

A lélektani szerződés – Miért vesztik el a dolgozók munkakedvüket?

Az a jelenség, amikor a dolgozók munkájuk iránt közömbössé válnak, munkahelyükről mintegy „lélekben kilépnek”, nemcsak a munkahelyi értékteremtés szempontjából káros, hanem a dolgozók munka- és életkedvét is csökkenti. A tudományos kutatások a közömbössé válás okát abban látják, hogy a munkaadó nem tartja be a közte és munkavállalója között fennálló „íratlan szerződést”. A továbbiakban megkíséreljük ezt a jelenséget megvilágítani és javaslatokat teszünk a „lelki felmondás” elkerülésére.

Tárgyszavak: munkaerőpiac; munkavállaló; vállalat; munkaszerződés; felmondás; szerződésszegés.

A kutatások jelenlegi állása

Azok a dolgozók, akik lélekben felmondanak, fizikailag ugyan jelen vannak munkahelyükön, munkájuk teljesítménye és elkötelezettségük azonban arra a minimális szintre csökken, amely még éppen elegendő ahhoz, hogy a munkaadó ne érvényesíthesse velük szemben jogi szankciókat. Ezek a dolgozók ugrásra készen állnak, hogy ténylegesen is kilépjenek, amint erre megfelelő lehetőség kínálkozik. Ezt az állapotot egyesek „előírászerű szolgálat”-nak, „önnyugdíjazás”-nak vagy „dühöngő kedvetlenség”-nek nevezik. A lelki felmondás káros hatása szervezeti szinten és a munka eredményességében is megmutatkozik: a vállalatnál terjed a munkával való elégedetlenség, sok a távolmaradás, a betegállomány és nagy a fluktuáció. A dolgozóknál a lélekben történő kilépés jele a kedvetlenség, rezignáció, konformizmus, a stressztűrő képesség hiánya, a kreativitás minimálisra csökkenése, esetleg még pszichoszomatikus reakciók fellépése is.

A lelki felmondás okai lehetnek a vezetői magatartás hibái, a helytelen káderfejlesztés vagy az, hogy nincs elég lehetőség a problémák megbeszélésére. Egyes szerzők járványszerűnek minősítik a lelki fel-

mondás vállalaton belüli terjedését. A betegség hasonlat azonban két téves következtetés levonásához vezethet:

- Egyrészt azt a benyomást kelti, hogy a szervezetet kívülről támadta meg egy járvány. Azt lehetne gondolni, hogy az eltűnőben lévő munkamorál társadalmi betegség. Ez a nézet azonban felmenti a vállalatvezetést attól a feladattól, hogy a dolgozók közömbössé válásának okait a vállalaton belül keresse, és ellenintézkedéseket tegyen.
- Másrészt azt a hamis benyomást sugallja, hogy a vállalat kigyógyulhat a dolgozók közömbössé válásának betegségéből, ha orvossággént felírnak néhány humánpolitikai intézkedést.

Eddig nem sok tudományos tanulmány foglalkozott a lelki felmondással. A jelenség elterjedtségére nézve viszont készült számtalan, többé-kevésbé empirikusan megalapozott becslés. Egy közigazgatási hatóságnál végzett empirikus vizsgálat azt a meghökkentő eredményt mutatta, hogy az ott dolgozók 16,6%-a lélekben felmondott. Az elterjedtségre vonatkozó adatok azonban nagy mértékben függenek a különböző kérdőívekben szereplő kérdésektől. Fontosabb ezért a szilárd elméleti megalapozás, amelyre támaszkodva javaslatok tehetők a lelki felmondás kezelésére.

A szerződéselméleti modellek hiányosságai

A tudományos vitákban a lelki felmondás okát legtöbbször az ún. „hallgatóságos szerződés”-re vezették vissza. Eszerint a munkaadó nem úgy viselkedik, ahogy a munkavállaló szerint viselkednie kellene. Ez a gondolat emlékeztet a szervezetteléktan csereelméleti koncepciójára, amely szerint a dolgozók munkájukért megfelelő ellenértéket várnak el munkahelyüktől, illetve munkaadójuktól. A munkahely számára végzett szolgáltatásuknak ezért arányban kell állnia a haszonnal, amelyet a munkavállaló abból húz, hogy a vállalatnál van.

