

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar

A vállalati struktúra és a dolgozói jóllét kapcsolata

Konzulens:
Popcsa Anna Mária
Mesteroktató

Készítette:
Kis Gábor
Munkahelyi mentálhigiéné
szakirányú továbbképzés
Levelező tagozat
2021.

Tartalomjegyzék

1	Bevezetés.....	3
2	Szakirodalmi áttekintés	5
2.1	A jóllét.....	5
2.1.1	A boldogság és a jóllét.....	6
2.1.2	Seligman és az autentikus életöröm koncepció	6
2.1.3	A dolgozói jóllét	7
2.2	Vállalati struktúra	9
2.2.1	Hagyományos hierarchikus szervezetek.....	9
2.2.2	Agilis szervezet	12
2.2.3	A vállalati struktúra és a dolgozói jóllét várható kölcsönhatása	14
3	Kutatás.....	16
3.1	A kutatási módszer: kérdőíves interjúk.....	16
3.1.1	A pandémia hatása	16
3.1.2	Az interjúalanyok.....	16
3.1.3	A keretek meghatározása.....	17
3.1.4	A kérdéssor.....	18
3.2	Eredmények.....	19
3.2.1	Személyes tapasztalatok a hierarchikus és agilis szervezeti formákkal	19
3.2.2	Megnevezett előnyök és hátrányok	21
3.2.3	A dolgozói jóllétre vonatkozó kérdések, és a vállalati struktúrával összefüggő jólléti tényezők	24
3.2.4	A skálán elhelyezendő kérdések.....	29
3.2.5	Levezető kérdések.....	31
4	Konklúziók, javaslatok	32
4.1	Akinek jobb a hierarchikus szervezet	33
4.2	És kinek jó az agilis szervezet?.....	33
4.3	Agilitás a szociális és oktatási szférában.....	33
4.4	A pandémia hatásáról	34
5	Összefoglalás	34
6	Irodalomjegyzék	36
7	Mellékletek.....	38
7.1	A kulcsszavak térképe.....	38

1 Bevezetés

21 éve tevékenykedem az infokommunikációs területen, munkám fő profilja 10 éve az informatikai projektmenedzsment. Ez idő alatt fordult az érdeklődésem a hatékony, emberközpontú együttműködési formák felé. Ezzel párhuzamosan elkezdtem bővíteni a tudásomat a pszichológia és a szervezetfejlesztés területeken, valamint elvégeztem az Integrál Akadémia¹ integrál tanácsadó képzését. A tanulmányaim érzékennyé tettek az emberi motivációkkal és megélésekkel kapcsolatban, és tapasztalatom szerint ezek jelentősen befolyásolják az egyébként elsősorban műszaki és technikai kérdések mentén szerveződő informatikai projekteket is.

Alapvégzettségem mérnök-fizikus, és az egyetemi éveim alatt megfigyeltem, hogy a 20. századi összetett rendszereket milyen remekül lehet lineáris közelítéssel modellezni, kezelni. Nyilvánvaló, hogy a 20. században született projektmenedzsment alapvető eszközkészlete is a linearitás feltételezésére épül: a projekttervek, a feladatlebontról és terméklebontról struktúrák, a Gantt-diagrammok², stb. – tulajdonképpen egytől egyig a becslés egyszerűsítő folyamatával alakítják át a nemlineáris, többsimeretlenes egyenleteket lineárisra. Találón fogalmazva: „A 20. század tulajdonképpen szerelmi viszonyban állt az egyenes vonalakkal, amelyről a lineáris egyenletek szólnak” (Palsule & Chavez, 2020, p. 71). A tapasztalati alapon linearitáshoz rögzült modern kognitív struktúrát remekül érzékelteti számomra, hogy a ma emberének megszokott és elfogadott elképzelése (tudása?) az időről a newtoni időkép. E szerint az idő abszolút, szigorúan monoton, egyféle ütemben növekszik, amit egyszerűen úgy mondunk: „telik az idő”. Hiába mutatnak a modern tudományos eredmények nyomán kibontakozó relatív, határozatlan és kvantált időmodellek ettől eltérő valóságképet (Rovelli, 2017), az ember a saját tapasztalatai, hiedelmei, korlátai foglyaként ezt nem tudja így értelmezni, felfogni. A lineáris kognitív struktúra szervezeti leképeződése a hagyományos, hierarchikus szervezet.

A 21. század folyamán azonban az élet egyre komplexebb problémákat eredményez, és ez a komplexitásnövekedés az informatikai szakterületre hatványozottan igaz. A szoftverfejlesztésben erre válaszként született az ún. agilitás, vagy agilis megközelítés, amelynek alapelvei az ún. „Agilis kiáltvány”-ból (Beck, et al., 2001) eredeztethetőek. Aktuálisan úgy tűnik, az agilitás szinte minden felmerülő komplex feladatra a legjobb és leggyorsabb megoldást adhatja. A tendenciát jól mutatja, hogy az Egyesült Államokban 2019-ben intézményt hoztak létre az agilis kormányzás elősegítéséért (egov.hu, 2020). Saját

¹ <http://www.integralakademia.hu/>

² A Gantt-diagramm egy projekt ütemezése és a feladatai közötti összefüggést szemléltető sávdiagramm, amely nevét a megalkotójáról, Henry Gantt (1861–1919) amerikai gépészmérnökről kapta.

tapasztalatom, hogy 2021-ben már egy szoftvercég sem engedheti meg magának, hogy ne dolgozzon agilis módszertani megközelítésekkel, vagy legalább ne állítsa ezt magáról.

Az emberiség a többé-kevésbé kiszámítható, linearitással közelíthető elvárással fordult a 21. századra, amely elvárás 2021-ben egyre kevésbé látszik teljesülni. Ennek pedig hatása van egyfelől a működő szervezeti struktúrákra, másfelől az egyének belső megélésére, munkával kapcsolatos elégedettségére, amit kiterjesztett értelemben a dolgozói jóllét fogalmából közelítve vizsgálhatunk.

Többségünknek van tapasztalata hagyományos, hierarchikus szervezeti működéssel, az agilitás hívószó pedig lassan az élet minden területét áthatja. Elképzelhető, hogy a 21. századi szervezetek céljainak hatékonyabb elérését elősegíti az agilis megközelítés, ugyanakkor érdemes megvizsgálni, hogyan hat az agilis megközelítéssel működő szervezet a dolgozók mentális egészségére, illetve ezt kiterjesztve a dolgozói jóllétére. És fontos felhívni a figyelmet azokra a körülményekre és részterületekre, ahol a dolgozói jóllét szempontjából egy hierarchikus szervezet jobban teljesíthet, mint egy agilis szervezet.

Kutatási céloom annak kiderítése, hogy van-e hatással a szervezeti struktúra a dolgozók jóllétére.

E célból jelen dolgozatomban a hagyományos felépítésű hierarchikus szervezetek dolgozói jóllétre gyakorolt hatását vizsgálom az agilis működésű szervezetekhez képest. Leginkább az alábbi kérdéseket akarom körbejárni a kutatás keretében:

- Mi az előnye és a hátránya az egyes vállalati formáknak a dolgozók szerint?
- A vezető személye vagy a vállalati forma meghatározóbb a dolgozók jóllétét illetően?
- Egy agilis szervezet a dolgozói jóllét mely aspektusaiból jobb egy hierarchikus szervezetnél, és mely tekintetben rosszabb?

A vizsgálat keretében primer kutatási módszert követtem 12 fővel lefolytatott, megegyező célzott kérdések mentén végrehajtott mélyinterjú keretében.

2 Szakirodalmi áttekintés

2.1 A jóllét

A jóllét a magyar nyelv értelmező szótára³ szerint a következőt jelenti: „*A jól van szókapcsolattal kifejezett állapot; az a tény, hogy vki egészséges, hogy jó a közérzete.*” A jóllét⁴ fogalma pedig egyre nagyobb teret nyer manapság a pszichológiában és a kapcsolódó szakirodalomban.

„*Képes dolgozni és szeretni*” – szól a Sigmund Freudnak tulajdonított mondás, amit akkor mondott, amikor a pszichoanalízis eljárásrendjével megcélzott „normális”, „egészséges” ember mibenlétéről kérdezték. Bár vitatott, hogy ezt valóban Freud mondta-e (Voos, 2018), az idézet mégis jól mutatja, hogy már a 19. században gyökerező, a modern pszichológia alapjának tekintett pszichoanalízis is központi szerepbe helyezte a normálisnak nevezett emberi működésben a munkát is.

A humanisztikus pszichológia 1950-es években indult térnyerésével egyre inkább előtérbe kerültek azok a szempontok, amelyek nemcsak az úgynevezett normalitást, hanem az emberi lét kiteljesedését vizsgálják, segítik elő és tűzik ki célul. A híres Maslow-féle szükségletpiramis (1. ábra) nemcsak az alsóbb szintek hiányait veszi figyelembe, hanem a növekedési motivációkat is.



1. ábra: Maslow szükségletpiramisa

Forrás: <https://forbes.hu/legyel-jobb/szervezetatalakitás-ezt-a-nyegy-szabalyt-tartsd-be-a-sikerhez/attachment/banhidi-brigi-maslow>

³ Bárczi, G. & Országh, L., 1962. *A magyar nyelv értelmező szótára.*

<https://www.arcanum.com/hu/online-kiadvanyok/Lexikonok-a-magyar-nyelv-ertelmezo-szotara-1BE8B/>

⁴ Angolul „well-being”, és talán ennek a leírást is követő tükörfordítása miatt találkozhatunk gyakran a „jól-lét” írásmóddal. Jelen dolgozatban végig a „jóllét” kötőjel nélküli írásmódot követem.

Az alacsonyabb szintű motivációk esetén az egyén arra törekszik, hogy betöltse a hiányt, az űrt, azaz elérje a nullát, míg a magasabb szintű növekedési motivációk esetén az építkezés, azaz a nulla alapszintől való emelkedés a cél. A szubjektív jóllét érzése pedig nyilvánvalóan függ attól, hogy az egyes egyéneknek melyik szinten van aktuális szükséglete, azaz éppen fennálló hiánya vagy növekedési igénye.

2.1.1 A boldogság és a jóllét

Ennél továbbmegy Sonja Lyubomirsky, az orosz származású amerikai pszichológus, amikor a boldogságot elemző pozitív pszichológiai tudományos megközelítésű alapművében a „boldogság” és „jóllét” fogalmáról így ír (Lyubomirsky, 2008, p. 55):

„A boldogság szóval én az öröm, a meglegedettség vagy a pozitív jóllét élményére utalok, amely együtt jár azzal az érzéssel, hogy az élet jó, értelmes és érdekes élni. Legtöbbünknek azonban nincs szüksége szabatos meghatározásra, mivel magunktól is tudjuk, hogy boldogok vagyunk-e, vagy sem. A kutatók jobban szeretik a szubjektív jóllét (vagy egyszerűen a jóllét) kifejezést, mivel tudományosabban hangzik, és nem hordozza az évszázados történelmi, irodalmi és filozófiai hagyományok terhet.”⁵

Mindehhez Lyubomirsky idézi Diener-t, mint „a lelki jóllét tudományterületének legkiválóbb és legtöbbet publikáló kutatóját”-t (Lyubomirsky, 2008, p. 55): Ed Diener „egyszer elárulta nekem, hogy azért találta ki a lelki jóllét fogalmát, mert szerinte nem tarthatta volna meg az egyetemi tanári állását, ha kutatásai látszólag olyan homályos és megfoghatatlan dologra irányultak volna, mint a "boldogság". A kifejezés mindenesetre a szaknyelv részévé vált.”. Mindemellett a szerző megjegyzi, hogy a „jóllét” átfogóbb fogalom, mint a „boldogság”, mert beleértjük az érzelmi jóllét mellett (ami a boldogság) a testi és lelki egészséget egyaránt.

2.1.2 Seligman és az autentikus életöröm koncepció

Tovább bővíti a jólléttel kapcsolatba hozott fogalmat Martin Seligman (Seligman 2011, idézi (Szabó, et al., 2014)): „Míg a boldogság egyszerű tapasztalati jelenség (hogy érzem magam az adott pillanatban), addig a jól-lét konstruktum, összetett állapot, amelynek öt eleme van, ... : a pozitív érzelem, a flow, az értelem, továbbá a pozitív kapcsolatok és a teljesítmény. A két utóbbi összetevőt azért emeli ki Seligman, mert pozitív emberi kapcsolatok nélkül, magányosan elképzelhetetlen a jó élet, a magány megnyomorító állapot.”

⁵ Mindenesetre Lyubomirsky idézett művében a „jóllét” kifejezés 67 előfordulásának felében a „lelki jóllét” szóösszetétel szerepel. És persze a „boldogság” szó ennél egy nagyságrenddel többször, majd félezer alkalommal fordul elő a 428 oldalas műben.

