

Az elköteleződés erősítése

A szervezetfejlesztés lehetőségei a kiégés kezelésében

Mind a szervezetfejlesztés, mind a munkapszichológia figyelme az utóbbi években fokozottabban fordult a szervezetekben dolgozó munkavállalók mentálhigiénéje felé. Erősödni látszik a felismerés, hogy pusztán a siker és az anyagi haszon nem kínál kielégítő alapot a szervezetek működéséhez. A szervezetekben emberek dolgoznak, akiknek a pusztán anyagi boldoguláson túl pszichés, ha tetszik, spirituális szükségleteik is vannak. Életük jó részét a munkahelyükön végzett munkájuknak szentelik, lehetetlen tehát, hogy erre az időre elfeledkezzenek emberlétük bizonyos dimenzióiról. S még ha így tesznek is, munkájuk hatékonysága és eredményessége látja ennek kárát, ami a hagyományos értelemben vett szervezeti sikerességet is negatívan befolyásolja.

A munka és a munkahely egyrészt lehet az emberi alkotóvágy és alkotóerő megnyilvánulásának terepe, másrészt az ottani közösség a valahová tartozás érzésének biztosításával maga is alapvető emberi szükségletre válaszol. Önmagunk megvalósításához hozzátartozik az értelmes, alkotó munka, és az ezzel járó örömet más nem pótolhatja. A munkahelyeken mégis nem egyszer erejüket vesztett, lehetőségeik alatt teljesítő, másokat eszköznek tekintő, elkedvetlenedett és magukkal is elégedetlen, a munkában örömet nem találó alkalmazottak dolgoznak. Az ilyen kiégett munkavállalók életük egy fontos dimenzióját bizonyosan nem képesek megélni, és így szegényebbek lesznek – de nemcsak ők, hanem környezetük is.

A kiégés fogalma először a segítőfoglalkozások körében bukkant fel tapasztalati tényként.

Kezdetben az ilyen munkakörökkel együtt járó elkerülhetetlen rosszként tekintettek rá. Ma már egyértelmű, hogy e jelenség nem korlátozódik bizonyos foglalkozásokra. Ugyanígy az egyéni személyiségjegyekre és stresszkezelési technikákra koncentrálni kezdeti megközelítés mellett egy idő után megjelent a kiégést befolyásoló szervezeti tényezők vizsgálata. Mostanra pedig úgy tűnik, ott tartunk, hogy a kiégés helyett elkezdünk annak pozitív megfelelőjével foglalkozni, és azt vizsgáljuk, hogyan biztosítható, erősíthető az elköteleződés, többek között szervezetfejlesztéssel. A brit statisztikai hivatal (*Office for National Statistics – ONS*) például 2011 októberében tizenkét hetes konzultációt indított egy új mutató, az úgynevezett *boldogságindex* kifejlesztésére, kiegészítendő az olyan hagyományos mérőeszközöket, mint a GDP¹

A kiégés a munkastresszre adott pszichológiai válasz, amelynek jellemzői az érzelmi kimerültség, az elszemélytelenedés és a személyes teljességérzés csökkenése.² Az egyéni kapcsolatok hatásán túl a szervezetben dolgozók mentálhigiénéjét, lelki jóllétét szervezeti tényezők is befolyásolják.³ A mentálhigiéné paradigmáján belül maradva nem szorul igazolásra, hogy az emberek lelki egészségével miért kell törődnünk. A szervezetfejlesztés és a munkapszichológia azonban bebizonyította, hogy ez pusztán haszonelvű szempontból is fontos. A szervezet tagjainak jólléte a szervezeti hatékonyságnak és eredményességnek is feltétele.

Tanulmányomban egy konkrét szervezet példáján keresztül keresem a választ arra, hogy egy adott szervezetben milyenek a kiégést, illetve

1 Paton, Nic: Does Happiness Matter? *Edge*, Jan/Febr 2012, 18–23. ■ 2 Halbesleben, Jonathon R. B. – Buckley, M. Ronald: Burnout in Organizational Life. *Journal of Management*, 2004/30., 859–879. ■ 3 Schmidt, Eva Renate – Berg, Hans Georg: *Beraten mit Kontakt – Handbuch für Gemeinde- und Organisationsberatung*. Offenbach/M, 1995, Burckhardtthaus-Laetare Verlag. Idézi: Tomcsányi Teodóra: *Kiégés*. Kézirat, Budapest, 2011.

az elköteleződést meghatározó szervezeti feltételek, és ezeket hogyan lehetne kedvező irányba alakítani. A vizsgálatot a szervezet munkatársainak körében zajlott kérdőíves felméréssel végeztem. A kérdőíven beérkezett válaszokat összesítettem, és elemzésükkel értékelést készítettem a szervezetről. Az értékelés alapján javaslatokat fogalmaztam meg a valósan elképzelhető beavatkozásokra, figyelembe véve a környezet által meghatározott lehetőségeket és korlátokat, a beavatkozások ráfordításigényét és vélhető hatásait.

ELMÉLETI HÁTTER

A kérdőív összeállításához fel kellett mérnem a vonatkozó szakirodalom megállapításait. Az irodalom áttekintésének célja az volt, hogy a gyakorlatban jól használható modellt találjak vagy állíthassak össze. Ehhez műfaji tekintetben is a lehetőségekhez képest széles merítéssel érdemes dolgozni, ezért a népszerű menedzsment-szakirodalomtól a tankönyvön át a pozitív pszichológiai és munkapszichológiai tudományos folyóiratcikkig igyekeztem széles spektrumról válogatni a forrásokat.

Lance H. K. Secretan⁴ a negatív póluson elhelyezkedő szervezeteket a *mérgezettség*gel írja le, amellyel szemben az inspirálás, a méregtelenítés a szervezetfejlesztés feladata. Az irányváltás során a dolgoktól az emberek felé, magunkról a másik felé, a félelemtől a szeretet felé, a gyengeségektől az erősségek felé, végül a nagy áttörésektől a *kaizen* (japán módszer, életfelfogás: a jó irányába való változás) felé váltunk. Modelljében a betegség, a stressz, a kiegész forrásoként a félelmet nevezi meg. Ezzel szemben a szeretet a mentoráláson és az öngyógyítás mechanizmusainak beindításán keresztül fokozza az önértékelést, a motiváltságot. A szervezetben maga a stressz a méreg, amely öl. Megközelítése elsősorban egyéni spirituális szemléletet tartalmaz, amely szervezetek felmérésére nem teljesen alkalmas.

Anselm Grün bencés szerzetes⁵ szerint a vezetés gyógyítás, alapkérdése, hogy mi tesz jót az embereknek, mi kell az örömmel végzett munkához. A gyógyítás egyik lényegi elemét a felelősség átruházásában látja. Az erre éretlen, infantilis embereket neveléssel kell segítenie, hogy érettebbé váljanak a felelősségvállalásra. Ha nem ezt tesszük, megszorításukkal, megbénításukkal a halált szolgáljuk. A bénító félelem helyett a meglevenítő szeretet jellemzi az egészséges szervezetet. Grün egyrészt sokban Secretanra támaszkodik, másrészt a vezetés és annak bizonyítása áll figyelme középpontjában, hogy a jó vezetés és Szent Benedek regulája összhangban vannak.

Csikszentmihályi Mihály⁶ elmélete az igazi boldogságot a munkában megjelenő *flow*, az áramlat élményével írja le. A flow-ban a kihívások és képességeink harmóniában vannak, nem okoznak szorongást túl magas elvárások, de túl könnyű feladatokat követő unalom, fásultság sem jelentkezik. A modellből adódó fontos megállapítás, hogy a stressz és az unalom egyaránt kiegészítést okoz. Csikszentmihályi munkájának középpontjában a munkahelyen elérhető flowélmény áll. Szervezeti feltételeit a vonatkozó tudományos szakirodalommal összhangban határozza meg, de kevésbé strukturáltan. A munkavégzés során átélt érzelmek rendszere azonban jól használható, és hozzáadott értéket képviselhet a felmérésnél, ahogy a túlterhelés megközelítése is. Ezeket felhasználtam felméresem tervezésekor.

A Gestalt⁷ tapasztalati ciklus szerint a változás folyamatát a tudatosulás (*awareness*) – energiamobilizálás (*energy mobilization*) – akció (*action*) – kontaktus (*contact*) – lezárás (*resolution closure*) – visszavonulás (*withdrawal of attention*) – érzékelés (*sensation*) magába (vagy inkább egy újabb folyamatba) záródó köre írja le. A változás kulcsa a tudatosítás. A tudatosítást más megközelítésben az információk megosztásaként is felfoghatjuk, ami a felhatalmazásnak (*empowerment*) is egyik alapja.

4 Secretan, Lance H. K.: *Reclaiming Higher Ground – Creating Organizations that Inspire the Soul*. Toronto, 1996, Macmillan Canada. ■ 5 Grün, Anselm: *Életet fakasztó vezetés – A vezetés elvei Szent Benedek regulájában*. Budapest, 2005, Bencés Kiadó. ■ 6 Csikszentmihályi Mihály: *Jó üzlet – Vezetés, drámalet és az értelem keresése*. Győr, 2009, Lexecon. ■ 7 Nevis, Edwin C.: *Organizational Consulting – A Gestalt Approach*. Cleveland, 1998, The Gestalt Institute of Cleveland Press.

Amennyiben a kiegészít energiahiánynak, gyógyítását pedig az energiák mozgósításának tekintjük, a tudatosítás a Gestalt szerint is a változás kulcsa. Edwin C. Nevis munkájából első sorban a változás megvalósítására vonatkozó módszertani útmutatást érdemes megfontolni, amelyet a javaslatok megfogalmazásánál vettem figyelembe. Ugyanakkor a változások támogatásának szempontját érdemes a felmérésbe is beépíteni.