A dolgozók a hasznon nemcsak a munkabért értik, hanem olyan tényezőket is, mint a vállalat által kínált előmeneteli lehetőségeket, a képzettségüknek megfelelő munkát, a jó munkahelyi légkört, az önmegvalósítást és a személyes fejlődési lehetőségeket. Kérdéses, hogy a munkaviszonyt meg lehet-e ítélni objektív ismérvek alapján. A hallgatóságos szerződések szubjektívek és az igazságosságon alapulnak. Nincsenek leírva, de a másik szerződő félnek ismernie kell a szerződés tartalmát, sőt azt el is kell fogadnia. Ebből következik az is, hogy ha az igazságosságról alkotott elképzelések sérelmet szenvednek, akkor a dolgozó ki-

egyenlítésükre törekszik, hogy közte és a másik szerződő fél között az egyensúly helyreálljon.

A német nyelven eddig rendelkezésre álló, a szerződéselméleten alapuló magyarázatoknak három hibájuk van:

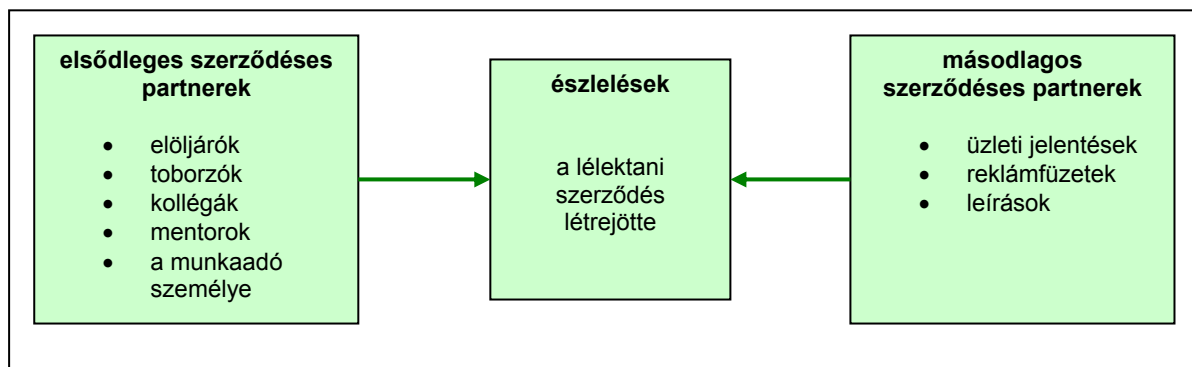
1. Nincs egyértelműen tisztázva, hogy a modellben ki tekinthető a dolgozó szerződéses partnerének. Hol a munkaadót, hol a vállalatot, hol a szervezetet nevezik szerződéses partnernek. Nagyobb, elágazó szervezeti felépítésű vállalatoknál a dolgozó nem is tudja áttekinteni, hogy egyáltalán ki is a munkaadója. Ha az elmélet a szerződés-hasonlatot alkalmazza, akkor a szerződő felet is meg kell neveznie.
2. Az eddigi modellekből nem derül ki, hogy mikor jött létre a hallgatólagos szerződés, és minek az alapján. A hallgatólagos szerződés szubjektív képződmény, amely a dolgozók feltételezésén és a szervezetről rendelkezésükre álló információk alapján alapul.
3. Végül pedig azt is tisztázni kell, hogyan reagál a dolgozó a hallgatólagos szerződés esetleges megsértésére. A lelki felmondás megsértésének az a kulcsa, hogy az csupán a hallgatólagos szerződés megsértésére adott reakciók egyike, és – a lehetőségektől és a vállalati kultúrától függően – feltételezni lehet a valószínűsíthető viselkedési reakciókat.

A Denise M. Rousseau szerinti „lélektani szerződés”

Denise M. Rousseau szerint „lélektani szerződésen” egy dolgozónak azt a meggyőződését értjük, hogy közte és a munkahelye más tagjai között informális megállapodások állnak fenn. A szerződés nem a dolgozónak a munkaadóval vagy a szervezettel szemben támasztott, szerződésben nem rögzített, tehát jogilag nem támadható elvárásait jelenti, amelyekben a későbbiekben csalatkozhat. A lélektani szerződést Rousseau sokkal inkább a másik szerződő fél ígéreteiben és kötelezettségvállalásaiban látja. A lélektani szerződés tehát szubjektív képződmény, amely jogilag formálisan nem perelhető, de amelyet a dolgozó jogilag érvényesnek tekint. Ezért azt be is kell tartani, mert be nem tartása következményekkel jár.

