevékenysége
 - a fejlett és fejlődő világ - Észak és Dél ellentéte
 - a regionális különbségek
 - a modernizációs folyamatokból adódó külső és belső ellentmondások
2. az ideológiai tényezők jelentősége - e tényezők másfajta érdekek - gazdaságiak, nagyhatalmi törekvések elfedését szolgálják, bár önálló szerepük is van.
3. a globális szinten jelentkező konfliktusok belső társadalmi /gazdasági vagy politikai/ összefüggéseinek fontossága. A konfliktusok új forrása, pl. a természeti környezet világméretű leromlása /pl. vizek szennyeződése, savas eső/. A konfliktusok tipizálása nem csupán szintek szerint lehetséges.

A konfliktus szintje



Kapcsolati konfliktus: amelyet erős érzelmek, téves észlelések, sztereotípiák, kommunikációs zavarok, sorozatos negatív viselkedések okoznak.

Értékkonfliktus: amely azon alapul, hogy a gondolatokat és a viselkedéseket más kritériumok alapján ítélik meg a szereplők, az elérendő célokhoz eltérő érdekek kapcsolódnak, különböző a szereplők életfelfogása.

Strukturális konfliktus: amely alapja a források egyenlőtlen elosztása, az egyenlőtlen kontrollálási lehetőségek, az egyenlőtlen

hatalmi viszonyok, a földrajzi, fizikai, környezeti tényezők, amelyek gátolják a kooperációt

Információs eredetű konfliktus: amely alapja az információhiány, a téves információk, az információ eltérő értelmezése

Érdekkonfliktus: amely oka az egymással ténylegesen szemben állók felfogása szerint ellentétben álló érdekek.

A konfliktusok kiváltó okai

Több tényező is hozzájárulhat a konfliktusok kialakulásához, a teljesség igénye nélkül nézzünk meg a legjellemzőbb okokat.

Szerep kétértelműség: bizonytalan helyzetet eredményez, ha nem világos valakinek a helyzete, feladata, felelősségi vagy hatásköre.

Szaktekintély és hatalmi differenciák: legtipikusabb példája a főnök - beosztott viszonyból eredő érdekellentét.

Változó elvárások: változnak az elvárások a munkavállalókkal szemben, de a változásról elmarad a tájékoztatás.

Változás a státuszban: Az azonos szinten dolgozók közül történő kiemelés többnyire konfliktus-helyzetet okoz a szervezet helyükön maradó tagjai és a kiemelt munkatársuk között.

Változás a célokban: amikor a szervezet munkatársai azonos munkakörben maradnak, de megváltoznak az egyéni és a közös

tevékenység céljai. A változást nem tudja mindenki egyetértéssel elfogadni.

A munka és szerepátfedés: Két vagy több embert ugyanarra a munkára jelölnek ki. A helyzet egyaránt vezethet egészségtelen versengéshez (rivalizáláshoz) és ahhoz, hogy a feladatot senki sem végzi el.

Változások a munkamódszerben: úgy érzik az érintettek, hogy az új módszert nem tudják megtanulni, vagy a régi módszert hatékonyabbnak tartják.

A konfliktus az együttműködés során is felléphet. A szabadság az együttműködésben nem azt jelenti, hogy akarunk-e konfliktust vagy nem, hanem azt, ahogy kezeljük azokat. A konfliktus elhárítás csak látszólagos megoldás - A konfliktust megoldani kell, és nem elhárítani. A konfliktus észlelése gyakran negatív érzésekkel jár együtt. Ez az oka annak, hogy a konfliktusban érintett felek önkéntelenül is elhárító magatartást vesznek föl. Az elhárító magatartásnak több formája is van:
Harc

Ilyenkor az egyén igyekszik az "ellenfelet" különböző módokon „legyőzni” direkt (szóbeli támadás) vagy indirekt támadás (gyanúsítás, zsarolás) révén.

Menekülés

A konfliktus látszólagos megoldása ebben az esetben a kitérés a konfliktus elől. Erre számtalan lehetőség kínálkozik, a "nem

találkozunk egymással"-tól az alkohol, kábítószer és/vagy gyógyszer túlzott használatáig. De a viselkedés függőségek is hasonló szerepet tölthetnek be, mint például a játékszenvedély.

