

OTDK-DOLGOZAT

MELLÉKLETEK

KOMÁROM, 2023

**PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM
KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR**



**PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM
UNIVERSITY OF PÉCS**

GENERÁCIÓS KONFLIKTUS?

**KRITIKAI SZEMLELETE A GENERÁCIÓK KÖZÖTTI
FESZÜLTSG KIALAKULÁSÁNAK**

GENERATIONAL CONFLICT?

**A CRITICAL PERSPECTIVE ON THE DEVELOPMENT OF
INTERGENERATIONAL TENSIONS**

Sörös Kármén Patrícia

Konzulens: Dr. Balogh Gábor

Kézirat lezárásának dátuma: 2021. november 20.

Mellékletek jegyzéke

1. melléklet: Kutatási kérdőív.....	4
2. melléklet: Makróhoz tartozó programkód és függvény.....	15
3. melléklet: Interjú kérdések	16
4. melléklet: Interjú jegyzőkönyv-01	18
5. melléklet: Interjú jegyzőkönyv-02	26
6. melléklet: Interjú jegyzőkönyv-03	32
7. melléklet: Thomas-Kilmann teszt kérdései és javítókulcsa.....	36
8. melléklet A Thomas-Kilmann teszt kérdéseire adott válaszok színekkel	37
9. melléklet: Összevonási táblázat.....	38
10. melléklet: Klaszterelemzés	41
11. melléklet: A generációs besorolás és a konfliktushelyzetekben tanúsított viselkedés közötti kapcsolat elemzése.....	42
12. melléklet: SPSS ábrák- Dendrogramm	44

MELLÉKLET

1. melléklet: Kutatási kérdőív

Munkahelyi konfliktus kérdőív

3/1. szakasz

1. Elfogadja az adatkezelési feltételeket?

- Igen
- Nem

2. Melyik évben született?

3. Mi az Ön neme?

- Férfi
- Nő
- Nem szeretnék válaszolni a kérdésre

4. Milyen településtípusban lakik?

- Község
- Falu
- Város
- Megyeszékhely
- Főváros

5. Ön szerint melyik generációhoz tartozik?

- Baby Boomer: Elkötelezettek és hűségesek a munkahelyük iránt, nagy áldozatokat képesek hozni a munkahelyük vagy saját karrierjük érdekében. Szeretnek csapatban dolgozni, kerülik a konfliktusokat. Szerintük fontos a vállalati hierarchia és annak megmászása a kívánt pozícióhoz. Célorientáltak, a rang, a fizetés és a presztízs az, ami motiválja őket. A változásokhoz lassabban alkalmazkodnak.

- X-generáció: Fontos számukra a munka-magánélet egyensúlya. Könnyen váltanak, kevésbé elkötelezettek a munkahelyük iránt. Hajtja őket a versenyszellem. Kevésbé van kapcsolata a kollégáival. Szeretnek naprakészek lenni. Fontos számára az állandó visszacsatolás. Ők amolyan digitális bevándorlók, hiszen felnőttként kellett elsajátítaniuk az internethasználatát, mivel munkahelyükön ez a tudás elvárt is lehet. Emiatt gyakran konfliktusuk is lehet másokkal.
- Y-generáció: Optimista életszemléletűek. Munkájukban leginkább a pénz és a karrier motiválja őket. A tudást és a teljesítményt tartják fontosnak az előrelépésben és jutalmazásban. Nem túl hűségesek a munkahelyükhöz, könnyen váltanak. Igényli a dicséretet és a figyelmet munkája során. Szeret csapatban dolgozni.
- Z-generáció: Magas technikai tudás. A hatalom kultúrával nem tudnak azonosulni, nem motiválják őket a hagyományos motivációs eszközök. Számukra fontos az önmegvalósítás, a szabadság. Gyorsan akarnak a ranglétrán feltörni, mivel alapvetően gyorsan tanulnak és végzik el a munkájukat. Szükségük van a gyakori visszajelzésekre munkájukkal kapcsolatban. Elvárt számukra a rugalmas munka, a gyors információ áramlás. Szeretnek csapatban dolgozni, de szeretik is megválogatni, hogy kikkel dolgoznak együtt. Fontos számukra a jó csapat és a jó kapcsolatok a tagokkal. Jól kezelik az elektronikai eszközöket és lépést tudnak tartani a felgyorsult világgal.

6. Milyen nagyságú szervezetnél dolgozik?

- Mikro-vállalkozás (1-9 fő)
- Kisvállalkozás (10-49 fő)
- Közepes vállalkozás (50-249 fő)
- Nagyvállalkozás (250 fő föl)

7. Szervezete melyik szektorba tartozik?

- Közsféra
- Magánszektor
- Non-profit
- Vegyes (köz-és magánszektor)

8. Amennyiben a közszférába tartozik a szervezete, akkor....

- helyi.
- regionális.
- országos.

9. Szervezete egy család tulajdonában van?

- Igen
- Nem

10. Mi a legmagasabb végzettsége?

- Általános iskolai
- Szakiskola
- Szakközépiskola / Szakgimnázium
- Technikum
- Érettségi
- OKJ
- Felsőoktatási szakképzettség
- Diploma
- Mester diploma
- Doktori / PhD
- Egyéb...

11. Hol helyezkedik el a szervezeti struktúrában?

- Munkavállaló
- Operatív irányítás
- Középvezető
- Felsővezető
- Tulajdonos

12. Munkája során milyen tevékenységet végez? (Például: oktatás, könyvelés, fuvarozás...stb.)

13. Melyik szervezetnek dolgozik?

3/2. szakasz

Mondatpárok

Az alábbi blokkokban található mondatpárok közül kérem válassza ki azt, amely leginkább jellemző az Ön viselkedésére, ha pedig egyik válasz sem jellemző, akkor azt válassza, amelyiket leginkább el tudja fogadni.

A következőkben 30 ilyen mondatpárt fog találni.

Ennek a résznek a kitöltése nagyjából 5-10 percet vesz maximálisan igénybe.

1.

- Vannak helyzetek, amikor hagyom, hogy másoké legyen a problémamegoldás felelőssége.
- A vitás kérdések helyett azokat a pontokat hangsúlyozom, amelyekben mindketten egyetértünk.

2.

- Kompromisszumos megoldást próbálok találni.
- Igyekszem mindazzal foglalkozni, ami mindkettőnknek fontos.

3.

- Általában határozott vagyok céljaim követésében.
- Igyekszem a másik érzéseit kímélni és megőrizni a kapcsolatot.

4.

- Kompromisszumos megoldást próbálok találni.
- Néha lemondok saját kívánságaimról, engedve mások kívánságainak.

5.

- Állandóan keresem a másik segítségét a megoldás kialakításában.
- Igyekszem mindent megtenni az értelmetlen feszültségek elkerülése érdekében.

6.

- Igyekszem elkerülni, hogy kellemetlenséget csináljak magamnak.
- Igyekszem nyerő helyzetbe kerülni.

7.

- Megpróbálom későbbre halasztani az ügyet, hogy legyen időm átgondolni.
- Kölcsönösségi alapon engedek bizonyos pontoknál.

8.

- Általában határozott vagyok céljaim követésében.
- Azon vagyok, hogy a dolog minden vonatkozása és minden vitás kérdés kifejtésre kerüljön.

9.

- Úgy érzem, nem érdemes mindig a nézeteltérések miatt idegeskedni.
- Nem sajnálom az erőfeszítést, hogy az én elképzelésem valósuljon meg.

10.

- Általában határozott vagyok céljaim követésében.
- Kompromisszumos megoldást próbálok találni.

11.

- Azon vagyok, hogy a dolog minden vonatkozása és minden vitás kérdés nyíltan kifejezésre kerüljön.
- Igyekszem a másik érzéseit kímélni.

12.

- Néha elkerülöm az állásfoglalást, amikor az vitát eredményezne.
- Nem bánom, ha megtart valamit az álláspontjából, ha ő is hagyja, hogy megtartsak valamit a magaméiból.

13.

- Közös alapot javasolok.
- Azon vagyok, hogy elfogadtassam az érveimet.

14.

- Elmondom gondolataimat és érdeklődéssel hallgatom az övéit.
- Racionális érvekkel indoklom pozícióim logikáját.

15.

- Igyekszem a másik érzéseit kímélni és megóvni a kapcsolatunkat.
- Igyekszem mindent megtenni az értelmetlen feszültségek elkerülése érdekében.

16.

- Igyekszem nem megsérteni a másik érzéseit.
- Igyekszem meggyőzni a másikat arról, hogy álláspontom helytálló.

17.

- Általában határozott vagyok céljaim követésében.
- Igyekszem megtenni, ami az értelmetlen feszültségek elkerülése érdekében szükséges.

18.

- Ha ez a másikat boldoggá teszi, nincs ellenemre, hogy ráhagyjam elképzeléseit.
- Nem bánom, ha megtart valamit az álláspontjaiból, ha ő is hagyja, hogy megtartsak valamit a magaméiból.

19.

- Azon vagyok, hogy a dolog minden vonatkozása és minden vitás kérdés nyíltan kifejtésre kerüljön.
- Megpróbálom későbbre halasztani a döntést.

20.

- Törekszem a nézeteltérések haladéktalan megbeszélésére.
- Próbálom megtalálni a nyereség és veszteség mindkettőnkre nézve méltányos kombinációját.

21.

- Úgy tárgyalok, hogy igyekszem tekintetbe venni a másik kívánságait.
- Mindig kész vagyok a probléma közvetlen megvitatására.

22.

- Megpróbálok átmeneti álláspontokat találni.
- Érvényesítem a kívánságaimat.

23.

- Gyakran igyekszem gondoskodni arról, hogy a megoldás mindkettőnket elégedettséggel töltsön el.
- Vannak helyzetek, amikor hagyom, hogy másoké legyen a problémamegoldás felelőssége.

24.

- Ha úgy tűnik a másiktól, hogy álláspontja nagyon fontos a számára, megpróbálok igazodni a szándékaihoz.
- Igyekszem rávenni, hogy érje be egy kompromisszummal.

25.

- Igyekszem megvilágítani a másik számára álláspontom logikáját és előnyeit.
- Úgy tárgyalok, hogy igyekszem tekintetbe venni a másik nézőpontját.

26.

- Közös alapot javaslok.
- Szinte mindig törődök azzal, hogy a megoldás mindkettőnk számára kielégítő legyen.

27.

- Néha elkerülöm az állásfoglalást, olyan esetekben, amikor az vitát eredményezne.
- Ha az a másikat boldoggá teszi, nincs ellenemre, hogy ráhagyjam elképzeléseit.

28.

- Általában határozott vagyok céljaim követésében.
- Keresem a másik segítségét a megoldás kialakításában.

29.

- Közös alapot javaslok.
- Úgy érzem, nem érdemes mindig a nézeteltérések miatt idegeskedni.

30.

- Igyekszem nem megsérteni a másik érzéseit.
- Mindig megosztom a problémát a másikkal a megoldás érdekében.

3/3. szakasz

Kiegészítőkérdések

Kérem, jelölje azt, amellyel a leginkább igazak Önre!

Jelmagyarázat:

1: Egyáltalán nem értek egyet

2: Nem értek egyet

3: Egyetértek

4: Teljesen egyetértek

1. Általában elégedett vagyok a munkafeltételeimmel.

(1-4)

2. Feladataim jellemzően túlterhelnek.

(1-4)

3. Összességében nem kapok elég feladatot. (Nem terhelnek le eléggé)

(1-4)

4. lépést tudok tartani a munkahelyemen történt digitalizációval.

(1-4)

5. Jellemzően lépést tudok tartani a munkakörnyezetem változásával.

(1-4)

6. Általában munkahelyemen zavartalan a munkavégzésem.

(1-4)

7. Munkavégzésemben folyamatosan megzavarnak.

(1-4)

8. A fizetésemmel összességében elégedett vagyok.

(1-4)

9. A szervezeti változásokkal összességében azonosulni tudok.

(1-4)

10. A munkatársaimmal összességében jó munkahelyi kapcsolatot ápolok.

(1-4)

11. A munkatársaimmal jellemzően összetartó csapatot alkotunk.

(1-4)

12. Összességében a szervezetben betöltött szerepem világos.

(1-4)

13. Munkám során jellemzően felelősséget vállalok másokért.

(1-4)

14. Munkám során jellemzően felelősséget vállalok mások munkájáért.

(1-4)

15. Általában lehetőségem van fejlődni a munkám során.

(1-4)

16. Rendszerint lehetőségem van feljebb lépni a karrierlépcsőn.

(1-4)

17. A szervezeti légkör számomra...

- kiváló.
- jól érzem magam benne.
- megfelelő.
- nem érzem magam jól benne.

18. A feletteseim vezetési stílusa rám...

- pozitív hatással van
- nincs különösebben hatással rám.
- negatív hatással van rám.

19. A munkahelyi csoportomban ...

- ritkák a konfliktusok.
- gyakori a konfliktusok.

20. Feletteseimmel a konfliktusok...

- gyakoriak.

- ritkák.
- nincsenek feletteseim.

21. Beosztottaimmal a konfliktusok...

- gyakoriak.
- ritkák.
- nincsenek beosztottaim.

2. melléklet: Makróhoz tartozó programkód és függvény

A makró programkódja, amellyel megszámláltattam a színeket:

```
Function CountCcolor (range_data As range, criteria As range) As Long  
  
Dim datax As range  
  
Dim xcolor As Long  
  
xcolor = criteria.Interior.ColorIndex  
  
For Each datax In range_data  
  
If datax.Interior.ColorIndex = xcolor Then  
  
CountCcolor = CountCcolor + 1  
  
End If  
  
Next datax  
  
End Function
```

A hozzá tartozó Excel függvény: =CountCcolor(range_data,criteria)

3. melléklet: Interjú kérdések

Demográfiai adatok

Nem:

Életkor:

Pozíció:

1. Ön szerint mit jelent az, hogy generáció?
 2. Mit gondol, arról hogy azok a konfliktusok/konfliktushelyzetek az életszakaszi problémái miatt alakultak ki (életszakaszonként más-más eltérő frusztráció alakul ki) az élete során vagy amiatt mert generációs szakadékok voltak Ön és a másik fél/felek között?
 3. Ön szerint mi az amely meghatározza azt, hogy ki melyik generációba tartozik?
 4. Milyen sztereotip karakterekkel találkozott a munkahelyén? (pl.: baby bommerek, akik nem akarnak haladni a korral, félnek a változástól; az X, aki mindig elégedetlen és akadékoskodó; az önző és antiszociális Y generáció; a Z, aki csak online létezik...stb.)
 5. Milyen konfliktus helyzetekkel találkozott már a munkahelyén?
 6. Ön szerint ezeknek a konfliktusoknak mi lehetett a kiváltó oka?
 7. Került korábban olyan szituációba, hogy amiatt alakult ki konfliktus, mert nem sikerült a kommunikáció egy másik generációba tartozó fél között?
 8. Ön szerint mi inkább az alapja a konfliktusoknak az Ön által észlelt konfliktusok többségének:
 - az életkorból adódó életszakaszi problémák és az erre jellemző viselkedés,
 - a generációkra jellemző viselkedés,
 - azok a hozott értékek, személyiségjegyek, amelyeket a másik fél képvisel?
 9. Érez frusztrációt a munkahelyén?
- Ha igen, akkor Ön szerint milyen tényezők okozhatják a frusztrációját?

(Például: kollégákkal való kapcsolata, munkahelyi légkör, kollégák viselkedése, kollégák személyisége, félelem a feletteseivel szemben, bizalomhiány a szervezetben, bizonytalanság, nem szereti a munkáját, a munkája más értékeket képvisel mint Ön, nem szereti a munkájával kapcsolatos feladatai, nem szereti a munkájával történő változásokat,...stb)

10. Ön miként szokta feloldani a konfliktusos helyzeteket?

11. Mi az a módszer, viselkedésforma amit ezekben az esetekben követ?

12. A tudástranszfer során ütközött-e generációs akadályokba? Ha igen, akkor Ön szerint milyen tényezők lehettek a kiváltóokai a konfliktusnak?

13. Ha vezetőként kellene megoldania egy komoly konfliktust, akkor milyen eszközöket használna?

14. Ön szerint vannak-e “otthonról hozott” konfliktus kezelési módszerei? Ha igen, mik azok?

4. melléklet: Interjú jegyzőkönyv-01

Interjúalany 1

Alany neve: Judit

Kora: 47

HR- menedzser egy termelő vállalatnál.

-Mit jelent az Ön számára, hogy generáció?

-Alapvetően a generáció az egy bizonyos időszakban született embercsoport, akik ott abban az időszakban meghatározó történelmi, gazdasági, társadalmi berendeződés szerint szocializálódtak.

-Mit gondol arról, hogy az eddigi élete során felbukkant konfliktusok/ konfliktushelyzetek az életszakaszi problémái miatt alakultak ki, azaz az életszakaszonként más-más, eltérő frusztrációk miatt alakult ki, vagy amiatt mert generációs szakadékok voltak Ön és a másik fél/felek között?

-Hát nem tudom, hogy munkahelyi konfliktusokra gondolunk-e.

-Igen.

-Előfordulhatnak olyan konfliktusok egy munkahelyen, amelyek a generációs különbségek miatt fordulnak elő. Ilyen tapasztalatom volt, igen.

-Ön szerint mi az, amely meghatározza azt, hogy ki melyik generációba tartozik?

-Alapvetően én ezt gondolom, amit elmondtam, hogy egy adott időszakban született embercsoport és abban az időszakban nyilván aktuális gazdasági, társadalmi, vagy politikai rendszer szerint szocializálódott emberek, vagy irányadó értékrend szerint szocializáltak

-Ön szerint ezek a szocializálódó csoportok közötti átjárhatóság mennyire lelhető fel napjainkban- tehát hogyha mondjuk X generációként születik, de mondjuk Y-nak érzi magát?

-Természetesen lehetnek ilyen eltérések, ugye egy adott munkahelyen is. Munkahelytől függően is lehet heterogénabb vagy homogénebb a munkavállalói kör. Tehát ettől függően, hogyha mondjuk egy heterogénabb munkavállalói körrel beszélünk akkor mindenképpen lehetnek ilyen eltérések, hogy akár ugyanazon generációban születettek, vagy generációhoz tartozó emberek is más kulturális háttérrel rendelkeznek és ez miatt nem azonosan viselkednek vagy nem azonos az értékrendjük, vagy a szocializáltságuk.

-Milyen sztereotip karakterekkel találkozott a munkahelyén? Például a baby bommere, akik nem akarnak haladni a korrallal, félnek a változástól; az X-ek, akik mindig elégedetlen és akadékoskodóak; az önző és antiszociális Y generációval, vagy a Z, aki online létezik csak nagyjából. Stb.

-Ezek a jelzők igen, nagy általánosságban irányadóak lehetnek, mert ugye azért ezeknek a generációs jellegzetességeknek a leírása az ennél jóval komplexebb, de igen fellelhetőek általánosságban véve mondom, ezek a tulajdonságok. Azt tudom mondani, hogy manapság azért még szinte ezek közül a generációk közülük mindegyikkel vagy nagyrésztével lehet találkozni a munkahelyen, illetve ilyen munkahelyek különböző módon próbálják kezelni ezeket a generációs eltéréseket az adott szervezeten belül. Nekem ez a tapasztalatom.

-Milyen kezelési módszerekkel találkozott már?

-Ugye egyrészt multinacionális cégeknél manapság nagyon meghatározó irányelv a diversity, ugye azt már a cégek felismerték, hogy a heterogén divers munkahelyi csoportok sok szempontból hatékonyabbak, tehát akár 30%-kal is hatékonyabban tud működni egy divers munkacsoport egy homogénál. Tehát ezeket az előnyöket a cégek igyekeznek manapság kihasználni és ennek egyik aspektusa nyilván a korbéli diverzitás ezzel mindenképpen foglalkoznak már. Nyilván sok helyen működik már ez a szenior- junior együttműködésnek a különböző fajtái, akár ilyen mentor formába, akár buddy rendszerekben, ahol pontosan ezt próbálják kihasználni, hogy az idősebb és fiatalabb generáció egymást, hogy tudja egymást jól kikompenzálni és hogy tudnak kooperálni, úgyhogy szerintem ezek a legjellemzőbbek, amit a cégek alkalmaznak ezekre az eltérésekre.

-Milyen konfliktus helyzetekkel találkozott már a munkahelyén? Tudna néhány példát mondani?

-Jellemző például, úgy, amik itt fel is vannak sorolva a főtulajdonságok között a generációknál. Ugye az idősebb-fiatalabb kollégák közti konfliktusok, akár a munkakultúra

kapcsán. Tehát hogy a fiatalok, hogy viszonyulnak egy munkahelyhez mennyire fontos náluk a work-life balance, ami ugye egy idősebb generációnál egészen másként néz ki. Ilyen konfliktusokkal nyilván sokszor találkozik az ember, amikor az idősebb kolléga szóváteszi, hogy mondjuk a fiatalabb nem azzal a szorgalommal, vagy nem azzal az elkötelezettséggel végzi amunkáját, egyszer mert az értékrendszeréből fakadóan másként áll már a munka világához, vica versa, nyilván a fiatalok gyakran kritizálják a z idősebb kollégák rugalmatlanságát. Akár említettük a Z generációnál az online létezést, tehát úgy az idősebb munkavállalók tájékozatlanságát, az informatikai eszközök világában, ugyanígy a kommunikációs stílus. A fiatalabb és az idősebb generációknak eltér a kommunikációs stílusa és ebből is fakadhatnak konfliktusok. Mondjuk egy idősebb kollega tiszteletteljesebb kommunikációt vár el vagy sokkal inkább preferálja a verbális kommunikációt, mint a fiatalabb kollégák, sokkal közvetlenebb kommunikációt preferálnak és manapság inkább az írott kommunikáció, gyors és rugalmas eszközt használja. Talán ezek a legjellemzőbb konfliktusok, amivel találkoztam.

-Ön szerint ezeket a konfliktusokat mi válthatta ki, mi lehetett az okuk?

-Ezek a generációs különbségek, hogy egyszerűen az adott embercsoport vagy munkavállalói csoport más korban szocializálódott, annak a kornak a technikai, vagy technológiai fejlettsége vagy kulturális környezete határozza meg a viselkedését vagy az ismereteit. Nyilván ez teljesen más volt az 1980-as években, mint a 200-es években. Ezek nyilván eltérő hátteret adnak ezek annak a munkavállalónak, ami akár konfliktusban is jelentkezhet egy munkahelyen.

-Került korábban olyan szituációba, hogy amiatt alakult ki konfliktus, mert nem sikerült a kommunikáció egy másik generációba tartozó fél között?

- Persze. Rendszeresen HR vezetőként rendszeresen találkoztam ilyen kommunikációval, ugye a vállalatnál a HR-nek kulcsszerepe van, hogy ezeket az együttműködésből, vagy eltérő generációs viselkedésből fakadó konfliktusokat moderálja, vagy kiküszöbölje, megszüntesse, feloldja, ha éppen előáll egy ilyen helyzet. Úgyhogy több alkalommal volt szerencsém ilyen moderációban részt venni.

Ön szerint mi inkább az alapja a konfliktusoknak az Ön által észlelt konfliktusok többségének:

- az életkorból adódó életszakaszi problémák és az erre jellemző viselkedés,

- **a generációkra jellemző viselkedés,**
- **azok a hozott értékek, személyiségjegyek, amelyeket a másik fél képvisel?**

-Itt alapvetően a generációs problémákról beszélünk, az, hogy valakinek mások a személyiségi jegyei és ebből fakadóan van egy konfliktus az egy másik kérdéskörhöz tartozik inkább, az adott generációt ugye meghatározzák bizonyos viselkedésjegyek, természetesen és ahogy említettem ezek azok, amik a konfliktusokat szülhetik. Szerintem ez a generációkra visszavezethető alapvetően. Természetesen nagyon sokszor van abból munkahelyi konfliktus, mert olyan a személyisége, vagy kultúrája, csak ez egy más háttérű konfliktus, mint amikor a generációs háttérű konfliktusokról beszélünk.

-Legfőképp ezzel a kérdéssel szerettem volna rámutatni, hogy nem feltétlen csak a generációk közötti feszültség okozhat konfliktust, ugyanis arra a kérdéskörre szeretnék majd a későbbiekben rámutatni, hogy vajon ez a generációs besorolás mennyire fedi le a konkrét emberi ismertető jegyeket. Tehát ez egy nagy általánosítás, amely nagy számú embert lefed, vagy ezeken belül vannak csoportok, vagy más csoportok/szcénák lehetnek, amelyekben más besorolás típus alapján, például a konfliktuskezelés alapján lehetne besorolni az embereket, amelyek talán jobban lefednék, mintsem maga a generációs besorolás. Mit gondol erről?

-Mindazonáltal, hogy maga a generációs elmélet nagy általánosságban jól megfogja az adott szakaszban születettek vagy felnőtt embereknek a bizonyos jellemzőit. Természetesen azért van megosztottság ezeken a kategóriákon belül. Ha például csak arra gondolok, hogy egy időszakban a világnak a technikai fejlettsége hol tartott, akkor hiába mondom azt, hogy egy bizonyos generációhoz tartozik ez az embercsoport. Ha ő ugyanebben az évben Amerikában született, vagy Európában született, vagy egy harmadik világbeli országban született, akkor teljesen más fejlettségről (mondjuk informatikai fejlettségről) beszélhetünk ezeken a földrajzi lokációkon, mert a generációs elméleten belül, azért ezeket a dolgokat is figyelembe kell venni, hogy itt lehetnek eltérések ez miatt. De akár mondhatjuk földrajzi eltérések tekintetében egy vidék-város viszonylatát is. Lehet, hogy ugyanazon generációhoz tartozik egy embercsoporton belül két kolléga vagy két személy, felnőhetett egy tanyán, ahol internetet sem látott, meg élhet egy nagyvárosban, ahol az internet birtokában teljesen más háttérrel vagy szocializáltsággal rendelkezik az az adott személy. Nyilván a generációs

elméleten túl ezeket az aspektusokat is figyelembe kell venni, vagy ezeknél a pontoknál is meg kell fogni ezt a kérdést.

- Érez frusztrációt a munkahelyén?

-Igen, úgy gondolom, hogy a legtöbb munkahelyen vannak különböző okokból ilyen frusztrációk vagy konfliktusok.

- Ön szerint milyen tényezők okozhatják ezeket a frusztrációkat? (Például: kollégákkal való kapcsolata, munkahelyi légkör, kollégák viselkedése, kollégák személyisége, félelem a feletteseivel szemben, bizalomhiány a szervezetben, bizonytalanság, nem szereti a munkáját, a munkája más értékeket képvisel, mint Ön, nem szereti a munkájával kapcsolatos feladatai, nem szereti a munkájával történő változásokat, stb.)

-Mivel én egy termelőüzemben dolgozom, itt alapvető különbség van a fizikai, vagy a kézgalléros dolgozók kultúrája, szocializáltsága és szellemi állomány/irodai dolgozók között. Ebből ilyen cégeknél jellemzően sokszor alakul ki frusztráció. Ez lehet az, hogy tényleg eltérő háttérű kollégákról van szó, teljesen más munkakört végeznek, más kultúrkörből érkeznek. Jellemzően a fizikai dolgozók alacsonyabb jövedelműek, alacsonyabb iskolázottságúak. Tehát ez miatt egy egyszerűbb szociális háttérből érkező munkatársak, akik ez miatt más-más a viselkedésük, a kultúrájuk, a kommunikációjuk, a megértésük bizonyos dolgokkal kapcsolatban. Amikor ennek a két munkavállalói csoportnak kell együttműködni, mert nyilván ez minden nap előfordul és szükséges, akkor alakulhat ki frusztráció vagy konfliktus, mert ugye a szellemi állományban dolgozó kollégák pedig magasan iskolázottak, komplexebben gondolkodnak, más kulturális háttérből érkeznek. Ezekből az eltérésekből nap mint nap vannak konfliktusok. De lehet ez a konfliktus egy információ hiány is, mert ennek a munkavállalói csoportnak nincs elég információja arról, hogy a másik munkavállalói csoport milyen problémákkal küszködik, vagy milyen munkát végez. Nálunk ez is egy tipikus konfliktus forrás.

- Ön miként szokta feloldani a konfliktusos helyzeteket?

-Vannak erre módszerek, kifejezetten az ilyen cégeknél, ahol ez a két populáció jellemző. Például van ez a „walk in my shoes”, ahol vica-versa a két munkahelyi állományból valamilyen céges program keretében a másik kollégának a szerepkörét átvéve, vagy a napi munkáját aktívan kísérve tudja meg tapasztalni az ő napi problémáit, nehézségeit, munkáját, munkájának részletét, tartalmát. Ez ugye nagyon sokszor segít közelebb vinni egymáshoz a

két munkavállalói csoportot. Vannak céges rendezvényeink, amik szintén célzottan ezeket a konfliktusokat célozza feloldani. Vannak tréningjeink, amik kifejezetten szintén vagy a konfliktus feloldásra vagy a kommunikációra fókuszálnak. Vagy egyszerűen oktatják a munkavállalói csoportoknak a többi folyamatot, a vállalat többi területéről, azért, hogy egy jobb megértésük legyen a kollégák munkájával kapcsolatban.

- Mi az a módszer, viselkedésforma, amit ezekben az esetekben/helyzetekben Ön követ?

-Nekem az a tapasztalatom, hogy a konfliktusoknak a nagyon nagy része kommunikációs félreértésekből fakad. Tehát nekem meggyőződésem az, hogyha ilyen konfliktushelyzet előfordul, akkor mindig érdemes a két felet, csoportot egy asztalhoz leültetni és kitisztázni, hogy ki és mit ért aza adott szituációból, vagy pontosan tényalapúan kinek mi az adott kialakult helyzetben a vélt vagy valós problémája és mindig igyekszünk a megoldásra koncentrálni, fókuszálni. Ez nagyon fontos. Illetve ide tartozik azért a cégünk az etikai, viselkedési kódexe is, hiszen az elő írja, hogy milyen viselkedésformákat kell követnünk a munkavállalóknak, attól függetlenül, hogy az most egy előállt konfliktus helyzet vagy sem. Tehát ez nyilván azt a célt szolgálja, hogy akármennyire komoly konfliktus is előáll, azt mindenképpen kontrollált és kulturált körülmények között tudjuk kezelni vagy feloldani.

-A tudástranszfer során ütközött-e generációs akadályokba? Ha igen, akkor Ön szerint milyen tényezők lehettek a kiváltóokai a konfliktusnak? Példa az új kolléga betanítása.

- Az új kollégáknak a betanítása során kifejezetten jó tapasztalataim vannak a mentorprogrammal, tehát általában a fiatal kollégák nyitottak jellemzően az idősebb kollégák tudására vagy tapasztalat átadására. Nálunk például a vállalatnál nagyon jól működik ez, akár a mentorrendszert említhetnénk, de vannak szakmunkás tanulóink is, akiket szakmunkásképzés keretein belül oktatunk, ott is jól működnek ezek a fajta tudásátadások. Vagy vannak egyetemi hallgatóink, akik bizonyos kooperatív képzés, vagy duális képzés keretein belül vannak nálunk és itt is azt mondhatom, hogy jól működik ez a mentorrendszerünk. Nagyon ritkán tapasztalok őszintén szólva konfliktusokat, de az előfordulhat, ha esetleg a tanulóknál fordul elő, hogy a hozzáállása nem felel meg a cég elvárásainak ott azt azért helyben szoktuk kezelni. Mert bizonyos elvárásaink nekünk is vannak a tanulóinkkal szemben. Az új belépő kollégáknál, ott előfordulhat, hogy a munkaviszony kezdeténél nem rendelkezik minden információval a céges elvárások, vagy viselkedés kapcsán, vagy, egyszerűen helyismerete hiányzik ahhoz, hogy megfelelően

viselkedjen és abból akadnak konfliktusok. Ilyenkor mindig arra törekszünk, hogy az új kollégát minél jobban felkészítsük a szervezetben való működésre. Ez nem csak azt jelenti, hogy csak a szakmai tudást adjuk át neki, hanem vannak ugye vannak olyan mentorai is, akik kifejezetten abban segítik, hogy eligazodjon a céges kultúrában, vagy ismeretébe legyen a szervezetnek, vagy olyan funkcióknak, ami ugye szintén befolyásolhatják azt, hogy ne alakuljon ki konfliktus ő és a régi, jelenlévő kollégák között.

-Kicsit visszatérve erre a kérdésre, ezeket a tudásanyagokat az új belépők, vagy esetleg a magasabb szintre lépő kollégák írásos formában, dokumentumok formájában kapják meg, vagy amolyan betanítási folyamat van számukra, ahol eltanulják úgymond a tapasztalatokat az előző munkavállalóktól?

-Is-is. Tehát vannak kifejezetten oktatásra szánt anyagok, amik azt a célt szolgálják, hogy szakmailag is és szervezet ismerete is meg legyen a kollégának. Ezek egészen az írott oktatási anyagtól a prezentációkig, több formában vannak jelen, amik kifejezetten a betanulását és beillesztését szolgálja az új kollégának. Ez általában a betanulásnak általában az első szakaszára jellemző, hogy ez a kifejezett oktatási anyag és beillesztési program, vagy arra vonatkozó írott anyag átadásra kerül és ahogy halad előrefele a betanulásban a kolléga, úgy egyre inkább váltják ki ezeket az oktatási anyagok a maguk a napi munkadokumentációk, vagy folyamat leírások, vagy ismertanyagok, amik később „on the job” jelleggel használ, vagy amivel tanul be később a kolléga.

-Ha vezetőként kellene megoldania egy komoly konfliktust, akkor milyen eszközöket használna?

-HR vezetőként volt szerencsém sokféle konfliktus helyzetben részt venni és azt tudom mondani, hogy ez nagyon sokszor függ attól, hogy milyen konfliktusról beszélünk. Tehát lehet ez két kolléga között fennálló konfliktus, az említett generációs problémák miatt, de úgy azért a munkahelyen adódhat egy jogi konfliktus, ami munkajogviszonnyal, vagy fegyelemsértéssel kapcsolatos probléma, vagy akadhat, mint ahogy elő is fordul munkavállalóiérdeképviseléssel kapcsolatos konfliktus. Ahol a munkavállalóknak a helyzetével kapcsolatban folyik egyeztetés a vállalatvezetőssel. Tehát sokféle komoly konfliktus részese vagyok a munkám által, de ez ugye mindig konfliktusfüggő, hogy az ember milyen eszközöket használ az adott helyzet feloldására. Nyilván, ha egy jogi háttérű konfliktusról van szó, akkor ezeket az információkat felhasználva kell a konfliktust kezelni, vagy annak megfelelően kell kommunikálni akár írásban vagy akár szóba. Ha ez egy két

kolléga között kialakult konfliktus helyzet mondjuk egy kommunikációval, vagy munkahelyi környezetből kapcsolódóan, akkor ugye ott inkább a moderálás segít, tehát ott a két kollegát le kell ültetni egy asztalhoz és letisztázni, hogy mi lehetett a probléma és ténszerűen megoldani, ezeket a konfliktusokat. Ha akár mondjuk egy munkavállalóiérdeképviseléről beszélünk, ott akár ez lehet szerteágazó. Ott elképzelhető, hogy az ember egy küldő szakértőt von be egy konfliktushelyzetnek a kezelésére, moderálására. Ez mondjuk egy törvényileg meghatározott opció is bizonyos esetekben.

- Ön szerint vannak-e “otthonról hozott” konfliktus kezelési módszerei, amelyeket a munkahelyén is használ? Ha igen, mik azok? (Például: konfliktus kerülő, vagy konfliktus vállaló Ön szerint a személyisége, ha vannak ilyen “otthonról hozott” konfliktus kezelési módszerei, akkor melyek azok? Szeretne-e ezeken változtatni a jövőben?

-Úgy gondolom, hogy mindenki szocializálódik egy környezetben és kap mintát otthonról, valamilyen mintát a konfliktusok kezelésére és ezt hoz magával alapvetően. Én magam már nagyon régóta dolgozom a HR szakmában és a HR szakma eleve egy olyan szakma, ami hamar bevezet ezekben a konfliktus kezelési módszerek rejtelseibe, legalábbis szükségessé válik ezeket megtanulni és alkalmazni. Úgyhogy én szerintem én már elég sokat változtattam és elég sokat fejlődtem ezeknek a konfliktus kezelési módszerek használatával a munkám által, vagy a munkahelyi feladataim által. Az az érdekesség, amit tapasztaltam, hogy a férfi és a női konfliktuskezeléseknek nagyon markáns az eltérése. Míg a férfiak a konfliktust direktben kezelik, mert nyíltan és direktben oldják meg a konfliktusaikat. Ez például egy nő számára agresszívnek is tűnhet, de egyébként ez a férfi konfliktus kezelési módszer, hogy azt ők megbeszéljük, bizonyos esetekben ezt hangosabban beszéljük meg vagy akár fizikailag rendezik. Ugye ezeket ismerjük. Például a nőknél sokkal inkább jellemző a konfliktuskerülés vagy a konfliktusoknak a finomabb eszközökkel való oldása, vagy nem oldása. Ilyen tapasztalatom is volt sokszor munkahelyi környezetből, hogy érdekes, hogy egy konfliktust, hogy kezel két nő, vagy két férfi, vagy mi van akkor, ha egy nő és egy férfival van ez a konfliktus. Ezeket a szituációkat másként kell moderálni, mert a nemek közötti konfliktus kezelésben is nagy különbségek vannak.

-Nagyon szépen köszönöm a válaszokat!

5. melléklet: Interjú jegyzőkönyv-02

Interjúalany 2

Alany neve: Laura

Kora: 22

Beosztás: Informatikai segédszolgálató /Services Desk Specialist/

-Mennyi ideje dolgozik ebben a pozícióban?

-A jelenlegi pozíciómban 1,5 éve dolgozom, de összességében 2,5 éve dolgozom ilyen téren.

-Ön szerint mit jelent az, hogy generáció?

-Generáció alatt azokat az embereket értem, akik ugyanabban az időszakban születtek, körülbelül egy időségek és őket csoportosítjuk külön és nevezzük generációnak

-Mit gondol, arról hogy azok a konfliktusok/konfliktushelyzetek az életszakaszi problémái miatt alakultak ki (életszakaszonként más-más eltérő frusztráció alakul ki) az élete során vagy amiatt mert generációs szakadékok voltak Ön és a másik fél/felek között?

-Nem mondanám, hogy hibáztathatnám a generációs szakadékokat a különböző konfliktusokban, ha volt is valaha konfliktusom a kollégáimmal, vagy munkatársakkal, akkor az általában emberi különbségek miatt alakult ki, vagy személyiségek miatt. Nem mondanám azt, hogy más kora, vagy azén, vagy az ő kora befolyásolta az adott történéseket.

-Ön szerint mi az amely meghatározza azt, hogy ki melyik generációba tartozik?

-Azt mondanám, hogy én személy szerint nem kategorizálok senkit sehova. De szerintem az illető kora határozza meg.

-Milyen sztereotip karakterekkel találkozott a munkahelyén? (pl.: baby bommerek, akik nem akarnak haladni a korral, félnek a változástól; az X, aki mindig elégedetlen és akadékoskodó; az önző és antiszociális Y generáció; a Z, aki csak online létezik...stb.)

-Valószínűleg abból is kiindulva, hogy elég fiatalon kezdtem el dolgozni és jómagam is elég fiatal vagyok. Én azt észleltem, hogy főleg ezekkel a sztereotip baby boomer karakterekkel találkozok. Hangsúlyozom, hogy valószínűleg a munkámból adódóan, hiszen IT az egy olyan dolog és az én munkám is eléggé egy olyan dolog, ahol azok az emberek kerülnek velem kontaktusba, akik nem értenek hozzá. Kik nem értenek hozzá, akik nem születtek bele. Ergo nagyrészt a baby bommerek és nagyrészt a hozzájuk közeli korosztályok.

-Tudásátadás során mennyire működik nehezen a munkája során az útmutatás?

- Ez nagyon változó. Van akinek elmondom és érzem rajta, hogy érdekli és felfogja amit mondok neki és ezáltal önmaga is meg tud oldani egy problémát ami tényleg csak pár kattintás és nem kell hozzá hatalmas tudás. Ellenben vannak olyanok, akik nem tudják, rákérdeznek, elmondom neki, de érzi az ember egyszerűen, hogy vagy nem érdekli, vagy tényleg nem ért ennyire hozzá. Én azt érzem ezeken az embereken, hogy szimplán csak nem érdekli őket. Nem mondanám, hogy ez egy generációs szakadék, hogy mondjuk valaki nem ért ehhez.

-Milyen konfliktus helyzetekkel találkozott már a munkahelyén?

- Inkább türelmi problémákkal találkoztam. Az én munkám olyan, hogy felkeresnek és tegnapra kell valamit csinálni, ebből kifolyólag a másik fél ideges, siettet. Mivel külföldiekkel dolgozom, így sokszor érzek ellenszenvet magamfelé, függetlenül generációktól (fiatal-öreg) volt, hogy nem tetszett a másik félnek valami, akár az akcentusom, vagy ahogy formázom a szavakat. Nem tudom. Illetve van akit érezhetően frusztrál, hogy segítséget kell kérnie mástól.

-Abból kifolyólag, hogy más kultúrákkal dolgozik együtt esetleg lehetnek kulturális ellenszenvek vagy kulturális ellenszenvek miatt alakulnak ki ezek?

-Nem hiszem, hogy például mi munkahely kultúrában, főleg egy multinacionális cégnél annyira különbözőek lennének svájciaktól, németektől, osztrákoktól. Mint mondtam az a pár ember, aki olyan volt, több módon meg volt sértődve, hogy egyrészt segítséget kell kérnie, másrészt nagyon sürgős volt neki, bal lábbal kelt fel. Zavarja, hogy esetleg én ilyen vagyok (férfi-nő, fiatal-öreg vagyok). Kiváltó okot pontosan nem tudok mondani, csak spekulálni tudok erre.

-Ezzel meg is válaszolta a következő kérdésemet, mely szerint „Ön szerint ezeknek a konfliktusoknak mi lehetett a kiváltó oka?”, így ezt a kérdést át is ugranám.

-Került korábban olyan szituációba, hogy amiatt alakult ki konfliktus, mert nem sikerült a kommunikáció egy másik generációba tartozó fél között?

-Egy jut most így eszembe, ami nem történt túl rég, talán 1-2 hónapja. Az is egy olyan dolog inkább, hogy az úriember, akivel a végén eléggé összevesztünk a telefonban nem is akarta megérteni amit mondok. Szerintem amúgy nem volt hozzá meg az intelligenciája, vagy inkább nem akarta, hogy meglegyen az intelligenciája hozzá. Az ember elmondta neki szépen 4-szer, 5-ször, 6-szor és mondtam neki egy megoldást, amelyre ő azt felelte, hogy hát ő ezt nem, ő tudja, hogy ezt nem így kell. Azt feleltem neki, hogy ha tudja, akkor miért beszélgetünk. Szintén kétélű volt az úriember, szerintem csak zavarta, hogy külföldi vagyok, minek kell pazarolnia az idejét, stb.

-Ön szerint mi inkább az alapja a konfliktusoknak az Ön által észlelt konfliktusok többségének:

- az életkorból adódó életszakaszi problémák és az erre jellemző viselkedés,
- a generációkra jellemző viselkedés,
- azok a hozott értékek, személyiségjegyek, amelyeket a másik fél képvisel?

-Amit mindenképpen kizárnék, az a generációkra jellemző viselkedés. Csak magamból tudok kiindulni. Mindannyian tudjuk, hogy milyen egy business environment, úgy viselkedünk egymással. Emiatt nem érzem azt, hogy ez okozója lenne bármilyen konfliktusnak. Amit észrevettem, az a különböző személyiség jegyek, azok szoktak lenni a főbb konfliktust kiváltó okok. Más nem nagyon.

-Érez frusztrációt a munkahelyén?

-Persze.

-Ha igen, akkor Ön szerint milyen tényezők okozhatják a frusztrációját?

(Például: kollégákkal való kapcsolata, munkahelyi légkör, kollégák viselkedése, kollégák személyisége, félelem a feletteseivel szemben, bizalomhiány a szervezetben, bizonytalanság, nem szereti a munkáját, a munkája más értékeket képvisel mint Ön,

nem szereti a munkájával kapcsolatos feladatai, nem szereti a munkájával történő változásokat,...stb)

-Ami minimális frusztrációt tud okozni, az a különböző változások. Ugye IT cégnél ez úgy elég gyakran van, alkalmazott váltás, főnökök váltása, illetve a különböző folyamatok, amelyeket követünk, azok is hétről hétre tudnak változni. Az szokott frusztrálni, hogy ebből adódóan az embernek folyton up to date-nek kell lennie a változásokkal. Ha ezekkel nincs tisztában, akkor az tud különböző problémákhoz vezetni. Nem oldunk meg időben egy ügyet, a kolléga aki felkeresett frusztrál lesz, türelmetlen lesz és egy lavinát indít el. Ha én nem tudok megoldani valamit, az csak gyűlik-gyűlik, időbe telik. Rossz megoldócsoporthoz kerül az adott probléma, ami szintén gondot okozhat és az egész egy hatalmas káoszt tud előidézni.

-Ön miként szokta feloldani a konfliktusos helyzeteket?

- Én próbálok minél barátságosabb és kedves lenni azzal, aki velem nem az. Ez többé - kevésbé vagy sikerül, vagy nem. Attól függ mennyire fogékony rá a partner.

-Mi az a módszer, viselkedésforma amit ezekben az esetekben követ?

-Szerencsére a feletteseimmel nem volt problémám. Az előző munkahelyemen viszont volt egy konfliktus de nem a közvetlen feletteseimmel, hanem az ő feletteseikkel. Az oka az volt, hogy nem hoztak meg egy szabályzatot és ezzel nem könnyítették meg a munkánkat. A saját közvetlen feletteseinkhez kellett ezzel fordulnunk és a csapatnak én voltam a szószólója. Én beszéltem velük és közösen írtunk nekik egy e-mailt, amit csak továbbítaniuk kellett a feletteseiknek. Ez után én más dolgok miatt eljöttem ettől a cégtől, így nem tudom, hogy valaha megkapták-e azt az e-mail-t. Nem sokkal később a cégen belül változások voltak, de nem gondolnám, hogy az e-mailünk hatására. Pont az lehetett az oka, hogy a felettesek nem foglalkoztak azokkal a problémákkal, amelyeket mi felvetettünk.

-A tudástranszfer során ütközött-e generációs akadályokba? Ha igen, akkor Ön szerint milyen tényezők lehettek a kiváltóokai a konfliktusnak?

-Voltak olyanok, akiknek elmondtam, hogy ez és ez hogyan működik. Erre a kérdés az volt, hogy „De miért így működik?”. Ha elmondja neki az ember, akkor úgy sem érti, mert nincs meg hozzá valószínűleg az oktatása, nem is használja valószínűleg mindennaposan. A fő problémaforrás abból volt, hogy sosem vagyok ott azokkal, akik segítséget kérnek.

Vagy telefonon navigálom őket nagyrészt, amiből adódnak problémák, ha nem tudom átvenni a gép felett az irányítást és megcsinálni a dolgokat. Ha kábelt kell bedugni, akkor meg kell nézni, hogy milyen típusú. Van olyan aki nem tudja mit jelent a dokkoló, pedig nap, mint nap használja. Nem látja, nem találja, ezek szoktak lenni a problémák. Ezeket sem szűkíteném le generációs problémára, mert van aki velem egy idős és még sosem látott például dokkolót és ugyanúgy nem fogja tudni használni, mint az aki 10 éve azt használja csak nem volt tisztában, hogy az az.

--Ha vezetőként kellene megoldania egy komoly konfliktust, akkor milyen eszközöket használna?

-A konfliktus típusától függ. Mondana néhány példát?

-Gondoljon egy fennálló konfliktusra, amit ön másként oldott volna meg.

-Én a direkt kommunikációban hiszek. Ha az előző példámra gondolunk vissza, a főnökeim főnökei között nem volt tiszta a kommunikáció. Nem volt direkt, nem volt egyenes. Mindent kicsit szűrítve adtak el, nem volt egyenes, mindig csak sarkított választ kaptunk. A halogatást is mindig kihagynám, mert minél előbb választ kell találni az adott kérdésre, mert csak frusztrációt okoz a munkahelyen.

-Tehát, akkor megpróbálná kikerülni ezeket a bizonytalan helyzeteket?

-Mindenképpen. Magamból kiindulva nem szeretem a bizonytalanságot, de szerintem a velem egy korúak, meg általában a legtöbb dolgozó a munkahelyen nem engedheti meg magának, hogy ne legyen valami letisztázva a köreiben.

-Ön szerint vannak-e “otthonról hozott” konfliktus kezelési módszerei? Ha igen, melyek azok?

-Biztos, hogy vannak, de ezeket nem engedhetem meg a munkahelyen. Ha otthon mondom valamit, megvádoltak valamivel én foggal-körömmel harcolok az igazamért és megemelem a hangomat. Nagyon egy agresszív valaki tudok lenni, szerintem jogosan, de szóban megvédek magam. Egy munkahelyen nem tehet ugyanezt, helyette azt a módszert használom, hogy elmegyek a főnökömhöz és megmondom, hogy ez a kolléga konfliktust akart szítani. Próbáltam falat húzni magam köré és kulturáltan lerendezni, végig hallgattam hogy mit mondott, de nem válaszoltam rá semmit. A főnököm majd eldönti, hogy ez ügyben mi a teendő és esetlegesen szükség van-e nyomozást indítani az ügyben.

-Szóval amolyan konfliktuskerülési módszert alkalmaz ?

- Igen mivel tudom, hogyha nekem van igazam, akkor valahogy be fogom tudni bizonyítani azt, tekintve hogy nálunk felveszik a hívásainkat. Így lehet bizonyítani ki kezdte a konfliktust.

-Nagyon szépen köszönöm a válaszokat!

6. melléklet: Interjú jegyzőkönyv-03

Interjúalany 3

Alany neve: Milán

Kora: 23

Beosztás: Adó technológia tanácsadó és projekt menedzser /Fintech Technology Consultant and Project Manager/ egy Big4 tanácsadócégénél.

-Ön szerint mit jelent az, hogy generáció?

-A generációt én úgy fogom meg ebben az esetben, hogy egy társadalmi / történelmi időszakban születettek összessége, akik hasonló normákat és értékeket vallanak, hasonló gondolkodásmód mellett.

-Mit gondol, arról, hogy azok a konfliktusok/konfliktushelyzetek az életszakaszi problémái miatt alakultak ki (életszakaszonként más-más eltérő frusztráció alakul ki) az élete során vagy, amiatt mert generációs szakadékok voltak Ön és a másik fél/felek között?

-Bizonyos konfliktusok alakulhatnak ki emiatt, viszont elsősorban én nem a frusztráció oldaláról fogom meg a problémákat. A generációs konfliktusok oka nagy mértékben az eltérő gondolkodásmód lehet, erre sok vezető – beosztott konfliktus is visszavezethető.

-Ön szerint mi az, amely meghatározza azt, hogy ki melyik generációba tartozik?

-Születési időszaka és gondolkodás módja, a kettő szorosan összekapcsolódik, nem gondolom, csak az egyik, vagy másik meghatározhatná a generációs változatát az egyénnek.

-Milyen sztereotip karakterekkel találkozott a munkahelyén? (pl.: baby bommerek, akik nem akarnak haladni a korrall, félnek a változástól; az X, aki mindig elégedetlen és akadékoskodó; az önző és antiszociális Y generáció; a Z, aki csak online létezik...stb.)

-Korábbi munkáim során volt lehetőségem, mind a sztereotip „baby boomer”, mind a sztereotip „X” generációs kollégákkal is dolgozni. A korábban már említett erősen eltérő gondolkodásmód miatt ilyen esetekben különösen nehéz a munkát hatékonyan mederbe terelni,

és a projekt időtárama alatt ott tartani. Ez abból következik, hogy a két fél ötletei és gondolatai folyamatosan szemben állnak a másikkal.

-Milyen konfliktus helyzetekkel találkozott már a munkahelyén?

-Egyet nem értés munkatársak között, vállalati változások elutasítása, ügyfél igény nem kezelése, vagy pontatlan kezelése. Csapat kohézió rombolása folyamatos hátráltatásával a munkának műszakok hirtelen lemondása által.

-Ön szerint ezeknek a konfliktusoknak mi lehetett a kiváltó oka?

-Különböző kiváltó okokat gondolnék a problémák mögé. Véleményem szerint, mind az alacsony munkamorál, mind a pontatlan vezetői utasítások okozhatták ezeket a problémákat. Az általam fentebb felsorolt problémák tekintetében generációs konfliktust legfeljebb a munkatársak közötti disszonanciában és a vállalati változások elutasításában találhatunk. Tekintettel arra, hogy mindegyik esetben eltérő korosztályú kollégák voltak a vita két oldalán, eltérő gondolkodásmóddal. Az említett vállalati változások pedig, elsősorban digitalizációs változások voltak egy IT cégnél, melyeket pár idősebb kolléga túlzónak gondolt.

-Került korábban olyan szituációba, hogy amiatt alakult ki konfliktus, mert nem sikerült a kommunikáció egy másik generációba tartozó fél között?

-Természetesen kerültem, úgy gondolom mindenkinek voltak ilyen konfliktusai, legalább a családján belül, ha máshol nem is. Több esetben megtörtént már, hogy bizonyos, új keletű szakszavakat nem ismertek az ügyfélkörbe tartozó, sok esetben idősebb vállalati vezetők, amely redundánssá tette számukra a kommunikációt.

-Ön szerint mi inkább az alapja a konfliktusoknak az Ön által észlelt konfliktusok többségének:

-az életkorból adódó életszakaszi problémák és az erre jellemző viselkedés,

-a generációkra jellemző viselkedés,

-azok a hozott értékek, személyiségjegyek, amelyeket a másik fél képvisel?

-Az általam tapasztalt legtöbb vállalati konfliktus generációs oldala erre vezethető vissza. Azokra a hozott értékekre, személyiségjegyekre amelyeket képviselnek.

-Érez frusztrációt a munkahelyén?

-Nem.

-Ön miként szokta feloldani a konfliktusos helyzeteket?

-Igyekszem kompromisszumos megoldást keresni, amellyel a velem konfliktusban álló személy is jól járhat. Úgy gondolom, ha nem is mindig, de az ehhez hasonló esetek nagy részében, így oldható fel optimálisan a konfliktus, elősegítve a hatékony munkavégzést.

-Mi az a módszer, viselkedésforma, amit ezekben az esetekben követ?

-Megpróbálok pozitívan viszonyulni a vitapartnerhez, a problémát megvizsgálni az ő szemszögéből is. Ennek érdekében igyekszem minél többet kommunikálni vele és nem elzárkózni a véleményétől és érveitől.

-A tudástranszfer során ütközött-e generációs akadályokba? Ha igen, akkor Ön szerint milyen tényezők lehettek a kiváltóokai a konfliktusnak?

-Egy korábbi munkám során volt ilyen szituációban részem. Az okot az adta, hogy a szervezet feladataihoz és lehetőségeihez a korábbi vezetőség másképp viszonyult, mint az őket követő menedzsment garnitúra, ezáltal folyamatos konfliktus alakult ki, a két tábor között. A két különböző generációba tartozó egyének szignifikáns különbséggel vizsgálták a problémát és nem voltak kompromisszum készek a megoldás érdekében, mindkét fél csak a saját igazára törekedett.

-Ha vezetőként kellene megoldania egy komoly konfliktust, akkor milyen eszközöket használna?

-Kommunikációs eszközökkel próbálnám feloldani a konfliktust, meghallgatva mindkét fél véleményét és meglátását, támogatva őket a folyamatos kommunikációban. Természetesen, amennyiben ez nem működik vezetőként a cég érdekeit szem előtt tartva, kötelessége a menedzsernek akár drasztikusabb eszközökkel is, de feloldania a konfliktust.

-Ön szerint vannak-e “otthonról hozott” konfliktus kezelési módszerei? Ha igen, mik azok?

-Úgy gondolom léteznek ilyenek, melyek minden egyénnél eltérőek, a családi háttértől és gyerekkorban ért hatásoktól függően.

-Nagyon szépen köszönöm a válaszokat!

7. melléklet: Thomas-Kilmann teszt kérdései és javítókulcsa

Thomas-Kilmann teszt kérdései és javítókulcsa

Szerkesztette: Nagy Lászlóné (2011) 52.o.

Értékelő lap (Konfliktusok kezelése)					
	Versengés	Problémamegoldás	Kompromisszum- keresés	Elkerülés	Alkalmazkodás
1.				A	B
2.		B	A		
3.	A				B
4.			A		B
5.		A		B	
6.	B			A	
7.			B	A	
8.	A	B			
9.	B			A	
10.	A		B		
11.		A			B
12.			B	A	
13.	B		A		
14.	B	A			
15.				B	A
16.	B				A
17.	A			B	
18.			B		A
19.		A		B	
20.		A	B		
21.		B			A
22.	B		A		
23.		A		B	
24.			B		A
25.	A				B
26.		B	A		
27.				A	B
28.	A	B			
29.			A	B	
30.		B			A

A bekarikázott betűk száma oszloponként					
	Versengés	Problémamegoldás	Kompromisszum- keresés	Elkerülés	Alkalmazkodás

8. melléklet A Thomas-Kilmann teszt kérdéseire adott válaszok színekódokkal

[illegible]

Színkódok
Versengés
Problémamegoldás
Kompromisszumkeresés
Elkerülés
Alkalmazkodás

Kérdések sorszáma	1	2
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		
21		
22		
23		
24		
25		
26		
27		
28		
29		
30		

9. melléklet: Összevonási táblázat

Nagyított verzió

Ward Linkage						
Agglomeration Schedule						
Stage	Cluster Combined		Coefficients	Stage Cluster First Appears		Next Stage
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	37	114	0,000	0	0	96
2	99	113	0,000	0	0	14
3	84	112	0,000	0	0	23
4	41	110	0,000	0	0	57
5	98	109	0,000	0	0	91
6	91	108	0,000	0	0	90
7	85	107	0,000	0	0	22
8	104	106	0,000	0	0	90
9	100	105	0,000	0	0	13
10	102	103	0,000	0	0	11
11	94	102	0,000	0	10	17
12	90	101	0,000	0	0	91
13	72	100	0,000	0	9	33
14	65	99	0,000	0	2	39
15	44	97	0,000	0	0	54
16	92	96	0,000	0	0	19
17	76	94	0,000	0	11	31
18	1	93	0,000	0	0	93
19	82	92	0,000	0	16	25
20	87	89	0,000	0	0	21
21	80	87	0,000	0	20	27
22	70	85	0,000	0	7	35
23	83	84	0,000	0	3	24
24	81	83	0,000	0	23	26
25	78	82	0,000	0	19	29
26	68	81	0,000	0	24	36
27	79	80	0,000	0	21	28
28	69	79	0,000	0	27	88
29	66	78	0,000	0	25	38
30	60	77	0,000	0	0	87
31	59	76	0,000	0	17	43
32	53	74	0,000	0	0	48
33	71	72	0,000	0	13	34
34	64	71	0,000	0	33	40
35	58	70	0,000	0	22	44
36	67	68	0,000	0	26	37
37	63	67	0,000	0	36	100
38	55	66	0,000	0	29	46
39	47	65	0,000	0	14	52
40	62	64	0,000	0	34	41
41	61	62	0,000	0	40	42
42	39	61	0,000	0	41	59
43	46	59	0,000	0	31	53
44	56	58	0,000	0	35	100
45	42	57	0,000	0	0	56
46	54	55	0,000	0	38	47
47	50	54	0,000	0	46	49

48	40	53	0,000	0	32	58
49	49	50	0,000	0	47	50
50	48	49	0,000	0	49	51
51	35	48	0,000	0	50	62
52	22	47	0,000	0	39	95
53	33	46	0,000	0	43	64
54	28	44	0,000	0	15	68
55	19	43	0,000	0	0	94
56	18	42	0,000	0	45	74
57	38	41	0,000	0	4	60
58	36	40	0,000	0	48	61
59	34	39	0,000	0	42	63
60	9	38	0,000	0	57	97
61	31	36	0,000	0	58	66
62	16	35	0,000	0	51	76
63	26	34	0,000	0	59	70
64	27	33	0,000	0	53	69
65	24	32	0,000	0	0	95
66	30	31	0,000	0	61	67
67	23	30	0,000	0	66	72
68	21	28	0,000	0	54	93
69	20	27	0,000	0	64	73
70	25	26	0,000	0	63	71
71	8	25	0,000	0	70	80
72	17	23	0,000	0	67	75
73	15	20	0,000	0	69	77
74	14	18	0,000	0	56	94
75	4	17	0,000	0	72	82
76	2	16	0,000	0	62	102
77	13	15	0,000	0	73	78
78	12	13	0,000	0	77	79
79	5	12	0,000	0	78	103
80	7	8	0,000	0	71	81
81	6	7	0,000	0	80	106
82	3	4	0,000	0	75	101
83	45	111	0,500	0	0	89
84	10	86	1,000	0	0	99
85	52	75	1,500	0	0	92
86	51	73	2,000	0	0	97
87	60	95	2,667	30	0	98
88	69	88	3,500	28	0	98
89	11	45	4,333	0	83	103
90	91	104	5,333	6	8	92
91	90	98	6,333	12	5	96
92	52	91	7,667	85	90	107
93	1	21	9,000	18	68	102
94	14	19	10,333	74	55	101
95	22	24	11,762	52	65	104
96	37	90	13,429	1	91	108
97	9	51	15,095	60	86	105
98	60	69	17,373	87	88	108
99	10	29	20,206	84	0	109
100	56	63	23,123	44	37	107
101	3	14	27,290	82	94	110
102	1	2	31,851	93	76	105
103	5	11	36,455	79	89	104
104	5	22	41,872	103	95	106
105	1	9	47,570	102	97	110
106	5	6	55,220	104	81	112
107	52	56	64,248	92	100	109
108	37	60	75,670	96	98	111
109	10	52	92,892	99	107	111
110	1	3	110,413	105	101	112
111	10	37	145,602	109	108	113
112	1	5	245,402	110	106	113
113	1	10	450,500	112	111	0

Ward Linkage						
Agglomeration Schedule						
Stage	Cluster Combined		Coefficients	Stage Cluster First Appears		Next Stage
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	37	114	0.000	0	0	96
2	99	113	0.000	0	0	14
3	84	112	0.000	0	0	23
4	41	110	0.000	0	0	57
5	98	109	0.000	0	0	91
6	91	108	0.000	0	0	90
7	85	107	0.000	0	0	22
8	104	106	0.000	0	0	90
9	100	105	0.000	0	0	13
10	102	103	0.000	0	0	11
11	94	102	0.000	0	10	17
12	90	101	0.000	0	0	91
13	72	100	0.000	0	9	33
14	65	99	0.000	0	2	39
15	44	97	0.000	0	0	54
16	92	96	0.000	0	0	19
17	76	94	0.000	0	11	31
18	1	93	0.000	0	0	93
19	82	92	0.000	0	16	25
20	87	89	0.000	0	0	21
21	80	87	0.000	0	20	27
22	70	85	0.000	0	7	35
23	83	84	0.000	0	3	24
24	81	83	0.000	0	23	26
25	78	82	0.000	0	19	29
26	68	81	0.000	0	24	36
27	79	80	0.000	0	21	28
28	69	79	0.000	0	27	88
29	66	78	0.000	0	25	38
30	60	77	0.000	0	0	87
31	59	76	0.000	0	17	43
32	53	74	0.000	0	0	48
33	71	72	0.000	0	13	34
34	64	71	0.000	0	33	40
35	58	70	0.000	0	22	44
36	67	68	0.000	0	26	37
37	63	67	0.000	0	36	100
38	55	66	0.000	0	29	46
39	47	65	0.000	0	14	52
40	62	64	0.000	0	34	41
41	61	62	0.000	0	40	42
42	39	61	0.000	0	41	59
43	46	59	0.000	0	31	53
44	56	58	0.000	0	35	100
45	42	57	0.000	0	0	56
46	54	55	0.000	0	38	47
47	50	54	0.000	0	46	49
48	40	53	0.000	0	32	58
49	49	50	0.000	0	47	50
50	48	49	0.000	0	49	51
51	35	48	0.000	0	50	62
52	22	47	0.000	0	39	95
53	33	46	0.000	0	43	64
54	28	44	0.000	0	15	68
55	19	43	0.000	0	0	94
56	18	42	0.000	0	45	74
57	38	41	0.000	0	4	60
58	36	40	0.000	0	48	61
59	34	39	0.000	0	42	63
60	9	38	0.000	0	57	97
61	31	36	0.000	0	58	66
62	16	35	0.000	0	51	76
63	26	34	0.000	0	59	70
64	27	33	0.000	0	53	69
65	24	32	0.000	0	0	95
66	30	31	0.000	0	61	67
67	23	30	0.000	0	66	72
68	21	28	0.000	0	54	93
69	20	27	0.000	0	64	73
70	25	26	0.000	0	63	71
71	8	25	0.000	0	70	80
72	17	23	0.000	0	67	75
73	15	20	0.000	0	69	77
74	14	18	0.000	0	56	84
75	4	17	0.000	0	72	82
76	2	16	0.000	0	62	102
77	13	15	0.000	0	73	78
78	12	13	0.000	0	77	79
79	5	12	0.000	0	78	103
80	7	8	0.000	0	71	81
81	6	7	0.000	0	80	106
82	3	4	0.000	0	75	101
83	45	111	0.500	0	0	89
84	10	86	1.000	0	0	99
85	52	75	1.500	0	0	92
86	51	73	2.000	0	0	97
87	60	95	2.667	30	0	98
88	69	88	3.500	28	0	98
89	11	45	4.333	0	83	103
90	91	104	5.333	6	8	92
91	90	98	6.333	12	5	96
92	52	91	7.667	85	90	107
93	1	21	9.000	18	68	102
94	14	19	10.333	74	55	101
95	22	24	11.762	52	65	104
96	37	90	13.429	1	91	108
97	9	51	15.095	60	86	105
98	60	69	17.373	87	88	108
99	10	29	20.206	84	0	109
100	56	63	23.123	44	37	107
101	3	14	27.290	82	94	110
102	1	2	31.851	93	76	105
103	5	11	36.455	79	89	104
104	5	22	41.872	103	95	106
105	1	9	47.570	102	97	110
106	5	6	55.220	104	81	112
107	52	56	64.248	92	100	109
108	37	60	75.670	96	98	111
109	10	52	92.892	99	107	111
110	1	3	110.413	105	101	112
111	10	37	145.602	109	108	113
112	1	5	245.402	110	106	113
113	1	10	450.500	112	111	0

10. melléklet: Klaszterelemzés

Case Processing Summary						
	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Thomas-Kilmann teszt * Ward Method	114	100,0%	0	0,0%	114	100,0%
Végzettség * Ward Method	114	100,0%	0	0,0%	114	100,0%
Beosztás * Ward Method	114	100,0%	0	0,0%	114	100,0%

Report				
		Thomas-Kilmann teszt eredmény	Végzettség	Beosztás
Ward Method				
Az elérhetetlenek és a kaméleonok	Mean	4,32	6,16	1,04
	N	25	25	25
	Std. Deviation	0,476	0,554	0,200
Az alkuszok	Mean	3,00	6,38	1,13
	N	16	16	16
	Std. Deviation	0,000	0,500	0,342
A magasan iskolázott rivalizálók és praktikusok	Mean	1,54	6,19	1,11
	N	37	37	37
	Std. Deviation	0,505	0,397	0,393
Az alkuszok és az elérhetetlenek	Mean	3,62	3,14	1,10
	N	21	21	21
	Std. Deviation	0,498	1,153	0,436
A közepesen iskolázott rivalizálók és praktikusok	Mean	1,67	3,60	1,07
	N	15	15	15
	Std. Deviation	0,488	0,986	0,258
Total	Mean	2,75	5,31	1,09
	N	114	114	114
	Std. Deviation	1,238	1,529	0,341

11. melléklet: A generációs besorolás és a konfliktushelyzetekben tanúsított viselkedés közötti kapcsolat elemzése

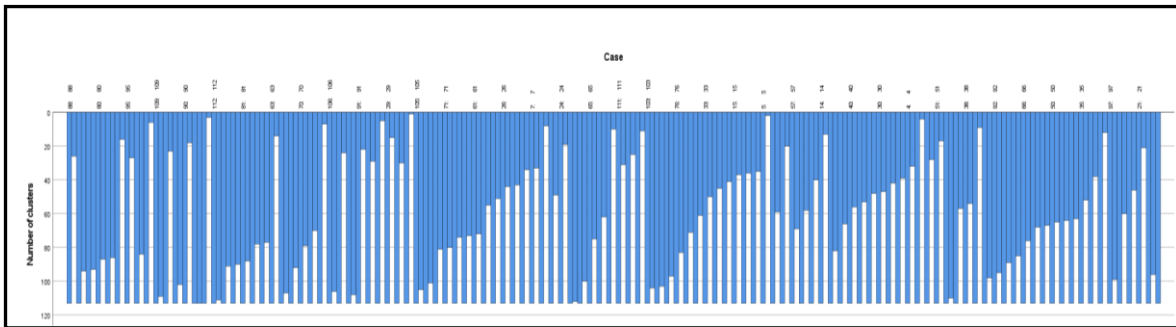
Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Thomas-Kilmann teszt * Generációs besorolás	114	100,0%	0	0,0%	114	100,0%

Thomas-Kilmann teszt * Generációs besorolás Crosstabulation							
			Generációs besorolás				Total
			Baby boomer	X	Y	Z	
Thomas-Kilmann teszt	"Versengés"	Count	3	9	4	6	22
		Expected Count	5,2	5,0	6,9	4,8	22,0
		% within Thomas-Kilmann teszt	13,6%	40,9%	18,2%	27,3%	100,0%
		% within Generációs besorolás	11,1%	34,6%	11,1%	24,0%	19,3%
		% of Total	2,6%	7,9%	3,5%	5,3%	19,3%
	"Problémamegoldás"	Count	8	7	10	5	30
		Expected Count	7,1	6,8	9,5	6,6	30,0
		% within Thomas-Kilmann teszt	26,7%	23,3%	33,3%	16,7%	100,0%
		% within Generációs besorolás	29,6%	26,9%	27,8%	20,0%	26,3%
		% of Total	7,0%	6,1%	8,8%	4,4%	26,3%
	"Kompromisszumkeresés"	Count	8	2	7	7	24
		Expected Count	5,7	5,5	7,6	5,3	24,0
		% within Thomas-Kilmann teszt	33,3%	8,3%	29,2%	29,2%	100,0%
		% within Generációs besorolás	29,6%	7,7%	19,4%	28,0%	21,1%
		% of Total	7,0%	1,8%	6,1%	6,1%	21,1%
	"Elkerülés"	Count	5	6	12	7	30
		Expected Count	7,1	6,8	9,5	6,6	30,0
		% within Thomas-Kilmann teszt	16,7%	20,0%	40,0%	23,3%	100,0%
		% within Generációs besorolás	18,5%	23,1%	33,3%	28,0%	26,3%
		% of Total	4,4%	5,3%	10,5%	6,1%	26,3%
	"Alkalmazkodás"	Count	3	2	3	0	8
		Expected Count	1,9	1,8	2,5	1,8	8,0
		% within Thomas-Kilmann teszt	37,5%	25,0%	37,5%	0,0%	100,0%
		% within Generációs besorolás	11,1%	7,7%	8,3%	0,0%	7,0%
		% of Total	2,6%	1,8%	2,6%	0,0%	7,0%
Total		Count	27	26	36	25	114
		Expected Count	27,0	26,0	36,0	25,0	114,0
		% within Thomas-Kilmann teszt	23,7%	22,8%	31,6%	21,9%	100,0%
		% within Generációs besorolás	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	23,7%	22,8%	31,6%	21,9%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,858 ^a	12	0,310
Likelihood Ratio	15,887	12	0,196
Linear-by-Linear Association	0,031	1	0,860
N of Valid Cases	114		
a. 5 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,75.			

Directional Measures						
			Value	Asymptotic Standard Error ^a	Approximat e T ^b	Approximat e Significanc e
Nominal by Nominal	Lambda	Symmetric	0,074	0,060	1,196	0,232
		Thomas-Kilmann teszt Dependent	0,071	0,081	0,851	0,395
		Generációs besorolás Dependent	0,077	0,072	1,034	0,301
	Goodman and Kruskal tau	Thomas-Kilmann teszt Dependent	0,029	0,015		,358 ^c
		Generációs besorolás Dependent	0,039	0,019		,343 ^c
a. Not assuming the null hypothesis.						
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.						
c. Based on chi-square approximation						

12. melléklet: SPSS ábrák- Dendogramm



Nagyítva:

