

DOKTORI (PHD) DISSZERTÁCIÓ

Frankó Luca

Az új generációs irodák környezetpszichológiai
vonatkozásai

2019

Eötvös Loránd Tudományegyetem
Pedagógiai és Pszichológiai Kar

FRANKÓ LUCA

**AZ ÚJ GENERÁCIÓS IRODÁK KÖRNYEZETPSZICHOLÓGIAI
VONATKOZÁSAI**

Pszichológiai Doktori Iskola
A Doktori Iskola vezetője: Dr. Demetrovics Zsolt, egyetemi tanár

Szocializáció és társadalmi folyamatok doktori program
Programvezető: Dr. Nguyen Luu Lan Anh, habil. egyetemi docens

Témavezető: Dr. Düll Andrea, egyetemi tanár

A bírálóbizottság tagjai:

Dr. Oláh Attila, egyetemi tanár, ELTE PPK Pszichológiai Intézet, elnök

Dr. Bakacsi Gyula, egyetemi tanár, ELTE PPK Pszichológiai Intézet, belső bíráló

Dr. Juhász Márta, egyetemi docens, BME Ergonómia és Pszichológia Tanszék, külső
bíráló

Dr. Karner Orsolya, adjunktus, ELTE PPK Életvezetési Tanácsadó, titkár

Dr. Kiss Orhidea Edith, egyetemi docens, ELTE PPK Pszichológiai Intézet, tag

Dr. Hőgye-Nagy Ágnes, egyetemi tanársegéd, DE Pszichológiai Intézet, tag

Dr. Sass Judit, egyetemi docens, BCE Magatartástudományi és Kommunikációelméleti
Intézet, tag

Dr. Fábri György, habil. egyetemi docens, ELTE PPK, póttag

Budapest, 2019

TARTALOMJEGYZÉK

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS.....	4
ELMÉLETI BEVEZETŐ	5
1. Az iroda fogalma és vizsgálata.....	5
1.1 Az iroda fogalma.....	5
1.2 Az iroda kultúrtörténeti vonatkozásai	6
1.2.1 Az első modern irodák megjelenése – a 19. század végétől a II. világháborúig	7
1.2.2. Az innováció kora – 1950-2000.....	9
1.2.3. Az új generációs irodai környezetek: paradigmaváltás napjainkban.....	12
1.3 Az iroda pszichológiájával foglalkozó tudományágak	16
1.3.1. Az iroda munkapszichológiai megközelítése.....	17
1.3.2. Az iroda szervezetpszichológiai megközelítése	17
1.3.3. Az iroda ergonómiai megközelítése	18
1.3.4. Az iroda környezetpszichológia megközelítése.....	19
2. Klasszikus irodai elrendezések környezetpszichológiai sajátosságai.....	22
2.1. Az ambiens környezet szerepe	23
2.1.1. Megvilágítás.....	24
2.1.2. Zajszint.....	25
2.1.3. Hőmérséklet	25
2.1.4. Szagok és levegőminőség	26
2.2. Zsúfoltság, megzavarás	27
2.3. Színek, esztétikai elemek	28
2.4. Természeti környezet	29
3. Új generációs irodák.....	31
3.1. Otthoni munkavégzés.....	31
3.2. Megosztott munkaállomásos rendszer	33
4. Az új generációs rendszerek környezetpszichológiai szempontból kritikus pontjai:	
territoriális viselkedés, helykötődés és észlelt magánszféra.....	35
4.1. Humán territoriális viselkedés.....	35
4.1.1. Állati és humán territoriális viselkedés – hasonlóságok és különbségek	36
4.1.2. A territoriális viselkedés funkciója	36

4.1.3.	A territoriális viselkedés típusai	37
4.1.5.	Az új generációs rendszerekre vonatkozó hipotézisek	43
4.2.	Helykötődés.....	44
4.2.1.	Munkahelykötődés.....	45
4.2.2.	Munkaállomás-kötődés	46
4.2.3.	Az új generációs rendszerekre vonatkozó hipotézisek	47
4.3.	Észlelt magánszféra.....	48
4.3.1.	Észlelt és az építészeti magánszféra kapcsolata	48
4.3.2.	Észlelt irodai magánszféra	49
4.3.3.	Az új generációs rendszerekre vonatkozó hipotézisek	52
4.4.	A környezetpszichológiai változók kapcsolata a jólléttal	53
4.4.1.	Jóllét a környezetpszichológiai irodakutatásokban.....	54
4.4.2.	Az új generációs rendszerekre vonatkozó hipotézisek	56
VIZSGÁLATI CÉLKITŰZÉS ÉS HIPOTÉZISEK		57
MÓDSZER.....		58
5. A vizsgálat körülményei		58
6. Minta		59
6.1.	Esettanulmány	59
6.2.	Irodai Territoriális Viselkedés Kérdőív adaptálása	61
7. A vizsgálat menete.....		62
7.1.	Kérdőíves adatfelvétel módja.....	62
7.2.	Kiegészítő kvalitatív adatok: terepvizsgálat, fókuszcsoportos beszélgetések.....	62
7.3.	Vizsgálat ütemezése	63
8. Mérőeszközök, adatgyűjtés		64
8.1.	Azonosító és csoportosító változók.....	64
8.2.	Irodai territoriális viselkedés.....	65
8.3.	Munkahelykötődés	65
8.4.	Munkaállomás-kötődés	65
8.5.	Észlelt magánszféra.....	66
8.6.	Jóllét	66
8.7.	Kvalitatív kiegészítő adatok.....	66
9. Adatok elemzése és értelmezése.....		66

EREDMÉNYEK	68
10. A territoriális viselkedés vizsgálata.....	68
10.1. Az Irodai Territoriális Viselkedés Kérdőív adaptálása magyar nyelvre	68
10.2. Az irodai territoriális viselkedés alakulása a megosztott munkaállomásos rendszerben 71	
11. A helykötődés vizsgálata.....	73
11.1. A munkahelykötődés.....	73
11.2. A munkaállomás-kötődés.....	74
12. Az észlelt magánszféra vizsgálata.....	76
13. A jóllét vizsgálata	78
14. „Small data”	79
11. A mért változók kapcsolata.....	81
12. A fókuszcsoporthoz tartozó beszélgetések.....	83
DISZKUSSZIÓ	87
KÖVETKEZTETÉSEK ÉS KITEKINTÉS.....	94
FELHASZNÁLT IRODALOM.....	98
FELHASZNÁLT KÉPEK	107
MELLÉKLETEK.....	108
1. melléklet – Irodai Territoriális Viselkedés Kérdőív	108
2. melléklet – Munkahelykötődés Kérdőív.....	109
3. melléklet – Munkaállomás-kötődés Kérdőív.....	109
4. melléklet – Észlelt Irodai Magánszféra Kérdőív	110
5. melléklet – Jóllét Kérdőív.....	110
ADATLAP A DOKTORI ÉRTEKEZÉS NYILVÁNOSSÁGRA HOZATALÁHOZ.....	111

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Kiemelt köszönettel tartozom témavezetőmnek és tanáromnak, Dúll Andreának, aki az első ötlettől az utolsó simításokig aktív részese volt a disszertációm elkészültének.

Köszönöm Erdélyi Ajnának az adatfeldolgozásban nyújtott segítségét.

Köszönettel tartozom a Környezetpszichológia Kutatócsoport (vezetője: Dúll Andrea), valamint a Szervezet-és Környezetpszichológia Tanszék (vezetője: Dúll Andrea) azon kollégáinak, akik ötleteikkel, gondolataikkal, kritikai észrevételeikkel hozzájárultak ahhoz, hogy a témámból a lehető legtöbbet ki tudjam hozni.

Köszönettel tartozom annak a nagyvállalatnak, amely lehetőséget adott számomra egy rendkívül izgalmas terephelyzet vizsgálatához. Az általam végig kísért változási folyamat számukra sem volt egyszerű, ezzel együtt a körülbelül egy évig tartó közös munka során végig biztosítottak a támogatásukról.

Köszönettel tartozom a barátaimnak a biztatásukért.

Végül, de nem utolsó sorban hatalmas köszönettel tartozom a családomnak, akik empátiával és segítőkészséggel álltak a munkámhoz, még az utolsó, rendkívül intenzív időszakban is. Különös köszönettel tartozom a férjemnek és a lányomnak, Hédinek.

ELMÉLETI BEVEZETŐ

Felnőtt életünk egyik legmeghatározóbb helyszíne a munkahelyünk. Egészen napjainkig nem volt azonban valódi prioritás, hogy ez a környezet a testi és lelki egészségünk megtartását is szolgálja. Az iroda, mint rendszer manapság paradigmaváltás előtt áll, melyben a munkavállalói igények egyre fontosabbá válnak. A gyakorlatban tapasztalható mozgolódás, az egyre bátrabb és kísérletezőbb épített környezeti megoldások már régióink nagyvárosaiban is felbukkantak. Szisztematikus, környezetpszichológiai szempontú kutatás azonban alig született még akár a megosztott munkaállomások (shared desk) rendszerek, akár az otthoni munkavégzés témájában. A disszertáció célja kettős: egyrészt az általam új generációs irodáknak nevezett szocio-fizikai rendszerek, és a megszületésüket sürgető pszichológiai, társadalmi, gazdasági és technológiai folyamatok bemutatása; másrészt, a klasszikus munkakörnyezetek „törvényszerűségeiből” kiindulva, az új struktúrára vonatkozó hipotézisek megfogalmazása és tesztelése a környezetpszichológia (Düll, 2009) keretrendszerét és eszközeit használva. Bízom abban, hogy a disszertáció sikeresen rávilágít a kérdés fontosságára és bizonyítja, hogy az irodai környezetek kialakítása vagy egy dizájnáltatás nem pusztán építészeti vagy gazdasági, hanem környezet- és szervezetpszichológiai kérdés is. A küszöbön álló paradigmaváltás ugyanis nem pusztán kényszer, hanem lehetőség is minden jelenlegi és jövőbeni munkáltató és irodai dolgozó számára.

1. Az iroda fogalma és vizsgálata

1.1 Az iroda fogalma

Világszinten több száz millió embert érint közvetlenül az irodák minőségi kialakításának kérdése. Ez a szám a milliárdos nagyságrendet is elérheti, ha az irodai munkakörnyezet közvetett hatásához az irodában dolgozók hozzátartozóit vagy azokat a gyerekeket is hozzávesszük, akik a jövőben fognak ilyen környezetben (is) dolgozni.

De miről is beszélünk, amikor azt mondjuk: *iroda*? A fogalomnak számos definíciója él a köztudatban és az egyes tudományterületeken is (Dobay, 1996; Adamcsik, 1998; Csoma, 2017). Ezek egyik legfontosabb közös eleme, hogy az iroda valamiféle

rendszerként jelenik meg, ami emberekből, terekből, munka- és egyéb eszközökből, valamint folyamatokból tevődik össze. Egy meghatározott cél érdekében jön létre, amelyet általában az irodát befogadó szervezet jelöl ki és alakít (Adamcsik, 1998). Ez alól kivételt képeznek a közösségi irodák, ahol az egy térben tevékenykedő emberek célja az egymástól szervezetenként részben vagy teljesen függetlenül működő alrendszerek harmonikus működésének megteremtése. Adamcsik (1998) megfogalmazásában az irodában zajló alaptevékenység általánosságban információk fogadása, feldolgozása, tárolása és továbbítása. Ezt a felsorolást mindenképp érdemes a kreatív, alkotó munkafolyamatok beemelésével kiegészíteni. A potenciális tevékenységi körök skálája tehát széles. Dúll és Tauszik (2006, 90. o.) ezzel együtt úgy fogalmaz, hogy az irodai munka *„egységesnek tekinthető többek között abban, hogy jellegében milyen környezetben folyik”*, illetve, hogy milyen *„kognitív, érzelmi és viselkedési követelményeket támaszt a dolgozóval szemben”*. A jelen disszertációban magam is amellet érvelek, hogy az irodáról, mint rendszerről lehetséges általános érvényű megállapításokat megfogalmazni. Az itt tevékenykedő emberek, feladatok és fizikai környezeti elemek heterogenitásának figyelembevételével pedig tovább finomhangolhatóak ezek az eredmények, segítve a tervezők, gyakorlati szakemberek munkáját.

1.2 Az iroda kultúrtörténeti vonatkozásai

Az iroda története az ókorig nyúlik vissza (Farkas, 2012), fejlődése – mint a legtöbb munkakörnyezeté – pedig reflektál a mindenkori történelmi, gazdasági, kulturális, technológiai és társadalomlélektani klímára. Ez a fejlődés részben lineáris, de a külső hatások kumulálódása bizonyos időközönként paradigmaváltást eredményezhet abban, mit gondolnak az emberek az irodáról. Három kultúrtörténeti szakaszt szeretnék ebben a fejezetben kiemelni és röviden bemutatni. Köztük azt, amelyik véleményem szerint globális méretben napjainkban veszi kezdetét. A bemutatott jelenségek elsősorban a nyugati világ és a multinacionális nagyvállalatok rendszereit írják le, ezek a hatások azonban más régiókra és a kisebb vállalatok működésére is rendkívül nagy hatással voltak, részben vagy teljesen ott is megjelentek.

1.2.1 Az első modern irodák megjelenése – a 19. század végétől a II. világháborúig

Az ipari forradalom kiteljesedése komplex gazdasági-társadalmi átalakulásokat indított el világszerte, amelyek a munkaszervezetek szellemi központjainak kialakítására is nagy hatással voltak. A mai modern értelemben vett irodák és munkafolyamatok kialakulása a 19. század végére tehető, ekkor került el az iroda a gyártósor mellől (Csoma, 2017). Ebben az időszakban alakul ki a modern pszichológiatudomány is (Pléh, 2000). A századfordulóval a lélektani vizsgálatok hatása egyre markánsabbá válik, a munkaszervezés kérdései is hamar megjelennek a fiatal diszciplína kutatási palettáján (Bodnár et al., 2011). Taylor és Münsterberg írásai megalapozzák a pszichotechnika kialakulását, amelynek célkitűzése elsősorban a munkaalkalmasság elbírálása, valamint a megfelelő munkakörülmények feltárása és kialakítása a hatékonyság maximalizálása céljából (Klein, 2004). Számos alkalmasságvizsgáló-teszt születik ebben az időszakban, de hamar ki is derül, hogy a diszciplína túlságosan merev, és számos fontos tényezőt (pl. motiváció, csoportjelenségek) nem vesz figyelembe a munkavégzés vizsgálata során. A pszichotechnika hiányosságaira egyfajta kritikai válaszként, a harmincas években kialakul a HR irányzat, többek között Elton Mayo kutatásai mentén. Az ő nevéhez fűződik a modern szerveztélélektant megalapozó „Hawthorne-vizsgálat” is (Clements-Croome, 2006), amely termelői miliőben zajlott ugyan, de a munkahelyek és szervezetek kutatásában általánosságban, az irodákra kiterjedően is fontos hivatkozásként szolgál azóta is. Mayo azt tanulmányozta, hogy a fizikai környezet kedvezőbbé tétele tudja-e növelni a munkavállalói teljesítményt. Sikertült bizonyítania, hogy a környezeti feltételek javítása valóban képes erre, ám a vizsgálat „melléktermékeként” további, rendkívül fontos megállapításokra jutott. A teljesítmény ugyanis nem csak a kísérleti, hanem a kontrollcsoportban is emelkedni kezdett, ahol a fizikai környezeti feltételek változatlanok maradtak. Ugyanis a tény, hogy a vállalatot foglalkoztatta a munkavállalók állapota és jólléte, és e tekintetben beavatkozásokat is eszközölt, önmagában képes volt a dolgozói motivációt és a teljesítményt növelni (Klein, 2004; Clements-Croome, 2006).