Beletörődés

Ez a magatartás megakadályozza a konfliktusok feldolgozását vagy megoldását. Az alábbiakhoz hasonló mondatokban kerül megfogalmazásra: "Nem is annyira rossz", "Csak pár évig tart", "Én úgysem tehetek semmit", „Lehetne rosszabb is a helyzet”

A konfliktus funkciói

1. Hozzájárulás a társadalmilag szükséges egyensúlyhelyzet kialakításához. Minden egyensúlyhelyzet csak viszonylagos és időleges, belőle újabb konfliktusok keletkeznek és várnak megoldásra. Tehát az egyensúly folyton keletkező és megszűnő konfliktusok sorozatára épül.
2. Az érdek-összeütközések felszínre hozásával, tudatos kezelésük lehetőségeinek megteremtésével a szükséges változások jelzésével közreműködés a társ. fejlődésének biztosításában.
3. Hozzájárulás a konfliktus. feloldása révén a korábbi értékek és normák megerősítéséhez.
4. Hozzájárulás az adott egységen belül a tagok lojalitásának fokozásához.

A konfliktusoknak is vannak diszfunkcionális következményei, amelyek a funkcionális következményeknél nagyobb súllyal is

jelentkezhetnek, pl. nem mindig fokozza egy háborús konfliktus a társ. integrációját.

A munkahelyi konfliktus

A státusokért folyó hatalmi harcok közepette előbb-utóbb törvényszerű a munkahelyi konfliktus. A helyzetet csak nehezíti, hogy a hatalom természetes velejárója a félelem, amely könnyen életünk részévé válhat. Ha egy főnök nem teszi lehetővé munkatársai számára, hogy problémáikat őszintén elmondják, a dolgozók akaratlanul álarc mögé bújnak. Ez a kényszerű konfliktuskerülés megmérgezi a munkahelyi légkört, csökkenti a motivációt, hosszú távon pedig kihat a hatékonyságra is. Az álarc mögé azonban nemcsak a konfliktusok áldozatai, hanem tudatos karrierépítők is elbújhatnak. Léteznek „páncélos lovagok” a munkahelyeken, akik páncél helyett álarcot és öltönyt viselnek, és azt az arcukat mutatják a hatalom felé, amelyikkel éppen jobban érvényesülhetnek. Ezzel párhuzamosan minden szervezetben egyre fontosabb a csapatmunka, amelyben az őszinteség motiváló ereje óriási. A legnagyobb gondot az optimális egyensúly megtalálása jelenti, hiszen nem locsoghatjuk végig munkaidőnket, hogy őszintén megmutassuk, kik vagyunk. Szembe kell nézni a konfliktusokkal. Nem szabad elfelejteni, hogy egyetlen életünk van, amelynek - akár tetszik, akár nem - jelentős részét a munkahelyünkön töltjük, és ha itt sem tudunk őszinték lenni, akkor az életünk nagy része hazugságban fog telni. Egy közösségen belül minél nagyobb az összefűzés, a közösség tagjainak egymásra

utaltsága, annál intenzívebben jelentkezhetnek konfliktusok. Talán meglepő, de léteznek "jó" konfliktusok is. A világ fejlődéséhez szükségesek az ütközések, a viták, az érdekellentétek – baj csak akkor van, ha ezek elszaporodnak, elmérgesednek. A konfliktus akkor kezdődik, amikor az egyik fél észleli, hogy a másik fél negatív hatást gyakorol valamire, amely az ő számára fontos. A legtöbb konfliktus besorolható a "rossz" (blokkoló magatartáshoz vagy a csoport széteséséhez vezet), vagy a "jó" (bátorítják a kreativitást, enyhítik a feszültséget, a változás szellemét viszik a csoportba) kategóriába. Talán meglepő, hogy léteznek "jó" konfliktusok is, de ha jobban belegondolunk, miként minden drámai mű alapeleme a konfliktus, a való világ fejlődéséhez is szükségesek ütközések, viták, érdekellentétek – baj csak akkor van, ha ezek elszaporodnak, elmérgesednek. Egy munkahelyi szervezet tekintetében a legtöbb szakember egyetért abban, hogy a konfliktusok közepes szintje az optimális, s a jó vezető ezt a szintet képes kezelni, nem pedig a konfliktusok mindenáron történő visszaszorításán fáradozik.

A konfliktus kezelésének típusai

A konfliktusok, természetes részei életünknek, és kezelésükre családunkból, iskoláinkból, illetve korábbi munkahelyeinkről hozzuk az un. „öszönös” mintát.

Ezek a megoldás minták nagymértékben tükrözik személyiségünket, de éppúgy, mint a személyiséget, ezeket is lehet fejleszteni. A konfliktuskezelésnek 3 archetípusa különíthető el.