Napjaink vezetés- (*leadership*-) felfogásában a motiváció lényege, hogy a szervezeti célokat úgy közvetítsük, hogy azok mellett elkötelezzük (*engagement*) a munkavállalókat, és ezzel magas teljesítményszintre ösztönözzük őket.⁸ Ez abból a szempontból érdekes, hogy a klasszikus vezetési és különösen motivációs elméletek mennyire szorosan illeszthetők a kiegészítő elméletéhez, de a szervezeti felméréshez nem ad új szempontokat.

A kiegészítő egyéni és társadalmi tényezők mellett munkahelyi tényezők függvénye is.⁹ Az Eva Renate Schmidt által azonosított tényezők megerősítik a kiválasztott megközelítést, de részletezés hiányában nem szolgálnak további szempontokkal.

Goda Gyula¹⁰ szerint energiánk (ne feledjük: a kiegészítő az érzelmi kimerültséget is jelenti) alakulását a stressz, a kreativitás szintje határozza meg. Robert M. Yerkes és John D. Dodson általa alkalmazott modelljének alapfogalma az *arousal*, vagyis a készültségi szint, amelynek van egy optimuma, ahol a maximális teljesítmény jelentkezik. Ennél kisebb és nagyobb *arousal* szint esetén egyaránt kisebb a teljesítmény. Az *arousal* nem azonos a stresszrel, de korrelációban van vele. A kiegészítő eszerint meghatározható a túl magas *arousal* szinttel, ahol a teljesítmény csökken. A teljesítményre bénítóan hat a stressz. Az elmélet némileg Csíkszentmihályiével¹¹ állítható párhuzamba.

Lövey Imre és Manohar S. Nadkarni¹² úgy definiálja az örömteli szervezetet, hogy ott a munka

során megjelenik az öröm, az örömtelenség, az örömteli csapatmunka, ami tulajdonképpen a *flow* élménye. Ennek előfeltétele a szervezeti egészség. A szervezeti betegség minden esetben örömtelenséggel jár együtt. Az örömteli szervezetben az információk elérhetők (*empowerment*), a tagok elkötelezettek (*engagement*). A szerzők problémafelvetése témánál bizonyos szempontból tágabb, hiszen a szervezeti működés egészére koncentrálnak, és javaslatokat is megfogalmaznak a gyógyításra, de ezek a javaslatok szervezetfejlesztési általánosságok. A mi szempontunkból inkább az a jelentőségük, hogy jórészt összhangban vannak a választott elmélettel, így tehát megerősítik.

Larry Froman¹³ pozitív pszichológiája az *erényes szervezet* koncepciójával járul hozzá a munkahelyi kultúra kialakításához. Az erényes szervezet etikus szempontokkal itatja át kultúráját. Az ilyen szervezetek több alapon nyugszanak, erősítik az önmeghatározó, érzelmileg intelligens, csapatorientált magatartásmintákat, és támogató vezetőket fejlesztenek. A fentiek fontosságát emeli ki, hogy kutatási eredmények szerint a szervezeti erényesség és a pozitív szervezeti eredmények összefüggnek. Froman pozitív pszichológiájából azt érdemes kiemelnünk, hogy a szervezeti eredményességhez is szükséges a stressz csökkentése, tehát a dolgozók jólléte már csak ezért is fontos.

Nick Turner¹⁴ szerint a munkabeli jólléthez elégedettség, bevonódás és szervezeti elkötelezettség szükséges. Az egészséges munka szervezeti, csoport- és egyéni szinten is esélyeket nyújt a munkabeli jólléthez. Magas elvárások és magas kontrollszint mellett megjelenik a kihívások keresése, a tanulás és a profizmus. A szervezeti beavatkozás célja az egészségi állapot és a jóllét növelése. Ehhez a dolgozónak is aktív szerepet kell vállalnia, de autonómiát kell kapnia hozzá. E nélkül nem képes elfogadni és el látni kiterjesztett feladatait. Tehát Turner is a

8 Dobák Miklós – Antal Zsuzsanna: *Vezetés és szervezés – Szervezetek kialakítása és működtetése*. Budapest, 2011, Aula.
 ■ 9 Schmidt, Eva Renate – Berg, Hans Georg: *Beraten mit Kontakt...*, i. m. (Lásd a 3. lábjegyzetet.) ■ 10 Goda Gyula: A csoport és a személyes energiák alakulása. In *Csoportlélektan*. Kézirat. É. n., 11–12. ■ 11 Csíkszentmihályi Mihály: *Jó üzlet*, i. m. (Lásd a 6. lábjegyzetet.) ■ 12 Lövey Imre – Nadkarni, Manohar S.: *Az örömteli szervezet*. Budapest, 2008, HVG. ■ 13 Froman, Larry: Positive Psychology in the Workplace. *Journal of Adult Development*, 2009/17/2., 59–69. ■ 14 Turner, Nick – Barling, Julian – Zacharatos, Anthea: Positive Psychology at Work. In: Snyder, C. R. – Lopez, Shane J. (ed.): *Handbook of Positive Psychology*. New York, NY, 2002, Oxford University Press, 715–728.

munkahelyi jóllétet és a hozzá szükséges vezetői magatartást vizsgálja.

Jonathon R. B. Halbesleben¹⁵ a burnoutot úgy definiálja, mint a munkastresszre adott pszichológiai választ. A stressz annyira okoz kiégést, amennyire ezt az egyéni tényezők befolyásolják. A kiégés csökkentése történhet az egyének vagy a szervezetek változtatásával. Az egyénre irányuló beavatkozások gyakoribbak, ezek főleg stresszkezelési technikák oktatását jelentik. Ennél ígéretesebb a munkakörnyezet megváltoztatása. Halbesleben munkájából érdemesnek látszik beépíteni a felmérésbe a munkahellyel kapcsolatos elvárásokra vonatkozó kérdésfeltevést.

Michael P. Leiter¹⁶ szerint a kiégés három dimenziója a kimerülés, a cinizmus és a hatékonyság hiányának érzése. Hat területe a munkán belül a munkaterhelés, a kontroll, a megbecsülés, a közösség, az igazságosság és az értékek. A kiégés az emberek foglalkozásukhoz, állásukhoz való viszonyában egy skála egyik véglete. A másik véglet az energikus, bevonódott és hatékony állapot, a munka iránti elkötelezettség (engagement). Ezt az elköteleződést is ugyanazzal a három dimenzióval – azok pozitív megfelelőjével – írhatjuk le. Kimerültség helyett magas energiaszint, cinikusság helyett erős bevonódás, az elégtelenség érzésével szemben a hatékonyság érzése jelenik meg. Ez az engagement-alapú megközelítés hasznosabbnak, gyakorlatiasabbnak bizonyult a felméréshez. A munka és a személy közötti összeillés hiánya az alábbi hat területen jelentkezhet, és hatása mindhárom dimenzióra kiterjedhet. Az összeillés e hat területen megfelel az elköteleződésnek.

- A munkaterhelés tekintetében a kritikus pontot az az állapot jelenti, ha a dolgozók nem tudnak regenerálódni.
- A kontrollérzet a ráhatás lehetősége, a befolyás érzése a munkavállalók részéről a munkájukat érintő döntésekre, a szakmai autonómia gyakorlása, a hozzáférés a hatékony munkavégzéshez szükséges erőforrásokhoz, eszkö-

zökhöz, azaz a választás és a döntés lehetősége.

- A megbecsülés az elvárásoknak megfelelő anyagi, szociális és saját, belső elismerést (például hogy valami fontosat teszek és jól, a büszkeség érzését), díjazást jelenti.
- A közösség területéhez tartoznak a szociális interakciók, a konfliktusok, a kölcsönös támogatás, a közelség érzése és a csapatmunka képessége.
- Az igazságos és az embereket tisztelettel kezelő döntések érzékelése határozza meg az igazságosság érzetét, amely erősíti az önértékelést.
- Az értékek területe a munkához való viszony szíve. Túl van a hasznosság elvén, az „időt pénzért” egyszerű cserekapcsolatán. Az alkalmazottak azt várják, hogy munkájuk értelmes személyes céljaikhoz való hozzájárulást jelentsen, értelmes, jelentőségteljes munkára vágnak.

Munkámnak nem célja a vonatkozó szakirodalom teljes körű feldolgozása vagy szintetizálása, ennél sokkal gyakorlatiasabb megközelítésről van szó. Mégsem haszontalan a fenti elméletek rövid összefoglalása, egymáshoz való viszonyuk tisztázása, már csak az alkalmas modell kiválasztása miatt sem. A munkák többsége ellentétpárokkal dolgozik, amelyek közül témánk szempontjából a legfontosabb a kiégés–elköteleződés fogalompár. E kettő egy tengely két végpontjaként jelenik meg. De ugyanezen tengelyre helyezhetjük a jelenséget más szempontból leíró beteg–egészséges/örömteli szervezeti modellel,¹⁷ vagy az érzéseket megragadó fásult/szorogó–áramlatban lévő dolgozót is.¹⁸ A stressz pedig leírható a negatív pólus felé húzó erőként, míg a motiváció elmozdítás a kíváncsi irányba.