A dolgozó szerződéses partnere a munkahely, amelyet megszemélyesít. Tőle várja a szerződés betartását. A hallgatólagos szerződésben a munkahelyek önálló jogi személyek. Felmerül a kérdés, hogy a dolgozó szemében kik azok, akik a munkahely nevében ígéreteket tehetnek és kötelezettségeket vállalhatnak.

A lélektani szerződések akkor jönnek létre, amikor az alkalmazott belép a munkahelyre, feltéve, hogy a szerződést már előre megalapozták. Rousseau két ún. „szerződéskészítőt” különböztet meg, elsődlegest és másodlagost. Az első csoporthoz tartoznak a főnökök, hirdető, kollégák, mentorok és maga a munkaadó. Tehát a dolgozó a munkahely minden tagját elsődleges szerződéses partnereknek tekintheti, akik – tudatosan vagy nem tudatosan – olyan ígéreteket tesznek, amelyek befolyásolják a lélektani szerződést. A második csoporthoz tartozik minden, a dolgozó rendelkezésére álló információforrás, amelyből ő további ígéreteket olvas ki. Ilyen anyagok például az üzleti jelentések, reklámfüzetek, leírások és pl. a vállalat internetes honlapja. A lélektani szerződés annyiban változik, amennyiben a dolgozó újabb információhoz jut, amikor már munkahelyén dolgozik, a szerződés leglényegesebb pontjai azonban már munkaviszonya kezdetén megfogalmazódnak (1. ábra).



1. ábra A lélektani szerződés keletkezése

Rousseau szerződéselmélete hangsúlyozza annak jelentőségét, hogy a dolgozó munkába állásának kezdeti szakaszán mi kerül a szerződésbe. A lélektani szerződés rögzíti a munkaadó kötelezettségeit és kötöttségeit, és a dolgozó ehhez fogja viszonyítani a munkában szerzett konkrét tapasztalatait. Ha az alapok megvetése rosszul sikerül, az abból fakadó személyzetpolitikai károkat később szinte lehetetlen jóvátenni. A munkahelyeket valójában természetesen az jellemzi, hogy nem tartják be a szerződéseket, ami a lélektani szerződésekre is vonatkozik. D. Rousseau a szerződészegésnek három okát látja:

- Az első esetben a szerződő felek be tudnák és be is akarják tartani a szerződést, de annak tartalmát eltérő módon értelmezik. Ezt a problémát kommunikációval meg lehet oldani. A dolgozók közömbössé válása sok esetben megelőzhető, ha a vezetők folya-

matosan párbeszédet folytatnak velük. Ezek során fény derül a dolgozók igazságosságról alkotott elképzelésének esetleges megsértésére.

- A lélektani szerződés megsértésének egy másik oka, amikor mindkét szerződő fél be szeretné ugyan tartani a szerződést, egyiküknek azonban ez nem áll módjában. Előfordulhat például, hogy a vállalat piacképessége érdekében szükségessé váló változtatások összeütközésbe kerülnek egy dolgozó hallgatólágos szerződésével.
- A harmadik esetben mindkét szerződő félnek módjában állna ugyan a szerződés betartása, egyiküknek azonban ez nincs szándékában. Itt a szerződő fél nem kényszerülne szerződésszegésre, azt csupán – a dolgozó véleménye szerint – többé-kevésbé rossz szándékból teszi.

A második és a harmadik esetben a másik félnek alkalmazkodnia kell, mivel a lélektani szerződés sérelmet szenvedett. Feltételezhető, hogy a dolgozó a harmadik esetben a szerződésszegést jobban zokon veszi, mint a másodikban. A szerződésszegés különösen abban az esetben hat károsan a munkakapcsolatra, ha a dolgozó átlagon felüli teljesítményt nyújtott. A Rousseau-iskola képviselői szerint az átlagon felüli teljesítmény nyújtása szükséges feltétele annak, hogy a lélektani szerződés megszegéséről beszélhessünk. Ebből az következik, hogy olyan munkahelyi kollektívák, amelyek különösen jó munkaetikával rendelkeznek, azaz hűségesekek munkaadójukhoz, elkötelezettek és munkájukkal azonosulnak, különösen súlyos sérelemként élik meg lélektani szerződésük megszegését.

