

**1. Hogyan vegye észre online térben a vezető, ha a csapatában valakinek negatív tünete keletkezik a pandémia miatt, mentális-pszichés problémái vannak? Mire figyeljen? Mikortól javasoljon neki külsős segítséget?**

- Külsős segítség „javaslása” nagy elővigyázatosságot igényel. Egyrészt mert pszichológusként is összetett azt megállapítani, mivel küzd a másik ember, és hogy milyen segítségre lenne szüksége, illetve ez nem a vezető feladata, ezt megállapítani, azonban megfelelő kommunikációval, hozzáállással, odafigyeléssel ezen sokat lehet segíteni. Óvatosnak kell lenni például azzal kapcsolatban, hogy bérminemű „diagnózist” felállítsunk a csapattagunkkal/beosztottunkkal/kollégánkkal szemben, címkézzük őt, vagy „elküldjük őt pszichológushoz”, vagy utaljunk arra, hogy vegyen igénybe segítséget. Részben azért is, mert a másik embernek lehet nincs (még) „betegség-belátási” tudata, azaz nem látja, hogy pszichológiai/mentálhigiénés segítségre lenne szüksége, így ha ez nem saját felismerésből jön, hogy problémája van, hanem másoktól, főleg a főnöktől, az akár sértheti is az illető önértékét, ellenállást válthat ki benne. **Ahhoz, hogy erről lehessen beszélni, kiben mi zajlik, ahhoz komoly bizalomra van szükség vezető és beosztott/csapattag közt. A csapattal való rendszeres, „ki hogy van” beszélgetések viszont segíthetnek abban, hogy a csapattagok megnyíljanak, és érezzék a közösség megtartó erejét** (ahogy a webináron is elhangzott, a közösséghez tartozás, a jó munkatársi kapcsolat komoly stressz-védő funkcióval bír). Ha ez jól meg van alapozva, ennek kultúrája kialakult a csapatban, és érzik a bizalmat feléd, mint vezető felé, nagyobb valószínűséggel keresnek meg utána akár személyesen is. Ha azt látod, egy illető küzd valamivel, de mégsem fordul hozzád, akkor külön személyesen el lehet beszélgetni vele, rá lehet nála kérdezni, minden rendben van-e nála, mert azt látod a munkájában, hogy.... („mintha szétszortabb lennél... mintha nehezebben tudnál figyelni... mintha máshol járnának a gondolataid az utóbbi időben...mostanában úgy tűnik, nehezebb tartani a határidőket...”) ... tudok-e bármiben segíteni?
- Sokat tud továbbá segíteni, ha vezetőként a hozzáállásodban, a kommunikációdban is jelen van, **hogy rendben van az, ha valaki segítségért folyamodik (mentálhigiénés szakemberhez, coach-hoz, vagy pszichológushoz),** főleg a mostani időben, ez teljesen természetes, így arra bátorítod a csapattagokat, jelezzenek neked, ha bármi problémát halmozottan felfedeznek magukon. **Érdeemes a stressz tünetekről is beszélgetni velük,** ahogy a webináron is láttátok, akár egy olyan megbeszélés keretében, ahol a munkahelyi vagy egyéb stresszről van szó. **Nagyban segíti a téma iránti érzékenyítést és a téma elfogadását az, ha azt érzik, erről nem „ciki” beszélni.** Kiindulásként lehet szervezni számukra egy olyan workshopot is (akár online is), ahol elmondod, részt vettél ezen a PMI webináron és megmutatod nekik a prezentációdnak, beszélgetésre invitálva őket, ki mit gondol a kutatásainkról, és a témáról.
- **Ahhoz, hogy a csapat tudjon ilyen dolgokról is beszélni veled, vagy hozzád, mint vezetőhöz fordulni, borzasztóan fontos az, hogy pszichológiailag biztonságban érezzék magukat, aminek megteremtése vezetői feladat.** A pandémia kezdete óta sokat foglalkoztak ezzel vezetőfejlesztők, és kutatók hogyan támogassák meg a vezetőket abban, hogy virtuális térben is alkalmazhassák „people skill”-jeiket. Lentebb van egy interjúhoz egy link, amit a McKinsey készített két világhírű pszichológussal a pandémia kitörése

után, köztük a Harvardon tanító Amy Edmondson-al, akihez a „pszichológiai biztonság” fogalma kapcsolódik. Arról kérdezték őket, miben más a pszichológiai biztonság megteremtése virtuális térben most, mint covid előtt. A kiemelt gondolatok passzolnak ahhoz, amikről egyébként szakmai fórumokon gyakran lehet hallani:

- **Célszerű az online munkamegbeszélések részévé tenni egy „ki hogy van” kérdést: ezzel kezdeni a megbeszéléseket, az operatív napirendi pontok átbeszélése előtt.** Ez egyrészt közösségépítő hatással bír, másrészt a pszichológiai biztonságot erősíti a csapatban, hogy a vezető gondoskodó, érdeklődik irántuk. Online térben egyrészt nehezebben fejezzük ki érzelmeinket, másrészt sokkal nehezebb mások érzelmeinek a felismerése is, mivel az online tér alexitimiát, az érzelmek felismerésének nehézségét vonja maga után. Ezért **javasolják a szakemberek, hogy ne szakmai témákkal indítsuk az online megbeszéléseket, hanem „emotional check-in”-el, azaz kérdezzünk körbe őszintén, ki hogy van.** *Leaping into task orientation too quickly may almost feel like a violation to the person on the other end of the call. Taking a pause to acknowledge where the person is and what they need can build trust and confidence over time and make the shared interaction emotionally less risky.*
- Ahogy a webináron is elhangzott, mindkét előadásunkban, a metakommunikációs jelek hiánya, és az emberi jó viszonyok kialakításához nélkülözhetetlen informális beszélgetések hiánya miatt **a vezetőknek „direktebbnek” érdemes lenni online,** rá kell kérdezni egyenest arra, kivel mi zajlik a csapatban, vagy a munka kapcsán, de ez csak pár fős csapatokban hatékony. Az interjúban is van erre utalás: *With tools like Zoom, communications have become more explicit and structured; leaders must ask direct questions about what's working and what isn't.*
- **A pandémia felerősítette a vezetői autentikusságának, caring, gondoskodó viselkedésének a fontosságát,** ez az interjúban is elhangzik: *As a leader in this point in time, you don't want to be faking your emotions. There is an enormous need for genuineness and transparency.*
- Interjú: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/psychological-safety-emotional-intelligence-and-leadership-in-a-time-of-flux>

## 2. Egy jó Project Manager kicsit mindig pszichológus is...

- A fentieket kiegészítve, elengedhetetlenek a pszichológiai alapismeretek projektmenedzserként, és általánosságban vezetőként is, hiszen emberekkel dolgozunk, azonban nagyon fontos, ahogy fentebb írjuk, hogy ez ne a pszichológus szerep átvételét jelentse. Azonban az alábbi témákban jártasságra van szükség (projekt)vezetőként:
  - csapatdinamikai és szervezeti rendszerdinamikai ismeretek (szociálpszichológia és szervezetpszichológia területe),
  - érzelmi és társas intelligencia (általános pszichológia területe),
  - személyiségtípusok ismerete (személyiségpszichológia területe),
  - vezetési stílusok és döntéshozási stílusok (vezetés pszichológia területe)
  - motivációs elméletek (személyiségpszichológia területe),
  - csapatépítő, csapatfejlesztő és konfliktuskezelési ismeretek (alkalmazott pszichológia)

### 3. A stressz optimális szintjénél a munka és magánélet stressze együtt hat kiégés vonatkozásban?

- A „burnout” fogalma először a 70-es években jelent meg, munkahelyi vonatkozásban: a segítő szakmákban dolgozóknál (orvosok, ápolónők, pszichológusok, tanárok, aztán ügyvédek) vették ezt először észre, amiről elsőként egy amerikai pszichológus, Herbert Freudenberger írt: „*Ez a szindróma krónikus, emocionális megterhelések, stresszek nyomán fellépő fizikai, emocionális, mentális kimerülés állapota, amely a reménytelenség és inkompetencia érzésével, célok és ideálok elvesztésével jár s amelyet a saját személyre, a munkára illetve másokra vonatkozó negatív attitűdök jellemeznek*” (Bordás, 2010, idézi: Ónody, 2001: 82).

