

Szilas Roland Ferenc

Munkahelyi Stressz és Szervezeti Igazságosság

A munkahelyi stressz és a szervezeti igazságosság témakörének szoros összefüggése talán leginkább annak a momentumnak a megragadásával illusztrálható, amikor Adams (1963) megalkotta híres méltányosság-elméletének fogalmi konstrukcióit. A szervezeti igazságosság elméletek megalapozójaként és előfutáraként számon tartott elméletében Adams (1963) a méltánytalanként megélt döntésekre adott érzelmi reakciót „pszichológiai distressznek” nevezi. Adams meghatározása és elnevezése jelzi, hogy munkájában egyértelműen a Selye által feltárt stressz jelenség fogalmi konstrukciójára épít (Vermunt és Steensma, 2005). Az évek során az igazságtalan elosztásokra adott reakciók stresszel való megküzdésként való értelmezését ugyan meghatározó kutatók hangsúlyozták (Greenberg, 1984 idézi Vermunt és Steensma, 2005), mégis csak a legutóbbi évtizedben került újra a két téma integrálása empirikus kutatások sorának középpontjába (Zohar, 1995). A munkahelyi stressz és a szervezeti igazságosság kapcsolata mindkét tudományterület egyik legígéretesebb továbbfejlesztési irányának tekinthető (Cropanzano et al., 2005). Tanulmányomban először a munkahelyi stressz legfontosabb modelljeit mutatom be, ezt követően a szervezeti igazságosság tudományterületének különböző aspektusait veszem górcső alá. Végezetül bemutatom a munkahelyi stressz és szervezeti igazságosság összekapcsolására tett kísérletek közül a legmeghatározóbbat (Greenberg, 2004) és javaslatokat teszek a további kutatások egy lehetséges irányára.

1. Munkahelyi Stressz

A stressz fogalma

A Selye János (1936) által először megfogalmazott stressz koncepció, melyet **a biológiai szervezet különböző behatásokra adott nem-specifikus válaszként** értelmezhetünk, az őt követő kutatók jelentősen kitágították és gazdagították (Cooper, 2000), ugyanakkor a fogalmi meghatározással kapcsolatos bizonytalanságok számos ellentmondáshoz vezettek (Jex, Beehr és Roberts, 1992). A stresszhez kapcsolódó tudományterületek átláthatósága érdekében Kahn és Byosiere (1992) több javaslatot is tettek a stressz fogalom általános használatára.

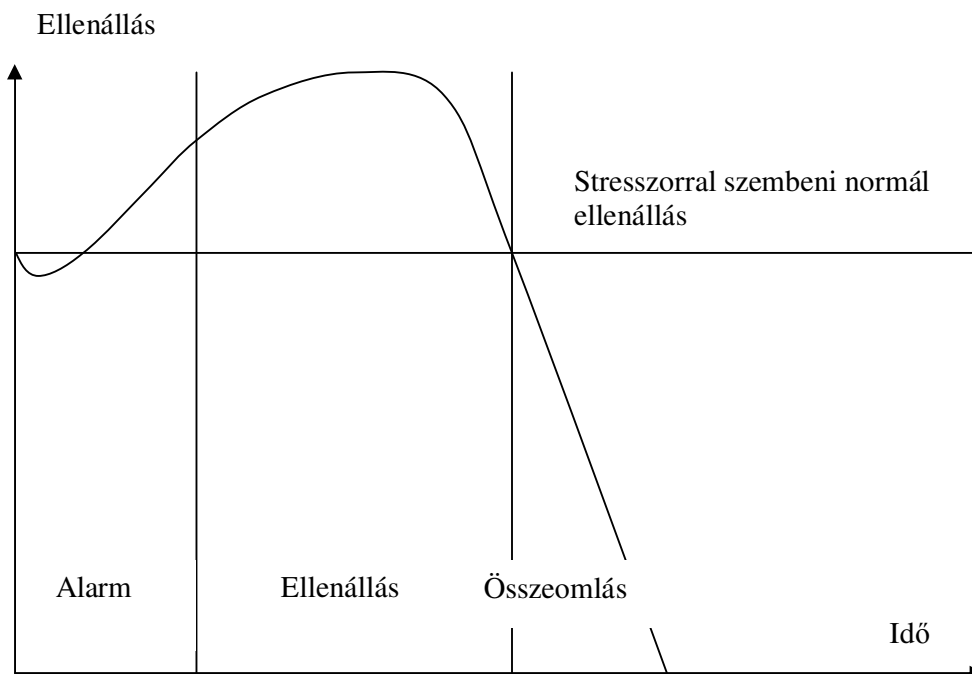
Tanulmányom során ezen ajánlások egyikét követve stressz alatt *olyan folyamatot értek, melynek során a környezetben zajló események (stresszorok) változásokat (fiziológiai, pszichológiai vagy szociális) váltanak ki az egyénben.*

Stressz modellek

A stressz folyamatként való értelmezésének megértése és szemléletes illusztrálására érdekében az évtizedek során számos tudományos stressz modellt alkottak meg a kutatók, ezek közül a legfontosabb általános stressz modellek Selye általános adaptációs szindróma modellje és Lazarus interakcionális modellje.

Selye értelmezésében a leküzdhetetlen fenyegetettség érzése stresszkeltő, de a stresszorok egyaránt járhatnak negatív és pozitív következményekkel az egyén számára, amely a szükséges adaptáció sebességén és hosszán múlik. Ebből következik az eustressz és distressz megkülönböztetése. Abban az esetben, ha nincs lehetőség meglévő képességekre támaszkodni vagy káros és kellemetlen következmények lépnek fel distresszről beszélünk (Salavecz, 2008). Eustressznek nevezzük, amikor az egyént terhelő külső követelmények önkiteljesedéshez és fontos személyes tulajdonságok használatához vezetnek, amelyek aztán előnyös és kívánatos következményekkel járnak (Juhász, 2002). Selye **általános adaptációs szindrómának** azt a mintázatot nevezte el, amelyet az 1. ábra láthatunk.

1. ábra: Általános adaptációs szindróma (forrás: Ross és Altmaier, 1994, 3.o.)

