

VIZSGÁLATOK

Szervezeti „jóllét” a mindennapokban - A Pécsi Tudományegyetem Általános Orvostudományi Kara az örömteli szervezetté válás útján

Corporate "well-being" in everyday life - University of Pécs, Medical School on the way to becoming a joyful organization

Szerző: [Varga Zsuzsanna](#), [Füzesi Zsuzsanna](#)

Doi: [10.58701/mej.13109](https://doi.org/10.58701/mej.13109)

Kulcsszavak: szervezeti kultúra; szervezeti jóllét; egyéni jóllét

Keywords: corporate culture; organisational well-being; individual well-being

Absztrakt

BEVEZETÉS: A felsőoktatási intézmények világszerte számottevő változásokkal néznek szembe az oktatás, a hallgatói élmény és az intézményi jóllét területén. A modern felsőoktatási környezetben az intézményi jóllét nem csupán az infrastrukturális fejlesztéseket és a szakmai eredményeket jelenti, hanem szélesebb értelemben a hallgatók, az oktatók és az adminisztratív személyzet fizikai, mentális és társadalmi jóllétének fenntartását és javítását is magában foglalja. A tanulmányban a Pécsi Tudományegyetem Általános Orvostudományi Karának (PTE ÁOK) példáján keresztül mutatjuk be a szervezeti jóllét lehetőségének megteremtését a mindennapi feladatok kapcsán.

MÓDSZEREK: Irodalomelemzést, összehasonlító elemzést végeztünk az örömteli szervezet és a megvalósítás 4 alapszabálya (4DX) módszer főbb elemeit tekintve. Emellett félig strukturált interjúkat készítettünk a kari stratégia (PotePillars) megvalósításának segítésére alkalmazott 4DX módszer működésének vizsgálatára.

EREDMÉNYEK: A 4DX módszer alkalmazása a szervezetben lehetővé teszi, hogy a szervezet céljait alapul véve kommunikáció jöjjön létre a szereplők között, amely a bizalomra és a tiszteletre épít. A módszer lényegi eleme, hogy a szervezet tagjai felelősséget vállalnak saját feladataik kiválasztásáért és megvalósításáért. E módszer az egyéni jóllét mellett a szervezeti jóllétet is nagymértékben támogatja.

KÖVETKEZTETÉS: A megvalósítás 4 alapszabálya megtestesíti a Lövey és Nadkarni (2007) által leírt szervezeti kötődést, amely akkor alakul ki, ha az egyén azt érzi, hogy fontos, autonóm tagja az intézménynek, azonosul a szervezeti kultúrával, és többirányú kapcsolatai vannak a szervezeten belül. Egy szervezet gerincét és teljesítményét a kulcsszereplők adják, azaz az emberi erőforrás a szervezeti siker

kritikus meghatározó tényezője (Bakacsi, 2015). Tapasztalataink azt mutatják, hogy az általunk alkalmazott modell egyaránt hasznosan támogatja az egyéni és a szervezeti jóllétet.

Abstract

INTRODUCTION: Higher education institutions around the world are facing significant changes in education, student experience and institutional well-being. In the modern higher education environment, institutional well-being is not only about infrastructural improvements and professional outcomes, but also more broadly about maintaining and improving the physical, mental and social well-being of students and staff. In this article, we use the example of the Medical School of the University of Pécs (UPMS) to illustrate the potential of organisational well-being in the context of everyday tasks.

METHODOLOGY: A literature analysis, a comparative analysis of the main elements of the 4 Disciplines of Execution (4DX) method were carried out. In addition, semi-structured interviews were conducted to investigate the functioning of the 4DX method used to support the implementation of the faculty strategy (PotePillars).

RESULTS: The application of the 4DX method in an organisation enables communication between actors based on the organisation's objectives, building trust and respect. The key element of the method is that the members of the organisation take responsibility for the selection and implementation of their own tasks. It is a method that promotes organisational well-being as well as individual well-being.

CONCLUSIONS: The 4DX embodies the organizational attachment described by Lövey and Nadkarni (2007), which develops when individuals feel that they are important, autonomous members of an institution, identify with the organizational culture, and have multidirectional relationships within the organization. The backbone and performance of an organization is provided by its key players, i.e. human resources are a critical determinant of organizational success (Bakacsi, 2015). Our experience shows that the model we use is useful in supporting both individual and organizational well-being.

Kulcsüzenetek

Miért fontos a közleményben tárgyalt téma?

A modern felsőoktatási környezetben az intézményi jólét nem csupán az infrastrukturális fejlesztéseket és a szakmai eredményeket jelenti, hanem szélesebb értelemben a hallgatók, oktatók és az adminisztratív személyzet fizikai, mentális és társadalmi jólétének fenntartását és javítását is magában foglalja.

Mit lehetett eddig tudni erről a témáról?

Témaválasztásunk célja annak bemutatása, hogy nem csak egyéni, hanem szervezeti szinten is érdemes beszélni a jólétről. Ennek megteremtése a mindennapokban kihívásokat rejt ugyan, de megvalósítható, így képes túllépni a deklarációkon.

Ez az írás mivel járul hozzá a téma jobb megértéséhez?

Az Örömteli szervezet és a megvalósítás 4 alapszabálya közötti kapcsolódást bemutatva a cikk konkrét javaslatot kínál a szervezeti jólét fejlesztésére.