De hogyan is néztek ki ebben az időszakban az irodák? Az építészet is hatalmas fejlődésnek indult, az új technológiáknak köszönhetően Amerikában felépültek az első felhőkarcolók (1. kép), megjelent a lift, elterjedtek a hatalmas üveg átriumok, valamint a modern világítási és hűtő-fűtő rendszerek.



1. kép – New York egyik első felhőkarcolója

(forrás: <https://bit.ly/2tOXsLI>)



2. kép – Taylorista iroda

(forrás: <https://bit.ly/2tOXsLI>)

A legfelső emeleteken kialakított irodák jártak a legnagyobb státusszal, hiszen ezekhez társult megfelelő mennyiségű napfény és kilátás. Ebben az időszakban alakult ki az *office design* tudományterülete, így ezeket az épületeket már kifejezetten irodai munkavégzésre optimalizálva tervezték, természetesen az akkori tudás és korszellem szerint. Megjelent az *open office* koncepció, amely óriási csarnokokat jelentett mindenféle belső határoló elem nélkül, itt kapott helyet a beosztottak nagy része. A vezetők, illetve a magasabb pozíciót betöltő munkatársak általában saját irodával rendelkeztek. A legfontosabb szempont a térkialakítás tekintetében a költséghatékonyság és a beosztottak folyamatos ellenőrizhetősége volt, amit a nagy, nyitott terek jól kiszolgáltak. Az irodákat tágasra tervezték, a munkaállomások azonban nagyon közel estek egymáshoz, így a zsúfoltság általános volt (2. kép). A szervezeti környezetet ekkoriban meglehetősen rigid és kevésbé

emberközpontú kialakítás jellemezte, az uralkodó tudományos megközelítés a taylorizmus volt (Clements-Croome, 2006; Klein, 2018). Taylor mintakészítő segédként kezdte pályafutását, idővel mérnöki diplomát szerzett és tanácsadóként a vezetéstudomány egyik legfontosabb korai szerzőjévé vált (Klein, 2012). Munkásságának egyik fontos célja a hatékonyságnövelés lehetőségeinek feltárása volt, ő ismerte fel, hogy szoros összefüggés van az anyagi elismerés és a teljesítmény között. A feladatok specializációját és a munkaszervezési modellek kialakítását sürgette (Klein, 2012). Rendszerében azt kritizálták a későbbiekben, hogy a külső gazdasági körülmények állandó változására kevésbé képes reagálni, valamint, hogy nem eléggé emberközpontú.

1.2.2. Az innováció kora – 1950-2000

Az ötvenes években jelenik meg az ún. „Bürolandschaft” dizájn Németországban. Ez a struktúra egyrészt válasz a világháborúk borzalmaira, másrészt az office design területének időleges megrekedésére. A jelenség hamar teret nyer az Egyesült Államokban is. A feltörekvő új modell tulajdonképpen a privát irodák és az open office egyedi ötvözetét jelenti, egyfajta „táj” (*landscape*) megkonstruálását az igények és feladatok mentén. Az elrendezés egalitáriánus értékrendet hirdet, ahol a különböző beosztású és a foglalkozású emberek egy térbe kerülnek (Office landscape in Wikipedia, 2019). A helyiségek már kevésbé zsúfoltak, az ember, különösen a jó szakember egyre nagyobb megbecsülést élvez. Az irodában megjelennek az elválasztófalak és a növények is. A mozgalom elterjedésének másik fontos mozgatórugója, hogy egyre több szakma, egyre több típusú tevékenység jelenik meg a munkahelyeken, egyetlen példát kiemelve: megalakulnak az első nagy reklámügynökségek. A nők is egyre nagyobb arányban képviseltetik magukat a szervezetekben. Ezt a sokszínűséget a változatosabb, differenciáltabb, a taylori értelemben vett hierarchikus kialakításon lazító modellt a *landscape office struktúra* (angolszász területen így nevezik ezt a dizájnt) jól leképezte.

A 3. képen egy modernebb, a 4. képen egy klasszikusabb kialakítású irodater látható az ötvenes-hatvanas évekből.



3. és 4. kép – A “landscape office” koncepció (forrás: <https://bit.ly/2tOXsLI>)

A pszichológia és a határterületi tudományok progressziója is megjelenik ebben a rendszerben. Az emberiség igyekezett a háború borzalmait minél inkább maga mögött hagyni, ezzel együtt az ott felhalmozott lélektani és technológiai tudást a mindennapi életbe, például a munkahelyi rendszerekbe implementálni. 1949-ben megalakult az Amerikai Egyesült Államokban a *Human Factors Society*, az Egyesült Királyságban pedig az *Ergonomics Research Society*, ez a megnevezésbeli különbség a mai napig él a két kontinensen (Muchinsky, 1983). A diszciplína térnyerése civil környezetekben az ötvenes évekkkel kezdődik tehát, hatása az irodaterek kialakítására és a munkaeszközök tervezésére rendkívül számottevő azóta is. A munkapszichológiai ismeretek is nagy szerepet kaptak már a II. világháború idején a kiválasztásban, mind a hadseregben, mind az iparban. Legitim tudományterületté azonban a munkapszichológia is a világháború után vált (Muchinsky, 1983). Az ötvenes évektől a diszciplína képviselői egyre nagyobb figyelmet szenteltek a csoportfolyamatoknak és a szociális hatásoknak. Ennek következtében 1970-ben az APA (American Psychological Association) Munkapszichológia Tagozata Munka-és Szervezetpszichológiai Tagozattá változott. Ezzel kialakult az irodaterek vizsgálatának egyik legmeghatározóbb lélektani szervezete (Muchinsky, 1983).

Ehhez az a korszakhoz kötődnek az első igazán nagy hatású *motivációelméletek*, melyek alapjaiban meghatározták a szervezeti életről és a vezetésről való gondolkodást. A világháború után ugyanis a munkáról való kép is nagyon megváltozott. A korszak szerint ugyanis annak „nem csak gazdasági szükségszerűséget és más társadalmi

szükségeket kell kielégítenie, hanem egyúttal személyes kielégülést is kell nyújtania a sikerélmény által” (Klein, 2012, 46. o.). Olyan, a mai napig nagy hatású teóriák születtek ekkor, mint például Herzberg kéttényezős modellje (Herzberg et al., 1959) vagy Maslow szükséglethierarchiája (Maslow, 1970). Herzberg a munkavállalókra ható tényezőket két csoportba sorolta. Megkülönböztette a *higiéniás szempontokat*, melyek megléte megszünteti az elégedetlenséget és a *motivátorokat*, amelyek képesek ösztönzőleg hatni az emberre. Herzberg a munkavégzés fizikai környezetét, tehát az irodai térkialakítást és a használt tárgyi eszközöket teljes egészében a higiénias faktorok közé sorolta.

Maslow a szükségletek hierarchikus modelljében a környezetről általánosabban ír. Rendszere külön a fizikai környezet szerepére nem tér ki, ám az struktúrájának minden szintjébe jól beilleszthető a társas környezettel párhuzamosan. Maslow ezzel együtt már hierarchikus modelljének megalkotása előtt explicit módon is foglalkozott a fizikai környezet szerepével. Mintz-cel közös tanulmányában leírja, hogy egy helyiség esztétikai kialakítása hatással van az ott dolgozó személy teljesítményére (Maslow & Mintz, 1956). Ez a gondolat már nagyon közelít az első, környezetpszichológiai szemléletű irodakutatások gondolati felütéséhez.

A környezetpszichológia a '70-es évektől kezdte vizsgálni a munkahelyeket, további 10 évet kellett várni azonban a tranzakcionista szemlélet térhódítására és az első jelentősebb empirikus tanulmányokra. A környezetpszichológiai szemléletű irodakutatások általános konklúziója (Dúll, 2006), hogy a nyitott térben lévő munkaállomások a használó szempontjából kevésbé optimálisak, mint a zárt, privát terekben lévő megoldások. Mindezek ellenére a gyakorlatban még a kilencvenes években is töretlen az egyre nyitottabb struktúrák népszerűsége, természetesen elsősorban a munkáltatói oldalon (Maher & von Hippel, 2005).

A második világháború utáni időszaknak az egyik legfontosabb jellemzője tehát, hogy már nem csak a státusz, hanem az elvégzendő feladat jellege is meghatározza, hogy egy adott kolléga a tér mely pontján, milyen dizájnban és feltételek között dolgozik. A szervezeti környezet már nem annyira merev, az ember nem mint egy gép jelenik meg a rendszerben. Az egyre gazdagabb szervezet- és környezetlélektani szakirodalom mentén a munkáltatók számára is kezd megkérdőjelezhetlenné válni, hogy a kollégák jóllétének fenntartása a vállalati működést, a gazdasági érdekeket is szolgálja. Az pedig több diszciplína eredményeiből táplálkozva bekerül a gyakorlatba és a köztudatba is, hogy a jóllét magas szinten tartásában a fizikai környezet minőségének is szerepe van.

1.2.3. Az új generációs irodai környezetek: paradigmaváltás napjainkban

A munkaerőpiacnak, a munka jellegének, valamint a munkaeszközöknek a fejlődése eddig soha nem látott ütemben zajlik napjainkban, az iroda rendszere pedig hatalmas átalakuláson megy keresztül. Abban minden kor közös, hogy az ember a következő jó ötletre, a következő nagy áttörésre vár – írja Alfred H. Gooden (2019) építész. Ez a nagy áttörés azonban most valóban itt kopogtat az ajtón, már ami a munkahelyek kialakítását illeti. Természetesen egy potenciális paradigmaváltás a legtöbb szervezetnél nem tudatosan, a tervezésnél a társadalmi, pszichológiai, gazdasági, szervezeti és építészeti szempontok együttes figyelembevételével zajlik le, hiszen a nagyvállalatok méretüknél és komplexitásuknál fogva kerülnek is a drasztikus, nagy volumenű változtatásokat. Azt gondolom, hogy a jelen korban viszont ez az elrugaszkodás elkerülhetetlen lesz.

A napjainkban is zajló paradigmaváltás a 2000-es évek Amerikájából indult. Az ezredforduló után még csak a start-up szcénában érződött a hatása, szélesebb iparági és regionális körbe kb. 10-15 év csúszással érkezett meg. A változást nem a pszichológiatudomány vagy az emberkép fejlődése indította be, sokkal inkább a gazdasági válság adta meg hozzá az utolsó lendületet. A krízis éveit túlélő nagyvállalatok rákényszerültek ugyanis egy kevésbé pazarló működésmód kialakítására, akár a személyi állomány, akár a folyamatok vagy a fizikai környezet tekintetében. Az ingatlanárak drasztikus emelkedésével fenntarthatatlanná váltak a belvárosi, sokszor félig üresen álló épületkomplexumok (Fox, 2018). Ezekhez a szervezeteknek mindenképpen hozzá kellett nyúlniuk, a leginnovatívabbak pedig ebben nem csupán kényszert, de a lehetőséget is láttak, a jó gyakorlatokat pedig sorra másolni kezdték a versenytársak és más iparágak szereplői is (CBRE Research, 2016).

A *gazdasági helyzet átalakulása* társadalmi változásokat is generált. A szakértői pozíciókban általános munkaerőhiány alakult ki, így minden eddiginél fontosabbá vált tehetségek megtalálása, bevonása és hosszú távú megtartása. Ebben a folyamatban pedig szép lassan egyre nagyobb szerephez jutott a fizikai környezet is: általánosnak mondható az igény egy jól strukturált, átlátható munkakörnyezetre, amely serkenti a kreativitást (Gooden, 2019). Az irodatermek eszmei vagy pszichológiai értékét tehát úgy kell növelnie a munkáltatóknak, hogy közben kevesebbet költenek rá. Elsőre mindez megugorhatatlan kihívásnak tűnhet. Saját, több, mint 500 fős mintán végzett, kvalitatív kérdőíves vizsgálatunkban (Frankó & Dúll, közlésre elfogadva) azonban éppen azt sikerült igazolnunk, hogy a munkavállalók a kiváló munkakörnyezet ismérveit egyáltalán nem a

drága, luxus megoldásokban látják. A vizsgálatban résztvevő 509 válaszadó által az öt leggyakrabban említett irodakörnyezeti kiválósági szempont a *fényes* (128), a *tiszta* (93), az *ergonomikus* (75), a *csendes* (69) és a *megfelelő hőmérsékletű* (66) voltak. A felsorolt kritériumok mind alapfeltételnek tekinthetők, ezzel együtt még a „szuperirodák” korában sem evidensek. A közeljövő egyik nagy kihívása tehát biztosan a higiénias tényezők (Herzberg et al., 1959) maradéktalan biztosítása lesz, ezekben bármilyen hiányosságot egyre kevésbé tolerálnak ugyanis a munkavállalók. Említett tanulmányunkban (Frankó & Düll, közlésre elfogadva) Herzberg elméletét meghaladva ezzel együtt amellet érvelünk, hogy a munkavégzés fizikai környezete nem tekinthető teljes egészében higiénias tényezőnek. Az egyes fizikai környezeti elemek ugyanis nem egydimenziósak, ez a fény példáján keresztül jól szemléltethető (Heerwagen et al., 1995). A világosság az irodatérben lehet ugyanis egy biztonsági szükségleti szempont, ebben a megfontolásban higiénias tényezőnek minősül. Jelenthet ezzel együtt azonban egy esztétikai minőséget is, amikor már ösztönzőként tekintünk rá (Frankó & Düll, közlésre elfogadva). Kutatócsoportunk állítása az tehát, hogy a fizikai környezet motiválhat, a „hogyan” kérdésre azonban nincs egységes recept. Ennek egyik oka, hogy kevés empirikus kutatás született eddig a kérdésben. Másrészt a munkavállalói igények is rendkívül szerteágazóak, így a személy-környezet összeállítás még egy konkrét szervezeten belül is rendkívül komplex kihívás.

A szervezetek ugyanis minden eddigi korszakhoz képest heterogénebbek a rassz, a gender, a szexuális preferenciák, a kulturális háttér vagy éppen a *generációk* vonatkozásában. Ha csak ez utóbbi szempontot nézzük, a „Baby Boomerektől” a „Zékiig” jelenleg összesen 4, önmagában is sokszínű nemzedék van jelen a munkaerőpiacon (Meretei, 2017). Mannheim már a 1920-as években leírta a generációk közötti és azokon belüli potenciális sokszínűség lehetőségét és okait, lassan százéves elmélete pedig napjainkban nem is lehetne aktuálisabb (Mannheim, 1952). A mai, gyakran rendkívül sztereotip generációs megközelítésekkel szemben Mannheim bevezette a „generációs lokáció” és a „generációs aktualitás” fogalmát. Előbbi a személy születési éve szerinti hovatartozását jelöli, míg utóbbi azt, hogy a valóságban, a saját személyes tapasztalatai és élményei mentén mi ennek a megvalósulása. A generációs jellegzetességek kialakulását Mannheim a kamasz- és fiatal felnőttkorra teszi, szerinte az ezekben az életszakaszokban megtapasztalt társadalmi kontextus határozza meg egy-egy nemzedék karakterét. Ezt természetesen minden ember esetében árnyalja a kulturális vagy családi háttere, személyes élményei, képességei és lehetőségei. Ennélfogva a jelenleg aktív négy

munkavállalói generációra sem érdemes négy, általános érvényűnek tűnő és egymással alapvetően konfliktusban álló karakterisztikát ráhúzni. Mannheim ezen felül a generációk közé nem is húz éles választóvonalat, helyette fokozatos átmenetet feltételez közöttük. Hangsúlyozza, hogy a nemzedékek egymásutánisága termeli ki a társas állandóság és változás kettősét, annak finom egyensúlyát (Mannheim, 1952).