Seligman tehát a Lyubomirsky-féle érzelmi jóllét, lelki és testi egészség statikus tényezőket az értelmes cél és a pozitív kapcsolatok szükségességével, illetve a flow és teljesítmény dinamikus szempontjaival bővíti ki.

A jóllétet jelen dolgozat leginkább ezen kibővített szempontrendszer irányából igyekszik vizsgálni.

2.1.3 A dolgozói jóllét

Az előző fejezetben általánosan megközelített jóllét fogalom speciális területe a munkahelyi vagy dolgozói jóllét. Mitől is függhet a dolgozói jóllét, és milyen hatása lehet a munkavégzésre? Erre a kérdésre keresem a választ a következő alfejezetekben.

2.1.3.1 *A munkahelyi stressz hatása*

Már a jóllét-kutatások kezdeti időszakában megfigyelték, hogy az érzelmi stressz mennyire negatívan befolyásolja a jóllétet. A stresszt munkapszichológiai megközelítésben a II: világháború idején kezdték el vizsgálni, a háborús traumák nyomán súlyos érzelmi összeomlást elszenvedő katonákat vizsgálva (Lazarus 1993, idézi (Szombathelyi, 2012)). A modern munkahelyi stresszkutatás gyökerei ugyanakkor csak mintegy három évtizedes múltra tekintenek vissza.

A munkahelyi mentálhigiéné jóllétre vonatkozó kiemelt beavatkozási területei a munkahelyi egészségfejlesztés és a munkahelyi stressz. Egy német betegbiztosító 2013-as tanulmány kimutatta, hogy 2006-tól meredek emelkedést mutat a dolgozók mentális és viselkedési zavarok miatti betegállományban töltött ideje (Szabó, et al., 2014, p. 26). A lelki betegségek előfordulása úgy ért el 6 év alatt 75%-os növekedést, hogy az egyéb megbetegedések száma nem változott szignifikánsan.

Az eltérő munkahelyi stresszmodellek egyetértenek abban, hogy a munkahelyi stressz kialakulásában az egyéni és a szervezeti jellemzők együttesen vesznek részt, így közös hatásuk befolyásolja a dolgozói jóllétet is.

2.1.3.2 *Dolgozói jóllét: kevesebb mikromenedzsment, több szociális támasz*

Egy, a McKinsey&Company amerikai globális menedzsment tanácsadó cég megbízásából készített tanulmány felhívja a figyelmet arra, hogy a munkavállalói jóllét lényeges voltát gyakran figyelmen kívül hagyják a cégek annak ellenére, hogy jól körülhatárolható beavatkozási területek állnak rendelkezésre (Pfeffer, 2018). A szerző arra a következtetésre jutott, hogy a munkavállalók egészségének és jóllétének hatékony növelése érdekében célszerű a munkavállaló saját kontrolljának mértékére, illetve a szociális támaszra összpontosítani.

A saját munka felett gyakorolt kontroll, azaz a munkavállaló azon mérlegelési jogának mértéke, hogy mit és hogyan végez el, jelentős szerepet játszik a dolgozói jóllét kapcsán. A legújabb kutatások azt jelzik, hogy a túlkorlátozó munkakörnyezet rossz hatással van az alkalmazottak mentális és fizikai egészségére is. Egy, a tanulmányban (Pfeffer, 2018) idézett kutatás összefüggést tárt fel a munkakör feletti kontroll és az egészség között. 8500 szellemi munkakörben dolgozó olyan személyt vizsgáltak Svédországban, akik átszervezési folyamat részesei voltak. Azt találták, hogy akiknek erősebb befolyása és kontrollja volt az átszervezési folyamat során, azoknál a 12 vizsgált betegségtünetből 11-ben alacsonyabb szintű lett, a későbbiekben ritkábban hiányoztak a munkahelyükről, és kevesebb depresszió tapasztaltak magukon. A kontroll érzése tehát „gyógyít”, többek közt azért, hogy alacsonyabb stressz kapcsolódik egy ember azon tevékenységeihez, amelyben aktív, alakító szereplőnek érzi magát, és nem csak sodorják magukkal az események – vagy éppen a markáns felsővezetői akarat.

A mikromenedzsment ellen legjobban úgy lehet védekezni, ha a szervezetek tudatosan törekednek az egyes szerepek autonómiájának növelésére. Remek példát ad ennek kezelésére az 1957-ben alapított Patagonia túrafelszerelés és -ruházat gyártó amerikai cég (Laloux, 2016, p. 99) alapítója-vezetője Yvon Chouinard, akinek az ún. „távolléten alapuló vezetés” (management by absence) elvét köszönhetjük. Ennek lényege az olyan lapos szervezeti struktúra, ahol egy szinten olyan sok ember van, amennyit képtelen egy-egy menedzser kezelni, bármennyire is akarná ezt (Pfeffer, 2018). Ez természetes módon elvezet a mikromenedzsmenttől a coach-jellegű vezetői szerepvállalásra, amelyre az agilis vállalati struktúrával foglalkozó 2.2.2 fejezetben még kitérünk.

A markáns szociális támasz megjelenése szintén jelentősen növeli a dolgozói jóllétet. Az a munkáltató, aki elkötelezetten segít a munkavállalóknak a magánéletben felmerülő krízisek kezelésében (pl. baleset), és saját dolgozóit is az egymással való törődésre biztatja, jelentősen hozzájárul a dolgozói elkötelezettséghez és jólléthez. Emellett fontos hogy a munkatársak között kellemes és tartalmas kapcsolódás alakuljon ki. A közös szabadidős programok, a közösségi szolgálatok, a munkahelyi sikerek megünneplése mind-mind olyan eszköz, amely elősegíti a közös identitás építését és a szociális kötelek kialakulását. A kollégák közti kapcsolat megerősítése remek hatással van a dolgozói elkötelezettségre is, és természetesen hozzájárul a pozitív munkahelyi érzelmi környezet kialakításához, ami fontos faktora az egyéni jóllétnek.

2.1.3.3 A dolgozói jóllét és a dolgozói elkötelezettség kapcsolata

A dolgozói jóllét akár a szervezeti kultúra középpontjába is állítható, ahogy ez olvasható egy 2013-ban megjelent tanulmányban (Robinson, 2013). Robinson szerint az egyéni jóllét

szoros kapcsolatban van a dolgozói elkötelezettséggel, és olyan fontos szervezeti eredményekhez kapcsolódik, mint a termelékenység, egészség és a munkavállalók megtartásának képessége.

Mindezt egy 2013-as, több mint 5000 munkavállalót megkérdező Gallup-tanulmány támasztja alá (Robinson, 2013), amely a munkahelyet, a dolgozói jóllétet és az elkötelezettséget érintő kérdésekre kereste a választ, azokat egy év eltéréssel két körben feltéve. Azt találták, hogy az egyéni dolgozói jóllét hatással van a dolgozói elkötelezettségre, illetve ennek jövőbeli alakulására. Azon munkavállalók körében, akik magasabb jóllétről számoltak be az első évben, nagyobb valószínűséggel növekedett az elkötelezettségük a második évre, és jellemzően pozitívnak, produktívnak és vonzónak látták a munkahelyüket. Ezzel szemben azok, akik küzdöttek és szenvedtek, azaz alacsony jóllétet éreztek, hajlamosabbak voltak leválni a munkahelyről és a csapatról.

Az idézett Gallup-kutatás kitér arra is, hogy a vezetők hogyan segíthetik elő a munkahelyi jóllétet és a dolgozói elkötelezettséget. Elsődleges szempont, hogy a vezető legyen tudatos a saját elkötelezettségére és jóllétére, ugyanis ha ő törődik ezekkel a faktorokkal, akkor a beosztottjaik is hajlamosabbak nagyobb hangsúlyt fektetni a fentiekre. Emellett fontos, hogy az alkalmazottak felületet kapnak a jóllét és az elkötelezettség javítása érdekében tett vállalati intézkedések felismerésére. Ez arra is alkalmas, hogy felismerjék az egyéni jólétükkel kapcsolatban személyes felelősségük fontosságát is. Ez a saját jóllétre vonatkozó felelősség-visszaszármaztatás markáns eleme az agilis szervezeteknek, ugyanakkor kisebb jelentőségű, de nem elhanyagolható faktor a hierarchikus szervezeteknek sem. A két szervezeti forma ezen hangsúlybéli különbségének okát, ami a hierarchikus szervezetek paternalista karakterére vezethető vissza, érinteni fogjuk a vállalati struktúrával foglalkozó következő fejezetekben.

2.2 Vállalati struktúra

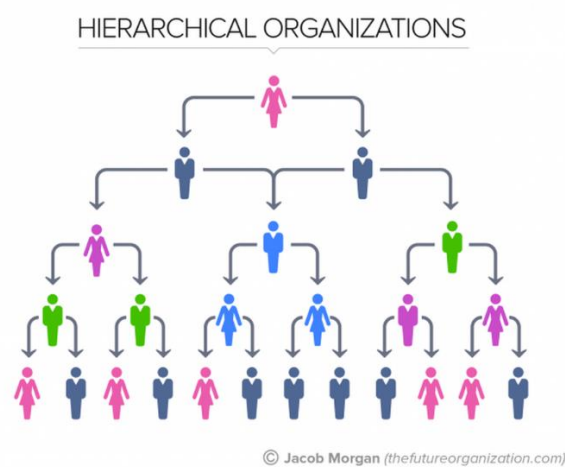
A vállalati struktúra jóval kézzelfoghatóbb, mint a vállalati kultúra, amely láthatatlan szövetként hatja át a szervezetet. Jelen dolgozat fókusza a vállalati struktúrán van, azonban néha egy-egy kitekintéssel érinti a szervezeti kultúra egyes vetületeit is.

2.2.1 Hagyományos hierarchikus szervezetek

A hierarchikus szervezeteket, mint a világon ma leginkább elterjedt szervezeti formát számos szakirodalmi forrás elemzi. Ezek közül én most az integrál pszichológia fogalmi kereteit és újszerű megközelítési módját fogom felhasználni, amelynek átfogó leírását Frederic Laloux belga szakember dolgozta ki angol nyelven 2014-ben (Laloux, 2016).

Jelen dolgozatban a tisztán hierarchikus szervezetek (pl. államigazgatás, egyház) mellett a részben pl. projektműködést is megvalósító, horizontálisan és vertikálisan is strukturált ún. mátrix szervezeteket (pl. tipikus multinacionális nagyvállalatok) egyaránt a hagyományos hierarchikus szervezetek között vizsgálom. Ennek oka az, hogy a mátrix szervezetek esetén is jellemzőek az olyan hatásköri konfliktusok, amelyek a magas szinten meghozott döntésekből, az önállóság hiányából és a felülről irányítottságból adódnak. Ezek a szervezetek a dolgozói jólétre gyakorolt hatásukban is több szempontból hasonlítanak egymásra, és markánsan eltérnek az agilis működésű szervezetektől.

2.2.1.1 A tisztán hierarchikus szervezet



2. ábra

A tisztán hierarchikus szervezet felépítése

Forrás: <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2015/07/06/the-5-types-of-organizational-structures-part-1-the-hierarchy/>

A tisztán hierarchikus szervezeteket konformista paradigma szerint működőnek nevezi, és borostyán színnel jelöli Ken Wilber, integrál pszichológia atyja (Wilber, 2009). „A Konformista-Borostyán tudat kialakulásakor az emberiség a gyűjtögetésen alapuló törzsi világból lépett tovább a mezőgazdaság, az államok és a civilizáció, az intézmények, a bürokrácia és az intézményes vallások korszakába.” (Laloux, 2016, p. 49) A szervezetek ezen a szinten analóg módon működnek azzal a 6-12 éves gyermekkel, aki Jean Piaget kognitív fejlődési elméletében a konkrét műveleti szakaszban van (Cole & Cole, 2006). Ez azt jelenti, hogy képesek az absztrakt műveletek és szabályok felfogására, az ok-okozat összefüggések megértésére, felfogják a lineáris időt, és képesek a jövőről gondolkodni és gondoskodni. Ezek a műveletek azért konkrétak, mert a bennük részt vevő tárgyak és események jelen vannak a végrehajtáskor. Mindez lehetővé teszi a hosszútávú perspektívát és a stabil folyamatokat kialakítását. Ezzel együtt megjelenik az etnocentrizmus is (Wilber 2009, idézi (Laloux, 2016,

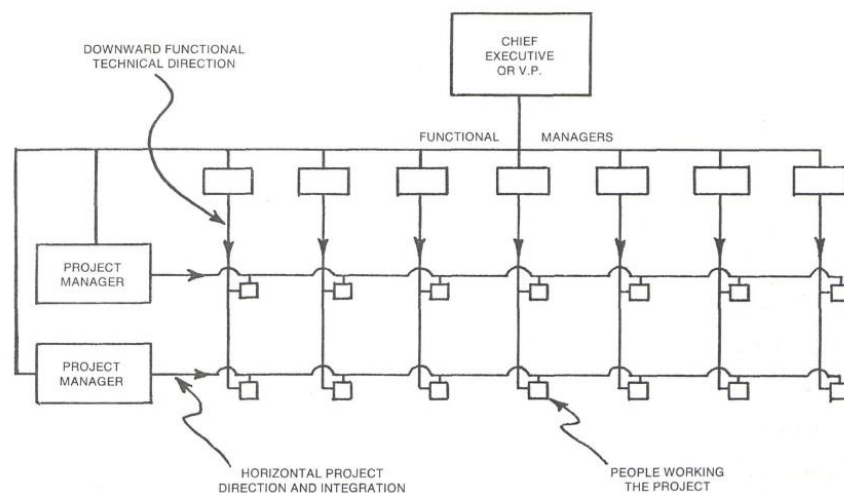
p. 50)): „törődésem és aggodalmam kiterjed a csoportomra is – de nem azon túl! Ha a csoport tagja vagy – azaz hiszel az én mitológiámban és ideológiámban – akkor te is megmenekülhetsz.”