AZ ALKALMAZOTT MODELL

A témámra vonatkozó szakirodalom fenti példáinak áttekintése után meg kellett határoz-

15 Halbesleben, Jonathon R. B. – Buckley, M. Ronald: Burnout in Organizational Life, i. m. (Lásd a 2. lábjegyzetet.) ■ 16 Leiter, Michael P – Maslach, Christina: Areas of Worklife – A Structured Approach to Organizational Predictors of Job Burnout. In Perrewé, Pamela L. – Ganster, Daniel C. (ed.): *Emotional and Physiological Processes and Intervention Strategies, Volume 3: Research in Occupational Well Being*. Oxford, 2004, Elsevier, 91–134. ■ 17 Lövey Imre – Nadkarni, Manohar S.: *Az örömteli szervezet*, i. m. (Lásd a 12. lábjegyzetet.) ■ 18 Csikszentmihályi Mihály: *Jó üzlet*, i. m. (Lásd a 6. lábjegyzetet.)

nom, hogy az adott szervezet felmérésének alapjául melyik megközelítést használjam. Elvileg két lehetőség kínálkozott. Az egyik, hogy a fenti megközelítések integrálásával, különböző elemeik felhasználásával alkotok új szempontrendszert, és ez alapján vizsgálom meg a szervezetet. A másik lehetőség egy megközelítés kiválasztása volt, és a felmérés erre építése. Az első lehetőség veszélye, hogy nagyon heterogén szempontrendszer születik, a másiké, hogy lényeges elemeket szem elől tévesztek. Hogy a fent említett két kockázatot elkerüljem, egy megközelítést választottam ki, amely a téma szempontjából a legmegalapozottabb és legteljesebb, de szükség esetén kiegészíthetem az ehhez kapcsolható, máshol fellelhető lényeges szempontokkal. Sorra véve az említett munkákat, azt találtam, hogy az erre legalkalmasabbnak Leiter és munkatársai modellje¹⁹ látszik. Munkájuk során teljességre törekedtek és strukturált modellt használtak, amelynek alapján kidolgoztak egy mérési eszközt. Felmérésemhez az ő modelljüket vettem alapul. A lehetséges kiegészítések tekintetében megvizsgáltam a többi munkát is. Az így összegyűjtött szempontok alapján elkészített kérdőív jelentette a felmérés alapját.

A FELMÉRÉS

A kiválasztott modell²⁰ alapján az is világossá vált, hogy felmérésem során nem a kiegészítést kell vizsgálnom, hanem az arra befolyással lévő, azt meghatározó szervezeti feltételek értékeléséhez a szerzők által definiált területeket. A kérdőívet tehát elsősorban Leiter és munkatársai modellje alapján állítottam össze. Ők hat munkahelyi területet határoznak meg, amelyekben át a szervezeti feltételek kijelölik a kiegészéskötelező-tengelyen elfoglalt helyet, ami az egyén és a szervezet összhangját illeti. Ezt a hat területet Csíkszentmihályi²¹ nyomán kiegészítettem még a kihívás-készségek koordináta-rendszerben szerinte jellemző egyes érzel-

mi állapotokkal. Nevis²² alapján bekerült a változáshoz való viszony szempontja is. Halbesleben²³ nyomán pedig a munkahellyel kapcsolatos eredeti elvárások és a valóság összhangjának aspektusát építettem be.

A felsorolt területekre vonatkozóan pozitív és negatív állításokat fogalmaztam meg. Az érintett területek megnevezése nem szerepelt a kérdőívben. Az állításokat véletlenszerűen összekevertem, tehát nem területenként és nem pozitív-negatív állítaspárokból szerepeltek a kérdőívben. A válaszadóknak negyvenhat állítást kellett 1-től 5-ig pontozniuk, az 1-es az elutasítást, az 5-ös a megerősítést jelentette. Értelmszerűen egy negatív állítás megerősítése a kiegészítés, egy pozitív pedig az elköteleződés felé mutat, tehát a válaszok nem összesíthetők mechanikusan. Az így összeállított kérdőívet egyeztettem a témában jártas szakemberekkel és az érintett szervezet képviselőivel is, így alakult ki a végleges változat. (A kérdőív állításai a 167–168. oldalon található 1. táblázatban olvashatók.)

A VÁLASZOK ÉRTÉKELÉSE

1. Összességében

A kérdőívet a hetvenhárom címzett közül negyvenötön töltötték ki. Huszonhatan minden kérdésre adtak választ, s a 45. és 46. kérdéstől eltekintve csak két kérdőív volt jelentős mértékben hiányos. A 45-ös és 46-os kérdésre az egyéni értékelésről szóló fejezetben térek ki. A válaszadási hajlandóságot tehát magasnak értékelhetjük, hiszen a megkérdezettek több mint 60 százaléka adott le kérdőívet.

Az egyes kérdésekre adott válaszok átlaga kis eltérésekkel a 3-as érték körül mozog, a szélső értékek pedig szinte kivétel nélkül, minden kérdés esetében a teljes skálán, azaz 1-től 5-ig mozognak. E tények miatt minden alábbi megállapítás vagy javaslat tekintetében érvényes, hogy azok viszonylag kis eltéréseken alapulnak, ezért kellő óvatossággal kezelendők. A nagy szórásra, azaz a

19 Leiter, Michael P. – Maslach, Christina: Areas of Worklife..., i. m. (Lásd a 16. lábjegyzetet.) ■ 20 Uo. ■ 21 Csíkszentmihályi Mihály: Jó üzlet, i. m. (Lásd a 6. lábjegyzetet.) ■ 22 Nevis, Edwin C.: Organizational Consulting..., i. m. (Lásd a 7. lábjegyzetet.) ■ 23 Halbesleben, Jonathon R. B. – Buckley, M. Ronald: Burnout in Organizational Life, i. m. (Lásd a 2. lábjegyzetet.)

nagy egyéni különbségekre szintén az egyéni értékelésről szóló fejezetben térek ki.

A 3-as körüli átlagok megnehezítik a felmérés értékelését. Ezért érdemesnek látszik az egyes kérdésekre adott válaszok esetében az átlag mellett a legjellemzőbb, legtöbbször felvett értéket, a móduszt, illetve a középértéket, a mediánt is vizsgálni. Ezt a területenkénti értékelésnél teszem meg. Ha azonban külön vizsgálom a pozitív és a negatív állításokra adott válaszok átlagát, azt találok, hogy az előbbiek átlaga 3,3, utóbbiaké pedig 2,6, ami a „kiegész–elköteleződés szervezeti feltételei” tengelyen elfoglalt hely tekintetében azt jelentheti, hogy a szervezet és a munkavállalók között meglévő összhang a középértékhez képest inkább az elköteleződés felé billen. Ezt megerősíti a medián- és a móduszértékek vizsgálata: a negatív állításokra adott válaszok összesített középértéke és leggyakoribb értéke egyaránt 2, a pozitívokra adottaké pedig 4 (leggyakoribb) és 3,5 (középérték). Az egyes területekre vonatkozó értékeket a területenkénti értékelésről szóló fejezetben elemzem, összehasonlításukat pedig a területek összehasonlítása fejezetben. (A *válaszok összegzése* kérdésenként a 167–168. oldalon lévő 1. táblázatban olvasható.)

2. Egyénileg

Az egyéni válaszok értékeléséhez egyénenként összesítettem a pozitív és a negatív állításokra adott válaszokat, külön átlagolva őket. A pozitív és a negatív átlagok tekintetében azt látjuk, hogy az egyénenkénti válaszok viszonylag nagy szórást mutatnak. A szórás nagyságát jelzi az a tény is, hogy ha kérdésenként vizsgáljuk az egyéni eltéréseket, ott is azt találjuk, hogy szinte valamennyi kérdésre 1-től 5-ig minden válasz előfordul, tehát egységes tapasztalatról biztosan nem beszélhetünk. Ez jelentős különbségekre utal az egyénenként megélt kiegész, illetve elköteleződés terén. A kérdőív alapján ennek okát nem tudom meghatározni. Mivel az alkalmazott megközelítés nem egyéneket, de még csak nem is a szervezetet értékeli, hanem az egyén és a szervezet között meglévő vagy hiányzó kölcsönös megfelelést, a nagy különbségek

mögött egyszerű egyéni különbségek is lehetnek. Ha azonban témámra összpontosítva a szervezeti feltételeknél maradok, ezzel kapcsolatban érdemes lehet további vizsgálatokat folytatni, hiszen nem zárható ki, hogy a különbségeket most nem vizsgált szervezeti tényezők okozzák. Ezek feltételezésem szerint lehetnek olyanok, mint vezető és beosztott vagy régi és új dolgozó közti különbségek, vagy különböző szervezeti egységekben dolgozó munkatársak által megélt különbségek.

Az egyéni válaszokat vizsgálva megállapítottam, hogy az egyéni válaszokat koherensnek tekinthetem. (A *válaszok összegzése* válaszadónként a 168–169. oldalon lévő 2. táblázatban található.)

Szélsőségek

A szélsőértékek esetében azt vizsgáltam, hogy a pozitív és negatív állításokra adott válaszok egyéni átlaga hol lépi túl a 4-es értéket, és hol marad 2-es alatt. Összesen kilenc válaszadónál fordulnak elő ilyen szélsőséges átlagok (ez a válaszadók 20 százaléka, ami újra csak nagy szórást jelent), közülük nyolc az elköteleződés irányába mutató szélsőséget képviseli. Egy válaszadó esetében figyelhetünk meg negatív irányú szélsőséget.

Szöveges kiegészítések

A kérdőívben két állítás esetében volt lehetőségük a válaszadónak szöveges kiegészítést írni. A negyvenöt válaszadóból tizenöten éltek ezzel a lehetőséggel, mindegyikük fűzött megjegyzést a 45. kérdéshez, ami a változások támogatásának feltételére kérdezett rá, de közülük is csak kilencen neveztek meg valamit, amit a változások során féltenének.

