

# A belső felmondás

**A** munkapszichológusok már jó néhány évvel ezelőtt pontosan körülírták annak a speciális munkahelyi viselkedésmódnak a jellemzőit, amelyet találoznak a jellemzőit, amelyet találoznak „belső felmondásnak” vagy „belső emigrációnak” neveztek el. E jelenség igen komoly veszélyekkel jár, mert érdemben csökkentheti a szervezet eredményeit, illetve reagálóképességét, ugyanakkor lényegéből fakadóan rejtetten van jelen, felszínre hozni és így orvosolni közvetlen módon jóformán lehetetlen. Annak ellenére, hogy e jelenség terjedése komoly veszélyforrás, hatásait a vezetés általában lebecsüli, meg sem kísérli – ha másként nem megy – közvetett eszközökkel okait feltárni és megszüntetni.

Anja Krenz-Maes düsseldorfi pszichológus kutatásai szerint – melyek eredményeit a *Personalführung* 1998. 5. számában publikálta – Németországban a foglalkoztatottak egyharmada belső emigráns, s ez lényegében független az érintett személy korától, nemétől, iskolai végzettségétől, családi állapotától és a hierarchiában elfoglalt helyétől. E becslést természetesen nehéz kontrollálni és különösen a magyarországi állapotokkal összehasonlítani (ismereteink szerint hazánkban még nem folytak ilyen jellegű kutatások), de azt joggal feltételezhetjük, hogy nálunk sem lehet rózsásabb a helyzet.

A hazai munkaerő-piaci szituáció ugyanis elvileg „melegágya” lehet a belső felmondás kialakulásának, hiszen ez akkor fordul elő a leggyakrabban, amikor a munkavállalót sorozatban érik kellemetlen hatások a munkahelyén, ugyanakkor a külső munkaerő-piaci környezet, nevezetesen a magas munkanélküliség vagy az elérhető alacsonyabb kereset miatt nem gondolhat az önkéntes munkahelyváltásra. Nálunk a tulajdonosváltások-

ból következő vállalati kultúraváltások, a versenyképesség megteremtéséhez szükséges létszámleépítések, termelékenységnövelési akciók, s általában az ösztönzésnek a korábbiakban megszokottnál kifinomultabb, de egyúttal kíméletlenebb eszközei nagy valószínűséggel a munkavállalók jelentős csoportjait tették tartósan elégedetlenné munkahelyükkel, de a nagy kríziseket sikeresen levezénylő vezetés talán túlzottan önelégült helyzetértékelése, az érdekvédelem helyenkénti kiépitetlensége, illetve teljesen más irányú beállítottsága, továbbá a már említett korlátozott mobilitási lehetőségek miatt ez nem kerülhetett a felszínre.

A belső felmondás a munkavállalónak olyan tartós lelkiállapota, magatartásformája, amikor eltávolodik munkakörnyezetétől, elveszti egyéni kezdeményező-készségét. A szóban forgó munkavállaló munkahelyi tevékenységét a még lehetséges minimumra fogja vissza, kizárólag az előírások betartására szorítkozik. Akkor állíthatjuk, hogy egy dolgozó belső felmondóként, emigránsként viselkedik, ha elveszti az érdekeltségét abban, hogy elöljáróival bármilyen szakmai kérdésben is érdemben véleményt cseréljen vagy vitatkozzon, bármilyen munkahelyi témában kritikát gyakoroljon, javaslattal éljen. A korábban elkötelezett munkavállaló most örül a munkaszüneteknek és boldog, ha hazamehet. Teljesítménytartalékai már nincsenek, a felelősséget csak a legszükségesebb mértékben vállalja.

A belső felmondás fogalmát még árnyaltabban közelíthetjük meg, ha megkülönböztetjük a munkával való azonosulást és az adott munkaszervezettel kapcsolatos elkötelezettséget. Vannak olyan munkavállalók, akik – egyszerűen fogalmazva – nem szeretnek dolgozni, de aktuális munkahelyükkel szemben elkötelezettek,

ők a „szervezeti polgárok”, teljesítményük nem magas, de korlátok között még motiválhatók. Ezzel szemben ismerjük a „munkamániás” magányos farkasokat, akiknek maga a munka rendkívül sokat jelent, de minimálisan kötődnek aktuális munkahelyükhöz. A teljesítményük magas, de fluktuációjuk is az. Az ideális esetek azok a munkavállalók, akik a munkájukkal is maximálisan azonosulnak, és a munkaszervezet iránti elkötelezettségük is magas. Ők a „sztárok”. Tökéletes ellentétük a belső felmondó, akinek a munkafeladattal való azonosulás nem sokat jelent és a szervezet iránti elkötelezettsége is minimális. (Blau-Boal: Using job involvement and organizational commitment interactively to predict turnover. *Journal of Management* 1989/15.)

Ne tévesszen meg tehát senkit, ha cégénél a munkavállalók kezdeményezésére létrejövő munkaerőmozgás az átlagosnál alacsonyabb, és az sem, ha a szervezetten belül tökéletcsnek tűnő béke honol. Ez az első látásra ideális állapot is komoly vezetési hibákat rejt, csak a hibákra a munkavállalók nem látványos elégedetlenséggel, távozással reagálnak, hanem belső felmondással. Ha azt tapasztaljuk, hogy az új kezdeményezések szép csendben elhalnak, ha szinte mindig láthatatlan falakba ütköznek a teljesítménynövelést célzó erőfeszítések, akkor nagyon kritikusan tegyük vizsgálat tárgyává a jövedelempolitikát, a személyes fejlődési és karrierlehetőségeket, a munkakörök gazdagságát, a vezetési stílust, magát a vállalati kultúrát, mert valószínűsíthető, hogy valahol a dolgozók munkával kapcsolatos elégedettségét súlyosan rontó hibákat követünk el. Ezek feltárása és orvoslása a személyzeti szakemberek számára igen komoly szakmai kihívást jelent.

(M. F.)