Ez nem más, mint a szociológiából is ismert csoporton belüli – csoporton kívüli elfogultság/torzítás jelensége⁶. Ez a dolgozói jóllét szempontjából olyan központi intézkedéseket jelent, amelyek mindenki számára elérhetőek, és egységes előnyt jelentenek a dolgozóknak. Öt évig az államigazgatásban dolgoztam, és valóban megtapasztaltam ezt a fajta összetartást és összetartozást: az elhunyt munkatársak teljes temetési költségeit a szervezet állta, teljes szállodareszketek béreltek ki azért, hogy a munkatársak és családjaik ott pihenhessenek, és a béren kívüli juttatások olyan rendszerét tartották fenn, melyek jóval túlmutattak az általánosan biztosított lehetőségeken. És ezen jóléti juttatások igénybevételéhez nem kellett semmilyen különleges teljesítmény: alanyi jogon járt mindenkinek, aki a szervezethez tartozott.

Ha hasonlatot keresünk, akkor az ilyen szervezetekre leginkább úgy lehet tekinteni, mint egy hadseregére.

2.2.1.2 A mátrix szervezetek

A szervezeti struktúra felől megfogva manapság talán a mátrix szervezeti modell közelíti meg legjobban az átlag nagyvállalatok működését. Ugyanakkor érdekes változás bontakozik ki a tisztán hierarchikus szervezetek működéséhez akkor, ha a felszín alá tekintünk, és a működést meghatározó értékrendet tekintünk.



3. ábra: Egyszerű mátrix szervezet

Forrás: <https://www.pmi.org/learning/library/matrix-organization-structure-reason-evolution-1837>

A mátrix szervezeteknél (vö. 3. ábra) tulajdonképpen kettős hierarchia van: a függőleges funkcionális menedzsment hasonlít a tisztán hierarchikus szervezetek struktúrájára, miközben ebből szeleteket hasít ki vízszintesen pl. a projektek erőforrás-allokációja, ami a

⁶ Az angol nyelvű szakirodalom ez „in-group–out-group bias”-ként jelenik meg

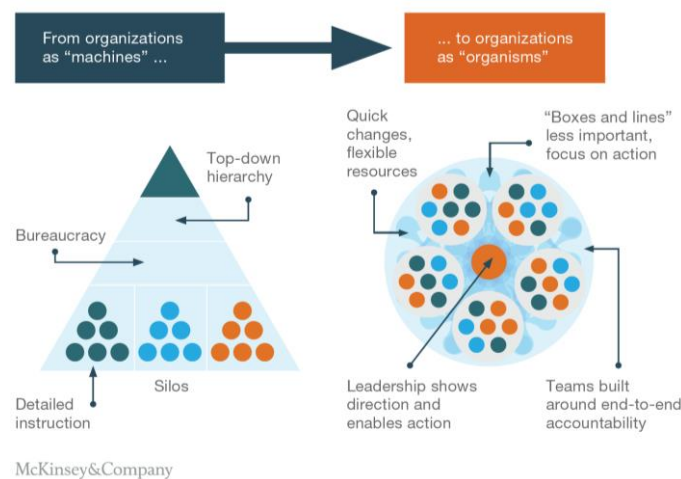
projektmenedzserek vezetésével egy lapos szervezetű projektcsapatot határol el. Azon szervezeteknél, ahol ez a modell valósul meg, jellemző, hogy a teljesítményértékeléshez bekérik a projektmenedzserek értékelését is, ugyanakkor ennek a felelőssége és eszköze a funkcionális menedzserek kezében van.

Ezeket a szervezeteket integrál pszichológiai alapon Eredménycentrikus-Narancs paradigma szerint működőnek nevezhetjük (Laloux, 2016, p. 56). A szervezet ezen működése hasonlít a 13-19 évesek mentális struktúráira, amely a kognitív fejlődés piaget-i szakaszainál formális műveleti szakasz elnevezésű (Cole & Cole, 2006). Ezt a konkrétól való elfordulás az éppen jelen nem lévő felé, jövőorientáltság és előre gondolkodás, elvont gondolkodás, hipotézisek és minden kombináció módszeres kipróbálása jellemzi. Ezekkel a kognitív képességekkel az egyén megkérdőjelezheti a tekintélyt, a csoportnormákat, és a fennálló állapotot. (Laloux, 2016). Fontos, a dolgozói jólétre is közvetlenül ható jellemző, hogy míg az előző fejezetben elemzett Borostyán szervezet a büntetésre, addig a Narancs a jutalmazásra épít. Ezek a Narancs szervezetek három nagy áttörést érhetnek el, ezek az innováció, az elszámoltathatóság és a meritokrácia, azaz az egyén saját teljesítményétől függő helyzete.

Az ilyen szervezetekre leginkább úgy lehet tekinteni, mint egy gépezetre.

2.2.2 Agilis szervezet

Az agilis szervezet az előző fejezetek hadsereg és gépezet metaforáinak szintjén egy élő szervezet analógiájával közelíthető leginkább.



4. ábra

Hierarchikus és agilis szervezet összehasonlítása

Forrás: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations#>

Itt a fentről lefelé irányítottságot, a bürokráciát, a részletes utasításokat és a silószerű működést az iránymutató és cselekvést lehetővé tevő vezetés, a gyors erőforrás-elérés, a cselekvésfókusz és a felhatalmazott, elszámoltatható csapatok váltják.

Történetileg az informatikai világ egyre komplexebb kihívásaira válaszként született meg 2001-ben a már említett Kiáltvány az agilis szoftverfejlesztésért (Beck, et al., 2001). Érdemes itt elolvasni és értelmezni, hogy pontosan miről szól ez az ún. Agilis Kiáltvány:

A szoftverfejlesztés hatékonyabb módját tárjuk fel saját tevékenységünk és a másoknak nyújtott segítség útján. E munka eredményeképpen megtanultuk értékelni:

Az egyéneket és a személyes kommunikációt a módszertanokkal és eszközökkel szemben

A működő szoftvert az átfogó dokumentációval szemben

A megrendelővel történő együttműködést a szerződéses egyeztetéssel szemben

A változás iránti készséget a tervek szolgai követésével szemben

Azaz, annak ellenére, hogy a jobb oldalon szereplő tételek is értékkel bírnak, mi többre tartjuk a bal oldalon feltüntetetteket.

Az agilitás azóta elterjedt hívószóvá vált az egész világon, és, ahogyan már a bevezetőben is jeleztem, nem korlátozódik szigorúan a szoftverfejlesztési szakmára. Mivel „divatos” kifejezésről van szó, nehéz a hangzatos lózungokról lehántani a mázat, és megragadni a mögöttes lényegét. Talán két dolog a leghangsúlyosabb: a változásra való készség és képesség, illetve a működőképes megoldás használata. Mindez azt jelenti, hogy „*ha van működőképes megoldás az asztalon (a „működőképes” olyan megoldást jelent, amelyről senki sem gondolja, hogy rontana a helyzeten), azt fogják alkalmazni. A döntéseket nem halogatják, csak mert valaki úgy gondolja, több adat vagy több elemzés jobb döntést eredményezne. A döntés bármikor felülvizsgálható, ha új adat kerül elő, vagy valakinek jobb ötlete támad.*” (Laloux, 2016, p. 279)

Fontosabb itt most nekünk, hogy kiemeljük ezen szervezetek egyik speciális aspektusát, amely egyszerre van hatással az agilis megközelítés működőképességére és a dolgozói jóllétre.

2.2.2.1 Pszichológiai biztonság

Ez a faktor az ún. pszichológiai biztonság, amit Amy Edmondson (idézi (Somogyi, 2019)) a következőképpen fogalmazta meg: „*a csapat tagjainak közös meggyőződése, hogy a csapat biztonságos az interperszonális kockázatvállaláshoz*”, azaz nyugodtan lehetnek önazonosak, önmagunk. Ez elengedhetetlen ahhoz, hogy az egyes csapattagok el tudják viselni a folyamatos változást, és rendszeresen olyan érdemi visszajelzéseket adjanak a csapatműködésre vonatkozólag, amellyel javítani lehet az eredményességet és az eredmények minőségét.

Ezen visszajelzések fóruma a Scrum-módszertanban például az ún. sprint visszatekintés⁷, ahol a csapattagok megvitatják, mi ment jól az adott fejlesztési ciklusban, mit lehetne javítani, és mit vállalnak közösen a következő sprintre (Schwaber & Sutherland, 2020). A folyamatos javításhoz szükséges ezen visszacsatolási elem nem működik akkor, ha a csapattagok nincsenek pszichológiai biztonságban, és nem merik elmondani az igazi véleményüket.

2.2.3 A vállalati struktúra és a dolgozói jóllét várható kölcsönhatása

A fentiek alapján arra számíthatunk, hogy a hagyományos hierarchikus szervezetek erősek a stabilitás, biztonság, a valahová tartozás hiányszükségleteinek feltöltésében (vö. 1. ábra), és szerencsés esetben akár a kognitív növekedési szükségleten alapuló motivációra is jó válasszal rendelkezhetnek. Ezeket a manapság elérhető legnagyobb valószínűséggel teljesítik, ami jelentős pozitív faktor a dolgozói jóllét szempontjából.

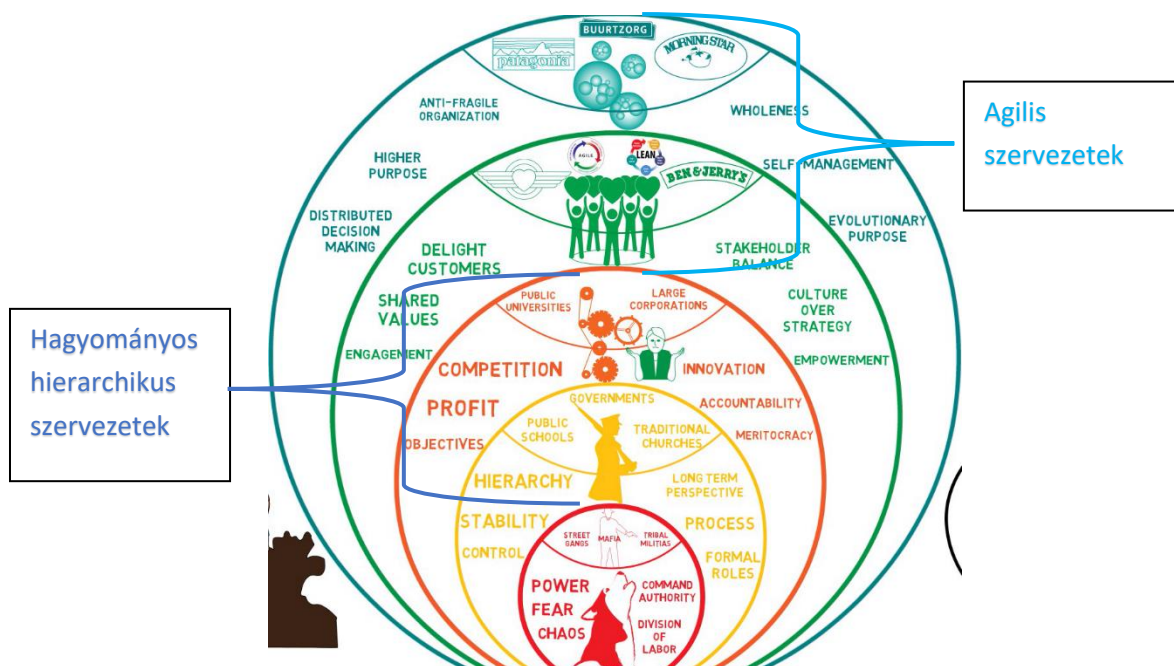
Az agilis működésű szervezeteket esetén ennél jóval összetettebb szükséglet- és motivációs körülmények állnak fenn. Ezek a szervezetek a stabilitást a változásra való készséggel érik el. Itt valóban komolyan veszik Hérakleitosznak ókori görög bölcs⁸ mintegy 2500 éves mondását: „*Az egyetlen állandó a változás maga.*” Emiatt a hiány alapú szükségleteket jellemzően másodlagos, származtatott módon töltik be, és várhatóan inkább a kevésbé megfogható, növekedés alapú (kognitív és önmegvalósítási) motivációkhoz kapcsolódó jóllét dimenziókban teljesítenek erősen.

Mindezt együtt szemlélteti az 5. ábra, ahol az egyes szinteken az alábbi főbb fogalmak szerepelnek:

- hagyományos: hierarchia, stabilitás és kontroll, ill. verseny, profit és célok;
- agilis szervezetek: öröm az ügyfeleknek, közös értékek és elkötelezettség ill. antitörékeny szervezet (lásd alább), magasabb célok és elosztott döntéshozatal.

⁷ Angolul „sprint retrospective”, ahol a sprint egy 1-4 hetes fix időintervallumot jelöl, amelyre a megvalósítási tevékenységek fel vannak bontva.

⁸ Epheszoszi Hérakleitosz (kb. Kr. e. 535 – Kr. e. 475) egyike az ókor meghatározó gondolkodóinak, aki az emberi tudattól független anyagi valóság hangsúlyozásával a felvilágosodás egyik előfutárának tekinthető.



5. ábra: Laloux kulturális modellje az egyes szervezeti formákról
 Forrás: <https://www.humanizingwork.com/laloux-cultural-model-and-agile-adoption/>

Az antitörékeny kifejezés Nassim Nicholas Talebtől származik (Taleb, 2012), és az olyan szervezetek és egyének attitűdjét jelöli, amelyek a stressztől erősödnek, és ennek érdekében tudatosan vállalnak apró kockázatokat. Az antitörékenység meghaladja a rezilienciát és a robusztusságot. Míg a reziliens ellenáll a megrázkódtatásnak, és ugyanaz marad, addig az antitörékeny jobbá válik tőle (Taleb, 2012, p. 13). Ez az ellentéte annak a kényelemre való törekvésnek, ami a modern felfogásában a személyes jóllét egyik fontos eleme, és amit a jóllétet fenntartó szociális rendszerek is elősegítenek (Görög, 2016). Ugyanakkor Taleb rámutat, hogy ha egy szervezet vagy egyén nem vállal tudatosan apróbb kockázatokat, akkor idővel egyre inkább ki van szolgáltatva a környezet hatásainak.

A továbbiakban vizsgáljuk meg, hogy ennek a hierarchikustól az antitörékenyig terjedő szervezeti spektrumnak, illetve a formális szerepektől kezdve a meritokrácián és a felhatalmazáson át az evolúciós célíg terjedő személyesvetületnek mely elemei jelennek meg a kutatási kérdésekre adott válaszokban.

3 Kutatás

3.1 A kutatási módszer: kérdőíves interjúk

A vizsgált téma kapcsán kifejezetten a személyes megélésekre, gondolatokra és érzelmi-hangulati (affektív) viszonyulásra voltam kíváncsi, ezért úgy döntöttem, hogy a járványhelyzet ellenére beszélgetéseket fogok lefolytatni, és nem on-line kérdőívet küldök körbe.

Az előző fejezetben említett járványhelyzet miatt – két kivétellel – on-line platformon megvalósított interjúkat tartottam a Microsoft Teams, a Facebook Messenger és a Skype alkalmazások használatával. Minden esetben bekapcsoltuk a kamerával, mert ez segítette a bizalmi tér kialakulását, és az interjúalanyok válaszainak pontos értelmezését. A kérdéseket nem küldtem el előre, és nem is vetítettem ki vagy osztottam meg írásos formában az interjú alatt, hanem ezeket felolvastam az alanyoknak. A beszélgetéseket szándékosan nem rögzítettem, hanem menet közben jegyzeteltem. A rögzítés hiánya tovább növelte a bizalmi teret, és azt tapasztaltam, hogy az alanyok bátran válaszoltak olyan kényesebb kérdésekre is, mint pl. a munkahelyi elköteleződésre vonatkozó.

Az éles interjúk megtartása előtt két próbainterjút tartottam. Ezek során egyértelműsítettem a kérdéseket kutatási cél alapján, és mértem a válaszadáshoz szükséges időkeretet. A kérdésekre történő célzott válaszadás 15-20 percet vett igénybe, így az interjúkhoz 30 perces időkeretet céloztam be és egyeztettem az alanyokkal. Az interjúk ennél jellemzően hosszabb ideig tartottak egyébként, ennek mértékét, okait és hatásait következő fejezetekben elemzem.

3.1.1 A pandémia hatása

Fontos körülmény, hogy a kutatás 2021 áprilisában történt végrehajtásakor már több mint egy éve hivatalosan koronavírus járvány van a világon. Ez jelen kutatás szempontjából egyrészt azt jelenti, hogy folyamatos a külső fenyegetettség érzése, másrészt a megkérdezett munkavállalók mindegyike több-kevesebb időt otthonról dolgozott. Ezen tényezők nyilvánvalóan hatottak a jelen kutatásban részt vevők általános és dolgozói jóllétére, a munkájukkal és munkahelyükkel kapcsolatos személyes megélésekre. A koronavírus helyzetet kifejezetten nem szerepeltettem sem a kérdéssorban, sem az egyes interjúkban nem hoztam fel. Ugyanakkor az eredmények értékelésénél külön jeleztem, ahol ez az interjúalany részéről felmerült, illetve ahol a válaszokat ez érdeemben befolyásolhatta.

3.1.2 Az interjúalanyok

Az interjúalanyokat a személyes ismeretségi körömből válogattam. Összesen 12 fővel folytattam le anonim interjút, 5 nőt és 7 férfit kérdezve. Az alanyokat úgy válogattam össze,

hogy különböző életkorúak legyenek, és eltérő munkatapasztalattal bírjanak (vö. 1. táblázat). Agilis tapasztalattal a megkérdezettek fele, összesen 6 fő rendelkezett.

Alany száma	Nem	Életkor	Munka-év	Agilis tapasztalat	Szervezet mérete(fő)	Szervezet típusa
1	nő	46	15	van	50	Alapítványi oktatási és szociális intézmény
2	férfi	41	21	van	175	Informatikai vállalat
3	férfi	27	7	nincs	100	Informatikai vállalat
4	nő	44	21	van	700	Államigazgatási intézmény
5	nő	29	5	van	100	Informatikai vállalat
6	férfi	44	20	nincs	700	Államigazgatási intézmény
7	nő	30	10	van	100	Informatikai vállalat
8	nő	32	8	van	125	Informatikai vállalat
9	férfi	40	16	nincs	20	Informatikai vállalat
10	férfi	42	21	nincs	200	Ipari és kereskedelmi szolgáltató vállalat
11	férfi	40	16	nincs	20	Informatikai vállalat
12	nő	30	4	nincs	1700	Multinacionális gyártócég

1. táblázat
Az interjúalanyok alapadatainak összefoglalása

A legfiatalabb interjúalanyom 27 éves 7 munkában töltött évvel, míg a legtapasztaltabbak a negyvenes éveik elején és közepén járnak 20-21 munkaévvel. Egy olyan interjúalanyom volt, aki több évet töltött szervezeti munkavégzésen kívül eső gyermekgondozással, és már ő is több, mint 10 éve újra munkába állt. A többi alanyom a munkában töltött évek alatt – a rendes szabadságoktól eltekintve – folyamatosan dolgozott.

A kutatásban résztvevők körét úgy határoztam meg, hogy különböző tevékenységeket és ágazatokat képviseljenek. Én az informatikai iparágban dolgozom, ezt a szektort ismerem a legjobban, így 7 főt innen választottam, akik 4 különböző informatikai cégnél dolgoznak. Ezen kívül az állami szektor egy központi költségvetési intézményének, illetve egy multinacionális nagyvállalat fiatal alkalmazottját is megszólaltattam. A szervezetek méretét 25 főre kerekítve adtam meg, ezzel biztosítva az azonosíthatatlanságot.

3.1.3 A keretek meghatározása

A kérdések felvezetéseként elmondtam, hogy a Budapesti Gazdasági Egyetemen munkahelyi mentálhigiénés felsőfokú szakirányú továbbképzésen veszek részt, és a szakdolgozatom elkészítéséhez végzek kutatást a vállalati struktúra és a dolgozói jóllét kapcsolatáról. Biztosítottam az alanyt felmérés névtelenségéről, és jeleztem, hogy nem készítek felvételt, hanem jegyzetelni fogom a válaszokat. Kiemeltem, hogy elsősorban a személyes megélésre vagyok kíváncsi, így jelezve azt, hogy maga a munkáltató és a szervezeti formája másodlagos a kutatás szempontjából. Ezzel elősegítettem azt, hogy az interjúalanyokban ne legyen félelem azzal kapcsolatban, hogy mit mondanak a munkahelyükről, mert a vizsgálat

célja az egyéni megélés. Elmondtam továbbá, hogy összesen 8 kifejtendő, és 8 skálázandó kérdés lesz, és ahol szükséges, segíték a kérdés értelmezésében. Előre jeleztem, hogy a kérdőív kitöltése kb. 30 percet vesz igénybe, és ettől dinamikusan eltérhetünk, ha maga a beszélgetés úgy alakul. Megkérdeztem, hogy ez így érthető-e, rendben van-e, van-e egyéb kérdés. Általában ez így rendben volt, és indulhatott az interjú.

Az interjúk fenti keretezéshez és alább vázolt optimális lefolytatáshoz használtam a szintén ezen munkahelyi mentálhigiénés szakember képzés részét képező A tanácsadás pszichológiája kurzus keretében megismert verbális és egyéb eszközkészletet. A figyelő magatartás és a konkretizálás olyan elemi képességek (ún. mikroskillek, (Ivey & Downing, 1990)), amelyeknek lehetővé tették az interjúalanyokban megjelenő belső tartalmak hatékonyabb feltárását. Az interjúk közben folytatott jegyzetelés pedig lehetőséget biztosított számomra, hogy a „*jól értem-e, hogy azt mondta*” kezdetű visszakérdezés használatával pontosan visszatükrözsem és megértsem az interjúalanyok válaszait.

3.1.4 A kérdéssor

Alább ismertetem a feltett kérdéseket. Bizonyos kérdések értelmezéséhez, kontextusba helyezéséhez és megválaszolásához segítséget készítettem elő, amelyeket pontosan idéztem abban az esetben, ha erre az alanyak szüksége volt.

3.1.4.1 *A szervezeti formára vonatkozó kérdések, személyes tapasztalatok a hierarchikus és az agilis vállalati struktúrával*

1. Ön hagyományos hierarchikus vagy agilis szervezetben dolgozik jelenleg?
Segítségként a következő rövid definíciókat adtam:
 - Hagományos/hierarchikus szervezet: piramis formájú hierarchia, amelyekben silószerűen különülnek el a különböző funkciók; a döntések a hierarchia magasabb szintjein születnek, és ezek terjednek a szervezetben lefelé.
 - Agilis szervezet: a piramis alakkal szemben ez inkább egy élő organizmus; dinamikus, motivált emberek által alkotott csapatok hálózatából áll; a döntések csapatszinten születnek.
2. És korábban volt-e tapasztalata a másik szervezeti formával?
3. Milyen kulcsszavak jutnak eszébe a hierarchikus és az agilis szervezetről?

3.1.4.2 *Előnyök és hátrányok az aktuális helyen*

4. Annak a szervezetnek, ahol dolgozik, mi az előnye az Ön számára?
5. És mi az esetleges hátránya?

3.1.4.3 *A dolgozói jólétre vonatkozó kérdések*

6. Mi járul hozzá az Ön jelenlegi munkahelyén a dolgozói jólétéhez?
7. Mi a személyes véleménye, hogyan hat a vállalati struktúra a dolgozói jólétre?
Segédkérdés: általánosságban, és az Ön konkrét esetében?

3.1.4.4 Skálán elhelyezendő kérdések

8. A következő kérdésekre adott válaszát helyezze el egy 1-10-ig terjedő skálán:
1. Mennyire fontos Önnek a stabilitás, biztonság?
 2. Mennyire fontos Önnek a kontroll a saját tevékenységei felett?
 3. Mennyire nyitott az újdonságok iránt?
 4. Mennyire fontos Önnek, hogy az Ön számára értelmes munkát végezzen?
 5. Mennyire látja értelmét a jelenlegi munkájának?
 6. Ön szerint mennyire fontos a szervezet számára az Ön munkája?
 7. Mennyire érzi magát elkötelezettnek a jelenlegi munkahelyi szervezete iránt?
1: egyáltalán nem, bármikor váltanék;
5: rendben van, ha maradok, de egy kecsegtető ajánlatra akár megfontolnám a továbblépést is;
10: ez a második családom
 8. Mennyire érzi magát stresszesnek, amikor munkahelyi környezetében a munkáját végzi?
Itt kiemeltem, hogy a járvány miatti otthoni munkavégzést ebből a szempontból munkahelyi környezetnek tekinthetjük.

3.1.4.5 Levezető kérdések

Az alábbi kérdések reflexiók lehetőségét biztosították az interjúalanyoknak:

9. Milyen érzést keltett Önben ez az interjú?
10. Gondolkodott-e már ezen a kérdéskörön korábban?

3.2 Eredmények

3.2.1 Személyes tapasztalatok a hierarchikus és agilis szervezeti formákkal

Az 1-3. kérdések az interjúalanyok kapcsolatát, tapasztalatát és asszociációit mérték fel a hagyományos hierarchikus és az agilis szervezetekkel.

A vizsgálatban szereplő alanyok közül 11 fő saját ítélete alapján inkább hierarchikus, mint agilis szervezetben dolgozik, és csak egyvalaki tevékenykedik jelenleg inkább agilisnak tekinthető keretek között. Ugyanakkor összes 6 főnek van tapasztalati agilis környezetben történő munkavégzéssel, így az ilyen szervezetek dolgozói jóllétre gyakorolt hatása is megjelent a válaszok közt.

3 fő IT-szektorbeli alany hasonló megjegyzést tett arra, hogy a szervezet próbál agilisan működni, agilis szervezetnek látszani, de ez néhány módszertani elem használatában, és a kifelé történő kommunikációban merül ki. *„Olyan hagyományos szervezetben dolgozom, ahol szeretnék agilisnak lenni, vannak is ilyen jegyei, de csak elvétve. Kifelé agilisnak próbálja mutatni magát. ... Az igazi döntéseket azonban a menedzsment két tagja hozza”*. Másnál ez így

jelent meg: „*Hierarchikusnak érzem: a legfelső vezető mond valamit, és az úgy kell legyen... Felülről jönnek az utasítások. Hiába próbálnak néhány projektet agilissá tenni, a középvezetők pl. már régóta a szervezetnél vannak, és hozzászórtak az utasításokhoz.*”

Ugyanakkor többen kiemelték azt is, hogy ez egy kontinuum, egy skála, melynek egyik végén a teljesen hierarchikus szervezet, míg a másik végén a teljesen agilis szervezet áll.

4 válaszadó esetében megjelent az, hogy, bár a „nagy” szervezet hierarchikus, a csapat, amelyben dolgoztak, agilis működésű volt. Ennek részben adottak voltak a feltételei, pl. a felhatalmazás és a cselekvésfókusz (vö. 2.2.2), ugyanakkor a célkitűzést és a döntések egy részét felülről kapták. Egyvalaki, aki a korábbi munkahelyén, egy nemzetközi szoftveróriás magyarországi leányvállalatánál ezt megélte, úgy emelték ki, hogy „*állam az államban működtek a csapatok, önálló jogkörrel, önálló büdzsével, szabadabbak voltak (mint a jelenlegi helyen), ott sokkal laposabb a szervezet, pedig többen vannak (mint a jelenlegi helyen). Pedig azt lehet gondolni, hogy annál könnyebb agilisan működni, minél kevesebben vagyunk*”.

3.2.1.1 Asszociált kulcsszavak

Az asszociált **kulcsszavak**⁹, fogalmak és kifejezések szerepel (mintegy 100 db) egy ábrán szerepelnek a 7 Mellékletek

A kulcsszavak térképe mellékletben. Itt található a pozitív, semleges, negatív jelentéstartalombéli felbontás is, mely darabszámba összesítve a 2. táblázatban található. Megjegyzem, hogy erről a felbontásról nem beszéltem az interjúalanyokkal, szabad értékítéletmentes asszociációkat kértem.

	Hierarchikus	Agilis
Pozitív	11	50
Semleges	14	3
Negatív	21	11

2. táblázat

Asszociációk jelentéstartalmi számosságának besorolása az egyes struktúrákra

A 2. táblázatban látható, hogy a megkérdezettek az agilis szervezetekhez inkább pozitív, a hierarchikus szervezetekhez inkább negatív kulcsszavakat és fogalmakat asszociáltak. Annak ellenére (vagy éppen azért?), hogy lényegesen kevesebb, vagy éppen semennyi tapasztaltuk nem volt az agilis működéssel. Itt emelem ki, hogy az agilis struktúra kacsán asszociált 11 negatív fogalomból 10 db 2 interjúalanytól származik.

⁹ A dolgozatban a „*Milyen kulcsszavak jutnak eszébe a hierarchikus és az agilis szervezetről?*” kérdésre adott válaszokat **ezzel a megjelenéssel** (kék keret és eltérő betűtípus) fogom kiemelni a dolgozat további részében.

	Hierarchikus	Agilis
Pozitív	Rend Rendszer Stabilitás Felelősség	Hatékonyság Csapatmunka Rugalmasság Nyílt kommunikáció Fejlődés
Semleges	Kontrol Ranglétra Főnök-beosztott	-
Negatív	Inkompetens vezető Függelmi viszonyok Kötöttség Rugalmatlanság	Nem zárt

3. táblázat
Ismétlődően asszociált fogalmak és kifejezések

Érdekes volt, hogy a hierarchikus forma kapcsán ketten a **csoporthat** szót használták a asszociált fogalmaknál, míg az agilis forma kapcsán a **csapat** minden egyes interjúalanyánál különböző összefüggésekben visszatérő fogalomként szerepelt. Utóbbiból az látszik, hogy az agilitásról minden megkérdezett a csoportmunkára is asszociált. Fontos ugyanakkor azt is tisztázni, a hogy egy csapat már a hétköznapi szóhasználatban is erősebb köteléket feltételez a tagok közt, mint egy csoport, így ez az eltérő szóhasználat adekvát a hierarchikus, ill. agilis működésű szervezetek esetén.

3.2.2 Megnevezett előnyök és hátrányok

3.2.2.1 Előnyök

Először is kiemelem, hogy három interjúalanyt kifejezetten bátorítani kellett, hogy megnevezzék előnyöket a munkahelyével kapcsolatban, közülük ketten tisztán hierarchikus szervezetben dolgoznak. Esetükben az elhangzó „bizonyára van oka annak, hogy x éve ott dolgozik” segítség elégséges volt a válasz megindításához.

A tisztán hierarchikus szervezet előnyeit remekül foglalta össze az egyik interjúalanyom: „A rendszeres túlórázás nem elvárt, pontosak a keretek, biztonságot ad, és korábban még a csapat is jó volt.” Fontos megjegyezni, hogy itt ő nem az agilis szervezeteknél alap működési egység csapatra gondolt, hanem azokra a kollégáira, akikkel egy szervezeti egységben és azonos fizikai helyen dolgoztak, jellemzően minimálisan kapcsolódó munkakörökben. Utóbbi – bár alapvetően eltér az agilis, együtt tevékenykedő csapat fogalmától – visszatérő motívum volt a hierarchikus szervezeteket értékelőknél: ha jó az együtt dolgozók

közi kapcsolata, azaz „jó a csapat”, az valóban növeli a dolgozói jóllétet. Mindez alátámasztja a 2.1.2 fejezetben érintett autentikus életöröm koncepció pozitív emberi kapcsolatok tényezőjének relevanciáját. Más ezt célként fogalmazta meg: „*Fontos, hogy olyan munkahelyet találjak, ahol a közvetlen kollégákkal jó és nyitott a kapcsolat*” – és ezt egy hierarchikus szervezetben is meg lehet találni. Illetve ugyanígy a szociális kapcsolatok fontosságára utal a „*családias hangulat/légkör*”, amit 4 interjúalany kiemelt az előnyök között.

A „*biztonság*”, mint hierarchikus szervezeti előny 5 interjúalanynál elhangzott, mint szervezeti előny. Az első skálázandó válaszü kérdés ennek fontosságára rá is kérdez, így ezt a szempontot a 3.2.4 fejezetben elemezzük külön.

Az egyetlen agilis környezetben dolgozó interjúalany a csapaton belüli autentikus, többnyire szerep- és játszma mentes interperszonális- és munkakapcsolatok meglétét emelte ki. Ráadásul a tiszta kommunikációs térnek köszönhetően sikerült a csapatvezetővel egy kezdeti konfliktus után rendezni a kapcsolatát, ami azóta is pozitív érzésekkel tölti el. Mindez valóban kellemes munkakörnyezetet teremt, azzal együtt, hogy nem mindenkivel azonosan bemélyült a kapcsolódás.

Struktúrától független	Hierarchikus jellegből adódó	Agilis jellegből adódó
Családias légkör	Biztonság (anyagi is), stabilitás	Barátságos munkahely
„Jó fej” és okos kollégák, munkatársi barátságok	Vezérigazgatói szerepvállalás: eredmények, tervek prezentálása	Nyílt kommunikáció
Megbízhatóság	Nem kell túlórázni	Rugalmasság
Home office munkavégzés	„ <i>A vezetőség bizalmát élvezem</i> ”	Szabadság a csapaton belül
Barátságos irodai tér	„ <i>Van szavam</i> ”, „ <i>Felelős pozícióban vagyok</i> ”	
Mindig időben kapom a fizetést	„ <i>Tudom, hol van a helyem</i> ”, tisztelet a vezetők felé	
A szakterület szeretete	Korlátozott előrelépési lehetőség	
	Gyors lefelé-felfelé kommunikáció	

4. táblázat: megnevezett előnyök

Az előnyre vonatkozó legérdekesebb választ az egyik fiatal munkavállalótól kaptam. Ő az alábbiakat emelte ki: „*Nulla tapasztalattal felvettek (é.: gyakornoknak), és adtak egy esélyt. Most meg mindenki engem akar (mert már van tapasztalatom)*”. Ez nyilvánvalóan nagyot emel a dolgozói elkötelezettséget. A 7. skálázandó kérdés az aktuális dolgozói elkötelezettségre kérdez rá, és onnan tudom, hogy ennek a munkahelynek egyébként nem sikerült ezt a dolgozót ezen a magas belépő elégedettségi szinten megtartani, és ez az interjúalany a megkérdezettek közül a legalacsonyabb 3-as pontszámot adta a vállalatnak – teljesen más, ehhez képest

jelentéktelen okokból. És azóta fel is mondott. Mondhatjuk, hogy a hála lecsengett, és inkább élt a „*mindenki engem akar*” lehetőségével. Ez nyilvánvalóan nagy dilemma egy ilyen cégnek: betanítja a juniort, aki aztán jelentősebb béremelést akar, és ha az adott helyen ezt nem kapja meg, akkor továbbáll. Máshol pedig örömmel várják, hiszen a betanítási költségeket nem nekik kellett állni, és egy azonnal bevethető szakembert kapnak. És itt lehet jelentősége a pozitív szociális kapcsolatoknak is.

3.2.2.2 Hátrányok

5 interjúalanyom panaszkodott a túlórázás szükségességéről. Ez megjelenik az agilis működési keretek közt is, ugyanakkor ott egyfajta belső indíttatásból, a feladat iránti elkötelezettségből adódóan, míg a tisztán hierarchikus szervezeteknél ez külső kényszer. Egyvalaki azt említette, hogy „*nem tudok szabadságra menni*”, más pedig a „*helyettesíthetőség hiányát*” emelte ki. Ezek nyilvánvalóan negatív irányba hatnak a dolgozó jóllétre.

A hierarchikus szervezetek hátrányaként megjelent a korlátozott előrelépési lehetőség, 5 esetben is. Ez is oka „*a fiatalok továbbállnak*” jelenségnek, amit hárman nevesítettek.

Konkrét kollégával fennálló konfliktusra hárman panaszkodtak. A közvetlen vezető felé történő „*kiszolgáltatottságot*” hátrányként szintén hárman említették. Ezt jobban kifejtve így fogalmazta meg az egyik interjúalany: „*ha valaki összeveszik a főnökével, akkor ellehetetlenül*”.

A „*mikromenedzsmentet*” hátrányként ketten említették, ami a hierarchikus szervezetek sajátja lehet, és ha felszámolják, markánsan növeli a dolgozói jóllétet (vö. 2.1.3.2 fejezet).

Egy interjúalanyánál megjelent, hogy „*nem alkalmas embereket kértek fel bizonyos pozíciókra*”, és „*nagy a kabát bizonyos emberekre*”. Ez lehet akár az eredetileg szatirikus köntösben testet öltött Péter-elv¹⁰ megnyilvánulása is, melynek lényege abban áll, hogy egy hierarchikus szervezetben kellően hosszú idő alatt minden munkatárs a saját inkompetenciaszintjéig emelkedik, olyan pozícióig, amelyben már nem tudja ellátni a rábízott feladatokat.

Az esetleges alacsony fizetést érdekes módon senki nem említette hátrányként, ugyanakkor a fizetés változtatásával kapcsolatban egy alany azt említette, hogy „*könyörögni kell a fizetésemelésért a vezérigazgatónál*”.

¹⁰ Laurence J. Peter kanadai oktató és "hierarchiológus" nevéhez fűződő megfogalmazás, melyet a *The Peter Principle (A Péter-elv – avagy miért fordulnak mindig rosszra a dolgok)* című, Raymond Hull televíziós forgatókönyvíróval közösen írt szatirikus humorú könyvében jelentetett meg 1969-ben.

Struktúrától független	Hierarchikus jellegből adódó	Agilis jellegből adódó
Túlórázás szükségessége	Zárttság, rugalmatlanság, nehézkes változás	Ha csak mondja, hogy agilis, de nem az
Ki nem fizetett túlmunka	Előrelépési lehetőség hiánya	
Kettős mérce	Nyílt kommunikáció nem megengedett	
Hiányos kommunikációs képességek	Kiégés, belefásulás veszélye	
Magas fluktuáció, a jó kollégák megtartásának képessége hiányzik	Nincsen tere a kreatitásnak	
	Közvetlen vezető személye	
	Centralizált döntéshozatal	
	Bizonyos pozíciókban alkalmatlan emberek	

5. táblázat: megnevezett hátrányok

Az egyik fiatal, ambiciózus interjúalanyom az válaszolta az aktuális munkahelyének esetleges hátrányait firtató kérdésre, hogy *„én nem tudok ilyet mondani, mert a gondolataimban a negatívumokat megoldandó feladattá transzformálok.”* Ez az attitűd az agilis megközelítésre jellemző, és ha ezt valaki valóban éli, akkor az remek lehetőség a folyamatos tanulásra, és eszköz a személyes fejlődésre.

3.2.3 A dolgozói jóllétre vonatkozó kérdések, és a vállalati struktúrával összefüggő jólléti tényezők

Ezek azok a kérdések, amelyek közvetlen összefüggésben vannak jelen dolgozat tárgyával, azaz a vállalati struktúra és a dolgozói jóllét kapcsolatával. Nagyon fontos kiemelni, hogy semmilyen ötletet, gondolatot, tájolást nem adtam a megkérdezetteknek, kifejezetten arra voltam kíváncsi, hogy mi jut eszükbe maguktól. Ezért értékes eredmény, ha ebben a szabad asszociációs térben ugyanazokat a intézkedéseket és a működési elemeket emelik ki.

Az eredmények ismertetése az ezt az összefüggést szemléltető felépítést követi.

3.2.3.1 Hierarchikus dolgozói jólléti jellemzők

Egyik interjúalanyom arról számolt be, hogy rendszeresen szólni szokott, ha kifogy a munkából, és számára növeli a jóllétét, ha megfelelő mennyiségű munkát kap. *„Ha ellátnak munkával, akkor biztonság is van, holnap is szükség lesz a rám.”* Ez a hierarchikus szervezetre jellemző megfogalmazás egyértelműen a biztonság igényére utal, ami elsődleges dolgozói jóllétet meghatározó szempont.

Egy nagy hierarchikus szervezet dolgozója beszámolt arról, hogy ők a vállalattól sok pozitív dolgot kapnak: *„életbiztosítást kötöttek minden egyes munkavállalóra, és egyszer csak*

szóltak erről; hozzátartozó haláleset esete esetén a temetés felét állja a cég; Széchenyi-kártya is adott; dolgozói keret van a céges termékek vásárlására; van szakszervezeti segély, ha valaki megszorul, és kamatmentes lakásvásárlási támogatás". Ennek tudatában van minden dolgozó, az megkérdezett alanyom ezeket prompt, szinte gondolkodás nélkül sorolta fel.

Ugyanez az interjúalany ennél a kérdésnél kiemelete, hogy a HR-vezetőjük a következőt szokta mondani: *"ha segíteni akarunk másoknak, akkor nézzük meg először cégen belül, hogy kiknek tudunk segíteni"*. Mivel a HR vezető az egyik tulajdonos is, és egy hierarchikus szervezetről van szó, ezen törekvése markánsan megjelenik tetteiben is. Példaként a vállalati szociális segély, a lakásvásárlási támogatást és kamatmentes kölcsön, illetve hozzátartozó halála esetén a temetési költségek felének kifizetése került említésre. Ez tökéletes példa arra, amit a 2.1.3.2 fejezetben a dolgozói jóllétet növelő erős szociális támaszként nevez meg az ott idézett tanulmány (Pfeffer, 2018).

3.2.3.2 *Agilis dolgozói jólléti jellemzők*

A leginkább agilis megközelítésű munkahelyen dolgozó interjúalanyom arról számolt be, hogy náluk az alap munkakör mellett személyes érdeklődés és affinitás szerint lehet kiválasztani egyes opcionális munkákat. Ez a mozgástér azt jelenti, hogy a dolgozó a munkájának meghatározott idejét (a konkrét példában 5-10%) a munkakörhöz lazábban kapcsolódó választható feladatok közül azzal tölti, amihez inkább érez kedvet és indítást. És a csapat megbeszélés alapján mindig el tudja osztani ezeket a feladatokat úgy, hogy mindegyiket elvégezzék, és mindenki komfortosan érezze magát az elvállalt feladattal. Ez megközelítésében némileg hasonlít a Google-nél alkalmazott saját projekt munkaidőre. Ott a dolgozók a rendes munkaidejük 20%-át a olyan projektekkal töltik, amivel akarják (Bock, 2015). Egyedüli megkötés, hogy a Google egyébként igen tág tevékenységi körén belüli legyen a téma. Ilyen „privát” projektként kezdődött 2004-ben a Gmail története, amely azóta a legsikeresebb webes levelezőrendszer, 2019 októberében 1,5 milliárd felhasználóval. Ezt nézve nem szorul különösebb magyarázatra, miért érdemes a dolgozók személyes érdeklődésének is mozgásteret hagyni a munkavégzésben.

A tudatos, nyílt, őszinte (lényegében asszertív) kommunikáció szintén az agilis csapatmunka elválaszthatatlan része, amely jelentősen befolyásolja a dolgozói jóllétet is. A *„nem beszélnek ki a hátam mögött”* és *„nem áskálódnak”* feltételek a hierarchikus szervezetek esetén is megjelentek. Ez egy jól lehatárolt, felhatalmazott csapat esetében egészen a rendszeres és nyílt visszajelzés kultúrájáig terjed. A munkavállalói elbeszélésben ez így jelenik meg: *„Vannak visszajelzések, amelyek a szakmai fejlődést szolgálják. ... Észreveszem a problémát, van fórum, ahol ezt megoszthatom, és van kihez irányítanom az érintetteket.”*

3.2.3.3 *Struktúrától független dolgozói jólléti jellemzők*

Az alábbiakban tételesen felsorolom és kifejtem azokat a dolgozói jóllétre pozitívan ható vállalati működési módokat és intézkedéseket, amelyek mind a hierarchikus, mind az agilis esetben meg tudnak jelenni.

3.2.3.3.1 *Csapat, közeg, légkör*

Mindenki szeret szakmailag kompetens és emberileg kellemes munkatársakkal együttműködni: „*fantasztikusak a kollégák – emberileg és tudásilag is*”, „*értenek ahhoz, amit csinálnak*”, „*jó fej kollégák vannak, akikkel munkaidőn kívül is lehet beszélgetni*”. A hozzáértő és személyükben is hozzáférhető munkatársak pedig elősegítik azt, hogy az egyén fejlődjön, és egyre magasabb szinten tudja ellátni a munkáját. A szakmai fejlődés lehetősége pedig növeli a dolgozói jóllétet, ahogyan ez a megkérdezettek 50%-ánál meg is jelent. A kihívások, a közös problémamegoldás és ezek végén a sikerélmények a 12-ből 11 interjúalanynál megjelentek legalább egy részben. Ez egyértelműen azt mutatja, hogy a nehézségeken való közös felülkerekedés alapvetően boldogsággal tölti el a résztvevőket. Ide kapcsolható egyébként a bizalom is: „*Bízna bennem és a munkámban, és én ebben tudok jól működni.*”

A szakmai fejlődést egy jól működő csapat elősegíti: „*Ha van új ötletem, akkor arra kíváncsiak és vevők. Régen magányosan végeztük a munkánkat, és alacsonyabb színvonalon. Hála az új vezetőnek, most valódi csapatként dolgozunk, magasabb szakmai színvonalon tudom végezni a munkámat, és ez jó érzéssel tölt el.*” És ebben a csapatban a közös gondolkodás és a visszajelzések mellett van „*kérem és köszönöm*” is, ami általánosan emberi és kulturális igény, és az egyéntől függ, nem pedig a vállalati struktúrától. A szakmai fejlődést szolgálja továbbá a vezető szakmai példamutatása, amiről 3 alany is beszámolt.

A mentorálás fontossága, és a dolgozói jóllétre gyakorolt pozitív hatása szintén megjelent: „*Engem is mentoráltak a tapasztaltabb kollégák. És amikor én kerültem mentori helyzetbe, igyekeztem visszaadni mindazt a jót, amit én annak idején kaptam.*”. Még egy tisztán hierarchikus szervezetben tevékenykedő munkavállaló is tudja jól érezni magát attól, hogy a közvetlen munkatársakkal jó a kapcsolata: „*a mikrokörnyezetem támogató, a közvetlen vezetővel nagyon jó a kapcsolatom.*”. Egy másik megkérdezett ezt így mondta: „*Ha fentről rossz is légkör, de lent a mikrokörnyezet azért jó.*”

A családi légkör, mint fontos, dolgozói jóllétet növelő tényező 9 esetben, tehát a megkérdezettek 75%-ánál explicit megjelent. Ezt az agilis közegben dolgozó csapattársak teljes természetességgel élik meg, ugyanakkor a vezető megfelelő személye esetén a hierarchikus szervezetben is megvalósul. Két nagyobb szervezetnél dolgozó interjúalanyom is beszámolt arról, hogy van ereje annak, hogy valaki az adott cégnél dolgozik, és elmondhatja magáról,

hogy „*x-es vagyok*” (ahol a x a cég neve). És ez nem a 2.2.1.1 fejezetben említett csoporton belüli – csoporton kívüli torzítás, hanem a csoport összetartozását kifejező pozitív megnyilvánulás.

3 esetben megjelent a munka-magánélet egyensúlya, mint a dolgozói jóllét alapkövetelménye. Emellé csatlakozik a csapatmunka utáni közös lazítás, csapatépítés igénye, amely 4 esetben jelent meg.

3.2.3.3.2 Anyagi juttatások

Az interjúalanyok 50%-nál, tehát 6 főnél jelent meg az anyagi stabilitás, biztonság, mint elsődleges, dolgozói jóllétet befolyásoló tényező. Közülük 5 férfi, tehát a férfiak többségének ez fontos, és nagyobb prioritású szempont nekik, mint a nőknek.

Alapvető tényező a fizetés összege, amelyről így beszélt az egyik interjúalany: „*a piacképes fizetési sávot jól eltalálják: a gyengéket és a bizonytalanokat magukhoz láncolják.*”. 3 helyen megjelent az „*időben kapott fizetés*” is, mint pozitívum.

Volt, aki kiemelte, hogy közösen tervezi a fizetését a vezetőjével, aki tisztában van a hosszútávú személyes céljaival is. Így tudnak közösen kölcsönösen előnyös fizetési konstrukciót kialakítani. Itt fontos megjegyezni, hogy ebben az esetben eggyel közelebb kell lépni az egyéneknek egymáshoz, és a munkahelyi szerepek mellé be kell hozni a magánélet bizonyos vetületeit is. Ez az agilis működésben természetes, ugyanakkor a hierarchikus szervezetekben is megvalósítható megfelelő vezetők esetén.

A dolgozói jóllétet pozitívan befolyásoló egyéb juttatások a céges autó, a megfelelő laptop, a mobiltelefon és a mobilinternet, illetve a céges ásványvíz és üdítőital az irodában. Utóbbiak apróságok, mégis meglepő módon 3 megkérdezettél is megjelentek. Ebből látszik, hogy a személyes jóllét megélését milyen apró tényezők tudják pozitív irányba mozdítani.

3.2.3.3.3 Egyéb támogatások

4 munkavállaló számolt be arról, hogy a cége támogatja a munkavállalók sportolását, például céges sportkártyával, sportolási lehetőséget biztosító bérlettel. Van, ahol ez közös sportkihívásban ölt testet, és akár on-line követett formában is megvalósítható. A fiatal kollégák az életkorukból adódóan örülnek egy-egy lehetőségnek, ahol bizonyíthatják jó fizikai állapotuk, az idősebbek közül pedig azok vesznek részt lelkesen egy ilyen kihívásban, akik egyébként is rendszeresen edznek.

Emellett ide sorolhatók a rendszeres projektvacsorák, amely munkahelyi gyakorlatról 4 megkérdezett is beszámolt. Mindezek a közösségi csapatépítés remek eszközei.

3.2.3.4 *Hogyan hat a vállalati struktúra a dolgozói jóllétre?*

Ezzel a kérdéssel az interjúalanyok személyes véleményét kérdeztem arról, hogy szerintük hat-e, és ha igen, hogyan a vállalati struktúra a dolgozói jóllétre. Az előző kérdésekre adott válaszokból előzetesen látszik, hogy a vállalati struktúra több eleme is hat a dolgozói jóllétre, itt azonban arra voltam kíváncsi, ezzel kapcsolatban mi a személyes véleményük.

A „*hat-e a vállalati struktúra a dolgozói jóllétre*” az első válasz 10 esetben egységes volt: „*persze, hogy hat*” vagy „*biztosan hat*” vagy „*nagyon hat*”. Az egyik árnyaltabb vélemény szerint bizonyos beosztás és kognitív szint alatt nem hat. A másik, részben eltérő vélemény szerint, amit egy beosztottként dolgozó, az agilitást kereső és kedvelő alany fogalmazott meg: „*Ideális esetben nem hat, vagy nagyon enyhe pozitívumot jelent, és nem kéne, hogy érezzem. Nekem akkor van a gondom, ha elkezdem érezni a struktúrát*”.

A „*hogyan hat a vállalati struktúra a dolgozói jóllétre*” kérdésre a hierarchikus szervezeti formával kapcsolatban az egyik megkérdezett így fogalmazott: „*Kiszámítható, könnyem megismerhető: aki ebbe képes belesimulni, az megtalálja a nyugalmat*”.

Többeknél megjelent, hogy ez a hatás nagymértékben függ a szubjektív tényezőktől is. Négyen úgy vélték, hogy a közvetlen vezető szerepe sokkal fontosabb, mint a vállalati struktúra. Tovább bontva ezt fontos, hogy „*ki mennyi ideig és milyen típusú emberekkel van körülvéve*”.

Egy hierarchikus szervezet dolgozói jóllétre gyakorolt pozitív hatását így fogalmazta meg az egyik interjúalanyom:

„*Úgy hatott jól (é.: a vállalati struktúra a dolgozói jóllétre), hogy az elnök-vezérigazgató (az „Öreg”) kisugárzása olyan, hogy tudod, hogy minden rendben van. Volt egy olyan félév, hogy nem beszélt az emberekkel, és többen felmondtak, mert azt hitték el akarja adni a céget. Később kiderült, hogy valóban ezt akarta, de nem jött össze. Az ő személye és szerepe így persze hozzájárul a dolgozói jólléthez.*”

Aki jelenleg hierarchikus szervezetben dolgozik, így nyilatkozott: „*úgy emlékszem, hogy az agilis szervezetben a dolgozói jóllét magasabban volt*”. Ez egy szubjektív megélésnek tűnik, és általánosságban nem támasztja egyértelműen alá a többiek válasza.

3.2.4 A skálán elhelyezendő kérdések

Interjúalany sorszáma:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Átl.
1. Mennyire fontos Önnek a stabilitás, biztonság?	10	7	7,5	10	9	8	10	7,5	10	10	9	9	8,9
2. Mennyire fontos Önnek a kontroll a saját tevékenységei felett?	8	9	6	8	8,5	9	10	5	10	9	9	8	8,3
3. Mennyire nyitott az újdonságok iránt?	6,5	10	10	6	5	5	10	6,5	5	6,5	7	7	7,0
4. Mennyire fontos Önnek, hogy az Ön számára értelmes munkát végezzen?	9	7	10	8	9	7	10	10	8	5	9	10	8,5
5. Mennyire látja értelmét a jelenlegi munkájának?	10	9	10	6	10	9	6	5	7	8	9	8	8,1
6. Ön szerint mennyire fontos a szervezet számára az Ön munkája?	8	9	10	5	10	8	8	5	8	7	10	7	7,9
7. Mennyire érzi magát elkötelezettnek a jelenlegi munkahelyi szervezete iránt?	9	5	10	6	3	6	6	5	6	5	8	7	6,3
8. Mennyire érzi magát stresszesnek, amikor munkahelyi környezetében a munkáját végzi?	1,5	4	3,5	3	5	7	7	5	8	3	3,5	4	4,5

6. táblázat: A skálán elhelyezendő kérdésekre adott válaszok pontszámai

Az 1. kérdés, mely a biztonságra és a stabilitásra vonatkozott, kapta a legmagasabb átlagpontszámot. 5 válaszadó a maximális 10 pontot adta erre a kérdésre, és a legrosszabb is egy 7-es szám volt, egyébként a legfiatalabb interjúalanytól. Ezeket a magas pontokat nyilvánvalóan befolyásolja az aktuális világszintű bizonytalanság (lásd koronavírus járvány), valamint a válaszadók személyes körülményei és prioritásai. A gyermekkel is rendelkező válaszolók egyike sem adott 9-esnél rosszabb osztályzatot erre.

A 2. kérdés kifejezetten az alanyoknak a mikromenedzsment káros hatásaira való érzékenységét mérte. A mikromenedzsmentről és ennek a dolgozói jóllétre gyakorolt hatásáról a 2.1.3.2 fejezetben írtam.

A 3. kérdés az újdonságokra való nyitottságot mérte, és itt – az előzetes várakozásaimmal ellentétben – nem találtam összefüggést az agilis megközelítést sajátélményből ismerők, illetve az ezen a téren tapasztalattal nem rendelkezők között. Itt egyébként 7 pontos átlagot mértem, és a legalacsonyabb saját értékelés 5 pont volt. A maguknak alacsonyabb pontszámot adó interjúalanyok ugyanakkor mindig jeleztek valamilyen okot, magyarázatot, pl. „nyitottabb lennék, ha több időm lenne”, vagy „régén 1-2 volt, de már 5, és még fejlődöm”. Ebből úgy tűnik, a többség vágyik arra, hogy nyitott legyen az újdonságokra, és itt a magasabb pontszámokat tekinti elvárásnak.

A 4. kérdés 8,5 pontos második legmagasabb átlaga azt mutatja, mindenkinek fontos, hogy értelmes munkát végezzen. A legalacsonyabb 5-ös pontszámot az az interjúalany adta, aki

tudatosan lejjebb lépett a ranglétrán, és jelezte: „*inkább csinállok kevésbé értelmes munkát, hogy hazaérjek előbb*”. A négy legfiatalabb interjúalany pedig 3 db 10 pontot, és 1 db 9 pontot osztott ki erre a kérdésre, azaz megfigyelhető, hogy a fiatalabb korosztály számára fontosabb lehet az értelmesnek nevezhető munka, mint az idősebbeknek.

A 8,1 pontos átlag az 5. kérdésre szintén magasnak számít. Ha megnézzük a legalacsonyabb 3 pontszámot (5, 6, 6), akkor ezeket olyan női válaszadóktól származnak, akik jelenleg hierarchikus szervezetben dolgoznak, és korábban volt agilis tapasztalatuk is. 10 pontot pedig ketten adtak: a leginkább agilis környezetben dolgozó interjúalany, illetve az a fiatal, agilisnak mondható tapasztalattal nem rendelkező munkavállaló, aki a többi kérdésnél is csillogó szemmel, lelkesen áradozott az egyébként inkább hierarchikus munkahelyéről, ahol kevesebb, mint egy éve dolgozik.

6. kérdés 7,9 pontos átlagát szintén inkább a fiatalabbak 9-10 pontjaik húzták fel. Ugyanakkor az alacsonyabb pontok az olyan munkahelyen dolgozó egyénektől érkeztek, amely inkább a tisztán hierarchikus működéshez volt közel.

7. kérdés a dolgozói elkötelezettséget mérte, és mint ilyen, talán a kérdőív legérzékenyebb kérdése volt. A 6,3-es átlag nem számít alacsonynak, azt mutatja, hogy a megkérdezettek inkább maradnának a jelenlegi munkahelyükön, mit nem. A legrosszabb 3-as pontszámból az interjú óta egyébként felmondás lett.

A 8. kérdés a munkahelyi stressz szintjét mérte, mint a dolgozói jóllét ellen ható egyik legerősebb tényező. Az alacsony, 4,5 pontos átlag mellett csak 2 fő jelzett 7 pontot, egy pedig 8-at. Mindhárman hierarchikus szervezetben dolgoznak jelenleg, és közülük kettőnek nincs is agilis tapasztalata. Többen is jelezték, hogy a legnagyobb stresszforrást egy hierarchikus szervezetben a vezetők jelentik. Három interjúalany ezt úgy fogalmazta meg, hogy alapvetően alacsony (1-3) szinten érzi magát stresszesnek a munkahelyén, és ezt az értéket egy-egy rosszul megélt főnöki interakció 9-10-es szintekre tudja emelni rövid idő alatt. Ezekben az esetekben átlag stresszértéket kértem meghatározni, ami a főnöki belépések számától és intenzitásától függően a 4-6 értékek közé esett.

3.2.4.1 Kérdések közti összefüggések

Az agilis tapasztalattal rendelkezők újdonságra való nyitottságának átlaga 7,33, míg az agilis tapasztalattal nem rendelkezőknél ugyanez a szám 6,4. Ugyanakkor az agilis tapasztalat megléte nem jelentett eltérést a saját tevékenység feletti kontroll igényében, azaz a 2. kérdésre adott válaszok ilyen eltérést nem mutattak.

A 4. 5. és 6. kérdések csökkenő átlaga azt mutatja, hogy az embereknek nagyon fontos, hogy értelmes munkát végezzenek, ez a saját értékelésük szerint átlagosan kisebb mértékben

valószínűleg, a vállalat szempontjából pedig még kevésbé látszik így. Ugyanakkor az egész skálán ez a 0,6 értékű mozgás ez inkább tendencia, mint szignifikáns eltérés.

Említésre méltó korrelációt¹¹ az 1. és 2., illetve az 5. és 6. kérdésekre adott válaszok között találhatunk (vö. 7. táblázat). A 28 lehetséges együttállásból csupán 2 esetben találtam potenciális korrelációt. Ez nem meglepő, hiszen kevés skálázandó kérdést tartalmazott a kérdőív, így a minél szélesebb tájékozódás okán igyekeztem eltérő területekre fókuszáló kérdéseket feltenni.

Kérdés sorszáma	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1.							
2.	52%						
3.	-36%	-10%					
4.	-13%	-44%	26%				
5.	-20%	10%	4%	-12%			
6.	-21%	29%	27%	8%	79%		
7.	-1%	-24%	35%	36%	32%	23%	n/a
8.	-3%	38%	-16%	5%	-35%	4%	-38%

7. táblázat: A kérdések közti korreláció

A stabilitás és biztonság, illetve a saját tevékenységek feletti kontrol fontosságának 52%-os korrelálása ekkora minta esetén akár a véletlen műve is lehet. Ugyanakkor egyszerűen magyarázható úgy, hogy a stabilitást és biztonságot az egyén szempontjából a tevékenységek felett gyakorolt saját befolyás is erősítheti.

Ennél jóval szignifikánsabb a saját munka értelméről, illetve a munka szervezet számára való fontosságáról alkotott kép 79%-os korrelációja. Ez azt jeleneti, hogy az egyének jellemzően akkor látják értelmét a munkájuknak, ha az szerintük a szervezet számára fontos. És mindkét szempont fontos dolgozójóllét-növelő tényező.

3.2.5 Levezető kérdések

Az interjúalanyok mindegyikét jó érzéssel töltötte el a kérdéssorozat, a többség visszajelezte, hogy nagyon jó volt beszélgetni ezekről a kérdésekről egy ilyen pozitív figyelemmel fókuszált térben.

Többen azt mondták, hogy gondolkodtak már hasonló kérdéseken. Ez alól kivételt képeztek például az államigazgatásban dolgozó alanyok, ők jellemzően nem foglalkoztak eddig a dolgozói jóllét kérdéskörével. Ezt az is alátámasztja, hogy a dolgozói jólléttel kapcsolatban

¹¹ Korrelációt a Microsoft Excel program beépített CORREL-függvényével számítottam, amely a Pearson-féle korrelációs együtthatót számítja ki.

közvetlenül érdeklődő 6. és 7. kérdésekre adott válaszaik kb. fele olyan hosszúak voltak, mint a többiek válaszaik.

Fontos kiemelni, hogy volt egy pedagógus munkakörben dolgozó interjúalany, aki jelezte, hogy az aktuális évben lezajlott pedagógus minősítési eljárásra való felkészülése és az ún. pedagógus portfólió dokumentumok összeállítása során többször szembesült a dolgozói jóllét fogalmával. Emiatt ez számára a munkahelyi kontextus egy jól átgondolt területe volt már az interjú előtt is.