Ezzel együtt természetesen nem lehet eltagadni, hogy léteznek a gyakorlatban is megfigyelhető generációs tendenciák, melyeket kritikusan, de érdemes fontolóra venni a jövő munkahelyeinek tervezésekor. Valóban megragadhatók olyan Y-és Z-generációs jegyek, melyek az éppen zajló paradigmaváltással párhuzamba állíthatóak. Ilyen például a munka és a magánélet egyensúlyának megtartására való erősebb törekvés, az igények tekintetében egy nagyobb fokú tudatosság és ezek artikulálására való nagyobb hajlandóság, ebből következően pedig a váltásra, változtatásra való nagyobb nyitottság, ha a jólétet éppen ez szolgálja (Tari, 2010; Meretei, 2017).

A munkavállalói igényekben megmutatkozó különbségek ezzel együtt nem csupán generációs eredetűek lehetnek, hanem az életkorból is adódhatnak. Egy, a húszas évei és a pályája elején járó, adott esetben még a szüleivel élő Z generációs munkavállalót természetesen más szempontok vezérelnek a munka világával kapcsolatos választásaiban, mint a negyvenes évei végén járó, több gyermekes, családfenntartó X generációs kollégáját. Fontos azonban azt is hangsúlyozni, hogy számos olyan változás is megjelent akár az emberek munkához való viszonyában, amelyeket „új generációs” szempontoknak hív a köznyelv, de a teljes népességben megfigyelhetők, nem generációs-specifikusak. A University College Consortium (2008) tanulmányában említ ebből néhányat, mint például a folytonos online jelenlét iránti vágy vagy a könnyebben fogyasztható képi üzenetek preferenciája a hosszabb, lineáris szövegek helyett. Cennamo és Gardner (2008) az egyes munkahelyi generációk (akkor még csak a Baby Boomer, az X és az Y) személy-szervezet illeszkedését vizsgálták különböző értékek mentén. Mind az egyéni értékekben, mint az illeszkedés vonatkozásában találtak különbségeket a nemzedékek között. Az X és Y generációs személyek számára fontosabbak voltak a szabadsággal és a státusszal kapcsolatos értékek, mint a Baby Boomereknek, de ezt is inkább az életszakaszbeli különbségnek tudták be a szerzők.

A generációs különbségek vizsgálata a munka és a munkahelyek vonatkozásában kétségtávolan érdekes és fontos téma tehát, és ezen tendenciák pontos megértése és megismerése segítheti a kutatókat a jövő irodáinak tervezése során. Érdemes azonban hangsúlyozni, hogy az *új generációs irodák* nem pusztán az *új generációs*

munkavállalókkal lehetnek kompatibilisek, az emberek igényei sok szempontból általánosan, nemzedéktől függetlenül egy irányba mutatnak. Egyetlen példát említve a munkahelyi térhasználat kapcsán, a *saját helyre való igény* (amely jelenséget később részletesen tárgyalok) egyetemes és evolúciós gyökerű (Altman, 1975; Taylor, 1988), mindez néhány évtized alatt alapjaiban nem változik meg. A szocializáció vagy a korszellem meghatározhatja azonban azt, hogy ezek az igények milyen territoriális viselkedéseken keresztül fejeződnek ki az adott társadalomban. Ezeket a jelenségeket a generációk vonatkozásában mindenképpen reprezentatív mintán, az aktuális életszakasz és a kulturális háttér hatásának figyelembevételével érdemes vizsgálni.

A ma szervezetei nem pusztán a munkavállalók tekintetében heterogének, de a *feladatok és a foglalkoztatási formák* mentén is (Gooden, 2019). Egyre kevésbé számítanak ritkaságnak az atipikus foglalkoztatási formák vagy a családbarát megoldások. Jelentős a multinacionális vállalatoknál a projekt alapú munkavégzés, amikor is határozott időre, egy-egy jól körülhatárolható feladatra szerződtenek kollégákat. Mindez nem csak a munkavállaló és a munkáltató egyre nagyobb rugalmasságát feltételezi, de a korábban említett fenntarthatósági szempontokat is érvényre juttatja.

A rugalmasabb munkavégzési módok kialakulásához és a jelenleg zajló paradigmaváltáshoz a *technológiai fejlődésére* is szükség volt. Megjelentek és mindenki számára elérhetővé váltak a hordozható eszközök, a kommunikációs technológia pedig robbanásszerű fejlődésnek indult (Wells, 2000). Tulajdonképpen úgy is fogalmazhatunk, hogy a legtöbb irodai munkakörben maga az iroda vált hordozhatóvá, a munkavégzés így egyre gyakrabban és egyre több területen már nem kötődik kizárólag egy adott földrajzi lokációhoz. Széles rétegek számára vált lehetővé például az otthoni munkavégzés. A társas és a fizikai környezet mellett pedig a mediatizált és a virtuális környezeteknek is egyre nagyobb szerep jut.

A felsorolt gazdasági, társadalmi és technológiai átalakulások mellett azon szakirodalmi adatok sem ignorálhatók többé, melyek a klasszikus nyitott terű irodai elrendezés újragondolását sürgetik. Az eddigiekhez képest ugyanis mindenképp diverzebb, tagoltabb, több alternatív helyiséggel és téri megoldással rendelkező modellre lesz szükség, ahol a térhasználó a személyiségéhez, preferenciáihoz, esetleg az éppen aktuális hangulatához vagy feladatához tudja igazítani a munkavégzése helyszínét, akár kilépve az irodaépület falain kívülre is. Az új generációs iroda tulajdonképpen már egyfajta szolgáltatásként is felfogható. Egyre nagyobb kontroll kerül a térhasználó kezébe, amely

az első tapasztalatok alapján a munkavállalói réteg megelégedettségét szolgálja, ezáltal a szervezeti hatékonyság és fenntarthatóság egyik kulcsa lehet (Gensler Study, 2019).

Az egyén oldaláról ezen új generációs irodai rendszereknek azonban egy rendkívül magas *pszichológiai kockázata* is körvonalazódni látszik. A fix saját helynek, a saját dedikált territóriumnak egyre kevésbé lesz létjogosultsága a rugalmas alakíthatóság okán, ezt a munkahelyek többségében a munkavállalók el fogják veszíteni. A jelen paradigma emblemikus eleme az úgynevezett *shared desk rendszer*, amikor is a szervezetnek kevesebb irodai munkaállomása van, mint munkavállalója. Az asztalokat és az eszközöket az emberek megosztva használják, amihez ideális esetben megfelelően kialakított munkaszervezési folyamatok, valamint biztonságos és hatékony virtuális környezetek társulnak. A *shared desk*-re, vagy magyarul a megosztott munkaállomásos struktúrára való átállás a nagy multinacionális vállalatok jelentős százalékánál éppen napjainkban zajlik hazánkban is, a rendszer pszichológiai kockázataival azonban szinte alig számolnak a szakemberek. A saját munkaállomások rendszerének eltörlése sokszor pusztán belsőépítészeti kérdésként jelenik meg, noha a változásnak jelentős lélektani hozadéka is lehetnek. Robusztus környezetpszichológiai tény, hogy az ember territoriális lény (Altman, 1975; Taylor, 1988), így egy a saját territórium (lásd alább) elvesztése a fizikai környezethez és a szervezethez való kapcsolódást alapjaiban átírhatja. Az iroda falainak „átrajzolódása”, a terek személyre szabhatóságának megváltozása teljesen átpozicionálhatja a munkavégzést a személy – és így a szervezet, mi több, a társadalom – életében, identitásában. Az új generációs irodai rendszereknek tehát egyaránt sejthetők potenciális nyereségei és rizikói is, ezekről viszont egyelőre csak hipotéziseink vannak.

1.3 Az iroda pszichológiájával foglalkozó tudományágak

A lélektan és határterületei több különböző megközelítésben is tárgyalják az irodát, az irodai környezeteket: a jelen dolgozatban részletesen bemutatott és a kutatási koncepció alapjaként szolgáló környezetpszichológia mellett a munkapszichológia, a szervezetpszichológia és az ergonómia irodakoncepciója, illetve azok különbözőségei és hasonlóságai kerülnek bemutatásra röviden ebben a fejezetben. A *munkapszichológia* és a *szervezetpszichológia* az ember, az intra- és interperszonális jelenségek felől közelíti meg az irodák tárgyalását. Természetüket és módszereiket tekintve mindkettő lélektani gyökerű, témáik pedig a munkahelyi jelenségekre koncentrálnak (Klein, 2018). A *környezetpszichológiai* diszciplína is lélektani természetű, fókuszában viszont nem a

személy vagy a csoport, hanem a *személy-környezet tranzakció* (Dúll, 2009) áll. Témái pedig nem korlátozódnak a munkahelyi környezetekre. Ez utóbbi állítás az *ergonómiára* is igaz, amelynek középpontjában már inkább a gépek és azok emberszempontú kialakítása, vagyis az ember-gép rendszerek állnak. Az ergonómia nem sorolható be a pszichológiatudományok alá. Identitása interdiszciplináris, a humán és a műszaki tudományok szoros együttműködésén alapszik (Hercegfi & Izsó, 2010).

1.3.1. Az iroda munkapszichológiai megközelítése

A munkapszichológia tárgya *„azoknak a pszichológiai jellegű problémáknak a vizsgálata, melyekkel az ember a különböző munkakörülmények között találkozhat. Feladata, hogy [...] segítse olyan munkakörülmények kialakítását, amelyek biztosítják a dolgozó ember védelmét a pszichés ártalmak ellen, fokozzák a dolgozók megelégedettségét és növelik a munka hatékonyságát”* (Klein, 2018, 45. o.).

Elsősorban az általános pszichológia, mint alaptudomány téziseire épül. Az egészséges felnőtt ember lelki jelenségeinek törvényszerűségeit veszi alapul, ezzel együtt természetesen a lélektan minden területe hozzájárult a fejlődéséhez (Klein, 2018). A diszciplína különféle munkakörnyezeteket tárgyal, egyik kiemelt területe az iroda. Legfőbb témái közé tartozik a kiválasztás és toborzás kérdése, emellett a fejlesztés, valamint a karrier-és pályatanács (Klein, 2004). Ezek a folyamatok a jelen és a jövő szervezeteiben egyre nagyobb kihívást jelentenek a HR szakemberek számára, ezzel párhuzamosan az irodák fizikai környezete is egyre nagyobb szerephez jut az új generációs megoldásokban. A disszertációban részletesebben tárgyalt tranzakcionális megközelítéshez a munkapszichológia témái közül a foglalkozásegészségügyi és egészségfejlesztési kérdések, a stressz és munkabiztonság témaköre, valamint a munkakör tervezési és a munkahelyi elégedettségi szempontok is közel állnak. A jövő irodáinak egyik legfontosabb jellemzője a fenntarthatóságra törekvés, melyben a munkapszichológiai ismeretek alkalmazása és a jelen kor kihívásaira való adaptálása elengedhetetlen fontosságú lesz.

1.3.2. Az iroda szervezetpszichológiai megközelítése

A szervezetpszichológia a munkalélektanhoz képest már kevésbé az egyénre, mint inkább a munkahelyen tapasztalható csoportjelenségekre és a tudományos munkaszervezésre

fókuszál (Mészáros, 2006; Klein, 2018). A két diszciplína témái, módszerei és kérdései ezzel együtt a '70-es évektől szorosan összefonódtak (Muchinsky, 1983).

A szervezetpszichológiai elméletek és vizsgálatok kiindulópontjaként elsősorban a szociálpszichológiai alapkutatások szolgálnak. A diszciplína önállósodott ága a szervezetfejlesztés, amely a *„dolgozók, a csoportok szemléletének, moráljának, képességeinek, önbizalmának fejlesztésével igyekszik hatékonyabbá és 'élhetőbb' helyévé változtatni a szervezetet”* (Klein, 2018, 87. o.).

Az irodai környezetek kutatásában a szervezetpszichológiai nézőpont szinte megkerülhetetlen. Modelljei általában csupán a társas környezetet tárgyalják explicit módon, ezzel együtt többségük a fizikai környezetre is kiterjeszthető. A munkahelyi szervezetek komplexitása folyamatosan nő, ahogyan ezt az iroda fogalmában bekövetkező jelenkori paradigmaváltás kapcsán magam is tárgyaltam. Klein (2012) szerint mindez a szervezetpszichológia területén is számos új kihívást generál. Véleménye szerint a döntések következménye egyre kevésbé belátható, a kooperáció elősegítése egyre nehezebb, a vezetői döntések pedig egyre távolabbi és nehezebben korrigálható következményekkel járnak. Klein (2012) ezért új technikák kialakítását sürgeti, melyhez véleményem szerint mindenképpen olyan rendszerszemléleti megközelítésre van szükség, amely az iroda fizikai környezetével is számol. A jövő irodáinak hatékonysága ugyanis nagyrészt azon múlik majd, hogy a szervezet-egyéni környezet illeszkedést milyen mértékben sikerül az adott munkáltatónak megteremtenie és hosszú távon fenntartania.

1.3.3. Az iroda ergonómiai megközelítése

Az ergonómia röviden az *„emberszempon্তু műszaki kialakítás”* (Klein, 2018, 84. o) tudományként írható le, a technológia felől közelít az irodák működésének kérdéséhez is. Egy ergonómus arra kíváncsi, milyen emberi viselkedéseket, jellemzőket, képességeket kell figyelembe venni egy-egy gép, eszköz vagy éppen egy folyamat megtervezésekor, hogy az minél hatékonyabb és biztonságosabb legyen (Antalovics, 2010; Sanders & McCormick, 1992). A környezetpszichológiához hasonlóan (és a munka- és szervezetpszichológiával ellentétben) kutatási kérdései nem korlátozódnak a munkakörnyezetekre. Az irodában azokat a kérdéseket tekintjük ergonómiai problémának, amelyek sikeres megoldásához mind a műszaki, mind a humán tudományok szakismeretére és azok kooperációjára is szükség van (Klein, 2018). Az

ergonómia a munkapszichológia egyik ágával, a *műszaki lélektannal* fonódott össze szorosabban a 60-as évektől, elsősorban a technikai fejlődésnek és az egyre növekvő automatizálódásnak köszönhetően (Klein, 2018).

Az új generációs irodai megoldások megjelenésével számos új ergonómiai kérdés is felmerül. A közeljövő fontos kérdése lehet, hogyan lehet eddig soha nem látott diverzitású szervezetek számára ergonomikus tereket és eszközöket tervezni, vagy hogyan feleltethető meg egy sokak által használt munkaállomás legjobban az ergonómiai sztenderdeknek. Szintén az új generációs irodák sajátossága, hogy a virtuális környezetek egyre nagyobb szerephez jutnak. Az otthoni munkavégzés széles körű elterjedésével egyre több feladat kapcsán egyre több kollégának kell online terekben dolgoznia vagy egymással kooperálnia. Ezeknek a változásoknak pedig számos ergonómiai vonzata is van.

