

MACHIAVELLISTA SZEMÉLYEK KONFLIKTUSMEGOLDÓ STRATÉGIÁI

Pécsi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar
Pszichológia Intézet
Személyiség- és Egészségpszichológia Tanszék



Lukács Dávid
pszichológia MA 2. évfolyam

Témavezető:

Dr. Szabó Zsolt Péter

egyetemi tanársegéd

Pécs,

2014

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés	5.
1.1. A machiavellizmus történelme és fogalma	5.
1.2. A machiavellizmus magas fokával jellemezhető személyek bemutatása	6.
1.2.1. Magas machiavellizmussal jellemezhető személyek világnézete, viselkedési stratégiái és személyiségjegyei	6.
1.2.2. Magas fokú machiavellizmussal jellemezhető személyek személyiségvonásai	9.
1.2.3. Magas fokú machiavellizmussal jellemezhető személyek emocionális képességei	10.
1.3. Alacsony fokú machiavellizmussal jellemezhető személyek bemutatása	11.
1.3.1. Alacsony fokú machiavellizmussal jellemezhető személyek jellemzése.....	11.
1.3.2. Alacsony fokú machiavellizmussal jellemezhető személyek emocionális képességei	13.
1.4. Konfliktus, mint társas dilemmahelyzet és annak konfliktuskezelési stratégiái	13.
1.4.1. Konfliktus, mint társas dilemmahelyzet.....	13.
1.4.2. Konfliktuskezelési stratégiák	14.
1.5. Célkitűzések és kutatói kérdések	16.
1.6. Hipotézisek	17.
2. Módszer	17.
2.1. Méréseszközök	17.
2.1.1. A machiavellizmus mérésére használt kérdőív	17.
2.1.2. A konfliktuskezelés mérésére használt kérdőív	19.
2.2. Minta leírása	23.
2.3. Statisztikai módszerek	24.
3. Eredmények	25.
4. Megvitatás	27.
4.1. Normál fokú machiavellizmussal jellemezhető személyek konfliktuskezelési stratégiái	27.
4.2. Magas fokú machiavellizmussal jellemezhető személyek konfliktuskezelési stratégiái	32.

4.3. Alacsony fokú machiavellizmussal jellemezhető személyek konfliktuskezelési stratégiái	36.
4.4. Összegzés	42.
8.5. Jövőbeni kutatásokra adott javaslat.....	44.
Köszönetnyilvánítás	45.
Irodalom	46.
Függelék	52.
1. kérdőív: Mach-IV. kérdőív.....	52.
2. kérdőív: TKI kérdőív.....	53.
Statisztikai elemzések	58.
Abstract	65.

1. Bevezetés

A Christie és Geis által 1970-ben publikált *Studies in machiavellism* című könyve óta a modern pszichológiában is meghonosodott a machiavellizmus fogalma. A machiavellista stratégiákat és világnézeti stílust mások manipulációja, félrevezetése és kizsákmányolása jellemzi. Azonban ezen világnézeti stílus és stratégiák csak a magas machiavellizmussal jellemezhető személyekre igazak. A szakirodalmak ritkábban, de megemlítik az alacsony machiavellizmussal jellemezhető személyeket, amelyeket az előbbi személyek ellentétéként szoktak jellemezni.

A machiavellizmussal foglalkozó kutatások és szakirodalmak az utóbbi néhány évtizedben nagy népszerűségnek örvendenek, emiatt a publikációik száma ugrásszerűen emelkedik. Azonban az alacsony fokú machiavellizmussal kapcsolatos kutatásokra a legtöbb kutató nem szentel elegendő figyelmet. Jelen kutatás arra irányul, hogy az alacsony- és a magas fokú machiavellizmussal jellemezhető személyek konfliktusmegoldó stratégiáit feltérképezze aszerint, hogy azokat önérdek-érvényesítő és/vagy együttműködő stratégiák mentén kezelik-e. Ezáltal egy kevésbé vizsgált területet kívánunk körbejárni: a különböző fokú machiavellista személyek által használt konfliktuskezelési stratégiákat a társas dilemmahelyzet esetén.

1.1. A machiavellizmus történelme és fogalma

A machiavellizmus történelme egészen 1513-ig nyúlik vissza, amikor Niccoló Machiavelli, firenzei író, filozófus és politikus megírta *A fejedelem* című művét, amit az új uralkodónak, Lorenzo di Medicinek ajánlott, lojalitása jelképeként (Szijjártó, 2014). Műve azonban csak halála után, 1532-ben került publikálásra (Machiavelli, 1532/1964). A könyvben Machiavelli a saját diplomáciai pályafutása során szerzett tapasztalataira alapozott, melynek alapján felvázolt egy olyan komplex, viselkedésbeli stratégiát, amelynek gyakorlásáról úgy vélte, hogy az segíthet az uralkodói hatalom megszerzésében és megszilárdításában (Szabó, 2011; Szijjártó, 2014). A Machiavelli által megfogalmazott stratégia két fő üzenetet hordoz magában. Egyrészt fontosnak tartja a jó benyomáskeltést: mivel azt javasolja, hogy az uralkodó barátságosnak és megbízhatónak mutassa magát, valamint keltsen szimpátiát másokban (Szijjártó, 2014). Másrészt kihangsúlyozza, hogy ha az uralkodó érdekei azt kívánják meg, viselkedjen félelemkeltően, kegyetlenül, önző módon, valamint használjon manipulatív stratégiákat és használjon ki másokat. Ezen kívül, például ha az uralkodó

hatalomgyakorlása forog kockán, mellőzze az erkölcs gyakorlását – például a cél elérésének érdekében a hazugság és a becsstelenség is megengedetté válik számára (Szijjártó, 2014). A könyv tehát az ún. „a cél szentesíti az eszközt” típusú világnézet alapján íródott (Wilson, Near és Miller, 1996).

Machiavelli (1532/1964) műve mindmáig, fél évezreddel a publikálását követően is nagy hatást gyakorol filozófusok, politikatudománnyal foglalkozók és pszichológusok munkásságára (Dahling, Kuyumcu és Librizzi, 2012; Szijjártó, 2014). A pszichológiával foglalkozó szakemberek közül először Christie és Geis (1970) határozta meg a machiavellizmus fogalmát. A szerzők által publikált *Studies in machiavellianism* című könyvben a machiavellizmust egyfajta világnézeti stílusként, komplex viselkedésbeli stratégiaként ábrázolják (Bereczkei, 2009). A machiavellista személyeket pedig úgy határozták meg, mint akik a saját céljaik elérése érdekében készek más személyek manipulálására és irányítására.

1.2. A machiavellizmus magas fokával jellemezhető személyek bemutatása

1.2.1. Magas machiavellizmussal jellemezhető személyek világnézete, viselkedéses stratégiái és személyiségjegyei

A fentebb említett világnézeti stílust, személyiségjegyeket és komplex viselkedésbeli stratégiákat a machiavellizmus magas fokával jellemezhető személyekre értjük (Bereczkei, 2009; Jones és Paulhus, 2009; McIllwain, 2003; Paál, 2011; Szijjártó, 2014; Wilson és mtsai., 1996). Jelen fejezetben ezen személyek bemutatására kerül sor. A szakirodalmak alapján (Christie és Geis, 1970; Fehr, Samsom és Paulhus, 1992; Gunnthorsdottir, McCabe és Smith, 2002; Jones és Paulhus, 2009; Paál, 2011; Szijjártó, 2014; Wilson és mtsai., 1996) a magas machiavellizmussal jellemezhető személyek önérvénytörő viselkedéses stratégiát követnek. Ugyanakkor megfigyelhető, hogy cselekedeteiket leginkább a rövid távú nyereségnek és jutalmaknak rendelik alá, emellett törekszenek a megszerzett nyereség maximalizálására is (Gunnthorsdottir és mtsai., 2002; Paál, 2011). Az ún. „a cél szentesíti az eszközt” típusú realista és opportunistá felfogás elsősorban az anyagi szempontokra koncentrál (Paál, 2011). Ugyanakkor jellemző a cinikus és gyanakvó beállítottság más személyekkel és általában az emberiséggel kapcsolatban (Gunnthorsdottir és mtsai., 2002). A machiavellizmus magas fokával jellemezhető személyek meg vannak győződve arról, hogy ha nem használnák ki az embereket, az esetben azok az emberek fogják kihasználni őket – tehát saját világnézetüket

másokra projiciálják (Jones és Paulhus, 2009). Ez főképp igaz az ismeretlen személyekkel kapcsolatban (Gunnthorsdottir és mtsai., 2002). Ezzel kapcsolatban a magas machiavellizmussal jellemezhető személyek stratégiájának két fő komponensét különböztethetjük meg: a mások manipulációjára való hajlamot, illetve a mások kizsákmányolására irányuló hajlamot (Jones és Paulhus, 2009; Szijjártó, 2014).

Manipuláció alatt a pszichológia azt a dinamikát érti, amikor egy személy olyan viselkedést produkál, amely során a rendelkezésére álló többletinformáció segítségével más személyt, vagy személyeket olyan viselkedésre vesz rá, amelyet a másik fél saját szándékából nem tenne meg (Csepe, 2013; Szijjártó, 2014). A magas machiavellizmussal jellemezhető személyek a többi személyt szociálisan elfogadott formában, a saját céljaik elérése érdekében kísérlik meg manipulálni, kontrollálni és irányítani (Szijjártó, 2014). Ezt többféle manipulatív stratégiával vihetik véghez: meggyőzéssel, önfeltárással, behízelgéssel (Fehr és mtsai., 1992), megtévesztéssel, vagy érzelmi taktikákkal – például büntudat ébresztésével (Jones és Paulhus, 2009). Ezt Falbo (1977) kutatása is megerősíti, sőt leírja, hogy a machiavellizmus magasabb foka hatékonyabb manipulációval jár együtt. Ez részben annak tulajdonítható, hogy saját mimikájukat hatékonyan kontrollálják és irányítják (Falbo, 1977), másrészt pedig annak, hogy mások érzelmeit szabályozni-, gondolatait pedig irányítani és manipulálni tudják (Kumar és Beyerlein, 1991; Jones és Paulhus, 2009). Ebből adódóan más személyeket akár kockázatos és/vagy normasértő cselekedetekre is képesek rávenni, csak hogy a másik fél hozzásegítse saját céljainak eléréséhez (Fehr és mtsai., 1992). Ehhez gyakran és sokszor sikeresen alkalmazott taktika a pozitív benyomáskeltés (Gunnthorsdottir és mtsai., 2002). A magas machiavellizmussal jellemezhető személyek igyekeznek palástolni a másik fél számára negatívumokat hordozó mögöttes szándékaikat és céljaikat, ugyanakkor kifejezetten jó benyomást igyekeznek kelteni (Gunnthorsdottir és mtsai., 2002). Ezt például Cherulnik, Way, Ames és Hutto (1981) vizsgálata jól illusztrálja (Szijjártó, 2014).

Cherulnik és mtsai. (1981) független megfigyelőknek videofelvételeket mutattak, amelyen magas machiavellizmussal jellemezhető személyek voltak láthatók (őket a Mach-IV. kérdőívben elért eredményeik alapján választották ki). Végeredményképpen azt kapták, hogy a független bírálók a magas fokú machiavellizmussal jellemezhető személyeket okos, tehetséges, magabiztos, ambiciózus és domináns jelzőkkel írták le. Gunnthorsdottir és mtsai. (2002) pedig arról számolnak be, hogy a magas fokú machiavellizmussal jellemezhető személyek rövid idő alatt képesek központi szerepbe kerülni és megragadni a vezető szerepet

kisebbségi csoportok esetén. *Cherulnik és mtsai.* (1981), valamint *Gunnthorsdottir és mtsai.* (2002) eredménye alapján láthatjuk, hogy a magas machiavellizmussal jellemezhető személyek sokszor kifejezetten jó benyomást képesek kelteni. Ez rendkívül előnyös stratégia a számukra, ugyanis a manipuláció során el tudják rejteni negatív szándékaikat és képesek elnyerni a másik fél bizalmát. Azonban ezek a stratégiák csak rövid távú nyereségeket eredményeznek, ugyanis lelepleződés esetén a cserepartnereik nem kívánatos partnerként tartják számon őket a jövőben (*Szijjártó, 2014; Wilson és mtsai., 1998*).

A magas machiavellizmussal jellemezhető személyeknek – a mások manipulációjára való hajlam mellett – fontos jellemzője a mások kizsákmányolására való hajlam (*Jones és Paulhus, 2009*). A társas kizsákmányolás például a bizalommal való visszaélésben, a kapott segítség viszonzásának megtagadásában mutatkozik meg (*Szijjártó, 2014*). Ugyanakkor ez a viselkedésmód kockázatos lehet a számukra: a megkárosított partnerek a machiavellista személyek viselkedésére negatívan reagálhatnak, illetve nem kívánatos partnerként címkézhetik őket (*Gunnthorsdottir és mtsai., 2002*). A mások kizsákmányolására való hajlamot jól példázza pl. *Harrel és Hartnagell* (1976) vizsgálata, amelyben machiavellista személyeket egy képzeletbeli dilemmahelyzet elé állítottak: lehetőségük nyílt arra, hogy a főnökük tudta nélkül pénzt lophattak a munkahelyükről. Ebben a helyzetben kétféle szituációt vázoltak fel. Az egyik szituációban a machiavellista személy főnöke gyanakvó volt, aki minden ok nélkül, váratlanul ellenőrzi a beosztottjait. A másik szituációban pedig a főnöke megbízott benne, emiatt kevésbé ellenőrizte beosztottjait. *Harrel és Hartnagell* (1976) vizsgálata azt mutatta, hogy a magas machiavellizmussal jellemezhető személyek gyakrabban és magasabb összegeket loptak attól a főnöktől, aki megbízott bennük. Vagyis, hogyha a magas fokú machiavellizmussal jellemezhető személyeknek lehetőségük nyílik arra, hogy a lebukás csekély valószínűsége mellett lopjanak, nagyfokú hajlandóságot mutattak az amorális viselkedésre. Ez a viselkedési stratégia pedig hatványozottan károsítja meg azokat, akik megbíznak a machiavellista személyekben. Amennyiben fény derül a visszaélésre, abban az esetben a machiavellista személyek mindent megtesznek, hogy letagadják a visszaélésüket (*Fehr és mtsai., 1992; Szijjártó, 2014; Wilson és mtsai., 1996*). A normasértő viselkedést pedig más személyeknél gyakrabban és hihetőbben tagadják (*Christie és Geis, 1970*).

Ezek a kutatások jól bejósolják a magas fokú machiavellizmussal jellemezhető személyek működésmódját a szervezetek keretein belül. Ezeket a személyeket a kooperatív interakciók helyett az önértékük magas fokú érvényesítése motiválja. Munkahelyi

működésük során nagyfokú hajlandóságot mutatnak a csalásra, az oportunizmusra (*Dahling, Whitaker és Levy, 2009; Sakalaki, Richardson és Thépaut, 2007; Szijjártó, 2014*), valamint az általuk birtokolt tudás és információ elhallgatására (*Liu, 2008*). Ebből adódóan a magas machiavellizmussal jellemezhető személyek munkahelyi viselkedését kontraproduktívnak értékelhetjük (*Dahling és mtsai., 2009; Szijjártó, 2014*). Ez például abban nyilvánul meg, hogy saját céljaik elérése érdekében gyakran kizsákmányolják társaikat (*Fehr és mtsai., 1992; Jones és Paulhus, 2009*). Azonban fontos megjegyezni, hogy kizsákmányoló stratégiákat – általában – csak abban az esetben használnak, amennyiben saját érdekük megkívánja. A normasértő cselekedetekkel szemben azonban azt is megfigyelhetjük, hogy amennyiben érdekeik megkívánják, hajlandóak a csoportjukhoz való alkalmazkodásra és a normakövető viselkedésre is (*Czibor és Bereczkei, 2011*). Mindez annak a ténynek köszönhető, hogy a machiavellisták gondolkodásmódja és döntései tisztán racionális és nem pedig morális alapokon nyugszanak (*Paál, 2011*). Alacsony szintű lelkiismerettel és moralitással rendelkeznek, viselkedésmódjukat leginkább a társas interakció révén megszerezhető nyereség befolyásolja (*Szijjártó, 2014*). Mindez fokozott mértékben megjelenik, hogyha a magas machiavellizmussal jellemezhető személy hozzá hasonló machiavellizmussal jellemezhető személyekkel alkot egy közösséget (*Dahling és mtsai., 2009*).

1.2.2. Magas fokú machiavellizmussal jellemezhető személyek személyiségvonásai

A machiavellista interperszonális attitűd és viselkedési stratégiák megértéséhez hasznos támpontot nyújt a rájuk jellemző személyiségjegyek áttekintése (*Szijjártó, 2014*). A machiavellizmus személyiségjegyeinek feltérképezésére irányuló korai kutatások például a machiavellizmus magas foka és hosztilitás, valamint a kifelé irányuló agresszió közötti korrelációt állapították meg (*Szijjártó, 2014*). *Alsopp, Eysenck és Eysenck (1992)* vizsgálatában az Eysenck-féle Személyiség Kérdőívet (Eysenck Personality Questionnaire, EPQ) vették fel magas machiavellizmussal jellemezhető személyekkel. *Alsopp és mtsai.* azt az eredményt találták, hogy a pszichoticizmust mérő P faktor az esetükben emelkedett mértékű volt. Ez a kutatókat arra sarkallta, hogy a machiavellizmus és a pszichopatológiák közötti összefüggések vizsgálatára kiemelt figyelmet fordítsanak (*Fehr és mtsai., 1992*). Ennek értelmében az elmúlt években alkották meg a „dark triad” („sötét triád”) fogalmát – felismerve, hogy a machiavellizmus a nárcizmussal és a szubklinikai pszichopatológiával három, hasonló személyiségjegyen osztozik: az önzésben, az érzéketlenségben és a

rosszindulatban (Jones és Paulhus, 2009; Paál, 2011). További kutatások irányultak például a Big Five kérdőívek bizonyos faktorainak és a magas fokú machiavellizmussal jellemezhető személyek együttjárására is. A kutatások azzal az eredménnyel zárultak, hogy a machiavellista személyekre emelkedett neuroticizmus, valamint csökkent mértékű barátságosság és lelkiismeretesség jellemző (Jakobwitz és Egan, 2006; Paulhus és Williams, 2002). Lee és Ashton (2005) eredményei alapján ugyanakkor azt mondhatjuk, hogy egy hatodik (a HEXACO személyiségmodellben fellelhető), Honesty-Humility (Becsületesség-Szerénység) faktorról korrelál legerősebben – és legnegatívabban – a machiavellizmus magas foka. Ezek az eredmények tehát arra engednek következtetni bennünket, hogy a machiavellista viselkedési stratégia és világnézet mögött olyan személyiségjellemzők állnak, amelyek együtt járnak a bizalmatlansággal, a gyanakvással, az érzelmi labilitással, a rugalmas alkalmazkodó készséggel, valamint a segítőkészség hiányával (Szijjártó, 2014).

1.2.3. Magas fokú machiavellizmussal jellemezhető személyek emocionális képességei

Az eddig bemutatott irodalmak alapján elmondható, hogy a magas machiavellizmussal jellemezhető személyek hajlamosak amorálisan viselkedni (ld. Christie és Geis, 1970) és racionális, érzelemmentes döntéseket hozni (ld. Szijjártó, 2014). Ugyanakkor fontos megjegyezni, hogy ez leginkább az emocionális „hűvösségben” és az érzelmi távolságtartásban nyilvánul meg (Szijjártó, 2014).

A machiavellizmus magas fokával jellemezhető személyek fontos tulajdonsága a „cool syndrome” (Christie és Geis, 1970), azaz az „emocinális hűvösség”, vagy más szóval „hidegfejűség” (Szijjártó, 2014; Wastell és Booth, 2003). Ez a meghatározás elsősorban az interperszonális kapcsolatokban megjelenő érzelmek és az elmélyült kapcsolatok kerülését, valamint a rövid távú kapcsolatok iránti preferenciát takarja (Szijjártó, 2014).

Ehhez kapcsolódó fogalom az érzelmi távolságtartás (Christie és Geis, 1970). Az érzelmi távolságtartás abban nyilvánul meg, hogy bizonyos, érzelmileg terhelt szituációkban a machiavellista személyek távolságot tartanak az érzelmektől, ezáltal „hideg fejjel” és racionálisan fókuszálnak a céljaik elérésére. Ez az érzelmi állapot megengedhetővé teszi a társak kizsákmányolását – még abban az esetben is, hogyha a másik fél negatív érzelmi állapotba kerül miattuk. Sőt partnereik érzelmi befolyásoltságát kihasználva manipulálják és kihasználják azokat (Gunnthorsdottir és mtsai., 2002). Ezzel összefüggésben megállapították, hogy csökkent empátia-készséggel és érzelmi intelligenciával rendelkeznek a magas fokú

machiavellizmussal jellemezhető személyek (Jones és Paulhus, 2009; Szijjártó, 2014).

1.3. Alacsony fokú machiavellizmussal jellemezhető személyek bemutatása

1.3.1. Alacsony fokú machiavellizmussal jellemezhető személyek jellemzése

Tehát az 1.2. fejezetben jellemeztük a machiavellizmus magas fokával leírható személyeket. Jelen fejezetben pedig külön kitérünk a náluk jelentősen ritkábban kutatott témára, az alacsony machiavellizmussal jellemezhető személyekre.

Ezeket a személyeket nagy vonalakban úgy jellemezhetnénk, mint a magas fokú machiavellizmussal jellemezhető személyek ellentétét (Paál, 2011). Ezekről a személyekről távol áll a mások kizsákmányolása, illetve mások manipulálására való hajlam. Másokra nem pusztán a saját céljaik eléréséhez közelebb segítő eszközként tekintenek. Fontosnak tartják a társaikat, illetve fontos számukra a közösséghez való tartozás. Könnyebben azonosulnak számukra fontos elvekkel és emberekkel. A magas machiavellizmussal jellemezhető személyekkel ellentétben készek megelőlegezni a bizalmukat és nagyfokú hajlandóság mutatkozik esetükben az együttműködésre és altruizmusra (Szijjártó, 2014). Az énközpontúság helyett sokkal inkább „mi-központúan” működnek (Paál, 2011; Wilson és mtsai., 1998). Kevésbé jellemző rájuk az amorális viselkedés, a normák mind internalizált, mind externalizált minőségben jelentős szerepet játszanak a gondolkodásmódjukban és a viselkedésükben (Paál, 2011).

Az alacsony machiavellizmussal jellemezhető személyek első benyomása nagyban eltér a magas machiavellizmussal jellemezhető személyekétől. Cherulnik és mtsai. (1981) vizsgálatában például nem csak magas-, hanem alacsony fokú machiavellizmussal jellemezhető személyeket is lefilmeztek és ugyanúgy független megfigyelők értékelték a viselkedésüket. A kiértékelők úgy jellemezték őket, mint akik hiányában vannak a magabiztosságnak, szenzitívek, érzelmileg instabilak és alacsonyabb intelligenciahányadossal rendelkeznek (Gunnthorsdottir és mtsai., 2002). Tehát látható, hogy kevésbé jó benyomást tudnak kelteni, mint a machiavellizmus magasabb fokával jellemezhető társaik. Ugyanakkor ezt bizonyos stratégiákkal kifejezetten jól kompenzálják. Például jellemzőek rájuk egyes negatív benyomáskeltési módszerek (Jones és Paulhus, 2009). Az egyik, alacsony machiavellizmussal jellemezhető személyek által használt negatív benyomáskeltő módszer az ún. „sandbagging” (vagy „homokzsák”) módszer. Ezen taktika során a személy tehetetlennek és inkompetensnek tetteti magát, hogy más személyek megsajnálják, törődjenek vele és

segítsenek neki elérni egy esetlegesen kitűzött célt. (Ehhez például a machiavellizmus magas fokával jellemezhető személyek túlságosan hiúak, dominánsak, vagy agresszívak, ezért ők nem alkalmazzák ezt a fajta taktikát.)

Ezen szakirodalmak alapján az alacsony machiavellizmussal jellemezhető személyek – bizonyos interperszonális taktikákat kivéve – úgy tűnnek, mint akik csak proszociális módon viselkednek, az amorális cselekedeteket pedig kerülik. Ez nem teljesen van így, ennél sokkal árnyaltabb ezen személyek működése. Például *Harrell és Hartnagell* (1976) vizsgálatában az alacsony machiavellista személyekkel is exponáltatták azt a szituációt, amelyben lehetőségük nyílik a főnökük tudta nélkül pénzt eltulajdonítani a munkahelyükről. A bizalmatlankodó, gyakran kontrolláló főnök esetében az alacsony machiavellizmussal jellemezhető személyek ugyanannyit loptak főnöküktől, mint a machiavellizmus magas szintjével jellemezhető társaik. (Amennyiben a főnökük megbízott bennük, az esetben viszont kevesebbet loptak képzeletbeli munkahelyükről.) Azonban hogyha pontosabban megvizsgáljuk az indítékaikat, a két csoport markánsan különbözik egymástól. Míg a magas fokú machiavellizmussal jellemezhető személyeket a haszonszerzés motiválta, addig az alacsony fokú machiavellizmussal jellemezhető személyeket sokkal inkább az irányukba elkövetett igazságtalanságok motiválták az amorális cselekedetek megtételére (*Jones és Paulhus*, 2009). Ugyanakkor a két csoport nem csak ebben különbözik egymástól. Például az alacsony fokú machiavellizmussal rendelkező személyek a morális elveik miatt jelentősen nehezebben tudják függetleníteni magukat a szituációban megjelenő negatív emócióktól (*Jones és Paulhus*, 2009; *Wilson és mtsai.*, 1996).

Ugyanakkor azt is elmondhatjuk, hogy a magas machiavellizmussal jellemezhető személyekkel ellentétben kevésbé hajlamosak a hazugságokra. Például amikor *Cherulnik és mtsai.* (1981) vizsgálatában a machiavellizmus magas fokával jellemezhető személyek lopására fény derült, mindent megtettek, hogy cselekedetüket letagadják (*Wilson és mtsai.*, 1996). Ezzel szemben az alacsony machiavellizmussal jellemezhető személyek nyíltan vállalták tettüket (*Szijjártó*, 2014; *Wilson és mtsai.*, 1996). Ezzel kapcsolatban érdemes megemlíteni *Harrell és Hartnagell* (1976) vizsgálatát, melynek során mind a magas-, mind az alacsony machiavellizmussal jellemezhető személyeket csalásra vették rá, majd a kísérletvezető csalásra utaló kérdéseket tett fel nekik. A válaszaikat hanganyagként rögzítették, melyeket független bírálók elemeztek ki. Azt az eredményt kapták, hogy míg a magas machiavellizmussal jellemezhető személyek meggyőzőbbek és kevésbé bizonytalanok

voltak, addig az alacsony machiavellizmussal jellemezhető személyek bizonytalanul, kevésbé összeszedetten és kevésbé meggyőzően tagadták a cselekedetüket.

1.3.2. Alacsony fokú machiavellizmussal jellemezhető személyek emocionális képességei

Ezen kutatások alapján tehát láthatjuk, hogy a magas machiavellizmussal jellemezhető személyekkel ellentétben, az alacsony fokú machiavellizmussal jellemezhető személyek nem hoznak érzelemmentes döntéseket. Az általuk okozott amorális viselkedések következménye komoly emocionális változást okoz náluk, amely alól nehezen tudják kivonni magukat (Szijjártó, 2014). Ezzel kapcsolatban kimutatták, hogy az alacsony machiavellizmussal jellemezhető személyek magas empátiás készséggel rendelkeznek (Ali, Amorim és Chamorro-Premuzic, 2009; Andrew, Cooke és Muncer, 2008) és magas az emocionális intelligencia-hányadosuk (Szijjártó, 2014). Ugyanakkor saját amorális viselkedésükkel elnézőbb álláspontot fogalmaznak meg, amennyiben a másik fél csalásáról tudomást szereznek (Jones és Paulhus, 2009). Ezáltal láthatjuk, hogy az alacsony fokú altruizmussal jellemezhető személyek sem engedik magukat kizsákmányolni. Ez megjelenik például a közjavak játék során mutatott ún. „tit-for-tat” stratégia révén, amely során megfigyelhető, hogy a következő lépést mindig a másik fél előző cselekedetéhez viszonyítva határozzák meg (Paál, 2011).

1.4. Konfliktus, mint társas dilemmahelyzet és annak konfliktuskezelési stratégiái

1.4.1. Konfliktus, mint társas dilemmahelyzet

Tehát különböző fokú machiavellizmussal jellemezhető személyek más-más stratégiákat használnak céljaik elérése érdekében. Ugyanakkor fontos megjegyezni, hogy minden cél és törekvés, amennyiben mások céljaival és törekvéseivel ütközik, konfliktushelyzetet hoz létre. A konfliktus *Smith és Mackie* (2004. 793. o.) definíciója szerint „két vagy több résztvevő fél céljai között észlelt összeférhetetlenség”. *Szekszárdi Júlia* (2008. 31. o.) szerint pedig a konfliktus „olyan ütközés, amelynek során igények, szándékok, vágyak, törekvések, érdekek, szükségletek, nézetek, vélemények, értékek kerülnek egymással szembe”. Ennek következtében – szituációtól és személyiségjegyeiktől függően – vagy konfliktuskezelő viselkedés, vagy pedig elfojtás fog megvalósulni (*Milicz*, 2011).

Mivel ezek a stratégiák társas közegben valósulnak meg, ajánlott megvizsgálni a társas interakciókat is. Konfliktushelyzetben a saját és mások cselekedetei kölcsönös függésben állnak egymással, ezért ún. társas dilemmahelyzeteknek tekintjük azt (*Smith és Mackie*,

2005). Ez az egymásrautaltság azt jelenti, hogy a két fél viselkedésmódja kölcsönhatásban áll egymással, azaz mindkét fél reakciója befolyásolja a szituáció kimenetelét (Fiske, 2006). A helyzet alapdilemmája az érdekkonfliktus: ha saját érdekeinket próbáljuk érvényesíteni, azzal kárt okozunk a másik fél számára. Azonban ha a másik fél érdekeit tartjuk szem előtt, az veszteséget jelent a saját magunk számára (Szijjártó, 2014). Minden társas dilemmahelyzet esetében azonban el kell döntenünk, hogy önérdek-érvényesítő és/vagy kooperatív stratégiát használunk-e a szituáció megoldására (Blake és Mouton, 1964; Smith és Mackie, 2005). Ezeket a stratégiákat a továbbiakban konfliktuskezelési stratégiáknak nevezzük.

1.4.2. Konfliktuskezelési stratégiák

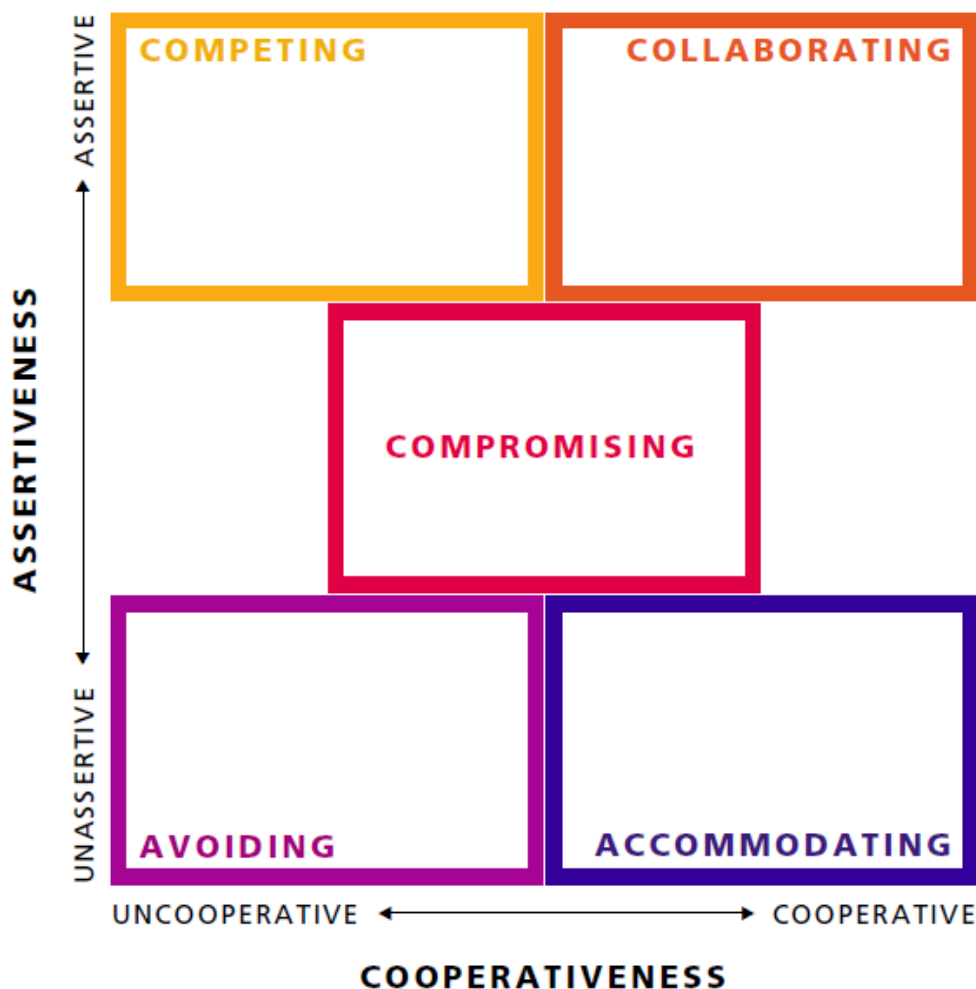
A konfliktuskezelést olyan módszerek és folyamatok következményeiként írhatjuk le, amelyek megkönnyítik a konfliktus lezárását. Ezen viselkedési módokat (vagy stratégiákat) két dimenzió alapján írhatjuk le: az önérvényesítés és az együttműködés (Forsyth, 2009) mentén (ld. 1. ábra). Az önérvényesítés dimenziója azt írja le, hogy egy személy milyen mértékben törekszik saját érdekeinek érvényesítésére, míg az együttműködés azt mutatja meg, hogy az egyén milyen mértékben törekszik arra, hogy a másik féllel együttműködjön. Ez alapján a két dimenzió alapján ötféle, sajátos konfliktuskezelési módot határozhatunk meg (Goldfien és Robbennolt, 2007):

1. Elkerülés: nem önérvényesítő és nem együttműködő konfliktuskezelési mód. Jellemző az elkerülő magatartást mutató személyre a tétlenség és a passzivitás. Az elkerülés lehet diplomatikusan kitérés, vagy akár a teendők későbbre halasztása is (Forsyth, 2009). A legtöbbször azonban akkor alkalmazza az egyén az elkerülő stratégiát, ha egy szituációban csekély érdekeltsége van. A konfliktusgazda ebben az esetben csak „áll és vár” („wait and see”), engedve, hogy a dolgok maguktól kialakuljanak (Bayazit és Mannix, 2003). Az elkerülés azonban rossz stratégia a magas intenzitású konfliktushelyzetekben, mert megeshet, hogy kicsúszik a személy kezéből a kontroll (Forsyth, 2009).
2. Alkalmazkodás: nem önérvényesítő, együttműködő konfliktuskezelési mód. A versengés ellentétéként, egyfajta proszociális attitűdként fogható fel. A konfliktushelyzet esetén a személy passzivitásával engedi, hogy másik fél vágyai, céljai teljesüljenek, ezáltal óvva meg a kapcsolatát a másik féllel (Forsyth, 2009; Goldfien és Robbennolt, 2007). Bizonyos fokú önfeláldozás is megfigyelhető az

alkalmazkodó személy viselkedésében, azonban az alkalmazkodás jelentheti pusztán a másik szempontjainak elfogadását is. A végső eredmény nem különbözik számottevően az elkerülő konfliktuskezelési stílustól, azonban a társas kapcsolatok minőségében különbségek figyelhetők meg (*Forsyth, 2009; Goldfien és Robbennolt, 2007*): sem az elkerülés, sem az alkalmazkodás esetében nem történik meg a saját érdekek határozott érvényesítése, azonban az alkalmazkodás révén a másik félnek esélye nyílik saját szándékainak megőrzésére, ezáltal a közös kapcsolat változatlan minőségű marad, vagy pedig erősödik. Amennyiben később reciprocitás történik, az egyén számára adaptív stratégiaként írhatjuk le (*Goldfien és Robbennolt, 2007*).

3. Versengés: önérvényesítő, nem együttműködő konfliktuskezelési mód. A versengő konfliktuskezelési módot alkalmazó személyre jellemző a magas asszertivitás és az alacsony empátia. A versengő személy képes mások rovására is érvényesíti saját szándékait, mert a konfliktushelyzetben győztest és vesztest lát egymással szemben („win or lose”). Előfordul, hogy másokat – versenyezve, taktikázva (érvekkel, sértegetéssel, vádakkal, erőszakkal) – rákényszerít saját nézeteinek elfogadására (*Morrill, 1995*). Jellemző rá a hatalomvágy. Csoportos helyzetben dominanciára akar törni.
4. Problémamegoldás: önérvényesítő, együttműködő konfliktuskezelési mód. Az elkerülés ellentétéként írható le. Jellemző rá a magas szintű asszertivitás és magas empátia egyaránt. Általában azokban a helyzetekben alkalmazza az egyén a problémamegoldó stratégiát, amikor egy konfliktus megoldásában mind maga, mind mások egyaránt érdekeltek. Ebben a konfliktushelyzetben arra törekszik, hogy olyan megoldást találjon, amitől mind magának, mind pedig másoknak kielégülnek az igényei („win-win” helyzet) (*Forsyth, 2009; Goldfien és Robbennolt, 2007*). Problémamegoldó stratégia például, hogyha egyének szövetkeznek az erőforrások megszerzésnek érdekében, hogy ne kelljen versenyezniük egymás ellen. Ezen kívül, akik másokkal együttműködve oldják meg a konfliktusaikat, erősebb és hosszabb távú társas kapcsolatokat tudnak kialakítani (*Bereczkei, 2011*).
5. Kompromisszumkeresés: önérvényesítés és együttműködés közötti átmenet. A kompromisszumkereső stratégiát alkalmazó személy közepes mértékben nézi a saját és mások érdekeit. Számára alapvető emberi érték a becsületesség és méltányosság. Azt az interakciót figyeli, hogy más mennyire viszonyozza saját erőfeszítéseit („give-

and-take interactions”). Hajlandó lemondani saját szándékainak egy részéről, ha a másik fél is ugyanezt teszi (Forsyth, 2009; Goldfien és Robbennolt, 2007).



1. ábra: Konfliktuskezelési stílusok felosztása az asszertivitás (assertiveness) és kooperativitás (cooperativeness) dimenziója mentén. (Collaborating = problémamegoldó-, competing = versengő-, accomodating = alkalmazkodó-, avoiding = elkerülő-, compromising = kompromisszumkereső konfliktuskezelési stílus.) (forrás: Thomas és Kilmann, 2008)

1.5. Célkitűzések és kutatói kérdések

Jelen dolgozat fő célkitűzése, hogy megvizsgálja, hogy a machiavellizmus különböző fokával jellemezhető személyeknek mennyiben különböznek a problémamegoldó stratégiái. A fentebb bemutatott szakirodalmak mind azt vetíthetik előre, hogy a machiavellizmus magas fokával jellemezhető személyek leginkább asszertív konfliktusmegoldó stratégiákat alkalmaznak a konfliktusok (társas dilemmahelyzetek) esetén. Ugyanakkor valószínűsíthető esetükben a

kooperatív stratégiák csökkent mértékű alkalmazása. Ezzel szemben a machiavellizmus alacsony fokával jellemezhető személyek esetében azt feltételezhetjük, hogy főképp kooperatív stratégiákat alkalmaznak. Ugyanakkor esetükben – lévén, hogy szenzitívek a másik fél kizsákmányolására (ld. *Paál*, 2011) – valószínűsíthetjük, hogy az asszertív stratégiák alkalmazása a normál mértékű machiavellizmussal jellemezhető személyekhez viszonyítva emelkedettebb mértékben fordul elő.

Ezekből az előfeltételezésekből kiindulva jelen kutatás előtt kettős cél került kitűzésre. Egyrészt, meg kell vizsgálnunk az alacsony-, a normál- és a magas machiavellizmussal jellemezhető személyekre jellemző konfliktuskezelési stratégiákat és azokat elhelyezni az asszertív és/vagy a kooperatív konfliktuskezelési stratégiák csoportjába. Ekképpen a konfliktuskezelési stratégiák és dimenziók alapján összehasonlíthatóvá válik a három csoport. Másrészt pedig érdemes megvizsgálnunk mindhárom csoport által preferált konfliktuskezelési stratégiákat, konfliktuskezelési preferencia-rangsort létrehozva. Ez a különböző fokú machiavellizmussal jellemezhető személyek konfliktuskezeléséről még komplexebb képet vázolhat fel.

1.6. Hipotézisek

1. A magas machiavellizmussal jellemezhető csoport a normál machiavellizmussal jellemezhető csoporthoz képest kisebb mértékben használ kooperatív és nagyobb mértékben használ asszertív konfliktuskezelési stratégiákat.
2. Az alacsony machiavellizmussal jellemezhető csoport a normál machiavellizmussal jellemezhető csoporthoz képest nagyobb mértékben használ kooperatív és nagyobb mértékben használ asszertív konfliktuskezelési stratégiákat.

2. Módszer

2.1. Mérőeszközök

2.1.1. A machiavellizmus mérésére használt kérdőív

A machiavellizmus mérőeszközeként a Mach-IV. kérdőív került kiválasztásra. A kérdőívet *Christie és Geis* (1970) alkották meg – amellyel eredetileg a vezető beosztású személyek gondolkodásmódját és manipulatív stratégiáit, vagyis az ún. politikus beállítottságát („political beliefs”) szerették volna mérni (*Szijjártó*, 2014).

Christie és Geis (1970) a Mach-IV. kérdőív megalkotásánál *Niccoló Machiavelli A*

fejedelem c. (1532/1964) és az *Értekezések Titus Livius Római történeteinek X. első könyve fölött* (Machiavelli, 1531/1862) c. művét vette alapul. Az imént említett két műből Christie és Geis (1970) eredetileg 71 állítást választott ki, majd ezeket végül 20 állításra redukálta – ezek az állítások voltak azok, amelyek a szerzőpáros szerint a leginkább meg tudták ragadni a machiavellista gondolkodásmódot. A kérdőíven belül három fő dimenziót különböztethetünk meg: társas interakciók során alkalmazott manipulatív taktikákat, cinikus világnézet (másokat megbízhatatlannak, gyengének és öncélúnak tartanak), valamint a konvencionális erkölcsi és etikai szabályok figyelmen kívül hagyását (Dahling, Whitaker és Levy, 2009; Fehr és mtsai., 1992; Paál, 2011; Szijjártó, 2014).

A ma használatos Mach-IV. kérdőív 20 itemet tartalmaz, amelyből 10 item a Niccoló Machiavelli fentebb említett két művének gondolkodásmódját és világnézetét tükrözi, illetve további 10 item ezzel a szellemiséggel ellentétes álláspontot képvisel (Szijjártó, 2014). Ezeket az itemeket – attól függően, hogy mennyire értenek egyet, illetve mennyire nem értenek egyet az adott állítással – hétfokú Likert-típusú skálán kell értékelniük a teszt kitöltőinek. A Likert-skála osztályozásai: 1 = egyáltalán nem értek egyet; 2 = nem értek egyet; 3 = kis mértékben nem értek egyet; 4 = semleges; 5 = kis mértékben egyetértek; 6 = egyetértek; 7 = teljes mértékben egyetértek. A teszten belül 10 állítás (*A fejedelem* c. mű szellemiségével megegyező állítások) pontszámát változtatás (itemek pontszámainak megfordítása) nélkül értékeljük. Ugyanakkor a kérdőív tartalmaz 10 reverzibilis tételt is (melyek *A fejedelem* c. mű szellemiségével ellentétesek). Az inverz tételek a következő sorszámúak: 2, 5, 8, 10, 11, 13, 14, 15, 17, 20. Ezen állítások esetében a 7 fokú Likert-skálán elért eredményt meg kell fordítani, vagyis a 7 pont 1 pontot, a 6 pont 2 pontot, az 5 pont 3 pontot, a 4 pont 4 pontot, a 3 pont 5 pontot, a 2 pont 6 pontot, valamint az 1 pont 7 pontot ér. Az összpontszám kiszámítása során az inverz itemek pontszámait megfordítjuk és hozzáadjuk a normál pontozású itemekhez, valamint a könnyebb értelmezhetőség végett a kapott pontértékekhez további 20 pontot adunk hozzá. Ekképpen a kérdőívet kitöltők minimum 40 pontot, míg maximum 160 pontot érhetnek el. Christie és Geis (1970) meghatározása alapján a 80 pontnál alacsonyabb pontszámot elérő személyek alacsony machiavellizmussal-, a 80-120 pont közötti pontszámot elérő személyek normál machiavellizmussal-, valamint a 120 pont feletti pontszámot elérők magas machiavellizmussal jellemezhetők. Tehát a 100 pontot elméleti átlagértéknek tekinthetjük. (Christie és Geis, 1970; Paál, 2011; Szijjártó, 2014). Christie és Geis (1970) meghatározása ezáltal lehetővé teszi, hogy a statisztikai elemzések esetén a machiavellizmust

(illetve annak a Mach-IV. kérdőív segítségével számszerűsíthető értékét) nem csak folyamatos változóként használhatjuk, hanem a machiavellizmus dimenzióján keresztül kategóriákba sorolhatjuk a különböző pontértéket elért személyeket. Ekképpen vizsgálhatóvá válnak a magas- és az alacsony machiavellizmussal jellemezhető személyek közti hasonlóságok és a különbségek is. Ugyanakkor ezzel a módszerrel élve csak önkényesen állapíthatjuk meg az alacsony- és a magas machiavellizmus közötti határértékeket (Czibor és Bereczkei, 2011; Paál, 2011, Szijjártó, 2014; Talmácsi, Orosz, Birkás és Bereczkei, 2012).

Újabban számos, a Mach-IV. faktorstruktúráját érő kritikai észrevétel merült fel (Dahling és mtsai., 2009; Talmácsi és mtsai., 2012). Ennek eredményeképp a fentebb említett három faktor (manipulatív taktikák, cinikus valamint a konvencionális erkölcsi és etikai szabályok figyelmen kívül hagyása) helyett Corral és Calvete (2000) azt javasolta, hogy érdemesebb lenne négy faktorban gondolkodni. Ezek a faktorok a következők: pozitív interperszonális taktikák; negatív interperszonális taktikák; pozitív világnézeti stílus és negatív, cinikus világnézeti stílus. Dahling és mtsai. (2009) ezzel szemben két dimenzió bevezetésére tesznek javaslatot: a machiavellisták által alkalmazott taktikákra, valamint a machiavellista személyek beállítódására (amely a világnézetükre fókuszál). A Mach-IV. teszten belüli faktoranalízisek azonban azt mutatták, hogy a faktorok statisztikai szempontból inkonzisztensek és instabilak (ld. Ahmed és Stewart, 1981; Hunter, Gerbing és Boster, 1982; Kwang és Marsella, 1977). Emiatt a Mach-IV. kérdőív tételeit általában egységes faktorként kezeljük (Corral és Calvete, 2000) és nem bontjuk a fent említett három, vagy négy faktorra.

A Mach-IV. kérdőív faktorszerkezetén kívül kritikákkal illeték egyes tételeit (ld. Spector, 1992), a megbízhatóságát különböző, demográfiaileg eltérő csoportoknál (Fehr és mtsai., 1992; Oksenberg, 1971; Starr, 1975; Vleeming, 1979), illetve nemek esetén (ld. Oksenberg, 1971). Ennek következményeképpen több új, a machiavellizmust kutató kérdőív jött létre, például Christie és Geis által létrehozott Mach-V. kérdőív (Szijjártó, 2014), a Jones és Paulhus (2009) által kidolgozott Mach-VI. kérdőív, vagy a Dahling és mtsai. (2009) nevéhez köthető Dahling-féle Machiavellizmus Skála (magyar validálása: Talmácsi és mtsai. [2012]).

2.1.2. A konfliktuskezelés mérésére használt kérdőív

A konfliktuskezelés mérőeszközeként a Thomas-Kilmann Konfliktuskezelési Kérdőív (Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument – TKI) került felhasználásra. A TKI kérdőívet

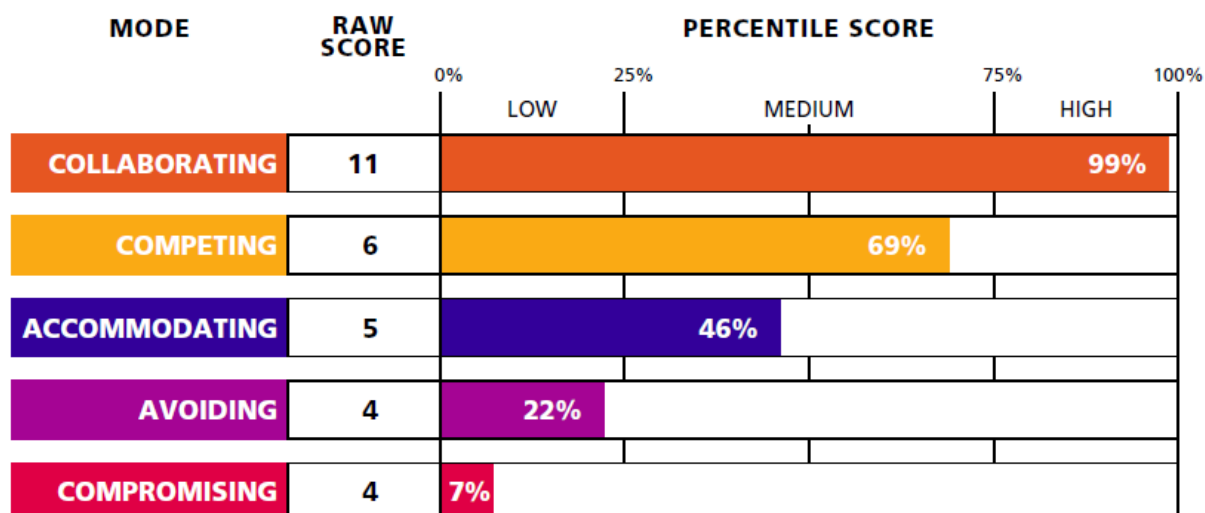
Kilmann és Thomas (1977) alkotta meg. Az alapkoncepciót, miszerint a konfliktuskezelést öt fő stílusra lehet osztani, *Blake és Mouton* (1964) írta le először. *Blake és Mouton* (1964) az általa leírt öt konfliktuskezelési stílussal a magas pozícióban lévő személyek vezetői stílusát kívánta vizsgálni (vö. *Christie és Geis*; 1970). Az általuk meghatározott öt konfliktuskezelési stílus (attitűd) a következő volt: elkerülés, versengés, alkalmazkodás, kompromisszumkeresés és problémamegoldás (ami leginkább kooperatív konfliktuskezelő stílusként írható le). Ez az öt stílus *Thomas* (1976) szerint elhelyezhető két különálló dimenzió, az aszertivitás (vagyis az önérdek-érvényesítés), illetve a kooperáció (együtműködés) dimenziója mentén. Az együtműködés dimenziója azt mutatja meg, hogy az adott személy mennyire veszi figyelembe mások érdekeit és hogy mennyire hajlandó azokat kielégíteni. Az önérvényesítés dimenziója pedig azt mutatja meg, hogy a személy milyen mértékben kíséri szem előtt és milyen mértékben érvényesíti a saját érdekeit (*Thomas*, 1976). Ezek alapján a versengés aszertív, de nem kooperatív; a problémamegoldás aszertív és kooperatív; az elkerülés nem aszertív és nem kooperatív; az alkalmazkodás nem aszertív, de kooperatív; a kompromisszumkeresés pedig közepes mértékben aszertív és közepes mértékben kooperatív konfliktuskezelési stílus.

Ezen konfliktuskezelési stílusok mérésére a TKI előtt számos eszköz lett kialakítva, például a *Blake és Mouton* (1964), *Lawrence és Lorsch* (1967) és *Hall* (1969) nevéhez köthető kérdőívek. Azonban *Thomas és Kilmann* (1975) ezeknél a kérdőíveknél sorra azt a kritikát veti fel, hogy a társadalmi kívánatosság, a jóbenyomás-keltés, illetve a halo-effektus döntően befolyásolja a válaszadást – ezáltal az előbb felsorolt szerzők kérdőívei jelentős mértékben torzítanak. *Thomas és Kilmann* (1975) szerint a három kérdőív szórásának több mint 80%-át, illetve az elért pontszámok több mint 90%-át befolyásolhatta a társadalmi kívánatosság. Emiatt végül úgy döntöttek, hogy egy új kérdőívet alkotnak. A szociális kívánatosság kiszűrése végett elvetették a Likert-típusú skálán történő értékelést, helyette kényszerválasztásokat iktattak be két-két állítás közé. Ez a módszert korábban *Edwards* (1953) sikeresen használta fel a szociális kívánatosság elkerülésére.

A TKI teszt 30 darab feleletválasztást („A” vagy „B”) foglal magában. A kérdőívet kitöltő személynek a két lehetséges válaszlehetőség közül a konfliktushelyzetben megjelenő viselkedésével leginkább konzisztens állítást kell bekarikáznia. Minden egyes feleletválasztás bekarikázott betűjele hozzátartozik egy konfliktuskezelési stratégiához. Példaképpen nézzük át az 1. feleletválasztásnak a tételeit:

- A. Vannak olyan helyzetek, amikor hagyom, hogy másoké legyen a problémamegoldás felelőssége
- B. Ahelyett, hogy olyasmiről tárgyalunk, amiben nem értünk egyet, inkább azokat a dolgokat igyekszem hangsúlyozni, amelyekbe mind a ketten egyetértünk.

Amennyiben a feleletválasztás során az „A” jelű kijelentést jelölte meg a kérdőívet kitöltő személy, úgy az elkerülés faktor pontszáma nő egy ponttal, de amennyiben a „B” jelű kijelentést jelölte meg, úgy az alkalmazkodás faktor pontszáma emelkedik. A kitöltött teszt faktorainak értékeit faktoronként összesítjük, majd megkapjuk, hogy melyik konfliktuskezelési stratégia milyen mértékben jellemző az adott személyre. A következő intervallumok *Herk, Thompson, Thomas és Kilmann (2011)* 6168 főn bemért nemzetközi vizsgálata alapján lettek kialakítva. A versengő stratégia faktorban elért 0-2 pont közötti érték esetén kevésbé jellemző-, 3-6 pont között közepes mértékben jellemző- és 7-12 pont között pedig nagymértékben jellemző a versengés az adott személyre. A problémamegoldó stratégia faktorban elért 0-4 pont közötti érték alapján kevésbé jellemző-, 5-7 pont között közepes mértékben jellemző-, 8-12 pont között pedig nagymértékben jellemző a problémamegoldás az adott személyre. A kompromisszumkereső stratégia faktorban elért 0-5 pont közötti érték alapján kevésbé jellemző-, 6-9 pont között közepes mértékben jellemző-, 10-12 pont között pedig nagymértékben jellemző a kompromisszumkeresés az adott személyre. Az elkerülő stratégia faktorban elért 0-4 pont között kevésbé jellemző-, 5-7 pont között közepes mértékben jellemző- és 8-12 pont között pedig nagymértékben jellemző az elkerülés az adott személyre. Az alkalmazkodó stratégia faktorban elért 0-3 pont között kevésbé jellemző-, 4-6 pont között közepes mértékben jellemző-, 7-12 pont között pedig nagymértékben jellemző az alkalmazkodás az adott személyre. Az alacsony értékeket úgy határozták meg, hogy az a népesség (alsó) 25%-át, a közepes értékek a népesség (középső) 50%-át, a magas értékek pedig a népesség (felső) 25%-át reprezentálják (*Herk és mtsai., 2011; Thomas és Kilmann, 2008*). Ezek alapján egyéni profilokat is alkothatunk a kérdőívet kitöltő személyről (ld. 2. ábra).



2. ábra: Egyéni konfliktuskezelési profil. Collaborating = problémamegoldó-, competing = versengő-, accomodating = alkalmazkodó-, avoiding = elkerülő-, compromising = kompromisszumkereső konfliktuskezelési stílus. (forrás: Thomas és Kilmann, 2008)

Továbbá Meskó, Láng, Ferenczhalmy, Miklós és Glöckner (2013) számításai alapján (lsd. 3. ábra) kialakíthatjuk az önérvényesítés és az együttműködés faktort is. Az önérvényesítés (Meskó és mtsai. [2013] munkájában asszertivitásként feltüntetve) faktor pontszámai a versengés és elkerülés faktorok különbségének, valamint a problémamegoldás és alkalmazkodás faktorok különbségének az összege. Az együttműködés (Meskó és mtsai. [2013] munkájában kooperativitásként feltüntetve) faktor pontszámai pedig a problémamegoldás és versengés faktorok különbségének, illetve az alkalmazkodás és az elkerülés faktorok különbségének az összegéből rajzolódott ki. Ezáltal azt is megvizsgálhatjuk, az adott személyre milyen mértékben jellemző az asszertivitás, illetve milyen mértékben jellemző rá a kooperáció. Ugyanakkor megjegyzendő, hogy ez alapján a számítás alapján az előbb említett dimenzióknál pozitív és negatív értékekkel is találkozhatunk. A pozitív értékek az asszertivitás dimenzió esetén azt jelölik, hogy az adott személy konfliktushelyzet esetén hajlamos az asszertív konfliktuskezelési stílusokat alkalmazni. Ugyanez a kooperáció dimenzió esetén pedig azt jelöli, hogy az adott személy konfliktushelyzet esetén hajlamos a kooperatív konfliktuskezelési stílusokat alkalmazni. A negatív értékek értelemszerűen ezeknek a fordítottját jelentik. Azt azonban fontos kijelentenünk, hogy mivel az asszertivitás és a kooperáció külön dimenzióknak számítandó (lsd. Thomas, 1976), ezért a kérdőívet kitöltő személyeknél akár mindkét dimenzió esetén is

találkozhatunk pozitív, vagy negatív értékekkel is.

$$\begin{aligned}\text{asszertivitás} &= (\text{versengés} - \text{elkerülés}) + (\text{együttműködés} - \text{alkalmazkodás}) \\ \text{kooperativitás} &= (\text{együttműködés} - \text{versengés}) + (\text{alkalmazkodás} - \text{elkerülés})\end{aligned}$$

3. ábra: Asszertivitás és kooperativitás számításának képlete (forrás: Meskó és mtsai., 2013)

2.2. Minta leírása

A kutatás online kérdőív formájában került felvételre. Ez a kísérletben részt vevő személyek esetében azért rendkívül lényeges, mert az eljárás az anonimitást maximálisan biztosítja. Az anonimitás miatt pedig kevésbé törekszenek a kísérleti személyek a jó benyomáskeltésre, tehát ez az eljárás megnöveli az őszinte válaszadás lehetőségét (Szokolszky, 2004). Ez a körülmény a machiavellizmus mérésénél kifejezetten pozitív hatást eredményezhet, ugyanis a machiavellizmus nyílt vállalása nem adaptív stratégia a személyek számára. Tehát feltételezhetjük, hogy a machiavellista személyek az anonimitás biztosítása mellett kevésbé akarnak a jó benyomáskeltés stratégiájával élni, ezáltal nyíltabban vállalják a machiavelliánus gondolkodásmódjukat. Ugyanakkor az online kérdőíves eljárás magában hordoz egy negatívumot is. Mégpedig azt, hogy csak azok a személyek töltik ki, akik motiváltak abban. Jelen kutatásban ez a nemek arányában mutatkozik meg – a férfiak a nőkhez képest lényegesen kevesebben töltötték ki online a kérdőívet.

A kutatás teljes elemszáma 412 fő (N=412), amelyből 77 fő (18,7%) férfi és 335 fő (81,3%) nő. Életkor szerint 18 és 65 év közötti szórásban található a kérdőívet kitöltő személyek, az átlagéletkoruk pedig 30 év. A kitöltők közül 128 személy (31,1%) szülei elváltak, 284 személy (68,9%) szülei pedig nem. Családi állapot szempontjából 180 fő (43,7%) egyedülálló, 108 fő (26,2%) párkapcsolatban, 47 fő (11,4%) élettársi kapcsolatban és 77 fő (18,7%) házastársi viszonyban él. Lakóhely szerint 58 fő (14,1%) községben, 238 fő (57,8%) városban és 116 fő (28,2%) a fővárosban él. Végzettség szempontjából 10 fő (2,4%) rendelkezik alapfokú (8 általános), 178 fő (43,2%) rendelkezik középfokú (gimnázium, szakmunkásképző, szakközépiskola, érettségi, OKJ) és 224 fő (54,4%) rendelkezik felsőfokú (legalább BA/BSc, vagy főiskolai) képzettséggel.

Továbbá a Mach-IV. kérdőív faktori alapján (lásd 2.1.1. fejezet) megkülönböztethetjük az alacsony-, a normál- és a magas machiavellizmussal jellemezhető

személyek csoportjait, illetve TKI kérdőív alapján (lásd 2.1.2. fejezet) elkülöníthetjük a konfliktuskezelés stratégiáinak (versengés, problémamegoldás, kompromisszumkészség, elkerülés, alkalmazkodás) különböző mértékű (alacsony, normál, magas) megnyilvánulásait. A Mach-IV. pontszámok alapján megkülönböztetjük a 80 főből álló (19,4%) alacsony-, a 313 főből álló (76%) normál- és a 19 főt számláló (4,6%) magas machiavellizmussal jellemezhető csoportot. Versengés alapján 167 fő (40,5%) kevésbé-, 164 fő (39,8%) normál mértékben- és 81 fő (19,7%) nagymértékben versengő. Problémamegoldás szempontjából 151 főnek (36,7%) alacsony-, 234 főnek (56,8%) átlagos- és 27 főnek (6,6%) magas a problémamegoldó készsége. Kompromisszumkészség tekintetében 60 fő (14,6%) alacsony-, 276 fő (67%) normál -, 76 fő (18,4%) magas kompromisszumkészséggel rendelkezik. Elkerülés alapján 82 fő (19,9%) alacsony-, 192 fő (46,6%) átlagos-, 138 fő (33,5%) magas elkerülési stratégiát mutat. Alkalmazkodás szempontjából pedig 78 fő (18,9%) alacsony-, 158 fő (38,3%) normál - és 176 fő (42,7%) magas alkalmazkodóképességgel rendelkezik.

2.3. Statisztikai módszerek

Az adatgyűjtés egy hónap után került lezárásra – ez idő alatt összegyűlt 412 fő adatait tartalmazza jelen kutatás. Az adatokat az IBM SPSS Statistics 17.0 program felületére lettek betöltve. A biográfiai jellemzők felcímkézése történet meg legelőször. Azután az inverz Mach-IV. pontszámok (2, 5, 8, 10, 11, 13,14, 15, 17, 20. tétel eredményei) lettek átfordítva. Ezt követően lettek kialakítva a Mach-IV. kérdőív esetén az alacsony-, a normál mértékű- és a magas machiavellizmussal jellemezhető csoportok. Ezen kívül a TKI kérdőív esetén ki lettek alakítva az „alacsony”, a „normál” és a „magas” elkerüléssel, versengéssel, alkalmazkodással, kompromisszumkereséssel és problémamegoldással jellemezhető csoportok. Ugyanakkor *Meskó és mtsai. (2013)* által javasolt kooperáció és asszertivitás dimenzió is kialakításra került.

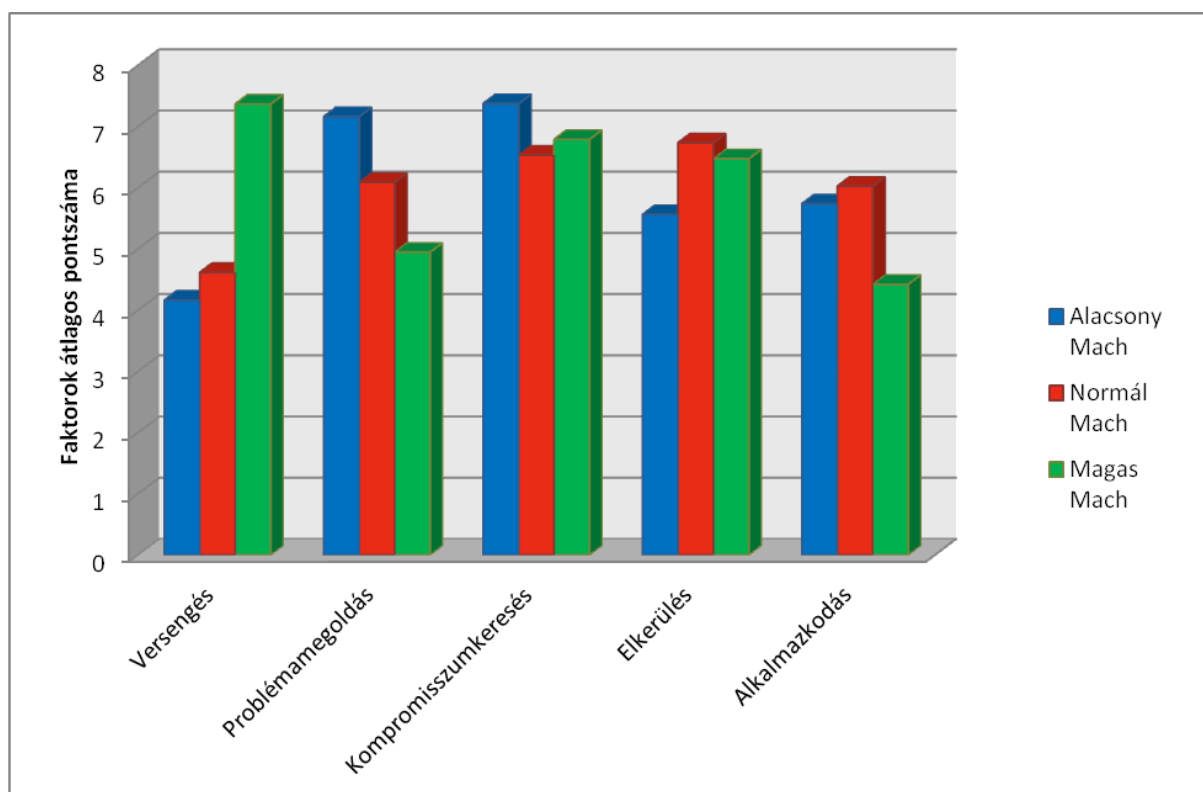
A Statisztikai számítások szintén az IBM SPSS Statistics 17.0 programmal lettek elvégezve. A kutatás célját az képezte, hogy a különböző machiavellizmussal jellemezhető csoportok („alacsony mach”, „normál mach” és „magas mach” csoportok) mennyire különböznek a konfliktusmegoldó stratégiákban. Ennek a vizsgálata több szempontú független mintás varianciaanalízissel lett elvégezve. A számítás során a homogenitás figyelembe lett véve, valamint elvégeztettünk deskriptív statisztikákat és Bonferroni-féle post hoc elemzést.

3. Eredmények

A többszemponútú független mintás varianciaanalízis során bebizonyosodott, hogy a különböző machiavellizmussal jellemezhető csoportok más-más mértékben használják a különböző konfliktuskezelési stratégiákat. Szignifikáns eredményt láthatunk mind az önértékvényesítés- ($F(2,409)=5,098$, $p<0,01$), mind az együttműködés ($F(2,409)=15,759$, $p<0,001$) dimenziójában. A post hoc elemzés során kiderült ugyanakkor, hogy az önérték érvényesítése kevésbé jellemzőbb a normál mértékű machiavellizmussal jellemezhető csoportra, mint az alacsony, vagy magas mértékű machiavellizmussal jellemezhető csoportra. Ugyanakkor az alacsony- és magas machiavellizmussal jellemezhető csoport között nem találtunk szignifikáns különbséget. A kooperáció post hoc vizsgálatánál szembevető volt az az eredmény, hogy a magas machiavellista csoportba tartozó személyek együttműködési stratégiája volt a legalacsonyabb mértékű. Ezt követte a normál machiavellista csoportba tartozó személyek együttműködési hajlandósága, végül pedig az alacsony machiavellista csoportba tartozó személyek pontszáma – vagyis az alacsony machiavellizmussal jellemezhető csoport mutatta a legnagyobb hajlandóságot az együttműködésre.

Hogyha a dimenziókon kívül a különféle konfliktuskezelő stratégiákat is összehasonlítjuk egymással, még árnyaltabb képet kaphatunk (ld. 4. ábra). A többszemponútú független mintás varianciaanalízis során azt az eredményt kaptuk, hogy az összes konfliktuskezelési stratégiában eltérések mutatkoznak meg a különböző mértékű machiavellizmussal jellemezhető csoportoknál. A versengő ($F(2,409)=8,361$, $p<0,001$), a problémamegoldó ($F(2,409)=11,535$, $p<0,001$), a kompromisszumkereső ($F(2,409)=5,528$, $p<0,01$), az elkerülő ($F(2,409)=5,528$, $p<0,01$) és az alkalmazkodó ($F(2,409)=4,148$, $p<0,05$) konfliktuskezelés esetén is szignifikáns különbséget láthatunk a különböző csoportok között. A versengés post hoc vizsgálatánál megállapítottuk, hogy a magas machiavellizmussal jellemezhető személyek gyakrabban használnak versengő stratégiát, mint az alacsony machiavellizmussal-, vagy normál machiavellizmussal jellemezhető személyek. Ugyanakkor az utóbbi két csoport esetében nincs szignifikáns különbség a versengő stratégia szempontjából. A problémamegoldó konfliktuskezelési stratégiák esetében kijelenthetjük, hogy legkevésbé a magas machiavellista csoportba tartozó egyének törekednek a problémamegoldásra (vagyis a másokkal való kooperatív, kölcsönös „win-win” helyzet megteremtésére), mint a normál machiavellizmussal jellemezhető személyek, vagy az alacsony machiavellista csoportba tartozó egyének. Ugyanakkor kiemelhető, hogy az alacsony

machiavellizmussal jellemezhető személyek a normál machiavellizmussal jellemezhető személyeknél is nyíltabbak a problémamegoldó konfliktuskezelésre. A kompromisszumkereső stratégia esetén elmondhatjuk, hogy az alacsony machiavellista csoportba tartozó személyek nagyobb mértékben hajlanak a kompromisszumkeresésre, mint a normál machiavellista csoportba tartozó személyek. Ugyanakkor a magas machiavellizmussal jellemezhető személyek kompromisszumkeresési hajlandósága statisztikailag nem különbözik szignifikánsan a másik két csoporttól – habár az átlaga a két csoport közé esik. Az elkerülő konfliktuskezelési stratégia szempontjából az alacsony machiavellizmussal jellemezhető személyek kevésbé hajlamosak az elkerülésre, mint a normál machiavellista csoportba sorolható egyének. Ugyanakkor a magas machiavellizmussal jellemezhető személyek statisztikailag nem különböznek szignifikánsan a másik két csoporttól elkerülés szempontjából – habár magas fokú machiavellizmussal jellemezhető csoport átlaga a két csoport közé esik. Az alkalmazkodó konfliktuskezelési stratégia esetében elmondhatjuk, hogy a magas machiavellizmussal jellemezhető személyek kevésbé preferálják az alkalmazkodó stratégiát, mint a normál machiavellista csoportba tartozó személyek. Az alacsony machiavellizmussal jellemezhető személyek ugyanakkor statisztikailag nem különböznek szignifikánsan az alkalmazkodó konfliktuskezelési stratégia alkalmazásában a másik két csoporttól – habár az alacsony fokú machiavellizmussal jellemezhető csoport által elért átlagpontszám a másik két csoport közé esik.



4. ábra: Konfliktuskezelési stratégiák alkalmazásának mértéke a Mach-IV. pontszámok alapján kialakított „Alacsony Mach”, „Normál Mach” és „Magas Mach” kategória alapján

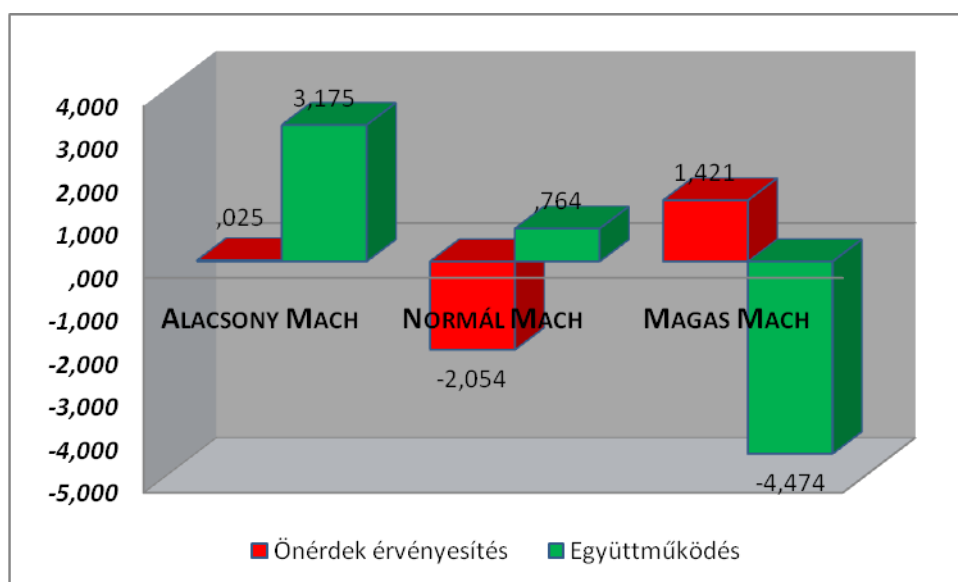
4. Megvitatás

4.1. Normál fokú machiavellizmussal jellemezhető személyek konfliktuskezelési stratégiái

Ahhoz, hogy eredményeinket megvitathassuk, első lépésben szükséges felvázolnunk a normál fokú machiavellizmussal jellemezhető személyek konfliktuskezelési stratégiáit. Így megfelelő támpontokat kaphatunk, hogy a másik két csoporttal összemérhessük eredményeinket.

A normál fokú machiavellizmussal jellemezhető személyek konfliktuskezelésében azt láthatjuk, hogy az önérdék-érvényesítés dimenzió esetében mind az alacsony-, mind a magas machiavellizmussal jellemezhető személyekhez viszonyítva alacsonyabb pontszámot ért el. Ez azt jelenti, hogy a normál fokú machiavellizmussal jellemezhető személyek az utóbb említett két csoportnál kevésbé alkalmaznak önérdék-érvényesítő konfliktuskezelési stratégiákat. Továbbá az is megállapítható a kooperáció dimenzió esetében a magas machiavellizmussal jellemezhető személyekhez viszonyítva magasabb, míg az alacsony machiavellizmussal jellemezhető személyekhez képest alacsonyabb pontszámot értek el a TKI

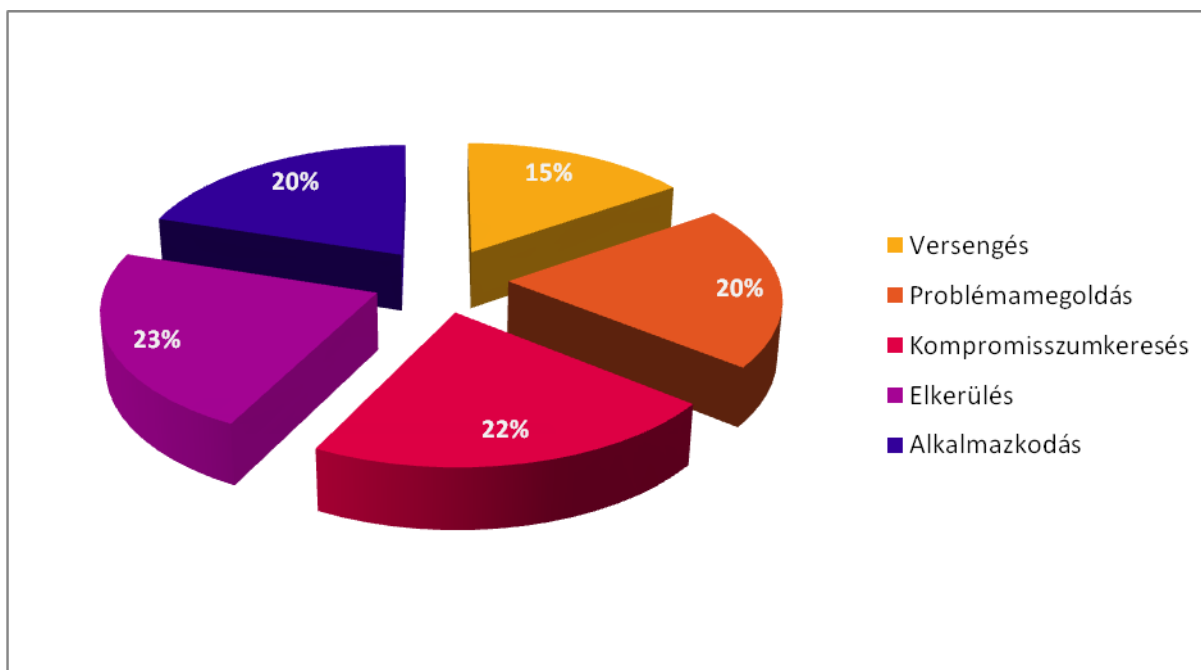
kérdőívben. Ez pedig azt jelenti, hogy kooperatív stratégiákat relatíve kevesebbszer használnak, mint az alacsony machiavellizmussal jellemezhető személyek, illetve relatíve gyakrabban használnak, mint a magas machiavellizmussal jellemezhető személyek. Ugyanakkor, hogyha megnézzük a kooperativitás és az asszertivitás mértékét, további érdekes eredményeket láthatunk (lsd. 5. ábra). A normál fokú machiavellizmussal jellemezhető személyek – Meskó és mtsai. (2013) képlete alapján – asszertív konfliktuskezelési stratégiái az origóhoz viszonyítva jelentős mértékben csökkent, valamint a kooperatív stratégiái mérsékelten emelkedett képet mutatnak. Ez azt jelenti, hogy a normál fokú machiavellizmussal jellemezhető személyek konfliktushelyzet (szociális dilemma) esetén fokozottan hajlamosak lemondani saját céljaikról, illetve mások céljait mérsékelten, de engedik érvényesülni (lsd. 5. ábra).



5. ábra: A machiavellizmus alacsony-, normál és magas fokával jellemezhető személyek konfliktuskezelésének ábrázolása önérdék-érvényesítés és együttműködés dimenzió mentén

Az imént említett két konfliktuskezelési dimenzió túl fontos megnéznünk a normál machiavellizmussal jellemezhető személyekre vonatkozó konfliktuskezelési stratégiáknak a preferencia-rangsorát (6. ábra): Ezen személyek leggyakrabban az elkerülő konfliktuskezelési stratégiákkal élnek. Ez a fajta stratégia se nem asszertív, se nem kooperatív stratégia. Ezáltal elmondható, hogy a machiavellizmus normál fokával jellemezhető személy leggyakrabban kitér a konfliktushelyzet megoldása elől, valamint engedi, hogy a dolgok maguktól kialakuljanak, mintegy „sodródva az árral” (Bayazit és Mannix, 2003). Jelen személyek által

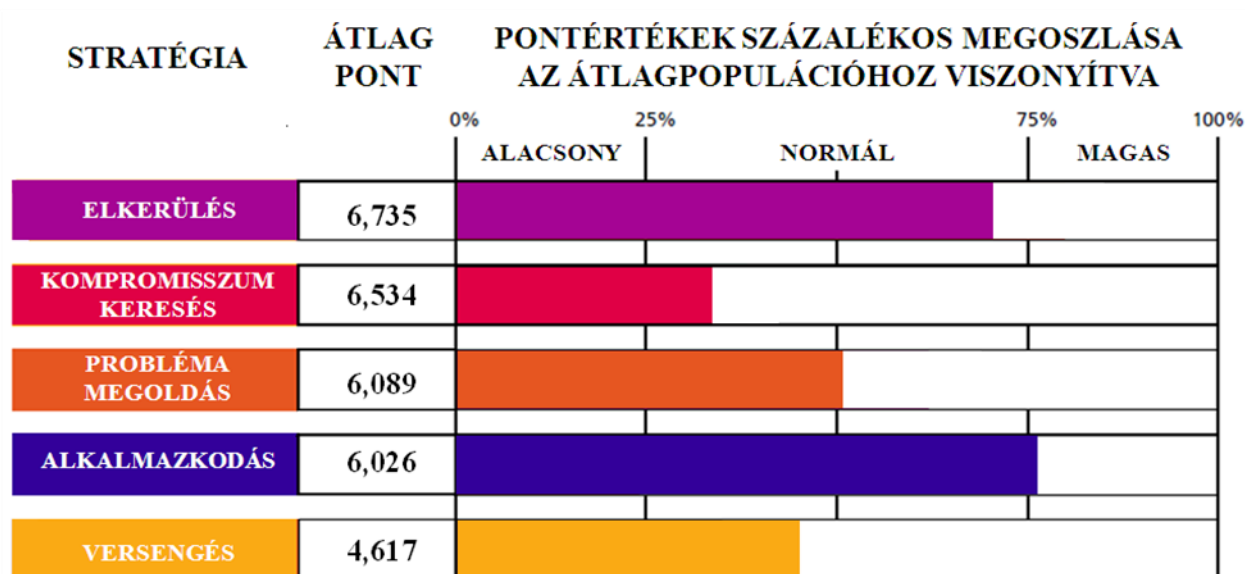
második leggyakrabban használt konfliktuskezelési stratégia a kompromisszumkeresés. Ez a fajta stratégia átmenet az önérvényesítés és az együttműködés stratégiája között. Tehát ezek a személyek hajlamosak arra, hogy lemondjanak szándékaik egy részéről és hogy ugyanezt követeljék meg a másik féltől (Forsyth, 2009; Goldfien és Robbennolt, 2007). Ugyanakkor amennyiben a másik fél nem viszonzza a személy erőfeszítéseit, kivonja azokat az interakcióból (Forsyth, 2009; Goldfien és Robbennolt, 2007). A harmadik leggyakrabban használt stratégiája a machiavellizmus normál fokúval leírható személyeknek a problémamegoldás. A problémamegoldó stratégia magas mértékben önérvényesítő és együttműködő konfliktuskezelési mód. Ez arra utal, hogy jelen személyek bizonyos esetekben hajlamosak lehetnek a másik féllel összefogva kölcsönös „win-win” helyzetre törekedni. Ugyanakkor láthatjuk, hogy a problémamegoldó stratégiánál gyakrabban használja a mind saját maga számára, mind a másik fél számára kevésbé adaptív, kompromisszumkereső stratégiát. A machiavellizmus normál fokával leírható személyeknek negyedik leggyakrabban használt konfliktuskezelési stratégiája az alkalmazkodás. Az alkalmazkodás nem önérvényesítő, viszont magasan együttműködő konfliktuskezelési mód. Ennek kapcsán fontos leszögezni, hogy a személy passzivitásával engedi, hogy mások vágyai, céljai teljesüljenek, ezáltal óvva meg a kapcsolatát. Ebben a tekintetben hasonlít az elkerülés stratégiájához. Ugyanakkor az alkalmazkodás magában rejti azt a lehetőséget is, hogy a másik féllel való kapcsolat erősödhet amiatt, hogy a személy engedi a másik félnek, hogy vágyai beteljesülhessenek. Ha ebből a szempontból vizsgáljuk meg a normál fokú machiavellizmussal jellemezhető személyeket, láthatjuk, hogy a kevésbé adaptív elkerülő stratégiát az alkalmazkodó stratégiánál gyakrabban használja. Végül pedig elmondhatjuk, hogy a normál fokú machiavellizmussal jellemezhető személyek által legkevésbé használt konfliktuskezelési stratégiája a versengés. A versengés magas fokú önérvényesítést és kooperáció hiányát jelentené. Tehát elmondható, hogy ezen személyek kevésbé hajlamosak arra, hogy mások kárára érvényesítsék szándékaikat.



6. ábra: A machiavellizmus normál fokával jellemezhető személyek konfliktuskezelési stratégiáinak megoszlása, preferencia-rangsor szerint

Ezt a képet tovább árnyalhatjuk, hogyha a *Thomas és Kilmann* (2008) által megadott kritériumok szerint felosztjuk ezen stratégiákat alacsony-, normál- és magas tartományokra. Ezt a módszert más kutatások – jelen tanulmány írójának tudomása szerint – eddig még nem alkalmazták. Azonban úgy éreztük, hogy a machiavellizmus különböző fokainak konfliktusmegoldási stratégiáit tökéletesen megragadja és tovább árnyalja, hogyha az átlagpopulációhoz hozzámérjük az adott konfliktuskezelési stratégiáinak a mértékét.

Ez – előzetesen publikált számítási metódus hiányában – a következőképpen történt: Először alapul vettük *Herk és mtsai.* (2011) által felmért, nemzetközi mintán megállapított, konfliktuskezelési stratégiánként nyert átlagértéket (pontintervallumot), amely a populáció középső 50%-át (tehát az átlagpopulációt) jellemezte. Az ettől alacsonyabb értéket számláló stratégiák „alacsony” fokú, a magasabb értéket számláló stratégiák „magas” fokú konfliktuskezelési stratégiáknak lettek címkézve. Mindezt szemléltetésképpen *Thomas és Kilmann* (2008) egyéni konfliktuskezelési profilján jelöltük (ld. 7. ábra).



7. ábra: A machiavellizmus normál fokával jellemezhető személyek konfliktuskezelési stratégiáinak megoszlása, az átlagpopulációhoz viszonyítva

Ez alapján kijelenthetjük, hogy a normál fokú machiavellizmussal jellemezhető személyek kompromisszumkereső, problémamegoldó és versengő stratégiája az átlagpopulációhoz hasonló értéket mutat. Az elkerülő stratégia szempontjából érdemes kiemelni, hogy bár az átlagpopulációhoz viszonyítva normál értéket ér el, mégis a felső határérték közelében helyezkedik el. Tehát a normál fokú machiavellizmussal jellemezhető személyek esetében láthatunk egyfajta tendenciát a passzivitásra és a tétlenségre (vö. *Bayazit és Mannix*, 2003). Ugyanakkor kiemelendő, hogy az alkalmazkodó konfliktuskezelési stratégia ezen személyek esetében az átlagpopulációt meghaladó értéket mutat. Ez szintén megerősíti az egyén passzivitására és tétlenségére való hajlamot, ugyanakkor kifejezhet egyfajta empatikus, proszociális attitűdöt is. Mert habár ez a konfliktusmegoldó stratégia nem vezet hozzá az egyént céljai megvalósulásához, ha később reciprocitás történik, adaptív stratégia lehet az egyén számára (*Goldfien és Robbennolt*, 2007).

Tehát összefoglalva, a normál fokú machiavellizmussal jellemezhető személyek kevésbé hajlamosak asszertív és mérsékelt hajlamosak kooperatív konfliktuskezelési stratégiákat alkalmazni. Megfigyelhető, hogy konfliktuskezelés esetén hajlamosak a passzivitásra, bizonyos esetekben pedig magas fokon alkalmazkodnak mások vágyaihoz és céljaihoz. Ez tükrözhet bizonyos fokú empátiát és proszociális attitűdöt is. Azonban azt is meg kell figyelnünk, hogy kevésbé adaptív konfliktuskezelési stratégiákat használ: a

problémamegoldásnál gyakrabban használja a kompromisszumkereső, illetve az alkalmazkodásnál gyakrabban használja az elkerülő stratégiát. Ez kérdéssé teszi azt, hogy a normál fokú machiavellizmussal jellemezhető személyek pusztán empátiából és proszociális attitűdből kifolyólag hajlamosak kevésbé az asszertivitásra és mérsékelten a kooperativitásra. Lehetséges, hogy csupán arról van szó, hogy nem rendelkeznek jól kiforrott, magas fokú adaptivitással jellemezhető konfliktuskezelő stratégiákkal.

4.2. Magas fokú machiavellizmussal jellemezhető személyek konfliktuskezelési stratégiái

A normál fokú machiavellizmussal jellemezhető csoport bemutatásával lehetőségünk nyílik arra, hogy a magas machiavellizmussal jellemezhető személyek konfliktuskezelő stratégiáit megtárgyaljuk és az előbbi csoporthoz viszonyítsuk.

Utóbbi személyeknél jól látható, hogy az előbbiekhöz viszonyítva jelentős mértékben emelkedett asszertivitással, illetve jelentős mértékben csökkent kooperativitással jellemezhetők (ld. 5. ábra). Ezáltal kijelenthetjük, hogy az első hipotézisünk bizonyítást nyert. Ezek az eredmények tökéletesen tükrözik a jelen tanulmány által feldolgozott szakirodalmakat (ld. *Bereczkei, 2009; Christie és Geis, 1970; Fehr és mtsai., Gunnthorsdottir és mtsai., 2002; 1992; Jones és Paulhus, 2009; McIllwain, 2003; Paál, 2011; Szijjártó, 2014; Wilson és mtsai., 1996*). Ezen szerzők mindegyike beszámol a magas machiavellizmussal jellemezhető személyek önértékvédelmi viselkedéséről. Ez leginkább annak köszönhető, hogy a machiavellista személyek gondolkodásmódja és döntéshozatala tisztán racionális és nem pedig morális alapokon nyugszik (*Szijjártó, 2014*). Ezt *Christie és Geis (1970)* „cool syndrom”-nak, azaz „hidegfejűségnek” nevezi. Ez azt eredményezi, hogy a magas fokú machiavellizmussal jellemezhető személyek próbálnak érzelmileg távol maradni a szituációtól, tehát érzelmileg kivonják magukat a konfliktusok érzelmi terheltsége alól (*Wastell és Booth, 2003*). Az érzelmi hidegségnek, az alacsony szintű lelkiismeretnek és a moralitásnak köszönhetően pedig a magas machiavellizmussal jellemezhető személyek társas dilemmahelyzetben kevésbé (vagy egyáltalán nem) veszik figyelembe a másik fél szándékát és céljait. A fókuszba a saját céljaikat helyezik.

Ez másrészt annak is tulajdonítható, hogy a kooperativitás dimenziójában a magas fokú machiavellizmussal jellemezhető személyek relatíve alacsony pontszámot értek el. Ez azt jelenti, hogy ezen személyek kevésbé hajlamosak a kooperatív stratégiák alkalmazására. *Forsyth (2009)* a kooperáció dimenzióját empátia dimenziójának nevezi, amely arra mutat rá,

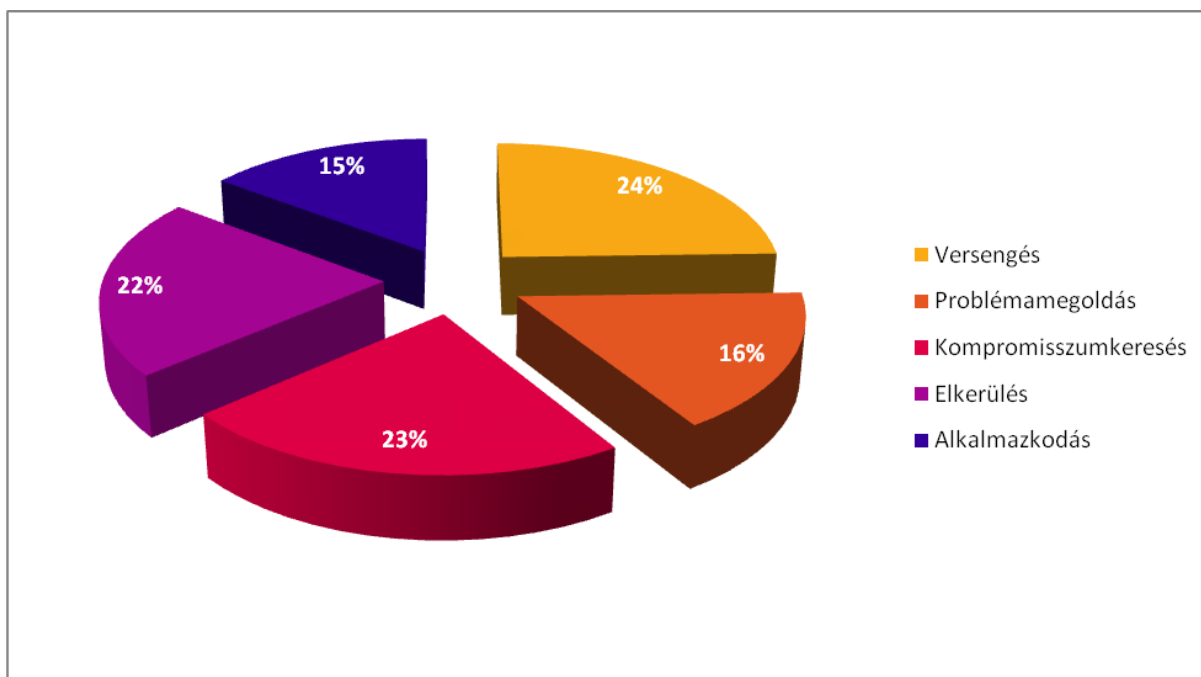
hogy a kooperatív stratégiák alkalmazásához a személyeknek szociálisan érzékenyeknek kell lenniük. Azonban a magas machiavellizmussal jellemezhető személyek alacsony mértékű empátiával és emocionális intelligenciával rendelkeznek (Szijjártó, 2014). Valószínűleg azért sem figyelhető meg esetükben a nagyobb fokú hajlandóság a kooperatív stratégiák alkalmazására és azért figyelhető meg nagyfokú hajlandóság az asszertív stratégiák alkalmazására, mert attól tartanak, hogy mások csak kihasználnák őket (Jones és Paulhus, 2009). Személyiségvonások tekintetében ezt a feltételezést alátámasztja, hogy a machiavellizmus magas fokával jellemezhető személyek a Big Five kérdőíveken rendszerint magas neuroticizmus pontértéket érnek el – ami összefügg a bizalmatlansággal és a gyanakvással (Szijjártó, 2014). Illetve alátámasztja az a tény is, hogy a barátságosság és lelkiismeretesség negatívan korrelál a magas fokú machiavellizmussal (Szijjártó, 2014). Ezek az adatok kétségtelenül alátámasztják a magas fokú machiavellizmussal jellemezhető személyek alacsony hajlandóságát a kooperatív stratégiák alkalmazására.

Hogy pontosabb képet kapjunk a magas fokú machiavellizmussal jellemezhető személyek által használt konfliktuskezelési stratégiákról, érdemes preferencia-rangsor felállítanunk (ld. 8. ábra). Az általuk leggyakrabban használt konfliktusmegoldó stratégia a versengés. A versengés nem kooperatív és magasán asszertív konfliktuskezelési stratégia. Ez azt jelenti, hogy a versengés során a magas fokú machiavellizmussal jellemezhető személyek képesek mások rovására is érvényesíteni a szándékaikat és céljaikat, hiszen úgy gondolják, hogy egy társas dilemmahelyzet alkalmával az egyik fél győztesként, a másik fél pedig vesztesként („win or lose”) fog kilépni az interakcióból (vö. Forsyth, 2009). Az általuk második leggyakrabban használt stratégia a kompromisszumkeresés, amely félig asszertív és félig kooperatív stratégia. Ebben az értelemben véve a machiavellizmus magas fokával jellemezhető személyek megtartják saját céljaik és szándékaik egy részét, ugyanakkor a másik fél szándékainak és céljainak is csak egy szeletét engedik megvalósulni. Ez arra enged következtetni, hogy számukra fontosabb az, hogy a másik a fél céljait maximum csak részben érhesse el, mintsem, hogy például problémamegoldó stratégia alkalmazása révén mindkét fél maximálisan elérhesse céljait. Ez a tendencia például Paál (2011) kutatásában is megjelenik. Paál (2011) azt tapasztalta, hogy a közjavak játékban realizált maximális haszon helyett a magas fokú machiavellizmussal jellemezhető személyek megpróbálnak abszolút hasznot realizálni. A kompromisszumkeresés pedig ehhez hasonló dinamikát mutat. Azaz, ha megtarthatják céljaik egy részét, a másik fél is megtarthatja céljainak egy részét – de a másik

fél céljainak maximális teljesülését nem engedik meg. A magas fokú machiavellizmussal jellemezhető személyek által harmadik leggyakrabban használt konfliktuskezelési stratégia az elkerülés. Az elkerülés nem asszertív és nem is kooperatív stratégia. Azonban az egyének akkor is alkalmazhatják, ha egy szituációban csekély érdekelttségük van. A magas fokú machiavellizmussal jellemezhető személyekről pedig elmondható, hogy csak abban az esetben alkalmaznak versengő stratégiát, amennyiben érdekeltek az adott szituáció kimenetelében (*Fehr és mtsai., 1992; Jones és Paulhus, 2009*). Amennyiben nem érdekeltek abban, az esetben engedik, hogy a dolgok maguktól kialakuljanak (vö. *Bayazit és Mannix, 2003*). Azonban azt is meg kell említenünk, hogy a TKI kérdőívben az elkerülő stratégia sokszor olyan kontextusban jelenik meg, amely inkább a problémahelyzet másra hárítását vonja maga után – amely a magas machiavellizmussal jellemezhető személyek esetében hatványozottan jellemző. Ez például a TKI első kérdés „A” válaszában is megnyilvánul:

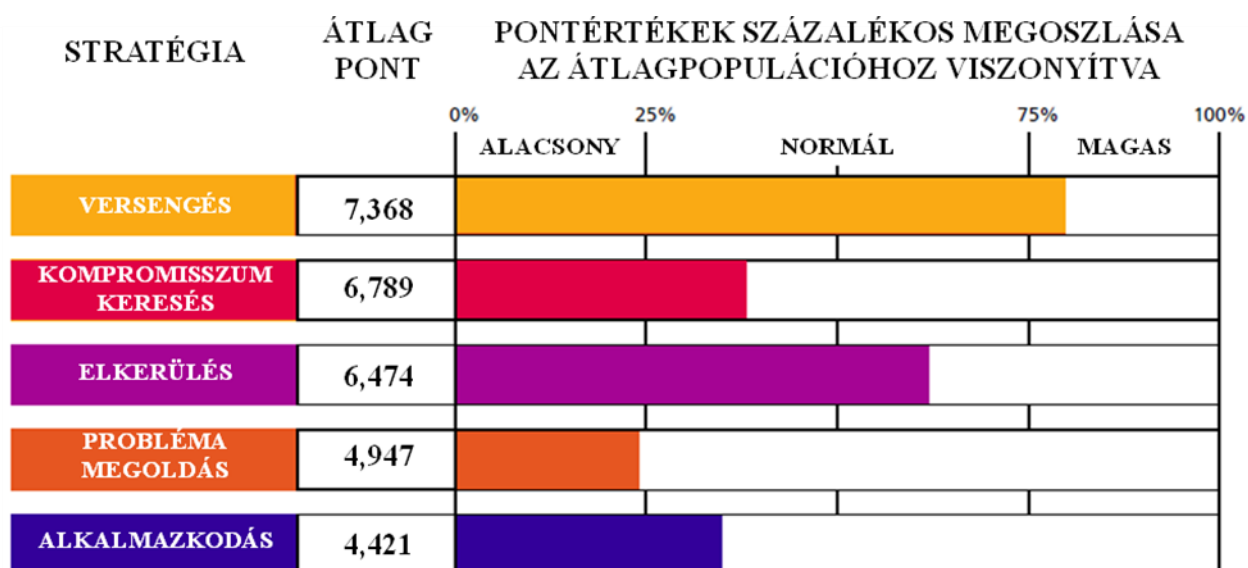
- A. Vannak olyan helyzetek, amikor hagyom, hogy másoké legyen a problémamegoldás felelőssége.
- B. Ahelyett, hogy olyasmiről tárgyalunk, amiben nem értünk egyet, inkább azokat a dolgokat igyekszem hangsúlyozni, amelyekbe mind a ketten egyetértünk.

A machiavellizmus magas fokával jellemezhető személyek esetében a negyedik leggyakrabban használt stratégia a problémamegoldás stratégiája. Látható, hogy ezt a magas fokon kooperatív és magas fokon asszertív stratégiát kevésbé alkalmazzák ezek a személyek. Valószínűleg *Paál (2011)* vizsgálatánál leírt dinamika révén történhet ez: vagyis inkább kisebb hasznot realizálnak, mintsem, hogy nagyobb hasznot realizáljon önmagával együtt a másik fél is. Ehhez hozzájárulhat az a világnézeti dichotómia, miszerint egy konfliktushelyzetben az egyik fél mindenképp nyer, a másik fél pedig mindenképp veszít. Lehetséges, hogyha a másik fél maximálisan elérné a célját, úgy a machiavellizmus magas fokával jellemezhető személy a végkimenetelt úgy fogná fel, hogy az számára kudarcnak érne fel. Ugyakkor elmondható, hogy az általuk legkevésbé használt konfliktuskezelési stratégia az alkalmazkodás. Az alkalmazkodó stratégia azt vonná maga után, hogy feladja saját céljait és kooperatív stratégiákat alkalmazzon a másik fél irányába. A machiavellista személyek ezzel szemben pedig törekednek a saját céljaik elérésére, illetve mások céljainak megakadályozására – hogyha érdekük fűződik hozzá.



8. ábra: A machiavellizmus magas fokával jellemezhető személyek konfliktuskezelési stratégiáinak megoszlása, preferencia-rangsor szerint

Ezt a képet tovább árnyalhatjuk, hogyha az átlagpopulációhoz viszonyítva megvizsgáljuk a magas machiavellizmussal jellemezhető személyek konfliktuskezelő stratégiáit (9. ábra). Ezesetben láthatjuk, hogy a populáció felső 25%-ához illeszkedően magas versengéssel jellemezhetőek. Ez előre vetíti, hogy ezek a személyek hajlamosak másokat – versenyezve, taktikázva (érvekkel, sértegetéssel, vádakkal, erőszakkal) – rákényszeríteni saját nézeteinek elfogadására (Morrill, 1995). Illetve jellemző lehet rájuk a hatalomvágy. Ez utóbbit például azzal is alátámaszthatjuk, hogy gyakori köztük a pénzügyi vállalatoknál dolgozó és vezető beosztású személy (Szijjártó, 2014). Ugyanakkor egy másik szembeötlő eredmény, hogy ezek a személyek a populáció alsó 25%-ával megegyező, alacsony mértékű problémamegoldó stratégiákat alkalmaznak. Ezt valószínűleg az alacsony fokú empatikus készség és az alacsony mértékű emocionális intelligencia-hányados eredményezi (Szijjártó, 2014), mivel a kooperatív konfliktuskezelési mód alkalmazásához ezek nélkülözhetetlenek bizonyulnak.



9. ábra: A machiavellizmus magas fokával jellemezhető személyek konfliktuskezelési stratégiáinak megoszlása, az átlagpopulációhoz viszonyítva

Összefoglalva tehát elmondhatjuk, hogy a machiavellizmus magas fokával jellemezhető személyek a normál fokú machiavellizmussal jellemezhető személyekhez képest asszertívabb, ugyanakkor kevésbé kooperatív stratégiákat alkalmaznak. Ez abban nyilvánul meg, hogy gyakrabban és magasabb mértékben megjelenő versengő stratégiákat alkalmaznak a konfliktushelyzetek esetén. Ezzel párhuzamosan pedig kisebb valószínűséggel alkalmaznak problémamegoldó és alkalmazkodó stratégiákat. Ez előrevetíti, hogy társas dilemmahelyzetben legfőképp a saját érdekeit tartják szem előtt. Ez valószínűsíthetően a „hidegfejűségnek”, az érzelmi távolságtartásnak, valamint az alacsony empátikus és emocionális intelligencia-béli készségüknek köszönhető (Szijjártó, 2014). Továbbá jól megfigyelhető, hogy a machiavellista világnézetből adódó „win or lose” felfogás (vö. Forsyth, 2009) azt eredményezi, hogy a másik fél céljainak eléréséhez csökkent hajlandósággal járuljanak hozzá, leginkább csak akkor, hogyha ezzel részlegesen a saját céljaikhoz is közelebb kerülnek.

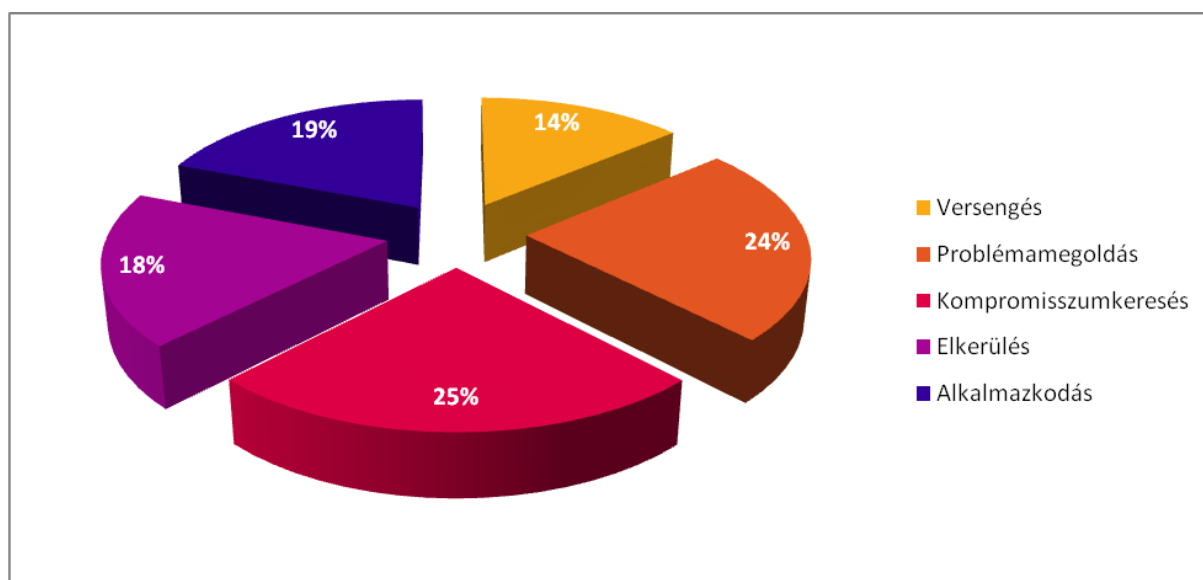
4.3. Alacsony fokú machiavellizmussal jellemezhető személyek konfliktuskezelési stratégiái

A normál fokú machiavellizmussal jellemezhető csoporthoz viszonyítva az alacsony fokú machiavellizmussal jellemezhető személyek esetében kettős eltérés figyelhető meg a

konfliktuskezelési dimenziók mentén: az előbbi csoporthoz viszonyítva jelentős mértékben magasabb pontértéket láthatunk mind az asszertivitás, mind a kooperativitás dimenziójában. Ezáltal a második hipotézisünk is bizonyítást nyert. További érdekes adat, hogy jelen kutatás során elkülönített, a machiavellizmus különböző fokával jellemezhető csoportok közül csupán az alacsony fokú machiavellizmussal jellemezhető csoport esetében volt megfigyelhető az, hogy mind az asszertivitás, mind a kooperáció az origóhoz viszonyítva pozitív irányban tért el. További érdekes adat, hogy amíg a kooperatív konfliktuskezelő stratégiák alkalmazására nagyobb hajlandóságot mutatnak jelen személyek, ugyanakkor asszertivitás terén nem különböznek a magas fokú machiavellizmussal jellemezhető csoporttól. Azaz kijelenthetjük, hogy az alacsony fokú machiavellizmussal jellemezhető csoport a másik két csoporthoz képest hajlamosabb a kooperációra, ugyanakkor ezzel nem jár együtt csökkent asszertivitás. Ugyanez a dinamika megjelenik például *Paál* (2011) vizsgálatában is. A vizsgálatban *Paál* (2011) elkülönített alacsony fokú machiavellizmussal jellemezhető-, magas fokú machiavellizmussal jellemezhető- és kevert csoportokat. *Paál* (2011) azt az eredményt kapta, hogy az alacsony fokú machiavellizmussal jellemezhető személyekből álló csoport a közös profit maximalizálására tört. A kialakított csoportok közül ebben a csoportban realizálták a legnagyobb mértékű nyereséget (*Paál*, 2011). Ez azért történhetett meg, mert a csoporttagok kooperatív stratégiát választottak és nem akarták társaikat kizsákmányolni. Ugyanakkor a kevert csoportok esetében látható volt, hogy az alacsony machiavellizmussal rendelkező csoporttagokat nem lehetett kizsákmányolni hosszú távon. Ebben a felállásban bizalmat előlegeztek meg társaiknak, azonban amikor a gesztusukat nem viszonzták, a tit-for-tat (TFT) stratégiát (ld. *Axelrod*, 1984) alkalmazták. Ez a stratégia evolúciós szempontból a legelőnyösebb a vizsgálatban résztvevők számára (*Szijjártó*, 2014). Alkalmazásával a személyek jobb eredményt érhetnek el, mintha a közjavak játék során minden körben tisztán kooperatív, vagy tisztán asszertív stratégiát alkalmaznának (*Bereczkei*, 2003; *Trivers* 2006). A tit-for-tat stratégia alkalmazása az alacsony fokú machiavellizmussal jellemezhető személyek esetében bizonyos fokú asszertivásra enged következtetni. Ezen kívül megemlíthetjük például a „sandbagging” stratégiát (*Jones és Paulhus*, 2009), amelyet szintén asszertív stratégiaként írhatunk le. Valószínűsíthetjük, hogy az alacsony machiavellizmussal jellemezhető személyek hasonló mértékben használnak asszertív stratégiákat, mint a machiavellizmus magas fokával jellemezhető személyek, csak éppen másféle stratégiákat választanak eszközül.

Hogy pontosabb képet kapjunk az alacsony fokú machiavellizmussal jellemezhető személyek által használt konfliktuskezelési stratégiákról, érdemes preferencia-rangsor felállítanunk (lisd. 10. ábra). Az általuk leggyakrabban használt konfliktuskezelési stratégia a kompromisszumkeresés. Tehát ezek a személyek leginkább közepes mértékben hajlamosak a saját és mások érdekeit szem előtt tartani, illetve összeegyeztetni. Számukra alapvető emberi érték a becsületesség és a méltányosság. Lemondanak szándékaik és céljaik egy részéről, ha más is ezt teszi cserében (Forsyth, 2009). Ebben az esetben azt az interakciót figyelik, hogy a másik fél mennyiben viszonyozza az erőfeszítéseiket („give-and-take interactions”) (Forsyth, 2009). Ehhez azonban nélkülözhetetlen az önzetlenségre és a segítségnyújtásra való hajlam, valamint a magas fokú empátia (Nichols, 2001). Az alacsony fokú machiavellizmussal jellemezhető személyek által második leggyakrabban használt konfliktuskezelő stratégia a problémamegoldás. A problémamegoldás, mint feljebb olvasható, magas fokú kooperativitással és magas fokú asszertivitással jár együtt. Tehát kijelenthetjük, hogy ezen személyek gyakran szövetkeznek az erőforrások megszerzésének érdekében, hogy ne kelljen versenyezniük egymás ellen (lisd. Forsyth, 2009). Ez jól megfigyelhető például abban is, hogy a versengő stratégiákat csak az esetek 14%-ában használják – szemben a szituációk 24%-ában használt konfliktuskezelő stratégiával. (Mivel 5 konfliktuskezelő stratégiát mérünk, ezért a 20%-ot számtani átlagként vehetjük. Azaz ami 20%-nál magasabb értéket mutat, azt gyakorabban-, ami pedig 20%-nál alacsonyabb értéket mutat, azt relatíve ritkábban használt konfliktuskezelési módként értelmezhetjük.) Ez a problémamegoldó stratégia adaptív abban az értelemben, hogy mind a személy számára, mind pedig a másik fél számára kölcsönös „win-win” kimenetelt eredményezhet. Habár ezt a konfliktuskezelési módot relatíve kevesebbszer alkalmazza, mint a kompromisszumkeresést, a többi csoport által relatíve leggyakrabban használt konfliktuskezelési stratégiáihoz hasonlítható a gyakorisága. Ez pedig egyfajta társas kompetenciát és fejlett érzelmi intelligenciát tükröz. Az alacsony machiavellizmussal jellemezhető személyek által harmadik leggyakrabban használt stratégia az alkalmazkodás. Az alkalmazkodó stratégia alkalmazása magas mértékű kooperativitást és alacsony mértékű asszertivitást von maga után. Ez szintén megerősíti az alacsony fokú machiavellizmussal jellemezhető személyekre jellemző empátiás és emocionális intelligenciát (lisd. Szijjártó, 2014). Ugyanakkor jelző értékű, hogy gyakrabban használja ezt a konfliktuskezelési módot, mint az elkerülést. Ez azért informatív, mert az elkerülés amellett, hogy nem asszertív konfliktuskezelési mód, amellett pedig nem is kooperatív. Tehát láthatjuk,

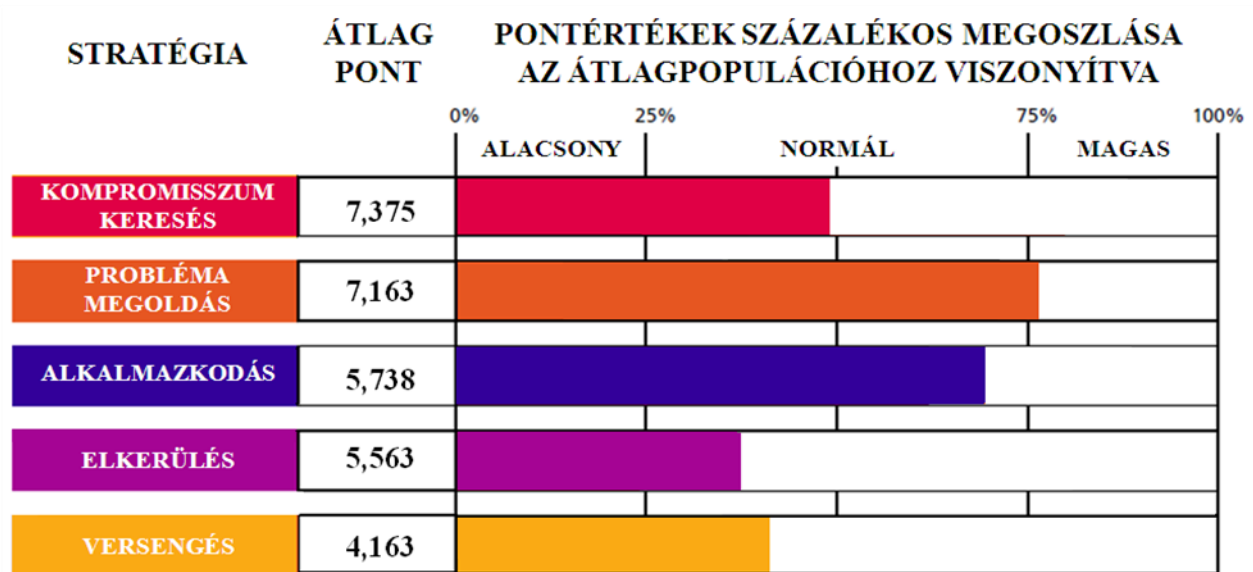
hogy amennyiben egy alacsony fokú machiavellizmussal jellemezhető személy nem asszertív konfliktuskezelési módot választ, úgy abban az esetben inkább alkalmazkodik a másik félhez – ezáltal a kapcsolatuk minőségét javítva –, mintsem hogy elkerülje az adott helyzetet – ami a kapcsolatuk minőségének javításához nem járulna hozzá –, vagy hogy áthárítsa a másik félre a konfliktus felelősségét (vö. magas machiavellizmussal jellemezhető személyek). Esetükben ez adaptív konfliktuskezelési stratégiára enged következtetni. Végül pedig láthatjuk, hogy ezekre a személyekre legkevésbé a versengő konfliktusmegoldó stratégia jellemző. A versengő konfliktuskezelő stratégiára magas fokú önérdek-érvényesítés és alacsony fokú kooperáció jellemző. Ez az alacsony fokú machiavellizmussal jellemezhető személyekre nem jellemző (vö. *Christie és Geis, 1970; Jones és Paulhus, 2009; Paál, 2011; Szijjártó, 2014*).



10. ábra: A machiavellizmus alacsony fokával jellemezhető személyek konfliktuskezelési stratégiáinak megoszlása, preferencia-rangsor szerint

Ezt a képet tovább árnyalhatjuk, hogyha az alacsony fokú machiavellizmusra jellemző konfliktuskezelési preferencia-rangsort az átlagpopulációhoz viszonyítjuk (ld. 11. ábra). Ebben az esetben az a kép tárul elénk, hogy ezek a személyek kompromisszumkereső-, elkerülő- és versengő konfliktuskezelési stratégiái mind az átlagpopuláció konfliktuskezelési módjaival megegyező mértéket öltenek. Az alkalmazkodásra is ugyanez jellemző, ugyanakkor érdemes megemlíteni, hogy az alkalmazkodás átlagos pontértéke a normál tartomány felső határát közelíti meg. Ebben az esetben egyfajta tendenciáról beszélhetünk. Ez azt jelenti, hogy ezen személyek tendenciózan, nagy empátiával és emocionális intelligenciával

monitorozzák a másik fél vágyait és ezzel párhuzamosan alkotják meg viselkedési stratégiájukat. Ez többnyire kompromisszumkereséssel, kooperációval, relatíve ritkább esetenként alkalmazkodással történik. Ezen személyek számára fontos a más személyekkel való kapcsolat, így annak stabilizálására, vagy megerősítésére törekszenek. Ez az alkalmazkodás esetében bizonyos fokú önfeláldozással járhat. Ugyanakkor ha később reciprocitás történik, adaptív stratégia az egyének számára (Goldfien és Robbennolt, 2007). Valószínűleg ennek a reciprocitásnak az elmaradása válthatta ki azt, hogy Harrel és Hartnagell (1976) vizsgálatában az alacsony fokú machiavellizmussal jellemezhető személyek az elképzelt főnököktől többet loptak, amennyiben az igazságtalan volt velük szemben (Jones és Paulhus, 2009). Ez párhuzamba hozható a tit-for-tat stratégiával is, amelyben az alacsony machiavellizmussal jellemezhető személyek bizalmat előlegeztek meg a másik félnek, azonban ha azok visszaéltek a bizalmukkal, megbüntették őket (ld. Paál, 2011). Emellett pedig említésre méltó eredmény, hogy ezen személyek problémamegoldó konfliktuskezelési stratégiája a populáció felső 25%-ával megegyező: azaz magas fokú problémamegoldó viselkedésre hajlamosak. Ezáltal ezek a személyek arra törekszenek, hogy olyan megoldást találjanak, amitől mind maguknak, mind másoknak kielégülnek az igényei („win-win” helyzet) (vö. Forsyth, 2009). Ezen konfliktuskezelő mód révén erősebb és hosszabb távú társas kapcsolatokat tudnak kialakítani (vö. Bereczkei, 2011), ami hosszú távon nagyfokú haszonnal járhat.



11. ábra: A machiavellizmus alacsony fokával jellemezhető személyek konfliktuskezelési stratégiáinak megoszlása, az átlagpopulációhoz viszonyítva

Összefoglalva tehát, az alacsony fokú machiavellizmussal jellemezhető személyek egyaránt alkalmaznak kooperatív és asszertív stratégiákat. Ezen stratégiák révén főként kölcsönös, – legalább részben – „win-win” típusú végkimenetelre törekednek. Ez főképp fejlett empátiájuknak és érzelmi intelligenciájuknak köszönhető. Fontos számukra a másik fél szükséglete és célja, amelyet igyekeznek feltárni. Bizonyos esetekben – például ha nem összeegyeztethetőek a saját céljai a másik fél céljaival – inkább alkalmazkodik a másik félhez, minthogy elkerülje az adott szituációt, vagy versengjen a másik féllel. Ez a konfliktuskezelési mód ugyanakkor adaptív is lehet. Egyrészt ezzel a stratégiával esélyük van a másik féllel való kapcsolatuk minőségének javítására, másrészt pedig később reciprocitás következhet be. Ezáltal jól látható, hogy ellentétben a magas machiavellizmussal jellemezhető személyekkel, az alacsony fokú machiavellizmussal jellemezhető személyek hosszú távban gondolkodnak és hosszú távra terveznek. Így tehát ha rövid távon nem sikerül mindkét félnek a lehető legnagyobb mértékű hasznot realizálnia, az esetben lemondanak a rövid távú haszonról, hogy kapcsolataik stabilizálásával és megerősítésével hosszú távú hasznot reméljenek. Azonban ha később nem történik meg a gesztus viszonzása (tehát a reciprocitás), az esetben hajlamosak a büntetés eszközével élni és a másik fél stratégiáit alkalmazni az adott féllel szemben (tit-for-tat stratégia).

4.4. Összegzés

Összességében tehát elmondhatjuk, hogy a machiavellizmus különböző fokával jellemezhető személyek más-más konfliktuskezelő stratégiákat preferálnak, illetve egyes stratégiákat relatíve ritkábban, más stratégiákat relatíve gyakrabban alkalmaznak.

A kutatás során megfigyelhetővé vált, hogy a normál mértékű machiavellizmussal jellemezhető személyek kevésbé hajlamosak az önérdek-érvényesítésre és mérsékelt hajlamosak a kooperációra. Ez főképp abból adódhat, hogy konfliktushelyzetben leggyakrabban elkerülő stratégiát választanak. Emellett elmondhatjuk, hogy kevésbé adaptív stratégiákat alkalmaznak társas dilemmahelyzet esetén. Például versengő stratégiát a legritkábban alkalmazzák, de relatíve gyakrabban választják a kompromisszumot a problémamegoldás helyett, valamint gyakrabban választják az elkerülést az alkalmazkodás helyett. Ez kapcsolatainak stabilizálásához, vagy fejlesztéséhez kis mértékben ugyan hozzájárulhat, de csökkent mértékű önérdek-érvényesítést von maga után.

Ezzel szemben a magas fokú machiavellizmussal jellemezhető személyekre a magas mértékű asszertivitás és az alacsony mértékű kooperativitás jellemző. Főképp versengő stratégiákat alkalmaznak a társas dilemmák alkalmával. Ezzel párhuzamosan relatíve ritkán választanak problémamegoldó, vagy alkalmazkodó stratégiát. Esetükben megfigyelhető a relatív haszon maximalizálása: azaz a saját haszon maximalizálása mások kárára. Relatív alacsony hajlandóságot mutatnak ugyanis arra, hogy a másik fél számára kielégítő legyen a konfliktushelyzet végkimenetele. Ez „hidegfejű”, racionális gondolkodásmódjuknak, valamint alacsony empátikus képességüknek és alacsony érzelmi intelligenciájuknak tudható be. Valószínűsíthető, hogy cinikus világnézetüket másokra projiciálják, amely következtében attól tartanak, hogyha a másik félnek segítenének, kihasználnák őket. Másrészt pedig arroganciájuk és dominanciára való igényük is meggátolja őket abban, hogy másokat segítsenek. Ez rövidtávon nagyfokú haszonnal járhat, azonban hosszú távon szociálisan elszigetelődhetnek, ami miatt hosszú távon nem jövedelmező ez a stratégia. Ugyanakkor meg kell említenünk, hogy bizonyos keretek között ez a stratégia is megfelelő lehet. Például sikeresen és hatékonyan működhetnek azokban a szervezetekben, amelyek kevésbé strukturáltak, kevésbé szabályozottak és amelyben nagyfokú önállósággal rendelkeznek a munkavállalók (Szijjártó, 2014). Másrészt súlyosabb konfliktushelyzetekben, amikor külső tényező veszélyezteti a csoportot, gyakori, hogy a csoporttagok a machiavellizmus magas fokával jellemezhető személyek közül választanak vezetőt, bízva abban, hogy éppen olyan

„hidegfejű” és határozott döntéseket fog hozni, mint saját csoporttársaival szemben (Bereczkei, 2011).

Az alacsony fokú machiavellizmussal jellemezhető személyek ugyanakkor kooperatív és asszertív stratégiákat is alkalmaznak, többnyire párhuzamosan. Általuk leggyakrabban használt stratégia a kompromisszumkeresés és a problémamegoldás. Ezáltal próbálják mind saját maguk, mind pedig a másik fél igényeit a lehető legteljesebb mértékben kielégíteni. Egyes esetekben pedig – például ha nem tudnak kölcsönös „win-win” végkimenetelt kialakítani – hajlandók arra, hogy a másik fél céljait elősegítsék. Ehhez nagyfokú empátia és érzelmi intelligencia szükséges. Ugyanakkor nem mondhatjuk el, hogy ezen személyek kevésbé lennének asszertívak, mint például a magas machiavellizmussal jellemezhető személyek – ugyanis a két csoport asszertivitása között nem található szignifikáns különbség. Az alacsony machiavellizmussal jellemezhető személyek bizonyos esetekben hajlandók a másik fél érdekében lemondani rövid távú céljaikról, ami a kapcsolataik stabilizálását és minőségének javulását vonhatja maga után. Ezáltal közép- és hosszútávon adaptív lehet számukra az alkalmazkodás. Ugyanakkor ezen személyek, amennyiben nem történik meg a reciprocitás, a másik személy büntetésére, vagy ignorálására hajlamosak. Ezáltal ezen személyek konfliktuskezelésére egyaránt jellemző a kooperatív és asszertív stratégiák alkalmazása.

Tehát ezen vizsgálat alapján látható, hogy a machiavellizmus különböző fokával jellemezhető személyek más-más konfliktusmegoldó stratégiákat alkalmaznak. Ezeket pedig különböző mértékű kompetenciával, illetve különböző világnézettel és stratégiákkal magyarázhatjuk.

Ugyanakkor meg kell említenünk, hogy jelen vizsgálat gyenge pontja az, hogy nem tud felmutatni megfelelően reprezentatív mintát. Ugyanígy ide sorolható a kiegyensúlyozatlannak mondható alacsony-, normál- és magas fokú machiavellizmussal jellemezhető személyek aránya is. Ez részben azzal magyarázható, hogy a magas fokú machiavellizmussal jellemezhető személyek – valószínűleg – megfelelő jutalom híján csupán csekély számban töltötték ki a kérdőíveket. Az is elképzelhető, hogy több magas fokú machiavellizmussal jellemezhető személy a Mach-IV. kérdőív során disszimulált, azaz próbálta palástolni beállítódását. Emiatt sürgető feladat lenne, hogy jelen kérdőíveket minél több, a machiavellizmus alacsony- és magas fokával jellemezhető személlyel felvetessük.

4.5. Jövőbeni kutatásokra adott javaslat

Jelen kutatás tehát feltárta a különböző fokú machiavellizmussal jellemezhető személyek által alkalmazott konfliktuskezelési stratégiák preferenciáját. Ezáltal láthattuk, hogy nem csak a magas machiavellizmussal jellemezhető személyek, hanem az alacsony machiavellizmussal jellemezhető személyek is asszertív stratégiákat alkalmaznak – a különbség csak a stratégiák megválasztásában látható.

Mint az előző fejezetben is tárgyaltuk, szükséges lenne minél több alacsony- és magas fokú machiavellizmussal jellemezhető személlyel kitölteni jelen kérdőíveket. Ezáltal több, statisztikailag jelen adatok alapján nem szignifikáns eltérésre derülhet fény, amelyek tovább árnyalhatják jelen kutatás által kirajzolt képet.

Másrészt érdemes lenne több időt szentelni az alacsony machiavellizmussal jellemezhető személyek vizsgálatára. Például munkahelyi vizsgálatok során vizsgálni lehetne a munkahelyi előmenetelüket, illetve összehasonlítani azt a magas machiavellizmussal jellemezhető személyekével. További érdekes kutatás lenne a reciprocitás viszonzását megvizsgálni, amely az általuk alkalmazott stratégia hosszú távú eredményességére reflektálhatna.

Köszönetnyilvánítás

Szeretném köszönetemet és hálámat kifejezni témavezetőmnek, Dr. Szabó Zsolt Péternek, aki támogatta a témaválasztásomat, valamint észrevételeivel és tanácsaival segítette jelen dolgozat létrejöttét. Számos kurrens szakirodalmat ajánlott, amelyek tanulmányozása kulcsfontosságú volt a dolgozat létrejötte szempontjából.

Köszönöm Dr. Paál Tündének, aki a kutatás eredményeinek megvitatásában nyújtott óriási segítséget. Dr. Paál Tünde, aki maga is hasonló területen végez kutatásokat, nagy lelkesedéssel vállalta a segítségnyújtást – amiért igazán hálás vagyok.

Köszönöm továbbá Bereczkei Tamásnak, a Pécsi Tudományegyetem intézetvezető egyetemi tanárnak, aki az KTDK folyamán bemutatott előadásomra számos jobbító szándékú kritikát fogalmazott meg, amely alapján tovább csiszolhattam a dolgozatom minőségét.

Továbbá szeretném megköszönni páromnak, aki dolgozatom megírása közben biztosította a hátszínét, levéve számos terhet a vállamról. Biztos vagyok benne, hogy nélküle nem jöhetett volna létre ez a munka.

Köszönöm a szüleimnek, hogy támogatják az egyetemi tanulmányaimat és hogy ösztönöznek a feladataim minél jobb minőségű elvégzésére.

Köszönöm továbbá mind a 412 főnek, akik kitöltötték. Külön köszönet jár azoknak, akik közösségi portálokon megosztották a kérdőívhez vezető linkeket, ezáltal ösztönözve ismerőseiket azok kitöltésére. Továbbá szeretném megköszönni mindazon személyeknek, akik valamilyen formában is, de hozzájárultak jelen dolgozat megalkotásához.

Irodalom

Ahmed, S. M. és Stewart, R. A. (1981): Factor analysis of the Machiavellian Scale. *Social Behavior and Personality*, **9**. 1. sz. 113-115.

Ali, F., Amorim, S. és Chamorro-Premuzic, T. (2009): Empathy deficits and trait emotional intelligence in psychopathy and Machiavellianism. *Personality and Individual Differences*, **47**. 7. sz. 758-762.

Allsopp, J., Eysenck, H. J. és Eysenck, S. B. G. (1991): Machiavellianism as a component in psychoticism and extraversion. *Personality and Individual Differences*, **12**. 1. sz. 29-41.

Andrew, J., Cooke, M. és Muncer, S. J. (2008): The relationship between empathy and Machiavellianism: An alternative to empathizing-systemizing theory. *Personality and Individual Differences*, **44**. 5. sz. 1203-1211.

Axelrod, R. (1984): *The evolution of cooperation*. Basic Books, New York.

Bayazit, M. és Mannix, E. A. (2003): Should I stay or should I go? Predicting team members intent to remain in the team. *Small Group Research*, **34**. 3. sz. 290-321.

Bereczkei Tamás. (2003): *Evolúciós pszichológia*. Osiris Kiadó, Budapest.

Bereczkei, T., Birkás B. és Kerekes Zs. (2007): Public charity offer as a proximate factor of evolved reputation-building strategy: An experimental analysis of a real-life situation. *Evolution and Human Behaviour*, **28**. 4. sz. 277-284.

Bereczkei, T. (2009): *Az erény természete*. Typotex Kiadó, Budapest.

Bereczkei Tamás (2011): Machiavellizmus. In: Deák Anita, Nagy László és Péley Bernadette (szerk.): *Lélek-képek: tanulmányok a 60 éves Révész György tiszteletére*. Pro Pannonia, Pécs. 52-62.

Blake, R. R. és Mouton, J. S. (1964): *The managerial grid*. Gulf Publishing, Houston.

Cherulnik, P. D., Way, J. H., Ames, S. és Hutto, D. B. (1981): Impressions of high and low Machiavellian men. *Journal of Personality*, **49**. 4. sz. 388-400.

Christie, R. és Geis, F. (1970): *Studies in Machiavellianism*. Academic Press, New York.

Corral, S. és Calvete, E. (2000): Machiavellianism: Dimensionality of the Mach IV and its relation to self-monitoring in a Spanish sample. *The Spanish journal of psychology*, **3**. 1. sz. 3-13.

Csepeli György (1997): *Szociálpszichológia*. Osiris Kiadó, Budapest.

Czibor Andrea és Bereczkei Tamás (2011): Sikeresek-e a machiavellisták? Viselkedési stratégiák, személyiségjellemzők és narratív beszámolók társas dilemmahelyzetekben. *Pszichológia*, **31**. 4. sz. 359-380.

Dahling, G. J., Whitaker, B. G. és Levy, P. E. (2009): The development and validation of a new machiavellianism scale. *Journal of Management*, **35**. 2. sz. 219-257.

Dahling, J. J., Kuyumcu, D. és Librizzi, E. H. (2012): Machiavellianism, unethical behavior, and well-being in organizational life. In: Giacalone, R. A. és Promislo, M. D. (szerk.): *Handbook of Unethical Work Behavior: Implications for Individual Well-Being*. M.E. Sharpe, Inc., Armonk, NY. 183-194.

Edwards, A. L. (1953): The relationship between the judged desirability of a trait and the probability that the trait will be endorsed. *Journal of Applied Psychology*, **37**. 2. sz. 90-93.

Falbo, T. (1977): Multidimensional scaling of power strategies. *Journal of Personality and Social Psychology*, **35**. 8. sz. 537-547.

Fehr, B., Samson, D. és Paulhus, D. L. (1992): The construct of Machiavellianism: Twenty years later. In: Spielberger, C. és Butcher, J. (szerk.): *Advances in personality assessment*, 9. Lawrence Erlbaum, Hillsdale. 77-116.

Fiske, S. T. (2006): *Társas alapmotívumok*. Osiris Kiadó, Budapest.

Forsyth, D. R. (2009): *Group dynamics (5th ed.)*. Brooks/Cole, Pacific Grove, CA.

Goldfien, J. H. és Robbennolt, J. K. (2007): What if the lawyers have their way? An empirical assessment of conflict strategies and attitudes toward mediation styles. *Ohio State Journal on Dispute Resolution*, **22**. 2. sz. 277-320.

Gunnthorsdottir, A., McCabe, K., & Smith, V. (2002): Using the Machiavellianism instrument to predict trustworthiness in a bargaining game. *Journal of Economic Psychology*, **23**. 1. sz. 49-66.

Hall, J. (1969): *Conflict management survey: A survey on one's characteristic reaction to and handling of conflicts between himself and others*. Teleometrics International, Conroe, TX.

Harrell, W. A. és Hartnagel, T. (1976): The impact of Machiavellianism and trustfulness of the victim on laboratory theft. *Sociometry*, **39**. 2. sz. 157-165.

Herk, N. A., Thompson, R. C., Thomas, K. W. és Kilmann R. H. (2011): *International Technical Brief for the Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument*. (Letöltés dátuma: 2014. április 25.) Elérhető: https://www.cpp.com/Pdfs/TKI_Intl_Tech_Brief.pdf

Hunter, J. E., Gerbing, D. W. és Buster, F. J. (1982): Machiavellian beliefs and personality: Construct invalidity of the Machiavellianism dimension. *Journal of Personality and Social Psychology*, **43**. 6. sz. 1293-1305.

Jakobwitz, S. és Egan, V. (2006): The dark triad and normal personality traits. *Personality and Individual Differences*, **40**. 2. sz. 331-339.

Jones, D. L. és Paulhus, D. L. (2009): Machiavellianism. In Leary, M. R. és Hoyle, R. H. (szerk.): *Handbook of individual differences in social behavior*. Guilford, New York. pp. 93-108.

Kilman, Ralph H. és Thomas, Kenneth W. (1977): Developing a Forced-Choice Measure of Conflict-Handling Behavior: The "MODE" Instrument. *Educational and Psychological Measurement*, **37**. 2. sz. 309-325.

Kumar, K. és Beyerlein, M. (1991): Construction and validation of an instrument for measuring ingratiation behaviors in organizational settings. *Journal of Applied Psychology*, **76**. 5. sz. 619-627.

Kwang, K. H. és Marsella, A. J. (1977): The meaning and measurement of Machiavellianism in Chinese and American college students. *Journal of Social Psychology*, **101**. 165-173.

Lawrence, P. R. és Lorsch, J. W. (1967): *Organization and environment*. Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston.

Lee, K., és Ashton, M. C. (2005): Psychopathy, Machiavellianism, and narcissism in the Five-Factor Model and the HEXACO model of personality structure. *Personality and Individual Differences*, **38**. 7. sz. 1571-1582.

Liu, Chung C. (2008): The Relationship Between Machiavellianism and Knowledge SharingWillingness. *Journal of Business and Psychology*, **22**. 3. sz. 233-240.

Machiavelli, N. (1531/1862): *Értekezések Titus Livius Római történeteinek X. első könyve fölött*. Lauffer és Stolp, Pest.

Machiavelli, N. (1532/1964): *A fejedelem*. Magyar Helikon, Budapest.

McIlwain, D. (2003): Bypassing empathy: A Machiavellian theory of mind and sneaky power. In: Repacholi. B. és Slaughter, V. (szerk.): *Individual differences in theory of mind: Implications for typical and atypical development*. Psychology Press, Hove, UK. 39-67.

Meskó Norbert, Láng András, Ferenczhalmy Réka, Miklós Krisztina és Glöckner Barbara (2013): A szülői bánásmód összefüggése a konfliktuskezeléssel: nemi különbségek és nemi szerepek. *Mentálhigiéné és Pszichoszomatika*, **14**. 1. sz. 45-66.

Milicz Ákos (2011): *A tanulókkal kapcsolatos iskolai konfliktusok pedagógiai és jogi megítélése*. Szakdolgozat. Corvinus Egyetem, Budapest.

Elérhető: http://portal.uni-corvinus.hu/index.php?id=41618&type=p&file_id=467

Morrill, C. (1995): *The Executive Way: Conflict Management in Corporations*. University of Chicago Press, Chicago.

Nichols, S. (2001): Mindreading and the cognitive architecture underlying altruistic motivation. *Mind & Language*, **16**. 4. sz. 425-455.

Oksenberg, L. (1971): Machiavellianism in traditional and Western Chinese students. In: Lambert, W. W. és Weisbrod, R. (szerk.): *Comparative perspectives on social psychology*. Little & Brown, Boston. 92-99.

Paál, Tünde (2011): Machiavelliánus döntéshozó stratégiák a szociális kapcsolatokban. A manipulatív viselkedés evolúciós perspektívája. Doktori értekezés.

Elérhető: http://pszichologia.pte.hu/files/tiny_mce/D-2011-Paal%20Tunde.pdf

Paulhus, D. L. és Williams, K. M. (2002): The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, **36**. 6. sz. 556-563.

Sakalaki, M., Richardson, C. és Thépaut, Y. (2007): Machiavellianism and economic opportunism. *Journal of Applied Social Psychology*, **37**. 6. sz. 1181-1190.

Smith, E. R. és Mackie, D. M. (2004.): *Szociálpszichológia*. Osiris, Budapest.

Spector, P. E. (1992): *Summated rating scale construction: An introduction*. Sage, Newbury Park.

Starr, P. D. (1975): Machiavellianism among traditional and Westernized Arab students. *Journal of Social Psychology*, **96**. 2. sz. 179-185.

Szabó Béla (2011): *Machiavelli: A Fejedelem és hadügyi vonatkozásai*. (Letöltési dátum: 2014. április 25.)

Elérhető: http://portal.zmne.hu/download/bjkmk/bsz/bszemle2010/1/03_szabobela.pdf

Szekszárdi Júlia (2008): *Új utak és gyógy módok*. Dinasztia Tankönyvkiadó, Budapest.

Szijjártó Linda (2014): *A machiavellista stratégia természete: A viselkedés, a személyiségvonások és az érzelmi intelligencia szerepe a machiavellista egyének által hozott döntések létrejöttében*. Doktori értekezés.

Elérhető: http://pszichologia.pte.hu/sites/pszichologia.pte.hu/files/files/files/dok/disszert/d-2014-szijjarto_linda.pdf

Szokolszky Ágnes (2004): *Kutatómunka a pszichológiában*. Osiris Kiadó, Budapest.

Talmácsi György, Orosz Gábor, Birkás Béla és Bereczkei Tamás (2012): A Dahling-féle Machiavellizmus Skála validálása. *Alkalmazott Pszichológia*, **3**. 63-82.

Thomas, K. W. és Kilmann, R. H. (1975): The social desirability variable in organizational research: An alternative explanation for reported findings. *Academy of Management Journal*, **18**. 4. sz. 741-752.

Thomas, K. W. (1976): Conflict and conflict management. In: Dunnette, M. (szerk.): *Handbook of industrial and organizational psychology*. Rand-McNally, Chicago. 889-935.

Thomas, K. W. és Kilmann, R. H. (2008): *Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument. Profile and Interpretative Report*. (Letöltési dátum: 2014. április 25.)

Elérhető: https://www.psychometrics.com/docs/tki_pir.pdf

Trivers, R. (2006): Reciprocal altruism: 30 years later. In: van Schaik, C. P. és Kappeler, P. M. (szerk.): *Cooperation in Primates and Humans: Mechanisms and Evolution*. Springer-Verlag, Berlin. 67-83.

Vleeming, R. G. (1979): Machiavellianism: A preliminary review. *Psychological Reports*, **44**. 1. sz. 295-310.

Wastell, C. és Booth, A. (2003): Machiavellianism: An alexithymic perspective. *Journal of Social and Clinical Psychology*, **22**. 6. sz. 730-744.

Wilson D.S., Near D. és Miller R.R. (1996): Machiavellianism: A Synthesis of the Evolutionary and Psychological Literatures. *Psychological Bulletin*, **119**. 2. sz. 285-299.

Függelék

1. kérdőív: Mach-IV. kérdőív

Kitöltési útmutató: az alábbi állítások mindegyike alatt hét számot talál. Ezek közül X-elje be azt, amely jelzi, mennyiben ért egyet az adott állítással. A számokhoz tartozó fokozatok:

A számokhoz tartozó fokozatok:

1 = egyáltalán nem értek egyet 2 = nem értek egyet 3 = kis mértékben nem értek egyet
4 = semleges 5 = kis mértékben egyetértek 6 = egyetértek
7 = teljes mértékben egyetértek

1.) A legjobban úgy lehet az emberekkel bánni, ha azt mondjuk nekik, amit hallani akarnak.	1	2	3	4	5	6	7
2.) Amikor szívességet kérünk valakitől, nyomósabb érvek helyett jobb őszintén megmondani, mi okunk van erre.	1	2	3	4	5	6	7
3.) Aki tökéletesen megbízik valaki másban, az keresi a bajt.	1	2	3	4	5	6	7
4.) Kerülőutak nélkül nehéz az életben előrejutni.	1	2	3	4	5	6	7
5.) Minden esetben a becsületesség a legjobb politika.	1	2	3	4	5	6	7
6.) A legbiztosabb, ha számítunk arra, hogy adandó alkalommal mindenkiből előjön a rossz oldala.	1	2	3	4	5	6	7
7.) Sose árul el senkinek a tetteid igazi okát – hacsak ebből nem származik hasznod.	1	2	3	4	5	6	7
8.) Csak akkor szabad cselekedni, amikor az erkölcsileg helyénvaló.	1	2	3	4	5	6	7
9.) Bölcs dolog fontos embereknek hízelegni.	1	2	3	4	5	6	7
10.) Mindent egybevéve jobb jelentéktelennek és tisztességesnek lenni, mint fontosnak és tisztességtelennek.	1	2	3	4	5	6	7
11.) Tévedés azt állítani, hogy minden percben születik egy palimadár.	1	2	3	4	5	6	7
12.) A gyógyíthatatlan betegségben szenvedőknek meg kellene adni a lehetőséget arra, hogy a fájdalommentes halált válasszák.	1	2	3	4	5	6	7
13.) Lehetséges minden szempontból jó embernek lenni.	1	2	3	4	5	6	7
14.) Az emberek legtöbbször alapjában véve jó és kedves.	1	2	3	4	5	6	7
15.) A hazugságra nincs mentség.	1	2	3	4	5	6	7
16.) A legtöbb ember könnyebben túlteszi magát a szülei halálán, mint a vagyona elvesztésén.	1	2	3	4	5	6	7
17.) A legtöbb olyan ember, aki viszi valamire, tiszta és erkölcsös életet folytat.	1	2	3	4	5	6	7
18.) Általában véve a legtöbb ember csak akkor dolgozik keményen, ha erre rákényszerül.	1	2	3	4	5	6	7
19.) A fő különbség a bűnözők és a legtöbb egyéb ember között az, hogy a bűnözők elég ostobák ahhoz, hogy lebukjanak.	1	2	3	4	5	6	7
20.) A legtöbb ember bátor.	1	2	3	4	5	6	7

2. kérdőív: TKI kérdőív

Hogyan reagálunk azokban a helyzetekben, amikor eltérés van saját szándékunk és mások szándéka között? A következőkben párokba rendezett állítások találhatók, melyek lehetséges reakció módokat írnak le. Kérjük mindegyik állításnál karikázza be vagy az „A”, vagy a „B” állítást, azt amelyik jobban jellemzi a saját viselkedését. Előfordulhat, hogy sem az „A”, sem a „B” nem mondható jellemzőnek az ön viselkedésére, de akkor is válassza ki és karikázza be azt, amelyiknek az előfordulása valószínűbb.

1.

A) Vannak olyan helyzetek, amikor hagyom, hogy másoké legyen a problémamegoldás felelőssége.

B) Ahelyett, hogy olyasmiről tárgyalunk, amiben nem értünk egyet, inkább azokat a dolgokat igyekszem hangsúlyozni, amelyekbe mind a ketten egyetértünk.

2.

A) Kompromisszumos megoldást igyekszem találni.

B) Igyekszem mindazokkal a dolgokkal foglalkozni, amely neki is, nekem is fontos.

3.

A) Általában határozott vagyok a céljaim követésében.

B) Igyekszem a mások érzéseit kímélni, s megővni a kapcsolatot.

4.

A) Kompromisszumos megoldást igyekszem találni.

B) Néha lemondok a saját kívánságomról, s engedek a másik kívánságának.

5.

A) Állandóan keresem a másik segítségét a megoldás kialakításában.

B) Igyekszem megtenni azt ami a haszontalan feszültségek elkerülése érdekében szükséges.

6.

A) Igyekszem elkerülni, hogy kellemetlenségeket csináljak magamnak.

B) Igyekszem nyerő helyzetbe kerülni.

7.

A) Megpróbálom későbbre halasztani az ügyet, hogy legyen egy kis időm átgondolni.

B) Kölcsönösségi alapon engedek bizonyos pontoknál.

8.

A) Általában határozott vagyok a céljaim követésében.

B) Azon vagyok, hogy a dolog minden vonatkozása és minden vitás kérdés nyíltan kifejezésre kerüljenek.

9.

A) Úgy érzem, nem mindig érdemes a nézeteltérések miatt gyötrődni.

B) Nem sajnálom az erőfeszítést, hogy a magam útján jár hassak.

10.

A) Határozott vagyok a céljaim követésében.

B) Kompromisszumos megoldást igyekszem találni.

11.

A) Azon vagyok, hogy a dolog minden vonatkozása és minden vitás kérdés nyíltan kifejezésre kerüljenek.

B) Igyekszem a mások érzéseit kímélni, s megővni a kapcsolatot.

12.

A) Néha elkerülöm az állásfoglalást olyan esetekben, amikor az vitát eredményezne.

B) Nem bánom, ha megtart valamit az állításaiból, ha ő is hagyja, hogy megtartsak valamit a magaméból.

13.

A) Közös alapot javaslok.

B) Azon vagyok, hogy elfogadtassam az érzéseimet.

14.

A) Elmondom a gondolataimat, s érdeklődéssel hallgatom az övéit.

B) Igyekszem megvilágítani számára az álláspontom logikáját és előnyeit.

15.

A) Igyekszem a mások érzéseit kímélni, s megővni a kapcsolatot.

B) Igyekezem megtenni ami a feszültségek elkerülése érdekében szükséges.

16.

A) Igyekezem nem megsérteni a másik érzéseit.

B) Igyekezem meggyőzni a másikat, hogy álláspontom helytálló.

17.

A) Általában határozott vagyok a céljaim követésében.

B) Igyekezem megtenni ami a feszültségek elkerülése érdekében szükséges.

18.

A) Ha a másikat boldoggá teszi, nincs ellenemre, hogy ráhagyjam az elképzeléseit.

B) Nem bánom, ha megtart valamit az állításaiból, ha ő is hagyja, hogy megtartsak valamit a magaméból.

19.

A) Azon vagyok, hogy a dolog minden vonatkozása és minden vitás kérdés nyíltan kifejezésre kerüljenek.

B) Megpróbálom későbbre halasztani az ügyet, hogy legyen egy kis időm átgondolni.

20.

A) A nézeteltérések haladéktalan megbeszélésére törekszem.

B) Próbálom megtalálni a nyereség és veszteség mindkettőnkre nézve méltányos kombinációját.

21.

A) Úgy tárgyalok, hogy igyekezem figyelembe venni mások kívánságait.

B) Mindig kész vagyok a probléma közvetlen megvitatására.

22.

A) Megpróbállok átmeneti álláspontot találni az övé és az enyém között.

B) Érvényesítem kívánságaimat.

23.

A) Gyakran igyekezem gondoskodni arról, hogy a megoldás mindannyiunkat elégedettséggel töltsön el.

B) Vannak olyan helyzetek, amikor hagyom, hogy másoké legyen a problémamegoldás

felelőssége.

24.

A) Ha úgy tűnik a másiktól, hogy álláspontja nagyon fontos a számára, megpróbálok igazodni a szándékaihoz.

B) Igyekszem rávenni, hogy érje be egy kompromisszummal.

25.

A) Igyekszem megvilágítani számára az álláspontom logikáját és előnyeit.

B) Úgy tárgyalok, hogy igyekszem figyelembe venni mások kívánságait.

26.

A) Közös alapot javaslok.

B) Szinte mindig törődöm vele, hogy a megoldás mindkettőnk számára kielégítő legyen.

27.

A) Néha elkerülöm az állásfoglalást olyan esetekben, amikor az vitát eredményezne.

B) Ha a másikat boldoggá teszi, nincs ellenemre, hogy ráhagyjam az elképzeléseit.

28.

A) Általában határozott vagyok a céljaim követésében.

B) Általában keresem a másik segítségét a megoldás kialakításában..

29.

A) Közös alapot javaslok.

B) Úgy érzem, nem mindig érdemes a nézeteltérések miatt gyötrődni.

30.

A) Igyekszem megérteni a másik érzéseit.

B) Mindig megosztom a problémát a másikkal, a megoldás érdekében.

Statisztikai elemzések

Between-Subjects Factors

		Value Label	N
mach_kategória	1,00	alacsony mach	80
	2,00	normál mach	313
	3,00	magas mach	19

Descriptive Statistics

	mach_kategória	Mean	Std. Deviation	N
versengés	alacsony mach	4,1625	2,77166	80
	normál mach	4,6166	3,17542	313
	magas mach	7,3684	2,92898	19
	Total	4,6553	3,14571	412
problémamegoldás	alacsony mach	7,1625	2,24140	80
	normál mach	6,0895	2,15095	313
	magas mach	4,9474	1,74718	19
	Total	6,2451	2,20718	412
kompromisszumkeresés	alacsony mach	7,3750	2,15462	80
	normál mach	6,5335	1,94137	313
	magas mach	6,7895	2,69936	19
	Total	6,7087	2,04514	412
elkerülés	alacsony mach	5,5625	2,20382	80
	normál mach	6,7348	2,26384	313
	magas mach	6,4737	2,29416	19
	Total	6,4951	2,29513	412
alkalmazkodás	alacsony mach	5,7375	2,33706	80
	normál mach	6,0256	2,43887	313
	magas mach	4,4211	2,45664	19
	Total	5,8956	2,43879	412
Önérvényesítés_pontszám	alacsony mach	,0250	6,44936	80
	normál mach	-2,0543	6,66027	313
	magas mach	1,4211	6,22107	19
	Total	-1,4903	6,66672	412
Együttműködés_pontszám	alacsony mach	3,1750	5,10094	80
	normál mach	,7636	5,61206	313
	magas mach	-4,4737	5,97558	19
	Total	,9903	5,72907	412

Multivariate Tests^c

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,978	4442,141 ^a	4,000	406,000	,000
	Wilks' Lambda	,022	4442,141 ^a	4,000	406,000	,000
	Hotelling's Trace	43,765	4442,141 ^a	4,000	406,000	,000
	Roy's Largest Root	43,765	4442,141 ^a	4,000	406,000	,000
mach_kategória	Pillai's Trace	,121	6,542	8,000	814,000	,000
	Wilks' Lambda	,882	6,572 ^a	8,000	812,000	,000
	Hotelling's Trace	,130	6,601	8,000	810,000	,000
	Roy's Largest Root	,096	9,778 ^b	4,000	407,000	,000

a. Exact statistic

b. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

c. Design: Intercept + mach_kategória

Levene's Test of Equality of Error Variances^a

	F	df1	df2	Sig.
versengés	1,257	2	409	,286
problémamegoldás	,991	2	409	,372
kompromisszumkeresés	2,366	2	409	,095
elkerülés	,673	2	409	,511
alkalmazkodás	,115	2	409	,891
Önérvényesítés_pontszám	,322	2	409	,725
Együttműködés_pontszám	,371	2	409	,690

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + mach_kategória

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	versengés	159,756 ^a	2	79,878	8,361	,000
	problémamegoldás	106,910 ^b	2	53,455	11,535	,000
	kompromisszumkeresés	45,243 ^c	2	22,621	5,528	,004
	elkerülés	87,576 ^d	2	43,788	8,621	,000
	alkalmazkodás	48,598 ^e	2	24,299	4,148	,016
	Önérvényesítés_pontszám	444,303 ^f	2	222,151	5,098	,007
	Együttműködés_pontszám	965,170 ^g	2	482,585	15,759	,000
Intercept	versengés	3816,133	1	3816,133	399,457	,000
	problémamegoldás	4847,542	1	4847,542	1046,068	,000
	kompromisszumkeresés	6270,016	1	6270,016	1532,099	,000
	elkerülés	5156,871	1	5156,871	1015,281	,000
	alkalmazkodás	3833,441	1	3833,441	654,396	,000
	Önérvényesítés_pontszám	5,415	1	5,415	,124	,725
	Együttműködés_pontszám	4,191	1	4,191	,137	,712
mach_kategória	versengés	159,756	2	79,878	8,361	,000
	problémamegoldás	106,910	2	53,455	11,535	,000
	kompromisszumkeresés	45,243	2	22,621	5,528	,004
	elkerülés	87,576	2	43,788	8,621	,000
	alkalmazkodás	48,598	2	24,299	4,148	,016
	Önérvényesítés_pontszám	444,303	2	222,151	5,098	,007
	Együttműködés_pontszám	965,170	2	482,585	15,759	,000
Error	versengés	3907,302	409	9,553		
	problémamegoldás	1895,330	409	4,634		
	kompromisszumkeresés	1673,806	409	4,092		
	elkerülés	2077,415	409	5,079		
	alkalmazkodás	2395,915	409	5,858		
	Önérvényesítés_pontszám	17822,658	409	43,576		
	Együttműködés_pontszám	12524,792	409	30,623		
Total	versengés	12996,000	412			
	problémamegoldás	18071,000	412			
	kompromisszumkeresés	20262,000	412			

	elkerülés	19546,000	412			
	alkalmazkodás	16765,000	412			
	Önérvényesítés_pontszám	19182,000	412			
	Együttműködés_pontszám	13894,000	412			
Corrected	versengés	4067,058	411			
Total	problémamegoldás	2002,240	411			
	kompromisszumkeresés	1719,049	411			
	elkerülés	2164,990	411			
	alkalmazkodás	2444,512	411			
	Önérvényesítés_pontszám	18266,961	411			
	Együttműködés_pontszám	13489,961	411			

a. R Squared = ,039 (Adjusted R Squared = ,035)

b. R Squared = ,053 (Adjusted R Squared = ,049)

c. R Squared = ,026 (Adjusted R Squared = ,022)

d. R Squared = ,040 (Adjusted R Squared = ,036)

e. R Squared = ,020 (Adjusted R Squared = ,015)

f. R Squared = ,024 (Adjusted R Squared = ,020)

g. R Squared = ,072 (Adjusted R Squared = ,067)

Estimated Marginal Means

mach_kategória					
Dependent Variable	mach_kategória	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
versengés	alacsony mach	4,163	,346	3,483	4,842
	normál mach	4,617	,175	4,273	4,960
	magas mach	7,368	,709	5,975	8,762
problémamegoldás	alacsony mach	7,163	,241	6,689	7,636
	normál mach	6,089	,122	5,850	6,329
	magas mach	4,947	,494	3,977	5,918
kompromisszumkeresés	alacsony mach	7,375	,226	6,930	7,820
	normál mach	6,534	,114	6,309	6,758
	magas mach	6,789	,464	5,877	7,702
elkerülés	alacsony mach	5,563	,252	5,067	6,058
	normál mach	6,735	,127	6,484	6,985
	magas mach	6,474	,517	5,457	7,490
alkalmazkodás	alacsony mach	5,738	,271	5,206	6,269
	normál mach	6,026	,137	5,757	6,294
	magas mach	4,421	,555	3,330	5,513
Önérvényesítés_pontszám	alacsony mach	,025	,738	-1,426	1,476
	normál mach	-2,054	,373	-2,788	-1,321
	magas mach	1,421	1,514	-1,556	4,398
Együttműködés_pontszám	alacsony mach	3,175	,619	1,959	4,391
	normál mach	,764	,313	,149	1,378
	magas mach	-4,474	1,270	-6,969	-1,978

Post Hoc Tests

mach_kategória

Multiple Comparisons

Bonferroni

Dependent Variable	(I) mach_kategória	(J) mach_kategória	Mean Differenc e (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
versengés	alacsony mach	normál mach	-,4541	,38722	,725	-1,3849	,4767
		magas mach	-3,2059*	,78881	,000	-5,1021	-1,3097
	normál mach	alacsony mach	,4541	,38722	,725	-,4767	1,3849
		magas mach	-2,7518*	,73029	,001	-4,5073	-,9963
	magas mach	alacsony mach	3,2059*	,78881	,000	1,3097	5,1021
		normál mach	2,7518*	,73029	,001	,9963	4,5073
problémamegoldás	alacsony mach	normál mach	1,0730*	,26969	,000	,4248	1,7213
		magas mach	2,2151*	,54938	,000	,8945	3,5358
	normál mach	alacsony mach	-1,0730*	,26969	,000	-1,7213	-,4248
		magas mach	1,1421	,50863	,076	-,0806	2,3648
	magas mach	alacsony mach	-2,2151*	,54938	,000	-3,5358	-,8945
		normál mach	-1,1421	,50863	,076	-2,3648	,0806
kompromisszumkeresés	alacsony mach	normál mach	,8415*	,25344	,003	,2322	1,4507
		magas mach	,5855	,51628	,772	-,6555	1,8266
	normál mach	alacsony mach	-,8415*	,25344	,003	-1,4507	-,2322
		magas mach	-,2559	,47798	1,000	-1,4049	,8931
	magas mach	alacsony mach	-,5855	,51628	,772	-1,8266	,6555
		normál mach	,2559	,47798	1,000	-,8931	1,4049
elkerülés	alacsony mach	normál mach	-1,1723*	,28234	,000	-1,8510	-,4936
		magas mach	-,9112	,57517	,342	-2,2938	,4714
	normál mach	alacsony mach	1,1723*	,28234	,000	,4936	1,8510
		magas mach	,2611	,53250	1,000	-1,0189	1,5412
	magas mach	alacsony mach	,9112	,57517	,342	-,4714	2,2938
		normál mach	-,2611	,53250	1,000	-1,5412	1,0189
alkalmazkodás	alacsony mach	normál mach	-,2881	,30322	1,000	-1,0170	,4408

	magas mach		1,3164	,61769	,101	-,1684	2,8013
	normál mach	alacsony mach	,2881	,30322	1,000	-,4408	1,0170
	magas mach		1,6045*	,57187	,016	,2298	2,9792
	magas mach	alacsony mach	-1,3164	,61769	,101	-2,8013	,1684
	normál mach		-1,6045*	,57187	,016	-2,9792	-,2298
Önérvényesítés_pontszám	alacsony mach	normál mach	2,0793*	,82700	,037	,0913	4,0673
	magas mach		-1,3961	1,68469	1,000	-5,4458	2,6537
	normál mach	alacsony mach	-2,0793*	,82700	,037	-4,0673	-,0913
	magas mach		-3,4754	1,55971	,079	-7,2247	,2740
	magas mach	alacsony mach	1,3961	1,68469	1,000	-2,6537	5,4458
	normál mach		3,4754	1,55971	,079	-,2740	7,2247
	alacsony mach	normál mach	2,4114*	,69327	,002	,7449	4,0780
	magas mach		7,6487*	1,41228	,000	4,2538	11,0436
Együtműködés_pontszám	normál mach	alacsony mach	-2,4114*	,69327	,002	-4,0780	-,7449
	magas mach		5,2373*	1,30751	,000	2,0942	8,3803
	magas mach	alacsony mach	-7,6487*	1,41228	,000	-	-4,2538
	normál mach		-5,2373*	1,30751	,000	-8,3803	-2,0942
	alacsony mach	normál mach	2,4114*	,69327	,002	,7449	4,0780
	magas mach		7,6487*	1,41228	,000	4,2538	11,0436

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = 30,623.

*. The mean difference is significant at the ,05 level.

Abstract

A kutatás a machiavellista személyek konfliktusmegoldó stratégiáira irányul. A magas machiavellizmussal jellemezhető személyekre jellemző mások manipulálása annak érdekében, hogy saját céljait elérhesse. Az alacsony machiavellizmussal jellemezhető személyekre ugyanakkor az empátia és a fejlett emocionális intelligencia jellemző. A stratégia megválasztásában a machiavellista személyek rendkívül rugalmasak, számos szituatív tényezőt figyelembe vesznek. Ugyanakkor érdekes kérdés, hogy mi történik azokban a konfliktushelyzetekben, amelyek esetében csak 2 opció közül választhatnak.

Jelen kutatásban a machiavellizmus a Mach-IV kérdőívvel lett mérve, amely a machiavellizmus dimenziójában megkülönbözteti az alacsony, a normál és a magas machiavellizmus-értékkel bíró személyeket. Ezen kívül a Thomas-Killman konfliktuskezelő kérdőív került felhasználásra, ami a konfliktuskezelési stratégiákat és annak dimenzióit méri, kényszerválasztás révén.

Az eredmények kimutatták, hogy szociális dilemma helyzetében a magasan machiavellista személyekre jellemzőbb az asszertív és nem-kooperatív konfliktusmegoldó stratégia, például a versengés. A kooperativitás helyett hajlamosak a kompromisszumkeresésre, vagy az elkerülésre. Ezzel szemben az alacsony machiavellizmussal jellemezhető személyek egyaránt alkalmaznak kooperatív és asszertív stratégiákat, főképp problémamegoldó és kompromisszumkereső stratégiákat. Ezen stratégiák átlagpopulációhoz történő hasonlítására és preferencia-sorrendjére a kutatás külön kitér.

Jelen kutatás tehát bebizonyítja, hogy az alacsony machiavellizmussal jellemezhető személyek ugyanolyan mértékben asszertívak, mint a magas machiavellizmussal jellemezhető személyek. Ugyanakkor emelkedettebb mértékű kooperativitásuknak köszönhetően kijelenthetjük, hogy adaptívabb konfliktusmegoldó stratégiákat használnak. Ez nem csak rövid távú, de hosszú távú nyereséget is okozhat számukra – ellentétben a magas machiavellizmussal jellemezhető személyekkel.

Kulcsszavak: machiavellizmus, konfliktuskezelés, asszertivitás, kooperativitás

Abstract

This study examines the conflict management strategies of machiavellian individuals. Those with high machiavellism often manipulate others to reach their own goals. While those with low machiavellism usually characterized with empathy and developed emotional intelligence. The machiavellian individuals are excessively flexible in choosing a strategy, they take numerous situative factors into consideration. However it is interesting how would they react in those conflict situations where they can only choose of two options.

In this study machiavellism was measured with the Mach-IV questionnaire which distinguishes people with low, normal and high machiavellism score in the dimension of machiavellism. In addition, the Thomas-Killman conflict management questionnaire was used which measures the conflict management strategies and its dimensions via forced choice.

The results have shown that the highly machiavellian individuals are more likely to use assertive and non-cooperative strategies such as competing in social dilemma situations. Instead of cooperativity they prefer compromising or avoidance. In contrast individuals with low machiavellism use both cooperative and assertive strategies, mostly problem solving and compromising strategies. The study also includes the comparison of these strategies to the average population and the preference order of them.

This study shows that the individuals with lower machiavellism are as equally assertive as the individuals with higher machiavellism. However we can declare that they use more adaptive conflict managing strategies due to their cooperativity. This can cause not only a short-term but a long-term gain for them – in contrast to the individuals with higher machiavellism.

Keywords: machiavellism, conflict management, assertivity, cooperativity