

Péntek Borbála¹

Konfliktuskezelés a nonprofit szférában. Egy szociális szolgáltatásokat nyújtó szervezet konfliktuskezelési gyakorlatának feltérképezése

Kivonat

Jelen tanulmány szociális szolgáltatásokat nyújtó szervezetek főbb konfliktusainak okait és típusait vizsgálja félig strukturált interjúk által. Egy romániai nonprofit szervezet székhelyén dolgozó tíz alkalmazottal készült mélyinterjúkkal, valamint a civil szervezetek főbb kihívásaira irányuló tanulmányok konzultálásával arra igyekeztem választ keresni, hogyan befolyásolják a munkahelyi konfliktusok a nonprofit szervezeteket, hogyan kezelik az alkalmazottak a nézeteltéréseiket, valamint milyen típusú konfliktusok fordulnak elő leggyakrabban a civil szférában dolgozók körében. A szervezeten belül négy vezető pozíciót betöltő személlyel, két koordinátorral és a végrehajtó csapat tagjával készült mélyinterjú. Ezen interjúk alapján kiderült, a konfliktusok gyökerei a humánerőforrás-résztleg túlterheltségében, a munkahelyi motiválás hiányában és az intézményi döntések átláthatatlanságában találhatók. Ezeket a problémákat a vizsgált szervezet esetében nagymértékben a forráshiány okozza. Ugyanakkor a bizonytalanság, pénzügyi terhek és a finanszírozási projektek végrehajtásával kapcsolatos bürokrácia ellenére is sikeresek a célcsoportokat érintő tevékenységek, az alkalmazottak visszajelzései alapján a célcsoportok reakciója nagy motiválóerő, amelynek segítségével könnyebben átvészeltetőek a belső konfliktusok is.

Kulcsszavak: konfliktus, humán erőforrások, döntéshozás, teljesítmény, következmények, alkalmazottak perspektívája

Abstract. Conflict Management in the Non-profit Sphere. Mapping the Conflict Management Practices of an Organization Providing Social Services

The present study, which focuses on conflict analysis and management, examines the causes and types of major conflicts in social service organizations through semi-structured interviews. Through in-depth interviews with ten employees at a Romanian nonprofit organization's headquarters and by consulting on studies of key challenges of Romanian NGOs, I sought to find answers to how workplace conflicts affect nonprofits, how employees handle disagreements, and what types of conflicts are most common among employees of civil society organizations. In-depth interviews were conducted with four executives, two coordinators, and four members of the executive teams within the organization. Based on these interviews, it was revealed that the roots of the conflicts lie in the overload of bureaucratic tasks in the human resource department, the lack of motivation in the workplace and the lack of transparency of institutional decisions. These problems are most likely caused by the lack of resources in non-profit organizations in Romania. At the same time, despite the uncertainty,

¹ Doktorandusz, BBTE Kommunikáció, Közkapcsolatok és Reklám Doktori Iskola.
E-mail: pentek.borbala@fspac.ro

financial burden and bureaucracy related to the implementation of funding projects, the activities affecting the target groups are successful and based on the feedback of the employees, the reactions of the target groups are a great motivating force.

Keywords: conflict, human resources, decision-making, performance, consequences, employee perspective

Cikkre való hivatkozás / How to cite this article

Péntek Borbála (2020). Konfliktuskezelés a nonprofit szférában. Egy szociális szolgáltatásokat nyújtó szervezet konfliktuskezelési gyakorlatának feltérképezése. *Erdélyi Társadalom*, 18(2), 37–49. <https://doi.org/10.17177/77171.247>

A tanulmány ingyenesen letölthető a CEEOL-ról: <https://www.ceeol.com/search/journal-detail?id=928> és a GESIS adatbázisából: <http://www.da-ra.de/dara/search?lang=en&mdlang=en>.

ELMÉLETI KERET

A szervezeti konfliktus fogalma

Mielőtt a vizsgált szervezet konfliktusait elemeznénk, fontos pontosan meghatározni, mit jelent a szervezeti konfliktus. Schellenberg a konfliktust úgy határozta meg, mint *egyének és csoportok közötti ellentétet, mely eltérő érdekek, magatartások vagy identitások okoznak*. A konfliktus egy gyakori folyamat, mely valamilyen változást eredményez, ám nem minden esetben negatív (Schellenberg, 1996).

Szervezeti konfliktus vagy munkahelyi konfliktus akkor alakul ki, mikor az alkalmazottak/vezetők között jelennek meg eltérő érdekek vagy magatartások: ez, a szervezet felépítésétől függetlenül lehet személyek közötti (két, ugyanazon a részlegen tevékenykedő személy között; jó példa a felettes és alkalmazott közötti konfliktus), csoportok közötti (két munkahelyi részleg közötti eltérő érdekek, magatartások vagy identitások), csoporton belüli (alcsoportok közötti konfliktus) vagy akár személyen belüli (akkor alakulhat ki, ha a személyes érdekek, célkitűzések nagyban különböznek a szervezeti érdekektől).

A szakirodalomban a szervezeti konfliktusok fő forrásainak a szűkös erőforrásokat, a célkitűzések összeférhetetlenségét, az alkalmazottak személyiségbeli különbségeit, a kommunikáció nehézségeit, a feladatok egymástól való függőségét (melyek komoly együttműködést igényelnek), illetve a szervezeti struktúrát említik (Mustafa és mtsai., 2019).

A szervezeti konfliktusokra vonatkozóan három különféle nézet létezik, ezek egy-egy bizonyos történelmi korszak hozadékai: a hagyományos nézet, az emberi kapcsolatok nézete és az interakcionista nézet (Turkalj és mtsai., 2008). A 30-as és 40-es évekből eredő, a vizsgált tárgyra vonatkozó hagyományos nézet szerint a konfliktus minden körülmények között káros, csak negatív hatásokkal jár, és ezért el kell kerülni. Ebben az időszakban konfliktusok okát a kommunikációs zavarokban, a rossz vezetésben vagy a bizalom hiányában látták. Az 1940-es évek végétől az 1970-es évekig az emberi kapcsolatok nézete volt a legnépszerűbb: ez az új perspektíva a konfliktusnak mint természetes jelenségnek az elfogadására összpontosított, azaz arra, hogy bizonyos esetekben a konfliktus akár hasznos is lehet a szervezet számára. A jelen kori,

interakcionista megközelítés az innováció és a kreativitás kibontakozásának eszközeiként tekint a konfliktusokra. Azt állítja, hogy a konfliktusok minimális szintje előnyös a szervezet számára, mivel fenntartja az önértékelést és -kritikát és az egészséges versenyszellemet. Természetesen nem minden konfliktus jótékony hatású, és továbbra is szükség van a viták tisztázására: léteznek funkcionális és diszfunkcionális (negatív és káros) konfliktusok is.

Funkcionális konfliktusokról akkor beszélhetünk, ha az adott konfliktus összhangban van a szervezeti célokkal és konstruktív az elvégzendő feladatok tekintetében is. Az ilyen típusú konfliktusok növelik a munkahelyi teljesítményt és az alkalmazottak problémamegoldó képességét. Ezzel szemben a diszfunkcionális konfliktusok teljesítmény- és motivációcsökkenéshez vezetnek, valamint akadályozzák a kommunikáció folyamatát a szervezeten belül.

Nem minden funkcionális vagy akár diszfunkcionális konfliktust kell azonos módon kezelni, ezért jó, ha megoldások keresésekor megkülönböztethetjük egymástól a feladatbeli, a kapcsolatbeli és a folyamatok közötti konfliktusokat (Wheelan, 2005).

A feladatbeli konfliktusok a célkitűzések, új felvetések, javasolt projektek kapcsán fennálló véleménykülönbségeket foglalják magukba (Wheelan, 2009). Ez sok esetben funkcionális, jótékony konfliktus lehet, mely elősegíti a kreativitást. A kapcsolati konfliktusok a személyes, nem pedig a munkával kapcsolatos nézeteltéréseket jelentik, ezért diszfunkcionálisak és negatívan hatnak a teljesítményre. A folyamatkonfliktusok a feladatok kiosztásával, az alkalmazottak felelősségének meghatározásával kapcsolatos kérdéseket foglalják magukba. Ezen típusú konfliktusok elsősorban arra összpontosítanak, hogy hogyan kell elvégezni a munkát; diszfunkcionálisnak tekintik, mivel elvonja a szervezet tagjainak figyelmét attól, hogy magára a feladat megoldására összpontosítsanak, és hatalmi harchoz vezet, ami kapcsolati összeütközéseket eredményezhet.

A fentiekből kiderül, hogy a konfliktus nem feltétlenül ártó, és tulajdonképpen növelheti az alkalmazottak teljesítményét. Empirikus kutatások bizonyították, hogy a teljesítmény növekszik olyan esetekben, ahol fellelhetőek kisebb konfliktusok a munka során, ellentétben azokkal a csoportokkal, melynek tagjai között nincs véleménybeli és látásmódbeli nézeteltérés (Rahim, 2017). A teljesítmény és a konfliktus közötti kapcsolatot megjelenítő modell az invertált U modell, amelyet eredetileg Robert M. Yerkes és John Dillingham Dodson pszichológusok hoztak létre (ismerteti Hancock & Ganey, 2003). Az eredeti modell az izgalom (nyomás) és a teljesítmény kapcsolatára összpontosított, ám ezt már sokszor használták a konfliktuskezelésben.

E modell szerint az alacsony színvonalú munkavégzés akkor fordul elő, ha túl alacsony vagy túl magas a konfliktusszint. Az optimális teljesítmény mérsékelt konfliktusok esetén érhető el.

Romániai nonprofit szervezetek kihívásai

A társadalmi szükségletek formális ellátása három szektor (piaci, állami, nonprofit) együttműködésével valósul meg: a nonprofit szektor úgy működik együtt a másik kettővel, hogy olyan funkciókat vesz át, melyeket az állami vagy a piaci szektor nem, vagy csak részben lát el (Kiss, 2010). Így a nonprofit és az állami szférát szoros együttműködés jellemzi romániai szinten is, hiszen az országban a törvénykezés lehetővé teszi, hogy az állam mellett és az állami szolgáltatásokat kiegészítve a nonprofit szervezetek is hozzájáruljanak a társadalmi szükségletek ellátásához különböző szociális szolgáltatások által. Ily módon (a társadalmi szolidaritás elve alapján) ezek a szervezetek segítséget és védelmet nyújtanak a – különböző módon – hátrányos

társadalmi helyzetbe került személyeknek vagy csoportoknak. A romániai törvénykezés (292/2011 törvény, 6. cikk) a hátrányos helyzetű csoportokat a következőképpen határozza meg: olyan egyének vagy családok, akik esetében fennáll a veszélye, hogy elveszítik a mindennapi megélhetés biztosítására való képességüket, valamilyen betegség, drog- vagy alkoholfüggőség, fogyatékoság, szegénység vagy más olyan helyzet következtében, mely gazdasági és társadalmi kiszolgáltatottsághoz vezethet.

Az állam és a nonprofit szervezetek együttműködésének fő módja az állami akkreditáció, mely által az állam felügyeli a szociális szolgáltatásokat, melyeket a nonprofit szervezetek nyújtanak, és részben finanszírozza is azokat. Az akkreditáción kívül az országos, regionális vagy helyi pályázati rendszer is állami finanszírozást jelenthet a nonprofit szervezeteknek.