1.3.4. Az iroda környezetpszichológia megközelítése

A disszertációban az iroda fogalmának megragadására alapvetően a környezetpszichológiai megközelítés szolgál, de természetesen a korábban bemutatott területek szempontjai is megjelennek majd, hiszen ezek egymástól hermetikusan nem elválaszthatók. A diszciplína alaptézise, hogy a környezet „*az ember egyenrangú társa, partnere, amely a belső lélektani folyamatokkal együtt, azokkal kölcsönhatásban (tranzakcióban) vesz részt a viselkedés folyamatában*” (Dúll, 2009, 12. o.). A környezet tehát nem csupán szenzoros információforrásnak tekintendő, az emberi cselekvéseknek nem passzív díszlete, hanem jelentést hordoz, cselekvési normákat közvetít, ezáltal befolyásolni képes a társas kapcsolati rendszereket és az emberi viselkedést is, amelyek visszahatnak a környezetre (Dúll, 2009). Ez a felfogás természetesen a kutatási módszerekre is hatással van. Az ökológiai validitás kiemelten fontos a környezetpszichológiában (Dúll, 2009). Laboratóriumi kísérletek csak azokban a helyzetekben jellemzőek, ahol a függő és független változó viszonyával a szituáció érvényesen vizsgálható. A kísérletek ugyanis éppen természetesen közegéből emelik ki a viselkedést, megbontva a vizsgálati alapegységként szolgáló *személy-környezet tranzakciót* (vö. Dúll, 2017). Az empirikus kutatások – kérdőíves mérések, megfigyelések, interjúk stb. – általános vizsgálati kérdése a térhasználó és a környezet közötti összeillés (kongruencia) kérdése (Proshansky, 1970, idézi Dúll, 2009), azaz annak feltérképezése, hogy a környezet jellemzői, valamint a használói szükségletek és

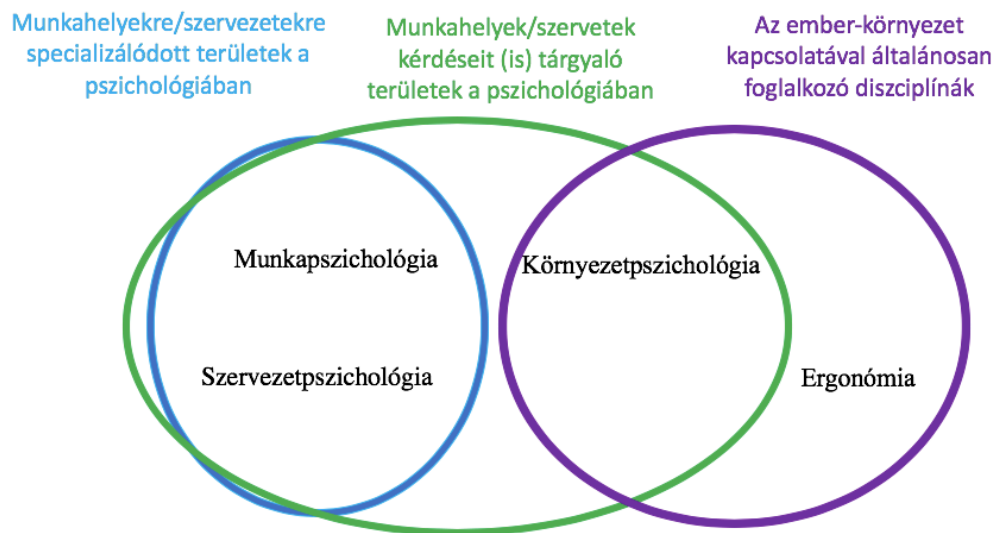
viselkedés közt mekkora a megfelelés (Dúll & Tauszik, 2006). A térhasználók ugyanis a viselkedéssel kongruens helyeken képesek pozitív viselkedésmintákat produkálni, ami pedig a kongruencia további fokozódásához vezet. A személy-környezet tranzakció megragadása, különösen terephelyzetben ezzel együtt nem egyszerű feladat. Sok esetben még az sem egyértelmű, mit értünk az aktuális szituációban környezet alatt. A környezet pszichológiailag nehezen körülhatárolható és operacionalizálható. Számtalan elemet tartalmaz, amelyek nem, vagy csak mediátorokon keresztül tudatosulnak (Dúll & Urbán, 1997).

Az iroda a munkahelyeken belül is kiemelt vizsgálati téma a környezetpszichológia tudományterületén, mint a felnőtt populáció egyik jelentős környezete, amelynek fogalmához fontos konstruktumok kapcsolódnak. Az irodában számos tevékenység zajlik, az itt elvégzett munka azonban egységesnek tekinthető abból a szempontból, hogy jellegében milyen környezetben zajlik és milyen kognitív, érzelmi és viselkedéses követelményeket támaszt (Dúll & Tauszik, 2006). A fizikai környezet felől közelítve elmondható, hogy az iroda mezokörnyezetnek, bizonyos kutatási kérdések esetén, például a saját munkaállomással való tranzakció vizsgálatakor mikrokörnyezetnek tekinthető (Frankó & Dúll, 2018). A szakirodalom klasszikusan az épített környezeti vonatkozásait tárgyalja, ezzel együtt az irodáknak a társas és természeti környezeti aspektusai is fontosak (Kaplan, 1995; Yildirim et al., 2007; Frankó & Dúll, közlésre elfogadva).

A munkakörnyezetek, azon belül is az irodák környezetpszichológiai szempontú tárgyalása a 70-es években kezdődött, tehát bő 20 évvel a második világháború utáni „újászületést” követően. Az első időszakot elsősorban a teória hangsúlyú publikációk jellemezték, a 80-as években kezdtek nagyobb számban megjelenni a tranzakcionista megközelítésű empirikus vizsgálatok, melynek fókuszában általában a két uralkodó dizájn, a *nyitott terű* (open office), valamint a *zárt terű* (enclosed office) irodák összehasonlítása állt. Ezek a tanulmányok még zömmel *klasszikus, saját munkaállomásos rendszerekben* készültek. Hamar bebizonyosodott, hogy a nagy nyitott terek az összes mért viselkedéses vagy érzelmi mutató tekintetében alulmaradnak. Ez a modell a használók visszajelzései alapján sokkal kevésbé szolgálja a hatékony munkavégzést vagy a jóllétet, általában a munkahely fizikai környezetével és a munkáltatóval is elégedetlenebbek itt a kollégák (Sundstrom et al., 1980; Oldham, 1988; Yildirim et al., 2007; Laurence et al., 2013; Kim & de Dear, 2013; Zerella et al., 2017).

A gyakorlatban ezzel szemben az open office rendszer egyre jobban elszaporodott, a vállalatok tulajdonosai egyre szívesebben tették le mellé a voksukat, hiszen olcsóbb és fenntarthatóbb megoldást jelentett. A „visszazárásnak” a szakirodalmi eredmények és az egyre hangosabb munkavállalói elégedetlenség ellenére ma sincs gazdasági realitása, hiszen az a munkaerőpiaci trendekkel mára szinte teljesen összeegyeztethetlenné vált (JLL Research, 2019). Erre egyfajta reakcióként az elmúlt 10-15 év szakirodalmában meg is jelentek azok a kutatások, amelyek az egyes fizikai környezeti szempontok (pl. ablak közelsége és mérete, elválasztófalak magassága, természet jelenléte) elégedettségre vagy jólétre gyakorolt hatását vizsgálták (pl. Yildirim et al., 2007; Kim & de Dear, 2013). A közeljövő pedig további fordulatokat hozhat a kutatási fősodorban. Mostanáig a környezetpszichológiai szemléletű irodavizsgálatok nagyrészt klasszikus, saját munkaállomásos rendszerekben készültek. Ezek ideje azonban leáldozóban van, a még flexibilisebb, könnyebben alakítható, például a saját fix munkaállomásokat nélkülöző modellek tömeges előretörésére lehet számítani (JLL Research, 2019). Ezeket a struktúrákat nevezem jelen értekezésben *új generációs irodai megoldásoknak*, melyekről lélektani szempontból még nagyon keveset tudunk.

Az irodai rendszerekben az ember-környezet kapcsolatot valamilyen módon vizsgáló pszichológiai és határterületi diszciplínák fókusz témáit az 1. ábrán foglalom össze.



1. ábra – Az iroda rendszerét tárgyaló pszichológiai és határterületi diszciplínák (forrás: saját szerkesztés)

Összességében fontosnak gondolom, hogy azokból a tanulmányokból, melyek a nyitott terű iroda népszerűtlenségét vagy kevésbé funkcionális voltát támasztják alá, lényeges, hogy ne pusztán csak önmagában ennek tényét értsük meg. Fontos tranzakcionális szemléletben a hatásokat mélységükben is elemezni. A nyitott és a zárt terű irodák összehasonlító vizsgálatainak több évtizedes konklúzióját pedig talán érdemes nem úgy megfogalmazni, hogy a nyitott terű iroda a rosszabb dizájn. Pusztán mélyebb építészeti és pszichológiai ismeretekre, valamint alaposabb tervezésre van szükség egy jó konstrukció kialakításához. A jövő irodáinak tervezésekor az egyik legfontosabb kérdés biztosan az lesz, mitől működőképes egy nagy nyitott irodatér. A környezetpszichológia nyelvére ez úgy is lefordítható, hogyan maximalizálható open office környezetben a személy-szervezet-környezet illeszkedés. A következő fejezetben azok a fizikai környezeti vagy környezetpszichológia szempontok kerülnek bemutatásra, melyek hatását a szakirodalom tárgyalta az elmúlt kb. 40 évben. Tette mindezt elsősorban klasszikus, tehát saját munkaállomásos rendszerekben, melyek mentén pedig új generációs rendszerekre vonatkozóan meg tudunk hipotéziseket fogalmazni.

2. Klasszikus irodai elrendezések környezetpszichológiai sajátosságai

Egy felnőtt ember idejének nagy részét a munkahelyén tölti, a munkavégzés szociofizikai környezete ennél fogva nagy hatással van a személy professzionális és privát életére is. Szervezet- és egészségpszichológiai kutatásokban gyakran meg is jelenik a munkával kapcsolatos társas tényezők mentálhigiénés hatásának vizsgálata, a fizikai környezet szerepének mérése azonban jelentősen alulreprezentált. A lélektanon belül ezt a hiányt a környezetpszichológiai szemléletű munkahelyvizsgálatok hivatottak pótolni.

A munkahelykutatásokon belül az iroda kiemelt téma, hiszen ez minden szervezet szellemi központja (Dúll & Tauszik, 2006). A diszciplína kutatásainak általános célja olyan hatások és megoldások felismerése és bemutatása, melyek mentén a különböző épített vagy természeti környezetek használóinak egészségmegőrzése megvalósulhat. Ebben a fejezetben azokat a fontos fizikai környezeti aspektusokat gyűjtöm össze, melyek a dizájnon túl vagy azzal együtt hatással vannak az irodai térhasználók teljesítményére, jóllétére vagy a munkavégzéssel kapcsolatos attitűdjeire.

2.1. Az ambiens környezet szerepe

Az irodai ambiens ingerek hatása népszerű témája nem csak az ergonómiának, de a környezetpszichológiának is. Míg az ergonómia azokat az objektív paramétereket igyekszik meghatározni, melyek között a munkavégzés a lehető leghatékonyabb tud lenni, addig a környezetpszichológia elsősorban azok szubjektív megélését, az ambiens ingerek lélektani hatását vizsgálja.

Ambiens ingerek alatt a környezet nehezen tudatosuló jellemzőit értjük, mint például a fényviszonyok, a levegőminőség vagy a zaj (Dúll, 2009). Általában elmondható, hogy a környezeti ingerek mennyisége kapcsán létezik egy optimum, ami a jóllétéhez (Dúll, 2012) vagy a hatékony feladatvégzéshez ideális. A túl kevés inger unalomhoz (vö. Dúll, 2009), az extrém kevés inger akár hallucinációkhoz vezethet, hiszen az idegrendszer saját homeosztázisának fenntartására törekszik és öningerlésbe kezd (Suedfeld, 1980). A túl sok inger ezzel szemben koncentrációs, fókuszálási problémákhoz vezethet (Paulus, 1980). Az ingerlés optimális szintje természetesen függ a személy aktuális céljától, feladatától. A klasszikus Yerkes és Dodson törvényből (1908, idézi Barkóczi & Putnoky, 1980) tudjuk, hogy az egyszerűbb, rutinszerű feladatok megoldása magasabb aktivációs szinten is sikeres lehet. A bonyolultabb, összetettebb kognitív működést igénylő műveletekhez alacsonyabb arousal-szint optimális. Ennek az aktivációs szintnek az egyik fontos forrása pedig a fizikai környezet, többek közt az ambiens tényezők (pl. zajszint, hőmérséklet stb.).

Fontos azonban hangsúlyozni, hogy az optimális arousal-szint nem csak a helyzetek, hanem egyének mentén is változhat. Mehrabian (1977, idézi Maher & von Hippel, 2005) leírja, hogy az emberek különböznek abban, mennyire tudnak megküzdeni a környezetből érkező ingerek sokaságával, milyen mértékben képesek kikapcsolni a versengő ingereket. Ezt a tulajdonságot ingerszűrő képességnek (stimulus screening) nevezi. Vannak rendellenességek, amelyek ezt a képességet jelentősen rontják (pl. szkizofrénia vagy ADHD), de a normál populáción belül is nagy eltérések lehetnek. Befolyásoló tényező az életkor is: az idősebbek e tekintetben rosszabbul teljesítenek, mint a fiatal felnőttek (vö. Maher & von Hippel, 2005). A rosszabb szűrő és gátló képesség alacsonyabb munkavállalói elégedettséghez vezet, a teljesítményt azonban szignifikánsan nem határozza meg a kutatások szerint. Ebből pedig azt a következtetést vonhatjuk le, hogy ezen az ingerszűrő képesség hatása inkább érzelmi, mintsem kognitív vagy viselkedéses (Maher & von Hippel, 2005). Ezen a ponton érdemes ismét hangsúlyozni a személy-

környezet összeillés fontosságát, azaz, hogy e tekintetben a nyitott tér sem abszolút jó vagy rossz, bizonyos személyek számára „alkalmasabbak”, mint másoknak.

Az ambiens ingerekről azt tartja a szakirodalom, hogy kevésbé tudatosulnak, a környezettel kapcsolatos elégedettséget vagy elégedetlenséget nem feltétlenül kapcsolja össze jelenlétük minőségével a térhasználó (vö. Dúll, 2012). Korábban már hivatkozott, 500 fős mintán végzett, kvalitatív kérdőíves kutatásunkban ezzel szemben azt találtuk, hogy a munkavállalók az ambiens ingerek fontosságával igenis tisztában vannak (Frankó & Dúll, közlésre elfogadva). Vizsgálatunkban arra a kérdésre kerestük a választ, hogy a munkavállalók szerint melyek a kiváló munkakörnyezet legfontosabb kritériumai. Az öt leggyakrabban említett válaszból három ambiens tényező volt: a *megvilágítás*, a *zajszint* és a *hőmérséklet*. A top 10-ben helyet kapott ezen felül a *tiszta*, az *ergonomikus*, a *kényelmes*, a *jó kollégák*, a *jól felszerelt* és a *barátságos* tartalmi elem (Frankó & Dúll, közlésre elfogadva).

2.1.1. Megvilágítás

Vizsgálatunkban a kiváló munkakörnyezet leggyakrabban említett kritériuma tehát a „fényes” volt. 509 főből 128 írta be ezt a szempontot a szerinte három legfontosabb közé, azaz minden negyedik válaszadó (Frankó & Dúll, közlésre elfogadva). Feltételezésünk szerint a magas előfordulási arány egyik oka lehet, hogy a megkérdezetteknek vannak negatív tapasztalatai az irodai megvilágítással akár jelenlegi, akár múltbeli irodai környezetükben.