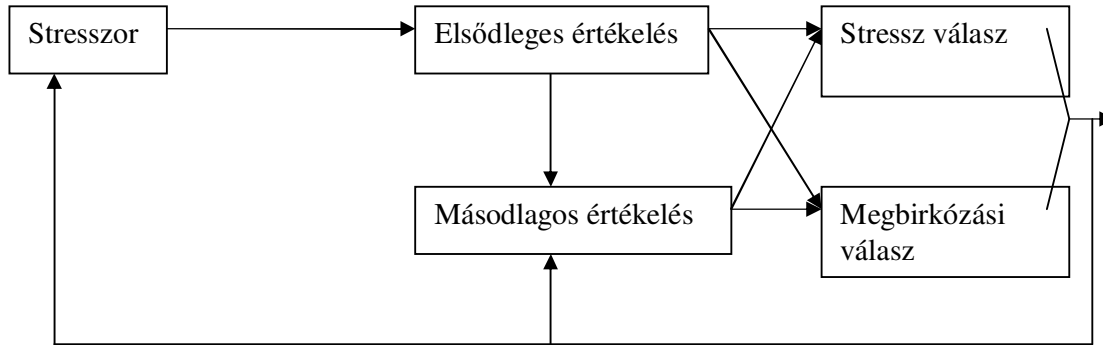


A modell által leírt első stádium (alarm) jelzi a szervezet kezdeti válaszát a stresszre, amelyik egy rövid, alacsony ellenállású szakaszból áll, amelyet egy magasabb ellenállású szakasz követ. Hosszabb fennálló stresszor esetében a modell második stádiumába lépünk (ellenállás), amely a hosszútávú adaptációt szolgáló reakciókból áll. Ebben a szakaszban az egyént a stresszorhoz történő adaptációs erőfeszítések jellemzik. A modell harmadik stádiuma, az összeomlás akkor következik be, amikor a stresszor hosszabb ideig áll fenn, mint ami a személy számára elviselhető. Ennek eredményeként az illető kifárad és kimerül az ismételt alkalmazkodási kísérletektől (Ross és Altmaier, 1994).

Az eredeti általános adaptációs szindróma modellt rengeteg kritika érte, mivel nagyon nehéz belátni, hogy minden egyén stresszorokra adott válaszában mintázata egyforma. A kutatások szerint a szervezet válaszai között nagy egyéni különbségek vannak és kimutatták, hogy a modell nem alkalmazható az emberek által megtapasztalt minden stresszor esetében (Ross és Altmaier, 1994). Bár ezek a kritikák valóban rámutatnak a modell egyes gyengeségeire, mégis figyelmen kívül hagyják azt a tényt, hogy maga Selye definiálta az *eustressz* fogalmát is, vagyis a reakció egy potenciálisan nagyon eltérő irányát és eredményét. A stresszorokhoz és feszültséghez történő alkalmazkodás, mint az egyensúly visszaállításra irányuló folyamat ugyanakkor domináns eleme maradt a később kifejlődő stressz elméleteknek, és Selye munkájának egy másik hosszútávú hozománya a stressz folyamat időbeli lefolyásának hangsúlyozása. E modell későbbi, az adaptációt szervezeti kontextusba helyező változatai közül a **stressz kibernetikus elmélete** a legjelentősebb (Edwards, 1992).

A stressz tudományterületének második legmeghatározóbb modellje Richard Lazarus nevéhez kötődik (Lazarus és Folkman, 1984), amely a követelmények és a rendelkezésre álló források egyensúlyának szerepére mutatott rá a stressz folyamatban és **interakcionális modellként** vált ismertté.

2. ábra: A stressz és megbirkózás interakcionális modellje (Forrás: Ross és Altmaier, 1994, 6.o.)



Lazarus szerint a szituáció elsődleges értékelése során az egyén eldönti, hogy az esemény egy már bekövetkezett károsodást, veszélyt vagy kihívást jelent (utóbbi esetben az egyén úgy gondolja, hogy még lehet pozitív kimenetel). Ezt követi a másodlagos értékelés, amelyben az egyén megpróbálja meghatározni a rendelkezésére álló megbirkózási lehetőségeket. A megbirkózási lehetőségek lehetnek források vagy válaszok, illetve külsők vagy belsők. Az interakciós vagy tranzakciós modell elnevezés utal arra, hogy a lehetséges megbirkózási lehetőségek erősen befolyásolhatják, hogy a jövőben az egyén stresszesnek minősíti-e ugyanazt a szituációt, és az illető megváltoztathatja döntését. Ebben a modellben stressz akkor lép fel, ha a követelmények nagyobbak, mint a rendelkezésre álló források, míg fordított esetben a helyzet valószínűleg kihívásnak minősül (Ross és Altmaier, 1994).

A Lazarus féle interakcionális modellben az egyéni megbirkózás azon kognitív és magatartásbeli reakciók függvénye, amelyekkel a személy a stresszor által támasztott követelményeket kezeli. A megbirkózás irányulhat magára a problémára, vagy magunkra és a helyet által kiválasztott érzéseinkre (Ross és Altmaier, 1994). A választott megbirkózási stratégiától függetlenül a folyamat interakcionális, mivel hatással lesz a stresszor minősítésére. Vagyis a személy és a környezete közötti interakció stresszt vált ki az egyénben. Lazarus modelljének köszönhető, hogy a stresszorok szubjektív értékelésének vizsgálata hangsúlyossá vált. Egy sor tanulmány mutatta ki az események egyéni értelmezését jelentőségét, amelyet nagyban befolyásol az egyéni stressz élmény (Perrewé és Zellars, 1999).

Az interakcionális modellt a személy-környezet kölcsönhatásra irányuló szűk értelmezési kerete miatt kritizálták, és több szerző kifejezte igényét olyan kevésbé individualizált megközelítések iránt, amelyek a társas kapcsolatok és kontextuális tényezők figyelembevételére is alkalmasak (Fineman, 1993; Harkness et al., 2005).

Munkahelyi stressz modellek

A stressz kutatás legutóbbi évtizedeiben a munkához kapcsolódó élethelyzetek leírására irányuló munkahelyi stressz modelleket is kidolgoztak. Ezek a modellek a munka jellemzői és a munkát végzők egészsége és jólléte közötti kapcsolatot kívánják leírni. (Karasek és Theorell, 1990; Siegrist, 1996). A következőkben ezek közül csak két kiemelkedően fontos modellt szeretnék bemutatni, Karasak **megterhelés-kontroll-támogatás** modelljét és Siegrist **erőfeszítés-jutalom egyensúlytalanság** modelljét.