BEVEZETÉS

A felsőoktatási intézmények világszerte számottevő változásokkal néznek szembe az oktatás, a hallgatói élmény és az intézményi jólét területén. A modern felsőoktatási környezetben a szervezeti/intézményi jólét nem csupán az infrastrukturális fejlesztéseket és a szakmai eredményeket jelenti, hanem szélesebb értelemben a hallgatók, az oktatók és az adminisztratív személyzet fizikai, mentális

és társadalmi jólétének fenntartását és javítását is, valamint a közöttük lévő kapcsolódásokat, mely a szervezeti kultúra egyik alapja. A versenyképes szervezetekben a hangsúly egyre inkább a főnökökről, a szervezetet működtető menedzserekről eltolódik a vonzó jövőképet, stratégiát, célokat megfogalmazó, a munkatársak belső hangját megtaláló és támogató vezetők személye felé. A vezetői szerepek változásával a csapatok szerepe is megváltozik (Harris, 1996). Károlyi (2017) szerint a „csapat és a vezető együtt hozza létre az eredményt, külön-külön csak rész-eredmények születhetnek”. Ahogy Lövey - Nadkarni (2007) is írja, az autoritást mindinkább felváltja egy olyan kultúra, amely a szervezet tagjait, az egyéneket értékeiken keresztül szólítja meg, és átalakító, értékalapú, felhatalmazó vezetés jellemzi, ahol kiemelt figyelmet fordítanak az egyének és a szervezet jólétére. Ez a jólét a versenyképesség, az eredményesség megtartása mellett kulcsfontosságú a változásokhoz való gyors és adekvát alkalmazkodásban, valamint a minőségi munkaerő megtartásában is. Ez alól a felsőoktatási intézmények sem kivételek ma már.

A JÓLLÉT FOGALMÁRÓL – SZERVEZETI SZINTEN

Az egyéni és szervezeti jólét definíciója rendkívül összetett. A tudományos kutatásokban, cikkekben nincs róla konszenzus. Az elmúlt évtizedekben számos kutató és elméleti irányzat írta le a fogalmat, és szinte mindegyik különböző aspektusokra helyezte a hangsúlyt. Griffin (1999) szerint a jólét egy komplex és többdimenziós fogalom, amely különböző módon értelmezhető attól függően, hogy az egyén, a szervezet vagy a társadalom szempontjából vizsgáljuk-e. Diener és kollégái (1999) kiemelik az egyéni elégedettség és boldogság szerepét a

jólét értelmezésében. Crisp (2005) azt vallja, hogy a jólét az, ami jó az egyén számára, tehát szubjektív és egyedi fogalom. Egyes elméletek, mint például Shimmack (2006) szerint az emberek az életüket egy kívánatos és egy kevésbé kívánatos két végpontú skálán értékelik, amikor a jólétről beszélnek. Warr (2007) úgy látja, hogy a boldogság fogalma pontosabban tükrözi a jólétet, és inkább ezt javasolja használni, hiszen ez összességében fejezi ki az egyén általános elégedettségét az étellel. Az egyéni jólét fogalmában gyakran megjelenik a pénzügyi jólét szempontja is, amely a jövedelem, a megtakarítások és a gazdasági stabilitás mértékét méri (Dajnoki et al., 2020). A pszichológiai jólét és a mentális egészség fogalmai is gyakran jelennek meg a kutatásokban szinonimaként, kiemelve az érzelmi és pszichés jólét szempontjait (Keyes, 2005). Seligman és Csikszentmihalyi arra hívja fel a figyelmet, hogy ne csak a pozitív aspektusokra összpontosítsunk, hanem szenteljünk figyelmet a negatív tényezőknek is, mert a stressz, a kimerültség és a munkahelyi konfliktusok jelentősen befolyásolják mind az egyéni, mind a szervezeti jólétet (2000).

Lövey és Nadkarni (2007) a szervezeti jólét egyik fontos aspektusát emelik ki „Az örömteli szervezet” könyvükben. Drucker (1992) gondolatait tovább szöve három alapvető szervezeti szükségletet, célt jelölnek meg: a dolgozók, a vevők és a szervezet gazdasági szükségleteit. Véleményük szerint az alapvető szükségletek egyensúlyban tartása segíti a szervezeteket abban, hogy egészségesek legyenek, és tagjaik örömet leljenek munkavégzésük közben. A szerzők nem vitatják, hogy az öröm érzése jóval nehezebben érezhető és fogható meg a munkában, mint a magánéletben, nem is beszélve a szervezeti szintről, de határozottan állítják, hogy egy szervezet is

lehet működés módjában örömteli. Az öröm, s ezáltal a jólét alapja az, hogy a munkatársak azt érzik, érdemes dolgozniuk, a belső víziójuk megvalósításán dolgoznak, és munkájukat eredendően örömszerzőnek tartják. Fontos az, hogy megtalálják a saját hangjukat, amely a szervezet és az egyén számára is örömmel jár. Az ilyen szervezetben lévő egyéneknél – a szerzők véleménye szerint – belülről fakad a motiváció, azaz a munkatárs maga akarja a saját céljait szolgálni, mivel ez fontos számára. Minél inkább lehetőséget lát önmaga megvalósítására, annál jobban kötődik a szervezethez, azaz képes a tehetségét megfelelően kibontakoztatni, fejleszteni. „Egy örömteli szervezetben a munkatársak abban a tudatban végzik a munkájukat, hogy a többiek is kiveszik a részüket a feladatból, a közös jövőkép elérése érdekében” (Lövey – Nadkarni, 2007, pp 94–96).

A szervezeti célok közül a munkatársak szükségleteinek van a legközvetlenebb hatása arra, hogy jól érzik-e magukat vagy sem. A fontosságérzet, az autonómia, a kultúra és a többirányú kapcsolatok azok a kulcs komponensek, amelyekre a szervezethez való kötődés épül. Szerintük az emberek nem viselik el a fontosság érzésének hiányát. Az, hogy kinek mit jelent a fontosság és ez miben nyilvánul meg, különböző lehet. Az autonómia ebben a viszonylatban azt jelenti, hogy szabadon hozhassanak döntéseket. A következő dimenziója a kötődésnek, hogy mennyire tud az egyén azonosulni a szervezeti kultúra elemeivel. A kultúra Lövey és Nadkarni szerint azokat „a folyamatokat, szabályokat jelenti, amelyek segítségével eredményeket érünk el a szervezetben, és a szervezet imázsát, amely a rituálékban, hagyományokban és szokásokban nyilvánul meg, valamint az ezek alapjául szolgáló értékeket, amelyeket a magatartás fejez ki” (Lövey – Nadkarni, 2007 pp 92–93). Konzisztens

értékek megléte nélkül ez nem valósulhat meg. A negyedik szükséglettel kapcsolatos összetevő a többirányú kapcsolatokat testesíti meg a szervezetben. A kapcsolatok lehetnek gazdasági, politikai és civil kapcsolatok is. Minél változatosabb e kapcsolatrendszer, annál erősebb a szervezethez való kötődés mértéke.