4 Konklúziók, javaslatok

A kérdésekre adott válaszokból kiderült, hogy több cég is agilis megközelítéssel tevékenykedőnek tartja magát, ugyanakkor a vállalati struktúra sokkal inkább a hagyományos hierarchikus szervezetekére hasonlít a dolgozók szerint. Interjúalanyaim csak néhány olyan aktuális vagy múltbeli tapasztalatról számoltak be, amely az agilis megközelítéssel történő munkavégzést példázta.

Ez a kismintás kutatás nem támasztotta alá, hogy akik hierarchikus szervezetben dolgoznak, azok az újdonságokra jellemzően kevésbé nyitottak lennének.

Látszik az is, hogy a hierarchikus szervezetekről rengeteg negatív sztereotípiát él, az agilis szervezetekkel kapcsolatban pedig rengeteg a pozitív előítélet. Utóbbit jellemzően nem támasztja alá semmilyen személyes tapasztalat.

Ugyanakkor egyértelműen kijelenthetjük, hogy az agilis munkavégzés önmagában nem okoz nagyobb dolgozói jóllétet, mint a hagyományos hierarchikus szervezetben való tevékenykedés. Egy hierarchikus szervezetben is lehet számos, a dolgozói jóllétet elősegítő tényező. Sőt a jelenlegi félelemalapú, biztonságot kereső emberi alapattitűdre remek válasz egy-egy határozott, a hierarchiában legfelül álló vezető.

És a dolgozói jóllét legalább annyira függ a személyes beállítottságtól, mint a szervezeti struktúrától. És nemcsak a dolgozó saját beállítottságától, hanem a közvetlen vezetőétől is. A munkahelyi stresszre vonatkozó kérdésnél interjúalanyaim egyértelműen az egyik fő stresszforrásnak nevezték a vezetőt/vezetőket. Az előnyök és a hátrányok között, vagy a dolgozói jóllétre vonatkozó közvetlen kérdéseknél is lépten-nyomon előbukkant a vezető személye, mindkét vállalati struktúra esetén. Egy hierarchikus szervezetben a vezető természetesen nem tudja hermetikusan elzárni a csapatát a szervezet egész kultúrájától, ugyanakkor nagyon is sokat nyom a latba, hogy hogyan harcol ki maguknak mozgásteret, és azzal aztán hogyan élnek közösen. Emiatt megfigyelhetők olyan „állam az állam”-ban csapatok

a hierarchikus szervezeteken belül, amelyek több agilitásra vonatkozó koncepciót is megvalósítanak a mindennapi működésük során.

4.1 Akinek jobb a hierarchikus szervezet

Az agilitáshoz kétoldali akarat kell: a vezetőnek engednie kell a kontrollból és a felelősségből, a csapatban dolgozóknak pedig fogadnia kell a kontrollt és a felelősséget. Úgy tapasztalom, hogy a dolgozói jóllétet negatívan is befolyásolhatja a saját kontroll és felelősség megérkezése, ami pl. növeli stressz-szintet. Az egyik interjúalanyom ezt így fogalmazta meg: „*inkább végzek kevesebb pénzért kevésbé értelmes munkát, hogy hazaérjek előbb, és 10-es helyett 3-as legyen a stresszfaktor.*” Hozzátartozik a képhez, hogy ez az alany a negyvenes évei elején jár, és számos munkahelyen és pozícióban dolgozott már. Az aktuális munkahelyén a hierarchikus szervezetben korábban egy kisebb csoportot vezetett, és inkább váltott a cégen belül egy teljesen más, kisebb felelősségű munkakörbe. Nincsen agilis munkakörnyezeti tapasztalata, az újdonságokra való nyitottság kapcsán egy 6-os (inkább igen) szám mellett pedig megjelent a félelem is nála. A hierarchikus vállalati struktúráról a **káosz ellentéte** fogalmat hangsúlyozta, míg az agilitást hallva a **könyöklés**-t, illetve a **kiharcolni a pozícióm** kifejezések jutottak eszébe. Ugyanő kiemelte a hierarchikus szervezet előnyeként, hogy „*tudom, hol a helyem*”. Ilyen személyes élethelyzetben és beállítódás esetén egy hierarchikus szervezet nagyobb dolgozói jóllétet eredményezhet, mint a gyorsan változó agilis környezet.

4.2 És kinek jó az agilis szervezet?

Emellett az a megfigyelésem, hogy a fejlett, „megdolgozott” személyiséggel rendelkező egyénekhez jobban illeszkedik az agilis munkavégzés, mint a kevesebb tudatossággal élőkhez. Az asszertív kommunikáció, a nyílt visszajelzések adása és fogadása, a bizonytalanságok kezelése –csak néhány szempontot kiemelve – olyan készségeket és képességeket feltételeznek, amelyek a pszichológiai szempontból érett személyekre jellemzőek. Emiatt én azt javaslom, hogy az agilis vállalatok kiemelt figyelmet fordítsanak a mentális egészség megőrzésére és ezt kiterjesztve a dolgozói jóllétre.

4.3 Agilitás a szociális és oktatási szférában

Meglepő lehet, hogy a leginkább agilis működési modellt a szociális/oktatási szférában dolgozó interjúalanyom festette le.

Ez megfigyelhető Frederic Laloux már többször idézett, az emberi tudatosság következő szintje által inspirált szervezetekről íródott „A jövő szervezetei” című könyvében ismertetett kutatás eredményeivel (Laloux, 2016). A szerző által alaposan megvizsgált 12 szervezet közül

3 nonprofit humán szolgáltatást ellátó vállalat szociális vagy oktatási profillal. Ezekben a terekben gyorsak a változások, minden szerepben jelentős az egyéni felelősség és mérlegelés, és erősen személy- és személyiségfüggő a szolgáltatás minősége. Ezért lehet hatékony a csapatalapú agilis szerveződés ebben a szegmensben.

4.4 A pandémia hatásáról

Azt gondolom, hogy a valódi agilis megközelítésnek, agilis vállalati működési módnak rosszat tett a koronavírus járvány. Ahogyan az eredmények ismertetésénél már kifejtettem, az összes megkérdezettből egyvalaki dolgozik jelenleg agilisnak mondható szervezetnél, ezzel szemben további 5 főnek van korábbi tapasztalata ilyen munkahellyel. Úgy vélem, ebben a különleges helyzetben a szervezeti vezetők több kontrollt igényelnek, ezért nem hagyják a csapatokra a döntéseket, nem teljesítve ezzel az agilis megközelítés egyik alapfeltételét.

A stabilitás és biztonság igényére vonatkozó kérdésre 5 fő adott 10 pontot, és az átlag 8,9 pont volt, a legmagasabb az összes vizsgált kérdés közül. Ebben a magas pontszámban nyilvánvalóan szerepet játszik a világban tapasztalható bizonytalanság, és a koronavírus okozta fenyegetettség.

5 Összefoglalás

Én személyesen mélységesen hiszek az agilis megközelítés létjogosultságában. Vallom, hogy a 21. század kihívásaira nem lehet, és nem is érdemes 20. századi eszközökkel megoldást keresni. Ha tehetném, a bevezetőben említett amerikai egyesült államokbeli agilis kormányzás elősegítéséért létrehozott szervezet magyar megfelelőjénél dolgoznék – ám erre itthon egyelőre még várni kell.

Mindannyian látjuk, hogy a kapitalista gondolkodás, melynek csúcsra járatott gépezetei a 20. századi hierarchikus szervezetek, hova juttatták az emberiséget. A felvilágosult mechanisztikus megközelítési mód, amely a sötét középkorból jelentette a kilábalást, mára gúzsba köti a társadalmakat, és nem utolsó sorban tönkreteszi a Földet. A gazdaság oltárán pedig egyre több a közvetlen emberi áldozat is, és egyre többek mentális egészsége roppan meg. Ezen hatások magam és mások esetében történő csökkentése miatt kezdtem az integrál pszichológiai tanulmányaim után a gyakorlatorientált mentálhigiénés szakember képzésbe.

A fenti megfontolások gyakorlati megközelítéseként jelen dolgozatban konkrétan azt vizsgáltam, hogy hatással van-e vállalati struktúra a dolgozói jóllétre. Arra jutottam, hogy, bár van jelentősége annak, milyen struktúrába szervezett vállalatban dolgozik valaki, sokkal többet

nyom a latba a közvetlen kollégákhoz és a vezetőhöz fűződő kapcsolat. A pozitív szociális közeg és a figyelmes, gondoskodó vállalat – szervezeti formától függetlenül – jelentős mértékben hozzájárul az egyes dolgozók jóllétéhez, és ezáltal a személyes boldogságukhoz. És a munkahelyükön is valódi örömet, boldogságot megélő emberekből talán sikerrel épülhet olyan társadalom, amely érdemben meg tud küzdeni az egész emberiség létét fenyegető 21. századi kihívásokkal.

6 Irodalomjegyzék

- Beck, K. és mtsai., 2001. *Kiáltvány az agilis szoftverfejlesztésért*. [Online]
Available at: <https://agilemanifesto.org/iso/hu/manifesto.html>
[Hozzáférés dátuma: 2021. 04. 01.]
- Bock, L., 2015. *A Google titok - Irányítsd és éld az életed*. Budapest: Bookline Könyvek.
- Cole, M. & Cole, S. R., 2006. *Felődéslélektan*. Második, átdolgozott kiadás szerk. Budapest: Osiris Kiadó.
- egov.hu, 2020. *Út az agilis kormányzás felé – hajtóerő a sikerhez szükséges változásokhoz*. [Online]
Available at: <https://hirlevel.egov.hu/2020/11/22/ut-az-agilis-kormanyzas-fele-hajtoero-a-sikerhez-szukseges-valtozasokhoz/>
[Hozzáférés dátuma: 2021. 04. 25.]
- Görög, Á., 2016. *Antitörékeny*. [Online]
Available at: <https://www.tacitproject.hu/antitorekeny/>
[Hozzáférés dátuma: 2021. 04. 15.]
- Ivey, A. E. & Downing, L. S., 1990. *Tanácsadás és Pszichoterápia. (Szakács Ferenc szerkesztésében)*. Budapest: Orvostovábbképző Egyetem.
- Laloux, F., 2016. *A jövő szervezetei*. Első magyar kiadás szerk. Budapest: Aquilone Training Kft..
- Lyubomirsky, S., 2008. *Hogyan legyünk boldogok?*. Budapest: Ursus Libris.
- Palsule, S. & Chavez, M., 2020. *Emberközeli vezetés*. Budapest: Pallas Athéné Könyvkiadó Kft..
- Pfeffer, J., 2018. *The overlooked essentials of employee well-being (McKinsey)*. [Online]
Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-overlooked-essentials-of-employee-well-being>
[Hozzáférés dátuma: 2021. 04. 26.]
- Robinson, J., 2013. *How to Create a Culture of Organizational Well-Being (GALLUP)*. [Online]
Available at: <https://news.gallup.com/businessjournal/159080/create-culture-organizational-wellbeing.aspx>
[Hozzáférés dátuma: 2021. 04. 15.]
- Rovelli, C., 2017. *Az idő rendje*. Budapest: Park Könyvkiadó.
- Schwaber, K. & Sutherland, J., 2020. *The Scrum Guide*. [Online]
Available at: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf>
[Hozzáférés dátuma: 2021. 04. 15.]

- Somogyi, B., 2019. *Mitől válik egy szervezet biztonságossá, és miért fontos ez a munkavállalóknak?*. [Online]
Available at: <https://mindsetpszichologia.hu/mitol-valik-egy-szervezet-biztonsagossa-es-miert-fontos-ez-a-munkavallaloknak>
[Hozzáférés dátuma: 2021. 04. 15.].
- Szabó, J., Barcsi, T., Juhász, É. & Karamánné Pakai, A., 2014. *Munkahelyi lelki egészségvédelem*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem.
- Szombathelyi, C., 2012. A munkahelyi jóllét kutatásának előzményei és jelenlegi megközelítése – a stressztől a jóllétig. *Alkalmazott pszichológia*, 3. kötet, pp. 33-45.
- Taleb, N. N., 2012. *Antifragile*. New York: Random House.
- Voos, D., 2018. *Lieben und Arbeiten – Ziele der Psychoanalyse nach Sigmund Freud?*. [Online]
Available at: <https://www.medizin-im-text.de/2018/58823/lieben-und-arbeiten-ziele-der-psychoanalyse-nach-sigmund-freud/>
[Hozzáférés dátuma: 2021. 04. 05.].
- Wilber, K., 2009. *A Működő Szellem rövid története*. Budapest: Ursus Libris.

7 Mellékletek

7.1 A kulcsszavak térképe