A szemet szemért, fogat fogért ösztöne valamennyiünkben ott él. Ha valami hirtelen fájdalom, nagy veszteség, különösen erős sérelem éri az embert, az első önkéntelen gondolat általában az elégtétel, a bosszú. Erre az ösztönre épül a „vendetta” (vérbosszú), az önbíráskodás, s ez az, amelyet az emberi civilizáció törvényekkel kísérel meg kordában tartani.

Az aki megdob kővel, dobd vissza kenyérrel krisztusi parancsának viszonylag kevesen képesek maradéktalanul eleget tenni, sokkal kevesebben, mint ahányan ezt a felszólítást józan és nyugodt állapotban magukhoz közelállónak vélik. A megbocsátani tudás, az irgalom pedig nagy érték, de vajon milyen mértékig érvényesíthető jelenlegi zaklatott és erőszakkal teli mindennapjainkban?

A konfliktuskezelés harmadik őstípusa a kölcsönösségen alapul. *Kard által vész, ki kardot ragad!* Kölcsönös érdek, hogy szabályozzuk dolgainkat, megegyezzünk, ha nincs más lehetőség,

okos és igazságos kompromisszumot kössünk, betartsuk a törvényeket, a magunk által alakított szabályokat. Igyekezünk úgy viselkedni másokkal, ahogyan azt magunkkal szemben elvárjuk, s akkor van remény arra, hogy biztonságban érezzük magunkat, és bízni tudunk a többi emberben. A Montague és a Capulet család viszályának egyértelmű és szigorú törvényekkel törekszik véget vetni a hatalmat megtestesítő Herceg. S ezen törvények adják a reményt, hogy a gyermekeik holtteste fölött egymásnak kezet nyújtó szülők a következő időszakban nem kezdik majd újra az egymás elleni harcot.

A konfliktus folyamatának öt szakasza van:

- megelőző helyzet,
- a konfliktus felismerése és átélése,
- a konfliktus kezelési módjának kialakítása,
- a konfliktus alatti tényleges viselkedés
- a következmények.

Thomas–Killman modell szerint 5 konfliktuskezelő módot azonosít az aktivitás- passzivitás és a kooperatív és nem kooperatív koordináta rendszerben.

Thomas–Killman modell

aktív (domináns)	Versengő (ráerőszakoló)		Problémamegoldó (együttműködő)
		Kompromisszumos (osztózkodó)	
passzív (alárendelő)	Elkerülő (visszahúzó)		Alkalmazkodó (békülékeny)
	nem kooperatív		kooperatív

Ismerjük meg közelebbről az 5 konfliktuskezelési módot.

1. Versengő konfliktuskezelési mód

A versengő konfliktuskezelési módot az együttműködés hiánya jellemzi, lényege a másik pozíciójának megszerzése vagy megdöntése, illetve saját érdekeink érvényesítése a másik kárára. A versengő maximálisan önérvényesítő, domináns. A másik szempontjait nem veszi figyelembe, semmiképpen sem akar veszíteni. Sokféle taktikát lehet használni: hatalom, fenyegetés, érvelés, mások meggyőzése. Csak az egyik oldal érdeke érvényesül, az egyik fél el akarja fogadtatni az ő igazságát. Lesz győztes és vesztes. A vesztes helyzetnek negatív önértékelési hatása lehet. Önmegvalósításban saját akaratát juttatja érvényre.

2. Alkalmazkodó konfliktuskezelési mód

Az alkalmazkodó a versengő ellentéte, nagymértékben együttműködő. Az alkalmazkodó saját érdekeit hanyagolja, törekvései a másik érdekeinek irányába mutatnak. Az alkalmazkodó feladja célkitűzéseit és hagyja, hogy a másik szempontja érvényesüljön. Rendszerint igyekszik fenntartani a kapcsolatokat, és fél olyan dolgok megtételétől, amely az embereket eltávolíthatja egymástól. A konfliktusokat rossznak tartja. Nagylelkűséget, emberiességet vagy engedelmességet tükröz. Alacsony önmegvalósítás és magas együttműködés jellemzi.

