

SZERVEZETFEJLESZTÉS

BAJNOK ANDREA –
BERTA JUDIT – KAJTÁR EDIT –
KRISKÓ EDINA – ROBERTS ÉVA



SZERVEZETFEJLESZTÉS

NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM
BUDAPEST
2019

Szerzők:

DR. BAJNOK ANDREA
DR. BERTA JUDIT
DR. KAJTÁR EDIT
DR. KRISKÓ EDINA
ROBERTS ÉVA

Szakmai lektor:

HAJNAL SÁNDOR

A kézirat lezárásának dátuma:

2019. december 13

A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztés és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül részeiben sem reprodukálható, elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel, azokban nem tárolható, azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.

ÁTTEKINTÉS

A jegyzet rövid, célirányos ismeretek átadására jött létre az alábbi témakörökben:

Szervezetfejlesztés vezetőknek: a szervezet fogalma, összetevői, a szervezetfejlesztés fogalma és területei

Szervezeti kommunikáció: a szervezeti kommunikáció jelentése, bizalom a szervezetben

Együttműködés, konfliktuskezelés: konfliktuskezelési stílusok, együttműködés megoldásfókusszal, erőszakmentes kommunikáció

Munkahelyi elégedettség és motiváció: a munkahelyi motiváció elméleti modelljei, motiváló környezet és jóllét

Szervezeti kihívások kezelése: a változás fogalma, változásmenedzsment, változás- és válságkommunikáció

Érzelmi intelligencia és stresszkezelés: az EQ jelentősége a munkahelyen, az érzelmek menedzselése, főbb munkahelyi stresszorok és a stresszkezelés lehetőségei

A fenti témakörök mindegyikéről több ezer oldal szakirodalom született már, így nem volt célunk, hogy a jegyzetben átfogó ismereteket mutassunk be, hanem arra törekedtünk, hogy a kapcsolódó tréningeken előforduló legfontosabb kifejezések, elméleti keretek tisztázásra kerüljenek. A fejezetek végén található bibliográfiai tételek alapján mélyebb ismereteket is szerezhet az érdeklődő.

TARTALOM

1. Szervezetfejlesztés vezetőknek (Dr. Berta Judit)	6
2. Szervezetfejlesztés: Szervezeti kommunikáció (Dr. Bajnok Andrea).....	15
3. Szervezetfejlesztés: Együttműködés, konfliktuskezelés (Dr. Kajtár Edit).....	26
4. Szervezetfejlesztés: Munkahelyi elégedettség és motiváció (Roberts Éva).....	37
5. Szervezetfejlesztés: Szervezeti kihívások kezelése (Dr. Kriskó Edina)	49
6. Szervezetfejlesztés: Érzelmi intelligencia és stresszkezelés (Dr. Berta Judit)	59

Dr. Berta Judit:
SZERVEZETFEJLESZTÉS VEZETŐKNEK

Tartalom

1. A szervezet fogalma és összetevői	8
2. A szervezet stratégiája	9
3. Szervezeti kultúra	10
4. Szervezetfejlesztés	11
5. Irodalomjegyzék	14

1. A SZERVEZET FOGALMA ÉS ÖSSZETEVŐI

Mielőtt bemutatásra kerül a szervezetfejlesztés fogalma és folyamata, röviden azzal foglalkozunk, hogy mit is nevezünk szervezetnek és milyen fő jellemzői vannak.

Szervezetnek tekintjük embereket olyan csoportját, amelyet valamilyen cél megvalósítása érdekében hoztak létre és amelynek struktúrája van. Utóbbi azt jelenti, hogy a tagok tevékenysége szabályozva van, a feladatok konkrét személyhez vagy csoporthoz kötődnek és a tagok között hierarchikus viszonyrendszer alakul ki¹.

A szervezet formális és informális működésmóddal egyaránt jellemezhető. A formális szervezeti struktúra alá olyan elemek tartoznak, amelyek tudatosan áttekinthetők és tervezhetők. A fenti definíciót elsősorban ennek kapcsán használjuk. Az informális szervezet kevésbé ismerhető meg direkt eszközökkel, mivel elsősorban a tagok közötti kapcsolatok alakítják, szerkezete rugalmasan változik, a személyek igényei határozzák meg. Az informális szervezet működését olyan szabályok, elvárások, normák irányítják, amelyek spontán módon alakulnak ki és amelyek jelentősen eltérhetnek a formális szervezet által mutatott jellegzetességektől.

A szervezetek vizsgálatakor természetesen mind a formális, mind az informális jellemzők megismerése a feladat, viszont a tapasztalatok szerint szervezeti változások eléréséhez jóval fontosabb az informális szervezeti struktúra feltárása. Az informális szervezet az, ami elsősorban hozzájárul a tagok társas igényeinek kielégítéséhez, általában gyorsabb az információ áramlása az informális csatornákon keresztül, emiatt is alkalmas arra, hogy gyors reakciót igénylő helyzetekben hozzájáruljon a hatékony problémamegoldáshoz².

A szervezet definíciójánál kiemeltük, hogy azt valamilyen cél megvalósítása érdekében hozzák létre. A szervezeti célokkal, illetve azok lefektetésével kapcsolatban három fő fogalmat kell elkülönítenünk³:

Vízió: a szervezet jövőképe, ideálképe. Arra vonatkozik, hogy mivé fejlődhet egy szervezet, amennyiben hatékonyan működik. Általában arra alapozva alakítják ki, hogy hasonló szervezetek hasonló körülmények között mit értek el. Ennek megfelelően a vízió a realitás talaján áll, a lehetőségek objektív leírását jelenti. A szervezetben dolgozók szempontjából fontos, hogy a jövőkép teljesítése kihívásként jelenjen meg, de ne legyen irreális és minden tag felé kommunikálva legyen. Emellett azt is figyelembe kell venni, hogy a megfelelő kidolgozottságú vízió segíti a célok elérését, viszont rugalmasság hiányában már gátló tényezőként jelenhet meg, mivel nem számol a változások lehetőségével. Még a stabilnak tűnő (pl. közigazgatási) szervezetek esetében is számos változás történhet, pl. a vezető személyében, a jogszabályi környezetben, a társadalmi elvárásokban stb.

Misszió: az ún. küldetési nyilatkozat arra a kérdésre adja meg a választ, hogy milyen célból hozták létre a szervezetet és melyek az általa ellátott fő feladatok. A szervezet tagjai és annak külső partnerei által megismert küldetési nyilatkozat elköteleződést alakíthat ki az abban leírt célok teljesítésében.

Stratégia: annak a kifejtése, hogy mit kell pontosan tenni annak érdekében, hogy a szervezet megvalósítsa a missziót. Mivel a továbbiak szempontjából fontos a stratégia fogalmának átfogó ismerete, ezért alaposabb áttekintést adunk róla.

¹ Bakacsi Gy. (2010): *A szervezeti magatartás alapjai*. Aula Kiadó, Budapest.

² Klein S. (2001): *Vezetés- és szervezetpszichológia*. SHL Hungary Kft., Budapest

³ Bakacsi Gy. – Bokor A. – Császár Cs. – Gelei A. – Kovács K. – Takács S. (2006): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Akadémiai Kiadó, Budapest.

2. A SZERVEZET STRATÉGIÁJA

A stratégiát meghatározhatjuk úgy, mint az egymással összehangolt döntések együttesét, mely magában foglalja a kitűzött célok megvalósításához szükséges lépések leírását is.⁴

Ha a vezető szempontjából közelítjük meg a kérdést, egy szervezet stratégiájának megalkotása és véghezvitele az egyik leghangsúlyosabb vezetői feladat. Ehhez szükségesek bizonyos személyes kompetenciák, amelyek többsége nem magától értetődően adott, viszont fejleszthető (ilyen például a strukturált, logikus gondolkodás, az elemzés képessége, a rendszerszemlélet, a megfelelő delegálás és döntéshozatal ismerete).⁵

A szervezeti stratégiákon belül három szintet különíthetünk el, közülük kettő az, amely a közigazgatás esetében nagyobb relevanciával bír. A **vállalati stratégia** a szervezet egészére vonatkozik: a célokat és azok elérésének módját írja le, idesorolhatók a növekedéssel, átalakulásokkal, külső kommunikációval kapcsolatos elgondolások. Az **üzleti stratégia** elsősorban a versenytársakkal és -előnyökkel kapcsolatos tudáselemeket tartalmazza, így a közigazgatással összefüggésben kevésbé értelmezhető. Végül pedig a **funkcionális stratégia** mindig a szervezet adott területével kapcsolatos célokat rögzíti, például a fejlesztés, HR, ügyfélszolgálat tekintetében.⁶

Bármely stratégiáról legyen szó, annak megvalósulása öt fő ponton keresztül történik⁷:

1. stratégiai tervezés,
2. a stratégia megvalósítása,
3. a stratégia nyomon követése, mérése,
4. a stratégia értékelése,
5. a stratégia átalakítása, finomítása.

A stratégiai tervezés racionális modellje szerint az első lépés a külső és a belső környezet elemzése. A külső környezetet hat fő szegmens alapján érdemes analizálni, ezek pedig röviden a következők⁸:

1. Politikai: a szervezet működésére hatással van a politikai stabilitás foka, az adott régióban érvényes szociálpolitika és egyéb egyezmények.
2. Gazdasági: a külső környezet egyik fontos összetevője a GDP, az infláció, a gazdasági növekedés és a munkanélküliség mértéke.
3. Társadalmi: a demográfiai jellemzők, a dolgozók mobilitásának mértéke, az adott társadalomban jellemző életmódbeli szokások (például a munka és a magánélet viszonya) tartoznak ehhez a ponthoz.
4. Technológiai: a technológiai fejlettség, az elavulás sebessége, az innovációk támogatása sorolható ide.
5. Természeti: amennyiben a szervezet szempontjából releváns, elemezni kell a környezetvédelmi szabályokat, az energiateljesítmény jellegzetességeit stb.
6. Jogi: idetartoznak a különböző jogszabályok és törvények, amelyek a szervezet életét befolyásolják vagy irányítják.

⁴ Balaton K. – Tari E. (szerk.) (2007): *Stratégiai és üzleti tervezés*. Aula Kiadó Budapest.

⁵ Balaton K.-Tari E. (szerk.) (2007): *Stratégiai és üzleti tervezés*. Aula Kiadó, Budapest.

⁶ Balaton K.-Tari E. (szerk.) (2007): *Stratégiai és üzleti tervezés*. Aula Kiadó, Budapest.

⁷ Mészáros T. (2002): *A stratégia jövője, a jövő stratégiája*. Aula Kiadó Budapest.

⁸ Balaton K. – Tari E. (szerk.) (2007): *Stratégiai és üzleti tervezés*. Aula Kiadó, Budapest.

A belső környezet elemzéséhez használható eszköz például a SWOT-analízis, amely segít megállapítani a szervezet vagy egy szervezeti egység erősségeit (strengths), gyengeségeit (weakness), lehetőségeit (opportunities) és az azt lehetségesen érintő veszélyeket (threats). Az analízis eredménye a SWOT-mátrix, tartalma részletesebben pedig a következő⁹:

Erősségek: ide tartoznak azok az erőforrások, illetve a szervezet által birtokolt képességek, amelyek megkülönböztetik más hasonló szervezetektől és előnyöket biztosít számára.

Gyengeségek: hiányosság vagy korlát a szervezet erőforrásaiban, képességeiben, amelyek megakadályozzák a szervezet hatékony működését.

Lehetőségek: olyan események, folyamatok, trendek sorolhatók ide, amelyek a szervezetet körülvevő környezetben kedvező körülményeket hoznak létre a működés hatékonyságát tekintve.

Veszélyek: olyan történések, események, adottságok, változások, amelyek negatív befolyással bírhatnak a szervezet működésére vagy jövőbeni helyzetére.

A külső és belső környezet elemzését követi a szervezet küldetésének megfogalmazása, az erre alapozott stratégiai célok definiálása, illetve a célokhoz kapcsolt viselkedési tervek meghatározása.

Egyszerűen megfogalmazva: a jó stratégia jövőbe tekintő, kreatív, rugalmas, aktív, akciókra épülő, változásorientált és a tartós sikerre törekszik.¹⁰

A szervezetekkel foglalkozó szakértők tapasztalatai azt mutatják, hogy a stratégia és a szervezeti kultúra között szoros kapcsolat áll fenn. Amennyiben a stratégiában megfogalmazott célok nem illeszkednek a szervezet kultúrájához, lehetetlen őket megvalósítani, ezért a stratégia kialakításánál jelenben adott szervezeti kultúrát kell kiindulópontként kezelni, annak jellemzőit adottságként kell figyelembe venni. Ennek megértéséhez tekintsük át, hogy mit nevezünk szervezeti kultúrának és milyen főbb összetevői vannak.

3. SZERVEZETI KULTÚRA

A szervezeti kultúra fogalma a szervezetben megjelenő értékek, attitűdök, szokások, hiedelmek, vélemények összefüggő rendszerét takarja, amelynek közvetve és közvetlenül megtapasztalható összetevői vannak. Az explicit kultúra mindenki számára ismert, könnyen megfogalmazható és általában átfedésben áll a szervezet missziójával és stratégiájával, melyek sokszor írásos formában is rendelkezésre állnak. Az implicit kultúra nehezebben feltárható, általában az ott dolgozók viselkedésén, az egymáshoz és a szervezethez való viszonyán keresztül értelmezhető.¹¹

Mind a kétféle szervezeti kultúra hat a szervezeti tagok viselkedésére, attitűdjére, mivel alakítja a szervezet atmoszféráját, azt, hogy hogyan bánik tagjaival, céljaival, környezetével és ezáltal befolyásolja a szervezet eredményességét, a változásokhoz való alkalmazkodását.

Szervezeti kultúrát szándékosan „létrehozni” csak korlátozottan lehet, hiszen az ott dolgozók személyisége és közös múltja is jelentősen alakítja. Mégis, ha a szervezeti kultúra létezésének célját szeretnénk meghatározni, akkor az a belső integráció megteremtése, a külső alkalmazkodás támogatása és az értelemadó közösségi valóságalkotás által a szervezeti tagok bizonytalanságának csökkentése.

A szervezeti kultúra egyedivé teszi a szervezetet, és olyan értelmezési keretet ad, ami meghatározza a tagoktól elvárt, helyénvalónak tartott viselkedést. Hatására a dolgozó magától értetődőnek tart bizonyos helyzeteket, reakciókat, magatartásmódokat, ő is ezeknek megfelelően cselekszik és másoktól is ezt várja el.¹²

⁹ Krogerus, M. – Tschäppeler, R. (2012): *A stratégiai gondolkodás kézikönyve*. HVG Kiadó, Budapest.

¹⁰ Bakacsi Gy. (2000): *Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest*.

¹¹ Klein B. – Klein S. (2006): *A szervezet lelke*. Edge 2000 Kiadó, Budapest.

¹² Hampden-Turner, C. (1992): *Creating Corporate Culture*. Addison-Wesley, Massachusetts.

Mindez természetesen hosszú együttlét eredményeként formálódik ki, a közösen megélt események adják az alapot a szervezeti kultúra összetevőjéhez.¹³ Jól megfigyelhető ennek a hatása pl. két szervezet összeolvadásakor, amikor nem elsősorban a munka elvégzése okoz fennakadásokat a továbbiakban, hanem az „ők” és a „mi” szembenállása, az, hogy korábban melyik szervezet milyen értékek, rutinok, viszonyulások alapján működött, és ez mennyiben különbözik a másiktól. A konfliktusokat pedig sokszor az okozza, hogy a saját szervezet működése sok, nem tudatos elemből áll, nem feltétlenül tudjuk megfogalmazni, hogy miért működik úgy, ahogy, csak úgy érezzük, az a helyes és követendő. Egyes szerzők szerint mindezekkel szemben annyira elfogulttá válhatunk, hogy még eszmét cserélni sem tudunk róluk, csak védjük a „sajátunkat”, mint az identitásunk részét.¹⁴

Amikor egy új belépő szembesül a szervezeti kultúrával, annak elsajátítása is többnyire implicit módon zajlik. A régebbi dolgozók főként informális úton, mintaadással mutatják meg az új kollégáknak, hogy miképpen kell vagy érdemes működniük adott pozícióban. Így marad fenn hosszú időn keresztül a szervezet kultúrája, és ezért is olyan nehéz a változás elérése.

Ahogy később látni fogjuk, a szervezeti kultúra megváltoztatása az egyik legnehezebb szervezetfejlesztési feladat, hiszen alapkövei (az értékek, normák, attitűdök) mind-mind lassan alakítható konstruktumok. Vannak azonban olyan helyzetek, amikor a kultúra megváltoztatása elengedhetetlen a szervezet harmonikus továbbműködése érdekében. Sathe¹⁵ szerint ezek az alábbiak:

- állandó teljesítmény- vagy erkölcsi problémák a szervezetben
- alapvető változás a szervezet küldetésében
- alapvető technológiai változás
- alapvető piaci változás
- alapvető változás a társadalmi környezetben
- a verseny élessé válása
- vagyonnövekedés és fúzió
- szervezeti növekedés
- családi vállalkozás fejlett vállalkozássá válása új vezetéssel
- hazai cég nemzetközivé válása

4. SZERVEZETFEJLESZTÉS

A szervezetfejlesztés leggyakrabban használt meghatározása a következő¹⁶:

„A szervezetfejlesztés tervszerű, a rendszer egészére kiterjedő és felülről szervezett törekvés, amely a szervezet hatékonyságának és életképességének növelését célozza a szervezeti folyamatokba való tervszerű beavatkozás útján, pszichológiai és szociológiai ismeretek felhasználásával.”

A fenti definícióból kiemeljük a legfontosabb pontokat:

A szervezetfejlesztés az egész rendszerre kiterjed, azaz optimális esetben minden ott dolgozót érint, legalább azon a szinten, hogy ismereteket szereznek a szervezetben folyó változásokról és azok céljáról. A legtöbb esetben olyan átalakítások zajlanak, amelyek a szervezet teljes működését meghatározzák, ilyen például a szervezeti kultúra megváltoztatása, a belső kommunikációs folyamatok javítása vagy egy adott válsághelyzetre való szervezeti reakció támogatása.

Lényeges kitétel, hogy a szervezetfejlesztés felülről szerveződik, azaz a felsővezetés az, aki kezdeményezi, meghatározza a legfontosabb céljait, azok megvalósításában aktív részt vállal, mellettük elköteleződik. Csak akkor lehet sikeres egy szervezetfejlesztés, ha az előbb felsorolt összes pont

¹³ Schein, E. H. (1985): *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco.

¹⁴ Bohm, D. (1996): *On dialogue*. Routledge, New York.

¹⁵ Sathe, V. (1985): *Implications of corporate culture*. American Management Associations, Homewood, CA.

¹⁶ Beckhard, R. (1969): *Organization Development: Strategies and Models*. Addison-Wesley, Reading, MA, 15.

megvalósul, ha például a felsővezetés nem támogatja a törekvéseket, akkor az alsóbb szinteken szinte biztos, hogy nem valósulnak meg a kitűzött célok.¹⁷

A szervezetfejlesztés célja a hatékonyság és az életképesség növelése, melyek szervezetről szervezetre változó tartalmat jelölhetnek ki, viszont az elérni kívánt „egészséges szervezet” képe minden esetben többé-kevésbé az alábbiakat foglalja magában¹⁸:

- a szervezet, a szervezeti egységek és a dolgozók jól definiált tervek és célok megvalósítása érdekében folytatják munkájukat,
- a releváns információ birtokosai hozzák meg a döntéseket,
- a teljesítményértékelési és ösztönzési rendszer a rövid és hosszú távú célokat és eredményeket is honorálja,
- a belső kommunikáció az azonos szervezeti szinteken, illetve a különböző szervezeti szintek között is megfelelő,
- az egyének vagy a szervezeti egységek közötti konfliktusokat nem szorítják háttérbe vagy leplezik el, hanem megoldandó problémaként tekintenek rájuk,
- a szervezet kölcsönös kapcsolatban áll a környezetével, nyílt kommunikáció zajlik közöttük,
- a vezetőség támogatja az egyéni igényeket és célokat, figyelembe veszi az egyének integritását.

A fejezet elején idézett definíció következő pontja szerint a szervezetfejlesztés tervszerűen avatkozik be. Ennek folyamatát a későbbiekben részletesen ismertetjük, de a legfontosabb elemét itt is kiemeljük: a szervezetfejlesztésnek struktúrája van, azaz a felsővezetéssel közösen meghatározott célok kijelölését követően mindenki számára megismerhető és követhető módon folytatja le a szervezetfejlesztés lépéseit, és a közösen elvégzett munkáról visszacsatolást ad.

A pszichológiai és szociológiai ismeretek alkalmazása pedig azért kiemelendő, mert a szervezetfejlesztés nem csupán adminisztratív változtatásokat hoz magával, hanem az átalakítások elsősorban az ott dolgozó személyek és csoportok képességeinek, értékeinek, attitűdjeinek, viselkedésének megváltoztatását célozzák, ehhez pedig társadalomtudományi ismeretek szükségesek.¹⁹

Az alábbiakban áttekintjük, hogy miképpen zajlik a szervezetfejlesztés.²⁰ *A leírt folyamat az optimális lépéseket tartalmazza, szervezettől függően kisebb-nagyobb eltérések lehetnek benne.*

Az első fázis az, hogy a felsővezetés felismeri és tudatosítja a szervezet változásának szükségességét. Ahogy fentebb említettük, enélkül nem lehet sikeres a folyamat, alulról szerveződő fejlesztés mondhatni példa nélküli.

Ezt követi a szervezetfejlesztő szakember belépése, illetve a kliens–konzulens kapcsolat kiépítése a szervezetfejlesztő és a szervezet munkatársai között. Lényeges, hogy bár a vezetéssel való kapcsolatépítés az elsődleges, de a folyamat hatékonysága akkor teljes, ha a szervezeti struktúra minden szintjén elhelyezkedő munkatársakkal kialakításra kerül valamilyen kapcsolat, ha másként nem, tájékoztató e-mailek vagy egyéb írásos dokumentumok formájában.

Az ún. diagnosztikus szakasz az alapja minden további tevékenységnek. A szervezetfejlesztő szakember minél többféle forrásból információkat gyűjt annak érdekében, hogy a szervezetre jellemző problématerületek azonosításra kerüljenek. Ennek módja lehet a felsővezetővel történő egyeztetés, a vezetéssel lefolytatott interjúk, fókuszcsoporthoz, tréningek, illetve az alsóbb szinteken dolgozó munkatársak megkérdezése személyesen vagy kérdőívek segítségével.

Ezt követi a cselekvési terv kidolgozása, amikor a szervezetfejlesztő szakember a vezetés elé tárja

¹⁷ Klein S. (2001): *Vezetés- és szervezetpszichológia*. SHL Hungary Kft., Budapest.

¹⁸ Klein B. – Klein S. (2006): *A szervezet lelke*. Edge 2000 Kiadó, Budapest.

¹⁹ Klein S. (2001): *Vezetés- és szervezetpszichológia*. SHL Hungary Kft., Budapest.

²⁰ Klein B. – Klein S. (2006): *A szervezet lelke*. Edge 2000 Kiadó, Budapest.

a lehetséges szervezetfejlesztési módokat: például javaslatot tesz adott szervezeti egység képzésére, csoportok közötti konfliktushelyzetek feloldásának kezelésére, rámutat a szervezeti kultúra azon elemeire, amelyek változtatásra érdemesek, és eszközöket is rendel mindehhez.

A (felső)vezetés általában rendelkezik valamilyen elképzeléssel arról, hogy pontosan mi az, amit fejleszteni, átalakítani szükséges az adott szervezeten belül. A konzulens nem veheti ezt kiindulási alapnak, hiszen a vezetők sokszor nem látnak rá a teljes szervezeti működésre, illetve nem feltétlenül tudják azt objektíven megvizsgálni. Mindemellett fontos az is, hogy a cselekvési terv mellett a vezetés is elköteleződjön, hiszen az nem a külső szakértő saját véleménye, hanem a diagnosztikus szakaszban közösen összegyűjtött információk alapján kirajzolódó cselekvési lehetőségek összessége. Miután megtörténnek a cselekvési tervben meghatározott képzések, átalakítások, a következő lépés a szervezetfejlesztés értékelése. Különböző technikákkal mérhetővé kell tenni, hogy a kívánt hatások megvalósultak-e, megtörtént-e az a változás, amelyet *közösen* határoztak el. Amennyiben ez nem történt meg, a cselekvési programokat felül kell vizsgálni, és ha lehetőség van rá, további lépéseket kell tenni.

Ez az ún. utánkövetés a szervezetfejlesztés elengedhetetlen része, és ez az a pont, ami a legnagyobb különbséget jelenti egy egyszerű képzéshez képest. Mind a vezetésnek, mind a konzulensnek látnia kell, hogy elindult-e a szervezet azon az úton, amelyet kijelöltek, a kiválasztott eszközök alkalmasak voltak-e arra, hogy ezt a változást támogassák, megtörtént-e az a viselkedés-, érték- vagy attitűdbeli átalakulás, ami a szervezet hatékonyságának növeléséhez szükséges.

Mindeddig általánosságban beszéltünk a szervezetfejlesztés lehetséges céljairól és tartalmi elemeiről, most tekintsük át, hogy melyek a leggyakoribb célok²¹:

- a szervezetben folyó tevékenység elemzése kritikai megközelítéssel: annak meghatározása, hogy a külső és belső adottságok alapján a jelenlegi munkafolyamatok-e a leginkább megfelelőek, és ha nem, akkor milyen átalakításokra van szükség a hatékonyság növelése érdekében.
- A szervezeti kommunikáció elemzése: mi jellemző a szervezeten belül zajló kommunikációs folyamatokra, melyek azok a pontok, ahol az információ elakad vagy torzul, vannak-e olyan szervezeti jellemzők, amelyek gátolják a dolgozók közötti tájékoztatási és kapcsolattartási lehetőségeket. A szervezetfejlesztés ebben az esetben főként azt célozza, hogy a dolgozók képesek legyenek az egyéni és a szervezeti kommunikációban is hatékonyan működni, az információkat megfelelően kezelni és továbbítani, átlátni a saját szervezetük kommunikációjának sajátosságait, és alkalmazkodni hozzá.
- A dolgozók közötti kapcsolatok vizsgálata: mi képezi az egyéni vagy a munkahelyi csoportok közötti konfliktusok alapját (nem megfelelő munkamegosztás, az erőforrások aránytalansága, személyes ellentétek, korábbi szervezeti események – pl. összeolvadás, átalakítás – hosszú távú hatása stb.). A konfliktusok okainak feltárása után olyan eszközök alkalmazása, illetve használatuk megtanítása *történik, amelyek csökkentik vagy megelőzik a nemkívánatos hatásokat (pl. kommunikációs technikák tanítása a konfliktusok kezelésére, az érzelmi és társas intelligencia növelése az összeütközések megelőzése érdekében).*
- A motivációs tényezők feltárása: az esetlegesen jelen lévő alulmotiváltság okainak vizsgálata (pl. munkakörülmények, stresszorok, vezetői stílus, társadalmi folyamatok, stb.) és mindezekre épülően a motiváció növelése.
- A munkahelyi elégedettség vizsgálata: gyakran összefüggésben áll a munkahelyi motiváció kérdéskörével, de nem kizárólag azt foglalja magában. A munkahelyen jelen lévő „pozitív légkör” több tényezőtől adódik össze, például a bizalom, partnerség, munkatársi kapcsolatok, kommunikáció egyes jellemzői határozzák meg; a szervezetfejlesztés feltárja, hogy mi áll az esetleges munkahelyi elégedetlenség hátterében és milyen lehetőségek vannak azok megváltoztatására.
- Krízishelyzetek, sürgős megoldást igénylő események: a szervezetek életében a kisebb-nagyobb

²¹ Bakacsi Gy. (2010): *A szervezeti magatartás alapjai*. Aula Kiadó, Budapest.

változások (pl. átszervezések, összeolvadások, vezetőkcsere, jogszabályi változások stb.) felborítják a megszokott munkamenetet, így veszélyeztetik a hatékonyságot. A szervezetfejlesztés célja ebben az esetben az, hogy megismertesse a vezetőkkel és a dolgozókkal a változások lehetséges okait, jellegét, kiterjedését, a változásmenedzsment jelentőségét és eszköztárát és növelje az egyéni és szervezeti rugalmasságot.

– Szervezeti kultúra: gyakran előfordul, hogy egy szervezet nem megfelelő rutinok, értékek, beállítódások mentén működik, és ezt sokszor az ott dolgozók sem tudatosítják. Ebben az esetben érdemes mélyebben foglalkozni a szervezeti kultúrával (a korábban említett tényezők figyelembevételével), és amennyiben a hatékony működés szempontjából szükséges, meg kell változtatni azt. Ez az egyik legösszetettebb és legnehezebb szervezetfejlesztési cél, ezen a területen számíthatunk leginkább a dolgozók ellenállására.

– A szervezeti stratégiával kapcsolatos kérdések: a korábban részletesen tárgyalt stratégia, és az azt megalapozó misszió kulcsfontosságú egy szervezet működésében. A stratégiával és misszióval kapcsolatos szervezetefejlesztési technikák kétféle szemléleten alapulhatnak. A hagyományos probléma-alapú megközelítés szerint a kiindulópont a szervezet jelenlegi állapota, a vezetők és a konzulens megvizsgálják a nem megfelelően funkcionáló területeket, és erre megoldási lehetőségeket vázolnak fel. Ezzel a megközelítéssel kapcsolatban kritikaként merülhet fel, hogy a jelenlegi struktúra és szervezeti kultúra kijelöli azt is, hogy miképpen gondolkodnak az érintettek a jövőről. Az ún. jövőképalapú tervezés a jövővel kapcsolatos célokat tekinti kiindulópontnak, és visszafelé haladva határozza meg a jelenben szükséges változtatásokat. Utóbbi szemlélet megvalósítása rugalmasabb és innovatívabb hozzáállást igényel, ami sokszor nem a vezető vagy a szervezet, hanem a külső környezet jellemzői miatt hiúsulhat meg.²²

Bármilyen legyen is a szervezetfejlesztés célja, az egyik legfontosabb alaptétel, hogy a szervezetek egyedi, nem léteznek olyan megoldások, amelyek minden esetben alkalmazhatóak lennének. A szervezetfejlesztő szakember feladata, hogy a szakirodalomban és a gyakorlatban ismert eszközöket az adott szervezetre szabva alkalmazza.

5. IRODALOMJEGYZÉK

- Bakacsi Gy. (2000): *Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.*
- Bakacsi Gy. (2010): *A szervezeti magatartás alapjai.* Aula Kiadó, Budapest.
- Bakacsi Gy. – Bokor A. – Császár Cs. – Gelei A. – Kovács K. – Takács S. (2006): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment.* Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Balaton K. – Tari E. (szerk.) (2007): *Stratégiai és üzleti tervezés.* Aula Kiadó, Budapest.
- Beckhard, R. (1969): *Organization Development: Strategies and Models.* Addison-Wesley.
- Bohm, D. (1996): *On dialogue.* Routledge, New York.
- Hampden-Turner, C. (1992): *Creating Corporate Culture.* Addison-Wesley, Hely.
- Klein B. – Klein S. (2006): *A szervezet lelke.* Edge 2000 Kiadó, Budapest.
- Klein S. (2001): *Vezetés- és szervezetpszichológia.* SHL Hungary Kft., Budapest.
- Mészáros, T. (2002): *A stratégia jövője, a jövő stratégiája.* Aula Kiadó, Budapest.
- Krogerus, M. – Tschäppeler, R. (2012): *A stratégiai gondolkodás kézikönyve.* HVG Kiadó, Budapest.
- Sathe, V. (1985): *Implications of corporate culture.* American Management Associations, Hely?
- Schein, E. H. (1985): *Organizational Culture and Leadership.* Jossey-Bass, San Francisco.
- Szeicz J. (2008): *Szervezeti magatartás – szervezetfejlesztés.* Big Five Akadémia, Budapesti Corvinus Egyetem. (Jegyzet.)

²² Szeicz J. (2008): *Szervezeti magatartás – szervezetfejlesztés.* Big Five Akadémia, Budapesti Corvinus Egyetem. (Jegyzet.)

Dr. Bajnok Andrea:

***SZERVEZETFEJLESZTÉS:
SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓ***

Tartalom

1. Előszó helyett	16
2. A szervezeti kommunikáció jelentése	16
1.1 A tananyag célja	17
3. Fejlesztési lépések	17
4. A szervezet és a kentaurok	18
5. A kommunikáló szervezet metaforái	19
6. Bizalom a szervezetben	20
7. Változások	22
8. Sokszínűség	23
9. Kövek a zsebben	24
10. Irodalomjegyzék	24

1. ELŐSZÓ HELYETT

A szervezetfejlesztési programon belül a szervezeti kommunikációs tréninget azoknak a vezetőknek és munkatársaiknak ajánljuk, akik elszántak és kellően nyitottak a szervezeti kommunikáció újragondolására. Hisznek abban, hogy erőfeszítéseik jobbra, kellemesebbé, emberibbé teszik azt a munkahelyi közeget, amelyben az életük nagy részét töltik és szolgálatukat teljesítik. A tananyag semmiképpen nem tekinthető a tréning sarokkövének, hiszen a tréning tematikája a szervezetfejlesztés során megfogalmazott igények szerint is változhat. Inkább csak olyan, mintha kavicsokat ejtenénk le az úton, ahol sétálva újra megtaláljuk azokat, majd a zsebünkben szorongatva elégedetten sétálunk haza.

2. A SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓ JELENTÉSE

Amikor a szervezeti kommunikáció kifejezést halljuk, legtöbbször a munkahelyi e-mailezésre, értekezletekre, beszélgetésekre gondolunk. Vagyis a kétszemélyes helyzetektől kezdve a csoportok és csoportok közötti kommunikációig beleértünk mindent. Hétköznapi tapasztalatainknak megfelelően a szervezeti kommunikációt a szervezeti struktúra, a szervezet komplexitása határozza meg. A szervezet felépítése, fizikai jellemzői befolyással vannak a kommunikáció módjára, irányaira, gyakoriságára, a formális és informális helyzetekre, a külső és a belső kommunikációra.

Például a szomszéd épületben dolgozókkal hivatalos ügyekben legtöbbször telefonon beszélünk, de néha összefutunk az ebédlőben, ahol arról is szó esik, hogy ki, hogyan töltötte a szabadságát. A vezető irodája a másik épület legfelső szintjén található, ezért igen ritkán találkozunk. Az értekezleteken azonban van módunk személyesen is beszélni.

Ezeknek a szituációknak a jellemzője, hogy ki, kinek, mit mond, milyen csatornán keresztül és milyen eredménnyel. A kommunikáció első, klasszikus modelljének megalkotása óta azonban eltelt több mint hatvan év, és a modellekkel együtt a kommunikációs jelenségek vizsgálati köre is bővült. Ma már kommunikációs szempontú vizsgálat tárgya lehet például a szervezeti hierarchia, a szervezeti működés, a bizalom vagy egy stratégiai dokumentum, mint a szervezetre jellemző kommunikációs jelenség.

Ebben az értelmezésben egy közigazgatási szervezet, hasonlóan a társadalom más szegmenseihez, egy bonyolult kommunikációs rendszer, melyet a résztvevők tulajdonságai és a köztük lévő interakciók hoznak létre.

Ezzel az új szemléletmóddal kiegészítve a szervezeti kommunikáció értelmezését, azt mondhatjuk, hogy a szervezeti kommunikáció egymással kapcsolatban álló ágensek információcseréje egyéni és közös célok elérése érdekében, a célok elérését szolgáló környezetben. A kommunikáció egyszerű információtranszfer helyett „valamifajta kölcsönös erőfeszítés valamilyen közös eredmény elérésére, például egy vitatott kérdésben közös álláspont kialakítására”.²³ A közös erőfeszítések fontos jellemzője, hogy a résztvevők szeretnék növelni felkészültségüket, szeretnék információhoz jutni, és optimális esetben pontosan tudják, hogyan vagy hol keressék ezeket az információkat – egyéni és szervezeti szinten egyaránt.

1.1. A tananyag célja

A fentiekből látható, hogy a szervezeti kommunikáció területe éppen olyan szerteágazó, mint a kommunikációtudomány területe.²⁴ Ráadásul a szervezeti kommunikációt más tudományterületek felől is vizsgálják. Így a különböző tudományos perspektívákból különböző fókuszú tartalmak születnek. Ebből az is következik, hogy a szervezeti kommunikáció működésének megértéséhez önmagában nem elegendő ismerni a szervezeten belül zajló és kifelé irányuló kommunikációs tevékenységeket. A szervezeti kommunikációra befolyással van a politikai, gazdasági, jogi és technológiai környezet. A tananyag és az almodul célja a szervezetfejlesztési programban résztvevők személyes és szervezeti kommunikációs kompetenciáinak fejlesztése. A tréning során a résztvevők megismerik a hatékony, gyors, pontos, átlátható kommunikáció feltételeit és inspirációt merítenek ezen feltételek szervezeten belüli kialakítására, új technikák alkalmazására. A résztvevők képessé válnak a szervezeti kommunikáció kritikus elemzésére és fejlesztési irányok megfogalmazására.

A szervezeti kommunikáció kritikus elemzése és a fejlesztési irányok megfogalmazása kiemelt helyet foglal el ebben az alprogramban. Sok esetben ugyanis nem (csak) a szervezet tagjainak kommunikációs fejlesztésére van szükség ahhoz, hogy a szervezeti kommunikáció hatékonyabbá váljon és a szervezet egészségesebben működjön. A szervezeten belül megfelelő teret kell biztosítani a feladatok, problémák, konfliktusok, stratégiák megvitatására. A szervezet tagjai szeretnek jól informáltak lenni és fontos számukra, hogy bevonják őket a szervezeti döntésekbe.

3. FEJLESZTÉSI LÉPÉSEK

A belső kommunikáció fejlesztése során a következő kérdéseket gondoljuk végig:

- Hol tartunk most? Mit gondolnak a szervezet tagjai a szervezetben zajló kommunikációról, mennyire érzik magukat bevonva a szervezeti problémamegoldásba és a döntéshozatalba?
- Hova szeretnék eljutni? Milyennek képzelik el a szervezet dolgozói a hatékony szervezeti kommunikációt?
- Hogyan tudunk eljutni a kívánt célhoz? A hatékonyabb kommunikáció eléréséhez milyen változtatásokra van szükség?²⁵

Az előkészítő szakaszban a szervezet tagjainak véleményét kell felderíteni: hogyan vélekednek a kommunikáció hatékonyságáról a szervezetben. Például mennyire egyértelműek és érthetőek a szer-

²³ Horányi Ö. (2017): A dolgok állása. Szinopszis. *Jel–Kép, Kommunikáció, közvélemény, média*. 2017/1. KLSZ. A dolgok állása – különszám. 5.

²⁴ Jones, E. – Watson, B. – Gardner, J. – Gallois, C. (2004): Organizational Communication: Challenges for the New Century. *Journal of Communication*, Volume 54/4. 722–750.

²⁵ A Template for Creating Your Own Internal Communications Strategy. SnapComms. <https://www.snapcomms.com/internal-communication-strategy-example> (A letöltés ideje: 2019. 08. 20.)

vezeti célok? Mi volt a legutóbbi elektronikus levél tartalma? Azt is érdemes megtudni, hogy ki milyen kommunikációs formát preferál vagy preferálna a szervezetnél.

Szintén az előkészítéshez tartozik egy munkacsoport felállítása, akik támogatják a fejlesztési terveket és reprezentálják a szervezetet. Maximum 8-10 fő szükséges az ötletek és a munkafolyamat menedzselésére. A munkacsoportban a szervezeti sokszínűség reprezentálására kell törekedni a szervezetben eltöltött idő, pozíció, életkor, nem és egyéb szempontok alapján.

A diagnózis és a munkacsoport felállítását követően a legfontosabb feladat a konkrét, megfogható célok megfogalmazása, hogy mit szeretnénk pontosan elérni.

A tréning során – szervezeti igény esetén – végigjárjuk a belső kommunikáció fejlesztésének lépéseit. A jegyzet további fejezeteiben a fejlesztéssel összefüggő legfontosabb témákra térünk ki röviden.

4. A SZERVEZET ÉS A KENTAUROK



1. ábra

Forrás: www.pixabay.com

A szervezeti kommunikáció fontos jellemzője, hogy folyamatosan alakul, alkalmazkodni próbál a dinamikus változások hatására. Akkor tekinthető sikeresnek, ha az információátadáson túl a szervezet tagjai jól kezelik a konfliktusokat, képesek közösen problémákat megoldani, kreatívan gondolkodni. A szervezet életében a kommunikáció valójában a problémamegoldás egyik eszköze. A problémamegoldás során a résztvevők felkészültségeket (tudásokat, véleményeket, hiedelmeket) osztanak meg egymással.

A szervezet egy speciális csoportként is felfogható, melyben egymással összefüggő, általában egymással hierarchikus viszonyban lévő pozíciók vannak. A különböző pozíciók különböző viselkedésmódokat írnak elő, a szervezet céljaival, küldetésével összhangban. A szervezethez csatlakozó, a szervezetben dolgozó egyénnek el kell fogadnia az adott pozícióhoz rendelt előírásokat, viselkedésmódokat, hiszen a pozíció betöltése, ellátása a feladata. A szervezetben tehát a szervezet tagjainak rendelkezniük kell a pozíciónak megfelelő formális viselkedésmódokkal, miközben maguk is alakítják a pozíciót a személyiségüknek megfelelően.

A szervezetben meghatározott formális viselkedésmódok mellett természetesen informális viselkedésmódok is jelen vannak.²⁶ Erről a kettősségről egy svéd szervezetszociológus, Göran Ahrne szemléletes hasonlata alapján Rosengren azt mondja²⁷, hogy egy szervezet tagjaként mindannyian kentaurok vagyunk, félig individuumok és félig szervezeti emberek. A szabályozottsága szempontjából a kommunikáció informális és formális is lehet.

Az informális szervezeti kommunikáció biztosítja a folyamatos kommunikáció lehetőségét (a hivatalos csatornákon kívül is), mely egyfajta társas szükséglet.

A formális szervezeti kommunikáció a különböző pozíciót betöltő személyek közötti kommunikációt jelenti, melyre erős hatással van az a hierarchikus struktúra, amely a pozíciók között fennáll. A struktúra befolyásolja, hogy ki kommunikálhat kivel, miről és hogyan. A formális szervezeti kommunikáció az irányultság szerint lehet horizontális vagy vertikális is. Az azonos szinten lévők kommunikációját nevezzük horizontális kommunikációnak, melyben az informális kommunikáció is szerepet kaphat.

A vertikális kommunikáció felfelé vagy lefelé irányuló, általában formális kommunikáció, melynek különböző célja lehetnek. A lefelé irányuló kommunikáció lehet például utasítás, iránymutatás, míg a felfelé irányuló kommunikáció általában problémákat, javaslatokat vagy beszámolókat tartalmaz.

A kommunikáció módja szempontjából is legalább kétféle lehet a szervezeti kommunikáció: élőszóban folytatott és írásos kommunikáció.

A mai magyar közigazgatás erősen hierarchizált, a vezető és a beosztottak között gyakran igen nagy a távolság és a köztük lévő viszonyt az egyirányú, szolgálati úton történő kommunikáció jellemzi.²⁸ A centralizált kommunikáció, az utasítás kiadása általában nem támogatja a komplex problémamegoldást, legfeljebb az egyszerű feladatok megoldását gyorsítja.

A munkahelyi együttműködés sikerességét növeli, ha a munkafolyamat jól szervezett és az információhoz minden csoporttag azonos mértékben hozzáfér, illetve a tagok egyformán részt tudnak venni az egyes részfeladatokban. Az erősen centralizált kommunikációs formák általában elégedetlenséget váltanak ki, mivel az információk nem közvetlenül, hanem szűrőkön keresztül jutnak el a szervezet tagjaihoz.²⁹

5. A KOMMUNIKÁLÓ SZERVEZET METAFORÁI

Griffin nyomán³⁰ a kommunikáció szervezetben betöltött szerepét különböző metaforák segítségével írhatjuk le.

Az egyik metafora szerint a szervezetek adott célok elérését szolgáló gépezetek, melyben a dolgozók a gépezet alkatrészei. Ennek megfelelően könnyen cserélhetők és jól működnek egészen addig, amíg pontosan meg van határozva a feladatuk és „karbantartják” őket. A kreativitás és a személyes felelősség helyett az irányításon és a hatékonyságon van a hangsúly. A szervezet tagjai egy hierarchikus folyamat alsó fokán hajtják végre az utasításokat. Ebben a modellben fontos szerepe van a páros interakcióknak. Weick, az elmélet megalkotója, úgy véli, hogy a szervezeti bizonytalanságokat általában információhiány okozza, s miközben a szervezet tagjai egyre több információt próbálnak begyűjteni, a bizonytalanság fokozódik. Ezért a gépezet tagjai rákényszerülnek a meglévő adatok elrendezésére.

²⁶ Rosengren, K. E. (2004): *Kommunikáció*. Typotex, Budapest.

²⁷ Uo.

²⁸ Jenei Á. (2014): *Vezetés és kommunikáció*. Közigazgatási Vezetői Akadémia, Budapest. (Alaptananyag. ÁROP-2.2.13-2012-2012-0001.)

²⁹ Berta J. – Bajnok A. (2013): *Együttműködés-fejlesztés és kommunikáció*. Oktatói kézikönyv. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest.

³⁰ Griffin, E. (2000): *Bevezetés a kommunikációelméletbe*. Budapest. Harmat Kiadó, Budapest.

A fenti, mechanisztikus megközelítéssel ellentétben az emberi kapcsolatokat alapul vevő modellben a dolgozók már nem csak irányítók és személytelen végrehajtók, hanem kreativitásukkal vesznek részt a feladatok elvégzésében. A vezetés tisztában van azzal, hogy a partneri kapcsolatok támogatják a munkavégzést.

A harmadik modell a szervezetekre mint információs rendszerekre tekint. Ennek a modellnek a lényege az összehangolt alkalmazkodási képesség, mely során az egész rendszer többre képes, mint a rendszer egyes elemei. Minden szervezet egymástól kölcsönösen függő csoportok rendszere. A csoportok között gyakran versengés alakul ki, szeretik kijelölni a saját határaikat. A szervezeti kommunikáció megértésének a módja a rendszer működésének a megértésével azonos.

A kulturális megközelítésben a kultúra maga a szervezet, vagyis a szervezet tagjai úgy viselkednek, ahogyan az adott szervezetükről gondolkodnak. Egy szervezet pozitív színben való feltűntetése éppen erre az elméletre alapoz: a vezetők nyilvános kijelentésekkel, mesterségesen próbálnak létrehozni jelenségeket, célkitűzéseket, amelyeket a szervezet tagjai nem éreznek magukénak. Az elmélet megalkotója, Geertz, szerint³¹ azonban a létező kultúra megváltoztatása gyakorlatilag lehetetlen ilyen módszerekkel.

6. BIZALOM A SZERVEZETBEN



2. ábra

Forrás: www.pixabay.com

Mivel a kommunikációval valamilyen hatást szeretnénk elérni, fontos beszélni a kommunikáció etikai vonatkozásairól, különös tekintettel a bizalomra. Azért is fontos ez, mert „a szervezeten belüli viselkedés lényegében egyetlen szinten sem szabályozható kizárólag az intézményes normákkal és a szerepelőírásokkal, ugyanis minden esemény és helyzet nem számítható ki előre. Szükség van tehát a személyiség önálló állásfoglalásaira is tisztázatlan helyzetekben.”³² Vagyis a szervezet iránti, a

³¹ Geertz, C. (1994) *Az értelmezés hatalma. Antropológiai írások*. Osiris, Budapest.

³² Buda B. (1988): *A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei*. Tömegkommunikációs Kutatóközpont, Budapest.

szervezetben belüli bizalom feltétlenül szükséges ahhoz, hogy a kötelező területeken túl is a szervezet érdekében cselekedjenek a szervezet tagjai. Ha a vezető viselkedése kongruens, akkor a beosztottak is motiváltabbak a szervezeti célok elérésében.

A kongruencia fogalmának értelmezéséhez Rogers³³ a csecsemők viselkedését hozza fel példának. Ha egy csecsemő mosolyog, akkor senki nem kételkedik abban, hogy jól érzi magát. A kongruencia, vagyis a hitelesség, a belső érzékelésből fakad. „Úgy gondolom, hogy az emberek hitelességét (vagy annak hiányát) általában felismerjük. Egyes emberekről biztosan tudjuk, hogy amit mond, azzal pontosan azt fejezi ki, amit érez, legyen az düh, versengés, rajongás vagy együttműködési készség. Érezzük, hogy hol áll és mit képvisel. Másokkal kapcsolatban szinte bizonyosan érezzük, hogy amit mond, az álca, megjátás. Nem tudjuk, hogy valójában mit is érez, sőt, azt sem, hogy vajon ő maga tudja-e ezt. Az ilyen emberekkel kapcsolatban általában tartózkodók, óvatosak vagyunk.”³⁴ Ezáltal a kommunikáció során folyamatosan jelen van a bizalom kérdése.

A kongruenciának három összetevője van: a belső érzékelés (ami megrezdül bennem), a tudat (amit ebből tudatosítani vagyok képes) és a kommunikáció (amit ebből megosztok másokkal akár szóban, akár nem verbális jelzések által).³⁵

Rogers a hitelesség és a kommunikáció viszonyát a következő pontokban foglalja össze:

- Minél tisztább és világosabb, egységesebb és harmonikusabb a kommunikáció, annál kisebb az esélye, hogy azt valaki félreérti.
- Minél tisztább és világosabb a kommunikáció, annál valószínűbb, hogy így is reagálnak rá.
- Ha tisztán és világosan, álarc nélkül fejezzük ki magunkat, akkor kényelmesen érezzük magunkat és jobban figyelünk a beszélgetésre.
- Tiszta és világos kommunikáció által a kommunikációban résztvevők kölcsönösen elfogadják egymást és kellő empátiával képesek tekinteni egymásra.

Rogers arra is felhívja a figyelmet, hogy a kölcsönös elfogadáson és megértésen túl a változó körülményekhez is jobban alkalmazkodnak a kommunikációban résztvevő felek, ha hitelességre törekszenek.³⁶ Rogers pszichoterápiás alapelvei a szervezeti kommunikáció hitelességére is érvényesek.

Az inkongruencia oka lehet az, hogy a kommunikátor nincs tisztában a saját érzéseivel vagy nem tudja azokat pontosan kifejezni. Az inkongruencia azonban lehet szándékos is, mely etikai kérdéseket vet fel. Beszélhetünk például kényszerítő, pusztító, megtévesztő, tolakodó, titkos és manipulatív vagy kizsákmányoló kommunikációról.

Minden esetben számolni kell a szervezeti kommunikáció interperszonális, társadalmi és politikai következményeivel, vagyis a szervezeti kommunikáció etikai vonatkozásaival.

³³ Rogers, C. R. (2018): *Valakivé válni. A személyiség születése*. Edge 2000, Budapest.

³⁴ Rogers, C. R. (2018): *Valakivé válni. A személyiség születése*. Edge 2000, Budapest, 424–425.

³⁵ Schulz von Thun, F. (2012): *A kommunikáció zavarai és feloldásuk*. Háttér Kiadó, Budapest.

³⁶ Rogers, C. R. (2018): *Valakivé válni. A személyiség születése*. Edge 2000, Budapest.

7. VÁLTOZÁSOK



3. ábra

Forrás: www.pixabay.com

A közszolgálati szervezetek folyamatos átalakítások célpontjai, ezért megkerülhetetlen beszélni arról, hogyan, milyen stratégia mentén kommunikál a szervezet a változások idején, amikor a kommunikáció kiemelt szereppel bír. Külön figyelmet érdemel a szervezeti hierarchia alsóbb fokain elhelyezkedő alkalmazottakkal való kommunikáció, valamint a változás kommunikációja. A változások gyakran tervszerűtlenül, váratlanul történnek, például egy másik szervezet felől érkező nyomás teszi szükségessé az átalakulást.

A változás általában személyi változásokhoz is vezet. Új tagok lépnek be, régiek mennek el vagy előléptetés történik, és ez mind-mind bizonytalanságot okoz a szervezet tagjaiban.

A szervezeti változások idején még érzékelhetőbbé válnak a vezető pozícióban lévők és az alkalmazottak információval való ellátottsága közötti különbségek. Az erősen hierarchizált közszolgálati szervezetek esetén a centralizált kommunikáció még szembetűnőbb, és a szervezeti hierarchia különböző szintjein lévők különböző intenzitással kommunikálnak.

A szervezeti változások mindig érintik a szervezeti identitást.³⁷ A változások során átalakul a szervezeten belüli csoportok viszonya. Egy szervezeti egység megszüntetésével vagy beolvasztásával például megszűnik a csoport identitásának legfőbb forrása. Az új egységek létrejötte új kapcsolatokat, együttműködési lehetőségeket eredményez. Az erősen centralizált kommunikáció hatására felerősödhet az informális kommunikáció, gyakoribbá válnak a folyosói beszélgetések. A hierarchia alsó szintjén lévők gyakran nem szolgálati úton, hanem a folyosón értesülnek a változás leglényegesebb elemeiről.

„Vezetői szempontból igenis lehet termékeny és jótékony a válság annyiból, hogy felszínre hoz bizo-

³⁷ Jones, E. – Watson, B. – Gardner, J. – Gallois, C. (2004): Organizational Communication: Challenges for the New Century. *Journal of Communication*, Volume 54/4. 722–750.

nyos működési gyakorlatokat (legtöbbször hibákat, hiányosságokat), amiket javítani, továbbfejleszteni vagy alapvetően megváltoztatni, olykor másokkal felcserélni kell. Nem ritka, hogy akár a hosszú távú működőképesség, akár a jövődélmezőség vagy a széleskörű társadalmi elfogadottság kockán forog egy válságfolyamatban, de éppígy nem kizárt, hogy a szervezet megizmosodva kerüljön ki a nehéz helyzetből.” – írja Kriskó.³⁸

8. SOKSZÍNŰSÉG

A szervezetekben – így a közigazgatásban is – egyre heterogénabb, sokszínűbb a munkaerő. A diverzitás nem csak interperszonális vagy csoportszinten, hanem szervezeti léptékben is jelen van. A közigazgatásnak különböző szinteken egymástól nagyon eltérő szervezetei vannak, a különböző szervezetekre jellemző kommunikáció legalább annyira egyedi, mint maga a szervezet.



4. ábra

Forrás: www.pixabay.com

³⁸ Kriskó E. (2014): *Szervezeti kommunikáció. Online vezetői tréning (8 órás képzési anyag önálló tanuláshoz)*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Vezető- és Továbbképzési Intézet, Budapest. 29.

Interperszonális szinten a munkahelyi sokrétűség egyik lehetséges pozitív hozadéka, hogy az életkorhoz, kulturális, vallási vagy nemi identitáshoz köthető különböző értékrendek, perspektívák termékeny, produktív légkört és interakciókat eredményeznek.³⁹ Ugyanakkor a munkahelyi sokszínűség, azon belül az életkori diverzitás – a társadalom más szintereihez hasonlóan – félreértésekhez és konfliktusokhoz is vezethet. A sokszínűségből származó előnyök kihasználása és a kihívások kezelése ma már egyre nyomatékosabb társadalmi elvárás. Azonban a munkavállalók igényeihez is alkalmazkodó és az optimális munkahelyi feltételek kialakítására törekvő intézkedési tervek még a versenyszférában is csak elvétve találhatók.⁴⁰

9. KÖVEK A ZSEBBEN

A szervezeten belüli hatékony kommunikáció megteremtését nem biztos, hogy a szervezetben dolgozók kommunikációs kompetenciafejlesztésével kell kezdeni. Először megfelelő teret kell biztosítani a szervezet működését érintő kérdések megvitatásához és befolyásolásához.

A szervezet tagjainak nem csak kommunikációs készségekre, hanem kommunikációs lehetőségekre, kommunikációs terekre is szükségük van ahhoz, hogy sikeresen hozzájáruljanak a szervezet működéséhez. A kommunikációs terek biztosítása vezetői feladat, az alkalmazottaknak pedig fel kell fedezniük ezeket a tereket. „A legtöbb szervezeti elemzés szerint, ha nem is minden alkalmazottnak, de a vezetésnek mindenképpen a kommunikáció a legfontosabb feladata”⁴¹.

10. IRODALOMJEGYZÉK

- Berta J. – Bajnok A. (2013): *Együttműködés-fejlesztés és kommunikáció*. Oktatói kézikönyv. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest.
- Buda B. (1988): *A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei*. Tömegkommunikációs Kutatóközpont, Budapest.
- Geertz, C. (1994): *Az értelmezés hatalma. Antropológiai írások*. Osiris, Budapest.
- Griffin, E. (2000): *Bevezetés a kommunikációelméletbe*. Harmat Kiadó, Budapest.
- Horányi Ö. (2017): A dolgok állása. Szinopszis. *Jel-Kép, Kommunikáció, közvélemény, média*. 2017/1KLSZ. A dolgok állása – különszám. http://communicatio.hu/jelkep/2017/1klsz/JelKep_2017_1_kulonszam_Horanyi_Ozseb.pdf (A letöltés ideje: 2019. 08. 24.)
- Jenei Á. (2014): *Vezetés és kommunikáció. Alaptananyag*. Közigazgatási Vezetői Akadémia, Budapest. (ÁROP-2.2.13-2012-2012-0001)
- Jenei Á. (szerk.) (megjelenés alatt): *Egyenlő bánásmód a vezetői munkában*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest. (KÖFOP-2.1.1-VEKOP-15-2016-00001)
- Jones, E. – Watson, B. – Gardner, J. – Gallois, C. (2004): Organizational Communication: Challenges for the New Century. *Journal of Communication*, Volume 54/4. 722–750.
- Kriskó E. (2014): *Szervezeti kommunikáció. Online vezetői tréning (8 órás képzési anyag önálló ta-*

³⁹ Jenei Á. (szerk.) (2019): *Egyenlő bánásmód a vezetői munkában*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest. (KÖFOP-2.1.1-VEKOP-15-2016-00001)

⁴⁰ Az mtd Tanácsadói Közösség 2014. évi országos benchmark-kutatásának fókusztemája az életkori sokszínűség, az életkorbarát HR-politika és a multigenerációs menedzsment munkahelyi gyakorlatainak alakulása volt, melyben 155 szervezet adatai alapján készült beszámoló a magyarországi munkahelyi esélyegyenlőség és sokszínűség helyzetéről. A kutatás életkori sajátosságokkal foglalkozó részéhez 121 szervezet által nyújtott adatok voltak használhatók (Tardos 2017). A kutatás mintavétele ugyan nem tekinthető reprezentatívnak, azonban az életkori sokszínűséggel kapcsolatos vállalati jó gyakorlatok szempontjából információgazdag kutatási anyagról beszélhetünk. A kutatásból kiderül, hogy nem jellemzi a szervezeteket tudatos, proaktív kormenedzsment, de mindenki egyetért abban, hogy foglalkozni kell az elvárásokkal.

⁴¹ Griffin, E. (2000): *Bevezetés a kommunikációelméletbe*. Harmat Kiadó, Budapest. 240.

nuláshoz). Nemzeti Közszerológálati Egyetem, Vezető- és Továbbképzési Intézet, Budapest.
Rogers, C. R. (2018): *Valakivé válni. A személyiség születése*. Edge 2000, Budapest.
Rosengren, K. E. (2004): *Kommunikáció*. Typotex, Budapest.

Schulz von Thun, F. (2012): *A kommunikáció zavarai és feloldásuk*. Háttér Kiadó, Budapest.

Dr. Kajtár Edit:

***SZERVEZETFEJLESZTÉS:
EGYÜTTMŰKÖDÉS, KONFLIKTUSKEZELÉS***

Tartalom

1. Módszertan	28
2. A teknőstől a cápáig: A konfliktuskezelési stílusok	28
3. Térkép vagy pogácsa?	31
4. Az együttműködés	32
5. Együttműködés megoldásfókusszal	32
6. A Marshall Rosenberg-féle erőszakmentes kommunikáció	33
7. Néhány további, együttműködést segítő technika	34
8. Irodalomjegyzék	35

1. MÓDSZERTAN

Közös műhelybe, ha úgy tetszik „kompetencia izom”-erősítő tréningtérbe invitáljuk a résztvevőket. E tér lehetőséget biztosít a konfliktuskezeléshez és együttműködéshez kapcsolódó saját és szervezeti működési módokra való ránézésre, az előnyös elemek feltérképezésére, megosztására és kipróbálására. Az (ön)diagnózist konfliktuskezelési felmérések (például kérdőív, szociometrikus feladatok) segítik. Az objektív elemzés mellett helyt kapnak a szimulációs és akváriumgyakorlatok s általuk a személyes megélés. A racionális elemzés mellett vezető szerepet játszanak a (közszolgálatban tipikusan kevésbé használt) jobb agyféltekés szempontok is. Utóbbi minél teljesebb érvényre jutását kinestetikus (mozgásos) és kreatív gyakorlatok segítik. A tréner által facilitált csoportos megbeszélés során megosztható a tudás, felszínre kerülhetnek az eltérő vélemények. A folyamatra a személyes akciótervek elkészítése és az utánkövetés teszi fel a koronát.

E jegyzet a közös munka elméletét szolgál. Vezérelvünk: nincs egyetlen, univerzálisan alkalmazható módszer, melyet elsajátítva a résztvevők – mintegy varázsütésre – konfliktuskezelési és együttműködési szakértökké válnak. Létezik ugyanakkor saját megtapasztalásra épülő, egyéni és csoportos erőt egyesítő tanulás és fejlődés.

2. A TEKNŐSTŐL A CÁPÁIG: A KONFLIKTUSKEZELÉSI STÍLUSOK⁴²

A konfliktust kiváltó okok szervezeti szintű vizsgálata elengedhetetlen. A szervezeti struktúra, a feladatmegosztás, folyamatszervezés vagy például a szervezeten belüli információáramlás jelentősen befolyásolhatják a kialakuló konfliktusok mennyiségét és minőségét. Ugyanakkor a szervezetben előforduló konfliktusok háttérében gyakran személyek közötti konfliktus áll.⁴³

Az alternatív vitarendezés amerikai irodalmának népszerű szereplői a teknős, a cápa, a róka, a plüssmaci és a bagoly.⁴⁴ Az ötösfogat állatai különböző konfliktuskezelési stílusokat testesítenek meg és jól elhelyezhetők egy olyan koordinátarendszerben, melynek vízszintes ága a személyes célt, a függőleges a kapcsolatot jeleníti meg. Jól látható, hogy a rendszer megfelel a klasszikus Thomas–Kilmann-féle modell kategóriáinak (elkerülés, versengés, kompromisszumkeresés, alkalmazkodás és problémamegoldás).

⁴² Kajtár E. – Roberts É. (2018).

⁴³ Svelta E. (2013).

⁴⁴ Lásd például Rao, M. S. (2017), Eckstein, D. (1998).



1. ábra: Konfliktuskezelési stílusok

Forrás: <http://www.drnishakhanna.com/tag/conflict-resolution-style/> (A letöltés ideje: 2019. 03. 11.)

A koordináta-rendszer bal alsó sarkában találjuk a **teknőst** (az elkerülő stílus). A teknős stratégiája a passzivitás, a kitérés. Páncéljába búj a konfrontáció elől, ezért azonban gyakran nagy árat fizet, feladja személyes céljait, a problémákkal együtt az emberektől is eltávolodik. A stratégia további negatív hatása (az egyénre és a csoportra nézve egyaránt), hogy a konfliktusok egy része megoldatlan marad.⁴⁵ A teknős stílus ugyanakkor hasznos lehet például olyan helyzetekben, amikor a konfrontációval szerzett előny jelentéktelen és/vagy a ráfordított idő, energia és/vagy a kapcsolat veszélyeztetése jelentős.

A koordináta-rendszer közepén a **róka** (a kompromisszumkereső stílus) áll. Saját céljai és másokhoz való viszonya egyformán nyom a latba. Képes feladni céljai egy részét, ha mások is ezt teszik. Ha a kompromisszum nem jön létre, inkább kivár. A róka lét egyik hátránya, hogy a konfliktushelyzet valamennyi aspektusának megtárgyalása igen időigényes.

A **cápa** (a versengő stílus) esetén a személyes célok abszolút prioritást élveznek a kapcsolattal szemben. A cápa győztes-vesztes pozíciókban gondolkodik. A vereségben alkalmatlansága bizonyítékát látja, azt gyengeségként, kudarcként éli meg, ezért mindenáron megpróbálja elkerülni.

A **plüssmaci** (az elsimító, alkalmazkodó stílus) a cápa ellentéte. Szeretné, ha mindenki kedvelné és tart tőle, ha konfrontálódik, romba dönti a kapcsolatot. Utóbbi elkerülése végett képes feláldozni saját céljait.

A köznyelvben bölcs jelzővel illetett bagoly (az együttműködő, problémamegoldó stílus) a saját céljait és a kapcsolatot egyaránt nagyra értékeli. A konfliktust megoldandó problémának tekinti, win-win

⁴⁵ Csupor É. et al. (2017).

helyzetre, mindenki számára megfelelő megoldás kialakítására törekszik.

Egyik stílus sem magasabb vagy alacsonyabb rendű a másiknál, erősen szituációfüggő, hogy melyiket célszerű alkalmazni. Ami megfelelő az egyik helyzetben, kontraproduktív lehet a másikban. Vészhelyzet esetén (kényszerhelyzeti döntéshozatal) életmentőnek bizonyulhat, ha elő tudjuk hívni a versengő „cápát”, attól függetlenül, hogy személyiségünkhöz és meggyőződésünkhöz tipikusan inkább a „bagoly” vagy a „róka” áll közelebb. Olyankor pedig, amikor a vita hevében elborítanak az indulatok, előnyös a „teknős”, amíg le nem hűlnek a kedélyek.

Miért fontosak ezek az ismeretek? A konfliktuskezelési stílusok jellemzői, ezek alkalmazási területei, az előnyök és hátrányok átbeszélése a helyzetfelismerési képességet erősíti. A saját konfliktuskezelési stílus(ok) beazonosítása a felelősségvállalást és az érzelmi intelligenciánkat (többek között az önismeretünket) erősíti.

Az ötösfogat

- A fenti repertoárból (teknős, cápa, róka, plüssmaci és bagoly) melyik stratégia áll hozzám a legközelebb?
- Melyek az egyes stratégiák előnyei és hátrányai?
- Hogyan bővíteném saját konfliktuskezelési repertoárom?

Melyik konfliktuskezelési stílusra jellemzőek az egyes mondatok?⁴⁶

- Ebbe inkább ne menjünk bele!
- Én is így gondolom.
- Az én álláspontom... Mi a tied?
- Nem vagyok felhatalmazva arra, hogy...
- Hogyan tudnánk ezt megoldani?
- Egyetértek.
- Nézzük meg együtt!
- Jobban tennéd, ha...
- Változatlanul az a véleményem, hogy...
- Hajlandó vagyok, ha te...
- Csatlakozom hozzád.
- Keressünk egy gyors megoldást!
- Ez nem az én asztalom.

Milyen mondatok, szófordulatok jellemzőek még?

⁴⁶ Forgács A. (2017).

Konfliktusmegoldási stratégiák használatának jellemzői⁴⁷

Stratégia	Tipikusan ilyen helyzetben/ személlyel, csoporttal kapcsol- latban	Túl gyakori használat jelei	Túl ritka használat jelei
Cápa	szükséghelyzetben	mások sosem mondanak nemet nekünk	túl gyakran nem tudjuk elér- ni, amit szeretnénk
Bagoly	ha fontos a felek elkötelező- dése egy konszenzusos döntés irányába	néha túl sok idő megy el jelenték- telen ügyekre	mások nem támogatják elkö- telezetten a döntéseinket
Róka	idő hiányában célirányos dön- tést kell hozni	nem jut időnk fontosabb ügyekre	nehezünkre esik alkudozás árán egyezséget kötni
Teknős	a konfrontációval elérhető elő- nyök túl jelentéktelenek	ügyek azért rekednek meg, mert nem nyilvánítunk véleményt	túl sok a megoldandó prob- léma
Plüssmaci	amikor rájövünk, hogy nincs igazunk	ötleteink nem kapnak figyelmet	nehezünkre esik belátni, hogy nincs igazunk

1. táblázat: Konfliktuskezelési stratégiák és jellemzőik

Forrás: Forgács A. (2017).

A táblázat a saját tapasztalatokkal bővíthető.

3. TÉRKÉP VAGY POGÁCSA?

Fontos hozzátenni: a személyiség és a konfliktusok kölcsönösen hatnak egymásra. A konfliktusok formálják azt, akik vagyunk, ilyen értelemben a személyiségfejlődés motorjai.⁴⁸ Ugyanakkor a személyiségünkötől is függ, milyen konfliktuskezelési stílust érzünk leginkább magunkénak.⁴⁹ A konfliktuskezelési repertoár bővíthető, de a bővítésnek keretet ad az alapszemélyiségünk.

Ehhez kapcsolhatunk egy egyszerű kérdést: Képzeljünk el egy csapatépítő kirándulást. Bármilyen meglepő is, az, hogy milyen előkészületeket végzünk, sokat elárul személyiségünkről és konfliktuskezelési stílusünkről. Van, aki gondoskodik a térképről (feladatorientált vezető) és olyan is, aki inkább pogácsát visz a többieknek (személyorientált vezető). Az, hogy mi áll vezetői munkánk fókuszában (a feladat vagy a személy) meghatározza, milyen módon reagálunk a konfliktusokra. A feladatorientált attitűd azt jelenti, hogy a csoportcél elérése a fontos, akár személyes konfliktusok árán is. Aki ilyen attitűddel él, reflektál ugyan a csoporton belüli kapcsolatokra, légkörre, de fontosabbnak tartja a csoportcél elérését. A személyorientált (vezetői) szerepet felvállaló számára ugyanakkor a csoportlégkör, a személyes igények kielégítése fontosabb, mint a csoportcél elérése, másként szólva: ő viszi a pogácsát. Csak olyan csoportcéllal azonosul, melynek elérése nem okoz személyközi konfliktusokat. Tehát: a térkép vagy a pogácsa a fontosabb számomra?⁵⁰

⁴⁷ Forgács A. (2017).

⁴⁸ Zuschlag, B. – Thielke, W. (2009), 18.

⁴⁹ Kajtár E. – Roberts É. (2018).

⁵⁰ A Bales és Siater vezetési szereptipológiájának illusztrálására használt térkép vagy forraltbor (itt: pogácsa) forrása: Bodnár – Kovács – Sass (2011). NINCS AZ IRODALOMJEGYZÉKBEN, nem tudom beírni a keresztneveket!

4. AZ EGYÜTTMŰKÖDÉS

Az együttműködést alapfogalmaként tartja számon a jog, a szociológia, az antropológia, a szervezéstudomány és természetesen a vezetőfejlesztés is⁵¹, hogy csak néhány példát említsünk. Amikor azt vizsgáljuk, milyen szerepet játszik a kooperáció a közszolgálati vezető munkájában, érdemes az egyes tudományterületek nyújtotta eltérő felfogásokból meríteni. A pszichológia lencsén át karakterfaktorként vagy csoportlélektani jelenségként tekinthetünk az együttműködésre, a HR-tudomány szempontjából szervezeti, illetve társas kompetenciaként. A játékelméletben ez lesz az egyik legsikeresebb stratégia első lépése, a kommunikációelméletben pedig az egyik fő faktor, ami meghatározza a kommunikáció dinamikáját, illetve az egyik iskola, az EMK⁵² (lásd lentebb) vezérelve.⁵³

5. EGYÜTTMŰKÖDÉS MEGOLDÁSFÓKUSSZAL

A konfliktus szót hallva elsőként többnyire nem annak pozitív hozadéka jut eszünkbe, a jelenség kapcsán sokkal inkább annak elkerülhetetlenségéről és negatív hatásairól esik szó. „A konfliktusok természetes velejárói a csoportok és szervezetek működésének, ezért el kell fogadni létüket, és meg kell tanulni együtt élni velük, kezelni azokat.”⁵⁴ Tény, a konfliktus elkerülhetetlen. Létszámleépítés, szervezeti átalakulás, különböző személyiségű emberek... Ugyancsak tény, hogy az elmérgesedő, rosszul kezelt konfliktus (anyagi, pszichés, erkölcsi stb.) károkat okoz. Forduljunk most mégis az előnyök felé. Mit adhat a konfliktus?

A konstruktív konfliktus jellemzően:

- ösztönzőleg hat a szervezet működésére,
- növeli a kreativitást,
- elősegíti a változások menedzselését,
- rávilágít a problémás gócpontokra,
- rendezzi az erőviszonyokat,
- hozzájárul a feszültségek csökkenéséhez.

A konfliktus révén felszínre kerülő gondolatok, megoldási lehetőségek új utakat nyitnak meg. Természetesen veszíthetünk is, ha a konfliktusokat jól oldjuk meg. Elveszíthetjük a felesleges feszültséget, mérgező munkahelyi klímát, a szervezettől való elidegenedést és a munkahelyi balesetek egy részét legalábbis.⁵⁵ E szemlélet jegyében térjünk rá a megoldásfókusz alkalmazására.

„Ha a problémáról beszélünk, problémát kreálunk, ha a megoldásról, megoldásokat.” A megoldás-központú rövid terápia egyik megalkotójától, Steve de Shazertől származó fenti gondolat alapjaiban változtathatja meg a konfliktusokhoz való hozzáállásunkat.⁵⁶ Abból a felismerésből fakad, hogy az erősségekre épülő, erőforrásorientált változás tartósabb, dinamikusabb, hatékonyabb és demokratikusabb, mint a hiányosságokra alapozó. Ahelyett, tehát, hogy a problémákra, ütközési pontokra és

⁵¹ Bővebben például: Korpics M. (2011).

⁵² Az erőszakmentes (más néven együttműködő) kommunikáció módszerét Marshall *Rosenberg* klinikai pszichológus fejlesztette ki.

⁵³ Bővebben: Kajtár E. – Korpics M. (2019).

⁵⁴ Bakacsi Gy. (2010), 164.

⁵⁵ Buda B. (1994).

⁵⁶ Steve de Shazer és Insoo Kim Berg dolgozta ki az 1980-as években az Egyesült Államokban.

hibákra összpontosítanánk (mi az, ami nem működik), érdemes potenciált és lehetőségeket kutatni.⁵⁷ Az erősségeknek és annak összegyűjtése, ami „működik”, mi az, amiben már előreléptünk (jógyakorlat) alapot teremt az együttműködéshez.⁵⁸

Sofie Geisler a megoldásközpontú, elismerésen alapuló mediációval kapcsolatban megjegyzi: a konfliktus résztvevői gyakran olyasmit szeretnének elérni, aminek nincs köze a vitához (ez lehet például elismerés, megbecsülés). Példaként egy közösségi kampányt hoz fel. Egy városrész lakosait, ahol magas volt a rendőrségi erőszak, a következő felirattal szólították meg: Köszöntél ma már a szomszéd rendőrnek? Ennek hatására az emberek szóba elegyedtek a helyi rendőrökkel, akik ezáltal úgy érezték, elismerik őket, így megváltozott a viszony.⁵⁹

Adott munkahelyi vitára gondolva érdemes feltenni a következő kérdéseket:

- Hogy fest a vágyott jövő?, illetve:
- Milyen szerepet játszom már most a konfliktusok megelőzésében és megoldásában?

6. A MARSHALL ROSENBERG-FÉLE ERŐSZAKMENTES KOMMUNIKÁCIÓ

Az erőszakmentes (együttműködő) kommunikáció (EMK) egy olyan négylépéses módszer, ami segít a saját igényeinket kifejezni, egyszerre meghallani és figyelembe venni a másik fél igényeit. Ezáltal tetteink összhangba kerülnek szándékainkkal. Az EMK-t alkalmazva az ítékezés és a büntudatkeltés helyett felelősséget vállalunk saját érzéseinkért s együttérzünk a másik féllel. A modell segítségével a munkahelyi feszültségek együttműködéssé alakíthatók.⁶⁰

Lépés	Jellemzők
Megfigyelés	<ul style="list-style-type: none"> • az eset leírása (mindkét fél számára elfogadható módon), • nem értékelés vagy kritika!
Érzés	<ul style="list-style-type: none"> • nem gondolat! • mi van a szívemben, nem pedig: mi van a fejemben,
Szükséglet	<ul style="list-style-type: none"> • mindenkinek vannak, függetlenül attól, hogy képes-e azokkal kapcsolatba lépni, • sosem kapcsolódnak konkrét ember konkrét cselekedetéhez, • végtelen számú megoldási lehetőség van rá, hogy kielégüljenek,
Kérés	<ul style="list-style-type: none"> • jelenben megcselekedhető kell, hogy legyen (így mérhető, hogy teljesült-e), • NEM követelés: ha kérünk, akkor el tudjuk fogadni, ha a másik nemet mond.
<p>Vagyis: „Amikor ... látom/hallom, akkor ... érzek, mert ... szeretnék. Megtennéd...?”</p>	

1. táblázat: Az erőszakmentes kommunikáció alap struktúrája

Forrás: Rambala É. (2013)

⁵⁷ Meier D. (2013), Hankovszky K. – Meier D. – Szabó P. (2016).

⁵⁸ Tegyi E. (2010).

⁵⁹ Geisler, S. (2015), 31. Sofie Geisler több minisztériumban és állami szervnél tanítja a módszer alkalmazását.

⁶⁰ Rambala É. (2013).

Az EMK megismerése és fejlesztése fokozza a figyelem összpontosítását, a másik iránti tiszteletet és az empátiát, így a munkahelyi kapcsolatok alakításában is segít.⁶¹

7. NÉHÁNY TOVÁBBI, EGYÜTTMŰKÖDÉST SEGÍTŐ TECHNIKA⁶²

A hatékony konfliktuskezelést és az együttműködés kiépítését számos (kommunikációs) eszköz támogatja. Ezek elsajátítása többféle gyümölcsöt is terem. A konfliktusok eredményes kezelése mellett mélyítik az önismeretet, a problémamegoldó képességet is. Az alábbiakban néhány példát (lehetőséget, eszközt, módszert, elvet stb.) mutatunk be.⁶³ A szervezetben jelentkező konkrét igény szerint érdemes súlyozni közös feldolgozásukat és kiválasztani azt a területet, amit csoportmunkával a tréningen erősítünk.

A felsorolás (természetesen nem taxatív):

A beszélgetés **időpontjának** megválasztása kulcsfontosságú.

Általánosság helyett konkrétum: Előnyt jelent konfrontáló beszélgetések esetén, ha egy meghatározott problémára fókuszálunk az adott helyzetben.

Aktív hallgatás: Az empátia fejlesztésének egyik eszköze az aktív hallgatás megtanulása, mely a másikra irányuló fokozott figyelem, az általa közvetítettek aktív feldolgozása, megértése. Összpontosítást, türelmet, a másik ember iránti érdeklődést, nyíltságot feltételez. Ekkor verbális és nonverbális visszajelzéseinkkel biztosítjuk a másikat odafigyelésünkről (bólintás, „igen”, „értem”, „nahát”, jelezzük, „követem, amit mondasz”).⁶⁴

A **fontosság elismerése, az elismerés, a támogatás:** E hármas arra irányul, hogy felismerjük, ami a másoknak fontos, értékeljük, „odafigyelünk mások létezésére, és abban értéket találunk”,⁶⁵ s ezt ki is fejezzük.

Általánosítás („az emberek...”, „manapság”) helyett **Én-kijelentések/-üzenetek formájában** saját érzéseket, tapasztalatokat osztunk meg (például: „úgy érzem”, „azt gondolom erről, hogy...”, „egy hasonló helyzetben én...”).

Kiemelhetjük a konfliktusban szereplő másik személy által hozott információkból a releváns elemeket, ütköztetjük az egymásnak ellentmondó információkat.

A konfliktus témáját meghatározott irányba terelhetjük, **szűkíthetjük** vagy drasztikus esetben **blokkolhatjuk** (akár félbeszakítva az illetőt, mondván, „egy pillanatra tegyük ezt félre”).

Lényeges a **nyitott kérdések** használata (például a hogyan, miért kezdetűek).

A **hallottak összegzésével**, azzal, hogy más szavakkal újrafogalmazzuk az elhangzottakat, tisztázzuk, hogy jól értelmeztük-e, amit mondani akart a másik (például: „Ha jól értem, azt mondd, hogy...”).

A **parafrázissal** az aktuális szituáció lényeges elemeit kiemeljük, a másik fél szavainak újrafogalmazásával (például: „Szóval, azt szeretnéd, hogy...”).

Összekapcsolással kiemelhetjük a lényeges gondolatokat, és összefüggést állapíthatunk meg az előzőleg parafrázeált gondolatok között.

Alkalmazhatunk **visszacsatolást** is, melynek során a korábban érintett témákra térünk, utalunk vissza („Ahogy a beszélgetésünk kezdetén említetted...”).

Az **empátia**, a beleélés, a másik személlyel való együttérzés képessége, az érzelmi intelligencia egyik fő alkotóeleme. Ahhoz, hogy megfelelően tudjuk kezelni konfliktusainkat, fejlesztenünk kell empátiánkat és képességünket mások szempontjainak megbecsülésére.⁶⁶

⁶¹ Bajnok A. – Berta J. – Jenei Á. (2016), 13.

⁶² Gordon, T. (1977), Rogers, C. R. (2003).

⁶³ Budavári Takács I. (2011).

⁶⁴ Borgulya Á. – Somogyvári M. (2016), 31.

⁶⁵

⁶⁶ Goleman, D. (1998).

8. IRODALOMJEGYZÉK

- Bakacsi Gy. (2010): *A szervezeti magatartás alapjai*. Aula, Budapest, 2010. Elérhető: https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_543_07_A_szervezeti_magatartas_alapjai/ada-tok.html (A letöltés ideje: 2019. 06. 02.)
- Bajnok A. – Berta J. – Jenei Á. (2016): *Ügyfélszolgálati készségfejlesztés tréning háttéranyaga*. Nemzeti Közszerológiai Egyetem, Budapest. (KÖFOP-2.1.1-VEKOP-15-2016-00001)
- Bokodi M. – Szakács G. (2013): *A közszolgálati szervezetek jellemzői és az emberi erőforrás gazdálkodás. Közszerológiai Humán Tükör – résztanulmány*. Elérhetőség: http://magyaryprogram.kormany.hu/download/a/0b/a0000/12_HR_Szervezetek_es_EEG_AROP2217.pdf (A letöltés ideje: 2018. 08. 15.)
- Borgulya Á. – Somogyvári M. (2016): *Kommunikáció az üzleti világban*. Akadémiai Kiadó, Budapest. [Digitális kiadás.]
- Buda B. (szerk.) (1994): *Mentálhigiéne. A lelki egészség társadalmi, munkaszervezeti, pszichokulturális és gyakorlati vetületei*. Animula Kiadó, Budapest.
- Budavári Takács I.: *A konfliktuskezelés technikái*. Szent István Egyetem, Gödöllő, 2011. https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0019_konfliktus_kezeles/adatok.html (A letöltés ideje: 2019. 07. 01.)
- Csupor É. et al. (2017): *Konfliktustípusok és konfliktuskezelés magyar egészségügyi dolgozók körében*. *Orvosi Hetilap*, 158. évf. 16. szám, 625–633.
- Eckstein, D. (1998): *Styles of conflict management*. *The Family Journal*, 6. évf. 3. szám, 240–243.
- Forgács A. (2017): *Fejezetek a kommunikáció szociálpszichológiájából* [Digitális kiadás.] Budapest, Akadémiai Kiadó.
- Geisler, S. (2015): *Konfliktuskezelés helyett elismerés*. *Figyelő*, 24. szám, 29–31. Elérhetőség: http://www.solutionsurfers.hu/wp-content/uploads/2015/08/Konfliktuskezeleshelyettelismeres_-Sofie-Geisler2015.pdf (A letöltés ideje: 2019. 03. 11.)
- Goleman, D. (1998): *Érzelmi intelligencia*. Háttér Kiadó, Budapest.
- Gordon, T. (1977): *Vezetők könyve. A fejlett világ sikeres vezetési gyakorlata*. Gordon Kiadó, Budapest.
- Hankovszky K. – Meier D. – Szabó P. (2016): *Rövid és tartós coaching – Megoldásközpontú beszélgetések*, Solutionsurfers, Budapest.
- Hofmeister-Tóth Á. – Mitev Ariel Z. (2015): *Üzleti kommunikáció és tárgyalástechnika*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Kajtár E. – Roberts É. (2018): *Konfliktus, együttműködés*. In: Kajtár Edit (szerk.): *Vezetési gyakorlat*. Nemzeti Közszerológiai Egyetem, Budapest.
- Kajtár E. – Korpics M. (2019): *Együttműködés*. Kézirat. Nemzeti Közszerológiai Egyetem, Budapest.
- Korpics M. (2011): *Kompetitív és kooperatív stratégiák*. Digitális tananyag. https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0091_KE_09_Kompetitiv_es_kooperativ_strategiak/res/index.html (A letöltés ideje: 2019. 06. 02.)
- Meier D. (2013): *Teamcoaching. Csapatok megoldásközpontú támogatása a gyakorlatban*. Budapest, Solutionsurfers.
- Rao, M. S. (2017): *Tools and techniques to resolve organizational conflicts amicably*. *Industrial and Commercial Training*, 49. évf. 2. szám, 93–97.
- Rambala É. (2013): *Az erőszakmentes kommunikáció alapjai*. Kulcslyuk, Budapest.
- Rogers, C. R. (2003): *Valakivé válni – A személyiség születése*. Edge 2000 Kft., Budapest.
- Smith, H. W. (2008): *Ami igazán számít. Vezérlő értékeink hatalma*. Bagolyvár Kiadó, Budapest.
- Svelta E. (2013): *Munkaügyi konfliktusok és rendezésük*. Nemzeti Közszerológiai Egyetem. Elérhetőség: <https://cmsadmin-pub.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/munkaügyi-konfliktusok-es-rendezesuk.original.pdf> (A letöltés ideje: 2018. 08. 27.)

Tegyi E.: *Problémák helyett a megoldásokra fókuszál a briefcoaching*. HR Portál, 2010. augusztus. Periodika? Elérhetőség: http://www.tegyieniko.hu/wp-content/uploads/2016/09/Mi_a_brief_coaching.pdf (A letöltés ideje: 2019. 03. 11.)

Tóth Gy. (2005): A méretnövekedésből származó konfliktusok. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 60. évf. 1–2. szám, 135–156.

Zuschlag, B. – Thielke, W. (2009): *Mindennapjaink konfliktushelyzetei Hogyan kezeljük a konfliktusokat a munkahelyünkön és családjunkban?* Medicina, Budapest.

Roberts Éva:

***SZERVEZETFEJLESZTÉS:
MUNKAHELYI ELÉGEDETTSÉG ÉS MOTIVÁCIÓ***

Tartalom

1. Bevezetés	39
2. Elméleti háttér	40
3. Motiváló környezet és jóllét a munkahelyen	40
4. Záró gondolatok	48
5. Irodalomjegyzék	48

1. BEVEZETÉS

A motiváció vizsgálatával foglalkozó elméletek teljes körű összegyűjtése szinte beláthatatlan vállalkozás lenne, hiszen számtalan elképzelés született az idők során és születik most is, ahogy a körülmények, következésképpen a megközelítések is folyamatosan alakulnak. Manapság különösképpen igaz az, hogy minden változásban van, az internet és a digitális technológia nemcsak a mindennapjainkat alakítják át, hanem a szervezetben lévő ember működésére is rendkívüli mértékben hatnak. Korábban a változás ciklusai lassabban mentek végbe, így több idő volt megszokni az újat és felkészülni rá. „A 21. században a Munka 4.0 idején »semmi sem állandóbb, mint a változás.«”⁶⁷ Ennek megfelelően nem kis kihívás elé néz az a vezető, aki ösztönző munkakörnyezetet, lelkes, motivált csapatot szeretne maga körül, és nem könnyű az egyénnek, akinek önmaga motivációját kell folyamatosan ápolni, fenntartani: értékeit és szükségleteit szem előtt tartva megfogalmazni céljait, közben a környezethez igazodva személyes megküzdési stratégiákat, önszabályozó mechanizmusokat találni és működtetni.

Ezen feltételek között az a vezető tud hosszú távon is ösztönözni, „aki vállalja, hogy [...] mindenki számára megtalálja a megfelelő motivációs medicinát az elégedettség növeléséhez és a szervezeti jólléthez”.⁶⁸ És az az egyén tud sikeresen működni, aki képes napjaink vágató életritmusa közepette magas szintű önszabályozás alkalmazásával lelkes, motivált, ugyanakkor kiegyensúlyozott és nyugodt maradni.

Jelen háttéranyag és a hozzá tartozó tréningprogram célja a szervezeti „jóllét” megteremtésének támogatása vezetői szemszögből, továbbá az egyén önszabályozásának elősegítése önreflexió, tudatosítás és hasznos technikák bemutatása, megtapasztalása által.

A motiváció és motiválás témakörét a szakirodalomban jellemzően vezetői szemszögből közelítik meg és alapvetően mások ösztönzése a fő csapásirány. Az itt bemutatásra kerülő elméletek is jellemzően ebből az aspektusból vizsgálják a motivációt és a munkavállalói elégedettséget. Ugyanakkor vezetőként is, beosztottként is elengedhetetlen az önmotiváció fenntartása a változó és gyakran kihívásokkal teli munkakörülmények között. Vegyes tréningcsoportok esetén kiaknázható az a többletinformáció, hogy a vezetők és beosztottak saját álláspontjaik képviselésével – akár ütköztetésével – felismerhetik és tudatosíthatják azokat a szempontokat, amelyek vezető és vezetett relációban felmerülhetnek.

A motiváció alapvetően az egyén hajtóerőiről szól, melyek képessé teszik arra, hogy erőfeszítést tegyen valamely cél érdekében. „A motívum az, ami a viselkedést energiával ellátja, irányítja (valami felé tereli) és fenntartja (vagy megállítja).”⁶⁹ Következésképpen: „A szervezeteknek és a vezetőknek éppen az a feladatuk, hogy felismerve az egyéni motivációkat, azokat különböző vezetői eszközökkel minél inkább a szervezeti célokhoz kössék. Azaz úgy hozzák mozgásba ezt az egyéni erőforrást, hogy az a szervezeti célok megvalósítását is szolgálja.”⁷⁰ Gyakori tévhit azonban a motivációt a szervezeti célok megvalósításának hajlandóságával azonosítani, elhanyagolva az egyéni hajtóerők szerepét. Bakacsi ezenkívül további három tipikus hiedelmet említ a motiváció kapcsán, amelyek széles körben elterjedtek. A leggyakrabban felmerülő tévhit szerint a motiváció közvetlenül a pénzzel van összefüggésben: „Bedobod, és kijön, amit kérsz.” Kétségtávol szerepet játszik/játszhat a pénz a motivációban, de ez a megállapítás leegyszerűsíti a pénz valós erejét, lehetőségeit, veszélyeit. Erre a későbbiekben még részletesebben is kitérünk. Egy másik téves értelmezés szerint a motiváció valamiféle egyéni „tulajdonság”. Például, ha valakinek egy bizonyos feladat tekintetében hiányzik a motivációja, ak-

⁶⁷ Graßer, K. – Freisler, R. (2018), 12.

⁶⁸ Márton-Koczó I. (2016), 171.

⁶⁹ Klein S. (2009), 298.

⁷⁰ Bakacsi Gy. (2010), 54.

kor azt a külvilág hajlamos a lustasággal azonosítani, holott helyzettől függően ugyanaz a személy nagyon eltérően viselkedhet különböző feladatok végrehajtása során. Téves elképzelés az is, hogy a motivációval mindent megoldhatunk. Számos egyéb szervezeti tényező, személyes tulajdonság, készség, képesség, speciális élethelyzet stb. befolyásolhatja az egyéni erőfeszítés hajlandóságának mértékét.⁷¹

2. ELMÉLETI HÁTTÉR

Az emberi viselkedés mozgatórugóinak vizsgálatát célzó elméletek két fajtáját különböztetjük meg. A tartalomelméletek az okokat keresik, hogy mit akarnak a munkavállalók, mire van szükségük, mi motiválja őket. A folyamatelméletek pedig magát a folyamatot vizsgálják, hogy milyen eszközökkel lehetséges a viselkedést a megfelelő irányba befolyásolni. Ezekről részletesen a felhasznált irodalomban szereplő kiadványokból érdemes tájékozódni. Az alábbiakban néhány klasszikus elmélet rövid, célirányos ismertetésére kerül sor a témánk szempontjából megfontolandó üzenetekre koncentrálni, a teljesség igénye nélkül. Ezek mindegyike – hiányosságaitól függetlenül – közelebb visz a motiváció értelmezéséhez és felhívja a figyelmet olyan motívumokra és sajátosságokra, amelyeket vezetőként mindenképp érdemes átgondolni.

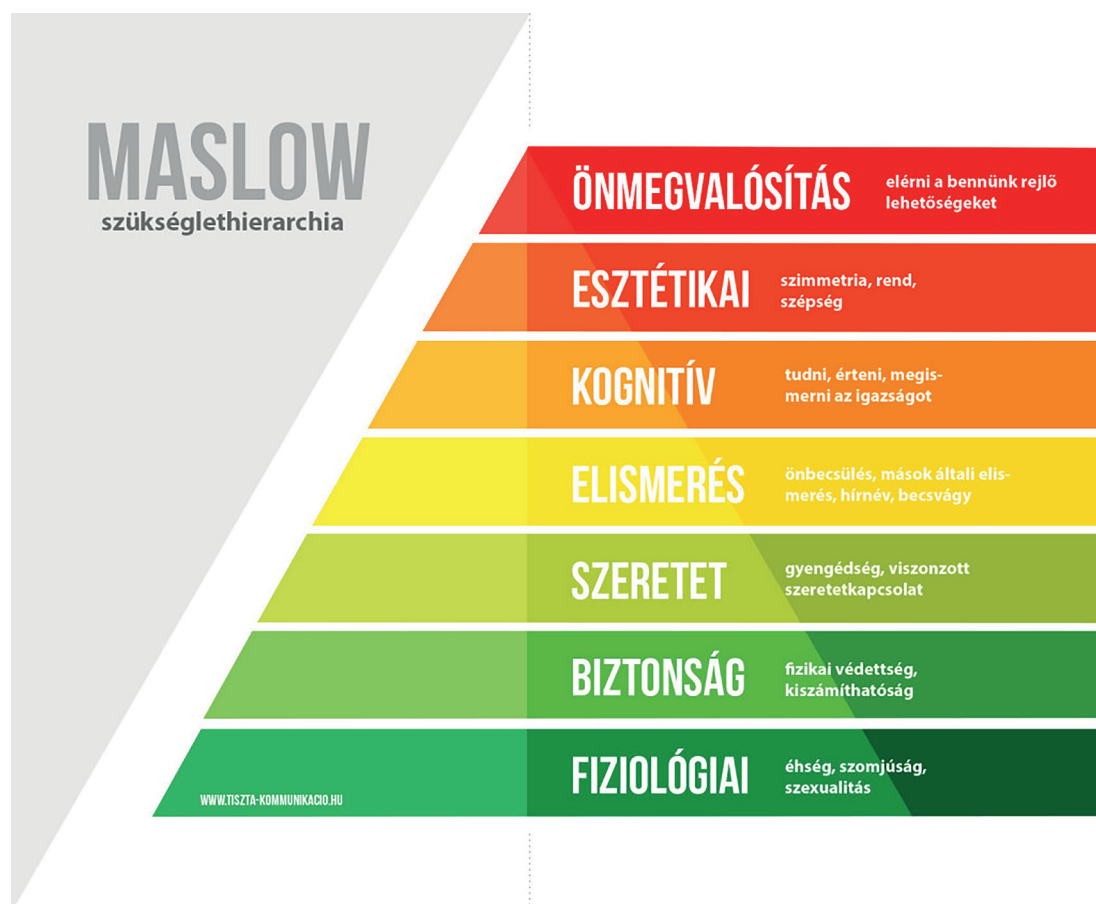
B. F. Skinner sokak által ismert megerősítéselmélete kapcsán a viselkedés és a következmény kapcsolatát vizsgálta. Ezeket jellemzően éhes állatokkal, főként patkányokkal végezte. Ennek eredményeképpen arra a megállapításra jutott, hogy a tapasztalt következmények befolyásolják a további cselekvést, azaz egy bizonyos cselekvés akkor kerül ismétlésre, ha pozitív következményi vannak (pozitív megerősítés). A büntetés, azaz a kellemetlen következmény pedig csökkenti a viselkedés megismétlésének esélyeit. Természetesen a viselkedést az is befolyásolja, hogy mennyi idő telik el a visszacsatolásig. Munkahelyi motiváció szempontból Skinner elmélete a jutalmazás és a büntetés szempontjaira, lehetőségeire és veszélyeire hívja fel a figyelmet. Azt állítja, hogy a jutalmazás elősegíti a helyes viselkedés kialakulását, a büntetés viszont nem vezet el a helyes viselkedésforma kialakításához.⁷² A megerősítéselmélet kapcsán fontos megjegyezni, hogy a szervezetek világában a komplex szituációk nehezen teszik lehetővé, hogy konkrét viselkedésformákat és azok következményeit egyértelműen összekapcsoljuk.⁷³ A tudásalapú munkavégzés sajátosságai szempontjából pedig még inkább szűknek bizonyul ez az elmélet, a klasszikus jutalmazás–büntetés elve ma már jellemzően nem működik.

A legismertebb és leggyakrabban hivatkozott motivációs elmélet Maslow szükséglet-hierarchiája, mely a velünk született szükségletekre felépített modell. A piramis alján szerepelnek a legalapvetőbb szükségletek, csúcán pedig az önmegvalósítás igénye található. Az alsó szinteken hiányalapú, a felső szinteken növekedésalapú szükségletek állnak. Maslow eredeti állítása szerint a felsőbb szintek csak akkor elégíthetők ki, ha az alatta lévők már valamilyen szinten megvalósultak. Később ezt a megállapítást maga Maslow is felülbírálta, ugyanakkor egyéb kritikák is felmerültek az elmélet kapcsán. Többek között kérdés, hogy ezek a szükségletek valóban mindenki esetében veleszületett igények-e, minden szint létezik-e, megfelelő-e a sorrend.

⁷¹ Uo., 54.

⁷² Dobák M. – Antal Zs. (2013), 357–358.

⁷³ Bakacsi Gy. (2010), 72.



1. ábra: Maslow szükséglethierarchia⁷⁴

Forrás: lásd 74. lábjegyzet.

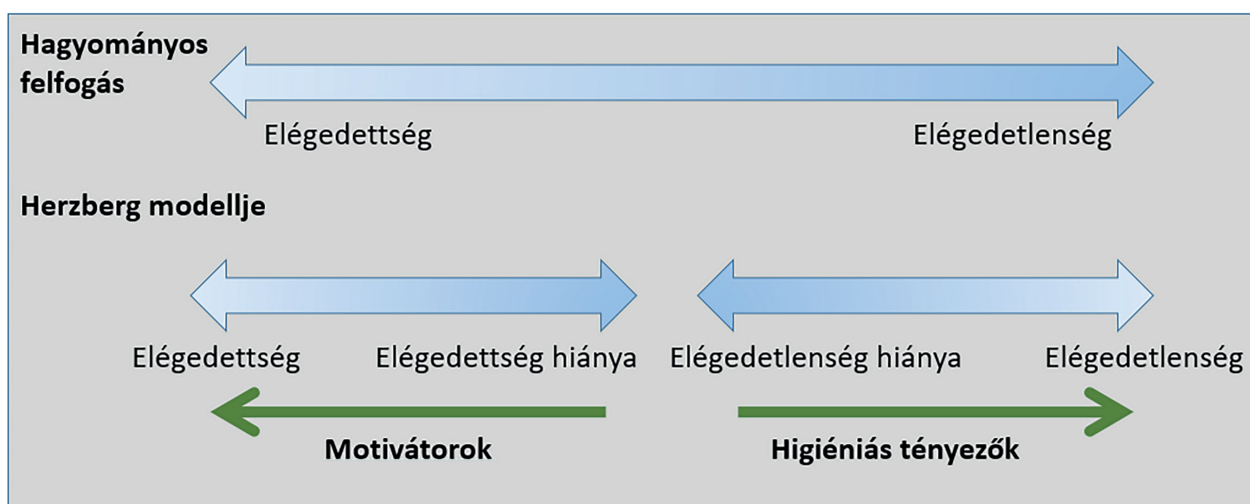
Maslow „piramisának” idézésekor legtöbbször a csúcson lévő önmegvalósítás motívuma kerül elő napjaink vezetélméleti irodalmában. A felhatalmazó (empowerment) vezetési filozófia alapja is az önmegvalósításra irányuló késztetés. „Ez a szükséglethierarchiának az a szintje, amit vezetőként ideálisnak tekinthetünk: ha el tudjuk érni, hogy a szervezet és annak céljai részei legyenek a szervezeti tagok önmegvalósításának – például ha a szervezet sikerességétől várják saját lehetőségeik megvalósítását és képességeik kiteljesítését. Ez olyan erős belső késztetést jelent, amely mindennél erősebben sarkall a jó teljesítményre: az önmegvalósító ember a legnagyobb áldozatokra is kész vágyai elérése érdekében.”⁷⁵

Herzberg kéttényezős modellje szerint az elégedetlenség megszüntetését célzó és az elégedettség megteremtését ösztönző tényezőket különböztethetjük meg. Előbbieket higiénias, utóbbiakat, amelyek leginkább a munkavégzés körülményeivel vannak összefüggésben, motivációs tényezőknek nevezi. Fontos üzenete van ennek a modellnek a vezetők számára abban a tekintetben, hogy mindkét kategóriára szükséges figyelmet fordítani. A higiénias tényezőkkel kapcsolatos elégedetlenség megszüntetése még nem jelent elégedettséget! Ennek az elméletnek a megalapozottsága is vitatott, de ahogyan azt Klein említi⁷⁶, nagy hatással volt a szervezetpszichológiára, legfőképpen az ún. munkagazdagító programokra és a belső motivációra is felhívta a figyelmet.

⁷⁴ <https://tiszta-kommunikacio.hu/hol-tevedett-maslow/> (A letöltés ideje: 2019. 08. 22.).

⁷⁵ Bakacsi Gy. (2010), 68.

⁷⁶ Klein S. (2009), 303.



- Higiéniás tényezők: munkafeltételek, fizetés, munkahely biztonsága, státusz, vezetési stílus, ügyvitel stb.
- Motivációs tényezők: munka jellege, felelősségvállalás lehetősége, karrierépítés, fejlődés lehetősége, elismerés stb.

2. ábra: A megelégedettség–elégedetlenség különböző értelmezései Bakacsi alapján⁷⁷

Forrás: lásd 77. lábjegyzet.

McGregor X- és Y-elmélete a munkatársakkal kapcsolatos vezetői attitűdöt két csoportba sorolja. Az X-attitűd képviselői szerint az emberek alapvetően nem szeretnek dolgozni, lusták, nem vállalnak felelősséget és nem ambiciózusak, ezért ellenőrizni, irányítani, büntetni és kényszeríteni kell őket a hatékony munkavégzés érdekében. Az Y-emberkép képviselői szerint a munkavégzéssel kapcsolatos erőfeszítés természetes az átlagember számára, aki képes felelősséget vállalni, elköteleződni, a kreativitás és alkotóképesség a legtöbb emberre jellemző.⁷⁸ McGregor csoportosítását azért is hasznos figyelembe venni, mert kiválóan tükrözi azt, hogy „mások észlelése tulajdonításokon, hiedelmeken, sztereotípiákon alapul”.⁷⁹ Vezetőként korlátozó feltételezéseink megkérdőjelezése, nézeteink felülvizsgálata – és annak elfogadása, hogy tévedhetünk – elengedhetetlen feladat. Ugyanez érvényes a szervezetben működő egyénre is. Nem elhanyagolható szempont továbbá, hogy az előre beprogramozott hozzáállás önbeteljesítő jóslatként is működik. Ha az X-elméletet vesszük górcső alá, akkor elmondható, hogy „a vezetés irányító és ellenőrző szerepeit erősítette, míg a beosztottak az előfeltevések sugallta elfogadó, kezdeményezés nélküli, passzív szerepbe kényszerültek. Ha a vezető elvárásai ilyenek, nem bízik abban, hogy beosztottja jól fog dolgozni, s folyamatosan figyeli, ellenőrzi őt. Ez a következetes figyelem feszültséget, idegességet eredményez és valószínűsíti az alacsonyabb teljesítményt. A munkavállaló viselkedése beteljesíti a vezető várakozásait. Ezzel a negatív attitűddel a vezető a maga ásta csapdába eshet.”⁸⁰

McClelland kapcsolat–teljesítmény–hatalom elméletének megismerése elősegíti annak tudatosítását, hogy mennyire más motívumok határozzák meg egy-egy kolléga/beosztott viselkedését a munkakörnyezetben. Ez a fajta tudatosság pedig lehetőséget ad a vezetői és kollegiális viszonyulás optimali-

⁷⁷ Bakacsi Gy. (2010), 62.

⁷⁸ Dobák M. – Antal Zs. (2013), 351.

⁷⁹ Bakacsi Gy. (2010), 46.

⁸⁰ Bakacsi Gy. (2010), 47.

zálására a mindennapok során. McClelland a tanult szükségletek irányából közelíti a motivációt és eredetileg három olyan szükségletet írt le, amely meghatározó viselkedésünk tekintetében szervezeti szempontból. Ezek a teljesítmény (az eredmény, a jó teljesítmény, ambíciók megvalósítása iránti vágy), a hatalom (a befolyás és az elismerés iránti szükséglet) és a kapcsolat (elfogadottság, szeretettség, barátságos légkör és valahova tartozás iránti vágy). Később kiegészítette ezt egy negyedik motívummal, ami az elkerüléssel járó biztonságra vonatkozik. Azokra, akik az elutasítástól, kudarctól vagy éppen sikertől való félelem következtében inkább arra törekszenek, hogy a háttérben legyenek és elkerüljenek bizonyos szituációkat.⁸¹ Ha képesek vagyunk beazonosítani, hogy ezen motívumok közül melyik domináns egy másik személy esetében, azt is könnyebben megfejtethetjük, hogy milyen tényezők hatnak ösztönzőleg és melyek negatívan a teljesítményére. Nem elhanyagolható az sem, hogy tanult szükségletekről lévén szó, fejleszthetőek.

A fentiekben már szó esett arról, hogy az anyagi ösztönzés jelentőségéről a köztudatban gyakran téves elképzelések élnek. Mind a vezetők, mind a beosztottak hajlamosak a pénz hiányával indokolni számos felmerülő problémát. Emlékezzen vissza egy olyan helyzetre, időszakra, amikor igazán motivált volt. Mi történt, mivel foglalkozott? Mi volt motivációja fő forrása? Hogyan érezte magát? Ezekre a kérdésekre válaszolva jó eséllyel olyan emlékek kerülnek elő, ahol nem a pénz vagy valamilyen anyagi juttatás volt tevékenysége fő mozgatórugója. A szerző által vezetett közszolgálati vezetőknek tartott ösztönzésmentedzsment tréningeken a „Hogyan motiválhatjuk munkatársainkat?” felvetésre válaszolva jellemzően az anyagi elismerés, illetve annak hiánya kerül elsőként a figyelem középpontjába. „Amikor igazán motivált voltam...” című saját történetek kapcsán viszont érdekes feladatokról, kihívásokról, bizalomról, lehetőségekről beszélnek a résztvevők. Ez az ellentmondás azt tükrözi, hogy hajlamosak vagyunk magunkra gondolva belső motivációs tényezőket említeni, míg munkatársaink tekintetében elsősorban külső tényezők (pénz, jutalom, megfelelő iroda stb.) jutnak eszünkbe. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy permanensen alacsony fizetések, szűkös lehetőségek, kényelmetlen munkakörnyezet nem okoznak kiemelt problémát és súlyos vezetői kihívást, de fontos tisztázni az anyagi ösztönzőkben rejlő lehetőségeket és veszélyeket, továbbá megtalálni a motiválás egyéb lehetőségeit. Deci kísérletei azt bizonyítják, hogy amikor egy bizonyos tevékenység során a pénzt használják a külső jutalmazás eszközeként, a résztvevők elveszítik belső érdeklődésüket a tevékenység iránt. A jutalmazás rövid távon hozhat csak fellendülést, hosszú távon csökkenti a motivációt. Emiatt fontos a jutalmazás mikéntjét óvatosan körüljárni és megtervezni ahhoz, hogy ne hatalmas öngól legyen a végeredmény a vezető számára.⁸²

3. MOTIVÁLÓ KÖRNYEZET ÉS JÓLLÉT A MUNKAHELYEN

Ezen a ponton eljutottunk ahhoz a gondolathoz, amit Fowler a következőképpen foglal össze: „A motiváció igaz története arról szól, hogy az ember tanulásra született, örökké fejlődni szeretne, és arra vágyik, hogy élvezze munkáját, produktív legyen, pozitívan tudjon hozzájárulni a világ dolgaihoz és tartós kapcsolatokat építsen fel. Mindezt nem azért, mert erre külső erők ösztönzik, hanem mert ilyen a természete.”⁸³ Pink mindezt úgy foglalja össze, hogy a tevékenységgel járó elégedettségérzés a fontos, azaz a belső motiváció, hiszen a maga a feladat teljesítése a jutalom, az azzal járó élvezet és az elégedettség.⁸⁴

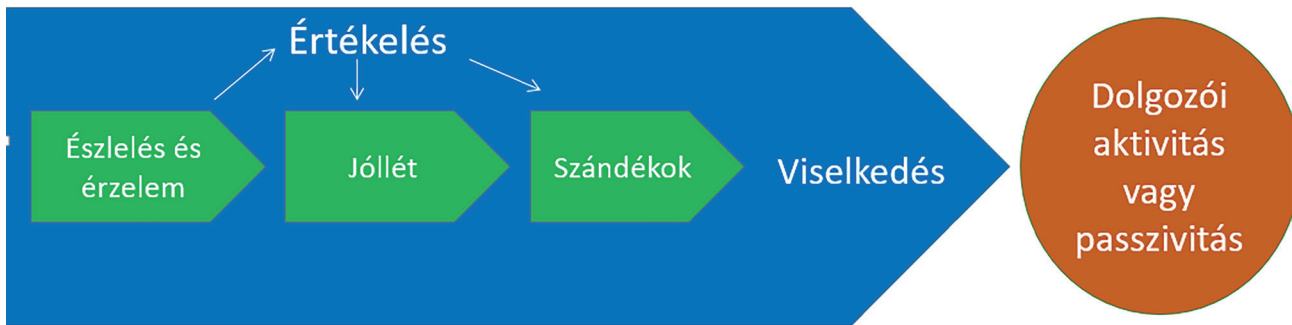
⁸¹ Mulder, P. (2015).

⁸² Pink, D. H. (2010).

⁸³ Fowler, S. (2015), 59.

⁸⁴ Pink, D. H. (2010).

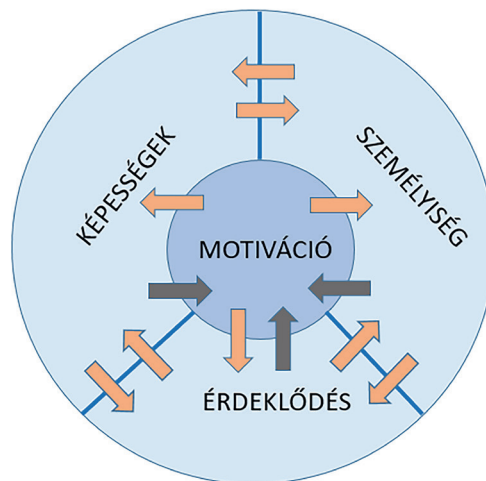
A modern motivációs elméletek kiindulópontja az, hogy a vezető legfontosabb feladata olyan légkör és munkakörnyezet megteremtése, ahol a munkatársak magas szintű jólléte biztosítva van. Ennek értelmezéséhez Fowler értékelési folyamatáról szóló megközelítését hívjuk segítségül.



3. ábra: Értékelési folyamat⁸⁵
Forrás: Fowler alapján.

Fowler állítása szerint a motiváció megértésének alapja az ún. értékelési folyamat, melynek lényege, hogy az emberek folyamatosan „értékelik helyzetüket, levonják a megfelelő következtetéseket, és ez alapján cselekednek valamilyen – pozitív vagy negatív – irányban.”⁸⁶ A munkatársak nap mint nap tudatosan vagy anélkül értékelik az őket munkahelyükön ért érzéseiket és ez az érzés hat szándékaikra, viselkedésükre, végső soron pedig aktivitásukra, teljesítményükre.

Manapság már nemcsak az a kérdés, hogy hogyan lehet ösztönözni a munkavállalókat, hanem az is, hogy egyáltalán hogyan szerezhettük meg a feladatok elvégzésére alkalmas kollégákat és hogyan tarthatjuk meg őket egy szervezetben. A teljesítményük befolyásolása szempontjából pedig nem elegendő tisztában lenni képességeikkel, érdeklődési körükkel, személyiségükkel, a „motiváció (a hajtóerő, a viselkedés miéértje, amit az emberek majd tesznek) is elengedhetetlen része az egyenletnek”.⁸⁷ A motiváció hat a képességekre, az érdeklődésre és a személyiségre, ezek pedig visszahatnak a motivációra.



4. ábra: A motiváció hatásai⁸⁸
Forrás: Klein alapján.

⁸⁵ Fowler, S. (2015), 27.

⁸⁶ Fowler, S. (2015), 26.

⁸⁷ Klein S. (2009), 295.

⁸⁸ Klein S. (2009), 296.

Míg évekkel ezelőtt a vezetők célja az volt, hogy elégedett dolgozókkal vegyék körül magukat, mára már bizonyított, hogy attól, hogy valaki a munkájával elégedett, még nem feltétlenül végzi hatékonyan tevékenységét.⁸⁹ Többre van szükség. Carl Rogers szerint ahhoz, hogy az ember növekedni tudjon, olyan környezetre van szükség, ahol őszinteség, elfogadás és empátia veszi körül.⁹⁰ Túri Péter úgy fogalmaz, hogy az ember már nem lehet pusztán költségtényező, cserélhető termelési erőforrás, munkatársi közösséget kell létrehozni, ahol az elismerés, a jó szó, a megbecsülés és a csapatszellem érték, a közösségteremtés, a hűség és a megtartás pedig elengedhetetlen tényező.⁹¹ T. Dewett három kulcstényezőt azonosít, amelyekre szükség van ahhoz, hogy motivált és elkötelezett csapatot építsünk. A legfontosabb a jó kapcsolat, amely bizalomra, integritásra épül, korrekt, lehetőséget ad az autonómiára, pozitív kommunikáció és hozzáállás jellemzi. A második az erőteljes és pozitív munkakultúra, amelyre vezetői példamutatás, átláthatóság és a kiemelkedő teljesítmény elismerése jellemző. A harmadik tényező magában foglalja az előrelépés, továbbképzés, fejlődési lehetőségek biztosítását, információk adását. Ma a munkával való elégedettséghez már hozzátartozik az is, hogy a dolgozó elkötelezett legyen, érzelmileg is kötődjön, azonosulni tudjon a szervezet céljaival. Ha azonban az elköteleződés nem elég erős vagy meggyengül, akkor több hiányzásra, fluktuációra, panaszkodásra lehet számítani, illetve a bizalom hiányára, a lelkesedés és a tenni akarás visszaesésére.⁹²

Hasonló elvekre épül Fowler megközelítése, miszerint a motiváció lényege arról szól, hogy igényünk van alapvető pszichológiai szükségleteink kielégítésére: autonómiára, kötődésre és kompetenciára. Azaz olyan feladatokra, amelyekben van választási és döntési lehetőségünk, olyan csapatra, ahová tartozni tudunk, ahol törődnek velünk és mi is törődhetünk másokkal, illetve szükségünk van a fejlődés és a gyarapodás lehetőségére, arra, hogy a mindennapi kihívásokban eredményesnek érezzük magunkat.⁹³

A motivációval kapcsolatos szakirodalom alapvetően kétféle motivációt különböztet meg. A fentiekben is többször említett belső motiváció belülről fakad, az egyént saját belső késztetése mozgatja, ami örömmel tölti el, ennek megfelelően személyenként nagyon eltérő, ugyanakkor nagyon hatásos és tartós. A külső motivációt olyan kívülről jövő ösztönző eszközök (pénz, jutalom stb.) befolyásolják, amelyek hatnak az egyén motívumaira, de hatásuk jellemzően rövid távú, illetve akár visszajára is fordulhat. Az alábbiakban Fowler motivációs spektrum-modelljét mutatjuk be, amely hat motivációs állapotot különít el.⁹⁴ Azon az egyszerű példán keresztül szemlélteti ezeket a szinteket, hogy milyen motivációs lehetőségeket rejt magában az a szituáció, amikor valakinek részt kell venni egy értekezleten.

Témánk kifejtése érdekében azért választottuk ezt a modellt, mert egyrészt részletesebben is kifejti a motivációs állapotok jellemzőit, rámutat arra, hogy a belső motiváció nem a motivációs spektrum-modell csúcsa, továbbá Fowler olyan technikát mutat be, amely elősegíti az optimális motivációs állapotra való váltást, illetve szemléletváltó párbeszéd formájában javaslatot tesz arra, hogy hogyan tudjuk vezetőként támogatni munkatársaink optimális motivációs állapotát. Így egyéni és vezetői szempontból is hasznos eszközt ad a kezünkbe. Nézzük tehát, hányféleképpen szemléltethetünk egy egyszerű munkaértekezletet! Ehhez az alábbi ábrát hívjuk segítségül. Fowler három optimális és három szuboptimális motivációs állapot különböztet meg, melyek eltérő módon hatnak az emberek jóllétére, produktivitására és teljesítményére. Meg kell jegyezni azonban, hogy ezek nem állandóak,

⁸⁹ Klein B. – Klein S. (2012), 353.

⁹⁰ <https://www.simplypsychology.org/carl-rogers.html> (A letöltés ideje: 2018. 08. 22.)

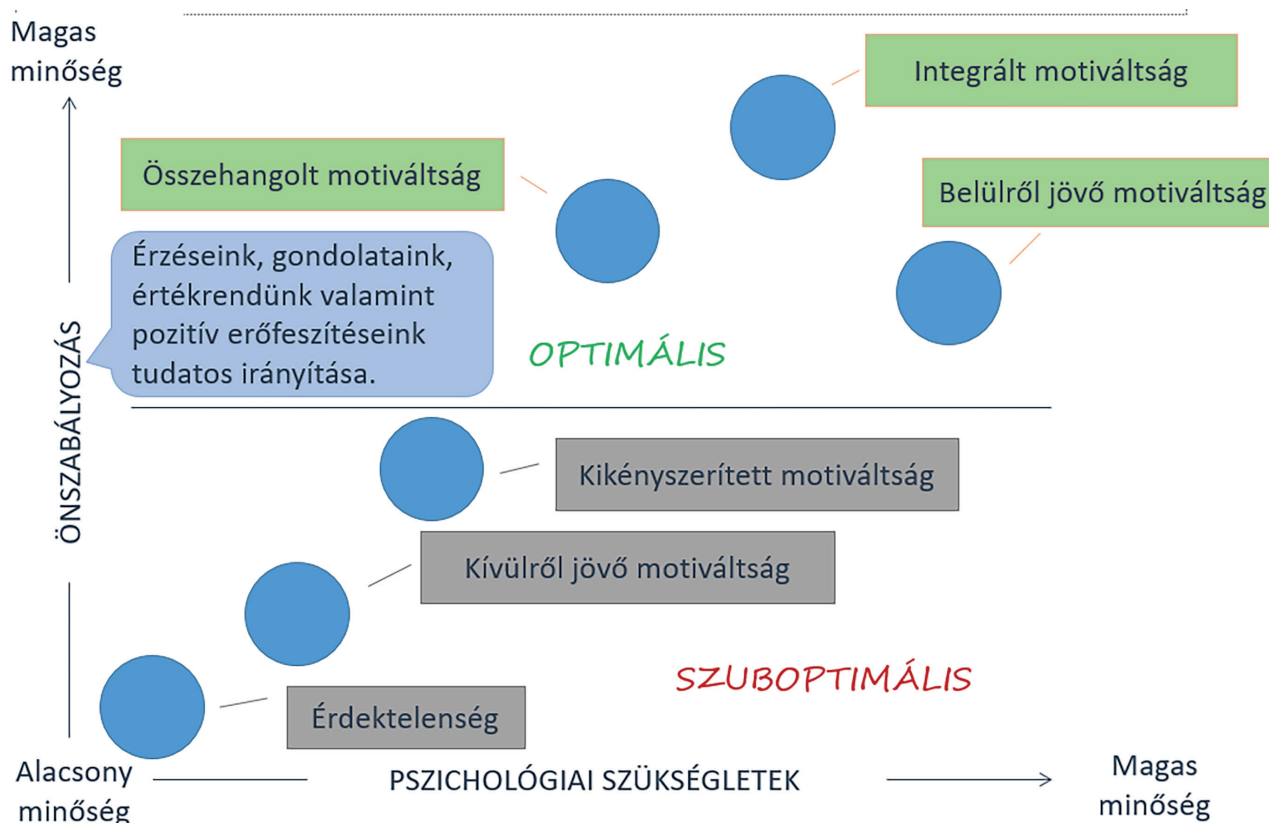
⁹¹ Túri P. (2018), 8–10.

⁹² https://www.linkedin.com/learning/motivating-and-engaging-employees-2013/understanding-what-motivates-and-engages-employees?autoplay=true&trk=course_toctem&upsellOrderOrigin=trk_default_learning&originalSubdomain=uy (A letöltés ideje: 2018. 08. 22.)

⁹³ Fowler, S. (2015), 43–52.

⁹⁴ Fowler, S. (2015), 29–31.

bármikor változhatnak és megfelelő önszabályozással mi magunk is tehetünk azért, hogy másképp álljunk a feladatokhoz, kihívásokhoz, mindennapi helyzetekhez.



5. ábra: Motivációsspektrum-modell – hat motivációs állapot⁹⁵

Forrás: Fowler alapján.

- 1. Érdetlenség:** ebben az állapotban semmi értéket nem látunk az értekezletben, időpazarlásnak érezzük, ha ott kell lennünk.
- 2. Kívülről jövő motiváltság:** ez esetben látunk valamilyen előnyt az értekezleten, például azt, hogy elismerésre tegyünk szert, kapcsolatainkat építsük, pozíciónkat erősítsük stb.
- 3. Kikényszerített motiváltság:** részt kell vennünk az értekezleten, mert mindenki más ott lesz, ez az elvárás, és el akarjuk kerülni annak a következményeit, ha nem veszünk részt (bűntudat, elmarasztalás, szégyen stb.)
- 4. Összehangolt motiváltság:** képesek vagyunk valamilyen jelentős értéket találni önmagunk számára az értekezleten, például tanulhatunk valamit, információhoz juthatunk stb.
- 5. Integrált motiváltság:** képesek vagyunk valamilyen fontos szakmai vagy életcél társítani az értekezleten való részvételünkhöz. Például bemutathatjuk és megvitathatjuk sikeresen elvégzett feladatunkat.
- 6. Belülről jövő motiváltság:** szeretjük az értekezleteket, szívesen veszünk részt, jól érezzük magunkat.

⁹⁵ Fowler, S. (2015), 30.

Az optimális motiváció azt jelenti, hogy pozitív energia, vitalitás, harmónia, jóllét érzése tölt el egy adott tevékenység során. Az optimális motiváció aktiválása a következőképpen történhet: Be kell azonosítani az aktuális motivációs állapotunkat, tudatosan meg kell vizsgálni, hogy hogyan érezzük magunkat, előítéletesek vagyunk-e esetleg. Fel kell tennünk a kérdést magunknak: „Miért nem akarom megcsinálni? Van-e választási lehetőségem a feladatban értelmet és célt találni, amiből akár tanulhatok is, fejlődhetek is általa?” A váltás azonnal is megtörténhet, de lehet, hogy időbe telik, a lényeg, hogy elgondolkodunk azon, hogy van választási lehetőségünk.⁹⁶ Meg kell tanulni felismerni, elismerni, beazonosítani és elfogadni érzéseinket annak érdekében, hogy megtapasztaljuk a jóllét érzését. Ez az alapja annak, hogy másokat is támogathassunk ebben a folyamatban.

Az önszabályozás, mint az elégedettség legfontosabb eszköze, „érzéseink, gondolataink értékrendünk, valamint az azonnali és fenntartható pozitív erőfeszítéseink tudatos irányítását jelenti”. Szerepet játszik saját pszichológiai szükségleteink kielégítésében, vezetőként pedig olyan munkakörnyezet kialakításában, amely támogatja munkatársaink magas szintű önszabályozását, pszichológiai szükségleteik kielégítését.⁹⁷ Fontos eleme saját értékrendünk meghatározása és annak összehangolása a szervezeti értékekkel.

Szemléletváltó párbeszédre munkatársainkkal elsősorban akkor van szükség, ha valakinek a szuboptimális motivációs állapota negatív hatással van a csapat vagy a szervezet egészére. Ugyanakkor hasznos lehet akkor is, ha vezetőként úgy érezzük, hogy valakinek szüksége van a támogatásunkra vagy a fejlődését szeretnénk elősegíteni. Ennek érdekében:

- Azonosítsuk be motivációs szintjét, jóllét állapotát!
- Tárjuk fel mennyire kielégítettek pszichológiai szükségletei!
- Mérjük fel, hogy mennyire képes az önszabályozásra, összekapcsolja-e a szituációt egy magasabb céllal!
- Tegyük fel „Miért?” kérdéseket! (Miért fontos ez neked? Miért gondolod így?)
- Derítsük fel a másik fél számára fontos értékeket!
- Segítsünk összhangba hozni a feladatot/helyzetet az értékrendjével, valamely elhatározásával!
- Ne próbáljuk megoldani a problémát, ne erőltessük rá saját értékrendünket!⁹⁸

A Fowler által leírt szemléletváltó párbeszéd egy lehetséges verzió munkatársaink támogatására. Ha olyan munkakörnyezetet akarunk teremteni, ahol a munkatársak jól érzik magukat, mindenképp szükség van arra, hogy rendszeresen beszéljünk velük, feltárjuk aktuális állapotukat, érzéseiket, lehetőséget adjunk kihívásaik átbeszélésére, támogassuk őket abban, hogy egyéni céljaik összhangban legyenek a szervezeti célokkal. Egy egyszerű kérdés, például: Ha egy dolgot változtathatnál a munkád kapcsán, mi lenne az? – csodákat művelhet, olyan információhoz juttathatja a vezetőt, ami esetlegesen egy szélesebb körű folyamatszervezési, információáramlási stb. problémára mutathat rá, amelynek kezelése a vezető feladata. Egy ilyen beszélgetés elégedettség mérés tekintetében is hasznos visszajelzés lehet a vezető számára. Ami fontos, hogy nagyfokú empátiával, törődéssel, értő figyelemmel, érdeklődéssel, bizalommal és tisztelettel viszonyuljunk munkatársainkhoz. Ne feledjük, hogy „minden vállalat annyira sikeres, amennyire munkatársai sikeressé teszik”.⁹⁹

⁹⁶ Fowler, S. (2015), 107.

⁹⁷ Fowler, S. (2015), 64–65.

⁹⁸ Fowler, S. (2015), 114–122.

⁹⁹ Túri P. (2018), 8.

4. ZÁRÓ GONDOLATOK

A jelenléti tréning annak a lehetőségét teremti meg, hogy az itt összefoglaltak gyakorlati megtapasztalására, tudatosítására is lehetőséget kapjanak a résztvevők, másrészt jó gyakorlatok, egyéni tapasztalatok összegyűjtése segítségével bővítsék vezetői motivációs eszköztárukat és egyéni önmotivációs gyakorlataikat. Az itt megfogalmazott témák kiegészítéseként a tréning lehetőséget ad az anyagi ösztönzéssel kapcsolatos ismérvek bővebb áttekintésére, továbbá a vezetői stílus, a delegálás és a vezetői visszajelzés és célkitűzés számottevő jelentőségének tudatosítására.

5. IRODALOMJEGYZÉK

- Bakacsi Gy. (2010): *A szervezeti magatartás alapjai*. Elérhető: https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_543_07_A_szervezeti_magatartas_alapjai/ch01.html (A letöltés ideje: 2019. 08. 23.)
- Dobák M. – Antal Zs. (2013): *Vezetés és szervezés. Szervezetek átalakítása és működtetése*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Fowler, S. (2015): *Motiváció magasabb szinten*. HVG Kiadó, Budapest.
- Graßer, K. – Freisler, R. (2018): *Agilis és sikeres vezetés. Új vezetői kompetenciák és szemlélet fejlesztése*. Z-PRESS Kiadó, Miskolc.
- Márton-Koczó I. (2016): *Self-menedzser – 91 eszköz és tipp, hogy még jobb vezető légy*. Alinea Kiadó, Budapest.
- Mulder, P. (2015): *McClelland Motivation Theory*. Elérhető: ToolsHero <https://www.toolshero.com/effectiveness/mcclelland-motivation-theory/> (A letöltés ideje: 2018. 04. 14.)
- Klein B. – Klein S. (2012): *A szervezet lelke*. EDGE 2000 Kft., Budapest.
- Klein S. (2009): *Vezetés- és szervezetpszichológia*. EDGE 2000 Kiadó, Budapest.
- Pink, D. H. (2010): *Motiváció 3.0 – Ösztönzés másképp*. HVG Kiadó, Budapest.
- Roóz J. – Heidrich B. (2013): *Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai*. Elérhető: https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_c1_1054_1055_1057_vallalatigazdntan_scorm/3_3_a_situacios_management_rWzAF0IqMF8jKD0M.html (A letöltés ideje: 2019. 08. 21.)
- Túri P. (2018): *Elkötelezett csapat. Munkaerőhiány helyett*. Z-PRESS Kiadó, Miskolc.

Dr. Kriskó Edina:

***SZERVEZETFEJLESZTÉS:
SZERVEZETI KIHÍVÁSOK KEZELÉSE***

Tartalom

I. A változás/kihívás fogalma és megítélése	51
I.1 A változás jellege (labilis szituációktól a katasztrófahelyzetekig)	51
I.2 Szervezeti diagnózis (a változások külső és belső indikátorai)	52
II. A változásmenedzsment fogalma, a változáskezelés stratégiai jellege	53
II.1 A változási folyamat szakaszai.	53
II.2 A tettvágy jelentősége	54
III. A változások emberi oldala	54
III.1 A sikeres változáskezelés vezetői oldala.	54
III.2 A csapat ereje (koalíciók és az önbizalom építése)	55
IV. A válságok mint a változások indikátorai	56
IV.1 Krízisazonosítási elvek és eszközök, a válságban rejlő lehetőség.	56
IV.2 Változás- és válságkommunikáció	57
V. Irodalomjegyzék	58

I. A VÁLTOZÁS/KIHÍVÁS FOGALMA ÉS MEGÍTÉLÉSE

A **változás** az a folyamat, amely során a világ dolgai keletkeznek, majd elmúlnak. E tudati elemeket nélkülöző folyamatnak részese maga az ember is. Ettől szokás elkülöníteni – és épp ily gyakran mégis szinonimként használni – a *változtatás* folyamatát. A változtatás lényegi mozzanata a tudatosság és a célorientáltság. A változtatással az ember egy adott minőségi állapotból egy másikba (rendszerint kedvezőbb állapotba) kíván eljutni. (Ezt hívjuk fejlődésnek, szemben azokkal a folyamatokkal, amelyekben mennyiségi változások zajlanak le.)¹⁰⁰

A *szervezeti változást* – és annak nyomán a folyamatok, a technológia, az output, a struktúra, a kultúra, a hatalmi viszonyok vagy magatartások átalakulását – előidézheti az ember, valamely technológia, a kommunikáció vagy a versengés.¹⁰¹ *Szervezeti változtatások* alatt általában a szervezet vezetése által irányított (vagy beavatkozásával kísért), tehát tudatosan menedzselte és elért állapotváltozásokat értjük.¹⁰²

A változások irányítása pedig, mint sokrétű tevékenységek sorozata, maga a változáskezelés vagy *változásmenedzsment*. Tekinthető mint *feladat*, mint egy szakmai *gyakorlati terület* vagy mint *tudáshalmaz*. Számos megközelítése közül mi most csupán néhányat emelünk ki.

Egyes szerzők a változásmenedzsmentet *erőforrás-fejlesztésként* írják le, amelynek eredményeként új képességek és az együttműködés új mintái és formái alakulnak ki. (Christensen – Overdorf, 2001)

A változásmenedzsment ugyanakkor az *egyensúlyteremtés* művészete is, amelyben (egyéni vagy kollektív) ágensek egy adott „A” egyensúlyi helyzetből végül egy másik „B” egyensúlyi állapotba jutnak. (Kaplan-Norton, 2000) Erre rímel az a közelítésmód, amely a változásmenedzsmentet a zavaros vagy bonyolult helyzetek lágy és kemény módszerekkel történő *kezeléseként* tételezi. (Ackoff, 1993) Mindez másként kifejezve azt jelenti, hogy adott állapotban fennálló „hogyan”, „mi” vagy „miért” típusú *problémákat beazonosításuk után megoldunk*. (Nickols, 2000) Mint a szervezetvezetés életciklus-elméletekből táplálkozó gondolati sémája a tanulás bázisára és eszközeire alapozó viselkedés, amely során a szervezet bizonyos területeken *szervezetten visszavonul*, hogy más területek fejlődését, innovációját így segítse elő. Lényege tehát a *megújulás*. (Drucker, 1998)¹⁰³

I.1 A változás jellege (labilis szituációktól a katasztrófahelyzetekig)

Számtalan kifejezést használunk azokra az élethelyzetekre, amelyek megszakítják mindennapjaink bevett rutinjait. A kihívás szó használatával utalunk arra, hogy elfogadjuk a megváltozott (éppen változó) körülmények kvázi felhívását a válaszadásra, készek vagyunk megküzdeni és helytállni, fejlődni.¹⁰⁴

A változáskommunikáció és válságkommunikáció irodalmában leggyakrabban talán a gond, a probléma, a veszély vagy fenyegetés, a konfliktus, a válság és a katasztrófa terminusokkal találkozunk.¹⁰⁵ (Létezik, persze, ennél kevésbé differenciált megközelítés, amely az esemény nagyságrendje, jelentősége szerint panasz-szituációról vagy incidenskezelésről, krízisről vagy válságról, illetve katasztrófáról vagy vis major eseményről beszél.)

A *gond* valamilyen nyugtalanító kérdés, amely leköti figyelmünket. A *probléma* már egyértelműen valamilyen megoldást igénylő, olykor talányos, kiismerhetetlen elméleti vagy gyakorlati kérdés, **amely**

¹⁰⁰ Farkas F. (2004): *Változásmenedzsment*. KJK-KERSZÖV, Budapest. 28.

¹⁰¹ Nemes F. (2007): *Vezetési ismeretek és módszerek*. Szent István Egyetem, Gödöllő, 285.

¹⁰² Bakacsi Gy. (2004): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Aula Kiadó, Budapest. 279.

¹⁰³ Farkas F. (2004): *i. m.* 31–39.

¹⁰⁴ Lásd a *kihívás* szó jelentéseit Bárczi G. – Ország L. (szerk.) (1961): *A magyar nyelv értelmező szótára*. Akadémiai Kiadó, Budapest, IV. k., 86–87., elektronikusán: <https://www.arcanum.hu/hu/online-kiadvanyok/Lexikonok-a-magyar-nyelv-ertelmezo-szotara-1BE8B/?list=eyJmaWx0ZjZlJjogeyJNVSI6IjFsiTkZPX0xFWF9MZXhpa29ub2tfMUJFOEliXX0siCjxdW-VyeSI6IjZlXHUwMGUxbHNdTAwZTFnIn0> (A letöltés ideje: 2019. 08. 31.)

¹⁰⁵ Nyárády G.-né – Szeles P. (é. n.): *Public Relations I–II*. Perfekt, Budapest, II. k. 275–276.

azt mutatja, hogy a szervezetben valamilyen mértékű eltérés tapasztalható valamely területen a normál állapottól. A veszélynek vagy fenyegetésnek (fenyegetettségnek) általában azon jellemzőjét ragadjuk meg, hogy sérülést vagy más nem kívánt állapotváltozást szenvedhetnek el emberek, élőlények anyagi és/vagy kulturális javak, erkölcsi normák. A *konfliktus* bármilyen összeütközés vagy szembenállás lehet, ellentétes érdekek, érzelmek, értékek vagy akár hiedelmek, felfogások között és miatt felmerülő feszültség. A *válság* általában olyan nehéz, súlyos helyzet, (sors)döntő esemény, amely rosszra és jóra is fordulhat. A *krízis* pedig a válságnak e döntő fordulópontja. A *katasztrófa* hirtelen kialakult végzetes esemény, nagyarányú szerencsétlenség, sokakat érintő bal-eset vagy természeti csapás.¹⁰⁶ Más megközelítésben emberi életet, egészséget vagy tulajdont veszélyeztető szükségállapot.

Fekete Ferenc és Sándor Imre arra hívják fel a figyelmet, hogy az előbbieken felsorolt ingtag, egyensúlyhiányos, normálistól eltérő helyzetek számára a *labilis szituációk* megjelölés kínálkozik átfogó keretként, gyűjtőnévként.¹⁰⁷

I.2 Szervezeti diagnózis (a változások külső és belső indikátorai)

A szervezeti változások eredője valamilyen külső vagy belső ok lehet. A külső okok feltárásához makroszinten jó alapot adhat az ún. PEST-analízis, amely a környezeti faktorokat négy kategóriába sorolja az alábbi ábra szerint:



1. ábra: A PEST-analízis faktorai

Forrás: Saját készítésű ábra.¹⁰⁸

A szervezet változást előidéző belső kezdeményezéseit mint tudatosan végrehajtott beavatkozásokat tekintjük, és megkülönböztetjük aszerint, hogy alulról (bottom-up) vagy felülről (top-down change initiatives) indulnak-e. Ez megmutatja, hogy a munkatársak milyen szerepet játszhatnak a változási

¹⁰⁶ Bárczi G. –Ország L. (1961): *i. m.*

¹⁰⁷ Fekete F. – Sándor I. (1997): *Válságkezelés és kríziskommunikáció*. BKE-MÜTF, Budapest.

¹⁰⁸ Senior, B. – Fleming, J. (2006): *Organizational change*. Pearson Education Limited, Harlow. 17.

folyamatban a tervezéstől a végrehajtásig. A belső indítékok nem ellenpólusai a külső tényezőknek, hanem mindenkor kiegészítői azoknak.

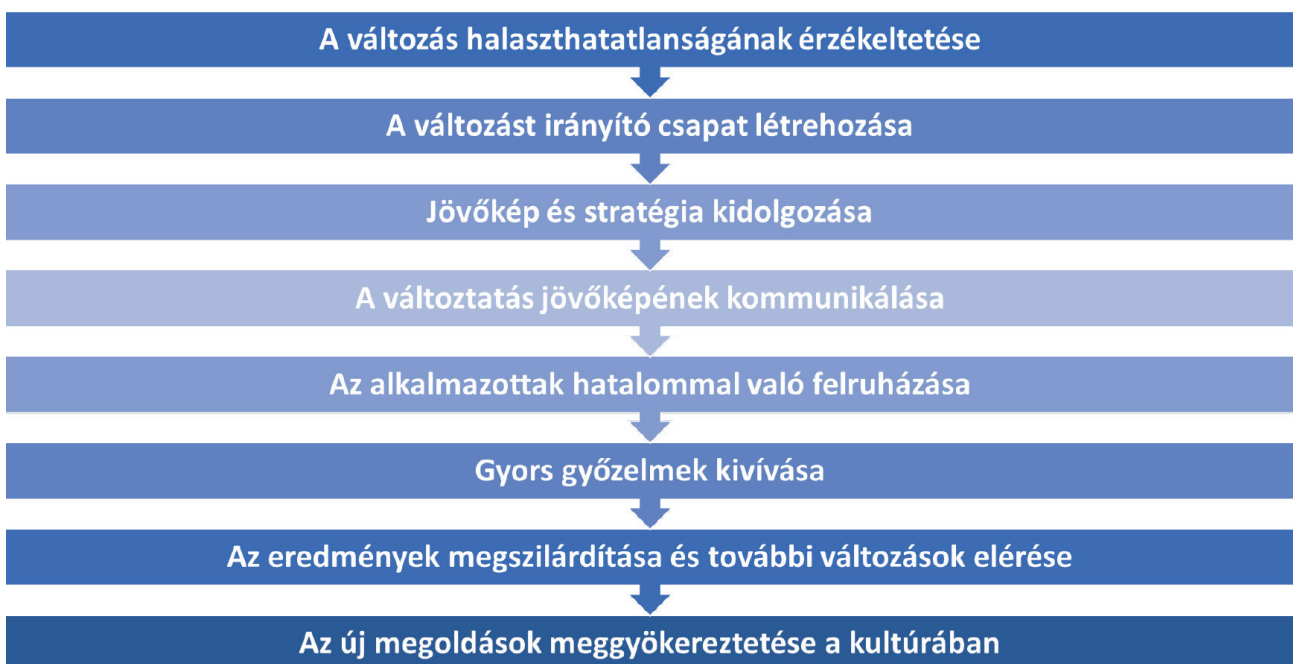
A szervezet mikroszintű elemzéséhez a SWOT-analízis az egyik legelterjedtebb eszköz, melyről az első tematikus egységben (*Szervezetfejlesztés vezetőknél*) már esett szó.

II. A VÁLTOZÁSMENEDZSMENT FOGALMA, A VÁLTOZÁSKEZELÉS STRATÉGIAI JELLEGE

A szervezeteknek szüksége van a változásra és a változtatásra. Felgyorsult világunkban ez éltető-lemük is. Szükség van tehát a változások s a változtatások stratégiai szemléletű tudatos kezelésére. Ennek első lépéseként azonban a szervezetet magát (személyi állományát) is alkalmassá kell tenni a változásra, a lehetőségek és a veszélyek fogadására, felhasználására vagy elhárítására.¹⁰⁹

II.1 A változási folyamat szakaszai

A szervezetfejlesztési tréning során a '90-es évek derekán kidolgozott Kotter-moddal dolgozunk, amely 8 szakaszra bontja a változás folyamatát. Ahhoz azonban, hogy a változást egyáltalán észrevegyük, sürgető voltát belássuk, a szervezetnek folyamatosan monitoroznia kell mind a külső, a mind belső környezetét. A változások észlelésében pedig a szervezeti hierarchia minden szintjén jól működő kommunikáció játszik döntő szerepet. Kotter 8 lépése 8 hibalehetőséggel fonódik össze, amit a változáskezelés során elkövethet a nem kellően felkészült vezető és csapata.



2. ábra: Kotter a változási folyamatot leíró 8 lépésű modellje

Forrás: Saját készítésű ábra.¹¹⁰

¹⁰⁹ Belényesi E. (2014): *Változásmenedzsment a közigazgatásban*. Nemzeti Közszerológati Egyetem, Budapest.

¹¹⁰ Farkas F. (2004): *i. m.* 60.

II.2 A tettvágy jelentősége

Kotter alaptétele, hogy minden a tettvágyból indul ki. Ha a kezdeményezőkézség nem elég erős, a folyamat megfeneklik vagy nem a vágyott állapotba vezeti a szervezetet. Kotter mintegy száz vállalat változtatási törekvéseinek feldolgozása után jutott arra a következtetésre, hogy a legnagyobb hiba, amit el lehet követni az az, hogy nem éreztetjük elegendő munkatárssal, hogy a feladat sürgető.

A szervezeteket jóval nagyobb mértékben hatja át az önelégült nyugalom, mint azt a cégvezetők és tulajdonosok vagy bárki elsőre gondolná. Ráadásul, akiket érint, vakok rá. Az emberek általában nem ismerik fel, hogy elért sikereik után nyomban hátradőlnek és hajlamosak úgy maradni, sütkérezni abban a jóleső érzésben, hogy megvan, megcsináltuk.

Kotter harmadik felismerése, hogy van rosszabb, alattomosabb az önelégült nyugalomnál, az pedig az áltettvágy. Ekkor nagyfokú az aktivitás a szervezetben, csak rossz a mögöttes motiváció, ami az embereket hajtja. A szorongás, harag és frusztráció nyomában papírhalmok, aktakupacok és megbeszéledőmpingek uralják a mindennapokat. Látszólag mindenki elfoglalt.

Az értekezletek mivel nem pótolják a valódi tetteket, a szervezet elsétál nagy lehetőségek mellett és az áltettvágy közepette talán észre sem veszik a dolgozók, hogy az égető problémák kezelése is késedelmet szenved. A valódi és áltettvágy összekeverése azután alulteljesítéshez és megbántottsághoz vezet. Kotter amellel érvel, hogy a valódi és **ál** tenni akarás igenis felismerhető, elkülöníthető és valódi tettvágygá alakíthatók a látszattörekvések.

A változások ma már folyamatot alkotnak, állandó kihívást jelentenek a szervezetek életében, ezért a szervezeti kultúra fontos részeként kell kezelni a változáshoz való viszonyulást, a változáskezelést. A tettvágy sem pusztán hajtóerő, a nagy horderejű innovációk lényegi eleme, hanem a cég (szervezet) értékét meghatározó tényező.¹¹¹

III. A VÁLTOZÁSOK EMBERI OLDALA

III.1 A sikeres változáskezelés vezetői oldala

A változásmenedzsment egyrészt irányítási folyamat, amely során a vezető vizsgálja mint az erőforrások gazdája, másrészt mérlegre kerülnek személyközi képességei és csapata.¹¹² Ami egyrészt irányítás, másrészt követés. Kérdés, a vezető követőkre talál-e beosztottaiban a változások/változtatások során.

A változások megértéséhez és kritikus megítéléséhez kínál értelmezési keretet Mills, Dye és Mills rendszere¹¹³, amely Karl Edward Weick 7 szociálpszichológiai tényezőt¹¹⁴ középpontba állító döntésméleti megközelítésén alapul. A Weick által középpontba állított szociálpszichológiai jelenség mellé beemelték egy nyolcadikat, a projekciót. Az értelmezési keret arra hívja fel a figyelmet, hogy hajlamosak vagyunk cselekedeteinket utólag megokolni, megmagyarázni, olykor akár öntudatlanul is (visszamenőleg értelmet adni neki). Gyakorta eltervezzük, hogy mit és miért fogunk csinálni, de az ellenkezője éppígy igaz. Ha viszont valamit már megtettünk, cselekedetünk értelmet, jelentőséget nyer. Amikor jelentést adunk és értelmet keresünk egy helyzetben, önkényesen választunk ki jeleket, utalásokat, amelyekkel magyarázatot adunk. A tényezők kiválasztását befolyásolja az értelmezési keret harmadik eleme, a szituáció folyamatos érzékelése/értelmezése is. Minden dolog értelmezését befolyásolja meglévő és folyamatosan bővülő tudásunk. A felmerülő helyzetek, ötletek, kihívások

¹¹¹ Kotter, J. P. (2008): *Tettvágy. Változásmenedzsment stratégiai vezetőknek*. HVG Kiadó, Budapest. 11–14.

¹¹² C/csoport szociálpszichológiai értelemben.

¹¹³ Mills, J. H. – Dye, K. – Mills, A. J. (2008): *Understanding organizational change*. Routledge, Taylor & Francis e-Library, London, New York.

¹¹⁴ Retrospekció, utalások, folyamatos érzékelés, társadalmi értelmezés/jelentés, elfogadhatóság/valószínűség, identitásépítés, elrendelés/bevezetés.

mindig egy meglévő tudásba mint kontextusba ágyazódva nyerik el számunkra jelentésüket. Hogy a változásoknak milyen jelentést, jelentőséget tulajdonítunk, mit látunk meg bennük, nagyban befolyásolja a társadalmi gondolkodásmód mint tágabb kontextus, amely a világ értelmezésének keretét nyújtja számunkra a mindennapokban. Adott kultúra tagjaként – szocializációnk révén – van egyfajta (kultúraspecifikus) látásmódunk, ami keretbe foglalja a világ történéseit és elrendezi azokat. A változások szíve pedig, Weick és a hivatkozott szerzői hármasszerint, a hihetőség, ésszerűség. (Akkor is, ha valójában a dolog nem hihető és nem ésszerű, de mások érzékelése, megítélése szerint az.) A döntéshozatal bármely formája megköveteli az egyéntől, hogy mérlegelje a lehetőségeket. A folyamatra döntő hatást meglévő tapasztalatai, értékei és meggyőződései gyakorolnak, amelyek identitásának szerves alkotóelemei. Vagyis, ha befolyásoljuk az emberek valóságérzékelésének módját, az hatással lesz identitásukra is. A bevezetés fogalmával arra utalnak a teoretikusok, hogy egy adott értelmezés aktiválása kritikus mozzanat, amely egy adott dolog széles körben történő elfogadásának pillanatával történik meg. Mivel minden eseménynek számos olvasata kínálkozik, az elérni kívánt céltől függ, hogy melyik értelmezés aktiválása szükséges. A Millsék által beemelt 8. elem, a projekció arra referál, hogy az értelmezést a folyamat erősebb szereplői úgy is befolyásolhatják, hogy saját helyzetértékelésüket mások elé tárják. Tehát a helyzet értelmezése a domináns olvasat felé mozdulhat, ha az interperszonális készségek, a politikai hatalom, a társadalmi helyzet vagy a gazdasági hatalom, illetve ezek bármely kombinációja működésbe lép. A szervezetben a vezetők, de más véleményvezérek és aktorok is, interperszonális kapcsolatokon és különféle médiumokon keresztül (e-mail, hírlevél, emlékeztető, jelentés, videó, újság, magazin, internet és más terek/csatornák felhasználásával) aktiválják az események értelmezésének „megfelelő” tartományát. Innentől kezdve a kérdés csak az, hogy a kínált alternatíva megvalósítására (a változás megélésére és kezelésére) képes és hajlandó-e az érintettek köre.

Az értelmezési keret tehát arra helyezi a hangsúlyt, hogy egy változási folyamat sokféleképpen értelmezhető és megtalálható az események (láncolatának) azon olvasata, amely az érintettek számára elfogadható, követhető alternatívát kínál. A vezetőnek ezt az alternatívát kell megtalálnia és előtérbe helyeznie. Ez nagyrészt emberismereten, a szervezeti kultúra ismeretén és alakításának képességén, illetve a kommunikáción múlik.

Ha van változásnarratíva, gondoskodni kell a kollégák bevonásáról. Majd módot kell találni kreatív energiáik felszabadítására, utána következhet a tanulási folyamatok megszervezése. Ezt követően foglalkozhatunk a motiváció megteremtésével és fenntartásával, a pozitív erők becsatornázásával és a negatív eszközök alkalmazásának kérdéseivel (szankcionálás). A vezetők jelentős része úgy nyilatkozik, hogy a személyes fenyegetettség érzetének kialakítása nélkül nem érhető el a kitűzött cél. Ugyanakkor nem volna reális elvárni a részvételt, elköteleződést és a sikert fejlesztés biztosítása nélkül.¹¹⁵

III.2 A csapat ereje (koalíciók és az önbizalom építése)

Kotter szerint a menedzsment legalább 75%-ának és a dolgozók több mint 50%-ának támogatására van szükség ahhoz, hogy egy változási folyamat sikerre vihető legyen. A változásra azonban mindenki másként reagál. Egyesek félnek tőle, mások alig várják, megint mások közönnnyel viseltetnek iránta. Valahol azonban ott van közöttük az a személy a szervezetben, aki képes kezdeményezni, támogatni, másokat motiválni, bevonni, szponzorálni, forrásokat mozgósítani, elterjeszteni a változást. Bíz benne, hatékonyan működik együtt másokkal, mégis önálló. Ő lesz a változás ügynöke, csak meg kell találni őt.¹¹⁶

Fel kell azonban minden a fedélzeten lévő embert vértézni azokkal a tudásokkal és képességekkel, amelyek átsegítik őt a változásokon. Ehhez nyújt kiváló alapot a „pozitivitástőke” emelése. A pozitív

¹¹⁵ Farkas F. (2004): *i. m.*

¹¹⁶ Farkas F. (2004): *i. m.*

hozzaállás fokozásával, nő az egyének rugalmassága, csökken sérülékenységük a folyamatban. „A rugalmasság – amit mi szívósságnak nevezünk – fejlesztése remek alkalom arra, hogy segítsünk az embereknek értelmet találni a mindennapi életükben.”¹¹⁷ Mint azt a fentiekben láttuk, az értelemadás pedig kulcseleme a változási folyamat elfogadásának is.

Persze, az értelem önmagában nem vértéz fel a várható pszichológiai hatásokkal szemben. A változások hírére első reakciónk általában a *sokk*, amit a *defenzív hátrálás* követ. Felszínre törhet *düh*, *ellenállás*, a helyzet ismeretlensége és megoldhatatlannak tűnő volta, a kiszolgáltatottság érzéséhez vezethet, *depresszióba* torkollhat. Kelthet a változásokényszere *félelmet*, *bizonytalanságot* (leválás). Eljön, persze, a konszolidáció időszaka (idomulás), amikor már képesek vagyunk az *előnyök és hátrányok mérlegelése* mellett *tervezni*, nem látjuk lehetetlennek a *régi, berögzült szokások feladását és megváltoztatását*, netán elkap minket a *felfedezés és kipróbálás kíváncsisága és öröme*. Mire pedig az új rutinokat felépítjük, vállaljuk a *kockázatot*, *nyitottan* állunk a kihívással szemben, a *kezdeti feszültség* is drámaian *csökken*.¹¹⁸ Jó esetben a vezetők tudják, hogyan vezethetik át csapatukat ezen a tanulási, fejlődési és megküzdési folyamaton.

A változási folyamatban szükség van az előbbieken túl arra is, hogy a munkatársak megkapják a szükséges felhatalmazásokat. A hatáskörök bővítésének azonban gátat szabnak a szervezeti struktúra kötöttségei, a szakismeretek szükségessége (illetve hiánya), a rendszerek és a közvetlen munkairányítók alkalmatlansága.¹¹⁹

IV. A VÁLSÁGOK MINT A VÁLTOZÁSOK INDIKÁTORAI

A válság felszínre hoz olyan működési gyakorlatokat (hibákat, hiányosságokat), amiket javítani, továbbfejleszteni vagy alapvetően megváltoztatni, másokkal felcserélni kell (akár a hosszú távú működőképesség, akár a jövedelmezőség, a széleskörű társadalmi elfogadás stb. érdekében). Különösen fontos ezen intézkedések foganatosítása és kommunikációja azért, mert a válságba került szervezet a figyelem és ma a médiaérdeklődés középpontjába kerül, elvárásként fogalmazódik meg vele szemben új perspektívák felrajzolása, kedvező jövőkép nyújtása. Ez új folyamatokat indukál és új magatartási formák kialakulásához vezet.¹²⁰

IV.1 Krízisazonosítási elvek és eszközök, a válságban rejlő lehetőség

Mikor van válság? Sellnow és Seeger¹²¹ gyakorlati tapasztalataikat és szakirodalmi ismereteiket összegezve úgy fogalmazzák, hogy a válságok közös jellemzője: a nagyfokú bejósolhatatlanság vagy a várakozásokkal való erőteljes ütközés, az események magas prioritású célokat veszélyeztető jellege és – a károk kiküszöbölésének, illetve mérséklésének érdekében – a relatív gyors válaszok adásának követelménye. Ezzel összecseng a hazai szerzők álláspontja, akik szerint négy feltétel együttes teljesülése esetén, ki kell mondanunk (magunk és a válságkezelő csapatunk számára), hogy válság van. E négy feltétel pedig: van valamilyen kiváltó ok, aminek következtében fenyegetettséggel kell szembenézni, nem kontrollálható események is zajlanak és ezzel együtt az azonnali figyelem érvényesítése válik szükségessé.¹²²

A válságkezelés alapszabályai a *megelőzés*, az *észlelés*, a *felkészültség*, a *kompetencia* és a *kompen-*

¹¹⁷ Salvatore L. Maddi, a Kaliforniai Egyetem Irvine-i Tagozatának pszichológiai professzora, In: Barsi N. (szerk.) (2018): *Rugalmasság*. Édesvíz Kiadó, Budapest. 27.

¹¹⁸ Farkas F. (2004): *i. m.*

¹¹⁹ Kotter, J. P. (1999): *A vállalatok irányítása*. Kossuth Kiadó, Budapest.

¹²⁰ Fekete F. – Sándor I. (1997): *i. m.* 45.

¹²¹ Sellnow, T. L. – Seeger, M. W. (2013): *Theorizing crisis communication*. Wiley-Blackwell, West-Sussex.

¹²² Fekete F. – Sándor I. (1997): *i. m.* 44.

záció követelményeiben összegezhető. Mára szakmai közmegegyezés övezi a kijelentést, miszerint a leghatékonyabb és leginkább költséghatékony megoldás a válságok megelőzése a kockázati tényezők feltérképezésével és az egyes fenyegetésekre adható válaszok kidolgozásával. (1) Emellett az események közben tartásához és káros hatásainak mérsékléséhez elengedhetetlen az észlelés, a zavar felismerése, amely különféle monitoringeszközök működtetésével támogatható. (2) A felkészültségnek részei a válságtervek és -forgatókönyvek, kidolgozott és különböző tréningek és szimulációk során begyakorolt protokollok, a naprakész adatbázisok és címlisták. (3) A kompetencia elv kimondja, hogy az tegyen lépéseket, aki megfelelő felkészültséggel, szakismerettel és döntési jogkörrel (felhatalmazásokkal) rendelkezik. (4) A kompenzáció követelménye azt írja elő, hogy a szervezetnek felül kell múlnia az érintettek és a közvélemény elvárásait az ellentételezést illetően. Többet kell adni, mint amennyit elvárnak (jelentős megtartó erő). (5)

Még mindig igen elterjedt az a hiedelem, hogy a válságok a szervezeteket és személyeket hátrányosan érintik. Pedig ez közel sincs így. A válság lehet jó értelemben a változások mozgatórugója. Lehet alkalom arra, hogy szakítsunk rossz beidegződésekkel, elavult gyakorlatokkal, fokozzuk naprakésziségünket és alkalmazottaink tettekézségét. Sikeres megküzdésünk a közvélemény bizalmát helyreállíthatja, sőt, megerősítheti.

A megélt tapasztalatok ráadásul a kollektív emlékezetben megőrződnek és a további gondolkodás formálói (a szervezeten belül és kívül is), s ekként a cselekvések alakítói lesznek. Egy szervezet, amely sikeresen túlélte egy válságot, megizmosodott öntudattal, összetartóbb kollektívával és a korábnál nagyobb társadalmi támogatottsággal, elnyert bizalommal vághat neki élete új fejezetének.

IV.2 Változás- és Válságkommunikáció

Mostanra talán érveket sem kell sorakoztatni amellest, hogy miért fontos a válság- és változáskommunikáció. Annál célszerűbb talán összefoglalni, hogy milyen is legyen. Először is fel kell mérni, kikre lesz a legnagyobb hatással az adott esemény, s elsőként őket kell tájékoztatni a megfelelő időben. Az időzítésen múlhat a siker: a túl korai figyelmeztetés elfelejtődik, ekkor kialszik a tettvágy, a túl késői pedig pánikot idézhet elő, ami drasztikusan gyengíti a reagálóképességet. A terveket részletesen ismertessük és biztosítsuk a párbeszéd lehetőségét. Legyen módja az érintetteknek kérdezni, javaslatokat tenni. (Ha voltak korábbi változások, változtatások, idézzük fel, járjunk utána, mi és hogyan zajlott, kik hogyan reagáltak.) Legyen a tájékoztatás folyamatos, ezzel minimalizáljuk a pletykákból és bizonytalanságból eredő károkat! Ösztönözzünk részvételre, erősítsük a csapatszellemet! Nagy horderejű változások kommunikációját menedzselje külön erre szakosodott csapat! A jó példákat és eredményeket széles körben kommunikáljuk!¹²³

A kríziskommunikáció legfontosabb feladata, hogy a) tájékoztasson, informáljon (mint minden kommunikációs tevékenység), b) hozzájáruljon a véleményalkotáshoz (oly módon, hogy kommentál, összefüggésekbe ágyaz, fontossági sorrendet állít fel), c) közüggé tegyen, társadalmassítson, olyan témákat, amelyek jelentőségüknél fogva társadalmi diskurzusokban kell hogy megvitatásra kerüljenek. A kommunikáció hiánya válságok idején elszigetel, s ekkor a közvélemény információéhségétől hajtva alternatív (akár kevésbé megbízható, kevésbé hiteles vagy elfogult) hírforrásokhoz fordul. Egyetlen szervezetnek sem jó, ha fél információk, pletykák, rémhírek kelnek szárnyra. A kommunikáció ugyanakkor a közösségformálás és társadalmi összefogás eszköze, amelyre a szervezet építhet a helyreállításban.

A legfőbb kérdések megegyeznek a kommunikáció alapkérdéseivel: Ki? Mit? Kinek? Milyen csatornán? Milyen hatással közöl? (Lasswell-paradigma.) E kérdésre, persze, az „akkor és ott”-ban, a válság jelenében/folyamában születnek meg a válaszok. Amire ügyelni kell, hogy az üzenetek tartalmukban tükrözzenek odafigyelést (az eseményekre és az érintetteknek), számoljanak be a kárenyhítés

¹²³ Domschitz M. – Ruzsa Á. (2018): *A szervezeti változáskezelés és a szervezetfejlesztés*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 26–29.

érdekében megtett vagy megtenni szándékozott konkrét intézkedésekről és próbálják megnyugtatni a közvéleményt.¹²⁴

A válságkommunikáció feladata, hogy időzített, pontos, releváns, a szervezeti célokkal összhangban álló, azokat támogató információkat juttasson el a különböző közvéleménycsoportokhoz. Coombs ugyanakkor megjegyzi, hogy a válságkommunikációs aktivitásokat két nagy csoportra célszerű bontani, *információk menedzselésére és jelentések menedzselésére*. Az előbbi nélkül nem képzelhető el hatékony együttműködés és sikeres válságkezelés, az utóbbi pedig az érintettek befolyásolásának eszköze. A jelentések menedzselése határozza meg, hogyan látják az érintettek az eseményeket, miként értékelik a válságot és a szervezet megküzdését.¹²⁵

Az igazi áttörés pedig az, ha a minket sújtó válság áldozatának szerepéből a felfedezők és a feladatokat sikerrel megoldani képes innovátorok szerepébe lépünk. És hogy visszacsatoljunk a tréning személyes fejlődést nyújtó perspektívájához, végezetül egy idézet:

„A rugalmasság az a tulajdonság, amit az ember a válságok után ismer fel magában.”

V. IRODALOMJEGYZÉK

Anthonissen, P. F. (2009): *Kriziskommunikáció. A válságkezelés és reputációmenedzsment PR-stratégiái*. HVG Kiadó, Budapest.

Bakacsi Gy. (2004): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Aula Kiadó, Budapest.

Bárczi G. – Ország L. (szerk.) (1959–1962): *A magyar nyelv értelmező szótára*. Akadémiai Kiadó, Budapest. URL: <https://www.arcanum.hu/hu/online-kiadvanyok/Lexikonok-a-magyar-nyelv-ertelmezo-szotara-1BE8B/?list=eyJmaWx0ZXJzJjogeyJNVSI6IFsiTkZPX0xWF9MZxhpa29ub2tf-MUJFOEiXX0sICJxdWVyeSI6ICJ2XHUwMGUxbHNcdTAwZTFnIn0> (A letöltés ideje: 2019. 08. 31.)

Barsi N. (szerk.) (2018): *Rugalmasság*. Édesvíz Kiadó, Budapest.

Belényesi E. (2014): *Változásmenedzsment a közigazgatásban*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest.

Coombs, T. W. (2012): *Ongoing Crisis Communication. Planning, Managing and Responding*. SAGE, Thousand Oaks, California.

Domschitz M. – Ruzsa Á. (2018): *A szervezeti változáskezelés és a szervezethezértés*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest.

Farkas F. (2004): *Változásmenedzsment*. KJK-KERSZÖV, Budapest.

Fekete F. – Sándor I. (1997): *Válságkezelés és kríziskommunikáció*. BKE-MÜTF, Budapest.

Kotter, J. P. (1999): *A vállalatok irányítása*. Kossuth Kiadó, Budapest.

Kotter, J. P. (2008): *Tettvágy, Változásmenedzsment stratégiai vezetőknek*. HVG Kiadó, Budapest.

Mills, J. H. – Dye, K. – Mills, A. J. (2008): *Understanding organizational change*. Routledge, Taylor & Francis e-Library, London, New York.

Nemes F. (2007): *Vezetési ismeretek és módszerek*. Szent István Egyetem, Gödöllő.

Nyárády G.-né – Szeles P. (é. n.): *Public Relations I–II*. Perfekt, Budapest.

Sellnow, T. L. – Seeger, M. W. (2013): *Theorizing crisis communication*. Wiley-Blackwell, West-Sussex, UK.

Senior, B. – Fleming, J. (2006): *Organizational change*. Pearson Education Limited, Harlow.

¹²⁴ Anthonissen, P. F. (2009): *Kriziskommunikáció. A válságkezelés és reputációmenedzsment pr-stratégiái*. HVG, Budapest.

¹²⁵ Coombs, T. W. (2012): *Ongoing Crisis Communication. Planning, Managing and Responding*. SAGE, Thousand Oaks, California.

Dr. Berta Judit:

***SZERVEZETFEJLESZTÉS:
ÉRZELMI INTELLIGENCIA ÉS STRESSZKEZELÉS***

Tartalom

1. Érzelmi intelligencia	61
1.1 Az érzelmi intelligencia fogalma és összefüggései más területekkel	61
1.2 Érzelmek menedzselése	63
2. Stressz és stresszkezelés	65
2.1 Munkahely és egészség	65
2.2 Stressz	65
2.3 A stresszorok jellemzői	65
2.4 A leggyakoribb munkahelyi stressz-tényezők	66
2.5 A stressz hatásai és hosszú távú következményei	67
2.6 Megküzdés a stresszel	68
2.7 Stressz és energiaháztartás	68
2.8 A stressz kezelésének egyéni módszerei	69
2.9 A stressz kezelése a munkahelyen	69
3. Irodalomjegyzék	70

1. ÉRZELMI INTELLIGENCIA

1.1 Az érzelmi intelligencia fogalma és összefüggései más területekkel

Az érzelmi intelligencia kifejezés Salovey és Mayer¹²⁶ tanulmányában jelent meg először, az ő megfogalmazásukban „az érzelmi intelligencia olyan konstrukció, amely az érzelmi töltésű információk megértése, feldolgozása és használata terén mutatkozó különbségekre vonatkozik” (189.). Szerintük egyéni eredményességünk és sikerességünk legfontosabb tényezője az érzelmi információk megértése és az érzelmekkel való érvelés képessége.

Sokszor idézik még Bar-On¹²⁷ meghatározását is, mely szerint „az érzelmi intelligencia azon érzelmi, személyes és társas kompetenciák, valamint készségek együttese, amelyek hozzájárulnak ahhoz, hogy az egyén eredményesen küzdjön meg környezete követelményeivel” (17).

Az EQ egyik legismertebb kutatója Goleman¹²⁸, aki a hagyományos intelligenciával (IQ) állítja szembe az érzelmi intelligenciát. Véleménye szerint a hétköznapi és a szakmai életben való boldogulást nem az intelligenciahányados határozza meg, hanem az érzelmek intelligens használatának képessége. Bizonyára mindannyian ismerünk olyan személyeket, akik magas IQ-val rendelkeznek, de sikertelenek a másokkal való együttműködésben és kommunikációban, ami viszont alacsony EQ-szintre utal.

Goleman az érzelmi intelligencia öt elemét határozza meg:

- érzelmeink felismerését,
- az érzelmek kezelésének a képességét,
- az önmotiválás képességét,
- mások érzéseinek felismerését,
- a kapcsolatkezelés képességét.

Látható, hogy a magas EQ önmagában is több területen érezteti hatását, emellett a kutatások azt bizonyítják, hogy összefüggésben áll más egyéni jellemzőkkel is. Mayer és Salovey¹²⁹ meglátása szerint az érzelmi intelligencia kapcsolatba hozható a problémamegoldás sikerességével: a magánéleti és szakmai nehézségek többsége magában foglal valamilyen érzelmi információt, és ezek megfelelő feldolgozása segíti magát a megoldást is. A magas EQ-val rendelkező személyek körültekintőbben bánnak saját és más emberek érzelmeivel, és összességében nyitottabbak arra, hogy azokat számításba vegyék egy problémahelyzet megoldása során.

Mindezek mellett az átlagosnál magasabb érzelmi intelligencia kapcsolatba hozható a tanulmányokban és munkavégzésben elért sikerekkel.¹³⁰ Ennek egyik oka, hogy amennyiben érzelmeinket hatékonyan tudjuk kommunikálni, az erősíti a pozitív képet saját magunkról, illetve támogatja a másokkal való kapcsolatteremtést is.¹³¹

Nagy¹³² meglátása szerint a magas EQ-val rendelkező emberek tudják azt, hogy a társas kapcsolatokat nagy mértékben befolyásolják saját és mások érzelmei, emellett képesek arra, hogy az érzelmeiket

¹²⁶ Salovey, P. – Mayer, J. D. (1990): Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185–211.

¹²⁷ Bar-On, R. (1997): *Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i). Technical Manual*. MultiHealth System, Toronto, Canada.

¹²⁸ Goleman, D. (1995): *Érzelmi intelligencia*. Háttér Kiadó, Budapest.

¹²⁹ Mayer, J. D. – Salovey, P. (1993): The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17(4), 433–442.

¹³⁰ Lozovina, M. – Bonacin, D. – Lozovina, V. (2012): Emotional intelligence and determination of sociometric status in sport. *Sport Science*, 5(2), 66–74.

¹³¹ Kasik L. (2007): A szociális kompetencia fejlesztésének elmélete és gyakorlata. *Iskolakultúra*, (17.) 11–12.

¹³² Nagy H. (2012): Az Érzelmek Mérése Skála (AES-HU) faktorszerkezetének és validitásának elemzése. *Magyar Pszichológiai Szemle*, (67.) 3. 431–447.

katalizátorként használják a hétköznapi és szakmai működésükben.

A kompetenciák szemszögéből leginkább Bradberry és Graves¹³³ modellje szemlélteti az érzelmi intelligencia mibenlétét. A szerzőpáros szerint az EQ összetevői személyes és társas kompetenciákból állnak, az alábbiaknak megfelelően:

	MIT LÁTOK?	MIT TESZEK?
Személyes kompetencia	Éntudatosság	Önmenedzselés
Társas kompetencia	Társas tudatosság	Kapcsolatmenedzselés

A „Mit látok?” kérdés arra vonatkozik, hogy milyen ismereteim vannak az adott területről, mit tudok magamról és másokról. A „Mit teszek?” pedig azt írja le, hogy mindezen tudás birtokában milyen lépéseket teszek. Például valaki tudja magáról, hogy bizonyos helyzetek szorongást váltanak ki belőle. Ez önmagában még nem segíti a hasonló szituációk hatékony megoldását, ezzel a tudással valamit kezdeni is kell (pl. szorongáscsökkentő technikák alkalmazásával, a szorongás okainak csökkentésével vagy megszüntetésével), ez pedig már az önmagunk menedzselése területéhez köthető. Ugyanígy végigvezethető ez a logika a társas kompetenciákon is. Például a társas tudatosság segít engem abban, hogy felismerjem, valaki miért alulmotivált adott helyzetben. Ez az ismeret önmagában nem elegendő, a kapcsolatmenedzselés segít abban, hogy a jól felismert problémát kezelni is tudjam (pl. személyre szabott motivációval, kommunikációval).

Nézzük meg részletesebben, hogy mit tartalmaznak a táblázat egyes szegmensei!

Az éntudatosság (vagy önismeret, önreflexió) azt jelenti, hogy saját magunkat megfelelően észleljük, azaz, amennyire csak lehetséges, objektíven meg tudjuk vizsgálni saját viselkedésünket, reakcióinkat, viszonyulásainkat, és ezeket többé-kevésbé meg is tudjuk magyarázni. Például: valaki elutasítja a csapatmunka lehetőségét, tudja magáról, hogy nem tud jól együtt dolgozni másokkal (ez az éntudatosság első lépcsőfoka), és azt is tudja, hogy mindez azért alakult így, mert a korábbi tapasztalatai szerint csapatmunkában hajlamos a saját igényeit háttérbe szorítani, így a saját szempontjából kimondottan negatív lehet másokkal együttműködni. Hogy ezzel a tudással mit fog kezdeni (azaz próbálja-e megváltoztatni), az már az önmenedzselés témaköre.

Az érzelmi intelligencia szempontjából természetesen a saját érzelmek felismerése az egyik legfontosabb éntudatosság-összetevő. Ez azt jelenti, hogy képesek vagyunk észlelni, megfelelően tudatosítani, hogy adott helyzetben milyen érzelmeket élünk át, és ez milyen viselkedésre sarkall bennünket. Ha a szituáció megköveteli, akár a szélsőséges érzelmeinket is uralni tudjuk, illetve képesek vagyunk arra, hogy az adott helyzetnek megfelelő érzelmeket a megfelelő emberre a megfelelő intenzitással, módon és célból irányítsuk.¹³⁴

Az önmenedzselés a megfelelő éntudatosságra épülő személyes kompetencia, ami azt jelenti, hogy saját magunk ismeretében tudatosan irányítjuk az életünket, magánéleti és szakmai céljainkat mi magunk határozzuk meg. Ismerve erősségeinket és gyengeségeinket, úgy alakítjuk a döntéseinket, hogy időnket és energiáinkat a lehető legjobban kihasználjuk. Ha az önreflexió gyakorlása során olyan területet ismerünk meg saját magunkkal kapcsolatban, ami gátolhatja a hétköznapi működésünket, tehetünk azért, hogy változzunk (pl. képzésekkel, önfejlesztéssel). Mindez magas fokú tudatosságot és állandó figyelmet igényel részünkről, cserébe növeli a helyzetek hatékony megoldását és csökkenti a negatív érzelmek megjelenését vagy ránk gyakorolt hatását.

¹³³ Bradberry, T. – Graves, J. (2005): *The Emotional Intelligence*. Quick Book, Fireside.

¹³⁴ Goleman, D. (2008): *Érzelmi intelligencia*. Háttér Kiadó, Budapest.

A társas kompetenciák közé sorolható a társas tudatosság, röviden a másik ember belső állapotának megfelelő észlelése. A kompetencia birtokában képesek vagyunk arra, hogy felismerjük a másik személy viselkedésének okait, illetve a másik érzelmeit és gondolatait. Sokszor említik a társas tudatossággal összefüggésben az empátiát, ami valóban lényeges kompetencia mások megértésében, viszont nem a megléte vagy a hiánya, hanem inkább a megfelelő szintje az, ami sikeressé tesz minket a társas helyzetekben. „Túlzott” empátia ugyanúgy létezik, mint az empátia alacsony foka, és minden interakció jellemezhető az empátia optimális szintjével. Ha pl. vezetőként túlzottan bevonódunk a munka emberi vonatkozásaiba, az növelheti szubjektívitásunkat, miközben az együttérzés bizonyos szintje természetesen szükséges a másokkal való együttműködéshez. Így tehát helyzetről helyzetre, illetve személyről személyre változhat, hogy mi az empátia megfelelő foka.

A kapcsolatmenedzselés azt jelenti, hogy a mások érzelmeinek, gondolatainak, szükségleteinek ismeretében miképpen tudunk velük kapcsolatot kialakítani, fenntartani és rájuk pozitív értelemben hatással lenni. Például felismerjük azt, hogy valaki munkahelyi konfliktusokban agresszív módon kommunikál másokkal, és azt is be tudjuk azonosítani, hogy ennek oka a korábban tapasztalt mellőzöttség érzése a vezetők részéről. A kapcsolatmenedzselés ebben az esetben azt jelenti, hogy a felismerések mellett képesek vagyunk jól reagálni, azaz úgy hatni erre a személyre, hogy agressziója csökkenjen és adekvát módon vegyen részt a problémahelyzetek megoldásában. Ha látjuk, hogy amiatt viselkedik így, mert nem bízik a vezető támogatásában, csak a saját maga által kivívott eredményekben, akkor vezetőként megmutathatjuk neki, hogy milyen módon tudjuk pártfogolni az ő ötleteit és munkamódját.

Az érzelmi intelligencia a munkában minden szervezeti szinten jelentőséggel bír, de ahogy haladunk felfelé a hierarchiában, egyre nagyobb súlyt kap, hiszen egy vezetőnek sok személlyel kell kommunikálnia, illetve a megoldandó emberi problémák is számosabbak. Mindemellett a vezetőnek olyan humán kérdésekben is járatosnak kell lennie, mint a motiválás, a teljesítmény visszajelzése, a vezetők és a beosztottak közötti feszültségek kezelése: mind-mind érzelmi területeket érintő dilemmák.

Goleman és munkatársai¹³⁵ írnak arról, hogy egy vezető érzelmi állapota, hangulatai jelentős hatással bírnak a munkahelyi légkörre, éppen ezért esetükben különös fontossággal bír saját érzelmeik tudatosítása és irányítása. A szerzők szerint az igazán hatékony vezetők az érzelmeiket nem a munka természetes, de különösebb gondozást nem igénylő kísérőinek tekintik, hanem tudatában vannak azok hangsúlyos szerepének.

Goleman „természetes vezetésnek” nevezi az érzelmi intelligencián alapuló vezetést, melynek alapja, hogy sikeres vezető csak fejlett személyiséggel rendelkező ember lehet, aki hatékonyan reflektál saját és mások érzelmi folyamataira. A jó vezető ismeri saját magát, nyitott mások felé, kontrollálja saját érzelmi reakcióit és tudatosan formálja a másokkal való kapcsolatait.

1.2. Érzelmeink menedzselése

A fentiekben többször olvashattunk arról, hogy az érzelmeik kezelése az érzelmi intelligencia egyik legfontosabb eleme. Nézzük meg részletesen, hogy mit is jelent ez pontosan és miért olyan lényeges az érzelmeik megfelelő menedzselése.

Az érzelmeik terepe sokak számára ijesztő is lehet. Úgy érezhetjük, hogy az érzelmeik nehezen megfoghatóak, homályosan tudjuk csak körülírni őket és hatásuk bejósolhatatlan. A gondolatainkat irányíthatónak véljük, érzelmeinkkel kapcsolatban viszont sokszor az a benyomásunk, hogy nem tudunk befolyással lenni rájuk.

Ezzel szemben az érzelmeiket ugyanúgy tudatosan tudjuk irányítani, át tudjuk alakítani, azaz képesek

¹³⁵ Goleman, D. – Boyatzis, R. – McKee, A. (2003): *A természetes vezető. Az érzelmi intelligencia hatalma.* – Vince Kiadó, Budapest.

vagyunk kontrollálni őket. Az érzelmek nem „megtörténnek”, és így nem tehetünk arról, hogy átéljük őket, hanem odafigyeléssel és gyakorlással mi uralhatjuk azokat.

A témához kapcsolódó tréningen többféle gyakorlat foglalkozik az érzelmek menedzselésével, röviden bemutatjuk az ezekhez kapcsolódó elméleti háttérrel.

Gordon¹³⁶ szerint érzelmeink háttérében a szükségleteink (igényeink¹³⁷) állnak. Amennyiben szükségletünk kielégítésre kerül, pozitív érzelmet élünk át, amennyiben viszont valami gátolja az igényünk megvalósulását, negatív a megélt érzélem. Gordon szerint nagyon fontos saját és mások érzelmeinek kezeléséhez, hogy beazonosítsuk, hogy pontosan mi is az érzélem háttérében álló igény.

Például valaki azt tapasztalja (vagy azt véli tapasztalni), hogy kollégája több pozitív visszajelzést kap a felettesétől, mint ő, miközben ugyanolyan mennyiségű munkát végeznek, ugyanolyan színvonalon. A megjelenő érzélem sokféle lehet a személy habitusától függően, lehet düh, csalódottság, de mindenképpen ott van a beteljesítetlen igény a háttérben: „Szükségem van az elismerésre.” „Azt szeretném, hogy a munkámat fontosnak lássák”. Ha az említett személy képes magának megfogalmazni, hogy a negatív érzélemnek tulajdonképpen mi van a háttérében, akkor könnyebben tudja azt kommunikálni is mások felé.

Gordon leírása alapján sokkal könnyebb kapcsolódni másokhoz is, ha a szükségleteiket közlik velünk, mint ha csak a negatív érzelmeket látjuk rajtuk. Például bemegyünk egy kollégánk irodájába, hogy segítséget kérjünk tőle, és megdöbbenéssel tapasztaljuk, hogy vörös fejjel, emelt hangon közli velünk, hogy hagyjuk békén, és becsapja az orrunk előtt az ajtót. Nagy valószínűséggel sok minden átfut a fejünkön, hogy mi lehet a viselkedésének a háttérében, de a reakcióját látva aznap már inkább el fogjuk őt kerülni, esetleg hosszabb távon meg is romlik közöttünk a kapcsolat. Mi történt volna abban az esetben, ha nem az indulatait kommunikálja a lehető legrosszabb módon, hanem az igényeiről számol be nekünk? Például azt mondja: „Most nem tudok segíteni, mert annyi mindent kértek ma már tőlem, hogy a saját munkámat sem tudom elvégezni. Időre és nyugalomra van szükségem, hogy mindent be tudjak fejezni.” Még akkor is, ha mindezt vörös fejjel és emelt hangon közli, a végeredmény teljesen más lesz. Megértjük, hogy mi történik vele, mi játszódik le benne, és ehhez tudunk kapcsolódni, erre tudunk reagálni. Mi is átéltünk már hasonlót, tudjuk, hogy nekünk mire volt akkor szükségünk, és ez fogja meghatározni a kollégához való további viszonyulásunkat.

A fentiek alapján nem lehet kérdéses, hogy az érzelmi intelligencia és az ahhoz kapcsolódó kompetenciák alapvető fontosságúak egy szervezet működésében. Amennyiben a munkatársak többsége rendelkezik azzal a tudással és azokkal az eszközökkel, melyek segítségével az érzelmileg megterhelő munkahelyi helyzetek megoldását képes kezelni, azáltal a szervezet egészének hatékonysága nő. Ugyanez igaz arra a helyzetre is, amikor a vezető jut olyan kompetenciák birtokába, ami az érzelmek megfelelő kezelésével kapcsolatos, saját példájával megmutathatja beosztottainak, hogy mi a konfliktusok rendezésének érzelmileg kívánatos módja.

A legintenzívebb negatív érzelmeket kiváltó helyzetek jó része a stresszel kapcsolatos, ezért ezek ismerete nagy jelentőséggel bír. A továbbiakban ezt a témakört tekintjük át.

¹³⁶ Gordon, T.– Burch, N. (2001): *Emberi kapcsolatok. Hogyan építhetjük, hogyan rontjuk el.* Gordon Kiadó, Budapest.

¹³⁷ A két kifejezést szinonimaként fogjuk használni a továbbiakban.

2. STRESSZ ÉS STRESSZKEZELÉS

2.1 Munkahely és egészség

A munka számos módon befolyásolja az egyén egészségét; pozitív hatása például, hogy növeli a dolgozó kompetenciaérzését és önértékelését, a jövedelem megteremti az anyagi biztonság érzését, ami egészségvédő hatással bír. A munka a társas kapcsolatok kialakítását is elősegíti, amely a támogatás érzését nyújtja az egyénnek.¹³⁸ Mindezekkel párhuzamosan a munkának vannak az egészségre káros hatásai is, amelyek közül kiemelkednek a munkahelyi stressz okozta megbetegedések.

2.2 Stressz

A témakör leghíresebb kutatója, Selye¹³⁹ stressznek azt a nem specifikus választ tekinti, amit a szervezet ad a megterhelésre. A szervezetre ható külső erőket, körülményeket stresszoroknak nevezi. A megterhelések hatására bekövetkező igénybevétel egyénenként és esetenként különböző mértékű, jellegű és irányú funkcióváltozásokat hozhat létre.

Pszichológiai stresszállapot akkor jön létre, ha a személy olyan helyzettel találkozik, amely saját megítélése szerint meghaladja azokat az erőforrásokat, amelyek a rendelkezésére állnak, illetve ha úgy véli, jelentős nehézségekbe ütközhet a probléma megoldása során. Ennek megfelelően nem tekintünk stressznek olyan feladatokat, problémákat, amelyeket az egyén saját véleménye szerint könnyedén meg tud oldani.

A fentiek mellett a személyes jellemzők is meghatározhatják, hogy az egyént mennyire érinti a stressz, ugyanis bizonyos személyiségjegyek érzékenyebbé tehetnek minket arra: az ún. „A típusú személyiség” versengő, türelmetlen, lobbanékony, szemben a „B típusú személyiséggel”, amelyet higgadság és lassabb reakciók jellemeznek. Minden egyén az A és a B keveréke, de minél több bennünk az A vonás, annál jobban ki vagyunk szolgáltatva a stressz tüneteinek, mélyebben és intenzívebben éljük meg a stresszes helyzeteket.¹⁴⁰

2.3 A stresszorok jellemzői

A stresszt kiváltó események hasonlítanak abban, hogy

- **befolyásolhatatlannak** látjuk őket: ha úgy érezzük, nincs hatásunk arra, ami velünk történik, jelentős stresszt élhetünk át. Ezzel szemben az a hit, hogy befolyásolhatjuk az eseményeket, csökkenti a stressz mértékét.
- **bejósolhatatlanok**: a leginkább stresszorokkal terhelt munkakörök azok, ahol állandó készültségben kell lenni, mert nem lehet tudni, hogy mikor történik olyan esemény, amire reagálni kell (ilyen például a mentősök vagy a tűzoltók munkája). Ez a jellemző bármely munkahelyen megjelenhet, például ha tudjuk, hogy időről időre beszámolót kérnek tőlünk nagyon rövid határidővel, de nem lehet meghatározni, hogy ez mikor fog történni, magas fokú feszültség jöhet létre.
- **képességeink határait érintik és negatívan befolyásolhatják énképünket**: ha az a benyomásunk, hogy a feladat vagy a probléma meghaladja a rendelkezésünkre álló erőforrásainkat, akkor azt is érezhetjük, hogy nagy a kudarc esélye, ami pedig negatívan befolyásolja a magunkról kialakított képet.¹⁴¹

¹³⁸ Dávid I. – Fülöp M. – Pataky N. – Rudas J. (2014). *Stressz, megküzdés, versengés, konfliktusok*. Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége, Budapest.

¹³⁹ Selye J. (1983): *Stressz distressz nélkül*. Akadémiai Kiadó, Budapest.

¹⁴⁰ B. Kakas G. (szerk.) (1994): *A-típusú viselkedés*. Szöveggyűjtemény. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.

¹⁴¹ Atkinson, R. L. – Atkinson, R. C. – Smith, E. E. – Bem, D. J. (1994). *Pszichológia*. Osiris–Századvég, Budapest.

2.4. A leggyakoribb munkahelyi stressztényezők (Juhász [2002]¹⁴² összefoglalása alapján)

A munkakörünk által megkövetelt tevékenységek bizonyos jellemzői stresszorokként hathatnak ránk, ezeket nevezzük **a feladattal kapcsolatos stresszoroknak**¹⁴³: ilyen a mennyiségi vagy minőségi túl- vagy alulterhelés, amikor a dolgozónak adott időre túl sok vagy túl kevés munkát adnak. Idesorolható a munkafeltételek megfelelő minősége: jelentős stresszor lehet, ha azok nem biztosítják a megfelelő munkavégzés hátterét, ha például nem állnak rendelkezésre azok a munkaeszközök, amelyekkel a munkát ellátják. Feladattal kapcsolatos stresszorok még a munkában lezajló változások: a feladatok, munkafeltételek, minőségi kritériumok, eszközök gyakori változásai elbizonytalanítják a dolgozót saját szakértelmében.

Nem kizárólag a feladat, hanem maga a **munkakörnyezet** is válhat stresszorrá: a fizikai környezet olyan jellemzői, mint a zaj, a hő, a nem elégséges megvilágítás, kellemetlen szagok, túlszűfolttság, az elvonulási lehetőség hiánya (egy légtérű irodában). Jelentős egyéni különbségek vannak abban, hogy ki mennyire tudja tolerálni ezeket a zavaró környezeti ingereket. Vannak, akiket például a legkisebb hőmérséklettel kapcsolatos változás is igénybe vesz, mások viszont nem reagálnak rá érzékenyen.

A stresszorok következő csoportja a munkahelyi **szerepekkel** kapcsolatos. Az egyéni tevékenységeket vizsgálva az egyik fő stresszforrás a szerepek kétértelműsége: feszültséget kelthet, ha az egyén számára nem világos, hogy mik a szerepével kapcsolatos munkacélok, melyek a vele szemben támasztott elvárások a felettese vagy a munkatársai részéről, illetve hogy mire terjed ki a felelőssége. Ide sorolható a szerepkonfliktus is, amikor a dolgozóval szemben támasztott követelmények ellentmondanak egymásnak vagy ha az egyénnek olyan feladatot is el kell látnia, ami megítélése szerint nem tartozik a munkaköréhez.

A szerepekkel összefüggő stresszorok a munkahelyi csoportokban is megjelenhetnek. Ilyen az **összetartás hiánya, amikor** az azonos munkacsoportban dolgozók egymás ellen dolgoznak; ez jelentősen megnehezíti a munkavégzést, a célok elérését és rossz munkahelyi légkört eredményez. Csökkenti a lojalitást a jó munkatársi kapcsolatok hiánya, amikor a bizalom alacsony szintű és az egyének nem támogatják egymást. Ha mindez már konfliktusokban is megnyilvánul, az mind a dolgozótól, mind a vezetőtől plusz figyelmet és energiát követel és elvonja a kapacitást magáról a munkavégzéstől.

Végül pedig a szervezet szintjén is érdemes a szerepeket mint stresszforrást vizsgálni. Ha például olyan a szervezeti légkör, hogy a dolgozónak semmilyen lehetősége sincs részt venni a döntésekben, illetve ha hiányzik a hovatartozás érzése, az jelentős feszültséget generálhat. Ha a felettes stílusa nem felel meg az adott szervezet céljainak, a dolgozók személyiségének, elvárásainak, illetve az elvégzendő feladatnak, ha a teljesítmény értékelése, a munka ellenőrzése csak negatív visszacsatolásokat tartalmaz vagy olyan a kialakítása, hogy megnehezíti a mindennapi munkavégzést, erős stresszorként kell számolnunk vele.

¹⁴² Juhász Á. (2002). *Munkahelyi stressz, munkahelyi egészségfejlesztés*. Oktatási segédanyag. Munka- és szervezetpszichológiai szakképzés, Budapest.

¹⁴³ Cooper, D. L. – Davidson, M. (1987). Sources of stress at work and their relation to stressors in non-working environments. In: Kalimo, R. – El-Batavi, M. A. – Cooper, C. L. (eds.): *Psychological factors at work and their relation to health*. WHO, Geneva.

2.5. A stressz hatásai és hosszú távú következményei (Juhász [2002]¹⁴⁴ összefoglalása alapján)

A stresszorok mind az egyénre, mind pedig a szervezetre befolyással vannak, rövid és hosszú távon.

A dolgozók esetében biológiai és pszichés változások egyaránt megjelennek a stressz hatására. Rövid távon az ún. szimpatikus idegrendszeri aktivitások kerülnek túlsúlyba, azaz stresszel teli helyzetben a szervezet több energiát használ fel, a vér az izmokba és az agyba áramlik, magasabb lesz a pulzus és a vérnyomás, felgyorsul a légzés, fokozódik az izzadás, adrenalin szabadul fel. Ezek a változások azért jelennek meg, hogy felkészítsék a szervezetet a veszélyek előli menekülésre vagy az azokkal való megküzdésre. Amennyiben a stressz hosszabb időn keresztül fennáll, a szervezet alkalmazkodik, azaz ellenállást alakít ki a veszélyjelzésekre való reagálás ellen. Ha azonban továbbra sem szűnik meg a stressz, a kimerülés szakasza következik, amikor a szervezet „felismeri”, hogy a stresszorokkal szembeni cselekvés lehetetlen. Újra megjelennek az első szakasz jelei, de mivel a szervezet tartósan ki van nekik téve, hatásukra megnagyobbodnak, túlműködnek a mellékvesék, pajzsmirigy problémák, bélrendszeri és gyomorpanaszok (fekélyek) alakulnak ki.

A pszichés hatások közül kiemelendő a depresszió, annak összes tünetével (szomorúság, levertség, csökkent motiváció, az élet iránti érdektelenség, negatív gondolatok, fásultság, passzivitás) együtt. Jelentős mértékű szorongás és félelem alakulhat ki, amely hosszú távon akár szorongásos zavart is létrehozhat.

A szervezeti működés esetében az egyént tekintve a munkahelyi elégedettség az egyik jól körülírható pszichés következmény, a munkahelyen tartósan fennálló stressz azt eredményezi, hogy a munkavállalók elégedetlenek lesznek a munkahelyükkel, ami jelentős mértékben csökkentheti a lojalitást és a munkavégző-képességet. Komoly stresszorokkal szembesülve nehézségek lehetnek az összpontosításban, ennek következtében a bonyolult feladatokban nyújtott teljesítmény romlik.

A pszichés hatásokkal kapcsolatban az ún. lavinaeffektusról érdemes még szólni. Ahogy fentebb említettük, a stressz negatív hatásai fokozatosan alakulnak ki. Willner és munkatársai¹⁴⁵ a következő jelenséget írták le: a depresszió kialakulásának első lépése a krónikus stresszhelyzet, ami még nem elég erőteljes ahhoz, hogy előidézzé a depressziót, viszont fokozottan érzékenyé tesz a stresszre. Ennek következménye, hogy a következő negatív élethelyzet könnyebben vált majd ki stresszválaszt, mint az első, így végül a szervezet abba az állapotba kerül, hogy a mindennapi élet apró bosszúságait is stressztényezőként éli meg az egyén.

A szervezet szintjén a stressz hosszú távú hatásai megnyilvánulhatnak az alacsony hatékonyságban, a hiányzások számának növekedésében, a fluktuáció magas szintjében. Beazonosításuk azért nehéz, mert mindezeket más tényezők is okozhatják, így a munkahelyi stresszel kapcsolatos szervezeti változások leírása inkább csak becsléseken alapul.

¹⁴⁴ Juhász Á. (2002): *Munkahelyi stressz, munkahelyi egészségfejlesztés*. Oktatási segédanyag. Munka- és szervezetpszichológiai szakképzés. Budapest.

¹⁴⁵ Willner, P. – Scheel-Krüger, J. – Belzung, C. (2013): The neurobiology of depression and antidepressant action. *Neuroscience Biobehavioral Review* 37. 2331–2371.

2.6. Megküzdés a stresszel

Ahogy lentebb látni fogjuk, a stresszhatások csökkentésében a munkahely is szerepet vállalhat, azonban elsősorban az egyén feladata, hogy a fent leírt káros hatásokat amennyire csak lehet, megelőzze vagy kiküszöbölje. A stressz kezelése tehát elsősorban a személy magatartásán múlik, ehhez viszont fel kell ismernie a rá ható stresszorokat, észlelnie kell a saját nem megfelelő reakcióit és azok helyett hatékonyabbakat kell kialakítania¹⁴⁶.

Mindannyiunknak vannak – sokszor nem tudatosan alkalmazott – stratégiái a ránk ható stresszorok káros hatásainak leküzdésére. Ezeket megküzdési módoknak nevezzük, amelyek Lazarus szerint a személy azon kognitív és viselkedési erőfeszítéseit jelentik, amelyek arra irányulnak, hogy legyőzzék az egyénre ható külső vagy belső fenyegetéseket.¹⁴⁷ Megküzdési stratégián pedig olyan folyamatok, viselkedések, készségek gyűjteményét értjük, amelyeket az egyén arra alkalmaz, hogy segítségükkel reagáljon a stresszes helyzetekre.

Lazarus két fő megküzdési módot írt le. Az egyik a problémaközpontú megküzdés, amikor az egyén a stresszállapotot okozó problémára vagy helyzetre összpontosít és arra törekszik, hogy a jövőben megpróbálja azt elkerülni vagy megváltoztatni. Ennek során először megpróbálja pontosan átlátni a probléma összetevőit, lehetséges megoldási módokat határoz meg, ezek közül választ, majd végrehajtja a kiválasztott megoldást.

A megküzdési módok másik fajtája az érzelmközpontú megküzdés, amikor az egyén célja az, hogy enyhítse a stresszkeltő helyzethez kapcsolódó érzelmi reakciót, átalakítsa a helyzet értelmezését, ha magát a helyzetet nem tudja is megváltoztatni. Az egyén ilyenkor arra törekszik, hogy a fájdalmas, kellemetlen érzelmeit csökkentse, vagyis jobban érezze magát. Az érzelmközpontú megküzdésnek léteznek pozitív formái (pl. társas támogatás keresése), de negatív módzatai is (pl. egészségkárosító tevékenységek – alkoholfogyasztás, dohányzás, droghasználat).

A megküzdési módok közül egyik sem jobb vagy rosszabb a másikinál. Az egyén akkor tud leghatékonyabban alkalmazkodni a stresszel teli helyzetekhez, ha kellően sokszínű és rugalmasan alkalmazható megküzdési stratégiákkal rendelkezik.

2.7. Stressz és energiaháztartás

A mindennapi élethez, és főként a nehézségek kezeléséhez, energiára van szükségünk. Vannak olyan tevékenységek, amelyek örömteliek és energiával töltenek fel, és vannak olyanok, amelyek fogyasztják energiataartalékainkat. A kiegyensúlyozott életvitelhez arra van szükség, hogy a kettő egyensúlyát fenntartsuk: legalább annyi energiát kell nyernünk a kedvelt tevékenységekből, mint amennyit elhasználunk a nehezebb helyzetek kapcsán.

Schwartz és Loehr¹⁴⁸ elmélete az energia tudatos használatát helyezi a középpontba, melynek érdekében az energiát négy fő területen szükséges kezelni:

- Fizikai energia: létünk alapvető energiaforrása, erre épül a további három erőforrás is. A megfelelő étkezés, rendszeres testmozgás, elegendő alvás és pihenés tartozik ide, mindegyik csak abban az esetben, ha valóban örömforrást jelent az egyén számára. A muszájból végzett sport, a „letudott” ebéd nem sorolható a fizikai energiaforrások közé, mert bár biológiai funkcióját betölti, ezen felül nem ad plusz energiát a nehézségek leküzdéséhez.
- Érzelmi energia: azok a tevékenységek adják az energia alapját, amelyek érzelmi szempontból töltenek fel az egyént, amelyek örömet, megelégedettséget, nyugalmat adnak számára, vagy kalandként,

¹⁴⁶ Kricsfalvi P. (2006): *Stressz a lelke mindennek*. Dimenzió Biztosító Egyesület, Budapest.

¹⁴⁷ Lazarus, R. S. – Folkman, S. (1984): *Stress, appraisal and coping*. Springer, New York.

¹⁴⁸ Schwartz, T. – Loehr, J. E. (2003): *The power of full engagement*. Free Press, New York.

lehetőségként jelennek meg előtte. Nagyon egyéni, hogy kinek mi sorolható ebbe a kategóriába, hiszen mindannyiunkat más tölt fel érzelmileg: beszélgetés, együttlét a szeretteinkkel, a munkatársak, ügyfelek pozitív visszajelzései, egy jól elvégzett munka feletti öröm stb. Segít azonosítani az érzelmi energiaforrásunkat, ha úgy érezzük, valamit igazi szenvedéllyel tudunk üzni.

– Mentális energia: ahhoz, hogy energiáinkat menedzselni tudjuk, gondolati, kognitív síkon is töltődünk kell, meg kell találnunk azt a tevékenységet, amiből újat tanulunk vagy amiben kompetensnek érezzük magunkat. A szellemi erőforrás szintén sokféle lehet: egy bonyolult feladat megoldása, egy teljesen új tudásanyag elsajátítása, de akár egy keresztretjtvény megfejtése is. Minden, ami a gondolatainkat, problémamegoldó képességünket mozgósítja, de nem kényszerből végzendő feladatként, hanem kihívásként, izgalmas teendőként látjuk.

– Spirituális energia: ide tartozik minden, ami túlmutat önértékeinken és ami az alapvető értékrendszerünkben fakad. Olyan értelmezési keret, ami a mindennapi élet apró történéseinek értelmezést, értelmet ad és segít válaszokat találni a dilemmáinkra. Természetesen ide sorolható a vallás, ami az emberi lét minden eseményét rendszerbe szervezi, de más értelmezési keretek is betölthetik ezt a funkciót. Ha például valakinek szilárd hivatástudata van, akkor a hétköznapi munkavégzés történései, problémái közös kontextusba rendeződnek, ezáltal megoldásuk könnyebbé válik. Ha valaki fatalista módon értelmezi a valóságot, akkor kevesebbet kell töprengenie egyes eseményeken. Ha egy munkavállaló erős lojalitással bír a munkahelye irányában, az segít az őt feszítő kérdések feldolgozásában.

Mindannyian támaszkodunk mind a négy energiaforrásra, de eltérő mértékben, illetve sokszor előfordul, hogy valaki „elhanyagolja” az egyes területeket, miközben azokból is energiát tudna nyerni. A stresszkezeléshez szükséges lelki erőnlét megköveteli, hogy mind a négy forrást a lehető legjobban kihasználjuk.

2.8. A stressz kezelésének egyéni módszerei

Mindannyiunknak vannak olyan stresszkezelő technikái, amelyeket általában automatikusan, azaz tudatosítás nélkül alkalmazunk. Ezek közül vannak olyanok, amelyek hasznosak (pl. a probléma átgondolása és a megoldás keresése) és vannak, amelyek kevésbé célravezetőek (pl. a probléma hátrítása, „ha nem gondolok rá, hátha megoldódik magától”).

Egy magas stressz-szinttel jellemezhető munkahelyen viszont elengedhetetlen, hogy tudatosak legyünk a megfelelő stresszcsökkentő módszer kiválasztásában és hogy képesek legyünk azokat a helyzethez igazítani. Például lehetséges, hogy valaki számára a testedzés hatékony stresszlevezető módszer, viszont az aktuális helyzet nem teszi lehetővé, hogy azt alkalmazza.

Emellett léteznek olyan technikák, amelyek első gondolatunk alapján nem tűnnek hatékonyak (például a konfliktus elkerülése), de előfordulhat olyan helyzet, amikor azt kell alkalmaznunk (például tudjuk, hogy sok munka vár még ránk és nem akarjuk elpazarolni az energiánkat a konfliktusok rendezésére).

Mind az automatikusan, mind a tudatosan alkalmazott technikák tanulóssal kerültek elsajátításra, azaz a korábbi tapasztalataink hatására alakultak ki. Mivel tanultak, ezért lehetőség van módosításukra, illetve hatékonyságuk növelésére, például egy témába vágó tréning segítségével.

2.9. A stressz kezelése a munkahelyen

A munkavédelemről szóló 1993. évi XCIII. törvény 2008. január 1-jétől hatályos módosítása kimondja, hogy a „pszichoszociális kockázati tényezők” kezelése munkáltatói feladat; pszichoszociális kockázatnak pedig a munkahelyen lévő azon hatásokat tekintjük (konfliktusok, munkaszervezés, munkarend, foglalkoztatási jogviszony bizonytalansága stb.), amelyekkel összefüggésben stressz, munkabaleset, lelki eredetű szervi (pszichoszomatikus) megbetegedés következhet be.

A szervezeti megközelítés kétféle módon próbálja teljesíteni a fent említett munkáltatói feladatot:

a) Nem a dolgozót kívánja ellenállóbbá tenni vagy fejleszteni, hanem a munkahelyen fellépő stresszorokat próbálja meg csökkenteni annak érdekében, hogy a dolgozó egészségi állapota javuljon. Ezek az átalakítások például: a munkafolyamat igazítása a dolgozó igényeihez, a szerepek, hatáskörök, a munkavállalók közötti társas kapcsolatok támogatása, a szervezeti kommunikáció javítása, a vezetők továbbképzése a stressz és annak a dolgozóra gyakorolt negatív hatásaival összefüggésben.¹⁴⁹

b) A munkahelyi egészségfejlesztés pedig az egyének, csoportok, közösségek egészségének, életminőségének fejlesztését tűzi ki célul, ennek érdekében tájékoztatja az embereket a betegségek megelőzési módjáról, és életmód-változtatásra ösztönöz. A munkahely kitüntetett helyszíne lehet ezeknek a programoknak, hiszen:

- a célcsoport itt könnyen elérhető, és a részvétel valószínűségét növeli, hogy munkaidőben és helyben zajlanak a programok,
- az alkalmazotti réteg a legnehezebben elérhető a hagyományos egészségügy által, ugyanakkor több súlyos betegség szempontjából a legveszélyeztetettebbek,
- a program szervezéséhez felhasználhatóak a munkahelyen már működő, létező kommunikációs csatornák.¹⁵⁰

Nem létezik olyan munkahely, ahol a stresszorok szintjét minimálisra lehetne csökkenteni, főként azért, mivel egyéni, hogy ki mit ítél annak. A szervezet hatékony működését ezért leginkább az támogatja, ha (természetesen figyelve a stresszorok enyhítésére) az egyéni stresszkezelést erősítjük és így vértessük fel a dolgozókat a nehézségek legküzdésére.

3. IRODALOMJEGYZÉK

Atkinson, R. L. – Atkinson, R. C. – Smith, E. E. – Bem, D. J. (1994): *Pszichológia*. Osiris–Századvég, Budapest.

Bar-On, R. (1997): *Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical Manual*. MultiHealth System, Toronto, Canada.

Bradberry, T., – Greaves, J. (2003): *The Emotional Intelligence Quick Book*. Kiadó?, Hely?.

B. Kakas G. (szerk.) (1994): *A-típusú viselkedés*. Szöveggyűjtemény. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.

Cooper, D. L. – Davidson, M. (1987): Sources of stress at work and their relation to stressors in non-working environments. In: Kalimo, R. – El-Batavi, M. A. – Cooper, C. L. (eds.): *Psychological factors at work and their relation to health*. WHO, Geneva.

Dávid I. – Fülöp M. – Pataky N. – Rudas J. (2014): *Stressz, megküzdés, versengés, konfliktusok*. Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége, Budapest.

Goleman, D. (1995): *Érzelmi intelligencia*. Háttér Kiadó, Budapest.

Goleman, D. – Boyatzis, R. – McKee, A. (2003): *A természetes vezető. Az érzelmi intelligencia hatalma*. Vince Kiadó, Budapest.

Juhász Á. (2002): Munkahelyi stressz, munkahelyi egészségfejlesztés. Oktatási segédanyag. Munka- és szervezetpszichológiai szakképzés. Budapest.

Kasik L. (2007): A szociális kompetencia fejlesztésének elmélete és gyakorlata. *Iskolakultúra*, (17.) 11–12.

¹⁴⁹ Kovács T. (2009): *Az ügyfélszolgálat művészete*. Gasztrotop Kft., Budapest.

¹⁵⁰ Juhász Á. (2002): *Munkahelyi stressz, munkahelyi egészségfejlesztés*. Oktatási segédanyag. Munka- és szervezetpszichológiai szakképzés. Budapest.

- Kovács T. (2009): *Az ügyfélszolgálat művészete*. Gasztrotop Kft., Budapest.
- Kricsfalvi P. (2006): *Stressz a lelke mindennek*. Dimenzió Biztosító Egyesület, Budapest.
- Lazarus, R. S. – Folkman, S. (1984): *Stress, appraisal and coping*. Springer, New York.
- Lozovina, M. – Bonacin, D. – Lozovina, V. (2012): Emotional intelligence and determination of sociometric status in sport. *Sport Science*, 5(2), 66–74.
- Mayer, J. D. – Salovey, P. (1993): The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17(4), 433–442.
- Nagy H. (2012): Az Érzelmek Mérése Skála (AES-HU) faktorszerkezetének és validitásának elemzése. *Magyar Pszichológiai Szemle*, (67.) 3., 431–447.
- Salovey, P. – Mayer, J. D. (1990): Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185–211.
- Schwartz, T. – Loehr, J. E. (2003): *The power of full engagement*. Free Press, New York.
- Selye J. (1983): *Stressz distressz nélkül*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Willner, P. – Scheel-Krüger, J. – Belzung C. (2013): The neurobiology of depression and antidepressant action. *Neuroscience Biobehavioral Review*, 37. 2331–2371.

A Nemzeti Közszerológálati Egyetem kiadványa.



Nemzeti Közszerológálati Egyetem;
Közigazgatósi Továbbképzési Intézet
www.uni-nke.hu

Felelős kiadó:

Prof. Dr. Kis Norbert
rektorhelyettes

Címe:

1083 Budapest, Üllői út 82.

Kiadói szerkesztő:

Zsoldos Sándor

Tördelőszerkesztő:

Friebert Máté

ISBN 978-963-498-241-8 (elektronikus)