- Az elmúlt években azonban számos szakmára kiterjesztették a burnout fogalmát, nemcsak segítő foglalkozásúakra. Például a Budapesti Corvinus Egyetem kutatói értékesítők körében vizsgálták a kiégést ebben a kutatásukban:

[https://www.researchgate.net/publication/286938002\\_A\\_kiegesi\\_szindroma\\_vizsgálata\\_a\\_magyarorszag\\_i\\_erte kesitok\\_koreben](https://www.researchgate.net/publication/286938002_A_kiegesi_szindroma_vizsgálata_a_magyarorszag_i_erte kesitok_koreben)

- A magánéleti/párkapcsolati kiégés szintén megjelent a pszichológia eszköztárában az elmúlt években, azonban nincs egyelőre annyi empirikus kutatás a témába, mint munkahelyi burnout kapcsán. Egy izraeli-amerikai kutatás azonban a kettőt együtt taglalja, azt a következtetést levonva, hogy azok a párok, akikre nagy stressz nehezedik (gyerekeik vannak, idős szüleiket is eltartják, miközben magasan kvalifikált munkát is végeznek) nagyobb eséllyel élik meg egyszerre a munkahelyi és magánéleti kiégést:

<https://www.asanet.org/sites/default/files/savvy/images/journals/docs/pdf/spq/Pines%202011.pdf>

### 4. Miért van az, hogy bármi történik, abból mindig az jön ki, hogy a nőkn van nagyobb terhelés?

- A webináron az első előadó az alábbi tanulmányokra hivatkozott, amikor azt az állítást tette, hogy a nőkn nagyobb volt a terhelés:

- Infojegyzet, amiben a magyar országgyűlési képviselőket értesítették a nők járványügyi helyzetéről:

[https://www.parlament.hu/documents/10181/39233854/Infojegyzet\\_2021\\_13\\_COVID\\_noi\\_munkavallalo k.pdf/11f71526-6ae0-e67d-25d6-fc3994dd5ec6?t=1618556805003](https://www.parlament.hu/documents/10181/39233854/Infojegyzet_2021_13_COVID_noi_munkavallalo k.pdf/11f71526-6ae0-e67d-25d6-fc3994dd5ec6?t=1618556805003)

- McKinsey írások a témában: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>

- A második előadásban is elhangzott, hogy a nőkre nagyobb terhelés jutott a pandémia alatt, ott a dolgozókkal végzett mélyinterjúban mondták ezt azok a női interjúalanyok, akikre egyaránt komoly családi és munkakötelezettségek hárultak.

### 5. Minden negatív aspektusa ellenére a home office lehetővé tette, hogy - akár több munka ellenére is - végre egyszer az életben eleget lehessen aludnunk, hiszen a bejárás idejének egy része erre fordítható volt.

Szerintem ez volt az egyik legjelentősebb pozitív hatás, de kevés adatot látok erről.

- A több alvás lehetősége nem mindenkire volt igaz: sokaknak eltolódott a munkaideje: korán reggel és késő este dolgoztak, hozták be azt a lemaradást, amit a napközbeni otthoni oktatás elvitt az idejükből....