3. Kompromisszumos konfliktuskezelési mód

A kompromisszumos konfliktuskezelési módot középutként értelmezhetjük, azaz mindkét fél eléri célját, de nem teljes mértékben. Többről mond le, mint a versengő, de kevesebből, mint az alkalmazkodó. A cél elérése szempontjából ez félút. Lényege, hogy mindkét fél számára nem a kívánt, de még elfogadható megoldás születik, segítségével fenntarthatók a kapcsolatok. Az igényeit egyeztetni a másik féllel. Mérlegeli a másik fél álláspontját. Nincs vesztes vagy győztes, a felek között korrekt megegyezés születik. Közepes együttműködés, közepes alkalmazkodás jellemzi.

4. Problémamegoldó konfliktuskezelési mód

A problémamegoldó konfliktuskezelési mód megkísérli teljes mértékben kielégíteni mindkét felet, közös elintézési módot alkalmaz, cél-elérési helyzetben mindkét fél nyer. a rivalizálást a feladatorientáltság váltja fel. Kifejezésre juttatja szükségleteit és céljait, komoly és alapos munkát fektet különböző megoldások, alternatívák feltárására. Megerősítheti a kapcsolatot, és kölcsönös tiszteletet válthat ki. Megtörténik a két álláspont egyeztetése, a megegyezés közösen alakul ki. Mindkét fél mérlegeli a másik szempontjait, enged a szándékából, és egy harmadik megoldás érvényesül. Nincs vesztes. Magas önmegvalósítás, magas együttműködés jellemzi.

5. Elkerülő konfliktuskezelő mód

Az elkerülő konfliktuskezelő mód megpróbálja tagadni vagy hanyagolni mind saját, mind a másik érdekét. többnyire időnyerés a célja, nem megy bele nyílt konfrontációba, kitér a probléma felvállalása alól is. Rendszerint nagyon felkavarja őt érzelmileg az a feszültség, ami a konfliktusból ered. Az elkerülő szerint a konfliktus egy rossz dolog. A konfliktuskerülő, nem vállalja nyíltan önmagát. Kilép, nem oldja meg a konfliktust, amely vagy megszűnik, vagy többszereplőssé alakul, de nélküle zajlik le. Egy darabig hasznos ez a magatartás, de lesz olyan pont, amikor már nem tudja elviselni a helyzetét. A „mindig meg kell felelnem” magatartás

kisebértékűség-érzést gerjeszt. Alacsony önmegvalósítás, alacsony együttműködés jellemzi.

Lényeges megjegyezni, hogy minden ember mind az öt konfliktuskezelési módot, a személyt az általa legtöbbször használt, domináns egy vagy két mód jellemzi. A jó konfliktuskezelő legfontosabb képessége, hogy a konfliktuskezelési módok között adekvát módon, gyorsan és rugalmasan választ. Sikeres menedzserek körében végzett felmérések szerint a különböző szituációk, eltérő feltételek nagymértékben meghatározzák az öt konfliktuskezelési mód közüli választást.

A konfliktusmegoldás egy lehetséges menete

Georg E. Becker szerint a következő lépéseket kell megtenni a konfliktus megoldás során.

1. A probléma tudatosítása
2. A konfliktus érvényességének (relevanciájának) meghatározása
3. Az első reakció mérlegelése
Sokszor segíthet, hogy az első reakció előtt elszámolok tízig. Ha hirtelen felindulásból hozok egy olyan döntést, amit később másként csinálnék, akkor attól visszalépni már nagyon nehéz. Ezért érdemesebb nem meghozni rögtön első indulatból a döntéseket.
4. Az okok feltárása
5. Szempontváltás
Meg kell tudni nézni a konfliktust a másik oldalról is.

6. A megoldási lehetőségeinek összegyűjtése

7. A megoldási lehetőségek elemzése

Minden megoldási lehetőségben benne van a sikertelenség lehetősége.

8. A megoldás koncepciójának kialakítása.

Ha nem sikerül a konfliktust megoldani, akkor annak elemzése egy későbbi konfliktus megoldásában segíthet.

A konfliktus kezelési stratégia kialakítása



Jog előtti, nem erőszakos megoldási technikák

- Informális megbeszélés: nem szakmai fórumon, felnőtt-felnőtt szintű megbeszéléssel, a két érintett fél, vagy az érintett csoportok vezetői leülnek és próbálják tisztázni a nézeteltéréseket. Mindketten teljes jó szándékkal, megoldásra töreksenek. A cél a problémák mielőbbi megoldása.
- Hivatalos tárgyalás: a két érintett fél egyeztetett időpontban, hivatalos megbeszélésen próbálja rendezni a konfliktust.
- Mediáció: a két szervezet vezetője megkér egy pártatlan, külső szakértőt, hogy segítsen megoldást találni. Erre akkor van szükség, ha a felek közt a helyzet feszült, elmergesedett. Így szükség van külső pártatlan segítségre. Ebben az esetben az érintettek adnak információkat egymásnak, a megoldásokat is ők dolgozzák ki közös megegyezéssel, a mediátor csak a folyamatba avatkozik be, csak azért felelős.

