

# KONFLIKTUSVIZSGÁLATOK CIVIL SZERVEZETEK BEN

## CONFLICT SURVEYS IN CIVIL ORGANISATIONS

**DR. PIEROG ANITA tanársegéd**

DE Gazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

### **Abstract**

In my research I decided to examine the characteristic features of management in civil organizations. In this context, I touched upon the conflict conditions of these structures. When examining conflicts, I had the assumption that in case of an organization with such a widespread network of connections and so many interactions, many sources of conflicts can be identified. An examination of the conflict, because I considered important, since it seemed that these organisations operate at a high level of conflict. In civil activities and in society it often occurs that the participants give different responses to a given issue. The civil interpretation conveys the concept of diversity and different opinions. Even the existence of these organizations expresses disagreement. Thus, they convey conflicts in themselves since they often get into conflicts even with the state powers. These results show that the examined civil organizations have hardly any conflicts. The goal of my examination conflicts was to explore how strong the conflicts are between civil organizations and the participants of their system of relations. I examined which participants get into conflicts and the analysis of the entire sample shows that conflicts are not really characteristic of civil organizations. If conflicts happen to develop, they mainly develop between the civil organizations and the members, the civil society and the supervising organizations. However, the implementation of tasks causes interaction in each type of organizations and interactions generate conflicts. Thus, the low level of conflicts means a low level of activity. Based on the results of conflict examinations, I concluded that the rate of conflicts can be used as a parameter of civil activity in certain cases.

### **1. Bevezetés**

A civil szervezetek széles társadalmi kapcsolatokkal rendelkező struktúrák. Közvetlen környezetükkel az interakciók mindennaposak, azaz gyakoriak és a szervezet által megvalósítandó folyamatokra vonatkoznak. Számos kapcsolódási, együttműködési terület azonosítható be az önkormányzatokkal, más civil szervezetekkel. Ezen túlmenően működésük jellegéből adódóan gazdálkodó szervezetekkel, vállalkozásokkal, vállalatokkal, szakmai szervezetekkel, intézményekkel kell együtt működniük.

Konfliktusok akkor keletkeznek, mikor egy személy vagy csoport úgy érzi, hogy egy másik személy vagy csoport valamely fontos kérdésben kifejtett erőfeszítéseit meghiúsítja. Konfliktusban a felek saját érdekeik érvényesítésére törekedve a másik fél érdekeit sértik. Más szerzők valamely problémára adott eltérő megoldási javaslatként értelmezik.<sup>1</sup> Neubauser (1992) szerint konfliktus akkor keletkezik, ha legalább két, valamilyen kapcsolatban álló fél, szembe kerül egymással. A szemben állás oka a cselekvési tendenciák vagy magatartások összeegyeztethetlensége. Gordon (1989) szerint konfliktus akkor alakul ki, ha

két fél viselkedése akadályozza egyikük vagy másikuk igényének érvényesítését, vagy értékrendjük eltérő. Ternovszky (2000) konfliktus alatt két vagy több ember közötti egyet nem értést, feszültséget ért. Az irodalmi definíciók alapján a konfliktus véleményem szerint úgy értelmezhető, mint egy konkrét kérdésre adott eltérő válasz és annak magatartás, viselkedésbeli következménye. A konfliktusok a szervezeti élet elkerülhetetlen velejárói. A technológiai váltás, az új termék/szolgáltatás bevezetése vagy egyéb, környezeti tényezők szervezeti átalakítást igényelnek. A folyamat a munkakörök újrafogalmazásával, a hatáskörök átalakításával, a szervezet belső erőforrásainak újrafelosztásával jár. Ez nem megy az érdekek megsértése nélkül. A konfliktusok kialakulásában számos más tényező is közrejátszik. A szervezetek tevékenysége, mérete a bennük lejátszódó folyamatok. Ezek közül kiemelt szereppel bírhat a csoportviszonyok, csoportok a szervezetekben,<sup>2</sup> az emberi erőforrás menedzsment egyes területeinek eltérő értékelése,<sup>3</sup> az elvárások,<sup>4</sup> új belépők beillesztése,<sup>5</sup> generációs eltérések.<sup>6</sup> Ezekon kívül a megváltozott munkaképességű valamint fogyatékos személyek foglalkoztatása is okozhat konfliktusokat.<sup>7</sup>