Az egyik leggyakrabban vizsgált munkahelyi stressz modell Karasek és munkatársai nevéhez fűződik, amelyet magyar fordításban **megterhelés-kontroll** (Juhász, 2002) illetve **követelmény-kontroll** (Salavecz, 2008) név alatt is említenek. Karasek megterhelés-kontroll modellje (Karasek, 1979) azzal hozott újat a munkahelyi stressz kutatásába, hogy a munka jellemzőinek hatását nem önmagukban vizsgálta, hanem egymással összefüggésben (Salavecz, 2008; Szilas és Csillag, 2008; Juhász, 2002). A modell feltételezi, hogy a munkahelyi stressz a munka két meghatározó alapjellemezőjének (követelmény és kontroll) egymáshoz való viszonyából fakad. A munkahelyi tényezőket ennek megfelelően két csoportba sorolta (Juhász, 2002):

- *Munka-követelmények / megterhelés (demand)*: olyan pszichológiai stresszorokat ért ezek alatt, mint például a munkatempó, az időnyomás, a megterhelő munka, a személyi konfliktusok, az állás elvesztésétől való félelem vagy a különböző és egymásnak ellentmondó elvárások.

- *Döntési jogkör, autonómia (control)*: Ennek a csoportnak két összetevőjét különböztethetjük meg. Az egyik a munkavállaló lehetősége arra nézve, hogy képességeit és készségeit felhasználhassa. A másik arra vonatkozik, hogy a dolgozó milyen mértékben gyakorolhat kontrollt a munkavégzés módja felett. A két említett komponens ugyanakkor erősítheti is egymást.

A modell szerint a munkahelyi stressz mértéke a két megkülönböztetett munkahelyi tényezőcsoport közötti kapcsolatoktól, interakcióktól függ. Ennek megfelelően a két dimenzió alacsony és magas értékeinek kombinációjaként négy különböző munkavégzési szituáció alakulhat ki (Juhász, 2002):

1. *Nagy igénybevételt jelentő munkák*: Nagy pszichológiai megterheléssel alacsony fokú döntési lehetőség és a személyes képességek korlátozott használhatósága párosul. Ez a munkavégzés a munkavállaló számára káros igénybevétellé válik, hiszen nem adható

optimális válasz a megterhelésre. (Ilyen munkavégzés lehet a szalagmunka, a telefonos ügyfélszolgálat, vagy a gyorséttermi munka.)

2. *Aktív munka*: Nagy pszichológiai megterhelés magas fokú döntési szabadsággal és a képességek széles körének alkalmazási lehetőségével együtt jelentkezik. A munkavégzésnek ez a formája nyújtja a legjobb lehetőséget a tanulásra és fejlődésre. A megterhelés itt hasznos cselekvést és személyes fejlődést eredményezhet. (Ide sorolhatóak a nagy presztízsű, általában nagyobb jövedelemmel és elégedettséggel járó munkák: ügyvéd, orvos, egyetemi tanár)

3. *Alacsony igénybevétellel járó munkák*: Kismértékű megterheléssel magas szintű döntési lehetőségek és a képességek széles körű alkalmazási lehetősége jár együtt.

4. *Passzív munkák*: Kismértékű megterhelés mellett a döntési lehetőségek és a képességek alkalmazásának korlátozottsága jellemzi ezeket a munkavégzési helyzeteket.

A Karasek (1979) által felvázolt modell nagyon sok kutatást inspirált és inspirál a mai napig. A modell legfontosabb kiegészítése Johnson és Hall (1988) nevéhez fűződik, akik egy új változót, a munkahelyi társas támogatást vezették be. A munkahelyi társas támogatás meghatározásuk szerint kétféle lehet: (1) társas-érzelmi támogatás (például bizalom, társas összetartás), és (2) a munkatársaktól kapott segítség a feladat elvégzéséhez (Juhász, 2002). A továbbfejlesztett modell feltételezése szerint akkor számíthatunk a legmagasabb munkahelyi stresszre, ha a követelmények magasak, a döntési szabadság és a társas támogatás szintje pedig egyaránt alacsony (Salavecz, 2008).

A munkahelyi stressz kutatás legutóbbi évtizedének további rendkívül fontos elmélete Siegrist (1996) **erőfeszítés-jutalom egyenlőtlenség** modellje. A modell szerint akkor keletkezik stressz a munkavállalóban, amikor a kifejtett erőfeszítései és az ezért kapott jutalmak aránya nem megfelelő. Ebben az értelemben tehát a társadalmi szabályoknak megfelelő kölcsönösség hiánya distresszt okozhat. A Siegrist (1996) által megalkotott modell három komponenst tartalmaz. Ezek közül az erőfeszítés és a jutalom a helyzeti, a túlvállalás faktora a személyiségfüggő tényezőket foglalja magába. Az erőfeszítés komponens alatt az olyan munkajellemzőket ért a modell, mint az időnyomás, a felelősségvállalás, a túlóra, a fizikai megterhelés, míg a jutalom komponensének három lehetséges forrásának az anyagi juttatásokat, az elismeréseket és a karrier támogatását tekinti. A harmadik komponens a túlvállalás dimenziója, amely a munkahelyi szituációkban megnyilvánuló egyéni jellemzőket

tükrözi, és a munkahelyi követelményekkel való megküzdés egy mintázatát kívánja leírni (Szilas és Csillag, 2008).

A munkavállalónak több módja van az erőfeszítés-jutalom egyensúlytalanság feloldására (az erőfeszítéseinek csökkentésével, vagy a jutalom maximalizálásával), de ha az egyensúlytalanság tartósan jelen van, akkor bizonyos feltételek fennállása mellett (például munkaerő-piaci alternatívák hiánya, túlvállalás magas szintje) krónikus stressz alakulhat ki (Salavecz, 2008).

2. Szervezeti Igazságosság

A szervezeti igazságosság fogalma

Az igazságossággal kapcsolatos kérdések és fogalmak már az ókori időktől fogva foglalkoztatták a tudósokat. Platón és Arisztotelész elgondolásait az igazságossággal kapcsolatban a keresztény teológia a vallásos hitbe integrálta, hiszen az igazságossággal kapcsolatos gondolatok mind a Tórában (Ótestamentum), mind az Evangéliumban (Újtestamentum) megjelennek. A legkiemelkedőbb ezen munkák közül valószínűleg Aquinói Szent Tamás tanítása, akinek gondolatai évszázadokon keresztül meghatározóak voltak az európai filozófia és kultúra fejlődésében, és a mai napig jelentős hatással vannak az etikai gondolkodásra (Alford és Naughton, 2001). A 17. században ismét megnőtt az érdeklődés az igazságosság témája iránt, ahogy az Hobbes és Locke írásaiból is kitűnik, míg a klasszikus menedzsment teoretikusok közül Frederick Winslow Taylort és Mary Parker Follettet foglalkoztatták leginkább az igazságosság kérdései (Colquitt et al., 2005).