Összefoglalva e modell szerint a szervezeti kötődés akkor alakul ki, ha az előbb említett négy feltétel teljesül, azaz a munkatárs érzi, hogy fontos, autonóm, azonosul a szervezeti kultúrával és többirányú kapcsolatai vannak. A szerzők szerint egy szervezet „nem feltétlenül egészséges – ehhez az is szükséges, hogy a szervezet örömteli legyen” (Lövey - Nadkarni, 2017 p 30). Ezt a gondolatot is az a fajta paradigmaváltás inspirálta, amely szerint a munkavállalóknak magasabb szintű önmegvalósítási, fejlődési igényeik, elvárásaik vannak, azaz örömeiket lelik a szervezetben eltöltött idejük alatt. Másként fogalmazva: egy szervezet akkor egészséges, akkor lehet jólétről beszélni, ha a tagjai örömeiket lelik abban, hogy értéket teremtenek a szervezetben, így lesznek „az egészséges szervezetek sikeresek” (Lövey - Nadkarni, 2017 p 31).

JÓLLÉT MEGTEREMTÉSE? HOGYAN?

A szervezetekben a stratégia megvalósítása és a munkavégzés áll a középpontban a napi „forgószélben”. Kinek van ideje, energiája ezek mellett még a szervezeti és egyéni szintű jólétre is fókuszálni? McChesney és társai (2017) abból indultak ki, hogy egy szervezet életében a stratégia megalkotása a kisebb nehézség, a megvalósítás az igazi kihívás és gyakran kudarc is. Ennek segítségével dolgozták ki a megvalósítás 4 alapszabálya módszertant. Azt tapasztalták, hogy a vezetők nagy része a stratégia meg-

valósítása közben azért ütközik akadályokba, mert a stratégia sok esetben csak az érintettek viselkedésének tartós megváltoztatása által érhető el, azaz szükség volna a csapat, az egyének bevonására úgy, hogy jólétük és ezáltal a szervezeti jólét érzése se sérüljön, sőt, emelkedjen. Vannak és alkalmanként helyénvalóak az úgynevezett „tollvonás-stratégiák” (McChesney és társai, 2017) is, amelyeket könnyedén egy utasítással végre lehet hajtani. Ezzel szemben azok a stratégiák, amelyek viselkedésváltozást igényelnek, már nem ilyen egyszerűek, és lényegesen időigényesebbek. Többek között ilyen a szervezeti jólét kialakítása és támogatása is.

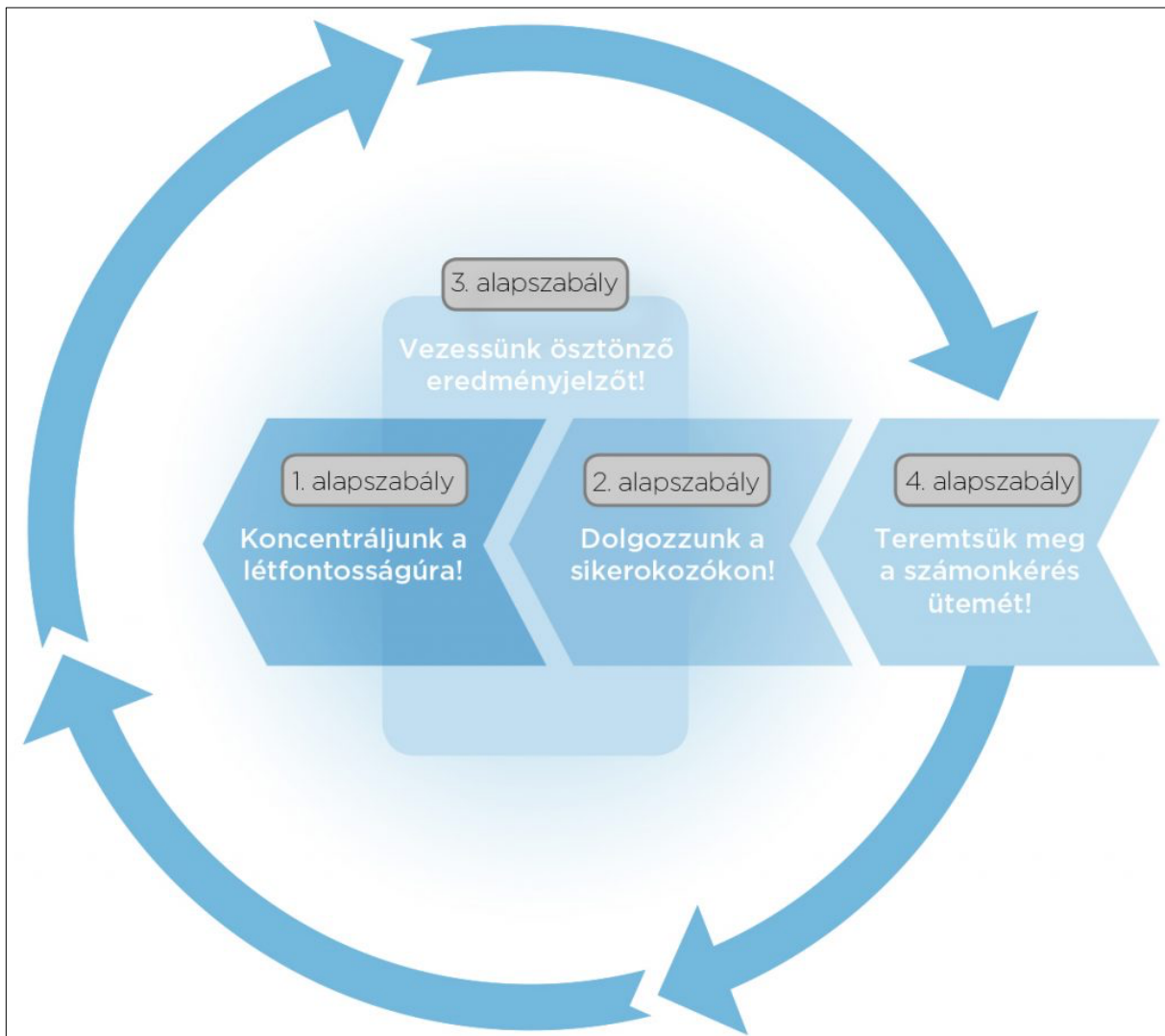
McChesney és társai (2017) által kidolgozott megvalósítás 4 alapszabálya (4 Disciplines of Execution, továbbiakban 4DX) módszer (1. ábra) négy alapvető szabályra fókuszál. Az első alapszabály szerint **fókuszáljunk a létfontosságúra**, amelynek üzenete: ha kevesebbre fókuszálunk, többet érünk el. Ehhez létfontosságú célokat (LÉC) kell meghatározni, hogy eredményes legyen a megvalósítás. A második alapszabály szerint **dolgozzunk a sikerokozókon!** A szerzők úgy vélik, hogy vannak olyan tettek, amelyek nagy hatással vannak a célok megvalósítására. A marketingben sokszor használt Pareto-elv gondolata (Craft - Leake, 2002) is ehhez kapcsolódik, miszerint az eredmények 80%-át sokszor a tevékenységek 20%-a okozza. A jó sikerokozóknak két jellegzetességük van: „egyrészt előre jelzik a cél megvalósulását, másrészt a csapat tagjai képesek befolyással lenni rájuk”. A harmadik alapszabály szerint **vezessünk ösztönző eredményjelzőt!** Ennek az a lényege, ha a munkatársak maguk tartják nyilván az eredményeiket, és ezt nem a vezető teszi helyettük, akkor másként is dolgoznak. Fontos tehát a bevonódás, és azok teljesítenek a legjobban, akik érzelmileg is bevonódnak. A negyedik