A romániai civil szervezetek egyik legátfogóbb profilját a Civil Társadalom Fejlesztési Alapítvány készítette 2017-ben (Kivu és mtsai., 2016), s bár a szervezetekben tapasztalt konfliktusokról nem esik szó, a civil szférát befolyásoló külső tényezőket részletesen feltérképezte a tanulmány. Eszerint a nonprofit szervezetek legnagyobb kihívásai: a pénzügyi instabilitás (ez tükröződik az alkalmazottak felvételével kapcsolódó döntésekben, ebből kifolyólag a munkaadók elvárásaiban, valamint a magas munkaerő-vándorlásban), a projektről projektre való túlélés és strukturálatlan belső irányítás.

A belső vezetés és a kommunikáció vonatkozásában a tanulmány arra a következtetésre jutott, hogy nonprofit szervezetekben az alkalmazottakkal csak határidő- és feladatorientált kérdésekben konzultálnak, ők nem vesznek részt a stratégiai tervezésben, ami az átláthatóság hiányához vezet: az alkalmazottak ilyen körülmények között nem azonosulnak a stratégiával, és nem feltétlenül tudatosítják azt a közös célt, ami összefogná a szervezetet. Ezenkívül a pénzügyi instabilitás miatt a nonprofit szervezetek állandóan „túlélési üzemmódban” vannak, ami azt jelenti, hogy a közép- és hosszú távú célok gyakorlatilag nincsenek kidolgozva, vagy ha igen, az anyagi források hiányában ezek a célok gyakran változnak.

Mindezen külső tényezők nagyban befolyásolhatják a romániai nonprofit szervezetekben tapasztalt konfliktusok gyakoriságát és típusait.

KUTATÁSI KÉRDÉSEK ÉS MÓDSZERTAN

A kutatás célja az volt, hogy feltérképezsem, és a romániai nonprofit szervezetek helyzetének kontextusába helyezzem a munkahelyi konfliktusokat egy szociális szolgáltatásokat nyújtó nonprofit szervezet példáján keresztül, kvalitatív módszert alkalmazva. A kutatás a konfliktusok típusait, főbb okait és az azokra való reakciókat tárta fel mélyinterjúkon keresztül, a szakirodalmi áttekintés által pedig igyekeztem feltérképezni a romániai nonprofitok főbb kihívásait.

A legfőbb kutatási kérdések tehát a következők:

- Milyen típusú konfliktusok tapasztalhatók a szociális szolgáltatásokat nyújtó nem kormányzati szervezetekben?
- Mi okozza ezeket a konfliktusokat?
- Hogyan kezelik az alkalmazottak és a vezetők ezeket a konfliktusokat?
- Hogyan illeszkednek a kutatásban vizsgált szervezetben tapasztalt konfliktusok, ezek okai a romániai nonprofit szervezeti kontextushoz?

Félig strukturált interjúkra alapozva igyekeztem megválaszolni ezeket a kérdéseket: egy nem kormányzati, szociális szolgáltatásokat nyújtó szervezet alkalmazottaival készítettem egyéni mélyinterjúkat. A téma érzékenysége miatt a mélyinterjú módszerét választottam az adatgyűjtéshez: ezáltal nyugodtabb légkört sikerült teremteni, egy beszélgetés alakult ki a válaszadókkal, a nyitott kérdések által pedig sokkal mélyebben és átfogóbban lehetett körüljárni a konfliktusok témáját a szervezetben, mint például egy strukturált kérdőív esetében.

Tíz félig strukturált interjú által vizsgáltam a kutatási kérdéseket. Az interjúk elemzésének szempontjai a következők voltak:

- a szervezeti konfliktusok típusai,
- a szervezeti konfliktusok okai,
- az alkalmazottak hozzáállása a munkahelyi konfliktusokhoz,
- a konfliktusok kezelése, azokra való reagálás az alkalmazottak körében,
- a konfliktusok kezelésére fordított idő,
- a konfliktusok megoszlása a Pondy-féle modell szakaszai szerint,
- a szervezeti értékek megértése, illetve az azokkal való azonosulás az alkalmazottak körében,
- a munkahelyi szerepkörök és ezzel kapcsolatos vélemények,
- az egyéni és szervezeti célok közötti kapcsolat.

Az interjú négy részből állt:

- általános kérdések (mennyi ideje aktív a szervezetben, milyen munkakörben dolgoznak, terepmunkával vagy irodai munkával foglalkoznak),
- egyéni és szervezeti identitás (szervezeti értékek és az ezekkel való azonosulás),
- a konfliktusok megfigyelése a szervezetben (hogyan értékelik a munkatársak a szervezetben betöltött szerepüket),
- reakció a szervezeten belüli konfliktusokra (melyek a leggyakoribb konfliktustípusok, mi-ben látják ezek okait, megnyilvánulnak vagy lappanganak-e ezen konfliktusok, mennyi időt töltenek konfliktuskezeléssel, hány nézeteltérést sikerül sikeresen megoldani).

A kutatás jellege feltáró: egyrészt egy általános képet szerettem volna kapni arról, hogy melyek a fő jellemzői és okai a munkahelyi konfliktusoknak egy nonprofit szervezet esetében, másrészt igyekeztem a nonprofit szervezetek konfliktusokhoz való hozzáállását és konfliktuskezelési szokásait a romániai civil szféra kontextusába helyezni. Emellett azt is igyekeztem bemutatni, hogy ebben a kontextusban hogyan viszonyulnak a konfliktusokhoz a civil szférában dolgozók.