A 20. század második fele ugyanakkor fordulópontot jelentett, hiszen ekkor kezdték el tanulmányozni az igazságossághoz kapcsolódó szociálpszichológiai folyamatokat szervezeti környezetben és ezzel egyidejűleg a természeténél fogva inkább normatív és előíró etikai megközelítés (Greenberg és Bies, 1992) elkerülhetetlen nehézségekkel nézett szembe korunk morális pluralizmusának köszönhetően. A húszadik század társadalomtudósai az igazságosságról szóló „akadozó” tudományos diskurzust egy leíró megközelítéssel egészítették ki. Ennek az irányzatnak a fókuszában az a kérdés áll, hogy az ember hogyan reagál egy adott döntés eredményére, folyamatára vagy a személyközi interakciókra. Ennél fogva az igazságosságra vonatkozó kortárs elméletek többsége arra irányul, ahogyan az egyén az igazságosságot észleli. Vizsgálódásaik során tehát egy adott inger vagy helyzet szubjektív

és fenomenológiai értékelésére koncentrálnak. Ezen megközelítés tehát azt vizsgálja, hogy **egy szervezeti esemény vagy szituáció a szervezeti tagok észlelése és megítélése alapján igazságos vagy sem** (Greenberg és Bies, 1992; Cropanzano et al., 2005).

Az alkalmazottaknak az erőforrások elosztási igazságosságával kapcsolatos aggodalmai (például előléptetés, jutalmak és bér) **disztributív igazságosságként** váltak ismerté (Leventhal, 1976). A döntéshozási folyamatok (melyek a kimenetekhez vezetnek) méltányosságával kapcsolatban **procedurális igazságosságról** beszélhetünk (Thibaut and Walker, 1975). Az egyének érdeklődését kiváltó további terület az interperszonális bánásmód, amelyet **interakcionális igazságosságnak**¹ neveztek el (Bies and Moag, 1986). Az disztributív igazságosságot, procedurális igazságosságot és interakcionális igazságosságot egyaránt a **szervezeti igazságosság** különböző aspektusainak tartják (Greenberg, 1987).

Disztributív igazságosság

A munkahelyek természetéből adódóan a munkavállalókat bizonyos szempontok szerint megkülönböztetik, és gyakran nem részesülnek egyenlő elbánásban. Ebből kifolyólag nem meglepő, hogy először az elosztási döntések igazságossága foglalkoztatta a munkavállalókat. A társadalomtudósok az 1950-es évektől az 1970-es évekig elsősorban a jutalmak (például előléptetés, bér és státusz) elosztásával kapcsolatos kérdéseket vizsgálták.

A disztributív igazságosságához köthető legfontosabb elméletben Adams tovább fejlesztette Homans (1961) szociális csere elméletét. A **méltányosságelmélet** (Adams, 1963) a következő két évtized munkahelyi igazságosság kutatásának domináns megközelítésévé vált. Az elmélet szerint a disztributív igazságosság a befektetett erőfeszítések (például idő, kognitív erőforrások, képzettség, tapasztalat) és a releváns kimenetek (például bér, haszon, munkahelyi státusz, előléptetések, további fejlődésre való lehetőségek) arányának függvénye. A munkavállalók ezt az elméleti arányt hasonlítják össze valamilyen referenciaszemély vagy saját maguk korábbi output/input arányával (Bakacsi, 2004).

A modell másokkal való összehasonlítási eleme a relatív depriváció elméletéből származik (Stouffer et al., 1949), és azt jelzi, hogy a különböző vonatkoztatási rendszerek az igazságosság különböző megítélését eredményezik. Abban az esetben, amikor egy személy output/input aránya meghaladja a referenciaszemélyét túlfizetési méltánytalanságról beszélünk és ez az állapot a büntudat érzésével hozható összefüggésbe. Fordított esetben

¹ Más fordításokban interaktív igazságosság

alulfizetési méltánytalanságról beszélünk és ehhez az állapothoz a harag érzése társítható. Adams (1963) szerint mindkét érzelmi állapotot pszichés feszültségként, distresszként értelmezhető. A kialakult feszültség és disszonancia a tapasztalt méltánytalanság mértékével arányos és arra ösztönzi az egyént, hogy megküzdjön az átélt feszültséggel. Az igazságtalanságnak megítélésének ez az aspektusa a méltányosságelméletből származó „méltányossági szabályként” vált széles körben ismertté (Colquitt et al., 2001).

Adams méltányosságelméletét a Festinger féle kognitív disszonancia elmélet egy speciális esetének tartotta, és azokat a méltánytalanságra adott lehetséges kognitív és magatartási reakciókat mutatta be, melyeknek célja az output/input arány helyes szintjének helyreállítása. A magatartásváltoztatás lehetőségei közé tartozik az egyén saját kimeneteinek vagy inputjainak módosítása, a referenciaszemély kimeneteinek vagy inputjainak megváltoztatása, illetve a kapcsolatból való kilépés. Az eredmények és erőfeszítések újraértékelését illetve más referencia személyt választását a kognitív megoldásnak közé soroljuk (Bakacsi, 2004). A méltányossági elmélet későbbi változatát Walster és kollégái dolgozták ki (Walster et al, 1973), akik a méltánytalanság helyreállításának két formáját különböztették meg: 1) a valódi méltányosság helyreállítását (az eredmények és inputok valós változtatása) és 2) a pszichés méltányosság helyreállítása (melynek része a valóság kognitív eltorzítása). Walster és munkatársai (1973) szerint a túlfizetett munkavállalók inkább a pszichés méltányossági helyreállítást választják, míg az alulfizetett munkavállalók a valódi méltányossági helyreállítást preferálják. Ez a megközelítés olyan kérdéseket feszeget, amelyek jelentősnek bizonyultak a szervezeti igazságtalanság áldozataira irányuló későbbi kutatásokban. A méltányosságelmélet által inspirált kutatások fókuszában elsősorban a disztributív igazságosság áll, ugyanakkor ezek a tanulmányok nagymértékben hozzájárultak ahhoz, hogy az elosztási folyamatok észlelt igazságosságának kérdései is méltó helyükre kerüljenek a szervezeti igazságosság tudományterületen belül (Colquitt et al., 2005).

A procedurális igazságosság

A méltányosságelmélet sikere rendkívüli mértékben megnövelte az igazságosság témája iránti érdeklődést és ezáltal új megközelítések jelentek meg a szervezeti igazságosság kutatásának berkein belül. Az 1970-es évektől kezdve tanulmányok sora irányult a folyamatok igazságosságának kutatására a hagyományos disztributív szempontok helyett. **A procedurális igazságosság az eredmények elosztására irányuló folyamat vagy eljárás érzékelt igazságosságaként definiálható** (Korsgaard és Roberson, 1995). A szervezeti

igazságosság érzékelése szempontjából a disztributív és procedurális nézőpontnak egyaránt nagy jelentősége van, ugyanakkor a procedurális igazságosság vizsgálatának növekvő népszerűsége annak köszönhető, hogy jobban tudta előre jelezni a várható kimeneteket (Croppenzano et al, 2001).