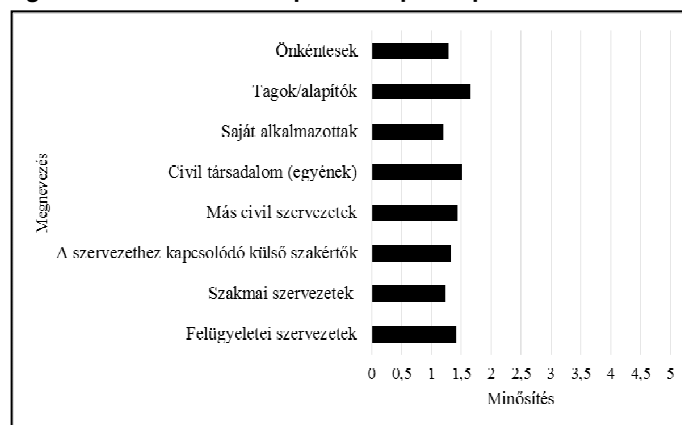
Maguk a konfliktusok, illetve kezelésük és megoldásuk is különféle erőket szabadítanak fel.<sup>8</sup> A civil tevékenységben, a társadalomban gyakran előfordul, hogy egy adott kérdésre eltérő válaszokat adnak a szereplők. Maga a civil értelmezés, fogalom is magában rejti a másságot, a másfajta véleményt. Magukban hordozzák a konfliktusosságot, mert gyakran szembe kerülhetnek a hatalommal is. Ezért is meglepőek a konfliktusra vonatkozó eredmények, melyek azt mutatják, hogy a civil szervezetek kevésbé érintettek konfliktusok által. Lehet, hogy ennek magyarázata az alacsony működési intenzitás, azaz nincs elég interakció? Vagy alkalmazkodóbbak a finanszírozási helyzet miatt? Egyszerűen csak kevesebb konfliktust vállalnak fel? Szervezeti oldalról megközelítve a problémát azt látjuk, hogy a struktúra kiépítettsége hiányos, alacsony a szervezetek formalizáltsága. Vezetési oldalról nézve pedig az tapasztalható, hogy bizonyos vezetési funkciókat ritkán, vagy egyáltalán nem alkalmaznak a civil szférában. A civil tevékenységek és az azt megvalósító szervezetek természetüknél fogva sokszor kerülnek összeütközésbe a hatalmi berendezkedéssel és struktúrákkal, gazdasági érdekekkel. Tehát tevékenységük konfliktusokat generál. Kutatási kérdésként merül fel, hogy ezek a szervezetek hogyan kezelik a konfliktusokat, milyen mértékben jelenik meg a tevékenységük folyamatában? Kutatásaim során ezekre a kérdésekre kerestem a választ.

Konfliktus vizsgálataimban azzal az előfeltételezéssel éltem, hogy az olyan szervezetek esetében, ahol ilyen széleskörű a kapcsolati háló, valamint a működéséből adódóan gyakoriak az interakciók sok konfliktusforrás definiálható. Ahhoz, hogy a felvetett kérdésekre jó válaszokat kapjak a problémát több oldalról is célszerű volt megvizsgálni. A konfliktus vizsgálataim célja annak feltárása, hogy a civilek működése során kialakult kapcsolatrendszerük szereplőivel hogyan alakul a konfliktusok erőssége. Mennyire jellemző a civil szervezetekre a konfliktusosság? Ezen túlmenően konkrétan minősítettem a megkérdezett vezetőkkel a konfliktusforrásokat az alapján, milyen mértékben generálnak konfliktust. Ebben a tanulmányban a civil szervezetek kapcsolati hálójának szereplőivel kialakuló konfliktusvizsgálatok eredményeit mutatom be. A kutatás a TÁMOP 4.2.4.A/2-11-1-2012-0001 Nemzeti Kiválóság Program című kiemelt projekt keretében zajlott. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