A dolgozók reakciója a lélektani szerződés megszegésére

Az angol nyelvű szakirodalom szerint a dolgozók a lélektani szerződés megsértésére a következő négy típusreakcióval válaszolnak:

1. *Kilépés (exit)* – A dolgozó azon van, hogy munkahelyéről minél előbb kilépjen. Úgy véli, hogy semmi haszna nem származna már abból, ha maradna. Már nem bízik abban, hogy a helyzet rövid vagy belátható időn belül javulhat, azaz, hogy a munkaadó betartja a hallgatólágos szerződés szerinti kötelezettségeit. A dolgozó ezért más munkahely után néz vagy – ha életkora lehetővé teszi – él a korai nyugdíjba vonulási lehetőséggel.
2. *Reklamálás (voice)* – Ha a dolgozó lehetőséget lát arra, hogy munkahelyét ráveheti a lélektani szerződés visszaállítására, akkor

a reklamálás lehetőségét választja. Keresi az alkalmat, hogy főnökeivel beszéljen és rámutat arra, hogy szerinte milyen ígéreteket nem tartottak be. Ennek a viselkedési reakciónak a célja a munkaadóval fennálló viszony javítása.

3. *Hűség (loyalty)* – A dolgozó nem törekszik arra, hogy munkahelyét elhagyja, és nem tesz erőfeszítéseket a hallgatólagos szerződés szerinti egyensúly helyreállítására. A hűségről alkotott nézetei egyúttal azt sem engedik meg neki, hogy a szerződésben vállalt saját kötelezettségét megkérdőjelezze, munkateljesítményén lazítson vagy más módon alkalmazkodjék a helyzethez. A dolgozó végső soron tudomásul veszi a szerződésszegést.
4. *A munka elhanyagolása (neglect)* – A dolgozó munkahelyéről ugyan nem lép ki, viselkedésével azonban alkalmazkodik az új körülményekhez. Lelkesedése lelohad, csak „előírászerűen dolgozik”. A dolgozó teljesítményének visszafogását jogos reakciónak tekinti, miután munkahelye előzőleg jogtalanul megszegte a lélektani szerződést.

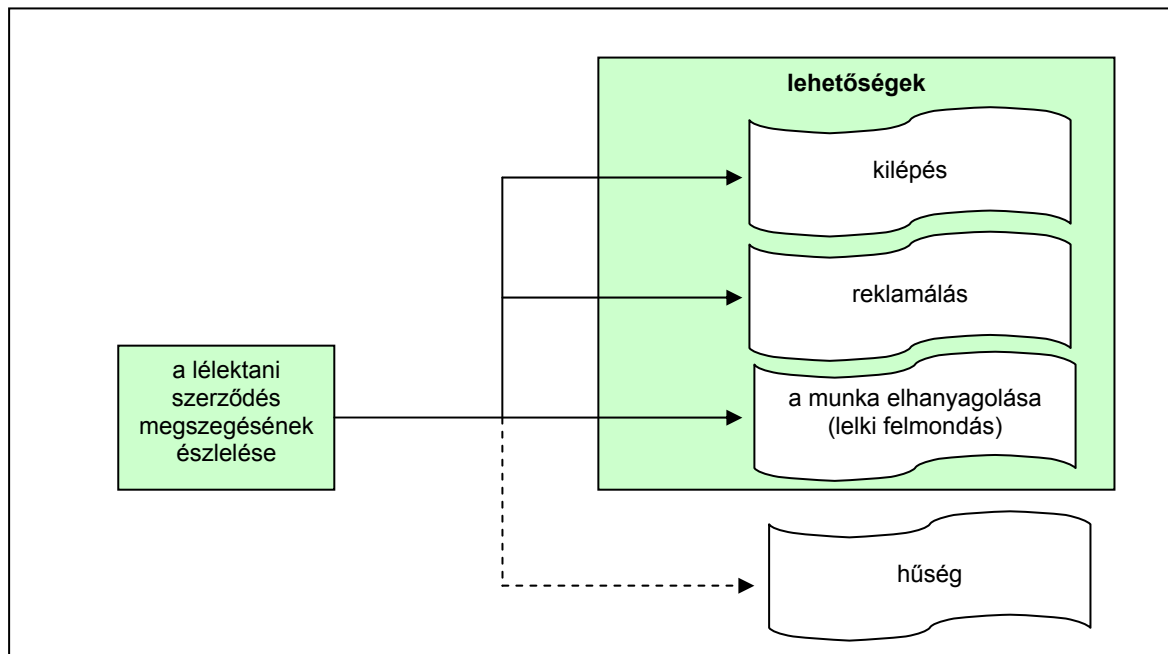
A lélektani szerződés elmélete összekapcsolható a lélekben történő felmondásról folytatott vitával. A lelki felmondás a lélektani szerződés megszegésére adott reakciónak tekinthető. Azok, akik lélekben kiléptek, már nem teljesítik a saját maguk által kreált szerződés szerinti kötelezettségeiket, de csak azért nem, mert így reagálnak munkahelyük előzetes szerződésszegésére.