A támogatás feltételeként adott válaszok a következők voltak:

- ha megkérdeznék;
- ha azt érezném, van esély a változásra;
- ha racionalizálnák a feladatokat; kiegyensúlyoznák az egyes egységek feladatainak meghatározását;
- ha kikérnék a véleményem;
- ha biztosra vehetnénk az eredményét;
- ha lenne értelme;

- ha megfelelő pozícióban lennék a feladat elvégzéséhez;
- ha kérdeznének;
- ha jelentkezne az eredményekben;
- ha nem változtatnának folyton e nélkül is;
- ha lenne foganatja annak, amit mondok/teszek;
- ha úgy érezném, számít a véleményem, illetve megkérdéznének;
- ha releváns a változáshoz kapcsolódó tudásom, hozzátehetek;
- ha nem lennének az elmúlt évek tapasztalatai;
- ha a tények és bizonyítékok alapján lehet eljárni.

A válaszadás önmagában pozitívumként értékelendő, azonban észre kell vennünk a bennük megjelenő szkepszt és rezignációt, de az ennek ellenére meglévő közreműködési vágyat is.

A változások során feltett elemek a következők:

- jó csapat együtt;
- a munkahelyi légkör, a csapat;
- közvetlen kollégáim;
- az összeszokott és tapasztalatokat szerzett kollegákból álló csoportok;
- nincs;
- a szakmai tudás fontossága;
- még nincs gyerekem, új vagyok;
- a gyereket már párszor kiöntöttük, vagyis már annyiféle szervezeti forma létezett, ahány vezető, állandósult vívmány pedig alig maradt;
- tények, bizonyítékok.

A kilencből valójában hét nevez meg feltett elemet. Ezekből a válaszokból két dolgot látok fontosnak: egyrészt a munkahelyi közösséget többen értékeli nagyra, tartják fontosnak és féltik. Ezt esetleges változások tervezésénél érdemes lehet figyelembe venni, mint erőforrást, erősséget is, és mint megőrzendő, védendő jellemzőt. És megint csak nem lehet nem észrevenni a megjelenő szkepszt. Persze a csekély számú válaszból nem érdemes messzemenő következtetést levonni, de talán megengedhető egy óvatos feltételezés arról, hogy a 45. és a 46. kérdést miért hagyták sokan üresen, illetve a vá-

laszadók közül is miért írtak hozzá szöveges kiegészítést kevesen: ebben is a fenti válaszokban megjelenő szkepszis játszhat szerepet.

3. Területenként

Munkaterhelés

A következő állítások vonatkoztak erre a területre:

1. Ha sok is a munka, másnapra vagy hétfőig kipihenem magam, és aztán frissen kezdek a munkához.
7. Olyasmit is elvárnak tőlem, amihez nem értek.
13. Többre lennék képes, mint amire itt szükség van.
19. Munkámban rendszeresen félbeszakítanak.
27. Meglévő tudásom és készségeim feladataim többségéhez megfelelőek.
34. Általában még nem térek magamhoz az egyik feladat után, már jön is a másik.

A terület érdekessége, hogy mind a negatív (3,3), mind a pozitív (3,7) állításokra adott válaszok átlaga meghaladja a 3-at, és a középértékek, valamint a legjellemzőbb értékek egyaránt 4-es értéket mutatnak. E tekintetben ezen a területen figyelhető meg a legkisebb koherencia. Ez azonban természetesen a feltett kérdések tartalmán és annak értelmezésén is múlhat. A helyzethez tartozik, hogy pozitív állítást is – ha nem is nagymértékben, de – elutasítottak: az 1. kérdés legjellemzőbb értéke 2-es, középértéke 3-as. Ugyanakkor két negatív állítást is megerősítettek: a 13. és a 34. kérdés értékei egyaránt 4-esek. Markáns megerősítést kapott, 4,3-as átlaggal, illetve 5-ös és 4-es leggyakoribb és középértékkel a 27. állítás, valamint markáns elutasítást a 7. (2,2-es átlag, 2-es közép- és leggyakoribb érték).

A fentiekből erősségként bontakozik ki, hogy a munkatársak határozottan felkészültnek érzik magukat munkájuk elvégzésére. Gyengeségként kell azonban elkönyvelnünk, hogy a munkatársak feltételezhetően túlterheltek, amennyiben két feladat között nincs idejük az újabbra való felkészülésre, illetve munkanapok kö-

zött a megfelelő pihenésre. A fenti erősségre és gyengeségre vonatkozó megállapítás fényében nem meglepő, amit a 13. állításra adott válaszok (3,6-os átlag, 4-es közép, illetve leggyakoribb érték) is megerősítenek, hogy a munkatársak a túlterheltséget nem képességeik vagy felkészültségük hiánya miatt érzékelik, hiszen az adott feladatoknál jellemzően többre is képesnek tartják magukat. Utóbbi megállapítás egyszerre erősséget és gyengeséget is jelenthet, hiszen a felkészültség megfelelő kihívások esetén hozzájárul az elköteleződéshez, alacsony kihívások és túlterheltség esetén azonban éppen a kiegészítést erősíti. A flowélménnyel kapcsolatos területen tett megállapításaink nyomatékosítási látszanak ezt a veszélyt: dacára, hogy sem az unalom, sem a fásultság, sem a szorongás nem jellemző a válaszadók munkahelyi érzelmi állapotára, a flowélmény sem válik azzá. Ennek talán az itt megfogalmazottak is okai lehetnek.

Kontroll

A következő állítások vonatkoztak erre a területre:

2. Magam döntöttem el, hogy az adott feladatot hogyan végzem el.
8. Nemcsak feladataimat, hanem az elvégzésük módját is meghatározzák.
14. Biztonságban érzem magam ezen a munkahelyen.
20. Ha jelentkezik egy új probléma, kérdés, akkor arról időben értesülök, és a magam szintjén hozzájárulhatok a megoldáshoz.
26. Nálunk a döntéseket a vezetők hozzák, csak utólag értesülök a problémáról is.
33. Állásügyben folyamatosan nyitott szemmel járok, mert sohasem tudhatom, meddig számítanak rám.

A területen adott válaszok koherensnek tekinthetők. A pozitív állításokat a válaszadók jó részét megerősítették, a negatívokat pedig jó részét elutasították. Egy-egy mérsékelt kivétel található mindkét vonatkozásban: a 14. állítást az átlaghoz képest kevésbé erősítették meg a válaszadók (3-as érték átlagban, közép- és leggyakoribb értékben is), a 26-ost pedig az átlag-

hoz képest kevésbé utasították el (három 3-as érték).

Erősségként emelendő ki, hogy a 2. állítás megerősítést kapott (3,3, 4 és 4), a 33. állítás pedig viszonylag markáns elutasítást (2,28, 2 és 2), azaz a már megkapott feladat elvégzésében a munkatársak autonómiát és ezzel kontrollt élnek meg munkájuk felett, és nem keresik folyamatosan a munkahelyváltás lehetőségét. Ezzel szemben a fenti, már hivatkozott két állítás relatív gyengeségként emelendő ki. A válaszok alapján a munkatársak nem érzik magukat egyértelműen biztonságban ezen a munkahelyen, és nincs markáns tapasztalatuk a problémamegoldásba és döntéshozatalba való bevonásukról.

Megbecsülés

A következő állítások vonatkoztak erre a területre:

3. Általában azonnal megmondják, ha elrontottam valamit.
5. A szervezet lehetővé teszi és támogatja, hogy azt tanuljam, amihez a leginkább szükségem van a munkámhoz.
15. Ha jobban dolgozom, több elismerésre is számíthatok.
21. Szerintem bármikor találhatnak mást a helyemre, és ezt éreztetik is velem.
25. Olyanokat kérnek számon rajtam, amikre nem is számítottam.
32. Rendszeresen visszajelzést kapok arról, hogy mit csináltam jól, és mit rosszul. Az értékelés során nem érnek meglepetések, és általuk világossá válik, miben kell még fejlődnöm.
36. Kevés dicséretet kapok.

A területen a koherencia tekintetében kismértékű negatív eltérést tapasztalunk, ennek oka, hogy a pozitív állítások megerősítése ezen a területen a legalacsonyabb, de ez nem jár a negatív állítások fokozottabb megerősítésével. A negatívnak besorolt 3. állítás markáns megerősítése (3,4, 4 és 4) nem értékelhető feltétlenül negatívnak, hiszen a vele párba állítható szintén negatív 36. állítást viszont inkább

elutasították (2,79, 2 és 3), a 32. pozitív állítást viszont markánsan megerősítették a válaszadók (3,4, 4 és 4). Tehát a 3. állításból ezek szerint nem feltétlenül a negatív visszacsatolásra, mint inkább az azonnali visszajelzésre kell helyeznünk a hangsúlyt, vélhetően a válaszadókkal összhangban. Kiemelendő viszont a 15. számú, pozitív állítás határozottnak tűnő elutasítása vagy legalábbis meg nem erősítése 2,8-as átlag-, 2-es leggyakoribb és 3-as középértékkel.

A területen jelentkező erősségként feltételezhetjük a válaszokból, hogy a munkatársak megfelelő értékelésről és visszacsatolásról számolnak be, és cáfolják a jogosulatlan számonkéréseket, valamint azt, hogy a pótolhatóságukat éreztetnék velük. Gyengeség azonban, hogy a válaszadók nem tudnak kiállni markánsan azon állítások mellett, hogy a szervezet támogatná őket fejlődésükben, illetve hogy a nagyobb teljesítmény több elismeréssel járna. Ez utóbbi nemcsak közvetve, a kiégés-elköteleződés-tengelyen elfoglalt hely szempontjából, hanem közvetlenül, a teljesítményre gyakorolt kedvezőtlen hatását tekintve is figyelmet érdemel a szervezet részéről.

Közösség

A következő állítások vonatkoztak erre a területre:

9. Sok ki nem mondott feszültség van közöttünk, amit meg kellene beszélnünk a kollégákkal.
12. A véleményemre kíváncsiak, azt bátran elmondhatom, és ennek során udvariasan és tisztelettel bánnak velem.
16. Ha probléma merül fel közöttünk, mindig tisztázzuk.
22. Igazán őszinte senkivel nem lehetek a munkahelyemen.
28. A vezetőimmel nem nagyon beszélünk, ők megmondják, mit tegyek, és ezzel kész.
31. Bízom a kollégáimban és a vezetőimben, nehéz helyzetben is számíthatok rájuk.

Az erre a területre vonatkozó válaszok tekinthetők a leginkább koherensnek. Ráadásul a po-

zitív állítások következetesen megerősítést nyertek a válaszadók részéről, a negatívak pedig egyértelmű elutasításban részesültek.

Kiemelhetjük, hogy a válaszok alapján egy egymással inkább jó kapcsolatban lévő, egymásban többnyire megbízó és a vezetőkkel is megfelelő viszonyban lévő munkahelyi közösség képe rajzolódik ki. Gyengeséget ezen a területen nehéz lenne megfogalmazni, erősségnek pedig a munkahelyi világnak ez az aspektusa egészében tekinthető. Erre még kitérek a területek összehasonlításáról szóló fejezetben is.

Igazságosság

A következő állítások vonatkoztak erre a területre:

10. Jobban járok, ha nem vagyok egyenes a munkatársakkal, abból csak baj lehet.
17. Érdemes őszintének lennem.
24. Nem tudom, mi alapján dől el, ki érdemel elismerést.
29. Nálunk azt díjazták, aki valóban megérdemli.

Ezen a területen a negatív állítások elutasítása nem jár együtt a pozitív állítások hasonló mértékű megerősítésével, ez téríti el a választ a teljes koherenciától.

A képhez hozzátartozik, hogy van egy negatív állításunk, a 24. számú, amelyet nem utasítanak el a válaszadók határozottnak (3,37, 3 és 3), és van egy pozitív, a 29-es, amelyet nem erősítenek meg határozottnak (2,8, 3 és 3). Sőt, az átlagot tekintve mindkét esetben inkább kicsit a negatív irányba billenő értékelést figyelhetünk meg. A 10. és a 17. állítás pozitív értékelése sem tekinthető ennek fényében egyértelműen pozitívnak, mivel a másik két kérdés és a közösség területén adott válaszok alapján az feltételezhető, hogy ezt a két kérdést inkább a kollegiális viszonyokra értelmezték a válaszadók, és a területet egyértelműbben jellemző két állításra inkább negatívan reagáltak. Tehát ezen a területen csak gyengeséget találunk, miszerint a munkatársak értelmezésében, úgy tűnik, nem látszik egyértelműen a munkateljesítmény, az érdek és az elismerések összefüggése.

A következő állítások vonatkoztak erre a területre:

4. Sokszor nehéz képviselnem állásfoglalásainkat, mert vállalhatatlannak érzem őket, vagy számomra nem átláthatók.
11. Teljes összhang van a között, amit a munkahelyemen, és amit máshol képviselek.
18. A munkámmal együtt jár, hogy olyanokat teszek és képviselek, amit egyébként nem.
23. Állásfoglalásainkat minden esetben büszkén vállalom, hiszen idetartozom.

A pozitív állítások következetesen inkább megerősítést kaptak, a negatívok pedig következetesen inkább elutasítást. A válaszok tehát következetesnek és koherensnek látszanak. A munkatársak egyéni értékrendje és a munkahely által megjelenített, ott képviselendő értékek, úgy látszik, összhangban vannak. Ez mindenképp fontos erősségként értékelendő, gyengeséget ezen a területen nem lehet azonosítani.

Kölcsönhatás

Ezen a területen egyetlen – negatív – állítás szerepelt a kérdőívben, a 30. számú, miszerint „kollégáim között többen vannak, akiknek hangulata, érzelmi állapota negatívan hat rám”. Az állítást a válaszadók jellemzően inkább elutasították, a válaszok átlaga 2,6, a leggyakoribb és a középérték egyaránt 2. A válaszokból úgy tűnik, a munkatársak jellemzően nem érzékelnek határozott negatív hangulati befolyást a kollégák részéről. Ez egyaránt pozitívum a válaszadók saját és közvetve a környezetükben dolgozók érzelmi állapotáról, talán kiegészítő szintjéről is.

Elvárások

A munkahellyel kapcsolatos elvárásokra két állítással kérdeztünk rá:

6. Teljesen máshogy képzeltem az itteni munkát, a felvételkor is kevés vagy hamis információt kaptam róla.
35. Amikor ide jelentkeztem, pontos képem volt

az itteni munkáról, vagy a felvétel során segítették, hogy reális képet kapjak.

A 6. számú – negatív – állítás ritka határozott elutasításban részesült: 2,1-es átlagot kapott, a leggyakoribb válasz 1-es volt, és a válaszok középértéke is 2-es. A 35. számú – pozitív – állítás kisebb mértékben ugyan, de megerősítést kapott, értékei: 3,27, 4 és 3. Mindenképp pozitívum, erősség, hogy a 6. állításra adott válaszok alapján a munkavállalói elvárások nem tértek el gyökeresen a valóságtól, de a 35-ökre adott válaszok alapján vagy nem is volt teljes az összhang, vagy a válaszadók nem tapasztaltak határozott segítséget a megfelelő kép kialakításához. Ebből következően talán joggal feltételezzük, hogy jobb tájékoztatással van mit tenni ezen a téren.

A változáshoz való viszony

A következő állítások vonatkoztak erre a területre:

45. Szívesen közreműködnék bizonyos dolgok megváltoztatásában, ha...
46. Tartok tőle, hogy ha hozzányúlunk a szervezethez, a mosdóvízzel együtt a gyereket is kiöntjük. A gyerek, akit féltek: ...

A területre vonatkozó állításokra adott reakciók számát és a kiegészítő szöveges megjegyzéseket az egyéni fejezetben már tárgyaltuk.

A 45. számú – pozitív – állításra rendkívül nagy megerősítést adtak: a válaszok átlagértéke 3,96, leggyakoribb és középértéke pedig 4-4. A 46. állítás vonatkozásában kevésbé egyértelmű a megerősítés, itt az átlag 3, a leggyakoribb érték a 4-es, a középérték a 3-as volt. A válaszokból talán az az óvatos következtetés vonható le, hogy a szervezeti változásoknak megvan a szükséges bázisa, de az érintett válaszadók némi óvatossággal, ambivalenciával állnak a változásokhoz. Megnyerésük fontos lehet elköteleződésük megteremtése és a szervezeti változások sikere szempontjából is.

Flowélmény

A következő állítások vonatkoztak e területre:

37. Fásult vagyok, szomorú és levert.

38. Szorongást érzek, feszült és éber vagyok.
39. Izgalmat érzek, éber és koncentrált vagyok.
40. Aggodalom gyötör, feszült és szomorú vagyok.
41. Unatkozom, levert vagyok.
42. Ellazult vagyok, magabiztos és elégedett.
43. Ura vagyok a helyzetnek, boldog és magabiztos vagyok.
44. Feloldódom a feladataimban, koncentrált és boldog vagyok.

Amint az állításokból is látszik, ez a terület kissé eltér a fentiektől. Mivel az itt szereplő állítások érzelmekre vonatkoznak, és nem is két-félék, nem használhatók rájuk a pozitív és negatív megjelölések. Csíkszentmihályi²⁴ nyomán a fenti állítások a kihívások és a készségek szintjével és összhangjával összefüggő, azokra utaló alábbi érzelmi állapotokra kérdeztek rá:

37. Mind a kihívás, mind a készségek alacsony szintje – *fásultság*.
- 38., 39., 40. Magas kihívás, de alacsony készség-szint – *szorongás, feszültség*.
- 41., 42., 43. Alacsony kihívás, de magas készség-szint – *unalom, teljes kontroll*.
44. Mind a kihívás, mind a készségek magas szintje – *flowélmény*.

A legerősebb elutasításban a 37. állítás része-sült, 2,04-es átlaga, 1-es leggyakoribb értéke és 2-es középértéke alapján ez a legkevésbé jellemző állapot a válaszadók között. A kihíváshoz képest alacsony készség-szintre jellemző érzelme-ket sem erősítették meg. A válaszok átlaga 2,7, a leggyakoribb érték és a középérték 2-2. Ha-sonló mértékben utasították el a válaszadók, hogy a kihívás szintje lenne alacsony meglévő készségeikhez képest: az átlag 2,47, a leggyako-ribb és középérték 2-2. A magas és egymással harmóniában lévő készség- és kihívásszintre jel-lemző állapot sem talált egyértelmű megerősíté-sre, bár ez az állítás érte el a legmagasabb ér-téket: 3,23-as átlag, 3-as közép- és leggyakoribb érték.

De akkor milyen érzelmi állapotban vannak a válaszadók munkavégzésük során? Ezt a vála-

szokból nem tudom meghatározni. Az érzel-mekre való rákérdezés talán nem volt szeren-csés, mivel az érzelmi intelligencia, az önrefle-xió és az önismeret szintje a dolgozók körében nem ismert, és nagyon változó lehet. Érdekes ellentmondásnak tűnik ugyanakkor, hogy míg itt a készségeknek nem megfelelően alacsony kihívásra jellemző érzelmi állapot elutasítást kapott, addig a munkaterhelés területen szüle-tett válaszokból azt a következtetést vontuk le, hogy az adott feladatoknál jellemzően többre is képesnek tartják magukat a dolgozók. Ha azon-ban figyelembe vesszük a szintén ott tett megál-lapításunkat, miszerint a munkatársak feltéte-lezhetően túlterheltek, amennyiben két feladat között nincs idejük az újabbra való felkészülés-re, illetve munkanapok között a megfelelő pihe-nésre, akkor nem csodálkozhatunk, ha sem fá-sultságot, sem unalmat nem élnek meg munka-helyükön. A szorongás hiánya pedig egyenesen alátámasztani látszik, hogy a válaszadók többre tartják magukat képesnek, vélhetően nem mennyiségi, hanem minőségi értelemben. Utóbbi megállapítás egyszerre erősséget és gyengeséget is jelenthet, hiszen a felkészültség megfelelő kihívások esetén hozzájárul az elköte-leződéshez, alacsony kihívások és túlterheltség esetén azonban inkább éppen a kiegészítést erősíti.

4. Szélsőségek kérdésenként

Az egyes területek vizsgálata után érdemes egy pillantást vetnünk azokra ez egyedi állításokra, amelyek válaszai az átlagtól jelentősen eltérnek, így ebben az értelemben szélsőséget képvisel-nek. Az állítások mögött zárójelben az átlag-, a leggyakoribb és a középérték szerepel.

Erősségekre utaló szélsőségek

– Markánsan elutasított negatív állítások:

Teljesen máshogy képzeltem az itteni mun-kát, a felvételtkor is kevés vagy hamis informáci-ót kaptam róla. (2, 1, 2)

Jobban járok, ha nem vagyok egyenes a mun-katársakkal, abból csak baj lehet. (2, 1, 2)

24 Csíkszentmihályi Mihály: *Jó üzlet*, i. m. (Lásd a 6. lábjegyzetet.)

Olyanokat kérnek számon rajtam, amikre nem is számítottam. (2,3, 1, 2)

– Markánsan megerősített pozitív állítások:

Teljes összhang van a között, amit a munkahelyemen, és amit máshol képviselek. (3,55, 4, 4)

Érdeemes őszintének lennem. (3,66, 4, 4)

Meglévő tudásom és készségeim feladataim többségéhez megfelelőek. (4,33, 5, 4)

Bízom kollégáimban és vezetőimben, nehéz helyzetben is számíthatok rájuk. (3,6, 4, 4)

Szívesen közreműködnék bizonyos dolgok megváltoztatásában, ha... (3,96, 4, 4)

Gyengeségre utaló szélsőségek

– Markánsan elutasított pozitív állítások nem voltak!

– Markánsan megerősített negatív állítások:

Többre lennék képes, mint amire itt szükség van. (3,68, 4, 4)

Általában még nem térek magamhoz az egyik feladat után, már jön is a másik. (3,93, 4, 4)

Úgy tűnik, a fenti állításokra adott válaszok a korábban már megállapított következtetések közül még inkább aláhúzzák, hogy a válaszadók többsége a korábbi elvárásainak megfelelő helyen dolgozó, felkészült, egymással közösséget alkotó, bizalmi légkört építeni képes munkatárs. Ugyanakkor nem érzik, hogy képességeiket teljesen kihasználnák (minőségi munka), és (menyiségi) túlterheltségre utaló jeleket fedezhetünk fel körükben.

5. A területek egymáshoz képest

Végezetül vizsgáljuk meg, hogy a fenti területek összesített értékei között egymáshoz képest milyen jellemzők fedezhetők fel, és ebből milyen következtetések adódhatnak.

Ha mind a pozitív, mind a negatív állításokra adott válaszok tekintetében egyszerre vesszük figyelembe az átlag-, a leggyakoribb és a középértékeket, a következő megállapításokat tehetjük. A negatív állítások elutasítottsága a munkahellyel kapcsolatos előzetes elvárások területén a legnagyobb: 2,1 az átlag-, 1-es a leggyakoribb és 2-es a középérték. Hasonlóan alacsony

értékeket mutat az érzelmi állapotot tükröző állítások közül az alacsony kihívás- és készségszintre jellemző fásultság: 2,05, 1 és 2. A munkaterhelésre vonatkozó negatív állítások viszont a legerősebb megerősítést kapták 3,28-as átlag-, 4-es leggyakoribb és 4-es középértékkel.

A pozitív állítások közül a munkaterhelés (3,73, 4 és 4), a közösség (3,43, 4 és 4), az értékek (3,38, 4 és 4) és a változástámogatás (3,96, 4 és 4) kapta a legnagyobb megerősítést. A leginkább elutasított pozitív állítások a megbecsülés (2,98, 3 és 3) és az igazságosság (3,23, 3 és 3) területeken figyelhetők meg. A flowélményre jellemző érzelmi állapot is viszonylag alacsony megerősítést kapott (3,23, 3 és 3).

A fentiekből következően viszonylagos erősségeként tekinthetünk a munkahellyel szemben megfogalmazott eredeti elvárások területére, a közösség érzetére és arra, hogy a válaszadók nem tartják jellemzőnek az alacsony készségszinttel párosuló alacsony kihívásokat. A kiegészítő veszélyének szempontjából a leggyengébb területeknek tűnnek azonban a megbecsülés, az igazságosság, valamint a magas kihívásokkal együtt jelentkező, magas készségszintet megkövetelő feladatok, és ezzel a flowélmény viszonylagos hiánya. A munkaterhelés területe érdekes módon mindkét vonatkozásban megjelenik. Ahogyan erre a munkaterhelés fejezetben már kitértem, az ellentmondás feloldható, amennyiben a felkészültség és túlterheltség egyszerre jelentkezik, és ez a helyzet párosul a készségek ki nem használságának érzésével. Tehát ez a terület is figyelmet érdemel. *(A válaszok összegzését területenkénti összehasonlításban a 169. oldalon lévő 3. táblázat tartalmazza.)*

JAVASLATOK

A beavatkozási pontokra vonatkozó javaslatokat a felmérés során meghatározott erősségek és gyengeségek alapján fogalmazom meg. Ezért először ezeket foglalom össze áttekinthetően, dőlt betűvel kiemelve a többször előforduló, hangsúlyosabb megállapításokat. De a javaslatok megfogalmazása során figyelembe kell vennem a szervezet és környezetének sajátosságait is. Ezek korlátokként vagy veszélyek-

Megérkezni önmagunkhoz

ként is megjelenhetnek, de lehetőségként is jelentkezhettek.

1. Erősségek, gyengeségek

Erősségek

- Összességében az inga inkább az elköteleződés felé billen.
- A szervezeti *változásoknak* megvan a szükséges bázisuk.
- A munkahelyi *közösséget* többen értékeli nagyra, tartják fontosnak és féltik.
- A munkatársak határozottan *felkészültnek* érzik magukat munkájuk elvégzéséhez.
- A munkatársak az adott feladatoknál jellemzően többre is képesnek tartják magukat.
- Sem az unalom, sem a fásultság, sem a szorongás nem jellemző a válaszadók munkahelyi érzelmi állapotára.
- A már megkapott feladat elvégzésében a munkatársak autonómiát és ezzel kontrollt élnek meg munkájuk felett.
- A munkatársak megfelelő értékelésről és visszacsatolásról számolnak be, és cáfolják a jogosulatlan számonkéréseket, valamint, hogy a pótolhatóságot éreztetnék velük szemben.
- Egymással inkább jó kapcsolatban lévő, egymásban többnyire megbízó és a vezetőkkel is megfelelő kapcsolatban lévő munkahelyi közösség.
- A munkavállalói *elvárások* nem tértek el gyökeresen a későbbi tapasztalattól.
- A munkatársak egyéni *értéktrendje* és a munkahely által megjelenített, ott képviselendő értékek összhangban látszanak lenni.
- Nem keresik folyamatosan a munkahelyváltás lehetőségét.
- Nem érzékelnek a kollégák részéről határozott negatív hangulati befolyást.

Gyengeségek

- Jelentős különbségek az egyénenként megélt kiégés, illetve elköteleződés tekintetében.
- A változások támogatását némi szkepszis és rezignáció látszik befolyásolni.
- A munkatársak feltételezhetően *túlterheltek*.

- Nem érzik magukat egyértelműen *biztonságban* ezen a munkahelyen.
- A munkatársak az adott feladatoknál jellemzően többre is képesnek tartják magukat.
- A *flowélmény* sem válik jellemzővé.
- Nincs markáns tapasztalatuk a problémamegoldásba és döntéshozatalba való bevonásukról.
- Nem tudnak kiállni markánsan azon állítások mellett, hogy a szervezet támogatná őket fejlődésükben.
- A munkatársak értelmezésében, úgy tűnik, nem látszik egyértelműen a munkateljesítmény, az érdemek és az *elismerések* összefüggése.
- Nem tapasztaltak határozott segítséget a megfelelő kép kialakításához.

2. Környezetelemzés

Lehetőségek

Folyamatban lévő szervezetfejlesztés:

- az értékelési rendszer folyamatos fejlesztése, az éves mellett negyedéves teljesítményértékelés bevezetése;
- tervezett csapatépítő alkalom;
- rendszeres kérdőíves visszajelzési lehetőség a szervezetfejlesztési folyamatban.

A szervezeti működésre ható releváns stratégiában szerepel:

- a kompetencia-központú humán erőforrásmenedzsment bevezetése;
- fő célkitűzései között az eredményes szervezeti működés és a személyzeti igazgatás fejlesztése;
- a hatékony munkavégzéshez szükséges megfelelő feltételrendszerben az elkötelezettség és a bizalom szerepének hangsúlyozása;
- a reális és folyamatos fejlesztésközpontú és fejlesztésalapú teljesítménymérés és értékelés, illetve az igazságosabb és hatékonyabb díjazási és előmeneteli rendszer.

Veszélyek

Az intézményi autonómiát több tényező korlátozza:

- a nagyobb, külső struktúrába ágyazott működés;
- a külső elvárások támasztotta követelmények;
- a megrendelői igények.

3. Beavatkozási pontok

A jelentős egyéni eltérések vonatkozásában érdemes lehet további, lehetőség szerint komplex, a szervezeti kultúrát egészében tekintő vizsgálatokat folytatni, mivel ha ezeket az eltéréseket olyan tényezők okozzák, mint a vezető és beosztott vagy régi és új dolgozó közti különbségek, vagy különböző szervezeti egységekben dolgozó munkatársak által megélt különbségek, akkor ezeknek lényeges szervezettervezési vonzatuk lehet.

A beavatkozások tervezésénél ezek hatékony megvalósításának előfeltétele lehet a változások támogatását övező, általában megfigyelhető szkepszis és rezignáció okainak tisztázása, felderítése és kezelése.

A munkatársak biztonságérzetét meg kellene erősíteni, ehhez fel kellene mérni, mi okozza a bizonytalanságérzetet.

Az empowerment alapelveinek megfelelően a döntéshozás és a problémamegoldás során hangsúlyt kellene fektetni a munkatársak fokozottabb bevonására. Ennek érdekében biztosítani szükséges az információ szabad áramlását, és az empowerment többi elemére is figyelmet kell fordítani.

A teljesítményértékelés fejlesztése során a kompetenciák meglévő szintjének értékelésén túl hangsúlyt kell kapnia a fejlesztésekre irányuló tervezésnek, és a kölcsönösen elfogadott fejlesztési célok megvalósításához a munkatársaknak meg kell adni a szükséges támogatást.

Az elismerések, anyagi jutalmazások és szervezeti előléptetések rendszerét össze kell kapcsolni a fejlesztés alatt álló teljesítményértékelési rendszerrel. A kiválasztási eljárás során fokozottabban törekedni kell arra, hogy ne csak a kiválasztó ismerje meg a pályázó jelöltet, hanem a jelölt is minél részletesebb és pontosabb képet kapjon a lehető legtöbb munkafeltételről (munkakörülmények, feladatkörök, karrierlehetőségek, javadalmazás, szervezeti kultúra stb.).

A mennyiségi munkaterhelés valószínűleg nehezen enyhíthető, de ahol lehetséges, érdemes áttekinteni az egyes munkatársak és a különböző szervezeti egységek közti munkamegosztás, illetve a munkaszervezés alternatíváit is. A munkatársak fokozottabb bevonása az empowerment jegyében talán a mennyiségi terhet is részben minőségi munkateherre alakíthatja, ami a flowérzés kialakulását is megkönnyítheti.

A változások tervezése és végrehajtása során önálló, felkészült munkatársakból álló erős közösségre számíthatunk, akiknek az értékrendje összhangban van a szervezeti értékekkel, és a változásokhoz szükséges támogatottság megszerzésének is jó esélye van. Ezekre az erőforrásokra mindenképp építeni kell, többek között a munkatársak bevonásával a változások tervezésébe és kivitelezésébe.

Az esetleges változások jól illeszthetők a megkezdett szervezettervezési folyamatba. És bár az intézményi autonómiát sok tényező korlátozza, az itt megfogalmazott beavatkozásoknak a releváns stratégia célkitűzéseivel és elemeivel való messzemenő összhangja folytán mégis jó esély mutatkozhat a sikerre. Annál is inkább, mivel nem tökéletes szervezetet akarunk létrehozni, csupán tenni egy lépést a kiegészítő-elköteleződés-tengelyen az utóbbi irányába.

A fenti beavatkozási pontok mindegyike biztosan nem kivitelezhető egyszerre. Ezért szükséges megvizsgálni, hogy közülük melyek a leginkább megvalósíthatók, és melyek kecsketeknek a legnagyobb hatással. *(Lásd a 169–171. oldalon lévő táblázatot.)*

Az elemzés alapján az alábbi javaslatokat emelném ki, amelyek terén vélhetően nagy hatást érhetünk el, és amelyek nem túl nehezen megvalósíthatóak is tűnnek. Természetesen maga a beavatkozás és a megvalósítás módja is az érintettek együttműködésével határozható meg pontosan és részleteiben.

Az elismerés és teljesítményértékelés összekapcsolása: a kinevezések és jutalmazások (anyagi, de egyéb lehetőségek felmérése is) teljesítményekhez kapcsolása, világos teljesítménycélok kitűzése.

A mennyiségi munkateher enyhítése: a munkamegosztás, munkaszervezés áttekintése és esetleges módosítása.

A készségekhez jobban illeszkedő munkateher/ minőségi kihívás fokozása, bevonás a problémamegoldásba, döntéshozatalba: bevonás, empowerment, információk megosztása, csapatmunka erősítése.

Értékek tudatosítása: a hirdetett és gyakorlati értékek tudatosítása, összegyűjtése műhelymunkában, a működés átvilágítása a megfelelőség szempontjából, a működés értékekhez igazítása, kommunikáció.

ZÁRÓGONDOLATOK

Végezetül Nevis²⁵ nyomán néhány zárógondolat. Felteszem a kérdést, hogy vajon valóban az e munka által tételezett probléma van-e a középpontban a vizsgált szervezetben? A szervezet szükséglet- és motivációs hierarchiájában nincsenek-e kielégítetlenül alapvetőbb szükségletei? Ezt a kérdést kérdőívem nem vizsgálta. Amennyiben egy szervezetfejlesztési folyamat során végzett komplex kultúrafelmérés²⁶ megál-

lapítja, hogy jelenleg nem a fent részletezett kérdéskör van a gyújtópontban, úgy nem javaslom e kérdés és e beavatkozások erőltetését.

Nem azt tekintettem feladatomnak, hogy a keresett problémát megtaláljam, és borítékolt válaszomat a szervezetre erőltessem, hanem azt is kerestem, hogy a szervezetben hol fedezhető fel egészség és erő, hogy ezt támogatva növelhessük az elégedettséget és erősíthessük a pozitív elemeket. A felmérésből inkább az elköteleződés felé hajló összkép bontakozott ki. Ezen belül leginkább a közösség, az értékek és a munkatársak felkészültsége területeken találtam meg az erősséget. Ezek olyan eredmények, amelyek a javaslatok megfogalmazásánál is figyelembe vettem, és amelyekre építeni lehet és kell esetleges beavatkozások tervezésekor. További erősítésükkel azokon a területeken is javulás érhető el, amelyek most viszonylag gyengébbnek bizonyultak (például igazságosság, megbecsülés, munkaterhelés).

Célom nem lehetett több, mint a tudatosság elérése, és nem a változás maga. De ez a tudatosulás már önmagában is változás lehet bizonyos értelemben.

²⁵ Nevis, Edwin C.: *Organizational Consulting...*, i. m. (Lásd a 7. lábjegyzetet.) ■ ²⁶ Ilyen lehet például az OCI (Organizational Culture Inventory).

1. táblázat: A felmérésben szereplő állítások és a rájuk adott válaszok összegzése

Állítások	Átlag	Legtöbb	Közép
1. Ha sok is a munka, másnapra vagy hétfvégén kipihenem magam, és aztán frissen kezdek a munkához.	3,13333	2	3
2. Magam döntöttem el, hogy az adott feladatot hogyan végzem el.	3,33333	4	4
3. Általában azonnal megmondják, ha elrontottam valamit.	3,46667	4	4
4. Sokszor nehéz képviselnem állásfoglalásainkat, mert azokat vállalhatatlannak érzem, vagy számomra nem átláthatók.	2,6	2	2
5. A szervezet lehetővé teszi és támogatja, hogy azt tanuljam, amihez a leginkább szükségem van a munkámhoz.	2,73333	3	3
6. Teljesen máshogy képzeltem az itteni munkát, a felvételkor is kevés vagy hamis információt kaptam róla.	2,06818	1	2
7. Olyasmit is elvárnak tőlem, amihez nem értek.	2,24444	2	2
8. Nemcsak feladataimat, hanem az elvégzésük módját is meghatározzák.	2,66667	2	3
9. Sok ki nem mondott feszültség van köztünk, amit meg kellene beszélnünk a kollégákkal.	2,77778	2	2
10. Jobban járok, ha nem vagyok egyenes a munkatársakkal, abból csak baj lehet.	2	1	2
11. Teljes összhang van a között, amit a munkahelyemen, és amit máshol képviselek.	3,55556	4	4
12. A véleményemre kíváncsiak, azt bátran elmondhatom, és ennek során udvariasan és tisztelettel bánnak velem.	3,48889	4	4
13. Többre lennék képes, mint amire itt szükség van.	3,68889	4	4
14. Biztonságban érzem magam ezen a munkahelyen.	3,08889	3	3
15. Ha jobban dolgozom, több elismerésre is számíthatok.	2,8	2	3
16. Ha probléma merül fel köztünk, azt mindig tisztázzuk.	3,2	4	4
17. Érdemes őszintének lennem.	3,66667	4	4
18. A munkámmal együtt jár, hogy olyanokat teszek és képviselek, amelyeket egyébként nem tennék.	2,46667	2	2
19. A munkámban rendszeresen félbeszakítanak.	3,26667	2	3
20. Ha jelentkezik egy új probléma, kérdés, akkor arról időben értesülök, és a magam szintjén hozzájárulhatok a megoldáshoz.	3,06667	4	3
21. Szerintem bármikor találnak mást a helyemre, és ezt éreztetik is velem.	2,24444	2	2
22. Igazán őszinte senkivel nem lehetek a munkahelyemen.	2,55556	2	2
23. Állásfoglalásainkat minden esetben büszkén vállalom, hiszen idetartozom.	3,2	4	3
24. Nem tudom, mi alapján dől el, ki érdemel elismerést.	3,37778	3	3
25. Olyanokat kérnek számon rajtam, amelyekre nem is számítottam.	2,31111	1	2
26. Nálunk a döntéseket a vezetők hozzák, csak utólag értesülök a problémáról is.	3	3	3
27. Meglévő tudásom és készségeim feladataim többségéhez megfelelőek.	4,33333	5	4

Megérkezni önmagunkhoz

Állítások	Átlag	Legtöbb	Közép
28. Vezetőimmel nem nagyon beszélünk, ők megmondják, mit tegyek, és ezzel kész.	2,31111	2	2
29. Nálunk azt díjazták, aki azt valóban megérdemli.	2,8	3	3
30. Kollégáim között többen vannak, akiknek hangulata, érzelmi állapota negatívan hat rám.	2,62222	2	2
31. Bízom kollégáimban és vezetőimben, nehéz helyzetben is számíthatok rájuk.	3,6	4	4
32. Rendszeresen visszajelzést kapok arról, hogy mit csináltam jól, és mit rosszul. Az értékelés során nem érnek meglepetések, és általuk világossá válik, miben kell még fejlődnöm.	3,4	4	4
33. Állásügyben folyamatosan nyitott szemmel járok, mert sohasem tudhatom, meddig számítanak rám.	2,28889	2	2
34. Általában még nem térek magamhoz az egyik feladat után, már jön is a másik.	3,93182	4	4
35. Amikor ide jelentkeztem, pontos képem volt az itteni munkáról, vagy a felvétel során segítettek, hogy reális képet kapjak.	3,27907	4	3
36. Kevés dicséretet kapok.	2,79545	2	3

A munkahelyen a feladataimat végezve sokszor:

37. Fásult vagyok, szomorú és levert.	2,04651	1	2
38. Szorongást érzek, feszült és éber vagyok.	2,30233	2	2
39. Izgalmat érzek, éber és koncentrált vagyok.	3,48837	4	4
40. Aggodalom gyötör, feszült és szomorú vagyok.	2,16279	2	2
41. Unatkozom, levert vagyok.	1,48837	1	1
42. Ellazult vagyok, magabiztos és elégedett.	2,83721	2	3
43. Ura vagyok a helyzetnek, boldog és magabiztos vagyok.	3,09302	4	3
44. Feloldódom a feladataimban, koncentrált és boldog vagyok.	3,23256	3	3
45. Szívesen közreműködnék bizonyos dolgok megváltoztatásában, ha...	3,96296	4	4
46. Tartok tőle, hogy ha hozzányúlunk a szervezethez, akkor a mosdóvízzel együtt a gyereket is kiöntjük. A gyerekek, akit félték:	2,96154	4	3

2. táblázat: A válaszok összegzése válaszadónként

Kérdőívek sorszáma																								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Pozitív állítások átlaga																								
3,1	3,2	3,5	3,5	3,8	3,2	3,8	3,1	3,4	2,9	3,4	3,3	3,8	4,0	3,3	2,2	4,6	3,2	3,6	3,5	2,9	2,9	2,3	3,1	1,8
Kérdőívek sorszáma																								
26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45					
Pozitív állítások átlaga																								
3,4	3,7	3,6	3,3	2,6	2,6	2,6	3,8	3,6	3,3	4,6	3,9	1,9	3,5	3,2	3,6	4,2	3,4	3,3	4,1					

Kérdőívek sorszáma																								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Negatív állítások átlaga																								
2,5	2,6	2,8	3,0	2,0	2,0	1,8	2,9	2,8	2,6	2,3	3,3	1,9	1,9	2,9	3,7	2,3	3,6	2,0	2,4	2,8	2,3	3,4	3,5	4,2
Kérdőívek sorszáma																								
26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45					
Negatív állítások átlaga																								
2,5	2,5	2,5	2,1	3,5	2,8	3,0	2,6	2,0	2,5	2,3	3,1	3,8	2,5	2,8	2,4	1,8	2,9	2,5	2,3					

3. táblázat: A válaszok összegzése tématerületenkénti összehasonlításban

Pozitív állításokra adott válaszok				Negatív állításokra adott válaszok			
Terület	Átlag	Legtöbb	Közép	Terület	Átlag	Legtöbb	Közép
munkaterhelés	3,73	4	4	munkaterhelés	3,28	4	4
kontroll	3,16	4	3	kontroll	2,65	2	3
megbecsülés	2,98	3	3	megbecsülés	2,70	2	3
közösség	3,43	4	4	közösség	2,50	2	2
igazságosság	3,23	3	3	igazságosság	2,70	1	3
értékek	3,38	4	4	értékek	2,50	2	2
kölcsönhatás	–	–	–	kölcsönhatás	2,60	2	2
elvárások	3,28	4	3	elvárások	2,10	1	2
változás	3,96	4	4	változás	3,00	4	3
flow	3,23	3	3	fásultság	2,05	1	2
				unalom	2,47	2	2
				szorongás	2,70	2	2

4. táblázat: A felmérés nyomán javasolt beavatkozások megvalósíthatósága és várható hatása

Javaslat	A kivitelezés egy lehetséges módja	Nehézség/lehetőség /befektetés	Becsült megvalósíthatóság /hatás
Általános javaslatok			
Nagy egyéni eltérések vizsgálata	Egyéni felmérés kérdőívvel / OCI kultúrafelmérés.	A kiégésben érintettek további támogatást várnának, bomlasztó lehet, bizonytalan eredmény.	Könnyű/ bizonytalan, esetleg veszélyes
A változásokkal kapcsolatos székszis vizsgálata	Felmérés kérdőívvel.	Az eredmény prognosztizálható (korábbi tapasztalatok), a támogatás erősítése célravezetőbb.	Könnyű/csekély

Javaslat	A kivitelezés egy lehetséges módja	Nehézség/lehetőség /befektetés	Becsült megvalósíthatóság /hatás
A kiégés csökkentése érdekében tett javaslatok			
Az elismerés és teljesítmény-értékelés összekapcsolása	A kinevezések és jutalmazások (anyagi, de egyéb lehetőségek felmérése is) teljesítményekhez kapcsolása, világos teljesítménycélok kitűzése.	A kinevezési lehetőségek csekélyek, de az anyagi és egyéb megbecsülésben van játéktér, a teljesítmény jól mérhető.	Közepes/nagy
Tájékoztatás javítása, kiválasztása során	Információk összegyűjtése és szerkesztése HR és vezetők által, csoportos és egyéni tájékoztatás beillesztése a kiválasztási folyamatba.	Az érintetteknek (adott munkakörben dolgozó, vezető és HR) elvben rendelkezésre álló tudás, de nyílt megosztása kifelé érzékeny lehet; alapvető problémát nem találtunk.	Könnyű/csekély
A mennyiségi munkateher enyhítése	A munkamegosztás és munkaszervezés áttekintése és esetleges módosítása.	Az összes munkamennyiséget nem a szervezet maga határozza meg, ésszerűsíteni lehet, de nem biztos, hogy a munkateher enyhül.	Közepes/nagy, de bizonytalan
A készségekhez jobban illeszkedő munkateher /minőségi kihívás fokozása, bevonás a probléma-megoldásba, döntéshozatalba	Bevonás, empowerment, információk megosztása, csapatmunka erősítése.	Az azonnali megoldást igénylő feladatoknál időhiány, a túlterhelt munkatársaknál kapacitáshiány; vannak nem megosztható, bizalmas információk, de hosszú távú, stratégiai jelentőségű feladatoknál nagy lehetőségek is; építeni lehet a felkészült tagokból álló, jó közösségre.	Közepes/nagy
A biztonságérzet erősítése	A munka és magánélet összeegyeztetésének segítése rugalmassággal, a bizalom erősítése.	Az alapvetően elkötelezett munkatársakban meg lehet bízni, felnőttként lehet őket kezelni, de a munkarend és a dokumentáció meghatározásában nem autonóm a szervezet; jelenleg is működik távolléti és részben rugalmas rendszer.	Nehéz, szinte megvalósíthatatlan /nagy

Javaslat	A kivitelezés egy lehetséges módja	Nehézség/lehetőség /befektetés	Becsült megvalósíthatóság /hatás
Az elköteleződés erősítése érdekében tett javaslatok			
A felkészültség további erősítése, a fejlődés támogatása	A képzési igények és szükségletek felmérése és támogatása.	Vannak belső képzések, külsőkre vélhetően nincsen forrás, a kollégák felkészültnek érzik magukat.	Nehéz, szinte megvalósíthatatlan/közepes
A közösség erősítése, kapcsolatok további javítása	Bizalomépítő tréning, közösségi alkalmak szervezése, csapatmunka erősítése.	Csapatépítés szerveződik, a munkahelyi csapatmunka könnyen erősíthető.	Könnyű/közepes
Az értékek tudatosítása	A hirdetett és gyakorlati értékek tudatosítása, összegyűjtése műhelymunkában, a működés átvilágítása a megfelelés szempontjából, értékekhez igazítása, kommunikáció.	A csapatépítés lehetőség, de vélhetően nem elegendő, a működés vonatkozásában jórészt nem autonóm a szervezet, de valamennyi játéktér van.	Határokon belül közepes/nagy
A változás-támogatás erősítése	A célok és beavatkozások nyílt kommunikációja, munkatársak bevonása a meghatározásukba, véleményük figyelembevétele.	A felkészült, jó közösségre lehet építeni; ha a bizalmas információk, az idő- és kapacitáshiány miatt nem lehet, az ellehetetleníti a folyamatot.	Közepes/közepes

M e g é r k e z n i ö n m a g u n k h o z