A kutatás kvalitatív, induktív logika mentén halad, a kutatási kérdések mentén az egyéni nézőpontok, szubjektív vélemények, értékrendek megismerése által mélyebb betekintést nyertem a konfliktusok fő okaiba és az alkalmazottak konfliktushelyzetben megmutató reakcióiba.

A VIZSGÁLT SZERVEZET PROFILJA

A vizsgált szervezet hátrányos helyzetű erdélyi személyek támogatásával foglalkozik. Célcsoportjai sokfélék, mind földrajzilag (a szervezet Erdély több településén nyújt különféle szociális alapszolgáltatásokat), mind hátrányos helyzet szempontjából (a szervezet profiljába tartozik az

idősek, betegek, gyermekek megsegítése is). A szervezet célja, hogy kedvezményezettjeik nemtől, kortól, nemzetiségtől vagy vallási hovatartozástól függetlenül olyan szociális szolgáltatásokhoz juthassanak, amelyek által leginkább javíthatják életminőségüket. A szervezet fő tevékenysége a beteggondozás, a szociálisan hátrányos helyzetű gyerekek felzárkóztatása az oktatásban, illetve az idősgondozás.

A FÉLIG STRUKTURÁLT INTERJÚ EREDMÉNYEI

A válaszadók profilja

Az interjúk a szervezet székhelyén dolgozó alkalmazottakkal készültek, a terepmunkát végző alkalmazottak közül azok válaszoltak a kérdésekre, akik napi szinten látogatták a székhelyet. A kutatás elvégzésekor a szervezetben tizennégy fő dolgozott a székhelyen állandó jelleggel, illetve nyolc fő végzett terepmunkát úgy, hogy napi szinten felkereste a székhelyet.

A tíz válaszadóból öten több mint öt éve dolgoznak a csapatban, két alkalmazott három-négy éven át dolgozott a szervezetnél, az egyikük egy-két éve, két interjúalany pedig kevesebb mint egy éve dolgozik ott.

A munkakörök szempontjából az interjúalanyok három kategóriára oszthatók:

a) Vezetői csapat: ők a döntéshozók, ők rendelkeznek a szervezetben a legtöbb vezetői tapasztalattal, és az ő felelőségük a stratégiai döntések meghozatala, de projektalapon, illetve szükség esetén más feladatkörhöz tartozó munkákat is elvégeznek. A vezetői csapatból négy ember válaszolt a kérdésekre.

b) Koordinációs csoport: két menedzser válaszolt a kérdéseimre, akik a két, terepmunkát végző csapatot koordinálják.

c) Végrehajtó csapat: ők nem csak a központban dolgoznak, hanem más településeken terepmunkát is végeznek, hogy segítsék a célcsoportokat. Emellett projektalapon, illetve szükség esetén adminisztratív munkát is végeznek. A végrehajtó csoportból négy ember válaszolt a kérdésekre.

Az adatok elemzése

A konfliktusok típusai

Amikor a leggyakrabban tapasztalt konfliktusokról volt szó, szinte minden résztvevő (nyolc) megemlítette, hogy a szervezetben a feladatok egyenetlenül oszlanak meg. *„Néhány olyan személyt, aki lelkesebb vagy megbízhatóbb, több és több feladattal bíznak meg, míg másokat egyre kevesebbel”* (koordinációs csapat tagjának válasza); *„egyesek a legegyszerűbb projekteket kapják, mások pedig a legbonyolultabb feladatokkal terhelik túl magukat”* (végrehajtó csapat tagjának válasza); *„sok a konfliktus a feladatok ütemezése és szétosztása miatt”* (végrehajtó csapat egy másik tagjának válasza).

Öt ember gondolta úgy, hogy a tervek gyorsan változnak és a utasítások ellentmondásosak, ami a határidők be nem tartásához vezet, és ezek a kérdések összetett konfliktusokat okoznak a kollégák és felügyelőik között. Négy ember csupán megemlítette, hogy számos konfliktusba ütköztek a kollégáikkal, de nem részletezték a konfliktusok típusát.

Egyéb okok, amelyeket egy-egy személy említett: a csoport bevonásának hiánya olyan esetekben, amelyek nem kifejezetten az ő feladatuk (a felső vezetés egyik tagja); a fizetésekkel kapcsolatos konfliktusok (a végrehajtó csoport egyik tagja); a vezetőség visszajelzéseinek hiánya a feladatokkal és az elvárásokkal kapcsolatban (a végrehajtó csapat másik tagja).

A szervezeti konfliktusok leggyakoribb okai

A válaszadók közül hatan értéklik a kommunikációs félreértéseket és a nem célravezető kommunikációt a munkahelyi konfliktusok leggyakoribb okaként: „*Tapasztaltam már konfliktusokat a felettesemmel, amelyek a kommunikáció hiánya és a nem koherens üzenetek miatt merültek fel.*” vagy „*A konfliktusok okai, amelyeket a leggyakrabban tapasztalunk, az információ késleltetett továbbításának és a folyamatosan változó döntéseknek tudhatók be.*”

A válaszadók fele úgy gondolja, hogy a szervezeti rendszer nem átlátható, és ez a nézeteltérések oka: „*a döntéshozók felelőssége vonnak az olyan feladatokért, amelyekről egyáltalán nem köztölték velem, hogy az én felelősségeim lennének*”; „*nagyon gyorsan jutnak döntésre anélkül, hogy figyelembe vennék mindenki hatáskörét, vagy konzultálnának velünk.*”

Három válaszadó azt mondta, hogy abban látja a konfliktusok eredetét, hogy mindenki túlterhelt és túl sok felelősségük van. Három-három válaszadó szerint a konfliktusok személyes kérdések miatt merülnek fel, mint például az ítélkezés vagy a rivalizálás, illetve az alkalmazottak nem érzik azt, hogy értéklik őket munkahelyükön.