alapszabály szerint **alakítsuk ki a beszámoltatás ütemét!** Beszámoltatás nélkül ugyanis a cél könnyen elvész a mindennapi teendők sűrűjében. Ennek érdekében javasolt heti 20-30 perces megbeszéléseket tartani, ahol a kulcsmozzanat az, hogy ne a vezető jelöljön ki feladatokat, hanem a csapattagok határozzák meg vállalásaikat. Az előny abban mutatkozik meg, hogy az egyének nagyobb mértékben tudnak elköteleződni saját elképzeléseik mellett, mint a

vezetőtől érkezett kérések, feladatok esetében.

Összefoglalva a négy alapszabályt, a módszer lényege: 1. leszűkítik a fókuszot, kitűzik a célt (lécet), 2. meghatározzák azokat a sikerokozókat, amelyek közelebb viszik őket a lécek eléréséhez. 3. bemutatják eredményeiket az ösztönző eredményjelzőn 4. hetente LÉC-üléson röviden beszámolnak, és újabb heti vállalást tesznek.

1. ábra: A megvalósítás 4 alapszabálya (Forrás: McChesney és társai, 2017)



Kutatásunk során a következő kérdésekre kerestük a választ:

1. Milyen eredményes gyakorlatok alkalmazhatók a felsőoktatási intézményekben a stratégia megvalósítása kapcsán úgy, hogy a szervezeti és egyéni jóllét kiteljesedjen?
2. Hozzájárul-e a megvalósítás 4 alapszabálya módszer a kari stratégia eredményes megvalósításához, illetve segíti-e az örömteli szervezet létrejöttét? Milyen tényezők segítik, és melyek hátráltatják azokat?

MÓDSZERTAN

Irodalomelemzést, összehasonlító elemzést végeztünk az örömteli szervezet és a megvalósítás 4 alapszabálya (4DX) alapvető elemeit tekintve. Emellett a Pécsi Tudományegyetem Általános Orvostudományi Karán félig strukturált interjúkat készítettünk, mivel a kari stratégia (PotePillars¹) megvalósítására a 4DX módszertant alkalmazzuk a szervezetben. A projektvezetők eddigi tapasztalatait vizsgáltuk, ezért az alábbi kérdéseket tettük fel a 12 csapat-/projektvezetőnek. A válaszadás önkéntes volt, az interjú elején beleegyező nyilatkozatot töltöttek ki a válaszadók.

„Eddigi tapasztalataid alapján a fent említett módszer:

- milyen szervezetekben használható, alkalmazható?

- kiknek ajánlanád elsősorban?
- milyen előnyei lehetnek más feladatkiosztási módszerekkel szemben?
- milyen hátrányai lehetnek?
- amikor alkalmaztad a módszert, tapasztalataid szerint mi volt az az egy dolog, ami miatt nagyon jól működött, és mi az az egy, ami miatt a legkevésbé?”