Elsősorban a vitás folyamatok igazságosságának vizsgálatáról szóló tanulmányok vezettek a procedurális igazságosság fogalmának bevezetéséhez. Thibaut és Walker (1975) peres ügyeket vizsgáltak, és az érintett feleknek a vita megoldásának meghatározott szakaszaiban mutatott reakcióit vizsgálták. A fenti szerzőpáros az érzékelt kontrol szerepét hangsúlyozta, és ennek két fajtáját különböztette meg (Colquitt et al., 2005):

1) a **folyamat kontrol** arra vonatkozik, hogy vitapartnereknek milyen mértékben van beleszólása a bizonyítékok kiválasztásába és az előterjesztés módjába a döntés meghozatala előtt

2) a **döntési kontrol** azt jelöli, hogy a vitapartnereknek milyen mértékben van lehetősége egyoldalúan meghatározni a vita kimenetelét.

Hipotetikus vitákkal kapcsolatos laboratóriumi vizsgálataik eredményei alapján Thibaut és Walker (1978) arra a következtetésre jutottak, hogy azokban az esetekben, amikor a vitázó partnereknek beleszólásuk volt az ügy rendezésének folyamatába készek voltak feladni a kontrolt a döntési fázisban. Következésképp azok a személyek, akik érintettek a döntés folyamatában, elfogadóbbak a döntés eredményével kapcsolatban (Folger and Croppenzano, 1998). Thibaut és Walker (1978) szerint a vitás folyamatok optimális megoldása a vitázók kezébe adja a folyamat irányítását, míg a döntési kontrol egy semleges harmadik fél kezébe kerül. A folyamat kontrol és döntési kontrol fogalmait később a szervezetelméletek tudományába is bevezették, Folger korábbi „igazságos folyamat hatás” koncepciójára építve (Folger et al, 1979). A részvételi vezetés irodalmában erre a két fogalomra gyakran úgy hivatkoztak, mint „**hang**” (**voice**) és „**választás**” (**choice**) (Folger and Croppenzano, 1998). A fenti felvetések az elosztási folyamatokkal kapcsolatban is relevánsnak bizonyultak. Leventhal a méltányosságelméletet éppen azért kritizálta, mert nem foglalkozott az igazságosság folyamati aspektusaival (Leventhal, 1976), és azt hangsúlyozta, hogy a procedurális szabályok az igazságosság szabályainak második kategóriáját alkotják.

Az interakcionális igazságosság

A disztributív és procedurális igazságossággal kapcsolatos tanulmányok nagy száma és sokrétősége arra inspirálta a kutatókat, hogy a méltányosság jelenségének új aspektusait vizsgálják. Az 1980-as évek végén a kutatók érdeklődése a procedurális igazságosság „emberi oldalának” irányába fordult (Tyler and Bies, 1990). Megnövekedett a szervezeti igazságosság szociális aspektusai iránti érdeklődést, amely **interakcionális igazságosságként** vált széles körben ismertté. Ez a többek által vitatott szervezeti igazságosság aspektus **magában foglalja azt az a módot, ahogyan az egyéneket az allokációs folyamat során kezelik, és ahogyan a döntések okait és magyarázatát feléjük kommunikálják** (Williams, 1999).

Bies és Moag (1986) a folyamatok megvalósításának módját helyezték vizsgálatuk középpontjába, és az interperszonális bánásmód minőségét vizsgálták. Eredményeik alapján az interakcionális igazságosság olyan szabályait fogalmazták meg, amelyek tisztán elkülönülnek a Leventhal (1980) által korábban definiált procedurális igazságossági szabályoktól. A későbbi kutatások ugyanakkor az interakcionális igazságosságot két részre bontották, megkülönböztetve az **interperszonális igazságosságot** (az emberekkel való tisztelettel, udvarias, méltóságteljes bánásmódot) és az **információs igazságosságot** (a döntésekről szóló információk és magyarázatok megosztásának módját) (Colquitt et al, 2001).

Az interakcionális igazságosság, procedurális igazságosság, és szervezeti igazságosság világos megkülönböztethetőségét ugyanakkor bizonytalanság övezte, hiszen néhány kutató éppen azt hangsúlyozta, hogy az interakcionális igazságosság csak egy komponense a procedurális igazságosságnak (Tyler and Bies, 1990). A tanulmányok növekvő száma azonban Bies és Moag (1986) eredeti megkülönböztetését támasztja alá és az interakcionális igazságosság független hatásait mutatja (Bies, 2001; Donovan et al, 1998). Megerősítést nyert, hogy az interakcionális igazságossági percepciók elsősorban a vezetőkkel szembeni attitűdöket befolyásolják, míg a procedurális igazságosság percepciók inkább a munkavállalók szervezettel szembeni reakcióira vannak hatással (Folger and Cropanzano, 1998). Mindez azt mutatja, hogy a munkavállalók be tudják azonosítani a hatalom forrásait és ennek megfelelően alakítják hozzáállásukat az érintettek irányába.

A szervezeti igazságosság integratív megközelítése

Az előzőekben a szervezeti igazságosság tudományterületének azon megközelítéseit tekintettük át, amelyek elsősorban a különböző igazságosság dimenziók elkülönítését, hatásainak megkülönböztetését célozzák. A kutatók egy jelentős része

ugyanakkor olyan modellek megalkotására tett kísérletet, amelyek képesek a különböző dimenziók együttes hatásainak leírására (Tyler és Blader, 2003; Folger és Cropanzano 2001).

Az integratív elméletek közül a **fairness elméletet** szeretném kiemelni, amely arra tesz kísérletet, hogy magyarázatot adjon azokra a helyzetekre, amikor egy hatalmát gyakorló személyt (vezetőt) felelőssé tesznek valamilyen igazságtalanságért (Folger és Cropanzano, 2001). Az elmélet szerint akkor fognak hibáztatni egy vezetőt, ha a következő három (a beosztott szempontjából megfogalmazott) kérdésre adott válasz megerősítő (Folger és Cropanzano, 2001):

1. **„Would feltétel”**: Jobban jártam volna, ha más döntés született volna, vagy más módon született volna a döntés? (Elképzelhető olyan alternatíva, amivel jobban járt volna a sértett fél.)

2. **„Could feltétel”**: Tudott volna a vezető másképp eljárni? (Voltak cselekvési alternatívák.)