Az értő figyelem szerepe a konfliktusok kezelésében

A konfliktus *mindenfajta általunk kialakított emberi tevékenységben és ... mind a két fél számára elfogadható legyen, és ebből jön létre a szintézis, a megoldás. ... Carl Rogers* nevéhez fűződik a nondirektív tanácsadási módszer megalapozása az értő figyelem módszerének kidolgozása. Úgy kell a kapcsolatot tekinteni, hogy a „Te” és „Én” olyan kapcsolatban legyen, ahol a felek egymást nagyra értékelik és

meg akarják tartani. A két személynek saját igényei vannak, amelyeket joguk van kielégíteni.

Ha konfliktusba keverednek a felek, vállalják kötelezettséget, hogy megoldják anélkül, hogy bármelyikük megpróbálna a másik kárára felülkerekedni. Tiszteletben tartják jogukat az igényeik kielégítésére, de a sajátjukét is tisztelniük kell. Tehát mindig keresni kell mindkét félnek a megfelelő megoldásokat. Mindkét fél igényeinek teljesülnie kell. Ha értő figyelemmel hallgatják egymást az embereke, azzal kizárják annak esélyét, hogy a figyelmetlenségből alakuljon ki konfliktus. Ha már kialakult konfliktus van, akkor segít az empatikus megértés kinyilvánításában, és a konfliktus helyzet mielőbbi megoldásában. Ha probléma alakul ki az *értő figyelem* segíti, hogy a másik fél megtalálja a saját megoldását. Tiszteletben kell tartani a másik a jogát a saját meggyőződéshez és értékekhez, még ha különböznek is ezek egymástól. Ha konfliktus alakul ki 2 ember között, vállalni kell a kötelezettséget, hogy megoldják anélkül, hogy bármelyikük megpróbálna a másik kárára felülkerekedni. Mindig keresni kell a mindkét fél számára megfelelő megoldásokat. Mindkettőjüknek nyerni kell. Végezetül néhány gyakorlati jó tanács az értő figyelemmel való konfliktus megoldáshoz:

- Meg kell tanulni, hogy hogyan és mikor hallgasd meg a partnert.
- Meg kell tanulnod egy speciális módon beszélni és, hogy mikor alkalmazd azt.
- Meg kell tanulni úgy kezelni a konfliktust, hogy egyik se végződjön haraggal.

- Nyílt párbeszédet kell kezdeményezni és fenntartani a számodra fontos személyekkel
- Ha értő figyelemmel hallgatjuk embertársunkat, azzal kizárjuk annak esélyét, hogy a mi hibánkból alakuljon ki konfliktus.
- Ha már kialakult konfliktus van, akkor segít az empatikus megértés kinyilvánításában, és a konfliktus helyzet mielőbbi megoldásában

Rövid stressz kérdőív

Sokat túlórázom	Igen	Nem
Erősen koncentrálok	Igen	Nem
Képtelen vagyok másoknak átadni a feladataimból	Igen	Nem
Úgy érzem, feladataimat mindig tökéletesen kell megoldanom	Igen	Nem
Gyorsan beszélek, járok és (vagy) vezetek	Igen	Nem
Gyakran szorít az idő	Igen	Nem
Erős bennem a versenyszellem	Igen	Nem
Ritkán vagyok boldog és elégedett	Igen	Nem
Úgy érzem, nem én irányítom az életemet	Igen	Nem
Gyakran kockáztatok	Igen	Nem
Gyakran érzem úgy, hogy nincs, aki segítsen	Igen	Nem
Nehezemre esik, hogy kiálljak magamért	Igen	Nem
Úgy érzem, mások kihasználnak	Igen	Nem
Általában magamba fojtom a dühömet	Igen	Nem
Ha boldogtalan vagyok, ritkán mondom el másoknak	Igen	Nem
Ha dühös leszek, később büntudatom támad miattam	Igen	Nem
Általában elrejtjem az érzéseimet	Igen	Nem
Igyekszem elkerülni a másokkal való konfliktust	Igen	Nem
Nehezemre esik másoktól szívességet kérni	Igen	Nem
Többnyire halogatom a nehéz döntések meghozatalát	Igen	Nem
Nehézségeim vannak az életritmusom irányításával	Igen	Nem
Úgy érzem, nincs elegendő tartalék	Igen	Nem
Mostanában gyakran szorongok	Igen	Nem
Előfordul, hogy úgy érzem, a stressz az idegeimre megy	Igen	Nem
Könnyebben felháborodok, mint általában	Igen	Nem
Gondjaim vannak az alvással	Igen	Nem