- Ami az alvás kérdését illeti, valóban inkább az alvásprobléma jött elő fő tünetként a BME kutatásban (és számos más kutatás is erre világított rá), nehéz találni olyan tanulmányt, ami az alvástöbbletet emelte volna ki, mint pozitív hozadékot, azonban a pandémia kezdeti időszakában akár ez is előfordulhatott. Valóban nagy

egyéni eltérések lehetnek ezen a téren, ahogy a webináron is elhangzott. Más volt a terheltség és a terheltség hatása annak függvényében mik voltak a családi étellel járó kötelezettségek, kinek milyen volt a COVID előtti stressz-szintje (elképzeltető, ha magas, akkor a pandémia első időszakában valóban sikerült pihenésre is szert tenni), illetve mennyire volt biztos a munkahelye vagy sem (ha nem, az sokkal több alvásproblémával járhatott a munkahely elvesztésével járó aggodások miatt). Azoknál, akiknél halmozottan jelen voltak a pandémiához köthető stresszorok, nagyobb valószínűséggel küzdöttek alvásproblémákkal, ahogy a kutatásunk is rávilágított erre (333 ember 36%-a).

**6. Az otthoni munkahelyi ergonómia szerintem egy nagyon fontos téma. Kérdés, hogy van-e arra vonatkozóan adat, hogy a cégek mekkora része hajlandó a jövőben is engedélyezni a home office-t és ehhez akár támogatást is adni a munkahelyi ergonómia megteremtéséhez?**

- Az alábbi, témával kapcsolatos friss cikk jól összefoglalja a kérdésre adható választ, miszerint „rengeteg a tisztázatlan kérdés” a témában itthon, hiszen függ a kormánytól is, mit szabályozz rendelkezéssel. A környező országokban is különféle módokon szabályozzák a home office támogatását. Az látszik, hogy ahogy itthon, úgy külföldön is a pandémia ideje alatti HO támogatás van elsősorban szabályozva, azaz időben korlátozva van az, hogy a cégeknek mikor szükséges ebben a munkavállalókat támogatniuk:

<https://privatbankar.hu/cikkek/vallalat/egy-eve-home-office-ban--sok-kerdes-a-mai-napig-nem-tisztazodott.html>

- A webináron elhangzott, nagy valószínűséggel akkor fognak önszántukból is invesztálni a cégek az otthoni ergonómikus munkavégzés felvételeinek megteremtésébe, ha kapnak arról szakértői véleményt, milyen egészségkárosító hatással bír a munkavállalókra a tartós, nem ergonómikus otthoni munkavégzés, ahogy ebben az amerikai cikkben is utalnak erre: <https://www.inc.com/sophie-downes/remote-work-home-ergonomics-stress-back-pain-health.html> A következő cikk pedig arról szól, hogy vannak már kisebb kutatások a témában, hogy a munkavállalók igénylik az ergonómikus otthoni munkakörülmények kialakításának céges támogatását, ahogy az a mi kutatásunkban is előjött:

<https://workplaceinsight.net/organisations-shift-attitudes-on-meeting-costs-of-home-office-setup/>

**7. Egyetértek, a digitális oktatás plusz teher volt a szülőkön.**

- **A digitális oktatás körüli fejtettség a tanároknak is komoly kihívás volt, és nem is a hozzáállás miatt, hanem a teljes felkészületlenség, a tanárok képzésének hiánya, és a környezetek ismeretlensége miatt.**

- A Magyar Digitális Oktatásért Egyesület is foglalkozik ezekkel a témákkal: <https://mdoe.hu/hirek/>

**8. KB. 20 évvel ezelőtt volt szerencsém vezetni a Matáv távmunka projektjét. Akkor is az volt az álláspontunk, és a tapasztalatunk is, hogy a részleges távmunka a nyerő, kb. 50%, egyéb feltételek fennállása esetén. Köszönet a remek előadást! Üdv, Lajos**

- Nagyon jó tudni, hogy a MATÁV ilyen idejekorán foglalkozott ezzel a témával. Rákeresve a neten, valóban van erre hivatkozás, hogy 1997-ben (!) a Matáv felismerte a távmunka fontosságát: „A Matáv már 1997-ben megkezdte az újfajta munkavégzés lehetőségeinek felkutatását, s mintegy három éve a gyakorlatban is alkalmazza azokat. Már az első lépéseknél kiderült, hogy a marketing- és számítástechnikai munkák