3. **„Should feltétel”**: Elvárható lett volna, hogy a vezető másképp viselkedjen? (Erkölcsei és etikai szabályok sérültek.)

A fairness theory által megfogalmazott állításokat több empirikus tesztnek vetették alá, melyek megerősítették, hogy a három feltétel jól alkalmazható a szervezeti igazságosság érzékelésének előrejelzésére (Colquitt et al. 2005).

3. Munkahelyi stressz és szervezeti igazságosság kapcsolata

A munkahelyi stressz és a szervezeti igazságosság kapcsolatának vizsgálata az ezredforduló tájékán került az érdeklődés homlokterébe. A szervezeti igazságosság és a munkahelyi stressz összekapcsolásának meghatározó állomás volt Zohar (1995) tanulmánya, aki a szerep-stressz koncepciót egészítette ki a szerep-méltányosság fogalmával. Elméleti konstrukcióját sok szempontból bírálták (Cropanzano et al., 2005), ugyanakkor munkájának tagadhatatlanul jelentős inspiráló hatása volt a további kutatásokra. A két elméleti konstrukció összekapcsolására tett kísérletek viszonylag rövid idő alatt is kiemelkedő sokszínűséget mutatnak. A következőkben Cropanzano et al. (2005) csoportosítása alapján bemutatom a szervezeti igazságosság és a munkahelyi stressz kapcsolatára vonatkozó legjellemzőbb felfogásokat.

A szervezeti igazságosság és a munkahelyi stressz összekapcsolásának egyik leggyakoribb módja a szervezeti igazságosság (hiányának) stresszorként való értelmezése. Ez

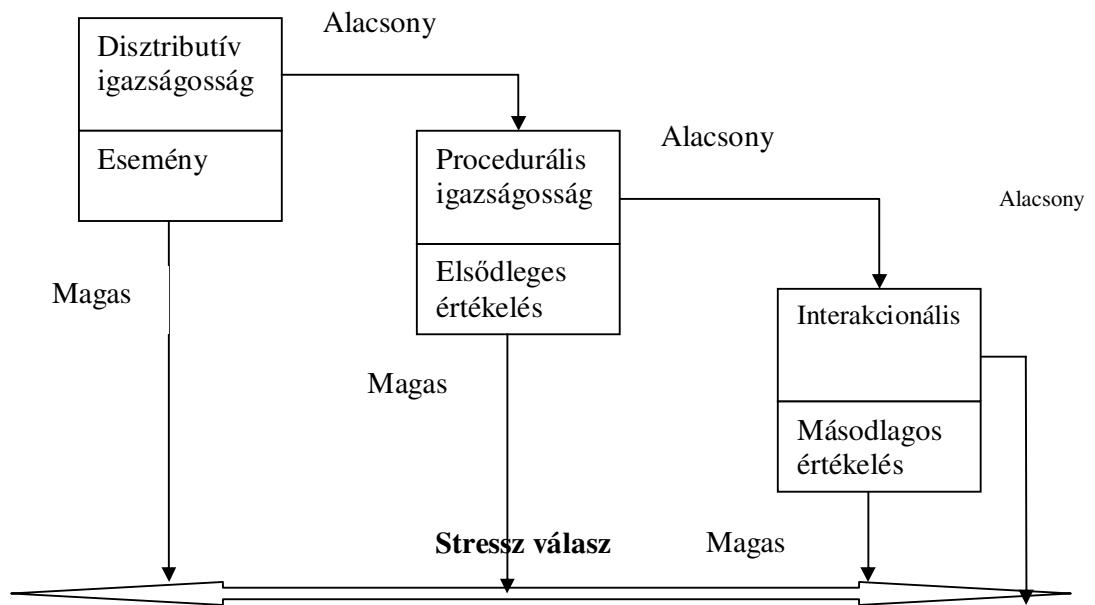
a felfogás a szervezeti igazságosságot olyannak tartja, mint bármely más stresszort (például a zajt vagy a túlmunkát), az érintettben tehát közvetlenül képes stresszt okozni. De Boer et al. (2002) biztonsági őrökre irányuló kutatása például úgy találta, hogy a disztributív és a procedurális igazságosság egyaránt jól jeleztek előre bizonyos fiziológiai tüneteket (Cropanzano et al., 2005).

Némiképp különbözik ettől a felfogástól az a megközelítés, amely valamennyi munkahelyi stresszorra a szervezeti igazságosság percepciók tárgyaként tekint. Ez az értelmezés a szervezeti igazságosságot mediátorként tartja számon a stressz kialakulásának folyamatában. Lazarus és Folkman (1984) interakcionális modelljének megfelelően az egyéni értékelés jelentőségét hangsúlyozzák, mellyen belül nagy jelentőséget tulajdonítanak az igazságosságra vonatkozó ítéleteknek. Ennek a megközelítésnek is van empirikus alátámasztása, hiszen Elovianio et al. (2001) úgy találták, hogy munka feletti kontroll (stresszor) kivált valamilyen mértékű szervezeti igazságosság érzetet, amely meghatározza a munkavállalók által érzett megterhelést.

A szervezeti igazságosság és a munkahelyi stressz kapcsolatának harmadik alapmodellje moderátorként tekint a szervezeti igazságosságra a munkahelyi stressz kialakulásának folyamatában. Ez a felfogás tehát azt az üzenetet hordozza, hogy a munkahelyi stresszorok „jobban fájnak”, több negatív hatást okoznak akkor, amikor a munkavállalók azokat egyben igazságtalannak is tartják. Ezt a feltételezést Zohar (1995) csak részben tudta igazolni empirikus kutatásai segítségével.

Az összefüggések vizsgálata különböző koncepciók és modellek mentén zajlik tehát (Cropanzano et al., 2005), ugyanakkor a terjedelmi korlátok miatt tanulmányomban részletesen csak a tudományos közösségre legnagyobb hatást gyakorló Greenberg (2004) féle megközelítést mutatom be.