Az Igen válaszok összege:

0-6 Elhanyagolható stressz

7-10 Kisfokú stressz

11-15 Közepes fokú stressz

16-26 Jelentős stressz, stresszkezelő készségek elsajátítása
mindenképp javasol



A Debreceni Egyetem Mentálhigiénés és Esélyegyenlőségi Központjának szolgáltatásai

I. Mentálhigiénés szolgáltatások

2001. óta működik a Debreceni Egyetemen Mentálhigiénés Program, amely ebben az évben ünnepelte 10 éves fennállását.

- az egyéni segítségnyújtás révén a mentálhigiénés szolgáltatások különböző formáit alkalmazza (egyéni konzultáció, életvezetési tanácsadás)
- képzéseket, előadássorozatokat szervez és tart a családokkal foglalkozó szakemberek és érdeklődők számára,
- fogyatékossgal élő hallgatóknak nyújt szolgáltatásokat,
- munkanélküliek mentálhigiénés ellátása és foglalkoztatása,

Az egyetem 2010. decemberében Debreceni Egyetem Mentálhigiénés és Esélyegyenlőségi Központot adott át, amely fizikai és kommunikációs szempontból akadálymentesített. A Központ a Debreceni Egyetemen tanuló fogyatékossgal élő illetve a mentálhigiénés, pszichés problémákkal küzdő hallgatókat látja el.

Szolgáltatások:

- Mentálhigiénés, pszichológiai konzultáció
- Információnyújtás, tanácsadás, ügyintézés.
- Csoportos klub foglalkozások szervezése
- Készség- és képességfejlesztő tréningek megszervezése
- Közösségi, a kulturális és a szabadidős programok szervezése a szolgáltatásokat igénybe vevők számára
- Munkavállalást, munkavégzést, segítő szolgáltatások
- A Mozgó-Társ Buli segély Szolgálat a LOVARDA Egyetemi Kulturális és Konferencia Központban szerdánként megrendezésre kerülő „Campus Party” egyetemi bulikon.

II. Fogyatékossgal élő hallgatók támogatása

A Debreceni Egyetem komplex szolgáltatásokat nyújt a fogyatékossgal élő hallgatók számára. Az egyetem a Lelkierő Fiatalon a Fiatalokért Egyesülettel együttműködési megállapodást kötött, amely keretében az egyesület TámponT Támogató Szolgálatot hozott létre azzal a céllal, hogy szakszerű támogatást tudjon biztosítani a Debreceni Egyetemen fogyatékossgal élő hallgatók számára.

A Debreceni Egyetem Ford Transit típusú kisbuszt vásárolt a támogató szolgálat számára, amely teljes mértékben megfelel a törvényi előírásoknak és így a fogyatékossgal élő hallgatók szállítását ezzel a járművel tudjuk megoldani. Emellett speciális

segédeszközök kerültek beszerzésre, amelyek az egyenlő esélyű hozzáférést teszik lehetővé a közlekedésben és a kommunikációban. A szolgáltatások:

Személyi segítő szolgálat: Debrecen város és a Debreceni Egyetem közigazgatási területén élő fogyatékossgal élő hallgatók számára, szükség szerinti rendszerességgel.

Tanácsadás: fogyatékossgal élő hallgatók illetve hozzátartozójuk részére,

Szállító szolgálat: Debrecen város és a Debreceni Egyetem campusai között az igénybe vevők számára ingyenes

A Debreceni Egyetem hallgatói a Támogató Szolgálaton keresztül igénybe vehetik a személyszállítást, a fénymásolást, a nyomtatást, a spirálozást, a scannelést, a CD írást. Az akadálymentesen elérhető TámponT Irodában a munkatársak segítséget nyújtanak a tanulást segítő eszközök kölcsönzésében, a szabadidős klubokba való bekapcsolódásba, a rendezvényeken való részvételben, továbbá információt nyújtanak a mentálhigiénés, pszichológiai, szociális és egészségügyi szolgáltatásokról. A hallgatóknak lehetőségük van az egyetemi könyvtárban, Braille-írástú nyomtatás és digitalizálás igénybe vételére is.

A Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közalapítvány támogatásával fogyatékossgal élő hallgatók számára az országban elsőként jegyzetelő szolgálatot indított el az egyetem.

III. Az esélyegyenlőség elősegítése a Debreceni Egyetemen

Az Esélyegyenlőségi Terv célja, hogy a Debreceni Egyetem a foglalkoztatás valamennyi területén megelőzze a hátrányos megkülönböztetést és elősegítse egyes társadalmi csoportok tagjainak esélyegyenlőségét. 2010. december 15-én a szenátus által elfogadásra került 2011. január 1. - 2013. december 31. terjedő időszakra szóló Esélyegyenlőségi Terv.

Az Esélyegyenlőségi Terv megvalósításának éves tervét az esélyegyenlőségi akciótervet az Esélyegyenlőségi Bizottsága készít el, amelyet az egyetemi vezetés fogad el. Az akcióterv tartalmazza az intézmény előtt álló aktuális feladatokat illetve a megvalósításért felelős egységeket és a teljesítés határidejét.

A Szoptatást Támogató Nemzeti Bizottság által meghirdetett a WHO és az UNICEF ajánlása alapján a „Bababarát terület” címet szerzett az egyetemi könyvtár, ahol a kisgyermekes szülők megfelelően kialakított környezetben tudják ellátni gyermekeiket.

2010. február 24-én a Debreceni Egyetem és Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közalapítvány együttműködési megállapodást kötött az esélyegyenlőséggel kapcsolatos feladatok közös ellátásáról.

2011-ben az Országos Munkavédelmi és Munkaügyi Főfelügyelőség pályázati támogatásával „Komplex munkahelyi lelki egészségvédelmi program megvalósítása a Debreceni Egyetemen” címmel komplex program került beindításra.

2011-ben a Debreceni Egyetem nyerte el a kormány által meghirdetett családbarát munkahely címet, és az azzal járó anyagi elismerést és

ezzel jogosult lett egy éven keresztül, a következő pályázat eredményhirdetéséig a „Családbarát munkahely” cím használatára. A program célja olyan családbarát munkahelyek kialakítása és munkahelyi családbarát programok támogatása, amelyek elősegítik a munka és magánélet összeegyeztetését, a családi, magánéleti és munkahelyi kötelezettségek összehangolását.

A központ elérhetőségei:

Debreceni Egyetem Mentálhigiénés és Esélyegyenlőségi Központ

4032 Debrecen Poroszlay út 97.

Telefonszám: 52/518-627

E-mail: demek@unideb.hu

Honlap: www.lelkiero.unideb.hu

Mentálhigiénés Szolgáltató Irodák az egyetemi campusokon:

Debreceni Egyetem Agrár- és Gazdálkodástudományok

Centrum

Veres Péter Kollégium

4032 Debrecen Böszörményi u. 140.

Telefon: 52-508 444 / 88190

E - mail: fonaieniko@agr.unideb.hu

Egészségügyi Kar Nyíregyháza

4400 Nyíregyháza, Sóstói út 2-4.

Telefon: 42-598-225

E-mail: menta07@foh.unideb.hu

Felhasznált irodalom

- ARNOLD, J.; COOPER, L.C.; ROBERTSON, I.T. (1995) Minority groups at work, in: *Work Psychology*, Pitman Publishing, Great Britain, 85-102.
- ARONSON-PRATKANIS: A rábeszélőgép. AB OVO, Bp. 1992
- ATKINSON, R.L.; ATKINSON, R.C.; SMITH, E.E.; BEM, D.J. (1994). *Pszichológia*. Osiris - Századvég, Budapest.
- BARABÁS, K. (1997) A nemzet egészsége a nemzet legfőbb kincse. in: „Mert életem millió gyökerű”. *Egészségfejlesztés-Mentálhigiéne*. Szerk.: Benkő Zsuzsanna. JGYTF Kiadó, Szeged.
- BENKŐ, ZS. (1997) Az egészségfelfogás változása. Kísérlet az egészség és az egészségfejlesztés értelmezésére. in: „Mert életem millió gyökerű”. *Egészségfejlesztés-Mentálhigiéne*. Szerk.: Benkő Zsuzsanna. JGYTF Kiadó, Szeged.
- BUDA BÉLA: A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei. Animula Kiadó, Bp. 1994.
- DEMOGRÁFIAI ÉVKÖNYV (1999). Központi Statisztikai Hivatal.
- FREY, M. (1996). A nők munkaerőpiaci esélyegyenlőtlenségéről. In: *Társadalmi Szemle*, 1996/5 sz. 55-61.
- GOLEMAN, D. (1995). *Érzelmi intelligencia*. Háttér Kiadó, Budapest.
- GORDON, TH. (1987): T.E.T. A tanári eredményesség tanítása. Gondolat Kiadó, Budapest.
- GREINER, B. (1994). *Work Analysis Instrument to Identify*