A lelki felmondás fogalmát nem teljesen fedi a közömbössé válás, mivel a dolgozók nem csupán elkedvetlenednek, hanem legszívesebben ténylegesen ki is lépnének a szerződést megszegő munkahelyről. Ebben sokszor csak a munkaerő-piaci helyzet vagy hivatalos munkaszerződésük akadályozza meg őket. A lelki felmondás tehát csak egy reagálási mód, jobb lehetőség hiányában. Ez a nem kielégítő helyzet vezethet közömbössé váláshoz. Az állandó elégedetlenség vagy a pszichoszomatikus reakciók tehát nem azonosak a lelki felmondással, csak annak következményei.

Egy nagyszabású empirikus vizsgálat kimutatta, hogy azok a dolgozók, akiknek lélektani szerződése sérelmet szenvedett, elsősorban a „kilépés”, a „reklamálás” és „a munka elhanyagolása” reakciókat választják. A „hűség” viselkedésmód – ahogy várható volt – a szerződésszegésekkel fordított arányban áll. A másik három viselkedésmód választása az adott helyzettől függ. Ha a munkaerő-piaci helyzet kedvezőtlen és a dolgozót munkaszerződése hosszú időre munkahelyéhez köti, nem valószínű, hogy a kilépést választhatja. Akkor sem valószínű a kilépés, ha a

dolgozót jelenlegi munkaadója olyan szakterületre képezte ki, amelyet máshol nem tud alkalmazni, vagy ha máshol csak viszonylag alacsony bérért tudna elhelyezkedni. A reklamálás választása sokszor eredménytelen marad, mert a dolgozó nem tud ütőképes érveket felsorakoztatni, hiszen nem volt olyan írásos megállapodás közte és szerződéses partnere között, mint például egy hivatalos munkaszerződés.

Amennyiben a dolgozó egyik alternatívát sem választhatja, tehát sem ki nem léphet munkahelyéről, sem szóban nem tiltakozhat, akkor a lélekben történő felmondás „vonzó” lehetőség. Talán ez az egyetlen módja annak, hogy a dolgozó helyreállítsa az egyensúlyt maga és munkahelye között. A lélekben történő felmondás tehát nem kedvetlenség vagy önnygudíjazás: az, aki lélekben kilépett, viselkedését jogos és észszerű döntésnek tartja (2. ábra).



2. ábra Egy lélektani szerződés megszegésére adott válaszok

Ajánlások személyzeti osztályoknak és vezetőknek

Dolgozók vagy egész osztályok munkájának visszaesése magyarázható azzal, hogy a vezetők nem tudatosították a munka értelmét, okozhatják a kollégákkal és a főnökökkel fennálló személyes problémák, a munkahelyen tapasztalt elégtelen műszaki és szervezeti feltételek, a

dolgozók személyes és családi problémái vagy az érdeklődés hiánya és kedvetlenség. A lelki felmondás felismerése – a lélektani szerződés elméletéből kiindulva – annak a megállapítását jelenti, hogy megsértették-e és miben azt a megállapodást, amelyet a munkahely – a dolgozó véleménye szerint – vele megkötött. Természetesen lehet arra az álláspontra helyezkedni, hogy a lélektani szerződés a dolgozó szubjektív kreációja, amely semmilyen hivatalos jogi alappal nem bír, és ezért a személyzeti munkának erre nem kell kiterjednie. A lélektani szerződésnek a dolgozóra gyakorolt hatása azonban valós, lelki felmondás esetén pedig valós következményekkel jár a vállalat teljesítményére nézve.

