

EGYÜTTMŰKÖDÉSI STRATÉGIA VIZSGÁLATA EGY SZIMULÁLT KONFLIKTUSHELYZETBEN A MUNKAFÜGGŐSÉG ÉS AZ ASSZERTIVITÁS TÜKRÉBEN

EXAMINING COOPERATION STRATEGIES IN A SIMULATED CONFLICT SITUATION IN TERMS OF WORK ADDICTION AND ASSERTIVENESS

A vizsgálat során a szerzők a munkafüggőség és az asszertivitás megjelenését térképezték fel egy szimulált konfliktushelyzetet teremtve. A vizsgálat lefolytatásához a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Karának hallgatói egy többszemponatos integratív alkufeladatot oldottak meg és töltötték ki a munkafüggőség rizikója teszt (WART-HU), valamint a Rathus-féle asszertivitás kérdőíveket. A 210 páros tárgyalásból (n=420) származó tapasztalatok szerint az alkutárgyalás teljes együttműködést mutató párok (30 pár, azaz 14,28%) tagjai szignifikánsan veszélyeztetettebbnek bizonyultak a munkafüggőség szempontjából (U=1.959; p=0,016). A tárgyalások során nemek szerinti különbségek is jelentkeztek, ugyanis a résztvevők között szignifikánsan asszertivebbnek mutatkoztak a férfiak (U=16.503; p<0,001), míg a nők a munkafüggőség szempontjából tükröztek vissza (U=15.750; p<0,001) nagyobb érintettséget. Szintén enyhe ellentétes irányú, szignifikáns együtt járás mutatkozott a munkafüggőség (r=-0,153, p=0,027) és a méltánytalanabb megállapodások előfordulása között. Az eredmények arra engednek következtetni, hogy a munkafüggőségnek való magasabb kitettség együtt jár az integrációs potenciál optimálisabb kihasználásával.

Kulcsszavak: munkafüggőség, konfliktus, integratív tárgyalási helyzet, asszertivitás

Work addiction and assertiveness were mapped by creating a simulated conflict situation. To conduct the study, students from the Faculty of Economics at the University of Debrecen solved a multi-faceted integrative bargaining task and completed the WART-HU and the Rathus Assertiveness Questionnaire. Based on the experiences of 210 pairs of negotiations (n=420), the members of pairs that showed full cooperation in the bargaining process (30 pairs, or 14.28%) proved to be significantly more vulnerable to work addiction (U=1.959; p=0.016). Gender differences also emerged during the negotiations, with men proving to be significantly more assertive among the participants (U=16.503; p<0.001), while women reflected a greater involvement in terms of work addiction (U=15.750; p<0.001). There was also a slight negative correlation between work addiction (r=-0.153, p=0.027) and the occurrence of unfair agreements. The results suggest that higher exposure to work addiction is associated with more optimal utilization of integration potential.

Keywords: work addiction, conflicts, integrative negotiation, assertiveness

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerzők/Authors:

Dr. Véghné Madarasi Veronika^a (vegh.vera@econ.unideb.hu) egyetemi tanársegéd (<https://orcid.org/0009-0005-2637-171X>); Dr. Kotsis Ágnes^a (kotsis.agnes@econ.unideb.hu) egyetemi adjunktus (<https://orcid.org/0000-0002-3204-7431>); Dr. Barizsné Hadházi Edit^a (barizsne.hadhazi.edit@econ.unideb.hu) egyetemi docens (<https://orcid.org/0000-0001-5986-5998>)

^aDebreceni Egyetem (University of Debrecen) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2025. 06. 20-án, javítva: 2025. 10. 13-án és 2026. 02. 12-én, elfogadva: 2026. 02. 20-án.

The article was received: 20. 06. 2025, revised: 13. 10. 2025 and 12. 02. 2026, accepted: 20. 02. 2026.

Copyright (c) 2026 Corvinus University of Budapest, publisher of *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*. This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

A szervezeti környezetben számos konfliktus merül fel, amelyek kimenetele jelentősen befolyásolja a hatékonyságot és a teljesítményt (Hajdu & Barizsné Hadházi, 2020). A munkahelyi konfliktusok kialakulása és lezajlása több tényezőre vezethető vissza, melyek közül kettő kiemelkedően fontos: az egyéni értékek és a kommunikációs készség.

Ezen utóbbi az asszertív kommunikációt is magában foglalja – vagyis azt a stílust, amelyben valaki világosan kifejezi szükségleteit és érzéseit, miközben figyelembe veszi mások jogait is (Hadfield & Hasson, 2012) – tekintve, hogy az egyének közötti interakciók minősége közvetlen hatással van mind az egyéni, mind a szervezeti teljesítményre. A konfliktusmegoldás sikeressége nagymértékben múlik azon, hogy a felek képesek-e felismerni és figyelembe venni egymás érdekeit, amelyet számos tényező befolyásolhat. Már a diákok körében is kimutatták, hogy a hatékony kommunikáció kulcsszerepet játszik a kiemelkedő teljesítmény elérésében (Gergely et al., 2017), mely a munkahelyeken is érvényben lehet, különösen az asszertivitás és a konfliktuskezelési készségek, az együttműködési törekvések fejlesztésével, így a munkahelyi konfliktusok negatív hatásai mérsékelhetőek (Fülöp, 2024; Szabó-Szentgróti et al., 2019).

Az egyéni érdekek szintén meghatározó szerepet játszhatnak a szervezeti konfliktusok megoldásában és többek között a munkához fűződő viszonyban is visszatükröződhetnek. A munkafüggőségben érintettek körében – vagyis azoknál, akik a túlzott munkavégzés miatt nem tudják megőrizni életükben az egészséges egyensúlyt – közvetetten feltételezhető, hogy az asszertív viselkedés kevésbé jellemző rájuk, tekintve, hogy munkafüggők esetében a társas működés csökkentett mértékben valósul meg (Kenyhercz et al., 2024). Esetükben gyakran tapasztalható türelmetlenség, sürgetettség mind önmagukkal, mind másokkal szemben, és hajlamosak hirtelen döntéseket hozni, valamint nagyobb valószínűséggel kerülnek a konfliktushelyzetekbe (Kun, 2022). Fordított irányban is figyeltek meg összefüggést, ugyanis az asszertivitás, a kommunikációs készségek fejlesztése fontosak a függőségek prevenciójában, kezelésében (Ganji et al., 2022; Pozveh & Saleh, 2020). Nem bővelkedik a konfliktuskezelés szakirodalma az asszertivitás és a munkafüggőség együttes vizsgálatában, annak ellenére, hogy ezek a tényezők kulcsfontosságúak a munkahelyi kapcsolatok minősége és a hatékony együttműködés, a munkahelyi teljesítmény szempontjából. A munkafüggőség nem csupán egyéni szinten okoz negatív hatásokat, hanem a szervezet egészére is kihat, csökkentve a munkahelyi teljesítményt és az elégedettséget (Tang, 2025).

Jelen tanulmány hiánypótlónak tekinthető, ugyanis egy diákokból álló mintán vizsgálódva a kutatás célja annak elemzése volt, hogy hogyan jelenik meg egy konfliktusos helyzetben egy minden fél érdekét egyidejűleg figyelembe vevő együttműködési stratégia, és ez összefüggésben áll-e a felek munkafüggőségre való hajlamával és asszertivitásával. A kutatás részben feltáró jellegű, tekintve, hogy a szakirodalomban nem jellemző a munkafüggőség, az asszertivitás és a konfliktuskezelés együttes vizsgálata,

holott a szervezetekben megjelenő konfliktus hatékony és eredményes megoldásához elengedhetetlen e tényezők ismerete.

Elméleti háttér

Konfliktus

Életünk mindennapjaiban könnyen előfordul, hogy bizonyos helyzetekben a nézeteink nem egyeznek másokéval, érdekellentétet élünk át, ezáltal konfliktusba kerülünk. A konfliktus az emberi élet természetes velejárója (Coleman, 2018). Szótári tekintetben a konfliktus legalább két tényező összeütközését foglalja magába. E feszültséggel járó esemény (Bakacsi, 2015; Nádházy, 2006) kibontakozása olyan személyek és csoportok vonatkozásában is megtörténhet, akik észlelik, hogy a számukra fontos jelenség kapcsán a helyzetük kiszolgáltatott.

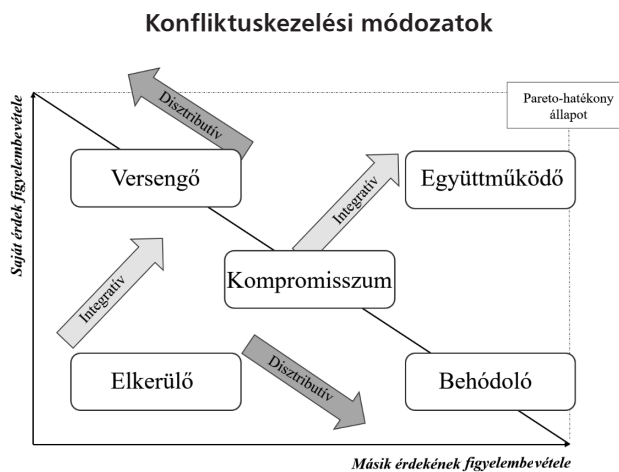
A népi megítélés szerint a konfliktus valami elkerülendő helyzet, mely elvonja a figyelmet és az energiát. A szakirodalomban a korai konfliktuskutatások kedvezőtlen jelenséggként tartották számon a konfliktusokat, tekintettel azok zavaró, romboló voltára (Kovács et al., 2012). Napjainkban a konfliktusról való vélekedés kibővült, ugyanis egy érdekellentét akár előrevívó is lehet, ha úgy tekintünk rá, mint ami a kérdéskört egy másik aspektusból is megvilágítja vagy felszínre hoz megítélendő kérdéseket (Elida-Tomita, 2010; Slabbert, 2004).

Attól függően, hogy a konfliktusok előremutató vagy hátráltató folyamatok elindítását inspirálják, megkülönböztetünk konstruktív (funkcionális) vagy destruktív (diszfunkcionális) konfliktusokat (Fülöp, 2024). A konstruktív konfliktusok legfőbb jellegzetessége, hogy megőrzik, akár fejlesztik az interperszonális kapcsolatot, serkentőleg hatnak a kreativitásra, csökkentik a feszültséget, szervezeti körülmények között növelhetik a teljesítményt. Ezzel szemben a destruktív konfliktusok romboló következményekkel bírnak, melyek az emberi kapcsolatokban is visszaköszönnek, érzelmileg túlfűtött helyzetet teremtenek, a megoldandó probléma helyett a konfliktus megnyerése válik fontossá, mely szervezeti környezetben csökkenő irányba befolyásolja a teljesítményt. A két eset közötti jelentős különbség a résztvevők viselkedésében és válaszreakciójában keresendő (Bakacsi, 2015; Elida-Tomita, 2010).