## 2. Konfliktus a különböző szereplőkkel

A többoldalú megközelítés első kérdéseként azt kutattam, hogy a vizsgált civil szervezeteknek kikkel vannak konfliktusaik. A vizsgálat során arra kerestem a választ, hogy a vezetők megítélése szerint a különböző szereplőkkel milyen mértékben jellemzőek konfliktusok. Ennél a kérdésnél azokat a lehetséges szereplőket adtam meg a válaszlehetőségek között, melyek jelen vannak a szervezetben, illetve a szervezet kapcsolatban áll velük. A vizsgálati eredményeket a *1. ábrán* ismertetem.

**1. ábra. A konfliktus lehetséges szereplőinek minősítése**  
**Figure 1. Qualification of potential participants in the conflict**

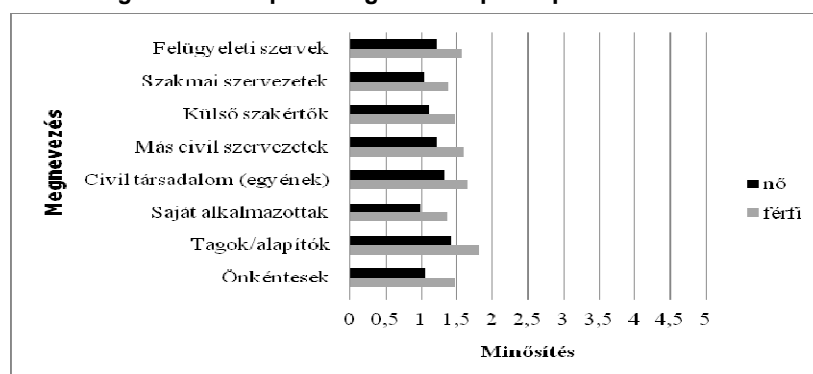


Forrás: Saját vizsgálatok, 2013.

N=282

Az eredmények azt mutatják, hogy alig fordul elő konfliktus a civilek és a velük kapcsolatban állók között a megkérdezett vezetők véleménye szerint. Ha mégis kialakul, akkor főként a tagokkal/alapítókkal (1,65), illetve a civil társadalom (egyének) tagjaival (1,51). A legkevésbé az alkalmazottakkal, az önkéntesekkel és szakmai szervezetekkel jellemző a konfliktus kialakulása. A válaszok minősítését kor illetve végzettség alapján is elemeztem és megállapítottam, hogy nincs szignifikáns különbség. A konfliktus lehetséges szereplőinek nemek szerinti megítélését a *2. ábra* mutatja be.

**2. ábra. A konfliktus szereplőinek nemek szerinti megítélése**  
**Figure 2. Perception of gender of participants in conflict**



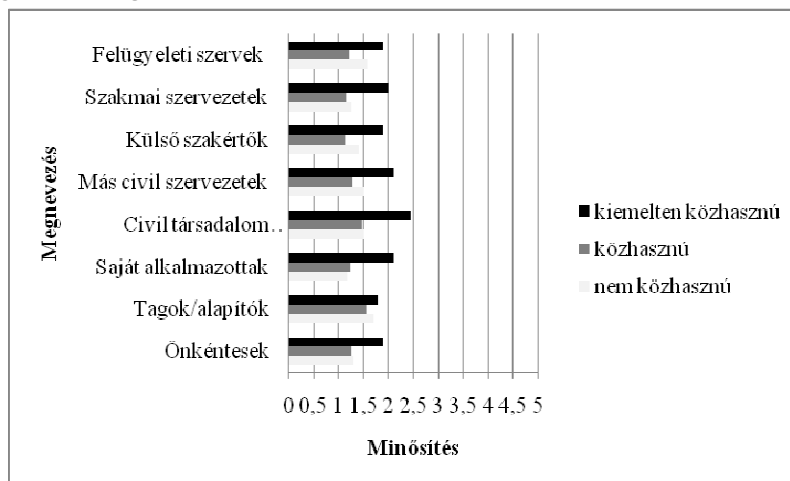
Forrás: Saját vizsgálatok, 2013.