3. Ábra: A stressz és a szervezeti igazságosság kapcsolata (Greenberg, 2004, p. 358)



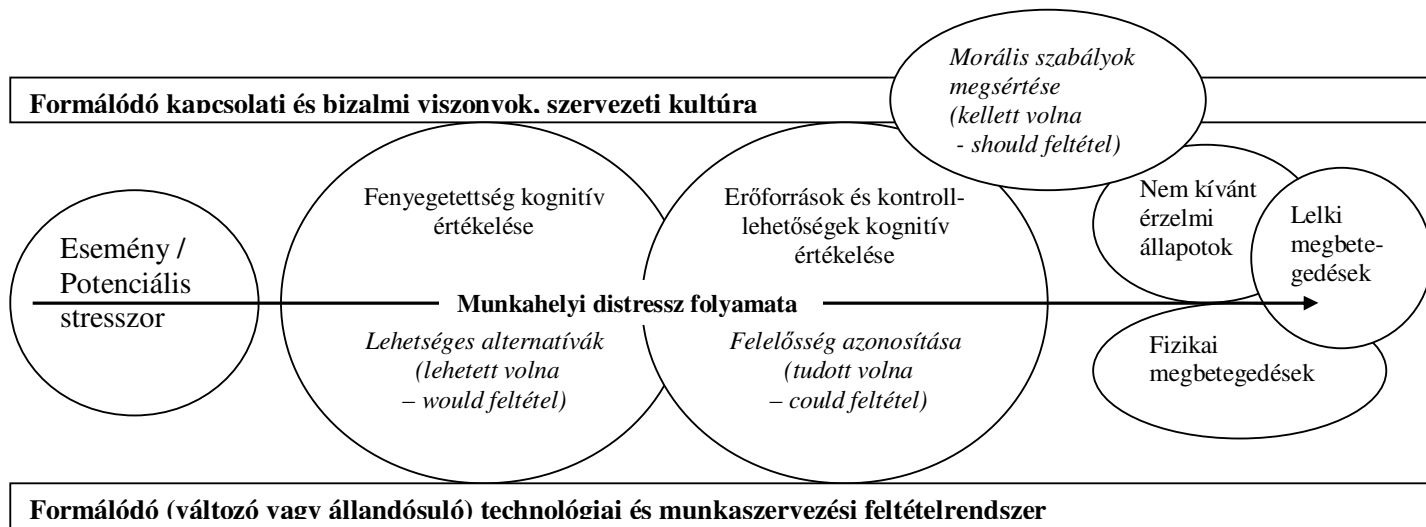
Greenberg (2004) modelljének alapjául Lazarus korábban bemutatott stressz modelljét használja. Lazarus két szakaszos kognitív értékelését Greenberg összekapcsolja saját szervezeti igazságosság felfogásával, melyben megkülönbözteti a disztributív, procedurális és interakcionális igazságosság aspektusokat. Elméletének lényege, hogy a stressz reakció mértékére mindhárom igazságosság aspektus értékelése hatással van. Greenberg (2004) az elsődleges értékelés tekintetében elsősorban a procedurális igazságosság jelentőségét hangsúlyozza, míg a másodlagos értékelés szempontjából az interakcionális igazságosság aspektusát emeli ki. Mindezen szempontok ugyanakkor véleménye szerint csak akkor válnak fontossá, ha az eseménnyel kapcsolatban alapvetően sérül a disztributív igazságosság.

Greenberg (2004) tanulmánya mérföldkőnek számít a két tudományterület közötti kapcsolatok feltárásában, ugyanakkor úgy látom, hogy még hosszú út áll előttünk a munkahelyi stressz és a szervezeti igazságosság folyamat komplexitásának megértésében. A Greenberg (2004) féle modell által nem kezelt problématerületekből és kutatási tapasztalataimból kiindulva a témához kapcsoló tervezett kutatások számára a következő irányokat javaslom:

1. A munkahelyi stressz és szervezeti igazságosság kapcsolatának ok-okozati modelleket meghaladó, helyi értelemadásra, lokális igazságokra fókuszáló kvalitatív módszertannal végzett kutatásait.
2. A munkahelyi stressz speciális modelljeihez kapcsolódó koncepciók és kategóriák felhasználását.
3. A szervezeti igazságosság integratív megközelítéseinek alkalmazását. Ezek közül is elsősorban a fairness elméletből való kiindulást (Folger és Cropanzano, 2001).

Mindezek alapján a jövőbeli kutatások számára egy olyan megközelítés javaslok, amely képes kifejezni a munkahelyi stressz és szervezeti igazságosság kapcsolatának összetettségét, ugyanakkor egy hagyományos ok-okozati kapcsolatokat leíró modellnél tágabb értelmezést tesz lehetővé. A 4. ábrán egy gondolattérképen ábrázoltam azt a folyamatot, amelynek során a munkahelyhez köthető események, potenciális stresszorok elvezetnek a különböző testi és lelki megbetegedésekhez. Ebben a folyamatban egy szoros egységet alkot a fenyegetettség kognitív értékelése melynek során az érintettek azt is értékelik, hogy ismernek-e számukra kedvezőbb kimenetelt eredményező alternatívákat. Egy további szoros egységet képez a munkahelyi stresszt átélők részéről az erőforrások és kontroll lehetőségek értékelése, melynek során fontos szerepet kap a felelősök azonosítása. A teljes folyamat értékelés szempontjából kulcsfontosságú, hogy sérül-e valamilyen morális szabály, alapelv ennek következtében. Mindez szoros kapcsolatban áll a munkavállalók által nem kívánt érzelmi állapotokkal, testi-lelki megbetegedésekkel. Végezetül fontosnak tartom ezen a gondolattérképen megjeleníteni, hogy minden ilyen munkahelyi stressz folyamat egy olyan keretbe illeszkedik, amely egyszerre határozza meg a folyamatot és alakul a folyamat eredményeképpen. A kontextustól függően ez a keret jelentheti például a kialakuló technológiai és munkaszervezési rendszert vagy a munkavállalók közötti kapcsolati és bizalmi viszonyt.

4. Ábra: Munkahelyi distressz folyamatának gondolattérképe



Hivatkozások

Adams, J. S. (1963): Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 47, pp.422-436

Alford, H. és Naughton, M. (2001): Management as if faith mattered: Christian social principles in the modern organization, University of Notre Dame, Notre Dame, Indiana. *Magyarul: Menedzsment, ha számít a hit. Keresztény társadalmi elvek a modern korban. Kairosz, Budapest, 2004. p. 27*

Bakacsi, Gy. (2004): Szervezeti magatartás és vezetés, Aula Kiadó, Budapest

Bies, R. J. és Moag, J. F. (1986): Interactional justice: Communication criteria of fairness. In: Lewicki, R. J., Sheppard, B. H. és Bazerman, M. H. (Eds.), *Research on negotiations in organizations*, Greenwich, CT : JAI Press Vol. 1, pp. 43-55

Bies, R. J.(2001): Interactional (in)justice:The sacred and the profane. In Greenberg, J. és Cropanzano, R. (Eds.), *Advances in organizational justice*, Stanford, CA: Stanford University Press, pp. 89-118

Colquitt, J. A., Greenberg, J. és Zapata-Phelan C. P. (2005): What Is Organizational Justice? A Historical Overview. In: Greenberg, J. és Colquitt, J. A. (Eds.), *Handbook of Organizational Justice*. Psychology Press, New York, London, pp.3-58