A megvilágítás kapcsán elmondható, hogy a munkavállalók igényei egy irányba mutatnak. Általában minél világosabb egy tér, annál inkább tartják azt a munkavégzéshez megfelelőnek a térhasználók (Gensler Study, 2013). Irodai környezetben a természetes és a mesterséges megvilágítás szerepe is fontos. Általában a két megvilágítási forma egyszerre van jelen, az ergonomusoknak a kettő összehangolására kell törekednie (Hercegfő & Németh, 2010). Török kutatók bizonyították, hogy az ablakok megfelelő mérete és közelsége együtt jár a munkakörnyezettel és a munkáltatóval való elégedettséggel, de akár az éjszakai alvás mennyiségével és minőségével is (Yildirim et al., 2007), amely eredmény a természetes fény pozitív élettani hatásaira hívja fel a figyelmet. Oldham és Fried (1987) már a nyolcvanas években leírták, hogy minél sötétebb környezetben dolgozik valaki, annál nagyobb valószínűséggel hagyja el

szünetekben az irodáját és 24 hónapon belül a szervezetet, valamint annál alacsonyabb a munkával való elégedettsége.

2.1.2. Zajsint

Vizsgálatunkban a „csendes” a negyedik legnépszerűbb szempont volt a válaszadók listájában 69 említéssel (Frankó & Dúll, közlésre elfogadva). A zajsint vonatkozásában is igaz, hogy az igények általában egy irányba mutatnak: általánosságban minél csendesebb egy tér, annál jobbnak értékelik azt a térhasználók (Gensler Study, 2013), a teljes csend azonban nem kívánatos (Neuhoff, 2004). Abban viszont már tapasztalhatunk egyéni különbségeket, hogy kit mit értekel hangosnak vagy csendesnek, kellemesnek vagy kellemetlennek. A környezet akusztikai ingereinek megítélése nagyban függ például az elvégzendő feladat jellegétől (ld. fentebb Yerkes-Dodson-törvény).

A zajsint teljesítményre gyakorolt hatását az általános pszichológia régóta tárgyalja. A zajos környezetek kapcsán kimutatták, hogy rontják például az olvasási teljesítményt, a társas ingerekre való emlékezést, valamint csökkentik a másokkal szembeni segítőkészséget (áttekinti Dúll, 2007, 2009, 2012). A zajsint optimumon tartása ennél fogva kritikus fontosságú, a klasszikus, nagy nyitott terű irodákban mindez rendkívül nagy kihívás elé állítja a munkáltatókat. Az open office dizájn népszerűtlenségének egyik legfontosabb okát ugyanis a magas és kontrollálhatatlan zajsintben látják a kutatók (Kim & de Dear, 2013). Az új generációs megoldások bevezetését érdemes tehát többek közt a zajoptimalizálás kapcsán is egy kínálkozó lehetőségnek tekinteni.

2.1.3. Hőmérséklet

Kutatásunkban a „megfelelő hőmérséklet” szempontja is befért a legfontosabbak közé, az ötödik leggyakoribb válasz volt a listában 66 említéssel (Frankó & Dúll, közlésre elfogadva). A megfelelő irodai hőmérséklet kialakítása ráadásul még nehezebb helyzet elé állítja tervezőket, mint az eddig említett ambiens tényezők. Nem csak a kívánt állapot elérése és fenntartása jelent ugyanis kihívást, de már az igények összehangolása is szinte lehetetlen küldetésnek tűnik. Az ideális állapot megítélésében ugyanis markáns különbség lehet a térhasználók között (Veitch et al., 2007). A hőérzetet sok egyéb mellett például a feladatkör vagy a nem is meghatározza. Kim és munkatársai (2013) leírják, hogy a nők általában sokkal érzékenyebbek a fizikai környezeti szélsőségekre, így a túl magas vagy alacsony hőmérsékletre is. Ezzel együtt Gohara és Iwashita (2003) egy

kísérletében kimutatta, hogy a térhasználók általánosan 22-24 Celsius fokos szobában teljesítettek a legjobban egy szövegszerkesztési feladatban, de még a 26,5-27,5 fokos teremben sem romlottak drasztikusan az eredmények. Néhány vizsgálati személy pedig még 30-32 Celsius fokos környezetben is képes volt magas teljesítményt nyújtani. A hőmérséklet kapcsán nincs tehát általános recept arra vonatkozóan, hogy egy irodater esetén mi lenne általánosságban megfelelő a munkavállalók számára. Az tűnik inkább biztosnak, hogy ilyen rögzített optimumérték nem létezik, ennek megtalálása helyzetről-helyzetre változik. A megfelelő hőmérséklet kialakítása a széttartó igények ellenére azonban kritikus fontosságú. Cao és Wei (2005) leírja ugyanis, hogy a túl alacsony hőmérséklet agresszióhoz, a magas viszont apátiához vezethet, ami hatással lehet mind az egyéni, mind a csoportos teljesítményre és általában a munkavállalók jóllétére.

2.1.4. Szagok és levegőminőség

Kutatási eredményeink szerint a friss levegő kritériuma is megjelent 34 említéssel a válaszok között (Frankó & Düll, közlésre elfogadva). A levegőminőség bizonyítottan fontos a tiszta, fókuszált munkavégzéshez, ráadásul nagyon gyorsan, 4 másodperc alatt képes az agyműködésre hatást kifejteni (Clements-Croome, 2006). Oh (2005, idézi Clements-Croome, 2006) bizonyította a levegőminőség hatását az önértékelt teljesítményre. Kosonen és Tan (2004) ezt az eredményt finomította: a hatás a gondolkodást igénylő feladatok esetén nagyobb volt, mint a rutinszerű, gépelési gyakorlat során. A levegőminőség mellett a szagok szerepe is meghatározó. Fisk (1999) valamint Shibahara és munkatársai (2003, idézi Clements-Croome, 2006) is bizonyították a kellemetlen szagok teljesítményre gyakorolt negatív hatását.

Az ambiens ingerek kapcsán vita van tehát a tekintetben, hogy szerepük mennyire tudatosul, az viszont egyértelműen kijelenthető, hogy kulcsfontosságúak a hatékony munkavégzéshez.

Leyten és munkatársai (2003, idézi Clements-Croome, 2006) leírták, hogy a jó minőségű fizikai környezet 10-15%-ban tudja javítani a teljesítményt és csökkenteni a betegségből adódó hiányzások számát. Az ambiens tényezőkről való tudásunk az új generációs munkahelyekre gyakorlatilag egy az egyben átvihető. Az, hogy a munkavállalók saját munkaállomások rendszerben dolgoznak vagy sem, feltehetőleg kevésbé befolyásolja az ambiens tényezők szubjektív megítélését, mint azt néhány szempont kapcsán később látjuk majd. Minőségüket önmagában a nem az irodai dizájn határozza meg, a használói igények pedig – úgy tűnik – minden irodai dizájnban hasonlóak.

2.2. Zsúfoltság, megzavarás

A zsúfoltság kérdése túlmutat az ambiens ingereken, sok szempontból mégis kapcsolódik hozzájuk. Az észlelt zsúfoltságról tudjuk, hogy annak magasabb fluktuáció és alacsonyabb teljesítmény a következménye egy túlingereltségi állapot előidézése okán (Oldham & Fried, 1987). A túlingerlés-elméletet szerint (Desor, 1972; Paulus, 1980; Düll 2006) a túl sok embertől érkező túl sok információ, valamint az egymáshoz viszonyított túl kis távolság koncentrációs és fókuszálási nehézségeket okoz (Oldham & Fried, 1987), ami pedig viselkedéses és attitűdválaszt is kivált az érintett személyekből (Paulus, 1980). A zsúfoltságnak olyan egészségügyi kockázatai is lehetnek, mint például a magas vérnyomás kialakulása (Oldham & Fried, 1987).

A szakirodalom az észlelt zsúfoltságot és a kényszerű megzavarásokat is gyakran összekapcsolta a nagy nyitott terű irodákkal. A kettő ugyanis együtt is járhat: minél kisebb helyen minél több kolléga dolgozik, annál magasabb az észlelt zsúfoltság és annak valószínűsége is, hogy valaki rossz ütemben kizökkent az éppen aktuálisan végzett feladatból. Fontos azonban kiemelni, hogy sem a zsúfoltság, sem a gyakori megzavarás nem egyenes következménye az irodai dizájnnak: a zsúfoltság a munkaállomások sűrűségének, a megzavarás pedig a tényleges kényszerű interakcióknak a függvénye. A belsőépítészeti térkialakítás kritikus pont tehát, a rossz ütemű, váratlan megzavarások egy átlagos, nem vezető beosztású irodai dolgozónál akár napi 60-100 perc munkaidő kiesést is okozhatnak (Sykes, 2001). Ennek elkerülését a munkavállalók megfelelő edukációja mellett az elválasztófalak, a megfelelő térkialakítás, a különböző alternatív funkciót ellátó terek kialakítása is segítheti. Kim és de Dear (2013) kutatása a *rendelkezésre álló hely nagyságának* fontosságát emeli, amely környezeti szempont minden irodai dizájnban a fizikai környezettel kapcsolatos általános elégedettség legjobb bejósolója.

Olyan kutatás is ismert – noha nem munkahelyi, hanem iskolai környezetből –, amely az ablak és a „külvilág” figyelemelterelő hatását hangsúlyozza (Chambers, 1963, idézi Sanders & McCormick, 1992; Tikkanen, 1970, idézi Sanders & McCormick, 1992). Ennek ellenére az ablakok alapvetően inkább pozitív hatásai mentén kerültek be a szakirodalomba.

Egy több, mint kétezer fős amerikai kutatás (Gensler Study, 2013) szerint a munkavállalók nehezen tudják a hatékony munkavégzés körülményeit megteremteni a mindennapokban. A felmérés ennek egyik okaként azt azonosította, hogy az irodák kialakításakor a vezetők rendre kompromisszumos megoldásokat hoznak. Megpróbálnak

olyan tereket kialakítani, melyek az egyéni, fókuszolt igénylő, valamint a csoportos, kollaborációt igénylő feladatok végzésére is alkalmasak lehetnek. A kompromisszum eredménye legtöbbször azonban az, hogy valójában ezek az irodák egyik munkamódot sem tudják megfelelően kiszolgálni (Gensler Study, 2013). A cikk szerzői szerint a legjobbnak ítélt munkahelyi környezetek jellemzője, hogy az egyéni, fókuszált munkavégzés lehetősége nincs feláldozva a csapatmunka oltárán. Ott, ahol a téri kialakítás tekintetében számos alternatív helyiség áll rendelkezésre, a kollégák innovatívabbnak érzik magukat és magasabb teljesítményről számolnak be (Gensler Study, 2013).

A zsúfoltság és a megzavarások aránya szintén kritikus pont tehát minden munkavállaló számára, szintjükre pedig az irodai dizájn is hatással van. A zsúfoltsággal és a megzavarásokkal kapcsolatos tudás tehát egy az egyben nem adaptálható az új generációs rendszerekre, de nagyon nagy különbség a kettő között nem is várható.

2.3. Színek, esztétikai elemek

Az elmúlt egy-két évtizedben talán az esztétikai kivitelezés tekintetében változtak a legnagyobbat az irodák, a fehér falas-szürke bútoros egyenmunkaállomások ma már alig jellemzőek. Az esztétika egyre nagyobb szerephez jut, hovatovább mára talán alapelvárás a munkavállalók felől az ízléses, barátságos térkialakítás. A trendi, színes terekben egyre gyakrabban megjelenik a játékosítás is (Oravec, 2015), úgy tűnik azonban, hogy ezek az elemek önmagukban kevésnek bizonyulnak az iroda rendszerének nagy reformjához. Kvalitatív kutatásunkban (Frankó & Düll, közlésre elfogadva) megjelentek a „színek” és a „dekoráció” is 18, illetve 21 említéssel, mégis talán azt mondhatjuk, a gyakorlati törekvések ellenére nem ebben látják a térhasználók a környezeti kiválóság kulcsát. Maslow és Mintz (1956) már az ötvenes években leírták, hogy egy helyiség esztétikai minősége befolyással bír a helyiségben feladatot teljesítők attitűdjére. Kísérletének résztvevői magasabb jóllétről számoltak be emberi arcok nézegetése közben egy „esztétikailag kellemes”, mint egy „esztétikailag kellemetlen” környezetben. Az eredményeit más szerzőknek később nem sikerült reprodukálni, elsősorban a kellemes és kellemetlen esztétikai minőségek nehéz konceptualizálhatósága okán (pl. Locasso, 1992). Kim és de Dear (2013) átfogó kutatásából is azt látjuk, hogy a munkahelyen megjelenő színek és textúrák szerepe nem elhanyagolható ugyan, de egyik irodai dizájnban sem számít az általános elégedettség fontos bejósolójának.

A színek (és az esztétikai minőségek) esetében még inkább igaz a hőmérséklet kapcsán megfogalmazott állítás, mi szerint a preferenciák rendkívül szerteágazóak. Az ergonómiai szakirodalom (Sanders & McCormick, 1992) szerint a kék, a zöld és a piros a három legkedveltebb szín az épített környezet vonatkozásában, Benett pedig arról számol be (1977, idézi Sanders & McCormick, 1992), hogy a térhasználók világos és a szaturált színeket részesítik előnyben.

A jövő irodáinak tervezésekor a színekre és az esztétikai minőségekre érdemes úgy tekinteni, mint a tartalom „szolgálóira”. Az ugyanis látható, hogy az esztétikus kialakítást a térhasználók igénylik, de nem öncélúan, hanem a hatékonyságot, a testi-lelki jóllétet és a produktivitást szolgálva.

2.4. Természeti környezet

Az irodai környezetet klasszikus megközelítésben általában, mint épített környezeti elemet tárgyaljuk, ám emellett a természeti környezeti vonatkozásait is fontos hangsúlyozni. A zsúfoltságtól és a megzavarásoktól indulva a természeti környezet éppen a rekreációs, stresszcsökkentő tényezőt testesítheti meg ebben a kontextusban. Yildirim és munkatársai (2007) kutatásáról már volt szó a megvilágítás kapcsán, mely szerint az ablakhoz közelebb eső munkaállomásokon dolgozók pozitívabban értékelik mind általában a fizikai környezet, mind a munkáltatót. Az ablak viszont nem csak a fényt, hanem a természeti környezetet, annak látványát is „megtestesíti”, közelebb hozza azt a munkavállalóhoz. A megfelelő erősségű és színhőmérsékletű megvilágítás mára mesterségesen is előállítható, a munkavállalóknak mégis pszichológiai igényük van a természettel való összeköttetésre (Manning, 1965, idézi Sanders & McCormick, 1992). Az emberek általánosan jobban preferálják az ablakos tereket és az ablakeléréssel rendelkező munkaállomásokat (Yildirim et al., 2007). Anélkül ugyanis gyakran panaszkodnak a természetes fény hiányára, a rossz szellőzésre, valamint arra, hogy nem tudják, milyen az idő és hogy nincs kapcsolatuk a külvilággal (Collins, 1975, idézi Sanders & McCormick, 1992). Kaplan (1995) figyelem-helyreállítási elmélete szerint a természeti környezet kifáradás esetén élénkítő, frissítő hatással van a munkavállalókra. Ezt a hatást nem pusztán az ablakon túli, hanem az irodai növényzet is képes kiváltani, sőt, akár a természeti környezet képeken vagy poszttereken való ábrázolása is (Kaplan, 1983, 1995; Felsten, 2009). A természeti környezet ereje változatosságában, ám optimális ingerlést jelentő mivoltában rejlik (Kaplan, 1987, idézi Düll, 2009), hatásával számos kutatás

foglalkozott szervezeti környezetben is. Lottrup és munkatársai (2012) például a természeti környezet irodából való elérhetőségének és a pozitív munkahelyi attitűdnek a kapcsolatát bizonyították, ám a stresszcsökkentő hatás érdekes módon csak a férfiak esetében volt kimutatható. Sokszor a munkavállalók maguk is tesznek az irodai környezet zöldebbé tételéért. A munkahelyi környezet személyre szabását a humán territoriális viselkedés fejezetben tárgyalom részletesen (lásd 4. fejezet), Wells kutatásai nyomás fontos azonban itt is kiemelni, hogy a munkavállalók 30%-a szobanövényekkel igyekszik személyre szabni, perszonalizálni környezetét, mindez pedig elsősorban a nőkre jellemző (Wells, 2000). Kutatócsoportunk vizsgálatában (Frankó & Düll, közlésre elfogadva) a növények, mint a kiváló munkakörnyezet kritériumai a 17. leggyakrabban említett szempontként jelentek meg.

