



Dr. Bodó Péter: Szalutogén vállalkozásvezetés.

A válságkezelés „pszichikai” lehetőségei

Számítalan konferencia, kongresszus és továbbképzés foglalkozik a gazdasági válság hatásaival, a válságban sikeres stratégiákkal és megoldásokkal. Szükség is van erre, hiszen a válság szinte valamennyi gazdasági ágat, vállalkozást és a magánszemélyek széles körét érinti. Rendszerszemléletű tanácsadókként, szervezetfejlesztőkként és Coachként foglalkoztat bennünket az a kérdés, hogy melyek azok a tényezők, amelyek következtében egyes vállalkozások, vezetők, és magánszemélyek a válság okozta nehézségeket eredményesebben oldják meg mint mások. Minek köszönhető fokozottabb pszichikai „válság-immunitásuk”? A kérdés megválaszolásában érdekes párhuzamokat kínál Antonovszky szalutogén elmélete, amennyiben az elméletében meghatározó 3 tényező nem csupán az emberi egészségmegőrzés alapvető kérdéseire ad rendkívül helytálló

megállapításokat, hanem vállalkozások szervezeteik egészséges és problémamegoldó működésére is.

A szalutogénézisről

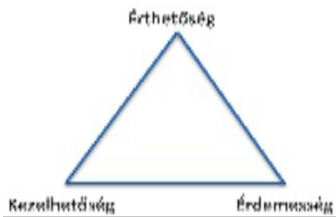
A szalutogénézis fogalma Antonovszky (1923 – 1994) izraeli orvos, nevéhez fűződik. Antonovsky – aki a Ben Gurion egyetem orvosi karának volt professzora – nem a betegségek, és azok keletkezését kutatta (patogenezis), figyelmét a kérdés mintegy ellenkező oldalára az egészség és az egészség megőrzésének lehetőségére irányította. Kutatásaiban azt vizsgálta, hogy miért van az, hogy hasonló életkörülmények és hatások között élő emberek közül egyesek megbetegszenek, míg mások egészségesek maradnak. Hogyan lehet az, hogy egyes emberek a sokrétű terhelő- és rizikótényező ellenére is egészségesek maradnak. Ebből a vizsgálatból alakult ki a szalutogénézis fogalma. (Saluto latinul= egészség, genezis görögül = eredet, keletkezés, származás)

A pszichikai immunrendszer

Antonovszky kutatásai során azt állapította meg, hogy a fiziológiai immunrendszerhez hasonlóan, létezik egy pszichológiai szinten ható immunrendszer is. Ennek a pszichikai immunrendszernek a működését az általa „koherenciaérzetnek” nevezett állapot hatá-



rozsa meg, ami annak a kifejeződése, hogy mennyire képes és hajlandó magát valaki a környezet kihívásaiba, az életbe vetett biza- kodó hozzáállással beleengedni. Ez pedig három tényezőtől függ:



1. Érthetőség

Az az érzet, hogy életünk eseményei, főbb vonalaiban érthetőek számunkra. Felismerjük azok összefüggéseit, egymásra való kölcsön- hatásait, a velünk történtek értelmet nyernek.

2. Kezelhetőség

Annak tudata, hogy rendelkezünk mindazok- kal a képességekkel, erőforrásokkal, amelyek szükségesek ahhoz, hogy az élet sokoldalú kihívásainak meg tudjunk felelni, a jelentke- ző nehézségeket meg tudjuk oldani.

3. Érdemesség

Az a meggyőződés, hogy életünk érdemes arra, hogy megvalósítsuk elképzeléseinket, következetesen kitartsunk céljaink mellett, vagyis van értelme életünknek.

Salutogén gondolkodással képesek vagyunk önmagunk hatni életünkre. Képletesen kife- jezve magunk ülünk életünk kormánykereke mögött, és nem a hátsó ülésről szemléljük a velünk történeteket. Életünket aktívan ma- gunk alakítjuk, befolyásoljuk. Látjuk, értjük az ehhez szükséges összefüggéseket, tudatá- ban vagyunk képességeinknek, erőforrásainknak, és képesek vagyunk célja- ink mellett elköteleződni és nehézségek ellenére is kitartani mellettük.

Antonovszky összességében arra a követke- ztetésre jutott, hogy a betegségek kialakulása nem csak azzal függ össze, hogy mi váltotta ki azokat, hanem nagymértékben azzal is, hogy az érintett milyen módon képes bánni vele. Az, hogy milyen hatása van a stresszté- nyezőknak az egészségre az nagymértékben a stresszel való egyéni – sikeres, vagy kevés- bé sikeres – bánásmódon múlik. A stressztényezők ezért lehetnek megbetegítők (patogének) és egészség fenntartóak (saluto- gének) egyaránt.