N=282

A vizsgált szereplők konfliktusokban betöltött szerepét tendenciájában a férfiak és a nők azonosan értékelték. A nemek szerint vizsgálva a konfliktusban szereplőket a férfiak magasabb átlagokkal minősítik, mint a nők. Minden válaszlehetőség esetében szignifikáns a különbség.

A szervezeti paraméterek esetében is elvégeztem az összefüggés vizsgálatokat. A közhasznúsági státusz alapján a következőképp értékelik a lehetséges szereplőket (3. ábra). Az eredmények azt mutatják, hogy a kiemelten közhasznú szervezetek esetében a rangsor a civil társadalom, alkalmazottak, más civil szervezetek, külső szakértők, felügyeleti szervek, önkéntesek, tagok. Ennél a szervezeti paraméternél a legmagasabbak az átlagok. A közhasznú szervezetek minősítésében vannak a legkisebb átlagok. Kivétel ez alól a saját alkalmazottak válasz, mivel ezt a nem közhasznú szervezetek minősítették legalacsonyabb értékkel.

**3. ábra. A konfliktusban részt vevők közhasznúsági státusz szerinti megítélése**  
**Figure 3. Judgment in terms of charitable status in the conflict participants**



Forrás: Saját vizsgálatok, 2013.

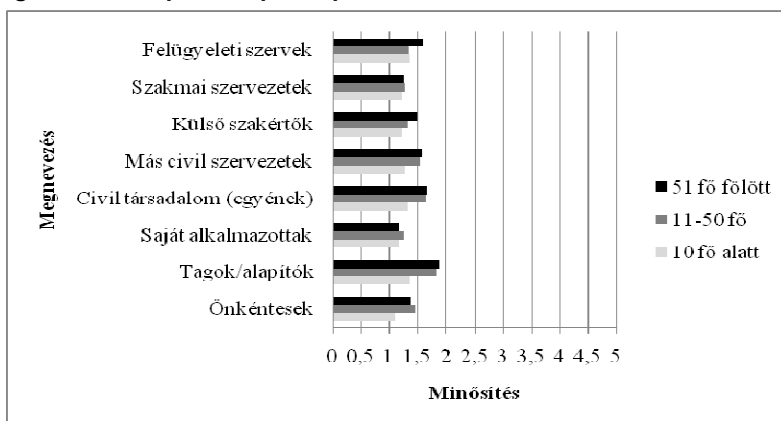
N=282

Az összefüggés vizsgálatok alapján megállapítható, hogy a szakmai szervezetek, külső szakértők, valamint a saját alkalmazottak esetében van szignifikáns különbség. A továbbiakban értékpárokat alkotva vizsgáltam, mely csoportok között van eltérés. A közhasznúsági fokozat és a válaszok között mind a három kategória között elvégeztem a vizsgálatokat. A külső szakértők válasz esetében megállapítható, hogy szignifikáns különbség van a nem közhasznú és kiemelten közhasznú, valamint a közhasznú és kiemelten közhasznú csoportok között. A „szakmai szervezetek” vizsgálata során szignifikáns különbséget mutattam ki a közhasznú és kiemelten közhasznú, valamint a nem közhasznú és kiemelten közhasznú csoportok között. Míg az alkalmazottakra vonatkozó eredmények szerint a nem közhasznú és kiemelten közhasznú és a közhasznú kiemelten közhasznú csoportok között van szignifikáns különbség.