A lelki felmondás legfontosabb okai a vezetők hibái. Ezek elsősorban tájékoztatási és kommunikációs hibák. Amikor egy alkalmazott egy munkahelyre belép és később, amikor már ott dolgozik, közvetlen vagy közvetett jelzéseket kap a vezetőktől és főnökeiktől szakmai előmenetelére vonatkozólag. A környezeti jelzéseken alapuló lélektani szerződés ugyan csak a dolgozó szubjektív elképzelése, de a dolgozóra ható partnerek befolyásolják a szerződés tartalmát. Amennyiben szerződésszegés történik, és ennek következtében a dolgozó lélekben felmond, ennek oka a legtöbb esetben az, hogy főnökei hamis jelzéseket adtak, azaz irreális ígéreteket tettek. Erre a főnököknek különösen oda kell figyelniük olyan megszokott üzemi események alkalmával, mint az elképzelések felvázolása, káderfejlesztési tervek ismertetése, valamint a dolgozókkal folyamatosan folytatott beszélgetések.

A lelki felmondás megelőzését azonban nem csupán a vezetők tudják elősegíteni, hanem ebben a dolgozó valamennyi munkatársa is közreműködhet. Irreális lélektani szerződéseket eredményezhet, ha a dolgozó új munkahelyén, betanulási időszakában kollégáitól hamis jelzéseket kap. A lelki felmondás elhárítása tehát az egész vállalat feladata. Emellett fontos szerepet játszanak a másodlagos szerződő felek is, mert a legtöbb esetben ők szolgáltatják a dolgozónak az első információt a vállalatról. A lelki felmondás megelőzéséhez tartozik tehát az is, hogy az álláshirdetésekből, tájékoztató füzetekben, leírásokban és a vállalat internetes honlapján reális információt kell nyújtani. A potenciális munkatársak előtt nem szabad hamis képet festeni a vállalat helyzetéről vagy a vállalati kultúráról.

A lélektani szerződés megsértésére adott válaszok formáinak elemzése azt is megmutatta, hogy a lelki felmondás a dolgozó viselkedésmódjainak egyike. A lelki felmondás a reklamálási lehetőség „versenytársa”. A reklamálás aktív válaszadás, amelynek célja a lélektani szerződés helyreállítása, a lelki felmondás viszont lemondásról tanúskodó vi-

selkedés. A lelki felmondás érdektelenné válik akkor, ha a reklamálás sikerrel kecsegtet. Ezért megfigyelhető, hogy a lelki felmondás ritkán fordul elő olyan vállalatoknál, ahol a nyílt, megértésre törekvő kommunikáció és a problémák megbeszélése a gyakorlat, amelyhez megvannak a megfelelő tárgyalópartnerek és fórumok. Ezeknél a vállalatoknál nyíltan fel lehet vetni olyan belső konfliktusokat, mint egy lélektani szerződés megszegése.

Mivel a vállalatok más vállalatokkal versenyben állnak a munkaerőért, az átlátszóság és az őszinteség munkaerő-toborzáskor és a személyzeti vezetés során rövid távon költségeket okozhat. Hosszú távon azonban ezek mindenképpen kifizetődnek, mert azok a dolgozók, akik kikövetelik a megállapodások betartását, még ha arra nincs is jogalapjuk, nem vesznek el, de azok igen, akik lélekben felmondtak.

Összefoglalás

A cikk a lélekben történő felmondást a munkavállaló ésszerű döntésének tekinti. Amikor egy dolgozó a vállalathoz belép, magában lélektani szerződést köt. Ha a munkahely megsérti a lélektani szerződést és a dolgozónak nem nyújt vonzó munkaalkalmat, akkor a lelki felmondás „vonzó” reagálási forma lehet, amelynek az a célja, hogy helyreállítsa az egyensúlyt a dolgozó és munkahelye között.

A munkahely befolyást gyakorolhat a lélektani szerződés kialakítására belső és külső kommunikáció révén, valamint munkatársai viselkedésén keresztül. Különösen fontos ebből a szempontból az első időszak, amelyet egy dolgozó egy munkahelyen tölt. Nem szabad olyan ígéreteket tenni a szakmai előmenetelre vonatkozólag, amelyeket nem lehet betartani. Ezt ugyanis a dolgozó a lélektani szerződés megszegéseként értékelné.

Összeállította: Szabó Ildikó

Biehl, H.; Richter, G.: Falsche Versprechungen – Warum Mitarbeiter innerlich kündigen. = Zeitschrift Führung und Organisation, 73. k. 3. sz. 2004. máj./jún. p. 144–149.

Turnley, W. H.; Feldman, D. C.: The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. = Human Relations, 52. k. 7. sz. 1999. p. 895–922.

Schmitz, E.: Gütekriterien und Strukturanalyse zur Inneren Kündigung. = Zeitschrift für Personalforschung, 16. k. 1. sz. 2002. p. 39–61.