A konfliktusok további okai, amiket csak egyszer említettek: a megfelelő infrastruktúra hiánya, a fizetésekkel kapcsolatos problémák, a motiváció hiánya.

Az alkalmazottak konfliktusokhoz való hozzáállása

A válaszadók fele azt nyilatkozta, hogy a munkakörnyezetben természetesek a konfliktusok, ám két személy hozzátette, hogy mivel a konfliktusok nagy részét nem oldják meg a szervezeten belül, ezért ők is inkább kerülnek őket. Egy személy szerint érdemes ezeket ösztönözni, utalva arra, hogy a lappangó nézeteltéréseknek szerinte a felszínre kell kerülniük. Itt fontos megemlíteni, hogy a válaszadók szerint a konfliktusok 50–80%-a lappangó, olyan problémák ezek, melyekről nem beszélnek, de az alkalmazottak érzékelik őket.

Ugyanakkor négy személy megemlítette, hogy a konfliktusokat minden körülmények között el kell kerülni, mivel tapasztalatuk szerint pusztító hatásúak, nem találnak megoldást rájuk és ellenséges munkakörnyezetet teremtenek.

A konfliktusok kezelése és leereagálása

Az interjúalanyok háromféleképpen közelítették meg a munkahelyi konfliktusaikat:

– „*Kiállok a véleményem mellett*”; „*nem félek a konfrontációtól*”; „*a konfliktus megoldására összpontosítok*”; „*megpróbálom levonni a következtetéseket a konfliktusokból*” – három személy nyilatkozta, hogy akkor jön elő a problémamegoldó hozzáállásuk, amikor konfliktusokat tapasztalnak a munkahelyen.

– Négy ember szerint a konfliktusok zavarják őket munka közben, szorongást okoznak, és emiatt gyengébben végzik a munkát. Két válaszadó rövid ideig tartó zavart tapasztalt olyan feladat elvégzésekor, amivel kapcsolatban konfliktust észleltek, ám könnyen visszazökkentek a feladataikba.

– Egy személy azt állította, hogy nem törődik a konfliktusokkal, és minden áron elkerüli ezeket.

A konfliktusok kezelésére fordított idő

A válaszadók pontosan fele említette, hogy heti egy-két órát töltenek munkahelyi konfliktusok kezelésével. Két személy azt nyilatkozta, hogy hetente több mint négy órát töltenek el lappangó vagy nyilvánvaló konfliktusokkal. Hárman azt állították, hogy kevesebb mint egy órát foglalkoznak konfliktusokkal.

Az intézmény tagjai átlagosan hetente kb. két órát töltenek a felszínre kerülő nézeteltérések kezelésével. Tíz alkalmazott közül heten úgy érezték, csökkent a munkahelyi produktivitásuk, amikor konfliktusba kerültek munkatársaikkal vagy a vezetőséggel.

A konfliktus szakaszai

Pondy modellje szerint a konfliktusok négy szakaszát különböztethetjük meg: lappangó (olyan problémák, amelyek konfrontációhoz vezethetnek, de még nem alakultak azzá, s melyek jelenléte nem zavarja meg a szervezet működését); észlelt (kisebb, kevés jelentőséggel bíró nézeteltérések, melyek kognitívan észlelhetőek de nem váltanak ki érzelmeket); érzékelt (olyan nézeteltérések, melyek frusztrációt váltanak ki); megnyilvánult (olyan konfliktusok, melyek kapcsán a részt vevő felek lépéseket tesznek és döntéseket hoznak); lezárt (a konfliktus megoldása utáni nyugalmi állapot visszatérése) (Pondy, 1967).

A konfliktusok szakaszainak tisztázása után az összes válaszadó egymástól függetlenül egyetértett abban, hogy a konfliktusok legalább 50%-a érzékelt, de nem megnyilvánult. Őt interjúalany külön megemlítette e kérdés kapcsán a kommunikáció hiányát és a frusztrációt, amelyek már jelzik a problémákat akkor is, ha azok nincsenek kommunikálva.

Hárman úgy nyilatkoztak, hogy a konfliktusok 50%-át érzékelik, de nincsenek konkrétan megnyilvánulva; négy személy szerint a konfliktusok 70%-a, három személy szerint 80%-a nincs megtárgyalva, és nem foglalkoznak velük.

Szervezeti értékek és azok alkalmazottak általi észlelése

Megkérdeztem a résztvevőket a szervezeti értékekről (altruizmus) és célkitűzésekről (a régióban nehéz helyzetben lévők segítése), valamint arról, hogy véleményük szerint tiszteletben tartják-e őket a munkakörnyezetben. Négy válaszadó említette, hogy a szervezet nem tartja tiszteletben a kifelé kommunikált értékeket, néhányuk a szervezeten belüli problémákra és viselkedésre utalt, míg a válaszadók egyike azt is megemlítette, hogy szerinte az anyagi források és az idő hiánya ennek az oka. Két személy közülük kihangsúlyozta, hogy tiszteletben tartja a szervezet arra irányuló erőfeszítéseit, hogy ezen értékek szerint segítse a kedvezményezetteket, viszont nem tapasztalják, hogy a szervezet ezek szerint jár el a mindennapi belső munkafolyamatokban és az egymáshoz való viszonyulásban. A válaszadók közül ugyancsak négyen – többségük a terepmunkát végző csoporthoz tartozik – úgy gondolja, hogy a szervezet tiszteletben tartja ezeket az értékeket, és megemlítették néhány választ és köszönetet melyek a szervezettől és a kedvezményezettektől érkeztek, akik hálásak a szervezet munkájáért, és akik ezen segítség nélkül kilátástalan helyzetben lennének.

Ezen válaszok alapján tehát a szervezet belső konfliktusai ellenére is magas szintű szolgáltatásokat tud nyújtani a rászorulóknak, és a külső visszajelzések pozitívak. A külső nyomás és a rengeteg munka viszont a válaszadók szerint a belső kommunikáció rovására megy, és konfliktusokat eredményez.

A szervezeten belüli szerepek érzékelése

A válaszadók közül négyen nem tudják, hogyan határozzák meg saját szerepüket a munkahelyen belül, vagy éppenséggel soha nem gondoltak konkrét munkaköreikre, hiszen szükség szerint többféle munkakört látnak el, akár adminisztratív, akár terepmunkáról legyen szó (természetesen azok, akik megfelelő szakképesítéssel rendelkeznek ahhoz, hogy terepmunkát végezzenek). Legtöbbször csak hivatkozni tudtak a munkakörükre: végrehajtó, koordinátor és/vagy irodai szerepként határozták meg feladatkörüket, sokszor a három kategória összesződik a munkaterhelés és sürgős feladatok miatt. Az egyik személy így jellemezte saját szerepét: „*fizikai és lelki segítséget nyújtok a rászorulóknak mint a szervezet ápolója*”.

Azok, akik kevesebb mint egy éve dolgoztak a szervezetenél, megemlítették, hogy nem tudják azonosítani magukat más szereppel, mint ami a munkaköri leírásukban található, mivel még nincsenek tapasztalataik a szervezetenél, illetve nem vettek át más munkaköröket.

A több feladatkörben aktívak több kérdés kapcsán is megemlítették munkájuk ezen aspektusát gyakori konfliktust generáló okként.

Egyéni és személyes célok a szervezeten belül

A szervezeten belüli céljaikkal kapcsolatban az alkalmazottak egyértelmű válaszokat adtak: némelyikük személyes (munkatapasztalat-szerzés, készségfejlesztés), de többségük a munkahely szempontjából releváns célokat említett.

Négy alkalmazott azt mondta, hogy célja a rászorulóknak és a kedvezményezetteknek segítséget nyújtani. Három ember említette, hogy nincs hosszú távú célja a szervezetben, hanem inkább rövid távú feladatokra összpontosít, mivel nem tud azonosulni a munkahelye jelenlegi légkörével, és két alkalmazott azt mondta, hogy célja a hatékony kommunikáció és a közös stratégia kifejlesztése.

Az egyik interjúalany, egy negyvenéves nő a végrehajtó csoportból megjegyezte: „*Ebben a szervezetben az a célom, hogy segítséget nyújtsak, és a civil szervezet ahol dolgozom útmutatást és támogatást kínálhasson azok számára, akiknek szüksége van rá. Célkitűzéseim ehhez a hosszú távú célhoz kapcsolódnak: hozzájárulni olyan segítségnyújtáshoz, amihez nekem nem volt hozzáférésem, amikor igazán szükségem lett volna rá.*”

A konfliktusok ellenére is érezhető volt a válaszokból, hogy az alkalmazottak kedvezményezettekhez való hozzáállása odaadó és önzetlen, illetve az is, hogy a segítségnyújtás egy erős belső motiváció a csapat tagjai számára.

KÖVETKEZTETÉSEK

A félig strukturált interjúk segítségével sikerült megválaszolni a fő kutatási kérdéseket, a továbbiakban a következtetéseket ezen kérdések mentén mutatom be.

Milyen típusú konfliktusok tapasztalhatók a szociális szolgáltatásokat nyújtó nem kormányzati szervezetekben?

A funkcionális–diszfunkcionális megközelítés szempontjából a válaszok alapján a konfliktusok nagy része diszfunkcionális, azaz nem megoldásorientált, és ezáltal gátolja a hatékony munkavégzést. Amennyiben a konfliktusokat feladatbeli, a kapcsolatbeli és a folyamatok közöttiség szempontjából vizsgáljuk, a Konfliktusok típusai részben bemutatott válaszokból jól látszik, hogy a legtöbb munkahelyi konfliktus a szervezeten belül folyamatkonfliktusként definiálható. A tervek gyakran változnak a külső hatások (finanszírozások, új jogszabályok) függvényében, ezáltal az alkalmazottak folyamatosan bővülő feladatköröket kapnak, amelyekre nem mindig vannak felkészítve, ez pedig túlterheltséghez és kilátástalanságerzéshez vezet. A folyamatkonfliktusok mellett a többi típus (feladatbeli, kapcsolatbeli) elhanyagolható, ám említésre került az is, hogy a folyamatkonfliktusok alkalmanként kapcsolatbeli konfliktusokat is eredményeznek.

Mi okozza ezeket a konfliktusokat?

A konfliktusok egyik kiváltó oka (az a tényező, amelyet az alkalmazottak konkrétan nem említettek az interjúk alatt, de amely panaszaiuk lényegét képezi, és amely okfeltáró elemzés által világossá vált), hogy a humánerőforrás-osztály bürokratikus feladatokkal olyannyira túlterhelt, hogy nincs kapacitása a humánerőforrás konkrét fejlesztésével vagy akár az alkalmazottak problémáinak feltárásával és megoldásával foglalkozni. Ez azt tükrözi, hogy a szervezetnek nincs fenntarthatóságra törekvő stratégiája, és nagymértékben a külső finanszírozások elnyerésére és az ezen projektekben megírtak hibátlan végrehajtására összpontosít azért, hogy minél több esetleges kedvezményezettnek segítsen, akár erején felül is. Mivel minden projektnél folyamatosan növekszik a követelmények mennyisége (a külső finanszírozások esetében teljesítménymutatók [KPI] teljesítése határozza meg a projekt sikerét), az alkalmazottak kénytelenek navigálni a bürokratikus feladatok és a segítő munka között, és túlterheltekké válnak, amint azt többször említették a válaszaikban. Ezt konfliktust kiváltó okként azonosítottam a következő válaszok alapján: „*a jelzett problémákat nem továbbítják egyik részlegről a másikra*”; „*az eltérő megközelítéseket egy bizonyos helyzet esetén nem veszik figyelembe*”; „*nem fordítanak figyelmet a minőségértékelésre és a munkavállalók jólétére*”.