EREDMÉNYEK

1. Az örömteli szervezet és a 4DX kapcsolata

A szakirodalmi kutatásokat alapul véve a megvalósítás 4 alapszabálya módszer és az örömteli szervezet együttes vizsgálatának eredményeit mutatjuk be, felhasználva a Lövey és Nadkarni (2007) könyvében található – saját fogalmukat alkalmazva – meggyőződéseket². A dokumentumelemzés során az első kutatási kérdésünkre kerestük a választ, azaz, hogy milyen eredményes gyakorlatok alkalmazhatók a felsőoktatási intézményekben a stratégia megvalósítása kapcsán úgy, hogy a szervezeti és egyéni jóllét kiteljesedjen. Ennek kapcsán összefüggéseket kerestünk az örömteli szervezet és a megvalósítás 4 alapszabálya módszer jellemzői között. Az örömteli szervezet tulajdonságait Lövey és Nadkarni leírása alapján határoztuk meg. Az összegyűjtött elemeket összevetettük a 4DX módszerben leírt négy alapszabállyal. Ezen elemzés során különös figyelmet fordítottunk arra, hogyan támogathatja vagy befolyásolhatja a 4DX módszer az örömteli szer-

¹ A PotePillars a Pécsi Tudományegyetem Általános Orvostudományi Karának stratégiai terve. 2020-ban kezdtük el a négy tervezett pillér kialakítását, amelynek célja az volt, hogy jövőképet vázoljon a következő területeken: Tanulási kultúra koncepció, Tudomány és innováció koncepció, Well-Being koncepció, Épített környezet koncepció. A pillérek kidolgozottsága nem azonos. A leginkább kidolgozott a Tanulási kultúra és a Well-Being koncepció, amelyeknek már a megvalósítása is elkezdődött a 4DX elvei és gyakorlata alapján. Mindkét meglévő pillér esetében a 4DX módszertant kezdtük el alkalmazni a megvalósítás szakaszában.

² A szerzők által használt terminológián nem változtattunk. A saját gyakorlatunkban minden esetben meghatározzuk, hogy mit jelent a „csapat” a felsőoktatás adott szintjén, kik a (külső és belső) vevőink, munkatársaink, vezetőink stb.

vezet kialakulását. A dokumentumelemzés során a kulcsfontosságú pontokat tematikus csoportokba rendeztük, és ezek alapján vázoltuk fel a táblázatban közölt kvalitatív eredményeket. Ezen módszertani lépések révén lehetőséget teremtünk az örömteli szervezet jellemzőinek és a 4DX módszer elemeinek összehasonlítására, és az így kapott eredményeket jelenítettük meg az 1. táblázatban.

A táblázatból látható, hogy minden egyes meggyőződés valamilyen ponton visszaköszön a McChesney és társai által összefoglalt 4DX rendszerben is. Kiemelendő, hogy a jövőkép, mint a szervezet alapja adja meg az irányt, hogy a szervezet munkatársai egy közös cél felé haladjanak, szervezzék a munkájukat, mindennapjaikat.

1. táblázat: Örömteli szervezet és a 4DX kapcsolata (Forrás: saját szerkesztés)

Meggyőződés	Örömteli szervezet	Megvalósítás 4 alapszabálya
Vízió	Jövőképre van szükség.	Jövőkép nélkül nincs LÉC.
	A jövőkép kijelöli az irányt és a legfontosabb célokat.	A felsővezetők kijelölik az irányt a LÉC-ekkel, a csapatok továbbviszik azokat.
	A szervezet összehangoltan tevékenykedik a jövőkép megvalósítására koncentrálva.	Azáltal, hogy a csapatok a saját léceiket határozzák meg, szükségszerű az összehangolt működés.
Vevők	A vevők szükségleteivel tisztában kell lennie a szervezetnek.	A módszertannál az egyének feladatainak a megválasztásánál kerül elő ez a szempont, a vezető jóváhagyása nélkül nincs feladat. Azaz ez elengedhetetlen feltétel.
	Szoros kapcsolattartás a vevőkkel, gyakori kommunikáció.	Folyamatosan kapcsolatot kell tartani a vevőkkel.
	Vevők általi elismertség.	
Munkatársak	A szervezet erőssége a munkatársakban rejlik.	A vezető és a csapat elkötelezi magát a teljesítmény magasabb szintre emelése mellett.
	Törődni kell a dolgozók személyes fejlődésével.	Amikor elkezdnek dolgozni a 4DX alapján, a csapat ellenállása enyhül, a lelkesedés nő.
	A szervezethez való kötődés érzésének megteremtése fontos.	A csapat felveszi a győztes hozzáállást, amely boldogságot okoz, a kötődés fokozódik.
Szervezet	Minimális erőforrás-veszteséggel működjön.	Az eredmények elérése érdekében a csapat céltudatosabban dolgozik, keresik teljesítményük optimalizálásának módját.
	Folyamatosan figyelik és újraértékelik a folyamatokat.	Folyamatosan átnézik az eredményjelzőt. Szükség esetén korrigálnak.
	Korszerű megoldások, költséghatékony működés.	Kreatív megoldásokat hoznak a sikerokozók előremozdítása érdekében.
Csapatmunka	Az emberek együtt többet érhetnek el. Szinergia.	A csapatban a vezető is kiemelt szerepet kap.
	A munkát csoportokban szervezik.	Csapatok dolgoznak célokon.
	Az emberekben kialakul az elkötelezettség, illetve a csapathoz, szervezethez való kötődés.	A csapattagok motiváltabbak, ha jobban be vannak vonva a stratégia megvalósításába.

Munkatársak fejlődése	A munkatársak karrierük és személyes fejlődésük elősegítése céljából lépnek be a szervezetbe.	Számolni kell azzal, hogy lesznek mintaadók, ellenállók és ígéretesek is a szervezetben.
	Az emberek segítik egymást, hogy kapcsolatokat építsenek.	A csapat tagjai segítenek egymásnak a LÉC-ek megvalósításában.
	Fejlődésük közben a szervezet iránti elkötelezettségük is nő.	A vezető feladata a megfelelő LÉC-ek jóváhagyása és ezáltal annak biztosítása, hogy az reális legyen. Minél több a sikerélmény, annál nagyobb az elköteleződés.