Együttműködés, asszertivitás, munkafüggőség

A konfliktusok rendszerint interperszonális helyzetek, melyek személyek között jönnek létre, és gyakorta az alkura, vagyis az ún. „adok-kapok” folyamatra helyeződik a hangsúly. Az alkuhelyzetekben a felek észlelik az ellenértékes érdekeket és motiváltak lehetnek a versengésre, csak úgy, mint az együttműködésre (Pruitt, 2012). A megállapodás nem szükségszerű és eltérő hasznosságot hordoz a felek számára (Bernárth, 2014). Attól függően, hogy az egyének milyen kombinációját választják a saját érdekük képviselésének és a tárgyalópartneri érdek figyelembevételének, az *1. ábrán* összefoglalt konfliktuskezelési stratégiák valósulhatnak meg (Kilmann & Thomas, 1977; Pruitt & Rubin, 1986; Rahim & Bonoma, 1979).

1. ábra



Forrás: saját szerkesztés (Kilman & Thomas, 1977; Pruitt & Rubin, 1986; Rahim & Bonoma, 1979) alapján

Az egyén saját érdekének képviselője az 1. ábra függőleges tengelyén, ezzel szemben a másik fél érdekének figyelembevétele a vízszintes tengelyen jelenik meg. A pusztán egyéni érdekkövetés a függőleges és vízszintes irányokba történő változást foglalja magába (Pruitt, 1981). Amennyiben a megegyezési lehetőséget kényszerűségről érzik a felek, vagy szűkös erőforrások meglétét észlelik, akkor könnyen tekinthetnek úgy a helyzetre, amely disztributív jellegű, ez az 1. ábrán az átló mentén való elmozdulást jelenti a sötét szürke nyilak irányába. Ezekben a helyzetekben az egyének meglátása szerint csak a másik fél kárára van lehetőség nyerni, tehát ezek a helyzetek zéró összegű játzmák (Gálos & Vinkóczy, 2023).

Ellenben a felek érdekének együttes figyelembevétele is megtörténhet, mely gyakorlatilag a konfliktuskezelés integratív módzatú megoldása. Az integráció a konfliktuskezelésben olyan win-win szemléletet jelent, amely arra törekszik, hogy a konfliktusban érintett felek érdekei egyszerre és a lehető legteljesebben érvényesüljenek. Ekkor a résztvevők úgy gondolkodnak az érdekellentétről, hogy anélkül képesek előnyhöz jutni, hogy a másik fél veszítene. Az integráció egyik kulcseleme az, hogy a felek a versengés helyett együttműködő magatartást tanúsítanak, ez az 1. ábrán az origóból a világos szürke nyilak felé való elmozdulást jelenti (Bazerman et al., 2000; De Dreu et al., 2007). Az együttműködési stratégia egy konfliktusos helyzetben gyakorlatilag megmutatja, hogy a felek milyen kombinációját választják a saját és a másik fél érdekképviselőnek, ez valójában a konfliktuskezelés folyamata. A konfliktusmegoldás eredménye minden fél számára biztosít egy hasznossági értéket (integrációs értéket), amely magában foglalja az egyén számára megszerzett anyagi, pszichológiai, kapcsolati és hosszú távú együttműködési értékeket. Az együttműködési stratégia akkor tekinthető sikeresnek, ha az integratív megoldás a felek számára méltányosnak megélt módon jön létre, és ezáltal mindkét fél hasznossági értéke növekszik. A felek érdekei nemcsak egyenlő arányban, hanem különböző súlyokkal is figyelembe vehetők, melyek gyakorlatilag az 1. ábrán a világos szürke nyilak meredekségében tükröződnek vissza.

A konfliktuskezelés integratív módzatú megoldásához fontos feltétel, hogy a felek eltérő preferenciái összeegyeztethetők legyenek, pontosabban létezzon olyan tartomány az egyezkedés dimenzióinak, melyen belül egymásnak kölcsönös engedményeket téve a felek együttesen jobban járhatnak. Ekkor elmondhatjuk, hogy az adott alkuhelyzet rendelkezik integrációs potenciállal és elindulhat annak a folyamata, amikor a felek lemondanak a számukra kevésbé lényeges követeléseikről cserébe, hogy a számukra fontosabb szempont mentén engedményekre tegyenek szert (De Dreu et al., 2007).

Amennyiben mindkét fél igénye teljesen kielégül, vagyis egyikük nyeresége sem növelhető tovább, anélkül, hogy a másik rosszabbul ne járna, a tárgyalófelek érdekeinek egyéni és egyben együttes maximalizálására került sor. Ez a teljes integráció esete, mely egy Pareto-hatékony állapotot eredményez, vagyis senki hasznossága sem növelhető tovább csak más kára mellett (Thompson et al., 2012).

Az érdekellentét kezelésének módja egyénekenként különbségeket mutat, és számos tényező állhat a háttérben, valamint fejleszthető. Volt rá példa, hogy hallgatók konfliktuskezelési készségeit vizsgálták a nagy nyelvi modelleken alapuló szimulációs gyakorlatokon keresztül, mely növelte a többségük magabiztosságát az együttműködési stratégia használatában (Aggrawal & Magana, 2024). Az alkalmazásban lévő számokra is léteznek szimulációs helyzetek, melyekben gyakorolhatnak és felkészülhetnek nehéz, sokszor érzelmileg terhelt vagy konfliktusos beszélgetésekre (pl. munkahelyi viták, fizetésemelés kérése, kritikák megfogalmazása) (Shaikh et al., 2024). A kutatások azt sugallják, hogy a szimulációs helyzetek eredményesek lehetnek a konfliktuskezelésben, ugyanis segítik az egyéneket abban, hogy jobban átlássák a vitás helyzeteket, és különféle kimeneteket előre gyakoroljanak, ez csökkenti a feszültséget, mivel az egyén előre felkészülhet arra, hogyan reagáljon nyugodtan és konstruktívan.

Jelen tanulmányban a konfliktuskezelés mögött meghúzódó megannyi tényező közül az alanyi jellegzetességeken túl, az asszertivitást és a munkafüggőséget tekintjük át.

A konfliktuskezelési stratégiák közül az együttműködés különböző mértékű választását elsőként a felek jellemzői közül többek között az életkor és a nem is befolyásolja. A nőiesebb egyének a tárgyalópartner érdekét inkább figyelembe veszik, mint a férfiasabb személyek, akik az önérvényesítést részesítik előnyben (Meskó et al., 2013). A különböző generációk eltérő konfliktuskezelési stratégiákat alkalmaznak (Hajdu & Barizsné Hadházi, 2020). Minél fiatalabb egy munkavállaló, annál inkább hajlamos versengő magatartást tanúsítani és a konfliktusokat destruktív eseményként értelmezni, míg a kor előrehaladtával inkább az együttműködő hozzáállás jellemző (Szabó-Szentgróti et al., 2019).

Másodsorban az együttműködési stratégiára a felek asszertivitási készsége is hatással lehet. Az asszertivitás egy komplex tényező, melyre tekinthetünk akár kommunikációs stílusként, akár viselkedési módzatként (Hadfield & Hasson, 2012). Az asszertivitás világos,

őszinte, elvárásoktól mentes, ámbátor tiszteletteljes kifejezését jelenti az egyén saját véleményének, érzéseinek, szükségleteinek. Az asszertíven kommunikáló egyén pontosan tudja, hogy mit szeretne, csak úgy, ahogy azt is, hogy mit nem, melyet kifejezésre juttatni is képes és hajlandó (Maczák, 2022) és tartalmazza a másik fél meghallgatását is (Polonyi et al., 2022; Rosenberg, 2023). Az asszertív nemek közötti megnyilvánulását nagymértékben meghatározzák a társadalmi és kulturális tényezők. Míg a nőktől inkább elvárás az együttérző, kompromisszumra törekvő viselkedésmód, addig a férfiak a véleményük kifejezésének magabiztosabban adhatnak teret. Egy nő asszertivitást könnyebben értékeli a társadalom agresszív megnyilvánulásnak, míg a férfiak számára az asszertív megengedettebb (Ellemers, 2018; Phelan et al., 2008). Az asszertív alkalmazása nem az emberrel együtt született tulajdonság, hanem inkább tanulható, fejleszhető készség (Pintér, 2022) és fontos a sikeres konfliktuskezelésben (Kasik, 2015). Az asszertívással konstruktív mederbe terelhető egy érdekellentét, sőt integrációra sarkallhatja a feleket (Fülöp, 2024; Szabó-Szentgróti et al., 2019), azzal, hogy elejét veszi a passzív és az agresszív megnyilvánulásnak, ugyanis elősegíti a nyílt párbeszédet és támogatja a kölcsönösen elfogadható megoldások megtalálását (Ames & Flynn, 2007). Ez a stílus segíthet abban, hogy a konfliktus ne fajuljon destruktívvá, hanem fejlődési, tanulási lehetőséggé váljon, ám az is fontos, hogy a vezetők részéről empatikus fogadtatásban részesüljön a szervezetben megnyilvánuló asszertívitas, az ne keltsen negatív következményeket, hanem erőforrásként tekintsenek rá (Omale & Ojo, 2025). Így a mai menedzsmenttudományban az asszertívitas a sikeres konfliktuskezelés egyik kulcstényezője, hosszú távon a leghatékonyabb konfliktuskezelési stratégia (Benke, 2023; Rahim & Bonoma, 1979).

Harmadrészt, a konfliktusban való megnyilvánulást a személy munkához való viszonya is meghatározhatja. Egy sajátos munkához való hozzáállást tükröz a munkafüggőség, ami nem egy új keletű jelenség, annak ellenére, hogy a kutatások az 1990-es években indultak csak meg, a munkafüggőséget már korábban azonosították (Majos et al., 2022; Tranca & Runcan, 2013). Először több mint ötven éve W. E. Oates, amerikai teológus professzor, írta le a jelenséget. Egyszerűen fogalmazva, a munkafüggőséget úgy határozta meg, hogy az a folyamat, amelyben a munkavégzés olyan mértéket ölt az egyén életében, hogy az kedvezőtlen hatással van saját egészségére, boldogságára, kapcsolataira és társas működésére (Oates, 1968).

A munkafüggőség kialakulását szervezeti és egyéni tényezők egyaránt befolyásolják. A munkahelyi környezet – például a túlzott versenyhelyzet, az erőforráshiány, a diszfunkcionális jutalmazási rendszer vagy a hatalmi visszaélések – torzíthatja a munka értékének helyes megítélését, és munkafüggő mintázatokat erősíthet (Majos et al., 2022; Szóts-Kováts et al., 2023; Véghné Madarasi & Barizsné Hadházi, 2024b). Ugyanakkor még a sok tekintetben pozitív hatású transzformációs vezetés is előidézheti a munkafüggőséget, mivel a vezető révén a dolgozók gyakran az elvárásokon felül igyekeznek teljesíteni, így

a vezető jelentős kihívások elé állítja őket, még akkor is, ha a kitűzött célok elérhetők (Filep, 2025). A távmunka lehetősége tovább fokozhatja ezt, hiszen könnyen elmosódhat a munka és a magánélet közötti határ (Mcilveene et al., 2024). Az intraperszonális jellemzők – például az alacsony önértékelés, a perfekcionizmus, a negatív affektivitás, a kontrollhoz ragaszkodás vagy a kényszeresség – ugyancsak hajlamosító tényezők (Borbély & Pecze, 2006; Kun et al., 2021; Kun et al., 2024; McMillan & O’Driscoll, 2006). A munkafüggők gyakran külső elismerésből merítenek önértékelést (Kun, 2022).

Nem bővelkedünk a generációk körében végzett munkafüggőségi vizsgálatokban (Véghné Madarasi & Barizsné Hadházi, 2024a; Snir & Harpaz, 2012), a rendelkezésre álló tanulmányok szerint a munkafüggőség megnyilvánulása a generációk között nem minden esetben igazolódott (Kun, 2022; Szeles, 2021). Ez az eredmény akár azt jelentheti, hogy a munkafüggőség bárkinél előfordulhat. A nemek szerinti csoportosításban is hasonló a helyzet. Egyes kutatások férfiaknál (Andreassen et al., 2012; Shimazu et al., 2010; Zaree Matin & Jamshidi Kohsari, 2010), mások nőknél (Andreassen et al., 2010; Dudek & Szpítalak, 2019; Littman-Ovadia et al., 2014) találtak magasabb érintettséget, míg más vizsgálatok nem igazoltak eltérést (Ng et al., 2007; Kun, 2022). Ezek szerint elismerhető, hogy a munkafüggőségnek vannak olyan aspektusai, amelyek kortól és nemtől függetlenek, ami jelentheti azt is, hogy nem is feltétlenül szükséges – a klasszikus értelemben vett – munkával rendelkezni ahhoz, hogy az egyén érintetté váljon a munkafüggőség szempontjából. Elegendő, amennyiben számba vesszük, hogy az egyén hogyan is viszonyul a kötelezettségeihez. Már tizenéves korra kialakulhatnak azok a jegyek, amelyek a munkafüggőséget jelezhetik elő a későbbiekben (Atroszko et al., 2016; Burke, 2009; Petersen, 2021). A diákok körében, akik távol vannak még a hagyományos megítélésű munka világától, is kimutatható volt a munkafüggőség jelenléte (Burke, 2009; Chamberlin & Zhang, 2009; Salmela-Aro & Nurmi, 2007) és hasonlóan megjelenik a nem kívánt következmény az egészségük, a szabadidős tevékenységeik, a szociális kapcsolataik vonatkozásában (Atroszko et al., 2015), akár saját maguk képviseletéről legyen szó, vagy érdekellentétek kezeléséről.

A konfliktusok kezelésében feltételezhető, hogy a munkafüggőség komplex szerepet tölt be. A konfliktuskezelésben az együttműködés stratégiáját támogathatja a perfekcionizmus és a hibák elkerülésére való törekvés, a kontrolligény és a célorientáltság (McMillan & O’Driscoll, 2006). Ezek elősegíthetik a konstruktív megoldások keresését és a közös cél érdekében való aktív részvételt (Andreassen et al., 2010). A munkafüggők sokszor gyors lezárásra törekednek, ami felgyorsíthatja a döntéshozatalt és bizonyos helyzetekben hatékony együttműködést eredményezhet (Tranca & Runcan, 2013). Ugyanakkor gyakran érvényesülnek ellentétes tényezők is. A munkafüggők hajlamosak a konfliktuskerülésre vagy megtartják maguk számára az információt (Killinger, 2006), amely mögött erős megfelelési vágy, türelmetlenség és a munkától elvett idő minimalizálásának szándéka állhat (Ng et al.,

2007). A munkafüggőség kimerítheti az egyén érzelmi és mentális erőforrásait, emiatt növeli a stresszt, mely megnehezítheti a konfliktuskezelést, kevesebb mentális kapacitás marad az érzelmek kezelésére és a kommunikációra (Sheng et al., 2025). Kritika esetén az alacsony önértékelés heves vagy elkerülő reakciót vált ki (Porter, 1996). Emellett az empátiahiány, az intraperszonális tartalmak megosztásának nehézsége és a kommunikáció paradox, zavaros jellege tovább gyengítik a konstruktív konfliktuskezelést (Killinger, 2006; Kun, 2022; Tranca & Runcan, 2013). Összességében tehát a munkafüggőség jelenléte a konfliktushelyzetekben ambivalens: bizonyos esetekben erősítheti az együttműködést és a megoldásorientált gondolkodást, ám sokszor éppen a konfliktus elkerülését, a kommunikáció torzulását és az érzelmi megterhelést eredményezi.

A kapcsolódó irodalom alapján közvetett módon a 2. ábrán látható összefüggések tételezhetőek fel a konfliktuskezelés együttműködési stratégiájának hátterében. Az aszertivitás inkább fokozhatja az együttműködési stratégia alkalmazását, a nyílt véleménynyilvánítás, ámbátor a másik érdekének figyelembevétele mellett (Ames & Flynn, 2007). A munkafüggőség hatása kevésbé egyértelmű, ugyanis csökkentheti az együttműködésre való hajlamot a konfliktuskerülés fokozódásán keresztül (Ng et al., 2007), azonban növelheti is azt, ha például a perfekcionizmusra gondolunk (Borbély & Pecze, 2006), vagy úgy tekint az egyén a konfliktusmegoldásra, mint egy feladat teljesítésére, illetve egy eredmény elérésének fontosságára (Kun, 2022).

2. ábra

Együttműködési stratégia mögöttes tényezői



Forrás: saját szerkesztés

A fentiekre tekintettel jelen tanulmány célja empirikusan is górcső alá venni, hogy a konfliktuskezelésben az együttműködési stratégiára hatással van-e az egyének aszertivitási szintje, vagy munkafüggőségi érintettsége. A kutatás kitér nemek szerinti elemzésre, továbbá arra, hogy az együttműködési stratégia elsajátítható-e az egyének részéről. A vizsgálat lefolytatása fiatal felnőttek körében történt, akik nappali tagozatos diákok lévén a munka világában kevésbé jártasak, emiatt az eredmények közvetlenül nem általánosíthatók.

Kutatási kérdések

A szakirodalmi áttekintést követően az alábbi kutatási kérdéseket fogalmaztuk meg.

K1.: Hogyan érhető tetten egy interperszonális alkuhelyzetben a munkafüggőség és/vagy az aszertivitás megnyilvánulása?

K1.1.: Egy interperszonális alkuhelyzetben mutat-e együtt járást a munkafüggőség és/vagy az aszertivitás a felek által együttesen elért magasabb hasznossági (integrációs) értékkel?

K1.2.: Az integrációt teljesen kihasználó és ki nem használó tárgyalásokban részt vevő személyek különböznek-e szignifikánsan az aszertivitás és/vagy a munkafüggőség tekintetében?

K1.3.: Egy interperszonális alkuhelyzetben mutat-e együtt járást a munkafüggőség és/vagy az aszertivitás a felek által egyénileg elért hasznossági értékek közötti különbséggel (méltánytalansággal) tárgyalásonként?

K1.4.: A teljesen méltányos tárgyalások különböznek-e szignifikánsan a felek aszertivitásának és/vagy a munkafüggőségének tekintetében a többi tárgyalástól?

K2. Mutatkozik-e nemek szerinti különbség egy interperszonális alkuhelyzetben az aszertivitás és/vagy a munkafüggőség tekintetében?

K3. A konfliktuskezelés együttműködési stratégiájának alkalmazási gyakorisága mintakövetéssel fokozható?

Módszertan

Vizsgálati helyzet jellemzői

A kutatási kérdések megválaszolásához egy többszemponatos interperszonális alkuhelyzetet alakítottunk ki, melynek alapötlete a mentalizációs igény feltérképezésére használt tárgyalási helyzetből származik (Bernáth & Kovács, 2015). A pszichológiai vizsgálatokban használatosak hasonló szimulációs tárgyalási feladatok, ezt a konkrét feladatot pár évvel korábbi pszichológiai elemzés részeként alakították ki és alkalmazták főként hallgatók körében, melynek eredményeit nem követte publikáció, így az belső használatban maradt. A kialakított tárgyalási helyzet a felek között érdekellentétre épít, melynek van integratív potenciálja, azaz a megegyezés tartományának létezik olyan része, ahol a felek egymás részére engedményeket téve együttesen jobban járhatnak. Azonban egy valós tárgyalási helyzet minden feltételének beépítése meghaladja a szimulációs feladat lehetőségeit, így a vizsgálat ökológiai validitása korlátozott.

A tárgyalás során párokat alakítottunk ki a kísérleti személyek között a számkiosztás módszerével, az egyes szerepek kiosztása nem volt előre bejósolható.

A párok tagjainak („A” tag és „B” tag) egy háromnapos kirándulást kellett saját maguk részére megszervezniük Budapesten, több, előre meghatározott szempont (dimenzió) és preferencia mentén, melyeket az 1. táblázatban foglaltuk össze.

A dimenziók a következők voltak: szállás, étkezés, program. A dimenziókhoz tartozó preferenciaértékeket a tárgyalást megelőzően határoztuk meg, és a párok tagjait erről előzetesen tájékoztattuk. Tekintve, hogy a feladatot úgy konstruáltuk meg, hogy a párok tagjai („A” és „B” tag) részére a preferenciaértékek eltértek, ezért a kísérleti személyek azt a kérést kapták, hogy a hasznossági értékek

Dimenziók szerinti preferenciaértékek

Szállás			Étkezés			Program		
Alternatíva	„A” tag	„B” tag	Alternatíva	„A” tag	„B” tag	Alternatíva	„A” tag	„B” tag
5 csillagos hotel	40	0	michelin csillagos étterem	24	0	városnézés busszal	0	40
3 csillagos hotel	35	2	étterem dunai panorámával	21	3	állatkertlátogatás	2	35
hotel csillag nélkül	30	4	étterem a belvárosban	18	6	séta a hegyen	4	30
panzió	25	6	étterem bárhol Bp-en	15	9	séta a belvárosban	6	25
airbnb	20	8	főzelékező	12	12	múzeumlátogatás	8	20
hostel	15	10	gyorsétterem	9	15	fürdő	10	15
kollégium	10	12	street food	6	18	hajókázás a Dunán	12	10
faházás kemping	5	14	menza	3	21	várlátogatás	14	5
sátrazás	0	16	helyi közért	0	24	shopping	16	0

Forrás: saját szerkesztés

konkrét összegéről a tárgyalás során ne beszéljenek, azonban mindenképpen ezek mentén tárgyaljanak a partnerükkel és képviseljék a saját érdeküket. A tárgyalások során mind a három dimenzió mentén szükséges volt egységre jutni úgy, hogy az eredmény a párok mindkét tagja számára a lehető legjobb legyen. A lehető legjobb eredmény a preferenciaértékekkel objektíven mérhető volt. A tárgyalásra a felek felkészülési ideje öt perc volt, és további tíz percig tárgyalhattak a dimenziókról.

A feladat megkonstruálása során a *Szállás* és a *Program* dimenziókat úgy alakítottuk ki, hogy tartalmazzanak integratív potenciált, tekintve, hogy a pár két tagja részére a dimenziók nem egyformán voltak fontosak. Amennyiben az „A” tag a program dimenzióból enged a szállás dimenzió javára, akkor jobb eredményt érhet el. A „B” tag részére ez fordítottan igaz. Amennyiben a tárgyaló felek kellően figyelmesek és a tárgyalás során az értékek elmondása nélkül, de a preferenciáikat képviselve és egyben figyelembe véve a másik fél érdekeit, akkor megvalósulhat a kölcsönös engedmények tétele. Az integráció maximális kihasználása az ötszillagos hotel és a városnézés busszal alternatívák választása esetén valósulhatott meg. Ugyanis ekkor a legnagyobb a két tag együttes preferenciaértéke, azaz az összhasznosság.

Az *Étkezés* dimenzió esetében a két tag részére az egyes alternatívákhoz tartozó preferenciaértékek teljesen ellentétesek voltak. Ez a megkonstruálás nem ad lehetőség az integrációra, bármelyik alternatíva választásával az összhasznosság nem növelhető. Ellenben az egyéni érdekek szempontjából számít a választott alternatíva. A középutas megoldás, vagyis a „főzelékező” alternatíva választása a legkedvezőbb a tárgyalófelek együttes szempontjából.

A résztvevők asszertivitási és munkafüggőségi értékének meghatározása céljából a tárgyalások lefolytatását követően a kísérleti személyek validált tesztet töltöttek ki.

Az *asszertivitás* mérése az interperszonális helyzetekben megnyilvánuló Rathus-féle asszertivitás kérdőív magyar változatának használatával történt (Perczel & Tringer, 1994), mely az asszertivitás mellett további

szociális készségek jelenlétét is hivatott mérni (Rathus, 1973). A kísérleti személyeknek 30 tételt kellett értékelniük saját magukra vonatkozóan egy hatfokozatú Likert-skálán (Perczel-Forintos, 2018).

A *munkafüggőséggel* való érintettség meghatározása céljából a résztvevők a munkafüggőség rizikója tesztet töltötték ki (Robinson et al., 1992), melynek magyar nyelvű validálása Urbán és munkatársai (2019) nevéhez köthető. A kérdőívben 17 tétel szerepel, amelyeket egy négyfokozatú Likert-skálán szükséges értékelni, abból a célból, hogy azok mennyire írják le a kitöltő munkavégzési szokásait (Horváth et al., 2022).

A tárgyalások közel felénél, azok lefolytatását megelőzte egy másik feladat az ún. tojásüzlet elnevezéssel. Ebben a feladatban két előre meghatározott karakter helyében volt szükséges a párok tagjainak tárgyalást lefolytatniuk egy kurióznak számító, nevezetesen a foltos strucc tojásának minél nagyobb mennyiségben történő megszerzése céljából egy nemes cél érdekében. A feladat felépítése szintén tartalmaz integratív potenciált, ugyanis az egyik résztvevőnek a tojás héjára, a másik résztvevőnek a tojás sárgájára van szüksége (Interreg-IPA CBC Magyarország-Szerbia, 2018).

Adatgyűjtés, mintajellemzők

A felmérés 2023 őszén a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Karának hallgatói körében történt kommunikációkurzus feladatai keretében, etikai engedéllyel. A vizsgálatba a hallgatók részvétele önkéntes volt, és jutalmazásban részesültek, amelyet a kurzus teljesítésénél lehetett beváltani. A hallgatók a vizsgálat minden részletéről (beleértve például a bizalmas adatkezelést, az adatok kizárólag kutatási célú felhasználását stb.) a kurzus alkalmával kaptak tájékoztatást. A tárgyalásokat külön tréning nem előzte meg.

A felmérésben összesen 474 fő vett részt, névtelenül. A tárgyalásokat személyesen folytatták le, melyeket követően a kísérletbe bevont személyek online felületen töltötték ki a kapcsolódó kérdőíveket. A mintába 210 pár, azaz 420 hallgató került be. A kísérletből 54 fő (melyből 46%

férfi volt) kizárása volt indokolt, ugyanis a válaszaik nem feleltek meg az előzetes feltételeknek (pl.: az utókérdőívek hibás kitöltése történt, a párok tagjai nem voltak összekapcsolhatók, nem egyeztek a pár tagjai által jelölt tárgyalási szempontok egymással stb.). A minta főbb jellemzőit a 2. táblázatban foglaltuk össze.

2. táblázat

A minta jellemzői

	Minta átlagos értékei	Pontszám-tartomány	Módusz	Medián
Életkor (év)	19,16	17-24	19,00	19,00
Asszertivitás mértéke	110,26	30-180	117,00	111,00
Munkafüggőség kitétség	40,88	17-68	38,00	41,00
Integráció érték (egyéni)	43,92	0-80	52,00	43,50
Integráció érték (páros)	87,84	56-104	86,00	86,00

Forrás: saját szerkesztés

A vizsgálatban 237 nő (56%) és 183 férfi (44%) vett részt; az átlagos életkor 19 év volt (szórás: 0,968). Az integrációs potenciált 30 pár tudta kihasználni, azaz 104 pontot ért el, közülük is 80%-ban teljes integrációt sikerült elérniük, azaz az együttes érdekeket is maximalizálták, ugyanis az Étkezés dimenzióban a „főzelékező” alternatívában

sikerült megegyezniük, mely egyben egy Pareto-hatékony állapot. A vizsgálati személyek 9,3%-a mutatkozott veszélyeztetettnek a munkafüggőség szempontjából, mely egybevág a szakirodalmi közel 8-10%-os értékkel (Kenyhercz et al., 2022). A vizsgálati személyek átlagosan inkább asszertíveknek mondhatók, mint sem. Tekintettel arra, hogy az integrációs értékek páronként értelmezhetők, vagyis a tárgyalás eredménye többek között a felek közös döntési egységén és a közöttük lévő interakciókon alapul, így az egyéni változókból páros változókat képeztünk, azok összegzésével a páros elemzések elvégzése céljából, azaz az [Integráció érték (páros)]=Σ Integráció érték (egyéni)]. Ezen összegzéseket az asszertivitás és a munkafüggőség változók esetében is elvégeztük, melyeket jelzünk a szövegben.

A kutatás eredményei

A változók döntően nem követtek normális eloszlást, ami a nem paraméteres statisztikai próbák elvégzését indokolta. A használt kérdőívek megbízhatósága megfelelőnek bizonyult, a Cronbach-alfa értékek 0,7 felettiéek voltak. Az adatok elemzéséhez a Jamovi (verziószám: 2.6.13) és az SPSS (verziószám: 29.0.0.0) programcsomagokat alkalmaztuk. A vizsgálat eredményeit a feltett kutatási kérdések mentén mutatjuk be.

K1.: *Hogyan érhető tetten egy interperszonális alkukhelyzetben a munkafüggőség és/vagy az asszertivitás megnyilvánulása?*

3. táblázat

Elemzések az első kutatási kérdéshez (K1.1-K1.4)

K1.1. és K1.3. Kutatási kérdések												
Korrelációs értékek a változók páros szintjei között												
„df = 208 A szabadsági fok mindenhol azonos”		Asszertivitás	Asszertivitás aldimenziói					Munkafüggőség	Munkafüggőség aldimenziói			
			Magabiztosság	Érzelék kimutató	Önérvényesítés	Nemet mondás	Részvétel a kapcsolatban		Kemény munkavégzés	Türelmetlenség	Túlzott kötelezettségvállalás	Kiemelkedőség
Integráció	Spearman R	0,102	0,088	-0,021	0,114	0,108	0,053	0,131	0,041	0,109	0,119	0,044
	p érték	0,140	0,203	0,761	0,099	0,118	0,443	0,058	0,552	0,115	0,086	0,530
Méltánytalanság	Spearman R	0,016	-0,035	-0,009	0,059	-0,010	0,045	-0,153	-0,058	-0,120	-0,136	-0,110
	p érték	0,821	0,616	0,894	0,393	0,885	0,521	0,027*	0,400	0,084	0,050*	0,111
K1.2. Kutatási kérdés												
Integrációt elérő és integrációt el nem érő párok összehasonlítása (n=30)												
Mann-Whitney próba értékei	2 317	2 374	2 628	2 322	2 585	2 340	1 959	2 498	1 990	2 066	2 453	
p érték	0,214	0,290	0,816	0,218	0,708	0,241	0,016*	0,510	0,021*	0,039*	0,421	
K1.4. Kutatási kérdés												
A teljesen méltányos tárgyalást folytató párok összehasonlítása a többi párral (n=64)												
Mann-Whitney próba értékei	4 388	4 099	4 292	4 585	4 567	4 370	3 628	3 941	4 044	3 623	4 098	
p érték	0,548	0,188	0,400	0,910	0,876	0,517	0,013*	0,085	0,145	0,012*	0,186	
„A teljesen méltányos és egyben integratív tárgyalást folytató párok összehasonlítása a többi párral (n=24) PARETO-hatékony állapot”												
Mann-Whitney próba értékei	1 941	1 955	2 147	2 115	1 947	1 892	1 725	2 028	1 623	1 850	2 117	
p érték	0,299	0,323	0,762	0,675	0,308	0,224	0,070	0,589	0,029*	0,172	0,682	

* Szignifikáns eredmények (p<0,05)

Forrás: saját szerkesztés

E kutatási kérdést – annak komplexitása miatt – érdemes további alkatási kérdésekre bontani az alábbiak szerint:

K1.1.: Egy interperszonális alkulhelyzetben mutat-e együttjárást a munkafüggőség és/vagy az asszertivitás a felek által együttesen elért magasabb hasznossági (integrációs) értékkel?

Az első kutatási kérdés megválaszolása céljából a párok által elért együttes integrációs értékeket vetettük össze a párok együttes asszertivitási, valamint együttes munkafüggőségi értékeivel, továbbá azok aldimenzióival. Tekintve, hogy a változók többnyire nem normális eloszlást követtek, emiatt a Spearman-rangkorrelációt alkalmaztuk.

Az eredményeket a 3. táblázat K1.1. részében foglaltuk össze. Nem mutatkozott szignifikáns értelemben együttjárás az integráció és az asszertivitás, valamint az integráció és a munkafüggőség változók között 95%-os szignifikanciaszint mellett. Az eredmények alapján nem mutatható ki közvetlen kapcsolat sem az asszertivitás és az integráció, sem a munkafüggőség és az integráció között. A szakirodalmi részben foglaltakkal szemben, miszerint az asszertivitás nemcsak az egyén, hanem a tárgyalópartnere érdekeit is figyelembe vevő kommunikációs stílus (Rosenberg, 2023), mégsem vezetett közvetlenül magasabb fokú integrációra a vizsgálatban. Továbbá a munkafüggőség esetében sem egyértelmű a hatás, ugyanis a munkafüggőség a konfliktuskerülést is erősítheti (Kun, 2022), azonban a megfelelési kényszer a megegyezés felé is terelheti az egyéneket, akik a konfliktusra akár egy befejezendő feladatra tekintenek (Tranca & Runca, 2013; Andreassen et al., 2010). Azonban a vizsgálatban egyik hatás sem domborodott ki, vagy éppen egymást kioltva jelenhettek meg, melyek további vizsgálatokat tesznek szükségessé.

K1.2.: Az integrációt teljesen kihasználó és ki nem használó tárgyalásokban részt vevő személyek különböznek-e szignifikánsan az asszertivitás és a munkafüggőség tekintetében?

További eredmények feltárása céljából az integrációs lehetőséggel élő párok és az integrációs potenciált ki nem használó párok összehasonlítása történt Mann-Whitney próbával, mely a 3. táblázat K1.2. részében látható. Azon párok, akik a tárgyalások alkalmával kihasználták a Szállás és a Program tárgyalási szempontjainak integrációs potenciáljait, összesen 30-an voltak. E párok szignifikánsan különböznek az integrációs potenciált ki nem használó pároktól a *Munkafüggőség* ($U=1.959$, $p=0,016$) tekintetében, azon belül is a *Türelmetlenség* ($U=1.990$, $p=0,021$) és a *Túlzott kötelezettségvállalás* ($U=2.066$, $p=0,039$) dimenziókban. Pontosabban az integrációs potenciált kihasználó párok szignifikánsan veszélyeztetettebbek a munkafüggőség szempontjából, továbbá a *Türelmetlenség* és a *Túlzott kötelezettségvállalás* dimenziókban is magasabb átlagos értéket tudhatnak magukénak.

Érdemes megjegyezni, hogy a munkafüggőség két aldimenziója mutatta a legnagyobb együttmozgást az integráció mértékével, bár nem 95%-os szignifikáns szinten. Ezen belül a *Túlzott kötelezettségvállalás* (Spearman $R = 0,119$) és a *Türelmetlenség* (Spearman $R = 0,109$) aldimenziók hatása a leginkább számottevő. Az asszertivitás esetében az Önérvényesítés aldimenzió kapcsolata az integráció mértékével tekinthető a leginkább jelentősnek (Spearman $R = 0,114$). E részeredmények arra engednek következtetni, hogy létezik kapcsolat a munkafüggőség és az integrációra való törekvés között, mégpedig minél nagyobb fokú a „Türelmetlenség”, azaz az egyén minél inkább egyre kevésbé képes tolerálni a várakozást, illetve azt, hogy nem az elképzelései szerint haladnak a dolgok (Horváth et al., 2022), az fokozhatja a megegyezésre való törekvést egy konfliktushelyzetben. Szintén ez az egyirányú összefüggés mutatható ki a „Túlzott kötelezettségvállalás” emelkedett szintje és az integráció között. Ebben az esetben minél jobban túlvállalja magát az egyén, azaz minél jobban megoszlik a figyelme (Horváth et al., 2022), annál inkább törekszik az együttműködésre. Elképzelhető, hogy ez az együttjárás a csökkentett mentális kapacitás miatt valósul meg (Sheng et al., 2025). Az asszertivitás esetében az Önérvényesítés minél magasabb foka hozzájárul az együttműködés magasabb kialakításához. Azaz minél inkább képes az egyén határt húzni, kifejezni az igényeit (Rathus, 1973), annál inkább ér el integrációt.

K1.3.: Egy interperszonális alkulhelyzetben mutat-e együttjárást a munkafüggőség és/vagy az asszertivitás a felek által egyénileg elért hasznossági értékek közötti különbséggel (méltánytalansággal) tárgyalásonként?

Az integráció számot ad arról, hogy a felek a tárgyalásuk során együttesen magasabb hasznossági értéket értek-e el a többi párhoz képest az egymásnak kölcsönösen megtett engedményekkel. Azonban arról nem szolgáltat információt, hogy ha a pár tagjai együttesen jobb eredményt is értek el, vajon egymás számára mennyire voltak előzékenyek, pontosabban, a tagok egyéni hasznossági értékei milyen távol helyezkednek el egymástól egy tárgyaláson belül. A konfliktuskezelés együttműködési stratégiájában megmutatókozó előzékenység operacionalizálása céljából a méltánytalanság változó került be, ami nem más, mint a többszemponos integratív tárgyalás során elért egyéni integrációértékek különbségének abszolút értéke páronként, azaz a [Méltánytalanság = |Integrációérték (A tag) – Integrációérték (B tag)|]. Az abszolút különbséggel mért méltánytalanság módszertani indoka, hogy a diád két tagja közötti eltérés nagyságát függetlenül az iránytól mérve lehetővé teszi a kapcsolat szintjén értelmezett, összehasonlítható és objektív indikátor kialakítását.

Minél kisebb ez a különbség a párok tagjainak az egyéni érdekérvényesítése között, annál jobban sikerült a saját érdeküket képviselni a másik fél érdekeinek figyelembevételével, vagyis annál jobban együttműködtek a párok tagjai egymással, azaz előzékenyen tárgyaltak, így a méltánytalanság annál kisebb.

A méltánytalanság értékek együttjárásának áttekin-tése, 95%-os megbízhatóság mellett, a munkafüggőség és az asszertivitás változók páros szintű értékeivel a 3. táblázat K1.3. részében látható. Szignifikáns együttjárás a munkafüggőség és a méltánytalanság között mutatható ki (Spearman $R = -0,153$, $p = 0,027$) csekély mértékben és ellentétes irányban. Azaz minél inkább veszélyeztetettek a munkafüggőség szempontjából a tárgyaló partnerek, annál inkább csökken a méltánytalanság a megállapodás során, vagyis annál inkább megvalósul az együttműködés a tárgyalás folyamán. Fontos megjegyezni, hogy a munkafüggőség minden aldimenziója negatív irányú kapcsolatot mutat a méltánytalansággal, melyen belül csak a Túlzott kötelezettségvállalás aldimenzió együttjárása tekinthető szignifikánsnak. Tehát minél inkább jelen van az egyén életében a „túlzott kötelezettségvállalás”, azaz minél inkább jellemző rá a multitasking, vagyis hogy egyszerre több mindennel foglalatkosodik, és így a figyelme megoszlik és folyton rohanásban éli az életét (Horváth et al, 2022), akkor egy konfliktushelyzetben annál inkább együttműködő és figyel a partnerére, csökkentve ezzel a méltánytalanságot.

Az asszertivitás és a méltánytalanság között nincs szignifikáns együttmozgás, valamint annak iránya sem egyértelmű. Ugyanis az asszertivitás egyes aldimenziói – mint például a Magabiztosság, az Érzések kimutatása, a Nemet mondás – ellentétesek a méltánytalansággal, pontosabban, ezen aldimenziók magasabb értéke növeli az együttműködést. Ezzel szemben az Önérvényesítés és a Részvétel a kapcsolatokban aldimenziók emelkedése növelheti a méltánytalanságot.

K1.4.: A teljesen méltányos tárgyalások szignifikánsan különböznek-e a felek asszertivitásának és/vagy a munkafüggőségének tekintetében a többi tárgyalástól?

Teljesen méltányos tárgyalást 63 pár folytatott le, ami azt jelenti, hogy nem volt különbség a tárgyaló felek eredményei között páronként. Ezek a párok annyira vették figyelembe a másik álláspontját, mint amennyire a saját érdeküket (3. táblázat K1.4. része). Viszont ez nem jelenti azt, hogy feltétlenül kihasználták az integrációs lehetőségeket.

A teljesen méltányos tárgyalást folytató párok a Mann-Whitney próba alkalmazása során, 95%-os konfidenciaszint mellett, eltérést mutatnak a többi, nem teljesen méltányos tárgyalást folytató pártól a munkafüggőség ($U = 3,628$, $p = 0,013$) és ezen belül is a túlzott kötelezettségvállalás ($U = 3,623$, $p = 0,012$) tekintetében, a teljesen méltányos párok javára.

Ezzel szemben azon párok, akik egyidőben méltányos és teljesen integratív tárgyalást is folytattak, összesen 24-en voltak. Ez a Pareto-hatékonyság állapotát is jelenti egyben, hiszen az egyéni érdekek között nincs különbség, és a maximális összhassznosságot érték el (a harmadik, azaz az étkezés tárgyalási szempont szerint is maximalizálták az egyéni hasznosságot, vagyis a „főzélékező” alternatívában egyeztek meg). Ekkor egyik fél hasznossága sem növelhető anélkül, hogy a másik fél haszna ne

csökkenne. Ők szignifikánsan magasabb értéket értek el a munkafüggőség Türelmetlenség dimenziójában ($U = 1,623$, $p = 0,029$), a többi párhoz képest.

Ezen eredmény alapján megfogalmazható, hogy az együttműködést fokozottabban és méltányosabb módon érik el azon tárgyalópartnerek, akik túlvállalják magukat, vagy épp szeretik minél inkább a kezükben tartani a dolgokat.

K2. Mutatkozik-e nemek szerinti különbség egy interperszonális alkuhelyzetben az asszertivitás és a munkafüggőség tekintetében?

A második kutatási kérdés elemzéséhez a vizsgálatban szereplő 237 nő és 183 férfi eredményeinek az összehasonlítására került sor Mann-Whitney próba segítségével, tekintve, hogy a változók többnyire nem követtek normális eloszlást, melyet a 4. táblázat tartalmaz. Az egyéni érdekérvényesítés szempontjából a vizsgálatban nem volt szignifikáns különbség a nők és a férfiak között. Azonban a kísérlet során a nemek eltérő módon tárgyaltak, ugyanis a férfiak inkább asszertívnek mutatkoztak, azon belül is az Érzések kimutatásán kívül minden aldimenzióban magasabb értéket értek el szignifikánsan a női tárgylőfelekhez képest.

4. táblázat
Nemek szerinti különbözőségeik

	Mann-Whitney próba értékei	p érték
Egyéni érdekérvényesítés	20 990	0,572
Asszertivitás	16 503	<0,001*
Magabiztosság	15 423	<0,001*
Érzések kimutatása	19 700	0,105
Önérvényesítés	17 522	<0,001*
Nemet mondás	18 638	0,013*
Részvétel a kapcsolatban	16 920	<0,001*
Munkafüggőség	15 750	<0,001*
Kemény munkavégzés	16 571	<0,001*
Türelmetlenség	19 544	0,081
Túlzott kötelezettségvállalás	16 046	<0,001*
Kiemelkedőség	17 822	0,002*

*Szignifikáns eredmények ($p < 0,05$)

Forrás: saját szerkesztés

Ezzel szemben a tárgyalásban részt vevő nők a munkafüggőség és annak majdnem minden aldimenziója szempontjából szignifikánsan veszélyeztetettebbnek tűntek a férfiakhoz képest. Az egyetlen aldimenzió, ahol nem jelent meg szignifikáns eltérést a nemek között az a Türelmetlenség volt. A konfidenciaszintet továbbra is 95%-ban határoztuk meg. Az eredményeink megerősítik a szakirodalomban leírtakat, miszerint a férfiakra jellemzőbb az asszertivitás (Ellemers, 2018; Phelan et al., 2008). A munkafüggőség tekintetében pedig azokhoz az eredményekhez tud csatlakozni a kutatás, melyekben a nőket tekintették munkafüggőbbnek (Andreassen et al., 2010; Dudek & Szpitalak, 2019; Littman-Ovadia et al., 2014).

K3. A konfliktuskezelés együttműködési stratégiájának alkalmazási gyakorisága mintakövetéssel fokozható?

A harmadik kutatási kérdés megvizsgálása céljából a kísérleti helyzetek közel fele (47%-át), úgy lett kialakítva, hogy a többszemponos integratív tárgyalási szituációt megelőzte egy olyan feladat – nevezetesen a Tojásüzlet tárgyalási helyzet –, amely megoldásához szintén az integráció megvalósítása volt szükséges, azzal, hogy a résztvevők csak akkor tudták sikeresen megoldani a feladatot, amennyiben felismerik, hogy a feleknek a tojás különböző részeire van szükségük, és így mindenki jól tud járni. Ezzel gyakorlatilag a párok előhangolása történt az integrációra. A két tárgyalási szituációban a párok tagjai nem változtak. Az integrációra való törekvés tanulhatóságát úgy operacionalizáltuk, hogy a többszemponos integratív tárgyalásban elért páros eredményeket az előhangolásban részt vett és az előhangolásban nem részesülő párok esetében összehasonlítottuk. Feltételezve, hogy amennyiben az előhangolásban részt vevő párok nagyobb fokú integrációt érnek el, akkor az integrációra való törekvés gyakorlással, mintakövetéssel tanulható.

5. táblázat

Előhangolásban részt vevő és előhangolásban nem részesülő párok összehasonlítása

	Mann-Whitney próba értékei	p érték
Egyéni érdekérvényesítés	17 671	<0,001*
Páros integrációs érték	4 296	0,006*
Asszertivitás	5 347	0,738
Magabiztosság	5 433	0,889
Érzések kimutatása	5 460	0,937
Önérvényesítés	4 970	0,231
Nemet mondás	5 354	0,749
Részvétel a kapcsolatban	5 390	0,812
Munkafüggőség	4 828	0,129
Kemény munkavégzés	5 268	0,603
Türelmetlenség	4 487	0,022*
Túlzott kötelezettségvállalás	4 827	0,128
Kiemelkedőség	5 196	0,496

*Szignifikáns eredmények ($p \leq 0,05$)

Forrás: saját szerkesztés

Az eredményeket az 5. táblázatban foglaltuk össze, melyben a változók értékeit a párok szintjén tüntettük fel. A konfidenciaszint továbbra is 95%-os mértékben maradt. Az eredmények szerint szignifikáns különbség van azon esetek között, amikor a párok részt vesznek az előhangolásban. A különbség három esetben jelenik meg: elsőként az egyéni érdekérvényesítésben ($U=17.671$, $p<0,001$), másodsorban a párok együttes integrációs értékében ($U=4.296$, $p=0,006$), harmadrésben a Türelmetlenség dimenzióban ($U=4.487$, $p=0,022$). Látható, hogy azon párok, akik részt vettek az előhangolásban, egyrészt a többszemponos tárgyalási szituációban az integráció magasabb fokát valósították meg, ami az egyéni érdekérvényesítésben is megjelent, másrészt a hozzájuk

tartozó Türelmetlenség dimenzióban magasabb érték mutatkozott páros szinten (mely egyébként egyéni szinten is megmutatkozott, $p=0,047$). Az eredmények szerint a konfliktuskezelés együttműködési stratégiája tanulható, ahogy azt korábban is megfogalmazták a szakirodalomban (Fülöp, 2024; Szabó-Szentgróti et al., 2019), azaz érdemes például szimulációs gyakorlatokat, vagy bármilyen fejlesztési eszközt alkalmazni a konfliktusos helyzetek minél hatékonyabb megoldása elősegítésére, melyek valóban elősegíthetik az életben a konfliktusok sikeresebb kezelését.

Következtetések és limitációk

Jelen kutatás a szervezetekben megnyilvánuló konfliktusok irodalmát igyekszik bővíteni, ugyanis arra fókuszál, hogy a konfliktusok legeredményesebb megoldásához, azaz az együttműködési stratégia kialakításához (Benke, 2023; Kilmann & Thomas, 1977; De Dreu et al., 2007) hogyan járulhat hozzá a felek asszertivitása és munkafüggősége. A tanulmány részben feltáró és hiánypótló jellegű, ugyanis ilyen összefüggések vizsgálata korábban nem volt jellemző a szakirodalomban.

A konfliktusokban az együttműködési stratégia annak ellenére, hogy a legeredményesebb, mégsem olyan egyértelműen alkalmazható, és annak elmulasztása számos kedvezőtlen következménnyel jár. Bár nem minden konfliktus eszkalálódik, mégis könnyen előfordul, hogy a felek a sértettségükön túlmutató mértékű elégtételt szeretnének venni a másikon. Ilyenkor a konfliktus elhatalmasodása olyan mértékben rombolja a kapcsolatokat, hogy a helyzet megfelelő rendezése egyre lehetetlenebbé válik (Kovács et al., 2012). A konfliktushelyzet ilyen destruktív megjelenése nemcsak a mindennapi életben van káros hatással a kapcsolatokra, hanem egy szervezeti közegben is komoly feszültséget teremtve ronthatja a munkahelyi légkört és a szervezeti teljesítmény csökkenését eredményezheti (Alper et al., 2000), továbbá befolyással lehet a dolgozói elégedettség visszaesésén keresztül a magasabb fluktuációra is (Kotsis & Darnai, 2022). Ez tovagyűrűzve nehezíti a tehetséges, képzett munkaerő megtartását, ami egyébként is kiemelt és nagy kihívásokat jelentő feladat napjainkban szinte minden iparágra vonatkozóan (Gergely & Pierog, 2016). Látható, hogy a konfliktusok nem megfelelő kezelése számos kedvezőtlen hatással bír.

A kutatásban egy szimulációs helyzetet teremtve, melyben párok kerültek alkuhelyzetbe, első kutatási kérdésként azt vizsgáltuk meg, hogy mutat-e együttjárást a konfliktus együttműködési stratégiája és a felek asszertivitása, munkafüggősége. Az együttműködési stratégia operacionalizálása céljából a szimulációs helyzetet úgy alakítottuk ki, hogy objektíven mérhetővé vált az egyéni és páros hasznossági értékekkel a konfliktus végeredménye. Minél nagyobb együttes hasznossági eredmény jött létre, annál magasabb volt az együttműködés foka, az integráció mértéke. Továbbá létezett a szituációnak integratív potenciálja, azaz a hasznossági értékek megalkotásakor figyelembe vettük, hogy a különböző

dimenziók különböző mértékben legyenek fontosak a felek számára. Ezt felismerve, a felek egymás számára kölcsönösen úgy tudtak engedményeket tenni, hogy együttesen jobban jártak, amennyiben egy számukra kevésbé lényeges dimenzióban adtak engedményt cserében egy számukra fontosabb dimenzióért. A vizsgálat a méltányosságra is kitért, ami az elért egyéni eredmények különbözőségét jelentette. Minél kisebb az egyének által elért eredmények különbsége, annál hasonlóbb a tárgyalófelek hasznossága, tehát annál kevésbé méltánytalan a tárgyalás és annál jobban figyeltek egymásra a felek.

A csekély szakirodalomra támaszkodva leginkább közvetett feltételezések határozhatók meg, miszerint az asszertivitás az együttműködési stratégiát inkább elősegíti, ugyanis az egy olyan kommunikációs stílus, melyben tiszteletteljesen, a másik fél meghallgatása mellett fejezik ki az egyén igényét (Maczák, 2022; Polonyi et al., 2022). A munkafüggőség hatása az együttműködési stratégiára ennél sokkal komplexebbnek mutatkozik, az eddigi kutatásokból indirekt következtetések vonhatók le. Ezek szerint a konfliktuskerülést támogathatja az alacsony önértékelés, a másoknak való erős megfelelési késztetés (Kun, 2022), az empátia hiánya (Killinger, 2006; Kun, 2022), vagy a gyors megoldások keresése olyan értelemben, hogy a konfliktusra, mint egy időpocsékló tényezőre tekintenek, amely a munkától veszi el az időt (Ng et al., 2007). Ezzel szemben együttműködésre sarkallhat, amennyiben úgy tekintenek a konfliktusra az érintettek mint egy megoldandó problémára (Porter, 1996), és közben törekszenek a hibák elkerülésére (Tranca & Runcan, 2013) és a tökéletes feladatvégzésre a saját kontrolligényük szerint (Andreassen et al., 2010).

Az eredmények szerint az asszertivitás és a munkafüggőség sem a konfliktuskerülés, sem az együttműködés támogatását nem mutatta közvetlenül, ugyanis szignifikáns hatás 95%-os megbízhatósági szinten nem volt tetten érhető a változóink között. Azonban a kapcsolat mégis azonosítható volt – mely akár 90%-os megbízhatósági szinten szignifikáns – és összességében az eredmények szerint a munkafüggőségnek való magasabb kitétség szignifikánsan magasabb integrációs és méltányosabb eredmények eléréséhez vezetett.

Az eredmények mögött a következők húzódnak meg: a kutatásban míg az asszertivitás esetében a legszorosabb együttjárás az Önérvényesítés és az Integráció között volt felfedezhető, vagyis akik képesek jobban kifejezni a nézeteiket és határt húzni (Rathus, 1973), azok körében az együttműködési stratégia fokozottabban van jelen. Addig a munkafüggőség kapcsolata az integrációval a Túlzott kötelezettségvállalás és a Túrelmetlenség dimenziókon keresztül mutatkozott meg. Azaz az eredmények szerint az együttműködés stratégiáját gyakrabban alkalmazták, ha olyan felek tárgyalnak, akik vagy sürgettségben élnek, esetleg erős kontrolligénnyel bírnak, akár tökéletességre törekszenek (Horváth et al., 2022). Ez azzal is magyarázható, hogy a munkafüggők hajlamosak azonosulni a feladattal, azt nagyon komolyan venni és

a kiváló eredményre törekedni (Porter, 1996). Mindezek együttesen arra ösztökélhetik a munkafüggőségnek inkább kitett egyéneket, hogy egy konfliktus vállalására, a konfliktusra mint egy végrehajtandó feladatra tekintsenek és annak kiváló módú megoldásán munkálkodjanak.