A félig strukturált interjúkból összegyűjtött adatok alapján világossá vált, hogy a szervezet egyik legnagyobb gondja az alkalmazottak feladatköreinek pontos meghatározása és a szervezeti stratégia hiánya. Ez a probléma számos válaszban említésre került, például: „*a feletteseim felelősségre vonnak olyan feladatokért, amelyek nem az én feladataim közé tartoztak*”; „*a feladatok nagy részét azok veszi át, akik a legaktívabban vesznek részt a szervezetben, annak ellenére, hogy már túlterheltek*”; „*egyeseknek sokkal több feladatuk van, mint másoknak*”; stb.

A mindennapi kérdések és konfliktusok másik kiváltó oka az alkalmazottak motiválásának hiánya. Ez ismét a humánerőforrás-osztály túlterheltségéhez kapcsolódhat, ám még ennek hiányában is elengedhetetlen az alkalmazottak szakmai céljainak közös leszögezése és a visszajelzés biztosítása, hogy ezáltal a menedzserek és döntéshozók elősegítsék az alkalmazott szakmai fejlődését és motivációját.

A vizsgált nonprofit szervezetben a konfliktusok másik fő oka az intézmény átláthatóságának hiánya. A munkavállalók a válaszukban megemlítették, hogy a döntéseket az utolsó pillanatban hozzák meg, és a feladatokat olyan embereknek adják, akik nem feltétlenül képesek

megoldani azokat. Másrésről a munkavállalók nem tudják, mi a kollégák felelőssége, ezért hajlamosak azt gondolni, hogy ők az egyetlenek, akiknek túl sok, illetve bizonyos esetekben nem megfelelő feladataik vannak. Néhány válasz, amely ezt a tényt bizonyítja: „mindent az utolsó pillanatban döntenek el”; „a döntéseket gyakran napi szinten változtatják”; „nem mindig kapunk tájékoztatást egy különösen új megközelítési módról”; stb.

Bár a konfliktusok gyökere a humánerőforrás-részleg túlterheltsége, a munkahelyi motiválás hiánya és az intézményi döntések átláthatatlansága, az alkalmazottak leginkább mégis az olyan felszíni problémákkal kapcsolatban nyíltak meg, mint a szubjektív felelősségre vonás, a túlterheltség, a hirtelen változások.

Ezek a nézeteltérések és problémák azok, amelyek szinte minden nap megtapasztalhatóak, és zavarják az alkalmazottakat, néha megakadályozva őket abban, hogy a lehető legjobban teljesítsenek.

Hogyan kezelik az alkalmazottak és a vezetők ezeket a konfliktusokat?

A válaszadók jelezték, hogy a szervezetben felmerülő konfliktusok 50–80%-a csak észlelt vagy érzékelt, de nem megnyilvánult. A frusztráció tehát jelen van a mindennapi munkavégzésben, ezekben a fázisokban a konfliktusok szorongást váltanak ki az alkalmazottakban. Ám mivel a konfliktusok gyakran nem nyilvánulnak meg, sem a konfliktust érző alkalmazottak, sem a vezetőség nem alkalmaz konkrét módszereket azok megoldására.

Mivel ennyire gyakoriak az észlelt és érzékelt, de nem megnyilvánult konfliktusok, a jelenlegi konfliktusok rövid távú megoldása sem lenne elegendő (bár az erőforrások hiánya miatt gyakran a megnyilvánult konfliktusok megoldására sincs elég hangsúly fektetve); fenntartható konfliktuskezelési stratégiára van szükség. A szervezetnek tovább kell dolgoznia a horizontális és vertikális kommunikációs stratégiákon, azaz az alkalmazottak közötti, valamint az alkalmazottak és az osztályvezetők, koordinátorok, döntéshozók közötti kommunikáción.

A hatékony humánerőforrás-stratégia magában foglalná a munkavállalók motivációját, a feladatok és felelősség vészhelyzetekre vonatkozó stratégiáját, a munkahelyi kérdések és konfliktusok azonosítását és megválaszolását, valamint a fokozott kommunikációt. A válaszok szerint erre a vonatkozásra a következő évben nagy hangsúlyt kell helyezni.

Azzal kapcsolatban, hogy az alkalmazottak hogyan kezelik, vagy esetenként hogyan élik meg a konfliktusokat (mivel a legtöbb konfliktus nem kerül felszínre, inkább megélni, mint kezelni lehet őket), háromféle megközelítést kaptam az interjúalanyoktól: konfrontáció (a problémák felszínre hozása, kommunikáció elősegítése), szorongás (több válaszadó említette, hogy a konfliktusok akadályozzák őket a munkavégzésben, ez a hozzáállás inkább a konfliktusok megéléséhez, mint azok kezeléséhez kapcsolódik) és konfliktuskerülés (egyesek szerint könnyebb és hasznosabb elkerülni a konfliktusokat, hogy azok ne akadályozzanak).

Érdemes megjegyezni, hogy bár a válaszadók szerint a legtöbb konfliktus csupán észlelt vagy érzékelt, de nem megnyilvánult, időben mégis átlag heti egy és négy óra közötti időt töltenek az alkalmazottak a konfliktusok menedzselésével, kezelésével.