2. Az interjúk kutatás eredményei

A kutatás másik része a félig strukturált mélyinterjúkra fókuszált. A kari stratégia megvalósításában résztvevő 12 csapat-/projektvezetőtől vártunk véleményt a megvalósítás 4 alapszabálya módszertanának használhatóságára vonatkozóan, és 10 fő adott értékelhető válaszokat.

Az interjúk válaszait tematikus tartalom-elemzésnek vetettük alá, kulcsfontosságú témák köré csoportosítottuk őket. Az interjúk tartalmának kategorizálása lehetővé tette, hogy az egyes témák relatív gyakoriságát vizsgáljuk. Ezáltal az eredmények elemzése során a válaszokban megjelenő gyakori és kiemelkedő témákat azonosítottuk, ami fontos volt a kutatási kérdések megválaszolásához. Az interpretáció során a kategóriák jelentését szélesebb kontextusban értelmeztük. Az egyes válaszkategóriák súlyának elemzése során fókuszáltunk azokra az elemekre, amelyek kulcsfontosságúak voltak a kutatás céljait illetően. A kvalitatív tartalomelemzés során törekedtünk az érzelmi és szociokulturális kontextusok mélyebb megértésére is, ezáltal gazdagítva az eredményeket és elősegítve a kutatás szélesebb kontextusban való értelmezését.

A megkérdezettek 90%-a³ azt mondta, hogy lényegében bárhol, bármilyen szervezeti forma esetében használható ez a

módszertan. Tízből hárman indokolták azzal, hogy azért használható bárhol, mert célok mindenütt vannak, és ez a módszertan a célokra épít. Egyik megkérdezett még a magánélet bizonyos területein is el tudja képzelni a módszer alkalmazását. Négy esetben megjelent a véleményekben a csapatmunka, a közös felelősség, a kölcsönös együttműködés, a célok kitűzésének lehetősége és az ezzel kapcsolatos döntési szabadság.

Általánosan a válaszadók úgy fogalmaztak, hogy „mindenkinek” ajánlanák a módszert. Hat esetben kiegészítésre került azzal a kitételrel, hogy mindenkinek, aki eredményeket szeretne elérni, egy projektet jól vezetni, mérhető hatékonyságot felmutatni, valamint támpontot szeretne a szervezet kiváló teljesítményének eléréséhez. Mindezek mellett három válaszadó más szempontokat is megjelenített. Az egyik szempont az volt, hogy „mindennek az alapja a szervezeti célok, irányok pontos, egyértelmű, mindenki számára érthető és ismert megfogalmazása”. A másik, hogy erre legyen elkötelezettségük is, a harmadik szempont pedig arra hívta fel a figyelmet, hogy azok a vezetők tudják jól alkalmazni ezt a módszert, akik „rugalmasan tudják kezelni a beosztottaikat, képesek csapatban dolgozni vezetőként is, céljuk mások megértése, más vélemények meghallgatása és esetleges elfogadása is”.

³ A százalékok óvatosan kezelendők, az alacsony elemszám miatt csak szemléltető jelleggel kerültek be a szövegbe.

A 4DX előnyei között a következőket sorolták fel az interjúalanyok: a rendszer fenntartja a motivációt (négy fő), folyamatos kommunikációt biztosít (nehézségek és akadályok átbeszélésére is lehetőség van) (hat fő), egyszerű, követhető, könnyen tanulható, világos, strukturált, a szervezet minden szintjére hat (négy fő), bevonja a munkatársakat (öt fő), ezáltal erősíti az elköteleződést, részvételt, ösztönöz a saját ötletek megvalósítására, az önálló munkavégzésre, támogatja a személyek erősségeit és fejlődésüket (három fő), lelkesít, ösztönöz, igényli a folyamatos újításokat (két fő). Ezek mellett egyénekenként megjelentek még az alábbi fogalmak: a tudásbázis bővítése, csapat-szellem, az együtt gondolkodás-, dolgozás képessége. A munkatársak szervezetben való működésére vonatkozó előnyök között az elköteleződés, a bizalom és az önálló munkavégzés jelent meg 70%-ban a válaszokban is. További két válaszadó emelte ki előnyként azt, hogy az egyéni tehetség kibontakozását támogatja a rendszer az ötletek megvalósíthatósága által, és ezáltal fejlődésre ösztönöz. Vagyis a válaszok nagy hangsúlyt helyeztek az egyéni fejlődésre és fejlesztésre, a jólétre, a bizalomra, a biztonságos munkakörnyezetre. Megállapíthatjuk, hogy az előnyök között felsoroltak megvalósulását a módszer világos, tiszta strukturált rendszere nagymértékben támogatja.

A módszer legfőbb hátrányát a válaszadók abban látják egytől egyig, ha azt nem jól működteti a vezető, akkor az eredménytelenséghez (csalódáshoz) vezethet (pl. nincs meg a kellő következetesség a megvalósításban, hiányzik a számonkérés stb.). Másként fogalmazva: a folyamat időigényessége, szokatlansága, egyes munkatársak esetében az alkalmatlanság, de leginkább a bevezetés kapcsán a működtetésben alkalmazott „hibák” azok, amelyek miatt a módszer nem válthatja be a hozzá fűzött reményeket. Egy válaszadó

úgy véli, hogy nem minden feladattípusra adaptálható a módszer, bizonyos esetekben túl általánosnak tekinthető.

Ami miatt a módszer a válaszadók 80%-a szerint jól működött: segítség volt a rengeteg feladat együttes kezelésére, egymás munkájának folyamatos követésére. A következetesség, amit a rendszer ad, és a motiváció fenntartása a kollégák körében szintén az alkalmazás mellett szól. Emellett a válaszadók 50%-a megemlítette azt is, hogy bizalmi légkört teremt a módszer használata, mivel egyszerűen alkalmazható, tiszta, világos keretek és átláthatóság jellemzi. Egy válaszadó így fogalmazott: „Sikerélményt ad azoknak a munkatársaknak, akik úgy érzik, megbíznak bennük, elfogadják a szakmai döntésüket. Ezáltal érzik munkájuk és személyük fontosságát a szervezeten belül, ez pedig növeli az elégedettségüket, az elkötelezettségüket és jólétüket.”

Az „egy dolog”, ami miatt a módszer nem/vagy kevésbé jól működik kérdés esetében sokféle választ kaptunk, például a LÉC-ülések gyakoriságának betartása okozta nehézség, a számonkérések ütemezése, a LÉC-ek és sikerokozók kialakítása, főleg adminisztratív feladatokhoz kapcsolódóan merült fel problémaként. Szerintük nem minden típusú feladatra és nem mindenre adaptálható, valamint a rendszer következetes végigvitele folyamatos odafigyelést és türelmet kíván.

Összességében azt tapasztaltuk, hogy a rendszer követhetősége okozza annak legnagyobb hátrányát. Ugyan a válaszadók kiemelték azt, hogy a modell tiszta, világos és strukturált, mégis annak a valóságban történő alkalmazása gyakran nehézségekbe ütközik. A napi „forgószél” kiiktatása tehát még egy ilyen strukturált rendszerrel sem egyszerű feladat.

MEGBESZÉLÉS

Napjainkban a szervezeti és egyéni jólét kutatása és megértése kulcsfontosságú a szervezetek számára. A felismerés lényeges, miszerint a jólét nem csupán luxus, hanem az eredményesség, a munkahelyi elégedettség és a szervezeti immunrendszer hatékony működésének elengedhetetlen előfeltétele. A vizsgált 4DX módszertan modellje arra épít, hogy az érintettek ismerik a szervezet jövőképét, képesek azt a csapat, az egyén szintjére „lehozni”, és kialakítani azt a létfontosságú célt, amely az egyéni, és szervezeti jólétben kiemelt szerepet játszhat. A célok ismerete a jólét szempontjából is fontos tényező (Ryan et al, 2017). Az összehasonlító táblázatban leírtak egy ideáltipikus állapotot mutatnak be, amelynek elérésére mi is, a PTE-ÁOK-on csak törekszünk. Bármely elemet elkezdjük azonban aktívan alkalmazni, az már jelentős „mozgást” indít el, változásokat generál a szervezetben tapasztalataink szerint.

A 4DX modellje, ahogy az örömteli szervezet koncepciója is arra épít, hogy egyértelmű stratégiai iránymutatás legyen a vezetéstől. Ehhez kapcsolódva tudnak a munkatársak bevonódni, illetve elköteleződni. A megvalósítás 4 alapszabálya alapvetően a munkatársakra fókuszálva teremti meg a sikerélményt, és azt, hogy értékesnek érezzék magukat, megtalálva a munkahelyi tevékenységeikben is az örömet (Csikszentmihalyi, 1990). A 4DX -következetes megvalósítással - segíti a szervezeteket abban, hogy örömtelivé váljanak és növeljék a szervezeti jólétet. Az örömtelivé válás folyamata kapcsán kevésbé érezzük hangsúlyosnak a munkatársak munkavégzésére való formális visszajelzések adásának fontosságát a leírtak alapján. A megvalósítás 4 alapszabálya azonban alapelemként hordozza magában az úgynevezett beszámoltatást

is, amely segíti a munkatársakat tájékozódni a rendszerben, a munkájukkal kapcsolatos visszajelzésekben, amely kiszámíthatóságot és biztonságot tud nyújtani. Mivel a rendszernek ez alapeleme és szinte észrevétlenül történik meg, így erre a fajta vezető által gyakorolt kontrollra maga a feladatok tervezése és a munkastruktúra ad lehetőséget, valamint az, hogy maguk a munkatársak is elkötelezettek a magas teljesítménynormák irányába (Farkas, Balogh, Rideg, 2015).

KÖVETKEZTETÉSEK

A cikk elején célul tűztük ki, hogy bemutassuk, egy szervezetben is beszélhetünk jólétről. Emellett ismertettük az örömteli szervezet főbb jellemzőit és a megvalósítás 4 alapszabályát, illetve a köztük lévő kapcsolatot. Mivel a 4DX értékei, gyakorlati lépései összhangban vannak azokkal a célokkal, amelyek az örömteli szervezet fő alkotóelemei közül különösen a szervezeti kötődés nevesít, ezért a kapcsolat nyilvánvaló.

A 4DX alkalmazása a szervezetben lehetővé teszi azt, hogy a szervezet céljait alapul véve a csapat LÉC-eit a munkatársak és a vezetők együtt, közösen határozzák és valósítsák meg. Teret ad ahhoz, hogy kommunikáció jöjjön létre a munkatársak között, amely a bizalomra és a tiszteletre épít. A módszer lényegi eleme továbbá, hogy felelősséget is vállalnak a csapattagok a saját feladataik kiválasztásáért és egyben megvalósításáért. Az egyéni jólét mellett a szervezeti jólétet is nagymértékben támogatja a módszer.

Összefoglalva tehát, a megvalósítás 4 alapszabálya megtestesíti a Lövey és Nadkarni által leírt szervezeti kötődést, amely akkor alakul ki, ha a munkatárs azt érzi, hogy a szervezet számára ő fontos, autonóm döntéseket hozhat, azonosulni

tud a szervezeti kultúrával, és többirányú kapcsolatokat képes építeni. Hiszünk abban, hogy a munkatársak (és esetünkben egy felsőoktatási intézményben a hallgatók) adják egy szervezet gerincét és teljesítményét, azaz az emberi erőforrás a szervezeti siker kritikus meghatározó tényezője (Bakacsi, 2015).