- Így csináljuk mi (1997). Szöveggyűjtemény Kiadja: Egészségesebb Munkahelyekért Egyesület.
- IZSÓ, L. (1995). *A rendszer- és szoftver-ergonómia alapkérdései*. Oktatási segédanyag. BME, Ergonómia és Pszichológia Tanszék.
- Dr. JUHÁSZ, I.; Dr. MISKY, E.(1997) Szűrés-gondozás pályázat. in: *Így csináljuk mi* Szöveggyűjtemény.
- KAPÉS, ZS.; Dr. KAPRIELAN, T. (1997) A foglalkozás-egészségügy mint szolgáltatás -piaci viszonyok között, in: *Így csináljuk mi* Szöveggyűjtemény.
- KAUCSEK, GY.; SIMON P. (1997). *Szervezetpszichológia*. JPTE Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézete, Pécs. 75-93.
- KLEIN, S. (2000). *Munkapszichológia*. 2. kiad. Budapest: SHL, Hungary Kft.
- KLEIN BALÁZS – KLEIN SÁNDOR (2006): A szervezet lelke. EDGE 2000 Kiadó, Budapest.
- KOPP MÁRIA – SKRABSKI ÁRPÁD: Alkalmazott magatartástudomány – A megbirkózás egyéni és társadalmi stratégiái Corvinus Kiadó, Budapest, 1995.
- KORONKAI, B. (1995). *Tanítások tanítója*. Animula Könyvkiadó, Budapest.
- KULCSÁR, ZS. (1993). *Pszichoszomatika*, Kézirat, ELTE, BTK, Nemzeti Tankönyvkiadó. KULCSÁR, ZS. (1998). *Egészség és személyiség*. Oktatási segédanyag. ELTE, BTK, Pszichológia Szak.
- LAZARUS, R. S. (1977). Cognitive and coping processes in emotion. In: A. Monet; R.S.Lazarus (eds.).

Stress and coping. New York: Columbia University Press.

LAZARUS, R. S. (1993). Coping theory and research: Past, Present and Future. In: *Psychosomatic Medicine*, 55, 234-247.

LAZARUS, S.R.; DELONGIS, A. (1983) Psychological Stress and Coping in Aging, in: *American Psychologist*, 245-254.

LAZARUS, R. S.; FOLKMAN, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.

LOVAS ZSUZSA-HERCZOG MÁRIA: Mediáció, avagy A fájdalommentes konfliktuskezelés. –Múzsák Budapest, 1999.

MAKARA, P. (1994) Egészségvédelem Magyarországon: A kihívás természete. in: *Az egészségneveléstől az egészségfejlesztésig*. Szerk.: Benkő Zsuzsanna. JGYTF Kiadó, Szeged.

DR. MÉSZÁROS ATTILA: Konfliktuskezelés módszerei (segédlet EER MA szakos hallgatóknak)

NAGY, B. (1993). Nők a vezetésben. In: *Szociológiai Szemle*, 1993/3-4 sz.

OLÁH, A. (1994). *A megküzdés személyiség tényezői: A Pszichológiai Immunrendszer és mérésének módszere*. Kézirat. ELTE, BTK.

REMSBERG, B. – SAUNDERS, A. (2000): *Gyermekeink és a stressz*. Pont Kiadó, Budapest.

SÁRKÖZI, I. (1995). Munkahelyi szexuális zaklatás. In: *Nőszemély*, 1995/6-7.sz.

SELYE, J. (1983). *Stressz distressz nélkül*. Akadémiai Kiadó, Budapest.

TÓTH, O. (1995). Attitűdváltozások a női munkavállalás megítélésében, in: *Szociológiai Szemle*, 1995/1 sz.

WOLFGANG THIELKE - BERNDT ZUSCHLAG: *Mindennapjaink konfliktushelyzetei Hogyan kerüljük a konfliktusokat a munkahelyünkön és családjunkban?* Medicina Könyvkiadó Budapest 2009.