A természeti környezet kapcsán nyert eredmények is könnyen adaptálhatók az új generációs irodai rendszerekre, hiszen az igények jól generalizálhatók. Néhány potenciális különbséget is érdemes azonban hangsúlyozni. A nagyobb rugalmasság és munkavállalói autonómia fokozhatja a természeti környezet jótékony hatásának érvényesülését. A jövő irodáinak térhasználói akár nagyobb eséllyel hagyhatják majd el munkaidőben is az irodaépületet, költethetik el ebédjüket például egy közeli parkban. Mindez a stressz alacsony szinten tartásához, a jobb alváshoz és a mentális fáradtságból való gyorsabb rekreációhoz is hozzájárulhat. Az éremnek azonban negatív oldala is van. A saját fix munkaállomások hiányában a növényekkel történő személyre szabás visszaszorulhat az irodatéren belül, ennek kapcsán rendkívül fontos lesz, hogy mindezt a szervezet tudja vagy akarja-e központi megoldásokkal kompenzálni.

3. Új generációs irodák

Az irodák környezetpszichológiai megközelítésű szakirodalma általában terepen, valódi szervezeti kontextusban született, zömmel az eddig uralkodó klasszikus, saját munkaállomások rendszerében. Az előző fejezetben, az egyes fizikai környezeti szempontok kapcsán kiemelttem, hogy eddigi ismereteink az újonnan körvonalazódó dizájnból már nem vagy nem feltétlenül lesznek egy az egyben átültethetők, a mára „axiómának” számító eredmények is felülvizsgálatot igényelhetnek. A gyakorlat tehát jelen esetben megelőzi a tudományt, az új generációs irodák egyre jobban szaporodnak, a kutatások gyarapodásának üteme nem ilyen gyors. Néhány részeredmény azonban már a rendelkezésünkre áll, melyeket ebben a fejezetben tekintek át.

3.1. Otthoni munkavégzés

Az otthoni munkavégzés lehetősége a 20. században elsősorban a művészek, írók kiváltsága volt, mára nagy tömegek számára vált elérhetővé. A kis falvakban élők vagy a kisgyermekes szülők számára sokszor a munkavállalás egyetlen lehetséges formáját jelenti. A mobil munkaeszközök megjelenésével és a digitalizációval megnyíló opciók ellenére a klasszikus távmunka még mindig nem érint nagy tömegeket a régiókban: az Eurostat felmérése szerint Európában a dolgozók 5, hazánkban 2,5%-a dolgozik az otthonából (Eurostat, 2019). A kizárólagos otthoni munkavégzés egyáltalán nem népszerű az USA-ban sem, ezzel szemben azok aránya megduplázódott az elmúlt 30 évben, akik elsősorban, de nem kizárólag otthonról dolgoznak. A heti legalább egy napot otthonról dolgozók aránya Amerikában a 2013-as adatok szerint is már meghaladta a 10%-ot (Bloom et al., 2013), ez feltehetőleg azóta tovább növekedett. A *home office* tehát önmagában egyre kevésbé, megfelelő alternatívákkal kombinálva viszont egyre népszerűbb megoldás. Egyre gyakrabban élnek vele a multinacionális nagyvállalatok is, a havi néhány nap otthoni munkavégzési lehetőség biztosítása lassan már elvárássá válik munkavállalói oldalon.

Számos pozitívuma és hátránya él a köztudatban, ezeket viszont szisztematikusan még kevésbé vizsgálták a környezetpszichológiában. A szervezetek a *home office* lehetséges előnyei közt szokták emlegetni a nagyobb rugalmasságot és autonómiát, illetve az ingázással megspórolható stresszt és időt. Ez utóbbi azonban könnyen el is úszik, hiszen hátrányként éppen a térben és időben kevésbé strukturált munkavégzés, a professzionális

és privát élet nehezebb elválaszthatósága sorakozik fel, valamint a társas kapcsolatok, a szociális interakciók csökkenése (Forbes, 2017; Audi, 2019).

Kérdés azonban, hogy ez a munkavégzési mód mikor lehet sikeres és milyen pszichológiai hatásmechanizmusokat sikerült már igazolni? Olson (1983) összeszedte azokat a szempontokat mind a feladat, mind a személy oldalán, melyek a sikeres otthoni munkavégzés feltételei lehetnek. A feladat kapcsán a minimális fizikai feltételek szükségességét, a munkavégzés ütemének egyéni alakíthatóságát, a jól definiált teljesítménymutatókat, valamint a viszonylag nagy koncentráció és kevés kommunikáció szükségességét emelte ki. Olson a személy oldaláról a magas önkontrollt, a belsőleg motivált munkavégzést és a családi állapotot hangsúlyozta. Ez utóbbi kapcsán érdekes kettősség, hogy a család egyfajta védőfaktorként jelenik meg a társas izolációval szemben, ezzel együtt szeretteink jelenléte a munkavégzés terében a koncentráció és a teljesítmény csökkenéséhez is vezethet, a feladatokról elterelheti a figyelmet. Di Martino és Wirth (1990) az otthon, mint fizikai környezet kapcsán fogalmaztak meg alkalmassági szempontokat. A szerzők szerint ideális, ha a munkaállomás a privát élettértől a lehető legjobban el van szeparálva, a helyiség ablakai kifelé, az utcára néznek, világítás és szellőzés pedig megfelelően megoldott.

Visszatérve Olson (1983) tanulmányára, a szerző az otthoni munkavégzés legnagyobb rizikójának a társas izolációt látja, amely szervezeti környezetben a megosztott asztalos rendszerrel, szabadúszók esetén közösségi irodai megoldásokkal kiküszöbölhető lehet. De Croon és munkatársai (2005) a területen megjelent vizsgálatok metaelemzése mentén bizonyítottaknak tekintik, hogy az otthoni munkavégzés valóban nagyobb autonómiaérzéssel jár az irodaihoz képest, a személy ugyanis jobban tudja kontrollálni tevékenysége módját és idejét. Ez a hatás az észlelt magánszféra szintjében, valamint a stressz és a jóllét mértékében is megmutatkozhat, erre vonatkozóan azonban nem ismert igazolt eredmény. A negatívumok közül sikerült igazolni, hogy az otthon terében általában gyakoribb a túlóra, a munka végeztével az adrenalinszint pedig lassabban áll vissza a nyugalmi szintre (De Croon et al., 2005). Az esetleges magasabb teljesítmény kapcsán ellentmondóak az eredmények, Kelliher és Anderson (2009) a társadalmi csereelmélettel azonban magyarázhatónak tartanak. A szerzők szerint a munkavállalók otthon kedvezőbb feltételek mellett dolgozhatnak, ezért több erőfeszítést is hajlandóak tenni. A szerzőpáros a home office lehetőségének biztosítása és a nagyobb szervezeti elköteleződés közötti korrelációt igazolni tudták.

Az otthoni munkavégzés tehát más megoldásokkal kombinálva mindenképpen jó és fenntartható megoldás lehet, környezetpszichológiai megközelítésben azonban még sok kérdés nyitott a jelenséggel kapcsolatban. Az részben igazoltnak tűnik, hogy mind a személy, mind a tér, mind a munkafeladat kapcsán léteznek a sikerességéhez alapvető minimumfeltételek. A szervezet oldaláról pedig elengedhetetlen a támogató vállalati kultúrára és a bizalomra megléte (Audi, 2019).

3.2. Megosztott munkaállomásos rendszer

Megosztott munkaállomásos rendszernek vagy *shared desk*-nek nevezzük azt a munkavégzési modellt, ahol az irodatérben kevesebb munkaállomás található, mint ahány alkalmazottja a szervezetnek van. Ennél fogva a dolgozóknak jellemzően nincsenek saját fix irodái vagy asztalai, általában nem is minden nap az irodatérben végzik a munkájukat. Fontos kiemelni azonban, hogy az otthoni munkavégzés nélkül is működhet a *shared desk* koncepció egy nagyvállalat esetén, hiszen betegség, szabadság vagy külső helyszínes munkavégzés okán a kollégák 10-15%-a jellemzően nem tartózkodik az irodában. Ha a mobil munkavégzési lehetőség is adott, ez a ráta a 30-40%-ot is elérheti (Bodin Danielsson & Bodin, 2009). A műfaj egyik alternatív változata a *hot desk* megoldás, melyben ugyanazon munkaállomás több munkavállalóhoz tartozik, akik jellemzően műszakos rendszerben váltják egymást. Ez esetben a kollégáknak tehát van fix munkaállomásuk, azon viszont másokkal is osztozniuk kell.

A Bodin Danielsson és Bodin (2009) szerzőpáros a legnyitottabb open office dizájnként definiálja a megosztott munkaállomásos struktúrákat. Véleményem szerint azonban azt nem lehet a klasszikus rendszerű, zárt-nyitott irodai dimenzió egyik végpontjára illeszteni. A saját fix terek hiánya és a nagyobb térhasználati rugalmasság alapján azt gondolom, hogy a megosztott asztalos struktúra egy teljesen más minőséget képvisel, az irodák kialakításában pedig paradigmaváltást jelent.

A rendszer előnye munkáltatói oldalon egyértelműen a költségcsökkentés, munkavállalói oldalon pedig a nagyobb térhasználati rugalmasság, általában a nagyobb autonómia. Ennek meg tapasztalásához a szervezetnek a megfelelő fizikai (pl. alternatív munkateretek) és virtuális környezeteket (pl. megfelelő online kommunikációs szoftverek) kell biztosítani a kollégák számára, hogy a kényelem és a biztonságos hozzáférés az összes potenciális munkavégzési helyszínen adott legyen.

A tranzakciót egészében vizsgálva elmondható, hogy egy sokkal rugalmasabb, fenntarthatóbb rendszerről beszélünk, mely a jelen munkaerőpiaci körülményeihez és munkavállalói igényeihez jobban illeszkedhet, mint a klasszikus irodai megoldások (Gensler Study, 2013; Fox, 2018). A rendszer legnagyobb potenciális hátránya véleményem szerint a munkavállalói oldalon jelentkezhet. A saját fix hely elvesztése ebben a fontos territóriumban mindenképpen egy kockázati tényező, megfelelő kompenzáció hiányában a rendszer bevezetése veszteségélménnyel és gyászreakcióval is együtt járhat (vö. Fried, 1963; Düll, 2015a), de általában a szervezeti folyamatokat is sok ponton átírhatja. Az irodater falainak „átrajzolódása”, a terek személyre szabhatóságának megváltozása teljesen átpozicionálhatja a munkavégzést a személy életében, identitásában. Ennek a jelenségnek a pszichológiai szempontú megértése kritikus fontosságú.

De Croon és munkatársai (2005) a shared desk-kel kapcsolatos szakirodalmi eredményeket is metaelemzés alá vetették, itt azonban még kevesebb hipotézis látszik igazoltnak, mint az otthoni munkavégzés esetén. Pusztán egyetlen területen találtak megfelelő erősségű hatást a szerzők, mégpedig abban, hogy a megosztott asztalos rendszerben jobbnak bizonyult a kommunikáció a kollégák között. Ennek egyfajta magyarázata lehet, hogy ebben a modellben gyakrabban kell interakcióba lépni olyanokkal is, akikkel egyébként nincs a személynek közös feladata, sőt, az is előfordulhat, hogy minden nap más ül mellette a szomszéd asztalnál (De Croon et al., 2005).

Az új generációs munkahelyek szerepe a munkavállaló életében valószínűleg átalakul, a nyitott kérdések száma viszont rendkívül nagy. A rendszer sikere minden esetben az implementáció részletein múlik, általános érvényű receptként annyi fogalmazható meg, hogy a virtuális és szervezeti környezetet minden esetben az aktuális szervezeti és egyéni igényekhez kell illeszteni.

4. Az új generációs rendszerek környezetpszichológiai szempontból kritikus pontjai: territoriális viselkedés, helykötődés és észlelt magánszféra

Ebben a fejezetben rátérek azon a környezetpszichológiai fogalmak tárgyalására, amelyek véleményem szerint az új generációs irodai megoldások lélektani szempontból kritikus pontjainak tekinthetők, amelyek mentén a struktúra pszichológiai előnyei és kockázatai jól megragadhatók. Nevezetesen három konstruktum bemutatására vállalkozom, melyek a *humán territoriális viselkedés*, a *helykötődés*, valamint az *észlelt magánszféra*. Ezen környezetpszichológiai változók alakulását vizsgálom jelen disszertációban, az új generációs irodai dizájnnra való átállás kapcsán.

A következőkben bemutatom a klasszikus rendszerekben eddig nyert eredményeket, majd ennek mentén, minden alfejezet végén bemutatom az adott konstruktumra vonatkozó hipotéziseimet.

4.1. Humán territoriális viselkedés

A territoriális viselkedés vizsgálata az állatvilág felől indult, az első írások az 1600-as években születtek, a szisztematikus kutatások pedig a 18. században indultak el (Altman, 1975; Brown, 2009). A jelenség humán formájának vizsgálata először a városszociológiában jelent meg az 1920-as években a bandák és a különböző etnikai csoportok együttélésének tanulmányozásával. Idővel a szociológia mellett a pszichológia és az antropológia fókuszába is bekerült a kérdés vizsgálata (Taylor, 1988). A környezetpszichológiai szakirodalom a hetvenes évektől kezdte tárgyalni az emberi territoriális viselkedést. Szinte a kezdetektől a munkahelyek vonatkozásában is, de először csak teoretikus alapon (Altman, 1975).

A humán territorialitás érzések, gondolatok és viselkedések egymásba fonódó rendszere, amely jellemzően helyspecifikus, valamint szociálisan és kulturálisan erősen meghatározott (Taylor, 1988). Kutatásának legfőbb kérdései, hogy az ember hogyan menedzseli egy hely tulajdonlását, elfoglalását vagy használatát egy adott idői periódusban. Több meghatározása él a szakirodalomban. Irwin Altman, a terület egyik első és egyben egyik legfontosabb elméletalkotója határregulációs mechanizmusként definiálta, „*amely tartalmazza egy tárgy vagy hely személyre szabását vagy megjelölését, és annak kommunikációját, hogy az a hely vagy tárgy az adott személyhez vagy csoporthoz tartozik*” (Altman, 1975, 107. o.).