A szervezetek méreteinek elemzésével azt vizsgáltam, hogyan ítélik meg az interjúalanyok a konfliktusok szereplőit. Az erre vonatkozó eredményeket a 4. ábra mutatja be.

#### 4. ábra. A szereplők megítélése a taglétszám alapján

Figure 4. Perception of participant of based on the number of members



Forrás: Saját vizsgálatok, 2013.

N=282

Az eredmények alapján megállapítható, hogy a taglétszám növekedésével a tagok/alapítók konfliktusosságának átlaga növekszik, a különbség szignifikáns. A további vizsgálatok alapján megállapítható, hogy a 10 fő alatti és 11–50 fő közötti, valamint a 10 fő alatti és 51 feletti létszámmal rendelkező szervezetek válaszainál van statisztikailag is igazolható különbség.

Azt vizsgálva, hogy konfliktusok milyen szereplőkkel alakulnak ki a teljes mintán végzett elemzések alapján megállapítható, hogy nem igazán jellemző a konfliktus. Amennyiben mégis kialakul, akkor főként a szervezeti tagokkal, a civil társadalommal, valamint a felügyeleti szervekkel. A válaszadók jellemzői alapján vizsgálva az a megállapítás tehető, hogy az interjúalanyok neme és a válaszlehetőségek mindegyike között szignifikáns különbség mutatkozik. Kimutattam, hogy a férfiak magasabb átlagértékekkel minősítették a szereplők konfliktusosságát, mint a nők. De a két nem értékelése tendenciájában azonos. A szervezeti paraméterek esetében a közhasznúsági fokozat alapján a szakmai szervezetek, a külső szakértők és a saját alkalmazottak válaszlehetőség esetében mutatkozik szignifikáns különbség. A szervezetek méretét alapul vevő elemzések alapján a tagok/alapítók válaszlehetőség esetében mutatkozott szignifikáns különbség. Ez azzal magyarázható, hogy minél több ember vesz részt egy adott feladat megvalósításában, több személyiség, érték, érdek, annál több az interakció, annál könnyebben alakulhatnak ki konfliktusok.

### 3. Összegzés

A konfliktus vizsgálatát azért tartottam fontosnak, mivel úgy véltem, hogy ezek a szervezetek magas konfliktus szinttel működnek. Ezt azzal magyarázom, hogy maga a civil fogalom magában hordozza a konfliktusosságot. A civil szervezetek konfliktusviszonyait elemezve a kapott eredmények alapján megállapítható, hogy az általam vizsgált szervezetekre alacsony szinten jellemző a konfliktus. A feladatmegvalósítás azonban minden szervezet típusban interakciókkal jár és az interakciók konfliktusokat generálnak. Azt vizsgálva, hogy konfliktusok milyen szereplőkkel alakulnak ki a teljes mintán végzett elemzések alapján megállapítható, hogy nem igazán jellemző a konfliktus. Amennyiben mégis kialakul akkor főként a szervezeti tagokkal, a civil társadalommal, valamint a felügyeleti szervekkel. Tehát az alacsony konfliktus szint, alacsony aktivitásra is utalhat egyben. Más kutatási eredményeim is, mint például a szervezetek elérhetősége, alacsony bevétel, ala-

cseny aktivitásra utalnak. Ezen eredmények alapján értelmezhető a civilek esetében az inaktivitás állapota és az „alvó” szervezetek létezésének oka, célja, értelme. Az „alvó” civil szervezetek pusztán létükkel képviselik a vállalt feladataikat. A civil aktivitás nehezen vizsgálható és még nehezebben mérhető, leginkább csak közvetett módszerek alkalmazhatóak erre. A konfliktusvizsgálatok eredményei alapján arra a megállapításra jutottam, hogy a civil aktivitás paraméteréül bizonyos esetekben jól használható a konfliktusosság mértéke.