Ezek a felismerések nagyon értékes szemlé- letet és gyakorlati útmutatást adhatnak szociális közösségek, családok, szervezetek, vállalkozások számára is. Ebben az értele- mben beszélhetünk salutogén családról, vagy vállalkozásról is, de akár salutogén – vagyis egészségfenntartó – társadalomról is.

Szalutogén vállalkozásvezetés



Fontos látni azt, hogy a szalutogén vállalkozásvezetés modellje azon túl, hogy a vezetés humánus hozzáállását jelenti munkatársaihoz (amelynek egyéb pozitív hatásainak felsorolásától most eltekintek) konkrét, nagyon is kézzelfogható gazdasági következményekkel jár.

A szalutogén vállalkozásvezetési modellben a szalutogenezis 3 alaptényezője – az érthetőség, a kezelhetőség és az érdemesség megvalósulása érdekében az alábbi lényeges szempontokat kell figyelembe venni:

1. Az érthetőség biztosítása a vállalkozásnál

Biztosítani azt, hogy a vállalati folyamatok transzparenssek legyenek. Ennek értelmében fontos a munkatársakat, a vállalatot érő külső és belső hatásokról időben, széles körben, és reálisan tájékoztatni, a belső információmenedzsmentre megfelelő hangsúlyt fektetni, a felmerülő kérdéseket – amennyiben azok nem képeznek stratégiai titkot – időben és a rendelkezésre álló ismeretek szerint a lehető legkimerítőbben megválaszolni. Ha nincsenek még válaszok, akkor ezt is bátran kimondani. Különösen változások tervezésekor, vagy átélésekor – ahogyan ez a jelenlegi gazdasági válsághelyzetben is van – figyelembe kell venni azt a törvényszerűséget, hogy:

- elmondani még nem = megérteni

- megérteni még nem = elfogadni
- elfogadni még nem = egyetérteni
- egyetérteni még nem = megvalósítani

Ennek értelmében az egyértelmű kommunikáció képességét, annak mindkét, aktív és megértő passzív formáját fontos a személyzetfejlesztés kiemelt témájaként kezelni. A gyakorlatban ez azt is jelenti, hogy – ahol ez még így van – szakítani kell a hagyományosan egyoldalú fölülről lefelé való kommunikációval és helyére az együttműködő, participatív kommunikációs modellt állítani. Ehhez fontos a vállalati értekezlet és konferenciakultúrában a legkorszerűbb módszereket szakmai alapossággal bevezetni, alkalmazni. (Moderáció, Mind Map, Meteplan, Nagycsoportos konferenciamodellek pld. Open Space, Rtsc, jövőkonferencia, World Cafe, Appreciative Inquirei stb.)

2. A kezelhetőség biztosítása a vállalkozásnál

Szervezeti összefüggésben a kezelhetőség azt az érzetet jelenti, hogy a szervezet rendelkezik azokkal az erőforrásokkal, amelyek szükségesek ahhoz, hogy a vállalat előtt álló kihívásoknak meg tudjon felelni. Vállalatok, szervezetek, munkatársak gyakran megfelelnek ezekről az erőforrásokról, amelyek lehetnek képességek, adottságok, tudás, tapasztalat, hit, elkötelezettség, tartalékok,



struktúra, know-how, eljárások, vállalattörténeti elemek, sikertörténetek, és sorolható még további olyan tényezőket, amelyekről a szervezet a múltban már tanúbizonyságot tett, amelyből már legalább valamennyit megmutatott, bizonyított. Szervezetek hajlamosak arra, hogy önmaguk elemzése során a negatívumokra koncentráljanak. Arra, hogy mi, miért nem megy. Az előbbi felfogást követve ezek azonban patogén, megbetegítő tényezők, amelyek tendenciája az, hogy magukra vonják a figyelmet. Nem arról van szó, hogy ne nézzünk szembe az – akár a nehéz – realitással is, de az erőforrások tudatosítása és azok gyakorlati alkalmazása nélkül a nehézségekkel való küzdelem hosszú távon kudarcot vall. Ez olyan lenne, mintha betegség esetén nem mozgósítanánk saját immunrendszerünket, hanem kizárólag külső, gyógyszeres kezelésre szorítkoznánk. Ahhoz, hogy a munkatársak minél szélesebb köre megtapasztalhassa azt, hogy képes önmaga aktív módon még oly nehéz helyzeteket is befolyásolni, kezelni, szükséges, hogy a szervezet visszacsatoljon az erőforrásokhoz. Azokhoz az értékekhez, a kincsekhez, amelyekkel minden – meggyőződésünk szerint kivétel nélkül minden – vállalkozás rendelkezik. Ennek a szalutogén elemnek a gyakorlati megvalósítására kiváló technika az Appreciative Inquiri, amit megbecsülő értékutatásnak fordíthatnánk, és amely mára már a rendszerszemléletű szervezet és személyzetfejlesztés egyik fontos elemévé vált.