4.1.1. Állati és humán territoriális viselkedés – hasonlóságok és különbségek

Az állati és a humán territoriális viselkedés gyökere közös, hiszen eredendően mindkettő egy terület megjelölésével és védelmével kapcsolatos genetikai diszpozíciót jelöl, mindkét esetben evolúciós alapok állnak a jelenség hátterében (Taylor, 1988; Dúll, 2009). Sok territoriális állatfaj létezik (madarak, méhek, hangyák), a főemlősöknél azonban érdekes módon kevésbé jellemző ez a viselkedés. Talán éppen ez, a megfelelő territoriális stratégiák kialakítása lehetett az emberi faj kialakulásának és jobb adaptálódásának egyik záloga (Taylor, 1988). Mivel elsősorban az embertől evolúciósan távolabbi fajoknál jelenik meg a territoriális viselkedés, így logikusan a különbségek hangsúlyosabbak. Az emberek esetén az mindig egy társas konstruktum, noha az érintett személyeknek nem kell feltétlenül a szóban forgó helyen, illetve egymás társaságában tartózkodniuk, a kontroll gyakorlása a távolból is kivitelezhető (Brown, 2009). A humán stratégiák ezen felül túlmutatnak egy földrajzi lokáció pszichológiai tulajdonlásának kifejezésén: tárgyak, de akár ötletek vagy eszmék feletti tulajdonlást is kifejezhetnek (Altman, 1975). Ebből az is következik, hogy az emberek általában több hely vagy dolog kapcsán és többféle módon gyakorolják a territórialist, mint az állatok. Ezek a (pszichológiai) birtokviszonyok és az ahhoz esetleg kapcsolódó csoporttagságok mélyen gyökereznek az énidentitásunkban, egyfajta kiterjesztett énként tekinthetünk rájuk (Brown & Zhu, 2016).

4.1.2. A territoriális viselkedés funkciója

A humán territoriális viselkedés legfőbb funkciója a magánszféra védelme, a pszichológiai tulajdon, a személyes identitás és a szerepek kommunikálása (Altman, 1975; Wells, 2000; Wells & Thelen, 2002). Bizonytalan territoriális körülmények esetén a térhasználók konfliktusba keveredhetnek, a territoriális viselkedés célja azonban ilyenkor is a viszonyok hosszú távú tisztázása, az erőszak és az agresszió minimalizálása (Altman, 1975; Brown et al., 2005; Dúll, 2009; Brown & Zhu, 2016). A territoriális viselkedéses megnyilvánulások a territórium megkonstruálását, határainak kommunikálását, annak fenntartását vagy helyreállítását szolgálják, mindig egy másik személy vagy csoport relációjában (Brown et al., 2005). A jelenség tárgyalása a szakirodalomban szorosan összeforrt a *pszichológiai tulajdonlás* fogalmával (Brown et al., 2005), azzal az élménnyel, amikor „*a személy úgy érzékeli, hogy egy adott hely vagy tárgy az övé*” (Brown & Zhu, 2016, 55. o.), ami a kontroll és a hatékonyság, de akár az otthonosság érzését is nyújthatja a számára. A két konstruktum közti alapvető különbség,

hogy míg a pszichológiai tulajdonlás intrapszichés történés, addig a territoriális viselkedés már társas cselekmény, csak más személyek vonatkozásában értelmezhető, még akkor is, ha ez a társas jelleg implicit marad (Brown & Zhu, 2016). A territoriális viselkedés nem pusztán a pszichológiai tulajdonlás kifejezése („ez az enyém”), hanem a pszichológiai tulajdonlás létrehozása, kommunikálása és fenntartása mások személyek vonatkozásában („az enyém, nem a tied”) (Pierce et al., 2003; Brown & Zhu, 2016). A kettő reciprok hatással van egymásra: a pszichológiai tulajdonlás érzése fokozza a territoriális viselkedést, az pedig növeli a tulajdonlás érzését.

4.1.3. A territoriális viselkedés típusai

A jelenség operacionalizálása során többféle tipológia mentén is elindulhatunk. A kérdést vizsgálhatjuk abban a megközelítésben, hogy a territoriális viselkedés *kik között zajlik*: csoportok között vagy egy csoporthoz tartozó egyének között. Taylor (1988) hangsúlyozza, hogy az egyén–egyen, valamint a kiscsoport–kiscsoport helyzetek még tekinthetők evolúciós gyökerűnek. Léteznek azonban nagycsoportok, akár földrajzi régiók közötti territoriális megnyilvánulások is, ezek már teljes egészében humán konstrukciónak minősülnek.

A territoriális viselkedést megközelíthetjük a *hely felől is*. Altman (1975) háromféle humán territóriumot különböztetett meg: elsődleges, másodlagos és nyilvános territóriumokat. Modellje elméleti alapú volt, később azonban igazolták empirikus kutatások is a modelljét (pl. Taylor & Stough, 1978; Brown, 2009). Az *elsődleges territórium* jellemzője a tulajdonlás és a kontroll érzésének magas szintje mind a saját, mind a mások szemében. Ilyen hely lehet például az otthon vagy a klasszikus rendszerű munkahelyek, irodák. Az elsődleges territóriumok jellemzően fontos szerepet töltenek be a személy mindennapi életében és nagy mértékben perszonalizáltak. A mások által történő behatolás mindkét fél számára fenyegető lehet: a territórium tulajdonosának akár énidentitása sérülését is okozhatja, a behatoló pedig szigorú megtorlással számolhat (Altman, 1975). Fontos tehát azt is hangsúlyozni, hogy az elsődleges territórium kiemelt jelentőségű a személy életében és identitásában, de nem feltétlenül csak pozitív érzelmek kapcsolódhatnak hozzá irodai kontextusban sem (Düll & Tauszik, 2006). A *másodlagos territóriumok* esetén a használó már csak közepes mértékű kontrollal rendelkezik. Ilyen hely lehet például egy tanterem, a házunk előtti utcaszakasz vagy a kedvenc kávézóban a

törzsasztalunk. A terület kevésbé tekinthető a személy szempontjából centrálisnak vagy exkluzívnak. A használat időtartama alatt bizonyos mértékig perszonalizálható, lélektanilag hidat képez az elsődleges és a nyilvános territóriumok között. A *nyilvános territóriumok* feletti kontroll alacsony, a személy itt már csak egy a számos potenciális térhasználó közül. Tipikus nyilvános territóriumnak tekinthető egy köztér vagy egy park. Nincs tényleges tulajdonlási helyzet és a pszichológiai tulajdonlás érzése is alacsony, de a szituációtól függően alkalmilag személyre szabható (Altman, 1975). Altman alapvetően a privát élet terei mentén írta le elméletét, amelyben az *otthon* (elsődleges territórium), a *szomszédság* (másodlagos territórium) és a *köztér* (nyilvános territórium) koncentrikus körökként épülnek egymásra. A nemzetközi szakirodalomban nincs teljes egyetértés a tekintetben, hogy a munkahelyre (elsősorban az irodára) elsődleges vagy másodlagos territóriumként érdemes tekintenünk, sok szempontból valahol a kettő között helyezkedik el. Korábbi vizsgálataink (Düll & Tauszik, 2006; Düll, 2009; Frankó & Düll, 2017, 2018) eredményei szerint a saját munkaállomás mindenképpen kielégíti az elsődleges territóriumok kritériumát, míg például a konyha vagy a tárgyaló minősége már helyzetről helyzetre nagyon eltérő lehet. Kutatócsoportunk hagyományai alapján a klasszikus, saját, fix munkaállomásokkal rendelkező irodai környezetekre alapvetően elsődleges territóriumként tekintünk (Düll & Tauszik, 2006; Düll, 2009; Frankó & Düll, 2017, 2018).

A territoriális viselkedés *tartalmi jellege* mentén is kategorizálható, Altman (1975) négy különbözőt mintázatot különít el. Közös bennük, hogy a cél minden esetben a területek megkonstruálása és annak kommunikálása mások felé (Brown et al., 2005; Brown, 2009). Első típusa az *identitás-orientált megjelölés* vagy *perszonalizáció*, ami szándékolt dekorálást vagy tárgyak helyének módosítását jelenti (Sundstrom & Sundstrom, 1986). Erre példa lehet az otthonunk ízlésünk szerinti berendezése, munkahelyi környezetben pedig egy családi fotó vagy szuvenír kihelyezése az íróasztalunkra. Elsődleges funkciója a nevéből adódóan is az egyén vagy a csoport identitásának, illetve egy tevékenységben való elköteleződésnek a kifejezése (Brown, 2009). Állandó vagy ideiglenes terekben is megjelenhet, természetesen időbeli kiterjedtsége ezeknek a tevékenységeknek különbözik. A perszonalizáció nem csak az identitás kifejezésében segíti a térhasználót, hanem abban is, hogy a többi csoporttag direkt vagy indirekt visszajelzésének mentén alakítani is tudja azt (Wells, 2000). Altman (1975) kiemeli, hogy a perszonalizáció mentén válik egy territórium elsődlegessé a személy életében.

A második altípus a *kontroll-orientált megjelölés*, melynek célja a határok egyértelmű kijelölése és mások felé történő kommunikálása. Segít a környezet szervezésében, kifejezi a saját helyre való igényünket (Brown, 2009). Jó példa lehet a kontroll-orientált megjelölésre, ha egy konferencia szünetében a széken hagyjuk a kardigánunkat, jelezve mások felé, hogy az a hely foglalt, az „enyém”. Munkahelyi környezetben megjelenhet a saját munkaállomás körbekerítésének formájában, például mappák, kábelek, növények segítségével.

A harmadik alcsoportba a *megelőző védekezés* tartozik, melynek elsődleges célja a birtokháborítási kísérlet megakadályozása. A kontroll-orientált megjelöléstől természetében különbözik. Míg annak alapvető célja a fennálló határok kommunikálása, addig a megelőző védekezés célja már a potenciális territóriumsértés megelőzése. A használó ez esetben azt érzi, hogy a megjelölés, a kommunikáció nem elég a territóriumsértés megakadályozására, védekező akciókra van szükség (Brown et al., 2005). Ez akkor fordulhat elő, ha a terület megjelölésére nincs valódi lehetőség, vagy ha a térhasználók nem rendelkeznek közös szimbólumrendszerrel. Ez kulturális különbségek esetén, akár nagyvárosi környezetben, akár egy multinacionális vállalatnál is előfordulhat. Konkrét szituációkra lefordítva a megelőző védekezés jelentheti a szekrény bezárását otthon, a bicikli lezárását az utcán, munkahelyi környezetben például jelszavak használatát. Esetleg olyan szituációkat, amikor a térhasználó nem szívesen hagyja őrízetlenül helyét vagy tárgyait vagy távolléte esetén megkér valakit azok felügyeletére (Brown et al., 2005).

A negyedik és egyben utolsó viselkedési típus esetén a használó a már kialakult határsértési helyzetre reagál, ezt nevezzük *reaktív védekezésnek*. Célja, hogy a személy kifejezze a határsértéshez kapcsolódó negatív érzelmeit, úgymint düh, harag vagy szomorúság, esetleg az elbitorlott terület felett érzett veszteségélményét (Fried, 1963). De a reaktív védekezés célja lehet az eredeti helyzet visszaállítása is, amennyiben erre van lehetőség (Brown et al., 2005). Szervezeti környezetben valószínűleg megnyilvánulás a nyílt agresszió (más típusú területek esetén ez is megtörténhet), ezzel együtt itt is megjelenhet kiabálás, ajtócsapkodás, bepanaszolás, ami pedig a teljesítmény romlásához, sőt, a csoport moráljának csökkenéséhez is vezethet (Brief & Weiss, 2002, idézi Brown et al., 2005).

4.1.4. Humán territoriális viselkedés az irodában

A territoriális viselkedés tehát „*egy fizikai vagy társas objektum feletti tulajdonlás érzésből fakadó viselkedéses megnyilvánulás*” (Brown et al, 2005, 45. o.). A hely felől közelítve a munkahely, azon belül is a klasszikus irodai struktúrák elsődleges territóriumnak tekinthetők (Altman, 1975). Tartalmi megközelítésében az identitás-orientált megjelölés vagy más nevén perszonalizáció a leginkább kutatott típus szervezeti környezetben, nyugalmas territoriális viszonyok között ez is fordul elő a leggyakrabban. A téma egyik legnagyobb teoretikusa, Irwin Altman már 1975-ben leírta, hogy a perszonalizáció védőfaktor lehet a negatív fizikai vagy mentális állapottal szemben. Ezt az összefüggést munkahelyi kontextusban később többen is igazolták. Laurence és munkatársai (2013) sikeresen bizonyították, hogy a munkahelyi perszonalizáció moderálja a magánszféra érzelmi kimerültségre gyakorolt hatását, azaz képes az alacsony észlelt magánszféra negatív hatását tompítani. Sundstrom és Sundstrom (1986) leírják, hogy a személyre szabás a munkakörnyezettel és a munkával való elégedettség egyik legfontosabb összetevője, amelyek pedig a jólléttal, de még a várható élettartammal is együtt járnak (Sundstrom et al., 1980, Lueder, 1986). Meredith Wells (2000), a terület egyik kiemelkedő kutatója szintén bizonyította a munkahelyi perszonalizáció és a jóllét indirekt kapcsolatát a fizikai környezettel és a munkával való elégedettségen keresztül. Tanulmányából kiderül továbbá, hogy a nők és a férfiak személyre szabásában mennyiségi és tartalmi különbségek is vannak. A nőknél az irodaterek perszonalizációja kapcsán jellemző a tárgyak nagyobb száma, melyek elsősorban életük kiemelt társas kapcsolataira reflektálnak, a viselkedés funkciója pedig elsősorban az identitás és az érzelmek kifejezése (Wells, 2000). A férfiak esetében a sportrelikviák, valamint az eredmények és végzettségek ábrázolása jelenik meg legmarkánsabban a személyre szabás során (Wells, 2000), funkciója elsősorban a státusz kifejezése. A szerző a perszonalizáció jóllétre gyakorolt hatását mindkét nemnél a személyes értékek kifejezésének lehetőségében látta, aminek a szervezeti szocializációtól kezdve a foglalkoztatás különböző fázisain át kiemelt szerepe van.

Fontos hangsúlyozni, hogy a személyre szabás elsősorban identitáskifejező kommunikációs aktusként értelmezhető („ez az enyém / én ilyen vagyok”), szervezeti vonatkozásában is így kell erre tekintenünk. A territoriális viselkedés ezen fajtája tehát – talán a közvélekedéssel ellentétben – nem valaki ellen irányul. Épp ellenkezőleg, még a

szervezeti kohéziót is erősítheti azáltal, hogy az egy térben dolgozók jobban és könnyebben megismerhetők egymás számára. A perszonalizációs tevékenységre érkező visszajelzések pedig a csoportnormák mentén még alakítani is tudják a személy szerepeit, identitását. Wells (2000) kiemeli, hogy a munkavállaló számára fontos is a valahova tartozás érzése, ezzel együtt megjelenik azonban a „másoktól való megkülönböztethetőség” igénye is (Brown & Zhu, 2016). A személyre szabási tevékenység jól leköveti ezt a kettősséget, a térhasználó egyszerre válik általa csoporttaggá és jelenik meg önálló individuumként a csoporton belül.