### Jegyzetek

1. Berde Cs.–Dienesné K. E.–Bilanics Á. (2000): Humánmenedzsment. Nyíregyházi Főiskola Nyomdája, Nyíregyháza. 93. p.
2. Szabados Gy. N. (2008): Managerial aspects of operating performance groups in agriculture. *Agrártudományi Közlemények = Acta Agraria Debreceniensis* 28: pp. 43–46.
3. Gergely É.–Dienesné K. E. (2011): Az emberi erőforrás menedzsment egyes területeinek rangsora a szervezetekben. *Munkaügyi Szemle* pp. 43–50.
4. Juhász Cs.–Vántus A. (2012): Humánerőforrások elvárás vizsgálata különböző ágazatokban. *Közép-Európai Közlemények* 18–19. pp. 225–236.
5. Móré M. (2012): A munkahelyi beillesztés gyakorlata az egyén megközelítésében. *A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei* 10. pp. 159–168.
6. Kozák A.–Móré M.–Bányai G. (2011): Nehezítik-e a generációs konfliktusok a munkahelyi beilleszkedést az USA-ban? In: *Társadalomtudományi tanulmányok. Debreceni Egyetemi Kiadó, Debrecen*, p. 79–84.
7. Dajnoki, K. (2011): Conflict treatment in the equal employment opportunity human resource management. *Acta Scientiarum Socialium* XXXIII. pp. 77–85.
8. Dajnoki K. (2007): Konfliktus. In: Berde Cs.–Dajnoki K. (szerk.): *EsélyEgyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment. Campus Kiadó. Debrecen.*

### Felhasznált irodalom

- Berde Cs.–Dienesné K. E.–Bilanics Á. (2000): Humánmenedzsment. Nyíregyházi Főiskola Nyomdája, Nyíregyháza. 93. p.
- Dajnoki K. (2007): Konfliktus. In: Berde Cs.–Dajnoki K. (szerk.): *EsélyEgyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment. Campus Kiadó. Debrecen.*
- Dajnoki, K. (2011): Conflict treatment in the equal employment opportunity human resource management. *Acta Scientiarum Socialium* XXXIII. pp. 77–85.
- Gergely É.–Dienesné K. E. (2011): Az emberi erőforrás menedzsment egyes területeinek rangsora a szervezetekben. *Munkaügyi Szemle* pp. 43–50.
- Gordon, Th. (1989, 1994): T. E. T. A tanári hatékonyság fejlesztése. Gondolat Kiadó, Budapest.
- Juhász Cs.–Vántus A. (2012): Humánerőforrások elvárás vizsgálata különböző ágazatokban. *Közép-Európai Közlemények* 18–19. pp. 225–236.
- Kozák A.–Móré M.–Bányai G. (2011): Nehezítik-e a generációs konfliktusok a munkahelyi beilleszkedést az USA-ban? In: *Társadalomtudományi tanulmányok. Debreceni Egyetemi Kiadó, Debrecen*, p. 79–84.
- Móré M. (2012): A munkahelyi beillesztés gyakorlata az egyén megközelítésében. *A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei* 10. pp. 159–168.
- Neubauer, W. (1992): Zur Begriffbestimmung von Konflikt. In: Gampe, H.–Neubauer, W.–Knapp, R.: *Konflikte in der Schule. Möglichkeiten und Grenzen kooperativer Entscheidungsfindung. Luchterhand Verlag, Neuwied, Kriftel, Berlin.*
- Szabados Gy. N. (2008): Managerial aspects of operating performance groups in agriculture. *Agrártudományi Közlemények = Acta Agraria Debreceniensis* 28: pp. 43–46.
- Ternovszky F. (2000): Nemzetközi vezetési és szervezési ismeretek. Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest.