

OTDK-dolgozat

2025

KODOLÁNYI JÁNOS EGYETEM

GAZDÁLKODÁSI ÉS MENEDZSMENT TANSZÉK



MUNKAHELYI KONFLIKTUSOK A VERSENYSZFÉRÁBAN

WORKPLACE CONFLICTS IN THE COMPETITIVE SECTOR

Horváth Adél Ágnes

Konzulens: Dr. N. Kovács Tímea

Kézirat lezárásának dátuma: 2025.01.10.

Tartalomjegyzék

Bevezetés.....	4
1. Szakirodalmi áttekintés	8
1.1. A munkahelyi konfliktusok definíciója.....	8
1.2. Mi a versenyszféra?	10
1.3. A kommunikáció.....	12
1.4. Munkahelyi jóllét.....	13
Mediáció.....	15
Coaching.....	15
1.5. Generációk.....	16
1.6. Vezetői szerepek	19
2. Saját kutatás bemutatása.....	21
2.1. Célja.....	21
2.2. A kitöltők köre	21
2.3. Munkahelyi konfliktusokhoz vezető tényezők vizsgálata	25
2.4. Munkahelyi konfliktusok hatékony kezelése és a vezetők szerepe	28
3. Következtetések levonása.....	33
3.1. Szervezeten belüli megoldások.....	33
3.2. Szervezeten kívüli szakértő bevonása.....	35
Összefoglaló.....	36
Irodalomjegyzék.....	38
Ábrajegyzék.....	40
Internetes források.....	40
Mellékletek.....	41

Bevezetés

A dolgozatomban a munkahelyi konfliktusok témakörét dolgozom fel, kizárólag a versenyszféra munkahelyeit és munkavállalóit vizsgálva. Jelenleg HR gyakornokként dolgozom egy magyar nagyvállalat HR osztályán és az ott végzett munkám során azt tapasztaltam, hogy a HR osztály egyik legfőbb feladata a mindennapokban a munkahelyi konfliktusok felismerése és – szükség esetén – kezelése.

Őszintén hiszek abban, hogy a cégek életében a HR osztály a kulcs egy együttműködő és támogató munkahelyi légkör megteremtésében és fenntartásában. Éppen ezért úgy gondolom, hogy kiemelten fontos az, hogy minden HR-esnek naprakész tudása legyen az esetlegesen felmerülő problémák lehető leggyorsabb és leghatékonyabb kezelésében.

A duális képzésű gyakornoki munkám során mindig nagy hangsúlyt fektettem arra már a tanulmányaim kezdetétől, hogy a gyakorlatban is rögtön tudjam alkalmazni az egyetemen megszerzett ismereteket. Mivel a munkahelyi jóllétre és egészségfejlesztésre specializálódtam, ezért jól tudom azt, hogy a munkahelyi konfliktusok hosszú távon nemcsak a hatékony munkavégzést hátráltatják a munkahelyeken, hanem negatívan hatnak ki az egyén jóllétére és mindennapi életére – beleértve a magánélet területét is. 2023 februárjában kellett eldöntenünk az egyetemen, hogy melyik specializációt választjuk a felkínált lehetőségek közül. Az általunk választott Munkahelyi jóllét és egészségfejlesztésen kívül az Integrált és modern üzleti kommunikáció mellett is dönthettünk volna. Határozottan úgy gondolom, hogy jó döntést hoztunk, hiszen az általunk választott specializáció keretein belül is lehetőségünk nyílt a kommunikációról tanulni, ugyanakkor mellette még számos olyan elengedhetetlen tudással és kompetenciával is gazdagodhattunk, ami a jövőben nem csak a munkahelyi, de az emberi kapcsolatainkra nézve is rendkívül hasznos lesz majd.

Sajnálatos módon személyesen is volt szerencsém megtapasztalni, hogy milyen lehet egy olyan cégnél dolgozni, ahol a vezetők és az ügyvezetés alkalmanként inkább igyekszik figyelmen kívül hagyni az esetlegesen felmerülő konfliktusokat, vagy az okokat, amelyek a jövőbeni konfliktusokhoz vezethetnek. Külső szemlélőként legnagyobb bánatomra megtapasztaltam a mobbing jelenséget is, és megdöbbenett, hogy egy neves, piacvezető cégnél is előfordulhatott ez. Ezek alapján a tapasztalatok alapján első kézből láthattam, hogy mennyire sokat jelent a jó vezetői hozzáállás, hiszen a vezetők szerepe néha megkerülhetetlen a munkahelyi konfliktusok megoldásában.

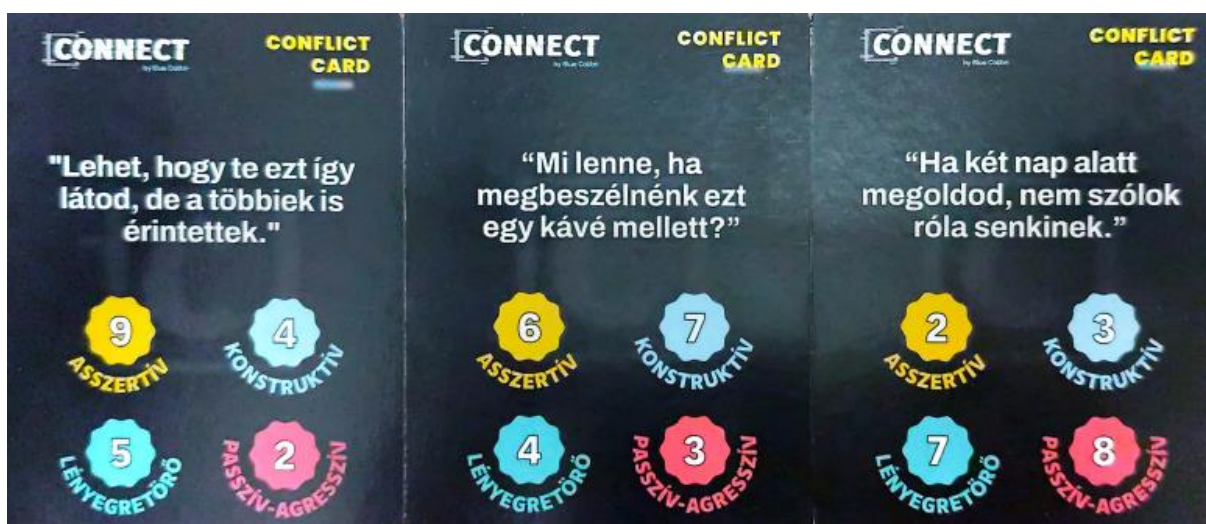
Az egyetemi éveim során számos alkalmi munkát vállaltam különféle rendezvényeken, köztük céges családi napokon, vagy csapatépítőkön és konferenciákon is. Ezek során meglepődve tapasztaltam azt, hogy egyes cégek milyen komoly hangsúlyt fektetnek az esetlegesen kialakuló konfliktushelyzetek megelőzésére, kezelésére és a kellemes munkahelyi légkör kialakítására. Volt olyan alkalom, amikor egy nagyobb gyógyszeripari vállalat például felkért egy mediátort, hogy tartson előadást a céges manager-csapatépítőn és ezt követően a résztvevők szituációs gyakorlatokban próbálhatták ki magukat előre megírt konfliktushelyzetekben, amik a munkahelyi mindennapokat tükrözték. A nagyjából kétórás programot követően aztán megkérték a résztvevő vezetőket, hogy adjanak konstruktív visszajelzést a megismert programról. Mindenki kivétel nélkül hasznosnak értékelte ezt a lehetőséget, és többen megjegyezték azt is, hogy gyakrabban és akár szélesebb körben is lehetne tartani a jövőben hasonló programokat és szívesen dolgoznának együtt mediátorral, amennyiben az indokolt.

A témaválasztás során nagy hangsúlyt fektettem a tökéletes téma megtalálására. Így utólag rájöttem, hogy leginkább olyan témákon gondolkodtam ezen kívül, amelyek különböző konfliktusokat generálhatnak a munkahelyeken. Ilyenek voltak például a generációs különbségek, vagy az üvegplafon. Mindenképpen egy olyan típusú kutatást szerettem volna végezni, amely a jövőben is hasznos lesz majd számomra a karrierem során. A munkahelyi konfliktusok témája egy nagyon hosszú ideje napirenden lévő kérdéskört fed le. Minden bizonnyal már az ősember is konfliktusba került a társaival vadászat közben. És ha jobban belegondolunk, bármilyen meglepő, de ugyanazok lehettek a leggyakoribb konfliktusforrások akkor is.

Nemrég lehetőségem volt részt venni egy Conflict Night ¹(magyarul: Konfliktusok éjszakája) című interaktív színházi előadáson, amelyen improvizációs színészek és a színpadon helyet foglaló négy szakértő bevonásával konfliktushelyzeteket és tárgyalási stratégiákat láthattak a nézők a színpadon megjelenítve. Tipikus hétköznapi vállalati szituációkat, feszültségeket és konfliktusokat magukba foglaló helyzeteket dolgoztak fel szórakoztató és ezzel egyidejűleg nagyon elgondolkodtató formában. A két felvonás között a szervezők készültek egy nagyon érdekes játékkal, amit nem csak networking céljából, de a kommunikáció fontosságának megértése miatt is rendkívül hasznosnak tartok. A játék arról szólt, hogy minden néző kapott 5 darab kártyát, rajta egy mondattal és annak a mondatnak a kiértékelésével. A játék

¹ <https://letsconnect.hu/esemenyek/conflict-night/> letöltés dátuma: 2024.10.15.

során, amikor a néző versenyre hívta nézőtársát, az volt a feladat, hogy a mondat felolvasását követően rangsorolja, hogy a mondat mennyire volt asszertív, konstruktív, lényegretörő vagy pedig passzív-agresszív. Ha valaki a helyes sorrendet felállította, akkor elnyerte az adott kártyát. Az alábbi képen látható néhány példa a kártyalapokról. Aki húsz darab kártyát sikeresen összegyűjtött fél óra alatt, tehát jól felismerte a kommunikáció típusát, az a szervezők vendége volt a következő ilyen színházi estre. Miközben ezzel a kártyajátékkal játszottam, kicsit jobban szemügyre vettem a nézőtérén a közönséget – vagyis a játékosokat –, meglepődve tapasztaltam azt, hogy több neves cégvezető, illetve HR vezető is ült a közönség soraiban. Ekkor döntöttem el, hogy ez tényleg egy jó választás, és mindenképpen ezzel a témával haladok tovább a kutatásom kapcsán.



1. ábra Konfliktus kártyák a Conflict night-on

Biztos vagyok benne, hogy a jövő is rengeteg konfliktust tartogat számunkra, mind a magánéletünkben, mind a munkahelyeinken. Úgy gondolom, hogy ha sikerül egy kicsit jobban belelátnunk a konfliktusok mozgatórugóiba, akkor sokkal megfontoltabban tudunk majd viszonyulni egy-egy kialakult helyzethez. Amennyiben sikerül megértenünk a konfliktusok okait, bizonyára gyorsabban találhatunk megoldásokat a kérdéses helyzetek sikeres kezeléséhez is. Úgy gondolom, hogy a munkahelyi jóllét egyik fontos eleme a békés munkahelyi légkör megteremtése és fenntartása.

Ez a dolgozat azért is kiemelkedően fontos számomra, mert szeretném alaposabban megérteni és bemutatni, hogy a versenyszférában milyen tényezők vezethetnek munkahelyi konfliktusokhoz, és hogyan lehet ezeket hatékonyan kezelni. Az esszé célja, hogy széleskörűen áttekinthesse a munkahelyi konfliktusok okait, típusait, valamint azok hatását a szervezetekre és a munkavállalókra egyaránt. Emellett bemutatom a lehetséges megoldásokat és stratégiákat,

amelyekkel csökkenteni lehet a megjelenő feszültséget, a konfliktusok kialakulását, valamint elősegíteni az egészséges munkahelyi légkör fenntartását. Kitérek továbbá arra is, hogy egy vezető milyen szerepet játszhat egy konfliktus kialakulásában, megelőzésében vagy éppen a hatékony megoldásában.

A dolgozatom első fejezetében röviden megfogalmazom azokat a kulcsszavakat, amelyek tisztázását elengedhetetlennek tartom a téma teljes körű tárgyalásához. Külön kiemelem majd a következő fontos tényezőket, definiálva a pontos jelentésüket: konfliktus, versenyszféra, kommunikáció, munkahelyi jóllét, generációk, vezetés, vezetői szerep. A lehetséges megoldásokkal kapcsolatban bővebben kitérek majd a mediációs és a coaching folyamatokra is. Ezeket a közelmúltban megjelent szakirodalmakra alapozva fogom majd kifejteni a következő részben. A dolgozatom második felében ismertetem a 2024 októberében végzett kérdőíves kutatásomat, melyet a versenyszférában dolgozó 100 személy válasza alapján értékelek ki. (Ez a kérdőív az 1. sz. mellékletben megtalálható.) Ennek a résznek a során bővebben kitérek arra is, hogy a felmérésem alapján milyen tényezők járulnak hozzá leggyakrabban a munkahelyi konfliktusok kialakulásához, majd azok gyors eszkalálódásához. Említést teszek majd arról is, hogy a kutatásaim és nagyrészt kitöltőim válasza alapján a vezetőknek mekkora lehet a szerepe a kérdéses szituációkban. Ezt követően elemzem a beérkezett válaszokat, a lehetséges megoldásokat és kezelési módszereket keresve a konfliktusok elsimításához, történjen az akár a cégen belül, akár külső szereplők bevonásával. Mindenképpen kíváncsi voltam a versenyszférában dolgozók tapasztalataira és véleményére az adott témában, így több lehetőséget is adtam nekik, hogy egy-egy személyesen átélt szituációt vagy gondolatmenetet bővebben kifejtsenek.

Habár sok különböző forrás alapján dolgoztam, összességében elmondható, hogy a dolgozatom első felében nagyrészt Dr. Klein Sándor munkáit vettem alapul, aki minden bizonnyal az egyik legmeghatározóbb magyar szakember, ha a munkapszichológia területéről van szó. Véleményem szerint a három legjelentősebb kötete, a Munkapszichológia a 21. században, a Vezetés- és szervezetpszichológia és A szervezet lelke című kötet. Mind a három könyv nagyon széleskörűen és érthetően megfogalmazza azokat az alapokat, amelyek a téma bővebb vizsgálatához mindenképpen szükségesek. Az utóbbi két kötet magára a konfliktuskezelésre is bővebben kitér több különböző aspektusból, ezt a későbbiek során bővebben kifejtem majd. (Klein, 2016, 18. fejezet, Klein B. – Klein S., 2020, 14. fejezet)

1. Szakirodalmi áttekintés

1.1. A munkahelyi konfliktusok definíciója

Maga a konfliktus szó többféle módon is definiálható. Kenneth E. Boulding, amerikai közgazdász például úgy fogalmazta meg a konfliktust, hogy az az emberek, vagy emberek csoportjai közötti versengésnek egy formája (Klein 2016, 513.).

A munkahelyi konfliktusokat szintén több irányból tudjuk megközelíteni. Egyes szakértők például rögtön megkülönböztetik a munkaügyi konfliktusok két alaptípusát, a jogvitákat és az érdekvitákat (Karoliny – Poór, 2017, 350-352.). Ezek mind a tartalmukban, mind a konfliktusok kezelési módjában eltérőek. A jogviták, ahogy a nevükből is egyértelműen kikövetkeztethető, olyan konfliktusokat foglalnak magukba, amelyeket egy jogszabály előírásainak be nem tartása okoz. Az ilyen jellegű konfliktusokat szinte kivétel nélkül jogi szakértő bevonásával szokták kezelni a munkáltatók, és gyakran a munkaügyi bíróságra kerül végül a vitatott helyzet. Ezzel szemben az érdekviták sosem köthetőek közvetlenül jogi szabályozások megsértéséhez. Itt a konfliktus forrásának sokkal szerteágazóbb okai lehetnek és általában a sikeres megoldásuk is jóval komplexebb feladat.

Más források általában a kiváltó okok alapján különböztetik meg a konfliktusokat. Beszélhetünk értékalapú konfliktusokról, érdekalapú konfliktusokról, kapcsolat alapú konfliktusokról, erőforrás alapú konfliktusokról vagy információ alapú konfliktusokról. A különböző típusú munkahelyi konfliktusokat eltérő módszerekkel orvosolhatjuk. A helyesen működő hierarchikus rendszerekben a konfliktusokat legegyszerűbben hatalmi úton oldhatjuk meg. Ez nem minden konfliktushelyzet esetén lehet kifizetődő megoldás, hiszen könnyen előfordulhat az a helyzet, hogy a szituáció szereplői rosszul fogadják a megoldási kísérletet, és az végül csak még több konfliktust eredményez. Amennyiben a konfliktus típusa olyan, jogi folyamat kezdeményezésével is megpróbálhatjuk megoldani azt. Talán a legcélravezetőbb az, ha ahelyett, hogy hatalmi vagy jogi alapon közelítjük meg a problémák kezelését, megpróbáljuk megérteni azt, hogy mi a kiváltó ok és arra koncentrálunk, hogy a jövőben ez már ne legyen hatással az adott szereplőkre. (Lovas – Herczog, 2019, 21-42.)

Klein Sándor szerint a konfliktusoknak hat fázisa van, amennyiben a felek konfliktusban való viselkedését vizsgáljuk. Ezt szemlélteti az alábbi folyamatábra. Az első fázis a *jelzés*, amikor az érintett felek úgymond jelzik egymásnak, hogy konfliktusban állnak. Ezt követi a két fél *vitája*, amikor megfogalmazzák az álláspontjukat, az érdekeiket és az elérni kívánt céljaikat. A harmadik és a negyedik fázis a *polarizációs* és a *szegregációs* folyamat, amikor is kialakul két

ellenséges végpont és a felek már elszeparálódnak, nem hajlandóak a közvetlen kommunikációra. Ezekben a fázisokban már a külső közvetítő segítségével kardinális lehet annak érdekében, hogy megelőzze az ötödik fázis kialakulását. Ez a *destrukciós* vagy más néven „gyűlöletalapú” fázis, amikor a két fél már úgy mond egymás ellenségévé válik. Az utolsó fázis a *kimerülés* fázisa, amikor a felek már belefáradnak a konfliktusba. Amennyiben elér a hatodik fázisba a konfliktus, mert korábban nem sikerült megoldani azt, abban az esetben itt alkalom nyílna a konfliktus megoldására tárgyalási folyamatokkal. (Klein, 2016, 531-532.)



2. ábra A konfliktusok 6 fázisa (a felek viselkedése alapján)

Geert Hofstede holland szociálpszichológus sokat foglalkozott a nemzeti és szervezeti kultúrákkal. Az eltérő kultúrákban dolgozók különböző értékrendek mentén közelítik meg a munkahelyi kihívásokat, ami gyakran okoz konfliktusokat. Ez talán legfőképp a nemzetközi vállalatoknál lehet gyakori konfliktusforrás. (Czakó–Poór – Blahó, 2021.). A Thomas-Kilmann konfliktuskezelési stratégiák modell is hangsúlyozza, hogy az eltérő értékek gyakran okozhatnak feszültségeket, és az ilyen típusú konfliktusok kezelésében kiemelt szerepet játszik a kompromisszumkészség és az együttműködés. Kern Thomas és Ralph Kilmann az érdekérvényesítés alapján közelíti meg a konfliktuskezelést. Az általuk megfogalmazott első lehetséges módja ennek az elkerülés, ami jó hozzáállás lehet olyan szempontból, hogy amíg a felek nem foglalkoznak direkt a konfliktussal, az alatt az idő alatt a feszültség magától is enyhülhet. A versengő hozzáállás már ennél valamivel drasztikusabb lehet, ugyanakkor gyors megoldás szempontjából biztosan hatékonyabb. Alkalmazkodó hozzáállással is gyorsan megoldhatóak a kérdéses szituációk és ez könnyebben elősegítheti a békés munkahelyi környezet megtartását. Az együttműködő stratégia egy közös megoldás létrehozását segítheti elő, de az ilyen esetekben talán a legáltalánosabb törekvés mégis a kompromisszumkeresés szokott lenni. Ennek során mind a két érintett fél lemond valamiről, ugyanakkor végül mégis egy közös megállapodás születik.

Beszélhetünk személyes és szakmai értékekről is. Amennyiben a személyes preferenciáknak és a munkavállalók egyéni meggyőződéseinek túl nagy teret hagy az adott vállalat, akkor könnyen előfordulhat az, hogy két különböző véleménnyel rendelkező vagy más hozzáállással dolgozó munkavállaló nagyobb nézeteltérésbe kerül egymással a közös munka

során. Különböző nemzetek például gyakran nagyon eltérően állnak hozzá akár magához a feladatmegoldáshoz is. Hiszen ki más lenne annyira precíz, mint a svájci kolléga, vagy ki követné olyan szigorúan a szabályokat, mint a cég német dolgozói? Mondhatjuk erre, hogy ezek pusztán sztereotípiák, ugyanakkor azoknak is mindig van alapja. Aki dolgozott már nemzetközi vállalatnál, az személyesen tapasztalhatta ezt.

A munkahelyek szervezeti értékrendje is okozhat konfliktushelyzeteket, ha a munkavállaló esetlegesen más hozzáállással találkozott korábban vagy más munkaszervezést szokott meg, vagy nem ért egyet vele. Ez lehet például egy olyan eset is, hogy az adott munkahely nem nézi azt, hogy a munkavállalói mennyi időt töltenek bent az irodában, csak azt veszik figyelembe, hogy a feladatok megfelelő minőségben a megadott határidőre készen vannak-e. Aki korábban már hozzászólt ahhoz, hogy a nyolcórás munkaideje minden percét pontosan a munkahelyén kell töltenie, az előfordulhat, hogy feláll a munkaidő végén, akár félbehagyott feladat mellett is. Ő jóval nehezebben alkalmazkodik az új közeghez és az új mentalitáshoz.

A szervezeti kultúra fejlesztése és egyértelművé tétele nagyban hozzájárulhat ahhoz, hogy az adott cég minimalizálja az eltérő értékrendekből eredő konfliktusokat a munkavállalók között. A CSR tevékenységek - vagyis a vállalat társadalmi felelősségvállalása - is remek csapatépítő lehetőségek lehetnek a cégek számára. Segíthetnek konkretizálni a cég által képviselt nézeteket és értékeket, és lehetőséget adnak a munkavállalóknak arra, hogy ők is csatlakozzanak ehhez. (Szlávik, 2009.)

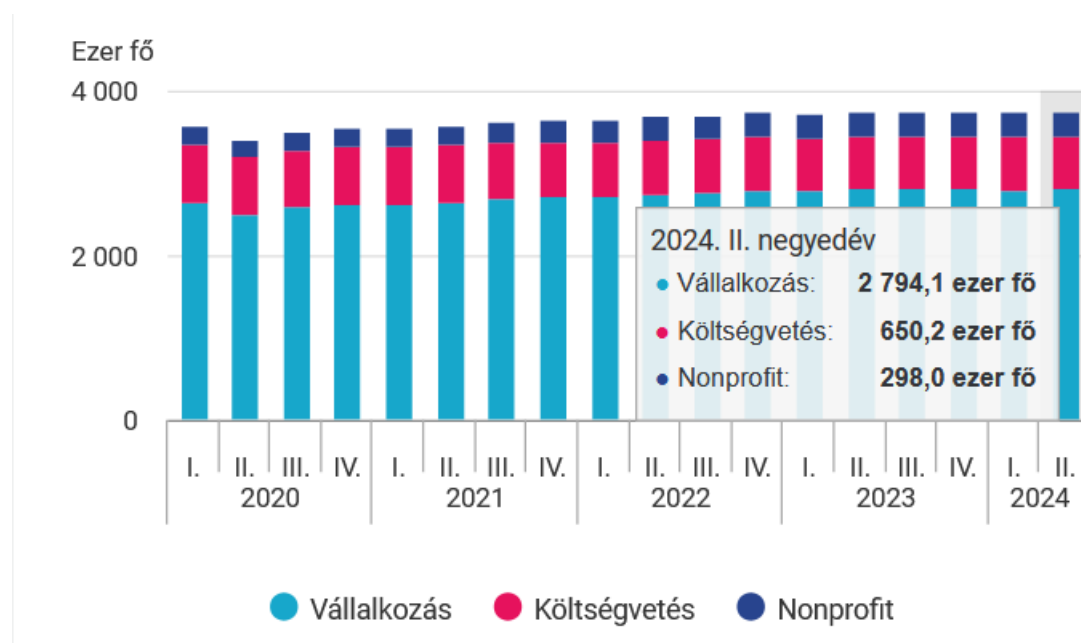
1.2. Mi a versenyszféra?

A foglalkoztatáspolitikának négy fontos szereplőjét emelhetjük ki. Az első az állam, amely a legnagyobb foglalkoztatóként a szakpolitikai és szakigazgatási szerveivel hatalmas jelentőséggel van jelen a munkaerőpiacon. A szakszervezetek és érdekegyeztető testületek működésének alapja a foglalkoztatáspolitikai és a munkaerőpiac egyensúlyának fenntartása. Részt képezik a munkaadói szervezetek, a kamarai szervezetek, a munkavállalói szervezetek és a szakszervezetek.

Az imént említett szereplők mellett még a nonprofit- és forprofit szférát kell kiemelnünk. A nonprofit szervezeteknek elsősorban az a szerepe, hogy a kihasználatlan munkaerőforrásokat és a helyi közösségi szükségleteket összekapcsolja mindenki megelégedésére. Leginkább hátrányos helyzetű, megváltozott munkaképességű és tudásuk vagy származásuk miatt kiközösített embereket foglalkoztatnak. Ahogy az a megnevezéséből is egyértelmű, ezek a

szervezetek nem profitszerzés céljából vannak jelen a munkaerőpiacon. A forprofit szféra, vagy más néven versenyszféra leginkább a gazdálkodó szervezeteket, illetve a társas és egyéni vállalkozásokat foglalja magába (Sebők, 2018, 62-83.). Mindegyik szektornak megvannak a maga sajátosságai mind a foglalkoztatással, mind a munkahelyi légkörrel és a munkahelyi konfliktusokkal kapcsolatban is. Mivel nekem még csak a versenyszférában van munkatapasztalatom, ezért úgy döntöttem, hogy kizárólag csak ebben a szektorban szeretném vizsgálni a munkahelyi konfliktusok témáját. Természetesen ez nem jelenti azt, hogy más szektorokban nincsenek konfliktusok az adott szervezeten belül, viszont úgy gondolom, hogy jellegéből adódóan teljesen más szemszögből kellene vizsgálni az állami szférát, vagy a különféle testületeket és a nonprofit szférát egy másik kutatás keretein belül.

A KSH hivatalos statisztikáját alapul véve elmondhatom, hogy 2024 második negyedében 4709,8 ezer fő volt a foglalkoztatottak száma, ezeknek a munkavállalóknak több, mint a fele, 2794,1 ezer fő a versenyszférában, vállalkozásokban dolgozott. Ezt szemlélteti az alábbi diagram is. Egy frissebb, 2024 augusztusi statisztika alapján a magyar foglalkoztatási ráta 75,2% volt.²



3.ábra Alkalmazottak száma szektoronként 2024. II. negyedében, forrás: KSH

² forrás: <https://www.ksh.hu/s/kiadvanyok/munkaeropiaci-folyamatok/foglalkoztatottsag> letöltés dátuma: 2024.10.29.

1.3. A kommunikáció

A kommunikáció minden bizonnyal az egyik legfontosabb dolog, nem csak a munkahelyek dinamikáját vizsgálva, de magában az életben általánosságban is. Már az általános iskolás nyelvtan órákon is belénk sulykolják a kommunikáció jelentőségét.

Kommunikálhatunk nem nyelvi jelekkel is, sőt, az átlagos kommunikációnak a 60-65%-a valójában nem a szavakban rejlik. A nonverbális kommunikáció lehet a testbeszéd, azon belül a kinezika (fizikai mozdulatok), a proxémika (testtávolságok), a haptika (érintések), a testtartások és akár a külső megjelenés is. (Navarro, 2013, 10-25. o.) Ezek mellett a mimika és a hangsúlyozás (hangszín, hangmélység és hangerő) is ebbe a csoportba tartozik. Azért kezdünk el már általános iskolában tanulni a kommunikációról, mert elengedhetetlen a mindennapi életben ahhoz, hogy együtt tudjunk dolgozni valakivel, és megértsük egymást. Borgulya Istvánné Vető Ágnes és Somogyvári Márta szavaival élve a vezetőknek „*kommunikációs szervező és -alakító szerepük*” van. (Borgulya – Somogyvári, 2009, 64.) Az átlagos középvezetők legfőbb feladata a munkahelyeken a kommunikáció. Munkaidejük nagy részét megbeszéléseken vagy konzultációkkal töltik. (Dobák – Antal, 2010.) Természetesen az alacsonyabb és a magasabb beosztotti szinteken is elengedhetetlen a kommunikáció a versenyszférában a hatékony munkavégzéshez.

A bevezetőmben már említett Conflict Night előadáson Szerémi Péter, az ismert kommunikációs tréner minden konfliktusforrásnál elmondta az adott konfliktust játszó színészeknek, hogy ő hogyan mondaná tisztán, határozottan, ellentmondást nem tűrően - vagyis asszertívan - az adott szituációban elhangzó mondatokat a konfliktusok elkerülése, avagy gyors lezárása érdekében. Legyünk konkrétak, indokoljuk meg a döntésünket, javasoljunk alternatív megoldásokat, hangsúlyozzuk a jó szándékunkat és képesek leszünk asszertívan nemet mondani. Az este végén elmondta azt is, hogy ő minden esetben ennek a kommunikációs formának a híve, erre törekszik és leginkább ezt is tanítja, viszont természetesen mindenhol előfordulnak olyan szituációk és konfliktusok is, ahol már nem hatásos ez a módszer. Az asszertív kommunikáció úgynevezett „én-üzenetek” közlését jelenti, és nagy segítséget nyújt abban, hogy a céljaink elérése felé tereljük a beszélgetést. Hatékonysága nagyrészt abban rejlik, hogy kevesebb érzelem van mögötte és a problémára és annak megoldására koncentrálnak. (Kutasi – Nagy, 2020.)

A vállalatok belső kommunikációja rendkívül fontos az adott szervezet gördülékeny működésének szempontjából. Ezt nagyban befolyásolhatja az adott vállalat szervezeti

struktúrája, felépítése. Helyes kommunikáció nélkül egyaránt komoly fennakadások lehetnek a tervezésben, a szervezésben, az irányításban és az ellenőrzésben. A kommunikációnak van egy formális, az adott vállalat vezetése által tervezett és egy informális, azaz a munkavállalók személyes kapcsolataitól spontán létrejövő kommunikációs rendszere. A formális kommunikációs hálózat többféle lehet, például a nagyvállalatok általában a szervezeti hierarchiát alapul véve vagy vertikálisan, vagy horizontálisan kommunikálnak. A vertikális kommunikációnak két típusa van, a lefelé és a felfelé irányuló kommunikáció, amelyeknél többféle hierarchikus szervezeti felépítésnél is komoly tényező lehet a gyors és pontos információátadás. Lefelé irányuló kommunikációval szokták kitűzni a vállalat céljait és megosztani a feladatokat. A felfelé irányuló kommunikáció általában a visszacsatolást szolgálja. A mátrix típusú szervezeteknek két dimenziója van, egy hierarchikus és egy funkcionális. Az ilyen típusú szervezeti felépítésnél a kommunikációs csatornák egy hálózatként épülnek fel. Ebben az esetben amennyiben az információáramlás középpontjában egy személy vagy csoport áll, akkor a kommunikációs hálózat centralizált, ellenkező esetben pedig decentralizált lehet. Utóbbi nagyon hatékony lehet, amennyiben összetettebb feladatokat kell átadni a szervezeten belül. A vállalatoknak nem csak a belső, de a külső kommunikációja is komoly befolyással bír a működésükre. Könnyen kihathat a sikerességükre a gazdasági és a társadalmi szereplőkkel és más vállalatokkal való kommunikációjuk is. (Borgulya – Somogyvári 2009, 54-67.)

1.4. Munkahelyi jóllét

A munkahelyi jóllétre és egészségfejlesztésre specializálódtam az egyetemi tanulmányaim keretein belül. A specializációs tárgyak között szerepelt a következő 7 tantárgy: Munkahelyi diverzitás és inklúzió, Coaching és tanácsadás, Az atipikus foglalkoztatás menedzselése, Didaktika és felnőttképzés módszertana, Élethosszig tartó tanulás, Stratégiai és teljesítményközpontú foglalkoztatás, Szervezeti kultúra, üzleti etika, CSR. Ezek mellett szabadon választható tárgyként tanulhattam még az Életkormenedzsmenetet. Úgy gondolom, hogy a felsorolt tárgyak megnevezése már önmagában is nagyon beszédes és rendkívül jól tükrözi, hogy hány különböző aspektusból lehet megközelíteni a munkahelyi jóllét és egészségfejlesztés témáját.

A versenyszférában gyakran előfordulnak olyan csapatok, úgynevezett team-ek, ahol különböző végzettségű vagy eltérő készségekkel rendelkező emberek dolgoznak együtt ugyanazon a feladaton, de más megközelítésből vizsgálva azt. Ezek heterogén csoportok, eltérő létszámmal. Egy feladat megoldásához gyakran elengedhetetlenek a különböző emberi

adottságok, hiszen az eltérések végül komplexebb és kreatívabb megoldásokat hozhatnak létre. Ugyanakkor ezeknek a különbségeknek lehet hátulütője is, mivel az eltérő gondolkodásformák, vélemények és értékek miatt gyakran megkérdőjelezhetik egymás teljesítményét a kollégák és emiatt konfliktushelyzetekbe kerülhetnek egymással. A jól működő heterogén csoportoknak az alapja a kialakuló konfliktusok hatékony kezelése és hasznosítása. A konfliktusok megbeszélése, de bizonyos esetekben akár a hallgatás és a kivárás is elősegítheti a hatékonyabb munkavégzést. (vö. Edding – Schattenhofer, 2017, 35-37, 140-148.).

A szervezeten belüli káros konfliktusok könnyen felismerhetők. Klein Balázs és Klein Sándor (2020) szerint ennek egyértelmű jelei lehetnek a következők: a rossz kommunikáció és téves információk átadása; részlegek közötti feszültség, irigység, gyűlölet; kollégák közötti személyes nézeteltérések, elhidegülés; felsőbb szintről igényelt igazságtéves, beavatkozás; a szabályok megmerevedése; frusztráció, ideges, reménytelen munkahelyi hangulat.

A jó munkakapcsolatok és a kellemes és nyugodt munkahelyi légkör rendkívül fontos az adott cég gördülékeny működésének szempontjából. Sajnálatos módon azonban gyakran előfordul a munkahelyi zaklatás, a megfélemlítés és a mobbing. A mobbing szót elsőként 1968-ban használták az állatok csoportos támadó viselkedésének leírására. Modern értelemben először egy svéd pszichológus, Heinz Leymann használta még 1986-ban és ő már a munkahelyi pszichoterrort értette ez alatt. Leymann azt követően kezdett el foglalkozni ezzel a témával és írta meg a könyvét, miután felfedezte, hogy munkahelyén többen is öngyilkosságot követtek el vélhetően rejtetten, nem direkt formában megnyilvánuló agresszió és munkahelyi konfliktusok miatt. Sokáig leginkább skandináv pszichológusok foglalkoztak ezzel a területtel, az egyik legelfogadottabb definíciót például norvég kutatóknak köszönhetjük. Kutatásaik alapján a munkahelyi zaklatás, vagyis mobbing alatt azt értjük, ha valakit zaklatnak, negatívan megkülönböztetnek vagy kirekesztenek és ez többször, rendszeresen és egy bizonyos időtartamon keresztül történik. Ez egy eskalációs folyamat, amely során az elszenvedő áldozat egyre rosszabb helyzetbe kerül és „*szisztematikus negatív társas cselekmények célpontjává válik*”. Budavári – Takács, 2020, 18.) Többféle típusba vagy dimenzióba is besorolhatóak a mobbingviselkedések, az utóbbi időben sok kutató foglalkozik ezekkel, és próbál hatékony megoldásokat találni, annak érdekében, hogy ezek minél inkább háttérbe szoruljanak és minimalizálódjanak a munkahelyeken. (Csehné – Kraiciné, 2020.) A mobbing jelenlétéből azt feltételezhetjük, hogy az adott munkahelyen „*az érzelmi légkör destruktív, nincs jó kooperáció, csoportvédelem és biztonságérzés*”. (Tari, 2010, 179.)

Mediáció

A mediáció egy egyre elterjedtebb facilitált tárgyalási módszer a hosszabb ideje fennálló konfliktusok megoldására. A mediáció maga „*egy speciális kommunikáció a konfliktusban álló felek között, mely kommunikációt egy pártatlan, a konfliktuskezelésben jártas személy, a mediátor irányít*”. (Lovas – Herczog, 2019, 44.) A mediátorok mindig személyre szabott megoldásokkal dolgoznak, hiszen sosincs két egyforma konfliktus. Bevonásuk nagyban segíti azt, hogy a konfliktusban álló felek el tudják mondani nyíltan egy semleges és pártatlan szereplőnek a sérelmeiket, és azt követően az adott szituációt más perspektívából is lássák. A mediációnak több szakasza van, hiszen egy hosszabb, komplexebb folyamat, strukturált felépítéssel. A 3 fő fázisa az előkészítés, a mediáció maga és az utókövetés. Az első fázisban a szakember nagyvonalakban megismerkedik az adott szituációval, amelyet majd kezelnie kell. Tart egy előkészítő beszélgetést mindkét fél bevonásával, elmondja nekik az előttük álló folyamatot és együtt megfogalmazzák a mediáció céljait. A második fázis a legösszetettebb, ezért fontos a bemutatkozás és a folyamat bővebb ismertetése. A formális dolgok, például a szerződéskötések is ekkor történnek. A konfliktusban álló felek összeszedik a megtárgyalandó témákat, kérdéseket, problémákat, majd kidolgoznak a mediátor segítségével egy megállapodást a kialakult helyzet kezelésére. A mediációs ülés maga többféleképpen is lezárulhat, természetesen ideális esetben egy megállapodással a felek között. Sajnálatos módon előfordulhat az is, hogy a felek úgy érzik, hogy nincs szükségük megállapodásra, avagy az adott körülmények között nem szeretnék megállapodást kötni. Ebben az esetben a mediációs folyamat befejeződhet, hiszen a felek kölcsönös nyitottsága is szükséges ahhoz, hogy eredményessé váljon. Amikor a mediáció során sikeresen megállapodást kötöttek az érintett felek, nem zárul le rögtön a folyamat, és a mediátor még a továbbiakban is jelen van, igaz a háttérben, hogy amennyiben még szükséges lenne folytatni tudja a már megkezdett folyamat továbbvitelét. (Lovas – Herczog, 2019, 44-105.)

Coaching

A coaching folyamat egy, a mediációnál kevésbé kötött beszélgetésekből álló folyamat. Vannak egyéni és csoportos coaching folyamatok is, illetve megkülönböztethetünk life és business coachingot is. Egy coaching beszélgetés mindig az ügyfélre vagy az ügyfelekre fókuszál, és célja az, hogy ők tisztán lássák az eseményeket. A coach a folyamat során egyenrangú partnere az ügyfelének. Kiemelkedő kommunikációs képességgel és elfogulatlan gondolkodással viszonyulnak másokhoz. Még ha látja is a coach már az ügyfele megjelenésekor annak problémáját, és el tudja képzelni az arra szerinte legjobb megoldást, akkor sem mondja

ki, hanem hagyja, hogy az ügyfele magától kezdjen el megnyílni, néhány irányított és értő kérdéssel segíti csak a mélyebb gondolkodásban. Neki nem az a feladata, hogy meglássa a problémát, vagy megértse azt, esetleg azonosuljon vele és megoldja helyette, hanem az, hogy támogassa az ügyfelét a saját útja megépítésében. Az eredményes coachinghoz általában legalább 8-12 alkalmas beszélgetés szükséges, ennyi alkalom már lehetőséget teremt arra, hogy érdemben feltegyük, aztán eredményesen megválaszoljuk az önmagunknak feltett kérdéseket. (Kelló, 2019.)

A jelenleg legelterjedtebb irányzata a coachingnak a Gestalt irányzat. Itt a coach és az ügyfele a hogyan kérdésre fókuszál és nem a tartalom, hanem inkább a folyamat érdekli őket. A felismerés, az észlelés, a tudatosítás és az értelmezés a fő fókusza a folyamatnak. A Gestalt coaching tapasztalati ciklusa Fritz Perls (2004) munkássága alapján három fő szakaszból áll: a kontaktus előtti, a kontaktus alatti és a kontaktus utáni ciklusból. Ezeken belül nyolc főbb fordulópontot említhetünk meg, melyek nélkül nem jöhet létre egy egészséges coaching folyamat. Ezek a következők: az érzékelés, a felismerés, az energia mobilizálása, a cselekvés, a kontaktus, az elégedettség, a visszavonulás és a termékeny üresség. A kontaktus a leglényegesebb pontja a coach és az ügyfél kapcsolatának. Amennyiben ez nem alakul ki, a teljes folyamat sikere veszélybe kerülhet. Az üzleti világban a Gestalt irányzat okoz némi paradoxont, azonban a tapasztalt coachok általában meg tudják oldani ezeket az akadályokat is. A tipikus üzleti coaching általában rendkívül keretezett, a célok meghatározásával kezdődik és a végét azok teljesülésének az értékelése jelenti. Ezzel szemben a Gestalt coaching feltételez egyfajta célnélküliséget. A másik nagyobb paradoxont az okozza, hogy a coach munkáját finanszírozó szervezetnek valószínűleg határozott elképzelései vannak arról, hogy milyen eredményt szeretne látni a munkavállalójától a folyamat hatására. A Gestalt nem fogadja el ezt feltétel nélkül, tartja a személyes, szakmai és etikai határait és csak az ügyfele érdekeit nézi.

Általában a coach egy külső szereplő a vállalatok életében, azonban mostanában a nagyobb munkáltatók néha már alkalmaznak belső coachokat. Ez nagyon hasznos lehet, hiszen így nem csak a drasztikusabb esetekben válik elérhetővé a munkavállalók számára. Ráadásul sokkal jobban belelát a szervezeti kultúrába, esetlegesen megelőzheti egy kisebb konfliktushelyzet eskalálódását is.

1.5. Generációk

A munkahelyi jóllétnek a különböző generációknál eltérő jelentősége van. Ursula Lehr német kutató szerint akár öt generáció is jelen lehet egyidőben a kitolódó életkor miatt. A

vállalatok életében is szinte kivétel nélkül megjelenik három vagy négy generáció is. Ezek a generációk sokszor más szokásokkal és más szemléletmóddal rendelkeznek, illetve rendkívül eltérő lehet a munkaattitűdjük. Kutatásom során többféle felosztással is találkoztam életkori és kohorszélmény-határok alapján, mivel nem tudjuk egyértelműen behatárolni a generációk közötti határokat. Folyamatos téma a tudósok körében a generációs eloszlás. Vannak olyan kutatók, akik szerint nem lehet életkor alapján elválasztani őket egymástól. Például Neil Howe és William Strauss szerint a következő 3 tényezőt érdemes inkább figyelembe venni: az „*észlelt tagság*”, amely a kamaszkor végén és a felnőttkorban válik teljessé, a „*közös hiedelmek és viselkedés*”, ez a munkával, magánélettel, környezettel szembeni attitűdök és viselkedés, a harmadik pedig a „*közös hely a történelemben*”, ami az adott generációt meghatározó jelentős történelmi eseményeken alapul. (Dr. Töröcsik, 2015, 13-15.) Én a későbbiekben a következő csoportosítást vettem alapul: a babyboom generáció 1946-1964 között született (a kérdőívemben 60+), az X generáció 1965-1979 között született, vagyis jelenleg 45-60 éves korcsoport, az Y generáció 1980-1996 született és a Z generáció pedig 1997-2011 között született.

Jelenleg a munka világában a legidősebb korosztály a babyboom generáció, akik vagy a nyugdíj előtt állva, vagy nyugdíjasként gyakran részmunkaidőben visszatérve vannak jelen a szervezetek életében. Ez a generáció még a kisebb szervezetekhez és a nyugodtabb munkakörülményekhez szokott hozzá karrierje során. Számukra az esetek többségében fontosabb a munkaidőkeret, mint a napi feladatok elvégzése. Általánosságban elmondható róluk, hogy nem szeretik sem a változásokat, sem pedig a konfliktusokat. Könnyen motiválhatók elismerésekkel, előléptetésekkel vagy pénzbeli juttatással. Az X generációnak már úgymond nagyobb igénye van a béren kívüli juttatásokra és jóval fontosabb számukra a munka-magánélet egyensúlyának fenntartása is. Nekik is ugyanúgy szükségük van az elismerésekre, de már valamivel könnyebben és sokkal tudatosabban váltanak munkahelyet, mint az idősebb generáció. Őket sokkal nagyobb valószínűséggel jellemzi a munkaalkoholizmus, a rengeteg túlóra és a perfekcionizmus. Előfordulhat, hogy éppen a kimerülés, kiégés szakaszában járnak. A Covid talán a legnagyobb fordulóponthoz vezetett az életükben, aminek köszönhetően végre megtapasztalhatták a munkahelyi rugalmasságot. Mivel körükben jelenleg általánosnak mondható a szülői szerep, így fontosabb számukra a rugalmasabb munkaidő és az, hogy ne essenek ki a családi élet hétköznapi feladataiból. Az Y generáció talán a legtudatosabb a munka világában. Kiemelten fontos számukra a munka-magánélet egyensúlya és soknak tűnhet nekik már az a mennyiségű munka, amit a korábban

említett két generáció még szó nélkül, azt természetesnek véve elvégez. Ez a generáció már próbálja tudatosan alakítani a befektetett munka és a munkaidő arányát. Az ő esetükben sokkal fontosabb a megfelelő munkahelyi légkör és támogató közösség megléte, nagyobb valószínűséggel váltanak munkahelyet abban az esetben, ha nem érzik jól magukat az adott helyen. A legtöbb képviselője ennek a generációnak éppen elköteleződik magánéletében. Elköltözik, megházasodik, családot alapít. Sokkal jobban vágnak az idilli családi életre, mint bármelyik másik korosztály. Ők sokkal valószínűbben keresik a családbarát elismervényt a munkahelyek portfólióiban, weboldalain. (Tari, 2010.) Sokkal innovatívabbak és kreatívabbak, mint az idősebb kollégáik, ugyanakkor a Z generáció még őket is felülmúlja ebben a tekintetben. A Z generáció, avagy IT generáció tagjainak, akik a világ első globális nemzedékének, sokkal természetesebb az, hogy csak olyan munkát végezzen, amivel úgy mond „hasznosak” lehetnek a társadalom számára. Kötöttségeik még nem nagyon vannak, ezért sokkal bátrabban váltanak akár más országba, vagy egy teljesen más munkakörre is. A társadalmi felelősségtudatuk sokkal erősebb, mint az idősebb generációknak, naprakészebb információkkal rendelkeznek a világ problémáiról, ezáltal sokkal fontosabb számukra az épp aktuális munkáltatójuk társadalmi felelősségvállalása, CSR-ja. Ők általában sokkal nyitottabbak az új élmények megtapasztalására, ugyanakkor gyakran előfordul, hogy gyorsan elvesztik az érdeklődésüket az adott témával vagy feladatokkal kapcsolatban. Habár általánosságban elmondható róluk, hogy igyekeznek minden körülmények között a lehető legmagabiztosabbnak tűnni, mégis hatalmas szükségük van a pozitív megerősítésre és a sikerélményekre. Kiemelten fontos számukra a siker, a karrier és a pénz is, mivel úgy látják, hogy a fogyasztói társadalomban csak ez viszi őket előre. (Tari, 2011.) Az Y és főleg a Z generációban gyakran felmerül a saját vállalkozás alapításának az ötlete is, sőt, amennyiben nem találnak olyan lehetőséget a munkaerőpiacon, amely megfelel az igényeiknek, általában vakmerőbben belevágnak a saját elképzeléseik megvalósításába.

Dr. Töröcsik Mária (2015, 22.) egy kutatásában a következő módon nyilatkozik az általa vizsgált három generáció munkához való hozzáállásáról: 1. Az érett generáció egy életre szóló munkahelyet keres, kiegészítő keresettel, nagyrészt állami vagy szövetkezeti alkalmazásban. 2. A középgenerációt a pozíció megtartása, a változó elvárások és a vállalkozások jellemzik. Egyaránt előfordul a korcsoportjukban a munkanélküliség és a túlóra is. 3. A fiatal generáció prioritása az önmegvalósítás. Munkahelyváltások, nemzetközi munkavállalás, a multik világa jellemzi őket.

1.6. Vezetői szerepek

Magát a vezetést egy Dobák Miklós és Antal Zsuzsanna által írt könyvet idézve úgy definiálnám, hogy a vezetés célja „*eredményesen megvalósítani a dolgokat a többi ember által, illetve velük együtt. Ezt a vezetői munkát a célkitűzés és stratégiaalkotás, a szervezés, a munkatársak személyes vezetése, valamint a kontroll vezetési funkciók segítségével értelmezzük.*” (Dobák – Antal, 2010, 29.)

Kurt Lewin német-amerikai pszichológus 3 féle vezetői stílust különböztetett meg egymástól: a tekintélyelvű (autokrata), a demokratikus és a megengedő (Laissez faire). Mindegyik vezetői típusnak vannak olyan sajátosságai, amelyek egyes beosztottaknak nehézséget okozhatnak a hétköznapi életben, hiszen eltér attól a stílustól, ami kellően motiválhatja őket. A vezetői stílus összefügg az adott szervezeti egység, esetlegesen a vállalat kommunikációs stílusával is. Például könnyen lehet, hogy egy demokratikus és egy autokrata vezető ugyanazt szeretné véghez vinni, viszont mivel a demokratikus vezető odafigyel a teljeskörű belső kommunikációra, így az autokrata vezetőnek sikerül gyorsabban és hatékonyabban megvalósítania a terveit, hiszen ő nem „pazarolja” az időt a kötelező kommunikációs útvonalakra. Minden beosztott másfajta vezetőt képzel el magának, és könnyen előfordulhat az is, hogy esetlegesen nem tud megfelelően alkalmazkodni, amikor az elképzelés és a valóság eltér egymástól. Ha például nem hagy neki a vezetője akkora döntési teret, amekkorára szüksége lenne és alkalmasnak érzi magát. Vannak olyan munkavállalók is nagy számban, akik könnyebben dolgoznak egy autokrata vezetővel állandó nagy nyomás alatt, hiszen így azt érezhetik, hogy az ő felelősségük csökken, míg a vezetőé nő. De vannak olyanok is, akik szeretnek kiteljesedni egy megengedő vezető mellett, szabadon szárnyalhatnak, jobban érvényesülhet a kreativitásuk. Kurt Lewin kísérletei alapján azt állapította meg, hogy a megengedő és a demokratikus vezetők a szimpatikusabbak a munkavállalók számára, azonban, ha a feladatmegoldás hatékonyságát vizsgáljuk, akkor az autokratikus, vagyis tekintélyelvű vezetők a jobban teljesítenek. És ez teljesen érthető is mindannyiunk számára.

A vezetés már önmagában is egy rendkívül komoly és sokrétű feladat. A vezetőknek rengeteg különböző készséget kell elsajátítaniuk ahhoz, hogy hatékonyan tudják végezni a feladataikat és eredményesen tudják koordinálni a csapatuk működését. (Minter, 2013, 15.) Többféle vezetői szerepfelfogást különböztethetünk meg egymástól. A jó vezetők általában sikeresen tudnak váltani ezek között a vezetői szerepek között az alapján, hogy mit kívánnak meg mindennapi események és az aktuális feladatok. A tapasztalt vezetők már nagyon jól érzik azt, hogy mikor kell empatikusnak lenniük, mikor kell motiválniuk, mikor kell kiemelkedniük

a csapatukból, vagy épp ellenkezőleg, inkább háttérbe húzódnuk a munkafolyamatok során. (Böhm, 2018, 166-181.)

Rengeteg különböző forrással találkoztam a kutatásaim során, amelyek igyekeznek minél jobban megfogalmazni azt, hogy milyen kompetenciákkal kellene rendelkeznie az ideális vezetőnek. Az egyik forrásom szerint, amely nemrég íródott, például ma már kiemelten fontosak a következő vezetői kompetenciák: szakmai hozzáértés, lojalitás, kitartás, határozottság, döntésképeség, példamutatás, konfliktusmegoldó képesség. (Dénes, 2009.) Ezzel szemben Fred Luthans, Stuart A. Rosenkrantz és Harry W. Hennessey 1985-ös tanulmányát alapul véve, a hatékony vezetőket vizsgálva a következő tulajdonságoknak van elengedhetetlen szerepe: a konfliktuskezelésnek, a kommunikációnak a szervezeten kívül állókkal, a döntéshozatalnak, a kommunikációnak a szervezeten belül, a beosztottak fejlesztésének, a papírmunkának, illetve a tervezésnek és a célkitűzésnek. Henri Fayol XX. század eleji kutatása szerint pedig a következő hét pontban foglalható össze az ideális vezetők kívánatos tulajdonságai: testi egészség és életerő, intelligencia és szellemi frissesség, erkölcsi vonások, magas fokú általános műveltség, vezetési készség (ez szerinte az előrelátás, a tervezés, a szervezés, a parancsolás, a koordinálás és az ellenőrzés képességéből áll), általános ismeretek az alapfunkciókról, illetve a lehető legnagyobb fokú szakmai felkészültség a vállalat tevékenységi köreiről. (Klein, 2016, 56-57.) Az imént vizsgált három különböző forrásban több átfedés is van. Látszik az is, hogy már több, mint egy évszázada jól megfogalmazták az ideális kompetenciákat. Úgy gondolom, hogy ezek nélkül a kompetenciák nélkül nem lenne szabad senkinek sem vezetői pozícióba kerülnie. Sajnos azonban mindenki, aki több évet eltöltött már a munka világában, valószínűleg találkozott már olyan vezetővel, aki ezek hiányában is vezetővé válhatott. Ezt a kutatásom néhány kitöltője is igazolta személyes tapasztalatával.

Amikor egy vezető azzal szembesül, hogy a munkahelyén konfliktusok vannak, háromféle reakcióra számíthatunk tőle. Az első az elfojtása a konfliktusnak, amikor a vezető önmagának is hazudva tagadja a konfliktus létezését, vagy lebecsüli annak komolyságát. A második lehetséges reakció a konfliktus eszkalálása. Ez gyakran nem szándékosan történik egy rossz helyzetfelismerés vagy téves kezelés miatt. A harmadik reakció a konfliktus kezelése, ez úgy mond a vezető feladatai közé sorolható „kötelező” reakció. (Klein B. – Klein S., 2020, 532-538.)

2. Saját kutatás bemutatása

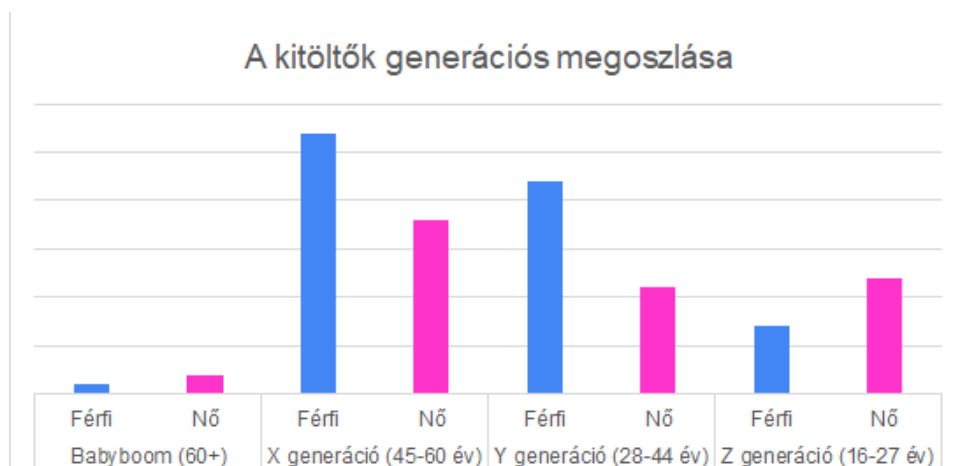
2.1. Célja

Kutatásom során arra szerettem volna választ kapni, hogy milyen különbségek vannak az egyes generációk tagjai között a munkahelyi konfliktusok terén. A babyboom, az X, az Y és a Z generáció versenyszférában dolgozó női és férfi tagjai hogyan vélekednek a munkahelyi konfliktusokat befolyásoló tényezőkről. A felmérésben demográfiai és végzettségi adatok alapján is megkülönböztetem a kitöltőimet és a tapasztalt különbségek alapján teszek megállapításokat. Ezen kívül arra is kíváncsi voltam, hogy mit gondolnak a kialakuló munkahelyi konfliktusok megfelelő és hatékony kezeléséről és milyen személyes tapasztalataik vannak ebben a témában.

A kérdőívem legfőbb kérdése az, hogy a saját tapasztalataik és véleményük alapján szerintük milyen tényezők okozhatnak leggyakrabban munkahelyi konfliktust. Elsősorban az alábbi tényezők – generációs különbségek, nemi feszültségek, eltérő értékrend, rossz munkaszervezés, hatalmi feszültségek, szakmai konfliktusok, rossz kommunikáció - besorolásával szeretnék választ kapni erre a fontos kérdésre. Ezt a hét különböző opciót a korábbi fejezetekben leírt szakirodalmi kutatásomra alapozom, azonban ezek mellett nyitva hagytam lehetőségként egyéb opció megadását is, és ezzel többen is éltek. A kérdőívem második felében a vezetők és a tréningek fontosságát szeretném felmérni a konfliktushelyzetek kezelésében, hiszen sok ismert szakirodalom is hangsúlyozza ezek jelentőségét és hatékonyságát. Nem feledkezhetünk meg arról sem, hogy a nagyvállalatok manapság egyre növekvő összegeket költenek az ilyen jellegű tréningekre és képzésekre, és mára már egy egészen komoly bevételt termelő iparág alakult ki az ilyen jellegű kereslet kielégítésére.

2.2. A kitöltők köre

A kérdőív kitöltői közül 100 kitöltőt vizsgálva a nők és férfiak aránya 43% és 57%. A generációs megoszlást tekintve a babyboom generációból 2 nő és egy férfi. Az X és az Y generációs kitöltőim aránya 45% és 33%, vagyis a kitöltőim több, mint háromnegyede 28 és 60 év között van, ami azt jelenti, hogy szinte biztosan jelenleg is aktív munkavállalók. Az X generációból 18 nő és 27 férfi, az Y generációból 11 nő és kétszer annyi, vagyis 22 férfi, a Z generációból pedig 12 nő és 7 férfi kitöltőm van. Az arányokat a következő oszlopdiaagram is szemlélteti.



4. ábra A kitöltők generációs megoszlásának ábrázolása oszlopdiagrammal

Végzettségüket tekintve a babyboom generációsok kétharmada diplomás, egyharmada pedig érettségivel rendelkezik. Az X generációban is a diplomások dominálnak, 35-en rendelkeznek ilyen végzettséggel, ketten pedig PhD-t végeztek. Rajtuk kívül van még 4 OKJ végzettséggel rendelkező, 2 gimnáziumi érettségivel rendelkező, egy érettségi és felsőfokú OKJ képzést végzett hölgy, illetve egy másik női kitöltőnek pedig még jelenleg folyamatban van a felsőfokú tanulmánya. Az Y generációban a X generációhoz hasonló a megoszlás, 23 fő büszkélkedik diplomával, szintén ketten doktoráltak és hárman rendelkeznek OKJ végzettséggel. További 3 fő olyan kitöltő van, aki 28 és 44 év közötti és érettségizett, illetve 2 embernek vannak folyamatban a felsőfokú tanulmányai. A 19 Z generációs kitöltőnél már érthető módon az tapasztalható, hogy nem olyan nagy a diploma aránya, mint az idősebb generációknál. Ez a korukat figyelembe véve egyáltalán nem meglepő. A kérdőívem kérdéseit megválaszoló Z generációs személyek közül 8-an végezték már el az egyetemet és szerezték meg a diplomájukat, ugyanakkor további 7 személynek folyamatban vannak a felsőfokú tanulmányai. 1 főnek sikerült elvégeznie az OKJ képzést és hárman végeztek gimnáziumot vagy szakközépiskolát, anélkül, hogy jelenleg folyamatban lenne valamilyen felsőfokú képzésük, így ők csupán érettségi vizsgával rendelkeznek.

100 kitöltő közül összesen 12 felsővezető van, akik közül 6 nő és 6 férfi. Rajtuk kívül 17 középvezető töltötte ki a kérdőívem, közülük 6 nő és 11 férfi. Az alkalmazottakat vizsgálva a női-férfi kitöltők aránya 45-55%. A demográfiai adatok figyelembevétele alapján a következő megállapításokat tehetjük: a nők 74%-a és a férfiak 70%-a budapesti lakos, vagyis kimondhatjuk, hogy a kitöltők közel háromnegyede a fővárosban él. A munkahelyi beosztást figyelembe véve az alkalmazottak háromnegyede, a középvezetők 71%-a, a felső vezetők 67%-a, a vállalkozók 60%-a és az egyetlen gyakornok kitöltő is szintén budapesti. Vélhetően a

budapesti kitöltők túlsúlyát az eredményezte, hogy a kérdőívet elsőként a Facebook-oldalamon tettem közzé. Mindössze 33 olyan kitöltőm van, aki korábban váltott már munkahelyet konfliktushelyzet miatt. Őket lakóhely szerint megvizsgálva azt látjuk, hogy 70%-uk fővárosi, 15%-uk pedig megyeszékhelyi lakos. Ez nem meglepő, ha figyelembe vesszük azt a tényt, hogy a fővárosban és a nagyvárosokban több a munkalehetőség, nagyobb a fluktuáció, könnyebb a munkahelyváltás és a beilleszkedés egy új pozícióba. A kitöltőim 68%-ának a legmagasabb végzettsége diploma, nekik az 50%-uk Budapesten él.

A kitöltőim 38%-ának több, mint 20 év munkatapasztalata van. Ez az alábbi kördiagramon halványkék színnel van jelölve. 15%-nak 16 és 20 év közötti, 11%-nak 11 és 15 év közötti, 16%-nak 6-10 év, és szintén 16%-nak 2-5 év és ahogy, azt az alábbi jobb oldali kördiagram lila színű körcikke is mutatja 4%-nak csupán egy évnél kevesebb munkatapasztalata van.



■ 1 ■ 2-3 ■ 4-5 ■ 6+

5. ábra Munkahelyek száma kördiagram



■ 1 év alatt ■ 2-5 ■ 6-10 ■ 11-15 ■ 16-20 ■ 20 évnél több

6. ábra Szakmai tapasztalat kördiagram

Összesen 3 olyan kitöltőm van, akik elmondásuk szerint még soha nem találkoztak munkahelyi konfliktussal. Egyiküknek egy évnél kevesebb szakmai tapasztalata van, mindössze egy helyen dolgozott ezidáig és még folyamatban vannak a felsőfokú tanulmányai, tehát igazából nincs releváns munkatapasztalata. A másik 2 személynek pedig 2-5 év közötti szakmai tapasztalata van és mindketten 2-3 helyen dolgoztak összesen, viszont az egyikük egy vállalkozó még folyamatban lévő tanulmányokkal, a másikuk pedig PhD-val rendelkező alkalmazott.

Ahogy az a bal oldali kördiagramon is látható, a kitöltőim 10%-a mindössze egy munkahelyen dolgozott eddig és közülük 3 fő – egy vállalkozó, egy alkalmazott és egy felső vezető – több, mint 20 évnyi szakmai tapasztalattal rendelkezik. Összesen két felsővezető és egy középvezető van, aki a karrierje során soha nem váltott még munkahelyet. Az egyik

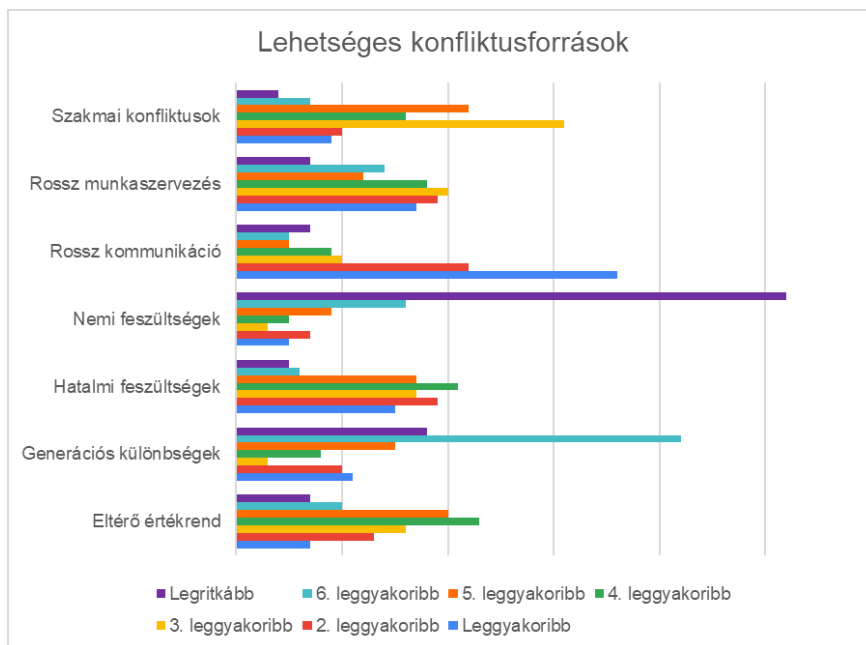
kitöltőm valószínűleg éppen most munkát keres, mivel annak ellenére, hogy mindössze egy munkahelye volt eddig, bejelölte azt, hogy váltott már munkahelyet konfliktushelyzet miatt. Megosztotta velem, hogy egy kollégájával került konfliktusba azt követően, hogy több feladatát is átvette, viszont időről időre sajnos hibázott a túlterheltsége miatt. A kitöltőim 45%-a 2-3 munkahelyen dolgozott már a pályafutása során, közülük mindössze 10 munkavállaló váltott munkahelyi konfliktus miatt [ezenkívül egy esetben volt cégen belüli váltás]. Megfigyelhető az is, hogy közülük 18-an több, mint 16 éves szakmai tapasztalattal rendelkeznek és pont fele ennyi, vagyis 8 olyan kitöltőm van, aki 11-15 éves pályafutása során dolgozott ugyanígy kettő vagy három munkahelyen. Az összes kitöltőm 11%-a 5 éves vagy annál rövidebb munkaviszonnyal rendelkezik csak, közülük hárman még 1 évnél is rövidebb munkatapasztalattal szintén ebbe a csoportba tartoznak. A 17 középvezető beosztásban dolgozó kitöltőm közül 8-an sorolták magukat ugyanebbe a kategóriába. 26 olyan személy osztotta meg velem a gondolatait, aki 4-5 munkahelyen dolgozott már, közülük mindössze 8-an váltottak már munkahelyi konfliktusra hivatkozva. 5 középvezető és 3 felsővezető van a kitöltőim között, akik ebbe a kategóriába tartoznak. Nagyon meglepődtem azon, hogy van Z generációs kitöltő is közöttük, még hozzá 4 fő, akiknek a háromnegyede 2-5 év szakmai tapasztalattal rendelkezik, viszont a 4. személy 1 évnél is kevesebbel. Lehetségesnek tartom, hogy ő esetleg korábbi diákmunkát is beleszámolt a munkahelyek közé, mert ha pont egy évet néznénk, ez abban az esetben is kevesebb, mint 3 havonta egy váltást jelent, ami pedig véleményem szerint irreális. A 4-5 munkahelyen dolgozók majdnem fele, 12 személy 20 évnél is több szakmai tapasztalattal rendelkezik. A 6 vagy annál több különböző munkahelyi környezetet megtapasztalók 19-en vannak. Az összes babyboom kitöltőm egyharmada, vagyis ugyanúgy egy fő, mint a munkahelyet még nem váltó „kategóriát” megjelölő választotta ki, hogy ennyiszer váltott munkahelyet. Szerintem azt bátran kimondhatjuk, hogy ez egyáltalán nem reprezentatív adat a kevés 60 év fölötti kitöltő száma miatt. Itt a Z generációs kitöltőből is mindössze egy van, aki 2-5 év szakmai tapasztalattal rendelkezik, jelenleg gyakornoki pozícióban dolgozik és egyszer egy hónap után váltott már munkahelyet munkahelyi konfliktushelyzet miatt. Ezt a konfliktushelyzetet meg is osztotta velem, leírta, hogy gyakornoki állása során folyamatosan az ő szavaival élve „abuzálták” őt és nem a munkaköri leírásában szereplő munkát kellett végeznie. Ahogy számítottam rá, a legtöbben - 11-en - az X generáció tagjai. Azoknak, akik 6 vagy több munkahelyet is megjárta a fele vezető, 7 felsővezető és 3 középvezető. A nemi megoszlás is majdnem megegyezik, 10 nő és 9 férfi váltott ennyire sokszor. Érdekesnek találom, hogy közülük a 19-ből mindössze 12-en váltottak már konfliktushelyzet miatt.

Akik mostanáig váltottak már konfliktushelyzet miatt munkahelyet (33 fő), azok nagy része, 23 fő vagy a rossz vezető személye, vagy a vezetővel (2/3) vagy egy kollégával (1/3) történt nézeteltérés miatt váltott. 3 olyan kitöltőm van, aki azt követően váltott munkahelyet, hogy bár megígérték neki vagy egy magasabb fizetést vagy egy előléptetést, de az az ígélet ellenére sem valósult meg. Úgy látszik, hogy a csalódás nagy lökést adhat egy munkahelyváltásra, hiszen a be nem tartott ígérettel a munkavállaló bizalma megrendül, és lojalitását veszti a munkáltatóval szemben.

2.3. Munkahelyi konfliktusokhoz vezető tényezők vizsgálata

Empirikus kutatásom nagyrészt arra a kérdésre fókuszált, hogy milyen tényezők állhatnak a munkahelyi konfliktusok kialakulásának hátterében. Megkértem a kitöltőimet arra, hogy rangsorolják egytől hétig terjedő skálán a következő lehetséges konfliktust kiváltó tényezőket aszerint, hogy szerintük mi okozza leggyakrabban a vállalatok és a munkavállalók életében a konfliktusokat. A hét lehetséges ok: generációs különbségek, nemi feszültségek, eltérő értékrend, rossz munkaszervezés, hatalmi feszültségek, szakmai konfliktusok, rossz kommunikáció. A vizsgált munkavállalók 36%-a szerint a leggyakoribb munkahelyi konfliktust okozó tényező egyértelműen a rossz kommunikáció, 17%-a szerint a rossz munkaszervezés, 15%-a szerint pedig a hatalmi feszültségek. A maradék 64 munkavállalóból, akik a rossz kommunikációt nem az első helyen jelölték meg, 22-en azt választották ki, hogy ez a második leggyakoribb konfliktusforrás. A kitöltők 19%-a a második leggyakoribb indokként azonosította a rossz munkaszervezést. A hatalmi feszültségek és a szakmai konfliktusok eléggé megosztották a válaszadókat, ugyanakkor a többség (5%-ot és 4%-ot leszámítva) nem sorolta ezeket a legkevésbé jelentős konfliktusforrás közé. Állandó kérdés lehet, hogy a szakmai hozzáértés mennyire fontos a vezetőknél. A kérdőívem egyik kitöltője a következőt írta: *„Kaptunk egy szakmájában inkompetens vezetőt, akit egy gyártósor mellől emeltek be egy technikai cég team leader pozíciójába, szakmai kérdéssel nem lehetett hozzáfordulni semmiben egyáltalán”*. A harmadik leggyakoribb konfliktusforrásként a legtöbben, vagyis a kitöltők 31%-a a szakmai konfliktusokat jelölték. A negyedik leggyakoribb konfliktusforrás 23 fő szerint az eltérő értékrendek, 21 fő szerint pedig a hatalmi feszültségek. A kitöltők 52%-a szerint a nemi feszültség volt a legelhanyagolhatóbb szempont a konfliktust előidéző okok vizsgálatában. Ez 52 kitöltőt takar: 17 nőt és majdnem kétszer annyi, 35 férfit. Úgy gondolom, hogy ez legfőképp annak tudható be, hogy a nők és a férfiak másképp értelmezik a nemi különbségekhez köthető konfliktusokat. Előzetesen több szakkönyvben is azt olvastam, hogy a szerző külön kategóriaként kezeli a nőket az érzelmek, stressz, konfliktusok, vezetés témában. Ezt részben

érthetőnek tartom, mivel ezek a könyvek mind kifejtik, hogy mennyire különbözik a nők és a férfiak agyi működése, avagy mennyire máshogy mutatják ki a stresszt a két nem képviselői. A tanulmányaim során is többször előfordult, hogy hosszasan beszélünk egy-egy órán a nemi megkülönböztetésekről, vagy az üvegplafonról. Ezekre alapozva tévesen úgy gondoltam, hogy a kérdőívemben biztosan a 3 leggyakoribb konfliktust okozó tényező között fog szerepelni a nemi feszültségek. A nők láthatóan érzékenyebbek a témára. Összesen 12 kitöltő sorolta be a nemi feszültségeket a legvalószínűbb vagy második legvalószínűbb konfliktusforrásként. Nekik háromnegyedük, vagyis 9 személy nő. A kutatásomból tisztán látszik, hogy az X generáció tagjai szerint gyakrabban okozhat munkahelyi konfliktust nemi feszültség, mint az Y és a Z generációhoz tartozók véleménye és tapasztalata alapján. 7-en az X generáció tagjai, a többiek szinte egyenlő arányban Y, Z és babyboom generációsok. A másik legelhanyagolhatóbb konfliktusforrás a kérdőívem kérdéseit megválaszolók 60%-a szerint a generációs különbségek. Ezt arra alapozom, hogy a kérdőívemben hét konfliktusforrást kellett sorba tenni gyakoriság alapján. A generációs különbségeket 42%-a a kitöltőimnek a hatodik leggyakoribbnak, 18%-a pedig a hetedik leggyakoribbnak értékelte. Ez összesen 60 főt jelent. Közülük 25-en az X generáció tagjai, 21-en az Y generáció tagjai, 13-man a Z generáció tagja, 1 kitöltő pedig a babyboom generáció tagja. Az összes megkérdezett munkavállaló 11%-a gondolja pont ellentétesen ezt, vagyis sorolja ezt a legvalószínűbb konfliktus okozó tényező közé. Több mint a fele ennek a 11 főnek, szám szerint hatan, az X generáció tagjai. Ebből megállapíthatnánk, hogy az X generáció tagjai általában komolyabb tényezőnek tartják a generációs különbségeket a munkahelyi konfliktusokban, de az egy mondattal korábbi megállapításom, miszerint a legelhanyagolhatóbb tényezőnek tartók többsége X generációs, ennek valójában egyértelműen ellentmond. Úgy gondoltam, hogy amennyiben az összkép mögé nézek majd, akkor tehetek statisztikai adatokkal alátámasztott megállapításokat arra vonatkozóan is, hogy az egyes generációk esetlegesen sokkal valószínűbben sorolják előrébb, illetve hátrébb a generációs különbségeket, mint munkahelyi konfliktust kiváltható tényezőt, de ebben úgy tűnik, hogy tévedtem. Ezt okozhatja az, hogy a kitöltők kevesen, mindössze százan vannak. Valószínűnek tartom, hogy ha legalább ötször ennyi kitöltőm lenne, sokkal tisztábban kirajzolódna statisztikai minták ezekről az arányokról.



7. ábra Lehetséges konfliktusforrások ábrázolása sávdiaagrammal

Ahogy az a sávdiaagramról is leolvasható a rossz munkaszervezéssel kapcsolatban láthatóan bizonytalanok voltak a kitöltők, mivel ez közel azonos arányban szerepel az első hat szinten. A rossz munkaszervezést többféleképpen is lehet értelmezni. Gondolhatunk itt a túlórákra, vagy akár a munka-magánélet egyensúlyának fenntartására vagy felborulására is. A munka-magánélet egyensúlyának a fenntartása manapság már az egyik legáltalánosabb elvárás a munkavállalók részéről. A versenyszférában ezt segíti a Covid-járvány idején, 2020 tavaszán megjelent home office jelenlegi megtartása legalább heti egy-két napban. Gyakran kifejezetten ez a lehetőség segíti a munkavállalót a munkahelyválasztásban, és ezt a cégek is nagyon jól tudják. Tapasztalataim alapján a legtöbb munkavállaló, akivel az utóbbi 3 évben találkoztam interjú keretein belül, a munkakeresésnél előnyben részesítette azokat a pozíciókat és vállalatokat, amelyek hibrid munkavégzést is fel tudtak kínálni a potenciális jelölteknek.

Kitöltőimnek adtam lehetőséget arra is, hogy ha bármi más okból tapasztalták munkahelyi konfliktus kialakulását, akkor azt megoszthassák velem. Többen is éltek ezzel a lehetőséggel, és részletesen leírták, hogy például az eltérő személyiségjegyek, az előítéletek vagy a különböző stílusok miatt tapasztaltak már problémát. Volt egy válaszadóm, aki a túlórákat és a munkaidőkeret be nem tartását is konfliktust okozó tényezőként jelölte. Úgy gondolom ez meglepő a szigorú törvényi szabályozásokat figyelembe véve. Volt két olyan kitöltőm, akik szerint a politikai nézetek is gyakran okozhatnak konfliktusokat a munkahelyeken. Ezen kívül a kulturális különbségek és a rasszizmus is szerepelt a válaszadók által leírt egyéb okok között. A kitöltőim 5%-a szerint a bérezés vagy a rossz kompenzációs rendszer is lehet konfliktusforrás.

2.4. Munkahelyi konfliktusok hatékony kezelése és a vezetők szerepe

Feltettem azt a kérdést a kitöltőimnek, hogy szerintük hogyan lehet a leghatékonyabban megoldani egy munkahelyi konfliktust. Itt a következő lehetőségek közül választhattak: megfelelő vezetői hozzáállás, HR bevonása, külső szakértő bevonása, tréningek, kommunikáció fejlesztése, konfliktust okozó személy eltávolítása, sehogy. Az imént felsorolt opciók közül többet is ki tudtak választani, illetve nyitva hagytam a lehetőséget további opciók megadására. A kitöltőim 84%-a szerint a megfelelő vezetői hozzáállás az egyik leghatékonyabb mód a munkahelyi konfliktusok megoldásában. A kérdésre választ adók 75%-a szerint a kommunikáció fejlesztése mindenképpen elengedhetetlen ezen a területen. 22 olyan kitöltővel találkoztam, aki mindössze két dolgot választott ki az általam felsorolt lehetőségek közül, a megfelelő vezetői hozzáállást és a kommunikáció fejlesztését. A választ adók 34%-a szerint a konfliktust okozó személy eltávolítása az egyik leghatékonyabb megoldás lehet. Ezt többen is kiegészítették annyival, hogy csak a drasztikusabb esetekben, vagy az eset súlyosságától függően választanák ezt a lehetőséget. Egy kitöltő pedig úgy gondolja, hogy megoldásként elég az is, ha csak egy másik részlegbe vagy csoportba kerül át a konfliktust okozó személy, amennyiben erre lehetőség van, de nem szükséges teljesen eltávolítani az adott munkahelyről, hiszen más emberek között lehet, hogy jó munkavállaló lesz. A válaszadók 19%-a úgy gondolja, hogy a tréningek kifejezetten nagy segítséget jelenthetnek a munkahelyi konfliktusok hatékony kezelésében. Közülük tízen két tényezőt tartanak még hatékony megoldásnak a tréningen kívül: a megfelelő vezetői hozzáállást és a kommunikáció fejlesztését. A HR osztályt mindössze a kitöltők 14%-a vonná be, külső szakértőt pedig csak 9-en. Ez elgondolkodtató abban a tekintetben, hogy vajon a munkavállalók tudják-e, hogy pontosan milyen feladatai vannak a HR-eseknek.

Fontosnak tartottam felmérni, hogy egy felmerülő munkahelyi konfliktus esetén a munkavállalók mit várnak el a vezetőjüktől. Előre megadtam a következő válaszlehetőségeket: támogatás, nyitottság, hallgassa meg a feleket, pártatlanság, közvetítő szerep, mediáció, külső szakértő bevonása, tréning kezdeményezése, gyors döntéshozatal, egyáltalán ne szóljon bele. Természetesen ezek mellett nyitva hagytam a lehetőséget arra is, hogy kiegészítsék az imént felsorolt lehetőségeket a saját gondolataikkal és tapasztalataikkal. A kitöltők majdnem háromnegyede, 74%-a szerint a támogatás és a nyitottság mindenképp elvárható a vezetőtől a felmerülő konfliktushelyzetekben. Ugyanekkora az aránya azoknak, akik úgy gondolják a megkérdezettek közül, hogy a vezető pártatlansága is elengedhetetlen. A választ adók 15%-a szerint a vezetőnek először minden esetben meg kell hallgatnia a feleket, és közülük 3 főt

leszámítva, azaz 12-en úgy gondolják, hogy emellé még elengedhetetlen a vezető pártatlansága is. A kitöltők 36%-a szerint közvetítő szerepet kell játszania a vezetőnek a konfliktushelyzetbe került felek között, ezzel segítve a kialakult helyzet megoldását. Ugyanilyen arányban, szintén 36%-a a kitöltőknek jelölte be a mediációt is felmerülő lehetőségként. Ha jobban belegondolunk, akkor teljesen reális az, hogy ez a két tényező azonos mennyiségű jelölést kapott, hiszen szoros összefüggés lehet a kettő között. A kitöltők mindössze 23%-a szerint fontos a gyors döntéshozatal a konfliktuskezelésben. Ez azért meglepő, mert az idő múlásával nagy esély van a konfliktus mélyülésére, így később sokkal nehezebb a helyes megoldás. Azonban a másik oldalról vizsgálva ezt, a gyors beavatkozással lehetségessé válik, hogy elsikkadnak olyan fontos tényezők, amik segíthetnék a megoldást. Ha például megfelelő információ hiányában hozunk döntést, akkor előfordulhat az, hogy csak a felmerült helyzetet kezeltük, de nem az azt kiváltó tényleges okokat szüntettük meg. A válaszadók 6%-a elzárkózik attól, hogy a vezető beleszóljon a beosztottak között kialakult konfliktushelyzetbe, ugyanakkor többen, szám szerint 4-en is kihangsúlyozták, hogy a konfliktus súlyosságától és jellegétől függően esetleg más lehet az ideális vezetői hozzáállás. Ez teljesen jogos észrevétel, hiszen nem minden konfliktus olyan súlyú, hogy annak megoldásába a vezetőt is be kelljen vonni, sokszor hatékonyabb, ha a felek maguk között találják meg a megoldást a konfliktus kezelésére. Külső szakértőt csupán a kitöltők 4%-a szerint lehet feladata bevonni a vezetőnek, tréninget kezdeményezni pedig mindössze 6% szerint. Ez alapján úgy tűnik, hogy a külső segítség bevonása inkább a szervezet felsőbb szintjein lehet népszerű gondolat, de a beosztottak többsége nem táplál iránta bizalmat.

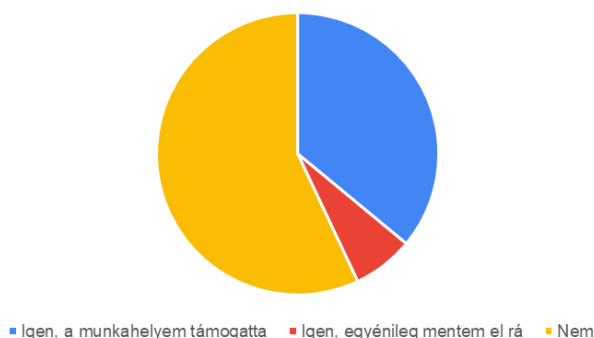
Feltettem azt a kérdést is, hogy amennyiben éltek már át konfliktushelyzetet a munkahelyükön, abban az esetben mit tapasztaltak a vezetőjüktől. Rengeteg érdekes választ kaptam a kitöltő munkavállalóktól. A 39%-uknak szerencsés módon csak pozitív tapasztalataik vannak a vezetőjükkel konfliktuskezelés szempontjából. Támogatás, nyitottság, konstruktív hozzáállás, asszertív kommunikáció, coacholás, mediáció, nyugodt környezet biztosítása a konfliktusforrások tisztázásához, és pártatlanság jellemzi a pozitív tapasztalatokat. Az egyik kitöltőm elmondása szerint egy konfliktushelyzetben a jó vezető meg tudta mutatni más perspektívából is a konfliktusban lévő felek gondolatait, ezzel hatékonyan megoldva a helyzetet. Szerinte minden vitában általában saját perspektívából nézve van igaza mindkét félnek. Egy jelenleg felsővezető beosztásban dolgozó kitöltőm a következőt írta: *„Általában jól kezelték. Egyébként egy jó munkahelyi légkör megelőzi a konfliktusokat. Ezzel arra akarok kilyukadni, hogy minden problémát megelőzéssel érdemes orvosolni, nem pedig mutogatással*

meg utólagos okoskodással. Ha esetleg elolvasod és legközelebb lesz az életedben egy stresszes helyzet, jusson eszedbe, hogy maradj higgadt. Nem fog sikerülni. ÉS később majd rájössz, mit kellett volna másképp. Akkor csinálod jól, ha mielőtt kialakul a nem kívánt szituáció, azt el tudod fojtani csírájában.”

A megkérdezettek 36%-ának eddig mindössze negatív tapasztalata volt a vezetőjével, míg további 10%-nak konkrétan maga a vezető okozta a konfliktushelyzetet. Volt olyan vezető, aki a munkahelyi konfliktus hatására meghasonlott, nem tudta kezelni a helyzetet és inkább csak a szőnyeg alá söpörte a problémákat, ezzel csak tovább növelve azokat. Van kitöltőm, aki már találkozott „majd kiforrja magát” hozzáállású vezetővel is. Többen is tapasztaltak már passzivitást, döntésképtelenséget, elutasítást, konfliktuskerülést, vagy esetlegesen a vezető megfutamodását. Ez rendkívül tekintélyrombolóan hathat a beosztottakra. Van egy kitöltőm, aki a jelenlegi helyzetét osztotta meg velem és a következőket írta: *„Aktuálisan is egy ilyen helyzetben vagyok. Egy olyan kolléga kinevezését fontolgatják, aki csapatmunkára is alkalmatlan, nemhogy csapatvezetésre, és én ezt vissza is jeleztem a vezetőnek és a HR-nek is. Mindkét oldalon jeleztem, hogy amennyiben ezt a bizonyos valakit nevezik ki, én felmondok. Mivel a cég nem engedhet meg magának még egy ember veszteséget (az egész helyzet azért állt elő, mert nyár elején kirúgtak valakit a csapatból) megy a sunyulás és a mellébeszélés, hogy igen, nemsokára döntünk, már a döntés kapujában állunk, nemsokára lesz eredmény - ennek mostanra 4 hónapja, ami idő alatt nyilván mérgesedik a csapatban lévő hangulat. A vezető tudatosan vakon marad a konfliktusra, a szó legszorosabb értelmében ignorálja azokat a problémákat, amiket nem a szemébe mond az ember, pl. az írásban érkező panaszokra egyszerűen nem reagál, mintha azok soha nem történtek volna meg.”* Ebben az esetben egy már négy hónapja fennálló konfliktushelyzetben a kitöltőm egy nagyon elszomorító hozzáállást tapasztal a vezetőjétől. Úgy gondolom, hogy egy olyan konfliktushelyzetben van, ami biztosan nem fog magától megoldódni és szükség van arra, hogy a vezető, a HR, vagy akár közösen a két fél aktív lépéseket tegyen a helyzet megoldására. Amíg ez nem történik meg, addig véleményem szerint nem várható semmilyen előrelépés ebben a helyzetben. Egy másik kitöltőm története is mélyen megérintett, ő a következő részleteket osztotta meg velem: *„Nem az a fontos, hogy szakmai kompetencia legyen, vizsgálva vagy kezelve legyenek a konfliktusok és ne legyen diszkrimináció. Hanem hogy mindenki mosolyogva, udvariasan beszéljen a másikkal és tegyen úgy, mintha mind barátok lennének. Ha jelzel bármi konfliktust, diszkriminációt, problémát egy emberrel vagy az egész munkahellyel kapcsolatban, egyáltalán nem foglalkoznak vele. ...”* Sajnálatos módon ma is van még sok olyan munkahely, ahol magában a cégkultúrában ilyen

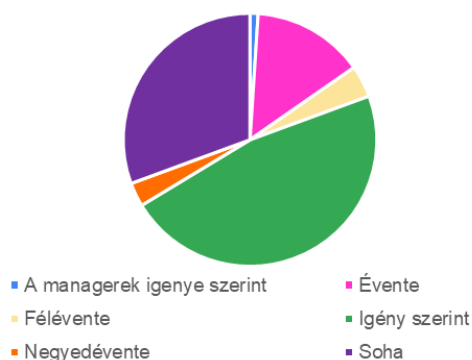
hozzáállás tükröződik. Arról is többen beszámoltak, hogy van olyan helyzet, ahol a vezető egyáltalán nem volt pártatlan a probléma kezelésekor, a személyes jó kapcsolatait tartotta szem előtt a konfliktushelyzet tisztázásakor, vagy ha épp úgy volt a jobb neki, akkor egyszer csak váratlanul a másik személy mögé állt. Az egyik kitöltőm pedig a következő negatív tapasztalatot osztotta meg velem a kérdőív kitöltésekor: *„Szakmai konfliktust éltem át. Vezetőmet nem érdekelte a probléma, toxikusként megbélyegzett és megaláztatott. Később a kolléga, akivel szakmai konfliktust éltem át, csapatot váltott. Utána vezetőm, mintha eddig is engem pártolt volna, a kollégát háta mögött kinevetve, nekem mesélte, hogy az említett kollégával az új helyén is probléma van szakmailag.”* A kitöltőim 7%-a mind pozitív, mind negatív tapasztalatot is megosztott velem. Mindannyian elmondták azt, hogy volt már olyan vezetőjük is, aki egyáltalán nem kezdett semmit a kellemetlenné vált helyzettel, vagy folyamatosan csak tologatta a felelősséget, anélkül, hogy részt vett volna a megoldásban, annak ellenére, hogy ezt várták tőle. Közülük négyen több, mint 20 éves szakmai tapasztalattal rendelkeznek, vagyis valószínűleg több különböző vezető hozzáállását tapasztalták már meg a karrierjük során. Az egyiküknek volt szerencséje egy olyan vezetőhöz, aki minden érintett fél bevonásával egy problémafeltáró workshop keretében keresett megoldást a problémára. Ez egy nagyon hatékony módja lehet a komolyabb, nagyobb létszámot érintő munkahelyi konfliktusok kezelésére, hiszen egy időben nagyobb létszám is bevonható a konfliktushelyzetek megismerésébe és megoldásába. Így jó esély van arra, hogy ugyanaz a szituáció már nem fog megismétlődni azok körében, akik részt vettek a workshop munkájában. Van egy X generációs férfi kitöltőm több, mint 20 éves szakmai tapasztalattal, aki arról írt részletesen, hogy jelenlegi vezetőként inkább neki kellett segítenie munkahelyi konfliktushelyzetekben. Ő a másik oldalt képviseli, akitől a megoldást várják a konfliktushelyzetbe került felek, és ő ettől a feladattól nem futamodik meg, mivel úgy érzi, hogy vezetőként kötelessége a helyzet megoldásán dolgoznia. Számára nem kérdés, hogy a jó vezető nem hátrál meg ilyen szituációkban. Az eredményeket látva, talán érdemes lett volna megkérdezni az összes vezető beosztású kitöltőtől, hogy amennyiben a beosztottjai hozzá fordulnak a munkahelyi konfliktus megoldásának keresésekor, hogyan jár el, milyen szempontokat vesz elsődlegesen figyelembe. A kitöltők maradék 7%-a nem volt nyitott arra, hogy bármilyen tapasztalatot megosszon velem, pedig közülük hárman is több, mint 16 év szakmai tapasztalattal rendelkeznek, tehát jó eséllyel több munkahelyen és több kollégával és vezetővel dolgoztak már együtt az évek során. Biztosan nekik is lettek volna tanulságos történeteik ezzel a témával kapcsolatban, hiszen mindössze kettejük jelölte be azt a lehetőséget, hogy még nem találkozott konfliktussal a munkahelyén.

Megkérdeztem a kitöltőimet, hogy a pályafutásuk során részt vettek-e már korábban bármilyen tréningen a konfliktuskezeléssel kapcsolatban. Ahogyan azt az alábbi diagram is szemlélteti, a választ adó munkavállalók több mint fele, 57%-a még nem vett részt ilyen típusú tréningen soha.



8. ábra Konfliktuskezelési tréningeken való részvétel ábrázolása kördiagrammal

Azok, akik részt vettek nagyrészt, a kitöltők 36%-a a munkahelye támogatásával járt ilyen eseményen. Az összes kitöltőt megvizsgálva, mindössze 7%-ban mentek el konfliktuskezeléssel kapcsolatos tréningre egyénileg. Azt a kérdést is feltettem a kitöltőimnek, hogy a jelenlegi munkahelyük milyen gyakran ad lehetőséget különböző tréningeken vagy képzéseken való részvételre ebben a témában. A választ adók 30%-a jelölte be azt a választ, hogy a munkahelye sosem adott még ilyen lehetőséget. Az alábbi kördiagramon ezt a lila szín jelöli. Ahogyan azt a zöld szín szemlélteti a munkahelyek 46%-a igény szerint lehetőséget biztosít a munkavállalóinak erre. Egy olyan kitöltővel találkoztam csak, aki azt mondta, hogy a managerek igénye szerint biztosít a munkahely lehetőséget tréningekre vagy képzésekre, ami ugyan nagyon szépen hangzik, ez azonban azt jelenti a valóságban, hogy szinte sosem valósul ez meg. Így már kevésbé pozitív ennek a mondatnak a kicsengése. A maradék 23%-a a munkahelyeknek bizonyos időközönként, évente, félévente vagy negyedévente biztosít erre lehetőséget.



9. ábra Munkáltatók által biztosított lehetőség tréningeken való részvételre

3. Következtetések levonása

A kutatásom és a teljes tanulmányom elkészítésével elsődlegesen az volt a célom, hogy a versenyszférát vizsgálva a munkahelyi konfliktusok okait, lehetséges megoldásait és a vezetők szerepét tisztábban lássam és feltárjam. Úgy gondolom, hogy sajnálatos módon a kérdőívemen alapuló kutatásom nem teljesen reprezentatív, mivel mindössze egy százas mintát tudtam vizsgálni az adott válaszok elemzése során. Meglepődve tapasztaltam, hogy van olyan munkavállaló, aki elmondása szerint még egyáltalán nem találkozott munkahelyi konfliktusokkal karrierje során. Ez mindenképpen felveti azt a fontos kérdést, hogy mit jelent pontosan a munkahelyi konfliktus „definíciója”. Nagyon sajnálom, hogy ezt a kérdést nem tettem fel a kérdőívemben, amivel felmértem a versenyszférában dolgozók véleményét és tapasztalatait arról, hogy mik lehetnek a munkahelyi konfliktusok okozói, mi lehet ebben a vezetők szerepe és hogy milyen gyakran és hogyan avatkoznak be a munkáltatók. Valószínűleg itt arról van szó, hogy néhány embernek teljesen más az ingerküszöbe, ha a „konfliktus” szót hallja: van, aki a legapróbb nézeteltérést is azonnal idesorolja, míg más számára csak a hangos, ajtócsapkodós vita számít annak.

Az elmúlt évek során a vállalatok tudatosan egyre több energiát fordítanak már arra, hogy lehetőséget találjanak a munkahelyi konfliktusok gyors megoldásaira. A munkavállalók megtartását is nagyban segítheti ez a problémamegoldó hozzáállás, hiszen konfliktusok mindenhol vannak, de ez nem feltétlenül jelent komoly problémát sem a munkavállalók, sem a vezetők számára. Egyes kutatók szerint az érzelmeknek több komponense van, ezek közül a negyedik „az érzelem viselkedés útján történő kifejezése”. (Zimbardo –Johnson –McMain, 2022, 45-46.) Ha az ember elfogadást érez (ami a Robert Plutchik által felsorolt nyolc alapérzet egyike), akkor szívesebben marad a jól megszokott munkahelyén, és továbbra is örömmel megy be dolgozni minden nap. Azok a munkavállalók, akik valóban szeretik a munkahelyüket, sokkal hatékonyabban végzik a munkájukat, és mindez a magánéletükre is pozitívan hat.

A megoldások megtalálása akár házon belül, akár külső szereplők bevonásával is történhet. A lényeg, hogy a megfelelő időn belül érdemben foglalkozzanak a felmerülő problémák tisztázásával.

3.1. Szervezeten belüli megoldások

A hipotéziseimnek ellentmondóan a kérdőívemet kitöltőket alapul véve úgy látom, hogy a legtöbb konfliktusban lévő munkavállaló azt gondolja, hogy nincs szüksége semmilyen segítségre. Sem a szervezeten vagy csoporton belüli beavatkozásra, sem a külső segítségre nem

nyitottak, mert úgy gondolják, hogy ők maguk is tökéletesen meg tudják oldani a saját konfliktusaikat. Előfordul olyan eset is, hogy valaki nem bízik abban, hogy a felettese vagy esetleg a HR osztály nála jobban tudná kezelni a kialakult szituációt. Az általam megkérdezett versenyszférában dolgozó munkavállalók nagyrésze úgy gondolja, hogy a megfelelő vezetői hozzáállás elengedhetetlen a konfliktusok megoldásában, ugyanakkor többen is odaírták azt, hogy a jó vezetői hozzáállás szerintük a bele nem avatkozást jelenti. Ez bizonyos szempontból ellentmondásos helyzet. Ahogy azt korábban már kifejtettem, voltak kitöltőim, akik megosztották velem egy-egy olyan negatív múltbéli tapasztalatukat, ahol akár a vezetőjükkel való konfliktusról, akár a vezető által való konfliktuskezelésről írtak. Döntésüket azzal indokolták, hogy nem szívesen vonják be a felettesüket csip-csup vitákba.

Meglepődve tapasztaltam, hogy a kitöltők mindössze 14%-a gondolja úgy, hogy a HR bevonása egy jó megoldása lehet a konfliktuskezelésnek. Én személy szerint meg vagyok győződve róla, hogy a munkahelyi konfliktusok kezelésének az egyik, ha nem a legfontosabb szereplője a HR osztály. Ehhez részben hozzájárul az is, hogy hacsak nem magán a HR csapaton belül van a felmerülő konfliktus, abban az esetben az ott dolgozók ténylegesen külső szemlélői tudnak lenni a konfliktushelyzeteknek, míg a vezetők gyakran szereplői, vagy konkrétan okozói lehetnek. Úgy gondolom, hogy a HR szakembereknek kivétel nélkül rendelkezniük kell a megfelelő kompetenciákkal ahhoz, hogy meg tudják ítélni azt, hogy az épp aktuális konfliktust milyen módon érdemes kezelni. Munkatapasztalatom alapján a különböző képzésekre, tréningekre a HR munkatársak szokták felmérni az igényt, illetve az ő véleményükre és észrevételeikre szokott építeni ilyen téren a felsővezetés. Tehát ha külső szereplő bevonására kerül esetleg sor, akkor a HR mindenképpen megkerülhetetlen szereplővé válik.

Amennyiben úgy döntünk, hogy segítség nélkül, magunk oldjuk meg a konfliktust, öt különböző konfliktuskezelési stílust alkalmazhatunk, ha a Thomas-Kilmann stratégiákat vesszük alapul. A hozzáállásunk lehet versengő, ez általában akkor fordul elő, amikor gyors és határozott döntéshozatalra van szükség és nem foglalkozunk azzal, hogy esetlegesen megbánthatjuk így a másik felet. Lehet problémamegoldó abban az esetben, ha több különböző szempontot megvizsgálva, végül mindkét fél számára elfogadható döntést szeretnénk hozni. Amennyiben úgy érzékeljük, hogy az adott konfliktus valójában lényegtelen, vagy sokkal fontosabb történésekre kellene helyette koncentrálnunk, akkor általában elkerülő stratégiát alkalmazunk. Abban az esetben, mikor úgy látjuk, hogy igazán felesleges lenne vitába szállni a másik féllel, akkor az alkalmazkodó stílust érdemes használnunk. Amikor komplexebb kérdésekben keresünk átmeneti megoldást, olyankor az lehet a leghatékonyabb, ha egy

lehetséges kompromisszumra törekszünk: egy olyan megoldásra, ami mindkét fél számára valamilyen területen lemondással jár, azonban elfogadható. (Klein B. – Klein S., 2020, 537-557) Hallottam már olyan munkahelyről is, ahol az új munkavállalókkal a belépésükkor rögtön kitöltetnek egy Thomas-Kilmann tesztet, hogy felmérjék azt, hogyan viszonyul az érkező kolléga a munkahelyi konfliktusokhoz. Ennek a tesztnek az eredményét a továbbiakban megpróbálják felhasználni, akár csoportbeosztásoknál is figyelembe vehetik, a hatékonyabb munkavégzés érdekében.

3.2. Szervezetén kívüli szakértő bevonása

Felmérésem alapján a munkahelyek 46%-a, vagyis majdnem a fele munkavállalói igény szerint lehetőséget ad a munkavállalóknak, hogy különböző tréningeken vehessenek részt. Az általam megszólítottak közül 43% járt már valamilyen, ehhez a témához kapcsolódó tréningen vagy képzésen.

Manapság rengeteg online kurzus is elérhető a témában. Ha például az Udemy³ oldalát nézzük, (ami egy angol nyelvű oldal) és beírjuk, hogy „conflict management”, ami az angol megfelelője a konfliktuskezelésnek, akkor több, mint 10 000 találatot kapunk a témában. Ez azt jelenti, hogy több, mint 10 000 olyan képzés található csak ezen az oldalon, ami még tanúsítványt is ad arról, hogy az ember végighallgatja és végigolvassa az adott témát leíró kurzust. Ez lehet akár ingyenes kurzus is, de ha egy elismertebb egyetem kurzusáról van szó, akkor akár 250 euróba is kerülhet a kurzus témájától függően. Minden sávon belül korlátlan hozzáférést kaphatunk a „tananyaghoz”. Több olyan hazai és nemzetközi vállalat is van a munkaerőpiacon, amelyik rendszeresen támogatja a munkavállalókat a munkájukhoz kapcsolódó online kurzusok elvégzésében, avagy saját e-learning felületet biztosít nekik.

A mediátorok és a business coachok szerepe az utóbbi időben jelentősen megnőtt a munkáltatók életében. Ezt ma már a vállalatok is elismerik, és ki is használják az általuk nyújtott lehetőségeket. Lovas Zsuzsa és Herczog Mária (2019.) könyve a mediációt például a „*fájdalommentes konfliktuskezelés*” szinonimájaként értelmezi. A business coachok leginkább a GROW modell alapján, vagyis G, mint goal (magyarul cél), R, mint reality (magyarul valóság), O, mint options (magyarul lehetőségek) és W, mint wrap-up (magyarul cselekvés) meghatározásainak alapján segítik elő az adott cég és dolgozói gördülékeny munkavégzését szükség esetén. (Kelló, 2019.)

³ <https://www.udemy.com/> letöltés dátuma: 2024.11.03.

Összefoglaló

Összességében elmondhatom, hogy mind az elméleti, mind az empirikus kutatásom során rengeteget tanultam a munkahelyi konfliktusok összetett témájáról, és nagyon sok új információval és nézőponttal találkoztam. Úgy gondolom, hogy a dolgozatom is tükrözi azt az álláspontomat, hogy a munkahelyi konfliktusok témája valójában mennyire tág és milyen sok szemszögből vizsgálható. Az esszém írása közben rengeteg olyan más kutatási lehetőség jutott az eszembe, amiket ebben a keretben sajnálatos módon már nem volt lehetőségem kidolgozni, ugyanakkor ez is a téma sokrétűségét tükrözi. Azt gondolom, hogy a munkahelyi konfliktusokat egy örökkévalóságig lehetne kutatni, hiszen mindig változnak, mindig újabb impulzusokat kell számításba venni a téma feldolgozása során. Öröömre szolgál, hogy ennek a dolgozatnak az írása során megtapasztalhattam azt is, hogy a XXI. századra az esetlegesen felmerülő munkahelyi konfliktusok kezelése és a békés munkahelyi környezet kialakítása egyértelműen prioritássá vált hazánkban a versenyszféra szereplői számára. Egyre elterjedtebbek lettek a családbarát munkahelyek. Az angol wellbeing kifejezésnek, vagyis a munkahelyi jóllétnek már nem csak a definíciója ismert Magyarországon, hanem a munkavállalók nagy része már megtapasztalhatta a saját bőrén is a jelentését. Boldog vagyok, hogy e tekintetben már nem csak egy ábrándnak tűnik számomra a tökéletes munkahely megtalálása, hanem látom azt, hogy valóban megteremthető az. Tényleg rengeteg olyan vállalat van, ahol az, hogy a munkavállaló az első, nemcsak egy jól hangzó klisé vagy PR szöveg, hanem a maga valósága.

A tanulmányaim, a kutatásom és a személyes tapasztalataim alapján úgy gondolom, hogy a munkahelyi konfliktusoknak lehet építő szerepe a munkavállalók és a munkahelyek szemszögéből is. Nyilván az adott helyzetben az elszenvedő felek nem valószínű, hogy ezt így gondolják majd, azonban szerintem amikor valaki visszatekint egy kérdéses szituációra, szintén ezen az állásponton lesz majd. Néha ki kell lépni a saját komfortzónánkból és meg kell tapasztalni kisebb negatívumokat is ahhoz, hogy jobban tudja értékelni az ember a pozitív, problémamentes pillanatokat. Sokkal hatékonyabban tudják kezelni az esetlegesen kialakuló konfliktusokat azok, akik a saját bőrükön már tapasztaltak azt, vagy látták, hogy mások hogyan kezelik a hasonló helyzeteket. Az pozitívan értékelhető, hogy sok olyan kitöltője is volt a kérdőívemnek, aki beszámolt vagy a támogató vezetőjéről, vagy a munkahelye jó konfliktuskezelési stratégiájáról. Ezt az is jól tükrözi, hogy 100 főből 97-en elmondásuk szerint már találkoztak munkahelyi konfliktussal az eddigi karrierjük során, azonban ahogy az az előző bekezdésből is kiderül közülük 9-en mégsem váltottak még soha munkahelyet. Ez a bizonyíték arra, hogy sok olyan vezető és munkahely létezik, amely jól működő konfliktuskezelési

kompetenciákkal rendelkezik, és ezeket sikeresen is tudja használni a gyakorlatban. Véleményem szerint egy mediátor vagy egy coach komolyan befolyásolhatja az ügyfele életét, nagy segítségére lehet, nemcsak a karrierje, hanem akár a magánélete szempontjából is.

A dolgozat eredményeinek alapján úgy vélem, hogy bátran megállapíthatjuk azt, hogy nagy a különbség munkahely és munkahely, vezető és vezető, illetve munkavállaló és munkavállaló között, amennyiben a munkahelyi konfliktusokat vizsgáljuk. Amennyiben egy adott munkahelyi konfliktushelyzetet veszek figyelembe az teljesen eltérő végkimenetelű lehet attól függően, hogy az melyik munkahelyen, milyen vezető bevonásával mely munkavállalók között történt. Egységes megoldás nincsen, mindig figyelembe kell venni a konkrét környezetet és szereplőket. Felfedezhetünk közös mintákat és megpróbálhatunk sablonokat kidolgozni azok kezelésére, de fontosnak tartom kihangsúlyozni, hogy ezek nem mindig ugyan azt az eredményt hozzák majd. A kulcs minden esetben a hatékony és a helyzethez illő kommunikáció, ami figyelembe veszi az adott körülményeket és alkalmazkodik azokhoz a megoldás érdekében. Nem kell, hogy mindannyian remek kommunikációs szakemberek legyünk, éppen ezért fel kell ismernünk a saját korlátainkat és ha a helyzet azt kívánja, és adott a lehetőség, külső segítséget kell igénybe vennünk.

Úgy gondolom, hogy egy támogató munkahely mindig határozottan vonzóbb az álláskereső és összességében a munkavállalók számára is. Aki elmegy egy állásinterjúra, az általában már rögtön meg tudja azt ítélni, hogy milyen a légkör és a hangulat az adott munkahelyen, és ez könnyen lehet, hogy befolyásolja a döntését. Szerintem a jól működő toborzási folyamat lehetőséget biztosít a leendő munkavállalónak arra, hogy az esetleges pozitív döntése előtt találkozzon a majdani vezetőjével, ezzel úgymond „elhiteti” vele, hogy maga választhatta meg a vezetőjét. Biztosan van olyan jelölt, aki megismerve a leendő felettesét, inkább nemet mond a felkínált pozícióra, mert úgy látja, hogy nem tudna azonosulni a vezetői stílusával. Van, amikor az első percben érezheti az ember, hogy két személyiség egyáltalán nem passzol össze. Igenis számít az, hogy az ember ne muszájból járjon be dolgozni nap mint nap.

Irodalomjegyzék

Borgulya Ágnes – Somogyvári Márta: *Kommunikáció az üzleti világban*, Budapest, Akadémiai Kiadó, 2009.

Böhm Kornél: „*Sem megerősíteni, sem cáfolni...*”, Budapest, HVG Könyvek, 2018.

Brooks, D.: *A társas lény*, Budapest, Libri Kiadó, 2013.

Covey, S. R.: *A bizalom sebessége*, Budapest, HVG Könyvek, 2011.

Czakó Erzsébet – Poór József – Blahó András: *Nemzetközi menedzsment*, Budapest, Akadémiai Kiadó, 2021.

Csehné Papp Imola – Kraiciné Szokoly Mária (szerk.): *Felnőttkori tanulás: fókuszban a szakképzés és a munkaerőpiac*, Budapest, Akadémiai Kiadó, 2020.
(https://mersz.hu/dokumentum/m762ft__1/)

Csepelyi Magda: *Mobbing*, Budapest, General Press, 2000.

Dénes Gábor (szerk.): *Mestermenedzserek műhelytitkai*, Budapest, MENSZOV Kiadó, 2009.

Dobák Miklós – Antal Zsuzsanna: *Vezetés és szervezés*, Budapest, Aula Kiadó Kft., 2010.

Edding, C. – Schattenhofer, K.: *Bevezetés a teammunkába*, Budapest, In Dynamics Consulting Kft., 2017.

Harangi Andrea: *Munkaerő-gazdálkodás 2020*, Veszprém, PENTA UNIÓ Zrt., 2020.

Juhász Tímea: *Családbarát munkahelyek, családbarát szervezetek*, Pécs – Győr, Publikon Kiadó, 2014.

Karoliny Mártonné – Poór János: *Emberi erőforrásmenedzsment kézikönyv*, Budapest, Wolters Kluwer Kft., 2017.

Kellő Éva (szerk.): *Coaching alapok és irányzatok*, Budapest, Akadémiai Kiadó, 2019

Klein Balázs – Klein Sándor: *A szervezet lelke*, Budapest, Edge 2000 Kft., 2020.

Klein Sándor: *Munkapszichológia (a 21. században)*, Budapest, Edge 2000 Kft., 2018.

Klein Sándor: *Vezetés- és szervezetszichológia*, Budapest, Edge 2000 Kft., 2016.

Kutasi Gábor – Nagy Sándor Gyula: *Gazdaságdiplomácia – Elmélet és gyakorlat felkészülő diplomátáknak*, Budapest, Ludovika Egyetem Kiadó, 2020.

- Little, B. R.: *Én, jómagam és a többiek*, Budapest, HVG Kiadó Zrt., 2017.
- Lovas Zsuzsa – Herczog Mária: *A mediáció, avagy a fájdalommentes konfliktuskezelés*, Budapest, Wolters Kluwer Kft., 2019.
- Minter, H.: Inspiráló TED-előadások: *Vezetés*, Budapest, HVG Könyvek, 2013.
- Navarro, J.: *Beszédes testek*, Budapest, Libri Kiadó, 2013.
- Perls, F.: *A Gestalt-terápia alapvetése – Terápia testközelből*, Budapest, Ursus Libris, 2004.
- Sebők Marianna (szerk.): *A munka világa a 21. század elején*, Budapest, Saxum Kiadó, 2018.
- Szlávik János (szerk.): *Vállalatok felelősségvállalása*, Budapest, CompLex Kiadó Kft., 2009.
- Tari Annamária: *Y generáció*, Budapest, Jaffa Kiadó, 2010.
- Tari Annamária: *Z generáció*, Budapest, Tercium Kiadó, 2011.
- Dr. Törőcsik Mária (szerk.): *A Z generáció magatartása és kommunikációja*, Pécs, Pécsi Tudományegyetem, 2015.
- Zimbardo, P. – Johnson, R. –McMain, V.: *Pszichológia mindenkinek 3.*, Budapest, Open Books, 2022.
- Zuschlag, B. – Thielke, W.: *Mindennapjaink konfliktushelyzetei*, Budapest, Medicina Könyvkiadó Zrt., 2009.

Ábrajegyzék

1. ábra: Konfliktus kártyák a Conflict night-on
2. ábra: A konfliktusok 6 fázisa (a felek viselkedése alapján), forrás: saját szerkesztés Klein, 2016, 18-5. ábra alapján
3. ábra: Alkalmazottak száma szektoronként 2024. II. negyedévében, forrás: KSH, <https://www.ksh.hu/s/kiadvanyok/munkaeropiaci-folyamatok/foglalkoztatottsag>, letöltés dátuma: 2024.11.03
4. ábra: A kitöltők generációs megoszlásának ábrázolása oszlopdiagrammal, forrás: saját szerkesztés kutatás alapján
5. ábra: Munkahelyek száma kördiagram, forrás: saját szerkesztés kutatás alapján
6. ábra: Szakmai tapasztalat kördiagram, forrás: saját szerkesztés kutatás alapján
7. ábra: Lehetséges konfliktusforrások ábrázolása sávdigrammal, forrás: saját szerkesztés kutatás alapján
8. ábra: Konfliktuskezelési tréningeken való részvétel ábrázolása kördiagrammal, forrás: saját szerkesztés kutatás alapján
9. ábra: Munkáltatók által biztosított lehetőség tréningeken való részvételre, forrás: saját szerkesztés kutatás alapján

Internetes források

<https://letsconnect.hu/esemenyek/conflict-night/> letöltés dátuma: 2024.10.15.

<https://www.ksh.hu/s/kiadvanyok/munkaeropiaci-folyamatok/foglalkoztatottsag> letöltés dátuma: 2024.10.29.

<https://www.udemy.com/> letöltés dátuma: 2024.11.03.

Mellékletek

1. számú melléklet: Munkahelyi konfliktusok a versenyszférában kérdőív kérdései

Melyik generációba tartozol?

Nemed

Lakhelyed

Mi a legmagasabb iskolai végzettséged?

Mennyi szakmai tapasztalatod van?

Hány munkahelyed volt már?

Milyen beosztásban dolgozol jelenleg?

Találkoztál már konfliktushelyzetekkel a munkahelyeden?

Váltottál már munkahelyet egy konfliktushelyzet miatt?

Amennyiben igen a válasz az előző kérdésre kérlek fogalmazd meg röviden a szituációt! (Pl. a konfliktus jellege, fennállásának időtartama)

Tapasztalataid/véleményed alapján melyek a leggyakoribb konfliktusforrások?

Van más konfliktusforrás, amit tapasztaltál?

Szerinted hogy lehet leghatékonyabban megoldani egy munkahelyi konfliktust?

Konfliktus esetén mit vársz el a vezetődtől?

Amennyiben éltél már át konfliktust mit tapasztaltál a vezetődtől?

Vettél már részt bármilyen tréningen a konfliktuskezeléssel kapcsolatban?

Milyen gyakran ad lehetőséget a munkahelyed tréningeken/képzéseken való részvételre a témában?