Hogyan illeszkednek a kutatásban vizsgált szervezetben tapasztalt konfliktusok, ezek okai a romániai nonprofit szervezeti kontextushoz?

A kommunikáció és a konfliktuskezelés kérdéseit lehet elemezni, de a nonprofit szektor nemzeti kontextusát mindig figyelembe kell venni. Az alkalmazottak által említett konfliktusok okai és típusai közvetlenül tükrözik a Civil Társadalmi Fejlesztési Alapítvány 2017-es tanulmányának következtetéseit (Kivu és mtsai., 2016). A nem kormányzati szervezetek szektorában alacsony a bérek szintje, rengeteg a bürokratikus feladat az állami, illetve a nemzetközi források igénybevételével, kivitelezésével és elszámolásával kapcsolatban. Mivel azonban a pályázati kiírások általában terepmunkát finanszíroznak, csak egy kis adminisztratív csapat az, amelynek tagjai bürokráciával foglalkoznak, ami hozzájárul a megnövekedett stressz-szinthez, hiszen, amint az interjúalanyok is említették, sokan bürokráciával és terepmunkával is foglalkoznak az ilyen projektek menedzselésének esetében.

Mivel összességében a bérszint Romániában lényegesen alacsonyabb az európai átlagnál (Eurostat, 2020), viszont a teljes munkaidőben foglalkoztatottak átlagos munkaideje magasabb az európai átlagnál (Európai Bizottság, 2018), az alkalmazottak hajlamosabbak a kiégésre és a konfliktusok érzékenyebben érintik őket a túlterheltség miatt. A magas stressz-szintet, a kommunikációval és konfliktuskezeléssel kapcsolatos problémákat akár a nonprofit szervezetek pénzügyi nehézségei is okozhatják.

Pénzügyi korlátok miatt a döntéshozatali folyamatok elsődlegesen a civil szervezet fennmaradását célozzák meg. Az adománygyűjtő tevékenységek állandóak, de nem mindig érik el a kívánt eredményeket: egy, a Közösségi Kapcsolatok Egyesület által 2016-ban elvégzett tanulmány foglalkozott ezzel a témával. A tanulmányban résztvevők 35%-a nem adományozott az elmúlt évben, az adakozók 40%-a egyéneknek, 28% az egyháznak adományozott inkább, és csak 22% adományozott a civil szervezetek számára (Asociația pentru Relații Comunitare, 2016).

A nonprofitok finanszírozásának másik módja nemzeti és nemzetközi támogatások révén történik. Ezek rendkívül bürokratikus folyamatok, amelyek nagy terhet rónak a nem kormányzati szervezetekre, és meghatározott végrehajtási időszakra vonatkoznak, ami bizonytalanságot eredményez a munkahelyek biztosításával kapcsolatban a végrehajtási időszak lejártát követően, valamint stresszt és a terhelés magas szintjét okozza a projekt végrehajtási időszakában.

Mindezek a tényezők megmagyarázhatják a kiégést, az infrastruktúra hiányát és a fizetési problémákat, amik sajnálatos módon általában jelen vannak a román nonprofit szektorban. Ám a külső tényezők és belső konfliktusok kapcsolatának jobb megértéséért további kutatásra van szükség.

Míg a konfliktusok minden munkakörnyezetben jelen vannak, jó látni, hogy a mélyinterjúk azt is feltárták, hogy a kedvezményezettek gyakran kifejezik hálájukat és dicséretüket. A bizonytalanság, pénzügyi terhek, bürokrácia és megnövekedett stressz ellenére a célcsoportot elérő tevékenységek és végső eredmények hasznosak és fontosak számukra.

SZAKIRODALOM
REFERENCES

- Asociația pentru Relații Comunitare (2016). *Tendințe ale comportamentului filantropic al populației și sectorului de afaceri*.
- Hancock, P. A., & Ganey, H. C. N. (2003). From the Inverted-U to the Extended-U: The Evolution of a Law of Psychology. *Journal of Human Performance in Extreme Environments*, 7(1). <https://doi.org/10.7771/2327-2937.1023>
- Kiss, D. (2010). *Romániai magyar nonprofit szervezetek 2009–2010. A szervezetek adatbázisának bemutatása és a nonprofit szektor szociológiai elemzése*. Nemzeti Kisebbségkutató Intézet. Műhelytanulmányok a Romániai Kisebbségekről (37.).
- Kivu, M., Opincaru, I. S., Andersen, Ș., Angi, D., Barna, C., Burada, V., Burean, T., Constantinescu, S., Dumitrescu, V., Nicovescu, A., Pop, A., & Radu, B. (2016). *România 2017 Sectorul neguvernamental – Profil, tendințe, provocări*. Fundația pentru Dezvoltarea Societății Civile.
- Mustafa, S., Berani, F., & Berisha, H. (2019). Managing organizational conflicts: A study among organizations in Kosovo. *Journal of Educational and Social Research*, 9(1), 29–35.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational Concepts and Conflict: Models Three types of conflict among the subunits of formal organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 296–320.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing Conflict in Organizations*. Quorum Books.
- Schellenberg, J. A. (1996). *Conflict resolution: Theory, research, and practice*. State University of New York Press.
- Wheelan, S. A. (2009). Group Size, Group Development, and Group Productivity. *Small Group Research*, 40(2), 247–262. <https://doi.org/10.1177/1046496408328703>
- Wheelan, S. A. (2005). *Group processes: A developmental perspective*. Allyn & Bacon.
- Turkalj, Z., Fosic, I., & Dujak, D. (2008). Conflict Management in Organization. *Interdisciplinary Management Research*, (4), 505–515.