A bemutatott modell nem csodaszer és számos egyéb feltétele van. A vezetői elköteleződés minden szinten, a bizalom-építés, a következetes megvalósítás és még sorolhatnánk e feltételeket tovább. Mindegyikkel rengeteg feladat akad, és ezek megvalósítása komoly paradigmaváltást igényel. Egy biztos: ha el sem indulunk vele, nem is jutunk sehová.

HIVATKOZÁSOK

- Bakacsi, G. (2004). Szervezeti magatartás és szervezés. Budapest, Aula Kiadó.
- Bakacsi, G. (2015). A szervezeti magatartás alapjai. Budapest, Sémelweis Kiadó.
<https://digitalia.lib.pte.hu/hu/pub/bakacsi-gyula-a-szervezeti-magatartas-alapjai-semmelweis-bp-2015-4212>
- Bakacsi, G. (2020). Leadership új megközelítésben. Előadás a PTE KTK Változás, újratervezés és fejlődés c. online tudományos konferenciáján, 2020. november 5–6.
- Bakacsi, G., és társai (1999). Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Csikszentmihályi, M. (1990). Flow: The Psychology of Optimal Experience.
- Covey, S. R. (2019). Valódi nagyság: 12 eszköz sikerhez. Budapest, Harmat Kiadó.
- Covey, S. M. R., & Merrill, R. R. (2011). A bizalom sebessége. Budapest, HVG Könyvek.
- Covey, S. R. (2004). The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness. Free Press.
- Covey, S. R. (2007). A kiemelkedően eredményes emberek 7 szokása. Budapest, Bagolyvár Kiadó.
- Craft, R. C., & Leake, C. (2002). The Pareto principle in organizational decision making. *Management Decision*, 40(8), 729–733. doi: [10.1108/00251740210437699](https://doi.org/10.1108/00251740210437699)
- Drucker, P. F. (1992). A hatékony vezető. Budapest, Park Kiadó.
- Durston, I. (2007). Amit a gyerekeimtől tanultam a menedzsmentről. Budapest, HVG Kiadó.
- Farkas, F., és társai (2015). Menedzsment alapvetések és funkciók. Pécs, PTE KTK.
- Harris, P. R., & Harris, K. G. (1996). Managing effectively through teams. *Team Performance Management*, 2(3), 23–36. doi: [10.1108/13527599610126247](https://doi.org/10.1108/13527599610126247)
- Karoliny, M. (2009). A „TÉR”-képek színe és fonákja. A teljesítményértékelésről másként is. In: LI. Georgikon Napok - 51st Georgikon Scientific Conference: Lokalizáció – Megoldás a fenntarthatóságra? Keszthely, október 1–2.
- Károlyi, L. (2017). Üzleti Kaméleon. Budapest, Alinea Kiadó.
- Kellő, É. (Ed.) (2014). Coaching alapok és irányzatok. Budapest, Menedzsment Szakkönyvtár, Akadémiai Kiadó.
- Kennedy, P. W., & Dresser, S. G. (2001). Appraising and Paying for Performance: Another Look at an Age-old Problem. http://my.safaribooksonline.com/book/-/9781426018596/chapter-45-beyond-the-performance-appraisal/appraising_and_paying_for_perf#X2ludGVybmFsX0ZsYXNoUmVhZGVyP3htbGlkPTk3ODE0MjYwMTg1OTYvMjEz (Letöltve: 2021. május 2.)
- Lövey, I., & Nadkarni, M. S. (2003). Az örömteli szervezet. Budapest, HVG Kiadó.
- McChesney, C., Covey, S., & Hulling, J. (2017). A megvalósítás 4 alapszabálya. Budapest, Harmat Kiadó.
- Murnighan, J. K. (2013). Ne dolgozzunk mások helyett! A túlmenedzselés csapdái. Budapest, HVG Kiadó.

- Rich, G. A. (1997). The sales manager as a Role model: Effects on trust, job satisfaction, and performance of salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 319–328. doi: [10.1177/0092070397254004](https://doi.org/10.1177/0092070397254004)
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. The Guilford Press. doi: [10.1521/978.14625/28806](https://doi.org/10.1521/978.14625/28806)
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Fourth Edition. San Francisco CA, Jossey-Bass.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. doi: [10.1037/0003-066X.55.1.5](https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5)
- Thomas, K. W. (2009). *Intrinsic Motivation*. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers.
- Titkos, C., & Nagy, N. (2020). A belső motivációs eszköztár terápiás hatása a vezetési folyamatban. In: II. Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia Kötet. Pécs, PTE KTK, 593–617. Elérhető: <https://digitalia.lib.pte.hu/hu/balogh-laszlo-sipos-farkas-f-ii-nemzetkozi-tud-konf-2020-ptektk-pecs-2020-425#page/617/mode/1up>
- Torrington, D., & Hall, L. (1987). *Personnel Management – A new approach*. Hertfordshire, Prentice Hall International Ltd.
- Wiseman, L. (2017). *Multipliers: How the best leaders make everyone smarter*. Harper Business.

INFORMÁCIÓK A SZERZŐRŐL

Varga Zsuzsanna
Pécsi Tudományegyetem Általános Orvostudományi Kar, Pécs
zsuzsanna.varga@aok.pte.hu

Füzesi Zsuzsanna
Pécsi Tudományegyetem Általános Orvostudományi Kar, Pécs
zsuzsa.fuzesi@aok.pte.hu

CIKKINFORMÁCIÓK

Beküldve: 2023. 11. 29.
Elfogadva: 2024. 03. 05.
Megjelentetve: 2024. 06. 12.

Copyright © 2024 Varga Zsuzsanna, Füzesi Zsuzsanna. Kiadó: Magyar Népegészségügy Megújításáért Egyesület. Ez egy nyílt hozzáférésű cikk a CC-BY-SA-4.0 licenstszerződés alapján.