A vizsgálatból az is kiderült, hogy az asszertivitás szignifikánsan a férfiakra volt jellemző, ami illeszkedik a klasszikus nemiszerep-elvárásokhoz (Ellemers, 2018), a munkafüggőség azonban a nők körében mutatkozott szignifikánsan magasabb értékűnek.

Az elemzés arra is kitért, hogy ugyan az asszertivitás és a munkafüggőség (tekintve, hogy azok személyiség által meghatározottak és nem kifejezetten csak kontextusfüggő jellegzetességek) szempontjából irreleváns, hogy történik-e rávezetés az integrációra vagy sem, azonban a konfliktus együttműködési stratégiája tanulható (Kasik, 2015). Azon párok, akik a tárgyalásukat megelőzően tapasztalati úton megélték az integrációt egy másik feladat kapcsán, szignifikánsan nagyobb mértékben használták ki a tárgyalás integratív potenciálját.

A vizsgálat eredményei közelebb vittek a munkafüggőség és az asszertivitás megnyilvánulásához egy konfliktusos helyzetben, azonban a tanulmány nem mentes a limitációktól. Tekintve, hogy a munkafüggőség és az asszertivitás komplex jelenségek, melyek meghatározottsága környezeti tényezőkön kívül személyiség alapú, nem biztosított, hogy a vizsgálatban egyértelműen kifejeződjenek. Az asszertivitás és a munkafüggőség elképzelhető, hogy egymást gyengítő vagy épp erősítő tényezők az integrációban, mely hatások vizsgálata nem állt a kutatás fókuszában. Az asszertivitás és a munkafüggőség megnyilvánulása további vizsgálatot igényel, akár további háttértényezők bevonásával. A tanulmány további korlátai közé tartozik, hogy az elemszám ellenére a vizsgálatunkkal nem rendelkező, fiatal felnőttek körében történt, illetve a szimulációs feladat nem képes a valós élethez közel visszautkrözni, így az eredmények általánosíthatósága korlátozott, és további elemzések szükségesek, akár munkavállalók körében is.

Minden limitációra tekintettel, a kutatás igyekszik felhívni a figyelmet a munkafüggőség szervezetekben való jelenlétére. A munkafüggőség és a konfliktusok kezelésének szervezeti szintű tudatosítása kiemelkedő jelentőségű a fenntartható humán erőforrás-gazdálkodásban. A HR-szakemberek számára kulcskérdés, hogy a konfliktusok nem feltétlenül károsak: megfelelő kommunikációval és akár vezetői támogatással fejlesztő erővé válhatnak. Ugyanis a legújabb humán erőforrás-gazdálkodási irányzatok szerint az érdekellentétek és azok kimenetelei akár a vezetők hiányosságaira is visszavezethetők (Szabó-Szentgróti et al., 2019), így számukra is szolgáltathat új információt a tanulmány. Továbbá a munkafüggőség kockázatainak tudatosítása, akár a munkafüggőség megelőzését szolgáló szűrés (Bodó et al., 2024), valamint a konfliktushelyzetekben az együttműködést ösztönző munkahelyi környezet kialakítása, nemcsak a dolgozók mentális egészségét óvja, hanem hozzájárul a szervezeti hatékonyság növeléséhez is.

Felhasznált irodalom

- Aggrawal, S., & Magana, A.J. (2024). Teamwork conflict management training and conflict resolution practice via large language models. *Future Internet*, 16(5), 177. <https://doi.org/10.3390/fi16050177>
- Alper, S., Tjosvold, D., & Law, K.S. (2000). Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams. *Personnel Psychology*, 53(3), 625–642. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00216.x>
- Ames, D.R., & Flynn, F.J. (2007). What breaks a leader: The curvilinear relation between assertiveness and leadership. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(2), 307–324. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.2.307>
- Andreassen, C.S., Griffiths, M.D., Hetland, J., & Pallesen, S. (2012). Development of a work addiction scale. *Scandinavian Journal of Psychology*, 53(3), 265–272. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2012.00947.x>
- Andreassen, C.S., Hetland, J., & Pallesen, S. (2010). The relationship between ‘workaholism’, basic needs satisfaction at work and personality. *European Journal of Personality*, 24(1), 3–17. <https://doi.org/10.1002/per.737>
- Atroszko, P.A., Andreassen, C.S., Griffiths, M.D., & Pallesen, S. (2015). Study addiction—A new area of psychological study: Conceptualization, assessment, and preliminary empirical findings. *Journal of Behavioral Addictions*, 4(2), 75–84. <https://doi.org/10.1556/2006.4.2015.007>
- Atroszko, P.A., Andreassen, C.S., Griffiths, M.D., & Pallesen, S. (2016). The relationship between study addiction and work addiction: A cross-cultural longitudinal study. *Journal of Behavioral Addictions*, 5(4), 708–714. <https://doi.org/10.1556/2006.5.2016.076>
- Bakacsi, G. (2015). *A szervezeti magatartás alapjai*. Semmelweis Kiadó.
- Bazerman, M.H., Curhan, J.R., Moore, D.A., & Valley, K.L. (2000). Negotiation. *Annual Review of Psychology*, 51(1), 279–314. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.51.1.279>
- Benke, M. (2023). Konfliktus menedzsment elméletben és gyakorlatban Thomas Kilmann modellje alapján. *Közép-Európai Közlemények*, 16(2), 147–164. <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/vikekkek/article/view/44760>
- Bernáth, Á. (2014). *Az elmeolvasás és az elmeolvasásra irányuló igény szerepe az egészséges felnőtt személyek társas viselkedésében* (Doktori értekezés). Debreceni Egyetem. https://psycho.unideb.hu/munkatarsak/bernath_agnes/bernath_agnes_doktori.pdf
- Bernáth, Á., & Kovács, J. (2015). Mentalizációra irányuló igény és együttműködés integratív alkutárgyalásban. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 70(1), 233–247. <https://doi.org/10.1556/0016.2015.70.1.14>
- Bodó, V., Horváth, Z., Paksi, B., Eisinger, A., Felvinczi, K., Demetrovics, Z., & Kun, B. (2024). Work addiction and personality organization: Results from a representative, three-wave longitudinal study. *Comprehensive Psychiatry*, 134, 152513. <https://doi.org/10.1016/j.comppsy.2024.152513>
- Borbély, T.B., & Pecze, M. (2006). *Munkafüggőség – a tiszteletben álló addikció elméleti háttere és attitűdvizsgálata* (Doktori értekezés). <https://doi.org/10.13140/2.1.2873.6803>
- Burke, R.J. (2009). Working to live or living to work: Should individuals and organizations care? *Journal of Business Ethics*, 84, 167–172. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9703-6>
- Chamberlin, C.M., & Zhang, N. (2009). Workaholism, health, and self-acceptance. *Journal of Counseling & Development*, 87(2), 159–169. <https://doi.org/10.1002/j.1556-6678.2009.tb00563.x>
- Coleman, P.T. (2018). Ten major scientific contributions that promote a more just, peaceful, and sustainable world. *Negotiation Journal*, 34(1), 105–116. <https://doi.org/10.1111/nej.12216>
- De Dreu, C.K., Beersma, B., Steinel, W., & Van Kleef, G.A. (2007). The psychology of negotiation: Principles and basic processes. In A.W. Kruglanski & E.T. Higgins (Eds.), *Social psychology: Handbook of basic principles* (2nd ed.), (pp. 608–629). The Guilford Press.
- Dudek, I., & Szpitalak, M. (2019). Gender differences in workaholism and work-related variables. *Studia Humanistyczne AGH*, 18(4), 59–76. <https://doi.org/10.7494/human.2019.18.4.59>
- Elida-Tomita, T. (2010). The evolution of conflict as a behavior process within global organizational communication management. *Annales Universitatis Apulensis: Series Oeconomica*, 12(2), 721–728. <https://doi.org/10.29302/oeconomica.2010.12.2.24>
- Ellemers, N. (2018). Gender stereotypes. *Annual Review of Psychology*, 69(1), 275–298. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-122216-011719>
- Filep, R. (2025). A transzformációs vezetés kihívásai. *Új Munkaügyi Szemle*, 6(2), 25–33. <https://doi.org/10.58269/umsz.2025.2.3>
- Fülöp, M. (2024). Konfliktusok és konfliktuskezelés az utóbbi 50 évben Morton Deutsch munkásságának tükrében. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 79(2), 353–359. <https://doi.org/10.1556/0016.2024.00139>
- Gálos, K., & Vinkóczi, T. (2023). A konfliktuskezelés kulturális összehasonlításban. *Vezetéstudomány*, 54(3), 40–53. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.03.04>
- Ganji, F., Khani, F., Karimi, Z., & Rabiei, L. (2022). Effect of assertiveness program on the drug use tendency, mental health, and quality of life in clinical students of Shahrekord University of Medical Sciences. *Journal of Education and Health Promotion*, 11, 48. https://doi.org/10.4103/jehp.jehp_107_21
- Gergely, É., & Pierog, A. (2016). Motivációs tényezők feltárása civil és profitorientált szervezeteknél. *Gradus*, 3(1), 368–373. https://real.mtak.hu/110388/1/2016_1_ECO_012_Gergely.pdf

- Gergely, É., Madarász, T., & Pierog, A. (2017). A magas szintű teljesítményhez szükséges háttértényezők feltárása hallgatói mintán. *Taylor*, 9(1), 139–145. <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/13085/12941>
- Hadfield, S., & Hasson, G. (2012). *Asszertivitás: Hogyan érvényesítsük sikeresen az érdekeinket?* Scholar Kiadó.
- Hajdu, F., & Barizsné Hadházi, E. (2020). Students' assertive communication skills at University of Debrecen. *The Annals of the University of Oradea*, 29, 348–355. <https://anale.steconomieuoradea.ro/volume/2020/n1/033.pdf>
- Horváth, Z., Urbán, R., Kökönyei, G., & Demetrovics, Z. (2022). *Kérdőíves módszerek a klinikai és egészségpszichológiai kutatásban és gyakorlatban*. Medicina Könyvkiadó.
- Interreg-IPA CBC Magyarország-Szerbia. (2018). *Készség és kompetencia fejlesztő képzés tananyaga II. modul. Konfliktuskezelés, függőségek*. Katház Közhasznú Nonprofit Kft.
- Kasik, L. (2015). *Személyközi problémák és megoldásuk*. Gondolat Kiadó.
- Kenyhercz, V., Frikker, G., Kaló, Z., Demetrovics, Z., & Kun, B. (2022). Dysfunctional family mechanisms, internalized parental values, and work addiction: A qualitative study. *Sustainability*, 14(16), 9940. <https://doi.org/10.3390/su14169940>
- Kenyhercz, V., Mervó, B., Lehel, N., Demetrovics, Z., & Kun, B. (2024). Work addiction and social functioning: A systematic review and five meta-analyses. *PLOS ONE*, 19(6), e0303563. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0303563>
- Killinger, B. (2006). *Munkamániások: szalonképes szenvedélybeteg*. Athenaeum Kiadó Kft.
- Kilmann, R.H., & Thomas, K.W. (1977). Developing a forced-choice measure of conflict-handling behavior: The „MODE” instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 37(2), 309–325. <https://doi.org/10.1177/001316447703700204>
- Kotsis, Á., & Darnai, B. (2022). A felsőoktatási hallgatók munkával szembeni elvárásainak elemzése Kano-modell segítségével. *Marketing & Menedzsment*, 56(3), 43–53. <https://doi.org/10.15170/mm.2022.56.03.04>
- Kovács, J., Pántya, J., Bernáth, Á., Máth, J., & Hidegkuti, I. (2012). “Has it been enough yet?”—Experimental study of an unreciprocated forgiving act and mentalizing ability influencing the chance for agreement in an escalating conflict. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 67(4), 653–671. <https://doi.org/10.1556/MPSzle.67.2012.4.2>
- Kun, B. (2022). *Munkafüggők – Az önkizsákmányolás lélektana*. Athenaeum Kiadó Kft.
- Kun, B., Paksi, B., Eisinger, A., & Demetrovics, Z. (2024). A munkafüggőség és a technológiai függőségek kapcsolatának vizsgálata egy hazai reprezentatív, longitudinális kutatás tükrében. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 79(4), 791–816. <https://doi.org/10.1556/0016.2024.00092>
- Kun, B., Takacs, Z.K., Richman, M.J., Griffiths, M.D., & Demetrovics, Z. (2021). Work addiction and personality: A meta-analytic study. *Journal of Behavioral Addictions*, 9(4), 945–966. <https://doi.org/10.1556/2006.2020.00097>
- Littman-Ovadia, H., Balducci, C., & Ben-Moshe, T. (2014). Psychometric properties of the Hebrew version of the Dutch Work Addiction Scale (DUWAS-10). *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 148(3), 327–346. <https://doi.org/10.1080/00223980.2013.801334>
- Maczák, V. (2022). *Asszertivitás a mindennapokban: Az együttérző önérvényesítés zsebkönyve*. Scholar Kiadó.
- Majos, A., Rákóczi, A., & Kun, B. (2022). Addiktív munkahelyek – a munkahelyi szervezet és a munkafüggőség kapcsolata. *Alkalmazott Pszichológia*, 22(3), 7–33. <https://doi.org/10.17627/ALKPSZICH.2022.3.7>
- McIlveene, T.R., Davis, M.M., & O’Sullivan, R. (2024). Work from home woes: How remote work can foster workaholism. *California Management Review*. Sage Publications, Inc. <https://cmr.berkeley.edu/2024/03/work-from-home-woes-how-remote-work-can-foster-workaholism/>
- McMillan, L.H., & O’Driscoll, M.P. (2006). Exploring new frontiers to generate an integrated definition of workaholism. In R.J. Burke (Ed.), *Research companion to working time and work addiction* (pp. 89–107). Edward Elgar Publishing Limited. <https://doi.org/10.4337/9781847202833.00012>
- Meskó, N., Láng, A., Ferenczhalmy, R., Miklós, K., & Glöckner, B. (2013). Parental bonding and conflict management: Sex differences and sex roles. *Mentálhigiéne és Pszichoszomatika*, 14(1), 45–66. <https://doi.org/10.1556/Mental.14.2013.1.3>
- Nádházy, Z. (2006). A konfliktusokról és feloldásuk lehetséges útjairól. *Munkaügyi Szemle*, (3), 19–22. https://www.munkaugyiszemle.hu/sites/default/files/Nadhazy_Zsolt.pdf
- Ng, T.W., Sorensen, K.L., & Feldman, D.C. (2007). Dimensions, antecedents, and consequences of workaholism: A conceptual integration and extension. *Journal of Organizational Behavior*, 28(1), 111–136. <https://doi.org/10.1002/job.424>
- Oates, W.E. (1968). On being a “Workaholic”: A serious jest. *Pastoral Psychology*, 19(8), 16–20. <https://doi.org/10.1007/BF01785472>
- Omale, S.A., & Ojo, S.S. (2025). Assertive employees behaviour: A theoretical analysis of conflict management on firms productivities. *International Journal of Asian Business and Management*, 4(1), 69–80. <https://doi.org/10.55927/ijabm.v4i1.11>
- Perczel, D., & Tringer, L. (1994). Az asszertív tréning alkalmazása a mentálhigiéne ellátásban. *Psychiatria Hungarica*, 9(6), 515–533.
- Perczel-Forintos, D. (2018). *Kérdőívek, becslőskálák a klinikai pszichológiában*. Semmelweis Kiadó.
- Petersen, A.H. (2021). *Jöttünk, láttunk, elegünk van*. Athenaeum Kiadó.

- Phelan, J.E., Moss-Racusin, C.A., & Rudman, L.A. (2008). Competent yet out in the cold: Shifting criteria for hiring reflect backlash toward agentic women. *Psychology of Women Quarterly*, 32(4), 406–413.
<https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2008.00454.x>
- Pintér, T. (2022). *Az asszertivitás világa I.* Pintér Tamás.
- Polonyi, T., Ujhelyiné Nagy, A., & Balajthy, D. (2022). *Pszichológiai gyakorlatok I. Kommunikáció, motiváció, problémamegoldás, megküzdés.* Oriold és Társai Kiadó.
- Porter, G. (1996). Organizational impact of workaholism: Suggestions for researching the negative outcomes of excessive work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 70–84.
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.70>
- Pozveh, Z.A., & Saleh, Z. (2020). The role of social skills in the prevention of drug addiction in adolescents. *Advanced Biomedical Research*, 9(1), 41.
https://doi.org/10.4103/abr.abr_99_20
- Pruitt, D.G. (1981). *Negotiation behavior.* Academic Press.
- Pruitt, D.G. (2012). A history of social conflict and negotiation research. In A.W. Kruglanski & W. Stroebe (Eds.), *Handbook of the history of social psychology* (pp. 431–452). Psychology Press.
- Pruitt, D.G., & Rubin, J.Z. (1986). *Social conflict: Escalation, impasse, and resolution.* Addison-Wesley.
- Rahim, A., & Bonoma, T.V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44(3_suppl), 1323–1344.
<https://doi.org/10.2466/pr0.1979.44.3c.1323>
- Rathus, S.A. (1973). A 30-item schedule for assessing assertive behavior. *Behavior Therapy*, 4(3), 398–406.
[https://doi.org/10.1016/S0005-7894\(73\)80120-0](https://doi.org/10.1016/S0005-7894(73)80120-0)
- Robinson, B.E., Post, P., & Khakee, J.F. (1992). Test-retest reliability of the Work Addiction Risk Test. *Perceptual and Motor Skills*, 74(3), 926.
<https://doi.org/10.2466/PMS.74.3.926-926>
- Rosenberg, M.B. (2023). *A szavak ablakok vagy falak: Erőszakmentes – avagy együttműködő – kommunikáció.* Agykontroll Kft.
- Salmela-Aro, K., & Nurmi, J. (2007). Self-esteem during university studies predicts career characteristics 10 years later. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 463–477.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.01.006>
- Shaikh, O., Chai, V.E., Gelfand, M., Yang, D., & Bernstein, M.S. (2024). Rehearsal: Simulating conflict to teach conflict resolution. *Conference on Human Factors in Computing Systems*, 920, 1–20.
<https://doi.org/10.1145/3613904.3642159>
- Sheng, J., Zheng, G., Wang, H., & Xu, Z. (2025). Exploring the associations between work addiction, emotional intelligence, psychological detachment, and interpersonal conflicts in young employees. *Frontiers in Public Health*, 13, 1631122.
<https://doi.org/10.3389/fpubh.2025.1631122>
- Shimazu, A., Schaufeli, W.B., & Taris, T.W. (2010). How does workaholism affect worker health and performance? The mediating role of coping. *International Journal of Behavioral Medicine*, 17, 154–160.
<https://doi.org/10.1007/s12529-010-9077-x>
- Slabbert, A.D. (2004). Conflict management styles in traditional organisations. *The Social Science Journal*, 41(1), 83–92.
<https://doi.org/10.1016/j.soscij.2003.10.007>
- Snir, R., & Harpaz, I. (2012). Beyond workaholism: Towards a general model of heavy work investment. *Human Resource Management Review*, 22(3), 232–243.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.011>
- Szabó-Szentgróti, G., Gelencsér, M., Szabó-Szentgróti, E., & Berke, S. (2019). Generációs hatás a munkahelyi konfliktusokban. *Vezetéstudomány*, 50(4), 77–88.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.04.08>
- Szeles, S.A. (2021). A munkahelyi mentálhigiéné generációs jellemzői. *Új Munkaügyi Szemle*, 2(4), 91–98.
<https://real.mtak.hu/154634/>
- Szöts-Kováts, K., Bácsi, K., & Harmat, V. (2023). A munka jelentésének és értelmetlenségének változása a jelentésadás folyamatán keresztül: Szisztematikus irodalmi áttekintés. *Vezetéstudomány*, 54(7–8), 121–132.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.07-08.09>
- Tang, C.S. (2025). Work addiction, emotional dysregulation, addictive eating, and physical health among full-time employees in the United States. *Frontiers in Psychology*, 16, 1532636.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1532636>
- Thompson, L.L., Wang, J., & Gunia, B.C. (2013). Negotiation. In J.M. Levine (Ed.), *Group processes* (pp. 55–84). Psychology Press.
- Tranca, L., & Runcan, P. (2013). Communication and conflict in workaholic families. *Revista de Asistentă Socială*, (2), 113–123.
- Urbán, R., Kun, B., Mózes, T., Soltész, P., Paksi, B., Farkas, J., Kökönyei, G., Orosz, G., Maráz, A., & Felvinczi, K. (2019). A four-factor model of work addiction: The development of the Work Addiction Risk Test revised. *European Addiction Research*, 25(3), 145–160.
<https://doi.org/10.1159/000499672>
- Véghné Madarasi, V., & Barizsné Hadházi, E. (2024a). Munkafüggőség kutatása a menedzsment területén. *Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok*, 19(3–4), 47–62.
<https://doi.org/10.14232/jtgf.2024.3-4.47-62>
- Véghné Madarasi, V., & Barizsné Hadházi, E. (2024b). The role of leader in work addiction. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 9(4), 85–97.
<https://doi.org/10.21791/IJEMS.2024.030>
- Zaree Matin, H., & Jamshidi Kohsari, H. (2010). The survey of Iranian nurses' workaholism based on gender difference. *Organizational Culture Management*, 8(21), 133–157.