*elvégzéséhez nem szükséges a munkaerő személyes jelenléte. A Matáv gondoskodott a technikai háttérrel, valamint a munkavédelmi előírások betartásáról, így megteremtette a távmunkához elengedhetetlen hátteret.”*  
([https://www.csaladinet.hu/hirek/tb\\_ellatasok-penzugyek/csaladi\\_penzugyek/958/tavmunka\\_a\\_gyakorlatban\\_11\\_resz-\\_matav\\_mint\\_tavmunkaado](https://www.csaladinet.hu/hirek/tb_ellatasok-penzugyek/csaladi_penzugyek/958/tavmunka_a_gyakorlatban_11_resz-_matav_mint_tavmunkaado))

## **9. HO-nak van kimutatható költség megtakarítás lehetőség a cégeknek. Mennyire lehet ezt látni az adatokban?**

- Van már pár hazai kutatás is a témában, szektorális különbségek láthatók azzal kapcsolatban a cégek mennyire szándékozzák csökkenteni az irodatermek méretét: <https://novekedes.hu/ingatlan/a-cegek-tobb-mint-80-szazaleka-hasznal-home-office-t>
- Van egy remek írás Bojár Gábortól, aki viszont amellet érvel, nem tud jelentős költségcsökkenéssel járni a Home Office, ugyanis a munka, mint közösségi élmény miatt szükség lesz továbbra is az irodatermek fenntartására: <https://www.graphisoftpark.com/hu/cikk/allandositott-karanten>

## **10. A stressz tünetek egy része a rossz otthoni munkahelyi ergonómiához kapcsolódhat (?)**

- A rossz ergonómiának egészségkárosító hatásai lehetnek (<https://www.osha.gov/ergonomics>), főleg, ha hosszabb távon van ennek valaki kitéve, azaz elsősorban a fizikai és nem lelki egészségre hatnak (bár hosszabb távon, ha komoly fizikai betegség alakul ki emiatt, annak negatív következményei lehetnek a pszichés jóllétünkre is). A BME kutatás arra mutatott rá, hogy a nem megfelelően kialakított munkavégzési körülmények (ami alatt érthető a rossz szék, asztal, számítógépes állomás, fényviszonyok) kihatnak arra, hogyan éljük meg a home office minőségét. A BME munkapszichológia képzés egyébként az egyetem Ergonómiai tanszékén zajlik, ami az ország munkahelyi ergonómiai kutatásainak a központja, így foglalkozunk ezzel a témával, hogyan hat a rossz ergonómia a dolgozó jóllétére
- A briteknek van egy olyan egyesülete, amely konkrétan azzal foglalkozik, milyen költségekkel jár a cégeknek az, ha a dolgozóiknak nem biztosítják az ergonómiailag egészséges feltételeket:  
[https://www.ergonomics.org.uk/Public/Resources/Sectors/Office\\_Ergonomics.aspx](https://www.ergonomics.org.uk/Public/Resources/Sectors/Office_Ergonomics.aspx)

## **11. A mi projektünkben is kombináltan szeretnénk a home office és a helyszíni office munkát megvalósítani. Pl. 2 nap irodában (kedd, csüt) és a többi otthon. Az otthoni munka hatékonyabb, de kell személyes kapcsolat is.**

- Igen, számos kutatás van a témában, hogy hibrid munkavégzés kialakítása felé tartunk. A Microsoftnak van egy globális kutatása erről, ez elég ismert a témában: <https://news.microsoft.com/hu-hu/2021/03/24/a-tobbseg-a-jarvany-utan-is-otthonrol-dolgozna/>
- A jövő munkavégzését smart work-nek is hívják, nagyon jó a Boston Consulting Group tanulmánya a témában: <https://web-assets.bcg.com/27/38/d5fb0af344a49d85e33de78a5c56/final-hun-smart-work-kiadvany-with-profession-web-upd.pdf>
- Érdekes elolvasni a McKinsey Globális Kutatóközpontjának kutatását is azzal kapcsolatban, hogy mi várható a munka világában a pandémiát követően. A kutatás közérthető összefoglalója, az executive summary, ezen az oldalon található: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>