3. Az érdemesség biztosítása a vállalkozásnál

Ha munkatársak nem érzik azt, hogy érdemes a szervezeti célokat megvalósítani, nehéz helyzetekben többlet erőfeszítéseket tenni, akkor energiáikat befelé, egyéni, vagy csoportcéljaik megvalósítása felé fordítják. Ennek gyakori következménye a belső felmondás, a rezignáció, a fluktuáció növekedése. De kifejeződik ez a teamek, osztályok közötti öncélú vetélkedésébe is, amelyek problémákat okoznak a folyamatok kapcsolódási pontjainál. A teamek tagjai az egésztest – a szervezetet, az ügyfelekkel kapcsolatos viszonyt – nem tartják már kellőképpen fontosnak, érdemesnek arra, hogy erőfeszítéseket tegyenek, ami válsághelyzetben súlyos következményekkel járhat.

Szervezeti vonatkozásban az érdemesség arra a kérdésre is választ ad, hogy mennyire éli a vállalat a küldetését, mennyire érzik a munkatársak fontosnak és hasznosnak ezt a küldetést megrendelőik szempontjából. Mennyire veszik komolyan azt, és mennyit tesznek a küldetés megvalósításáért. Azt, hogy érdemes-e a szervezetét, az ügyfelekért többlet erőfeszítéseket tenni, nagymértékben attól függ, hogy mennyire érzik munkatársak azt, hogy komolyan veszik őket, hogy van hatása munkájuknak, véleményüknek, hogy érdemes ebben a szervezetben dolgozni.

Válsághelyzetben ezért különösen fontos:



- a vállalat küldetését vízióját tudatosítani és tudatban tartani
- a környezeti kihívásoknak megfelelő új víziókat kialakítani
- az egyéni és csoportteljesítményeket újra meg újra elismerni
- a nehéz helyzetben is emberséget mutatni, az egyéni törődést fokozni
- a munkatársakért szociális felelősséget vállalni
- a munkatársaknak Coaching lehetőséget biztosítani

A vállalkozások egy része hajlamos arra, hogy nehéz helyzetekben csak rövidtávú, kizárólag gazdasági szempontú döntéseket hozzanak. De ha nem veszik figyelembe ezek hosszú távú hatásait, egyre több munkatársban merül föl a kérdés, vajon érdemes-e.

Az érdekesség kérdésével végül szorosan összefügg még egy jelenség, amely napjainkban egyre terjed, ez pedig a kiégés a burn out, a depresszió jelensége, amely vezetők között egyre gyakoribb, és amely válsághelyzetben a fokozott stresszhatások következtében (egzisztenciális félelmek, kiélezettebb versenyhelyzet, mobbing, stb.) még tovább erősödik. A folyamat végén min-

dig felmerül a kérdés, hogy érdemes-e, és a válasz gyakran a belső felmondáshoz néha egészen az önfeladáshoz vezet. Vállalkozások vezetői ezért jól teszik, ha alaposan figyelnek erre a jelenségre, és időben észlelik jeleit – ami gyakran nem is olyan könnyű – és aktívan támogatást kínálnak (fokozott egyéni törődés, work-life balance tréning, coaching, esetleg terapeutikus támogatás felkínálása, stb.)

Összegezve

A szalutogén vállalkozásvezetés egészséges, azaz teljességes vállalkozásvezetést jelent. Tehát kiemelt vezetői feladat, amelynek jelentős eredménye abban mutatkozik meg, hogy a vállalat valamennyi munkatársa ismeri, megérti a vállalat céljait és hajlandó is tenni értük. Tudatában van a vállalkozás, a szervezeti egység és önmaga erőforrásainak, képes ezeket hasznosítani, és hisz abban, hogy érdemes ezért a vállalkozásér tenni, küldetésének teljesítéséhez ideiglenesen akár többlet erőfeszítéseket is vállalni. Valószínűleg magasak ezek a követelmények, de léteznek ezekhez eszközök technikák, amelyek a megfelelő szemléleten alapulva nagyszerűen alkalmazhatóak.

Irodalom:

Antonovsky, Aaron: Salutogenese – Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Tübingen, DGVT, 1997.