Colquitt, J. A. (2001): On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, pp. 425-446

Cooper, C. L., Dewe, P. J., és O'Driscoll, M. P. (2000): *Organisational stress: A review and critique of theory, research and applications* . London: Sage

Cropanzano R., Goldman B. M. és Lehman Benson III (2005): Organizational Justice. In: Barling, J., Kelloway E.K. és Frone M.R.: *Handbook of Work Stress*, Sage, London. pp. 63-88

De Boer, E. M., Bakker, A. B., Syroit, J. E. és Schaufeli, W. B. (2002): Unfairness at work as a predictor of absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 23, pp.181-197

Donovan, M. A., Drasgow, F., és Munson, L. J. (1998): The Perceptions of Fair Interpersonal Treatment Scale: Development and validation of a measure of interpersonal treatment in the workplace. *Journal of Applied Psychology*, 83, pp. 683-692

Edwards, J. R. (1992): ' A cybernetic theory of stress, coping, and well-being in organizations', *Academy of Management Review*, 17, pp. 238-274

Elovainio, M., Kivimäki, M. és Helkama, K. (2001): Organizational justice evaluations, job control, and occupational strain. *Journal of Applied Psychology*, 86, pp. 418-424

Fineman, S. (1993): *Emotion in organisations*. London, Sage

Folger, R. és Cropanzano, R. (2001): Fairness theory: Justice as accountability. In Greenberg, J. and Cropanzano, R. (Ed.): *Advances in organizational justice*. Stanford. Stanford University Press. pp. 1-55

Folger, R. és Cropanzano, R. (1998): *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks, CA : Sage

Folger, R., Rosenfield, D., Grove, J.Corkran, L. (1979): Effects of "voice" and peer opinions on responses to inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, pp. 2253-2261

Greenberg (2004): Stress Fairness to Fare No Stress: Managing Workplace Stress by Promoting Organizational Justice, *Organizational Dynamics*, Vol. 33, No. 4. pp. 352-356

Greenberg, J. (1987): A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, pp. 9-22

Greenberg, J. (1984): On the apocryphal nature of inequity distress. In Folger R. (Ed.), *The sense of injustice: Social psychological perspectives*. New York: Plenum, pp.167-186

Greenberg, J. és Bies, R. J. (1992): Establishing the role of empirical studies of organizational justice in philosophical inquiries into business ethics. *Journal of Business Ethics*, 11, pp. 433-444

Harkness, A. M. B., Long, B.C., Bermbach, N., Patterson, K., Jordan, S., és Kahn, H. (2005): Talking about work stress: Discourse analysis and implications for stress interventions. *Work & Stress*, April-June 2005, 19(2), pp.121-136

Homans, G. C.(1961): *Social behaviour: Its elementary forms*. London: Routledge& Kegan Paul

Jex, S., Beehr, T., és Roberts, C. (1992): The meaning of occupational stress items to survey respondents. *Journal of Applied Psychology*, 77, pp. 623-628

Johnson, J. V. és Hall, E. M. (1988): Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78, pp. 1336-1342

Juhász, Á. (2002): *Munkahelyi stressz, munkahelyi egészségfejlesztés: Oktatási segédanyag, Munka- és Szervezetpszichológiai Szakképzés, Budapest.*

Kahn, R. L. és Byosiere, P. (1992): Stress in organizations. In Dunette, M. D. and Hough, L. M. (Eds.): *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto, California, Consulting Psychologists Press, Vol. 3, pp. 571-650

Karasek, R.; és Theorell, T.(1990): *Healthy work. Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. Basic Books, Harper Collins Publishers.

Karasek, R. A. (1979): Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, pp. 285-308

Korsgaard, M. A. és Roberson, L. (1995): Procedural justice in performance evaluation: The role of instrumental and non-instrumental voice in performance appraisal discussions. *Journal of Management* 21 (4), pp. 657-669

Lazarus, R. S. és Folkman, S. (1984): *Stress, appraisal, and coping*. Springer. New York

Leventhal, G. S. (1976): Fairness in social relationships. In:Thibaut, J.W., Spence, J. T.és Carson, R. C.(Eds.) *Contemporary topics in social psychology*, Morristown, NJ: General Learning Press, pp. 211-239

Perrewé, P. L., és Zellars, K. L. (1999): An examination of attributions and emotions in the transactional approach to the organizational stress process. *Journal of Organizational Behavior*, 20, pp.739-752

Ross, R.R. és Altmaier, E.M. (1994): *Intervention in occupational stress*. Sage, London

Salavecz, Gy. (2008): *Munkahelyi stressz és egészség*. In: Kopp, M. (Ed.): *Magyar lelkiállapot 2008*. Semmelweis Kiadó, Budapest

- Selye, H. (1936): A syndrome produced by diverse noxious agents. *Nature*, 138, pp. 32-45. Idézi: Ross, R.R. és Altmaier, E.M. (1994): *Intervention in occupational stress*. Sage, London
- Siegrist, J. (1996): Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. In: *Journal of Occupational Health Psychology*. Vol. 1(1): pp. 27-41
- Stouffer, S. A. , Suchman, E. A., DeVinney, L. C., Star, S. A. és Williams, R. M., Jr. (1949): *The American soldier: Adjustment during Army life, Volume I*. Clinton, MA: Colonial Press
- Szilas R. és Csillag S. (2008): Stressz a munkahelyen. *Munkaügyi Szemle*, 52/3., pp.15-25
- Thibaut, J. és Walker, L. (1975): *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- Thibaut, J. és Walker, L. (1978): A theory of procedure. *California Law Review*, 66, pp. 541-566
- Tyler, T. R. és Blader, S. L. (2003): The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7, pp. 349-361
- Tyler, T. R., és Bies, R. J.(1990): Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. In Carroll, J. (Ed.), *Advances in applied social psychology: Business settings* Hillsdale, NJ: Erlbaum, pp. 77-98
- Vermunt, R. és Steensma, H. (2005): How Can Justice Be Used to Manage Stress in Organizations? In: Greenberg, J. és Colquitt, J. A. (Eds.), *Handbook of Organizational Justice*. Psychology Press, New York, London, pp. 383-410
- Walster, E., Berscheid, E. és Walster, G. W. (1973): New directions in equity research. *Journal of Personality and Social Psychology* 25, pp.151-176
- Williams, S. (1999): The effects of distributive and procedural justice on performance. *The Journal of Psychology*, 133 (2), pp. 183-193
- Zohar, D. (1995): The justice perspective on job stress. *Journal of Organizational Behavior*, 16, pp. 487-495