Szintén Wells munkacsoportjának (Wells et al., 2007) kutatásából tudjuk, hogy a munkavállalók, ha tehetik, élnek a személyre szabás lehetőségével. A szerző eredményei szerint a térhasználók 98%-a megpróbálja valamilyen módon perszonalizálni irodai környezetét, a viselkedés elsődleges prediktora ennél fogva tehát szervezeti. A kérdés az, hogy megteremtik-e a munkáltató a lehetőséget a térhasználók számára vagy sem. A perszonalizáció kapcsán fontos azt is kiemelni, hogy mértéke az irodai dizájnnal nagyban összefügg – egyszerűen annak okán, hogy az fizikai tér direkt vagy indirekt módon milyen lehetőségeket teremt a térhasználó számára. A privát irodás rendszerekben a kollégáknak általában több lehetőségük van a személyre szabásra, a szervezet ezekben a struktúrákban általában jobban is tolerálja ezeket a tevékenységeket (Sundstrom & Sundstrom, 1986). A nyitott irodákban a limitált számú és méretű saját felületek okán fizikai környezeti szempontból is nehezebb a perszonalizáció útjait megtalálni. Emellett annak szervezeti akadályai is lehet. Egyrészt szabályozás tilthatja vagy limitálhatja a sztenderd arculat túlzott módosítását az egységesség kifejezése okán. Másrészt olykor maguk a dizájnerek élnek meg „esztétikai rombolásként” a személyre szabási törekvéseket, és próbálják meg a vizuális egység megőrzésének szándékát a munkáltatón keresztül érvényre juttatni még akkor is, ha az egyén számára az lélektani szempontból kiemelt fontosságú lenne. (Sundstrom & Sundstrom, 1986)

Bár a perszonalizációnak jellemzően pozitív, védő szerepéről ír a szakirodalom, fontos kiemelni, hogy akár konfliktusok forrása is lehet a szervezetben. Brown és Zhu (2016) hangsúlyozza, hogy az identitás kifejezése sértheti mások identitását vagy valakit out-group taggá tehet a csoportban. Graham Brown vizsgálatai éppen azért kiemelkedőek, mert empirikus úton, komplex módon és rendszerszemléletben vizsgálja a szervezeti territoriális viselkedést. Nem csupán a perszonalizációt kutatja és nem csak a pozitív

aspektusokat hangsúlyozza, e tekintetben munkássága egyedülálló. Kiemeli például, hogy tiszta territoriális viszonyok esetén valóban az identitás-orientált megjelölés a leggyakoribb típus, kétértelmű helyzetekben azonban a kontroll-orientált megjelölés és a védekező viselkedések felerősödnek. A territoriális viselkedés célja a viszonyok tisztázása és kommunikálása, hosszú távon a konfliktusok minimalizálása, ami rövid távon viszont generálhat nézeteltéréseket (Brown, 2009). Ebben az esetben pedig nagyon fontos szerep jut ismét a szervezetnek, nevezetesen, hogy ezeket a viselkedéses megnyilvánulásokat hogyan „fordítják le”, hogyan értelmezik. Amennyiben a vezetés a felbolyduló territoriális viszonyok közötti kontroll-orientált megjelölést vagy védekező viselkedést agresszióként vagy destruktív magatartásként címkézi, netalántán bünteti, azzal a territoriális viszonyok tisztázására irányuló, alulról jövő törekvéseket is elfojthatja. Ennek következtében a feszültség hosszú távon is fennmarad a szervezetben. A meg nem oldott konfliktusok ronthatják a teljesítményt, alááshatnak változási folyamatokat, esetleg érintett kollégák kilépését is generálhatják (Brown, 2009). Rendkívül fontos tehát, hogy a munkáltató és a HR szakemberek tisztában legyenek a territoriális viselkedés természetével és amennyiben arra szükség van, tartsák mederben, de támogassák a viszonyok tisztázására irányuló szándékot.

Az irodai territoriális viselkedés tárgyalása kapcsán feltétlenül érdemes külön kiemelni a státuszsztimbólumok szerepét, jelenségük számos környezetpszichológiai fogalommal összekapcsolódik. Az irodában a fizikai környezet számos eleme önmagában utal a használója státuszára, ilyen például a rendelkezésre álló tér nagysága vagy a belépés feletti kontroll (Dúll & Tauszik, 2006). Ezen tényezők tekinthetők akár adottságnak is, de a térhasználók ezen felül is számos markert használnak a pozíciójuk kommunikálására, mely tevékenység az identitás-orientált megjelölés kategóriájába sorolható (Elsbach & Pratt, 2007). A státuszsztimbólumok kérdése a tárgykötődés témájához is szorosan kapcsolódik, ami pedig a helykötődés kialakulásának fontos generátora lehet (Dúll, 2002, 2003). Pastalan (1970) életünk fontos tárgyainak identitásképző szerepét hangsúlyozza.

A státuszsztimbólumok hatással lehetnek az egyén jóllétére, teljesítményére, de még önmagáról alkotott képére is, ezzel együtt a szervezeti működést is befolyásolhatják. Ha például egy munkahelyi szituációban gyorsan kell ítéletet alkotnunk, általában a fejünkben élő sztereotípiákra és sémákra támaszkodunk. Amennyiben ezek nem elérhetőek, a fizikai markerek mentén hozunk döntést például arról, hogy ki a legkompetensebb vagy a legnagyobb hatalommal rendelkező kolléga a csapatban (Brown

& Zhu, 2016). Használatuk ezzel együtt kontraproduktív is lehet, hangsúlyozza Ashforth és Gibbs (1990, idézi Brown & Zhu, 2016). A státusz túlzott mértékű kifejezése ugyanis bizonytalanságérzést is közvetíthet, amely visszahatva csökkentheti a státuszt.

Az irodai territoriális viselkedésről összességében elmondható, hogy a klasszikus rendszerekből nyert tudásunk az új generációs rendszerekbe egy az egyben bizonyosan nem átültethető. A környezet, a térhasználó és e kettő tranzakciójának vonatkozásában számos olyan változás várható ugyanis, amely az elmúlt 30-40 évhez képest nagyon markáns elmozdulást jelent. Önmagában a dizájnváltság új, eddig kevésbé megtapasztalt territoriális megnyilvánulásokat generálhat, amelyek adekvát kezeléséhez mindenképpen a jelenség pontosabb megismerésére van szüksége a gyakorló szakembereknek. A megosztott munkaállomásokos modellben például a saját fix territórium megszűnése okán a perszonalizáció szintje, kiterjedése és tartalma bizonyosan megváltozik, ennek pontos mértéke és formája még kérdéses. A személyre szabás esetleges csökkenése ezzel együtt a másik három territoriális viselkedés típus megjelenését eredményezheti, ami rövid távon szervezeti konfliktusokat is generálhat. Kérdéssé válik a munkahelyek elsődleges territórium jellege, átalakulhat a munkahely, mint fizikai környezet jelentősége a személy életében, identitásában. Ezzel együtt egy új generációs irodaterben számos alternatív helyiség is felbukkanhat. További kérdés, hogy a személyre szabás milyen módon tud itt létrejönni, figyelembe véve, hogy perszonalizációs szempontból ezek a terek sokkal kevésbé relevánsak a munkavállalók számára (Wells, 2000). Felmerül a virtuális terekben zajló territoriális egyre fokozottabb előfordulása és jelentősége is – ez a téma eddig szinte teljesen kívül esett a környezetpszichológiai vizsgálatok fókuszán.

4.1.5. Az új generációs rendszerekre vonatkozó hipotézisek

A jelen disszertációban a territoriális viselkedés alakulását is vizsgálom az új generációs struktúrába való átállás során. A konstruktumhoz tartozó hipotézisek a klasszikus irodai rendszerekben nyert eredmények, az új generációs irodák eddig ismert sajátosságai, valamint a dizájnváltság hatásával kapcsolatos ismeretek mentén álltak össze.

A saját munkaállomás elvesztésének következménye az egyén által kontrollált fizikai tér mennyiségének csökkenése, valamint a territoriális viszonyok potenciális megbolydulása. Ennek mentén az új generációs irodai struktúrára váltók esetén a személyre szabás csökkenésére, valamint a territoriális viselkedés másik három típusának növekedése számítottam. Azon válaszadók esetében, ahol (látszólag) nem történik

dizájnáltatás, a területiális viselkedésben nem feltételeztem semmilyen szignifikáns változást.

H1: *A saját munkaállomásukat megtartók esetén az irodai területiális viselkedés egyik altípusában sem áll be szignifikáns változás a megosztott munkaállomásos rendszer részleges bevezetésével.*

H2.: *A saját munkaállomásukat feladóknál az irodai perszonalizáció mértéke csökken a megosztott munkaállomásos rendszer részleges bevezetésével.*

H3.: *A saját munkaállomásukat feladóknál a kontroll-orientált megjelölés, valamint a védekező viselkedések gyakorisága nő a megosztott munkaállomásos rendszer részleges bevezetésével.*

4.2. Helykötődés

A helykötődés szintén evolúciós gyökerű jelenség, amelynek fogalma a területiális viselkedéssel szorosan összefonódik, Taylor (1988) értelmezésében például annak egyik humán változataként is felfogható. Altman és Low (1992) meghatározása szerint érzelmi kapcsolatot vagy egy kapcsolat érzelmi komponensét jelenti egy személy és egy hely között. A jelenség újabb értelmezései szerint a helykötődésre azonban érdemes érzelmi helyett inkább *affektív viszonyulásként* tekinteni, mely kifejezés a konstruktum attitűdjellegét is tükrözi (vö. Dúll, 2002, 2009). A helykötődés nem egy állapot, hanem dinamikus folyamat, amely egyéni szintű, de kulturálisan meghatározott (Riley, 1992, idézi Dúll, 2002). A magas helykötődés egyik lehetséges viselkedéses mutatója az egyhelyben maradás. Mértéke azonban nem feltétlenül tudatosul, amihez a mérési eljárások kialakításakor is alkalmazkodni kellett (Dúll, 2007).

Az ember és a hely közötti érzelmi kapcsolat kutatásának kezdetei Fried (1963) *helyvesztesség* (loss of place) fogalmához nyúlnak vissza. Ő fogalmazta meg először, hogy ha valakinek el kell egy számára jelentős helyet hagynia, akkor egy fontos személy elvesztésekor megélt gyászreakcióhoz hasonló folyamat játszódik le benne. Ma már tudjuk, hogy a költözés önmagában nem feltétlenül trauma, a mobilitás nem szükségszerűen rossz, annak megélését nagyban befolyásolja a személy-környezet illeszkedés jelenlegi és potenciális jövőbeni mértéke (Dúll, 2002). Ezzel együtt számos olyan szituáció elképzelhető a személy életében, amikor egy hely elvesztése valódi

veszteségélményként realizálódik (Dúll, 2015a, 2015b). Ilyen helyzet lehet a hajléktalanná válás, de kevésbé drasztikus példával egy nem saját szándékból történő költözés vagy a munkahelyen egy privát irodából egy open office környezetbe történő kényszerű áttelepülés is.

A helykötődés kapcsán egy másik fontos, korai elmélet Canter (1977) helyelmélete. A szerző szerint egy *tér* egyéni jelentések, személyes tapasztalatok, társas érintkezés útján tud a használók számára *helyé* válni. Ez a teória is hangsúlyozza a fizikai környezetek emocionális jelentőségét. Az ember-környezet kapcsolat vizsgálata a '70-es évek végéig azonban elsősorban kognitív szemléletben zajlott (vö. Dúll, 2017). A valós vagy elképzelt helyekkel kapcsolatos érzelmi viszonyulást a '80-as évektől kezdte mélységében tárgyalni a környezetpszichológia (Dúll, 2002), kialakítva egy általános fogalmi keretrendszert és egy tranzakcionális szemléletmódot. Ez a megközelítés azt képviseli, hogy a személy és a környezet egymás nélkül elképzelhetetlen és értelmezhetetlen, a kettő külön-külön nem, csak együtt vizsgálható és megismerhető.

A helykötődés kapcsán mindenképpen érdemes kiemelni a fogalom pszichoanalitikus gyökereit. Fried maga is pszichoanalitikus szerző volt, Bowlby és Ainsworth humán kötődési vizsgálatai pedig nagy hatással voltak a konstruktum kialakulására (Dúll, 2002). Chawla (1992, idézi Dúll, 2002) ezzel együtt talán az egyedüli szerző, aki párhuzamosan vizsgálta az *anya-gyerek* és a *használó-hely* kötődési folyamatok alakulását, ötvözve az analitikus és a környezetpszichológiai szempontokat. A szerző arra jutott, hogy a két tranzakció teljesen autonóm módon is értelmezhető, egymással azonban sok ponton kapcsolódik, például a szocializációval való összefüggésben. A helykötődést manapság – a pszichoanalitikus kapcsolódásoknak is köszönhetően – dinamikus megközelítés jellemzi. A mai napig számos definíciója él a köztudatban, a terület szakértői mára azonban abban egyetértenek, hogy nem feltétlenül tudatosul, több dimenziós, központi magja affektív jellegű, amire épül a kogníció és a viselkedés, kialakulása fontos eseményekhez kapcsolódik és az identitásunk meghatározásában is nagy szerepe van (Dúll, 2002).

4.2.1. Munkahelykötődés

A munkavállalói réteg számára kiemelt jelentőségű hely a munkahely, ezen belül az iroda is. Altman (1975) az otthon mellett az elsődleges, az ember számára legfontosabb territóriumok közé sorolt, tette ezt még a klasszikus irodai környezetek hőskorában. A

munkahely-munkavállaló vonatkozásában a munkahelykötődés konstruktumát tárgyalja a szakirodalom, amely jelenség e két entitás közötti érzelmi kapcsolatot vagy a kapcsolat érzelmi részét jelenti (Altman & Low, 1992). A jelenség empirikus vizsgálata a környezetpszichológia megalakulásához képest viszonylag későn, csupán a 2000-es évektől kezdődik (vö. Düll & Tauszik, 2006). A munkahelykötődésre is igaz, hogy nem feltétlenül tudatosul, ehhez az önbeszámolós méréseknek is alkalmazkodnia kellett (Düll, 2009). Erre kiváló példa a Rioux (2005) által francia nyelven kidolgozott Munkahelykötődés Kérdőív (*Echelle d'Attachement au lieu de travail e EALT*), melynek segítségével a szerző a munkahelykötődés, valamint a teljesítmény és a jóllét kapcsolatát is igazolni tudta. Egy későbbi tanulmányában Rioux erőforrásként jellemzi a munkahelykötődést, aminek magas szintje a csapatszellem, valamint a kollégák segítőkész hozzáállásának kialakulását segíti (Rioux & Pignault, 2013). Dinç (2010) vizsgálatából tudjuk, hogy minél jobban kötődik valaki a munkahelyéhez, általában annál elégedettebb is azzal, így kisebb eséllyel hagyja el a szervezetet. A szerző szintén leírja, hogy a munkahelyüket komfortosnak és esztétikusnak megélő munkavállalók magasabb munkahelykötődésről számolnak be (Dinç, 2010).

4.2.2. Munkaállomás-kötődés

Elsőként kutatócsoportunk kezdte el tárgyalni, hogy a szervezeti működés szociofizikai kontextusában létezhet-e a munkahelykötődésnél kisebb, értelmes tranzakcionális egység. Amellett érvelünk, hogy a *munkaállomás-kötődés* lehet egy ilyen konstrukció annak okán, hogy számos fontos lélektani folyamat az irodán belül a saját helyhez, a saját fix territóriumhoz kapcsolódik (Frankó & Düll, 2018). A munkahely elsődleges territórium jellege is a nagyfokú tulajdonlásérzésből és személyre szabási viselkedésből, a territóriumba való behatolás fölötti kellemetlenségérzésből, illetve a territóriumsértés megtorlásából származik, ezek az érzések és viselkedések pedig nagy arányban a saját munkaállomáshoz kapcsolódnak az irodatérben (Brown & Zhu, 2016). A munkaállomás-kötődés konstruktum validitását a teoretikus előzmények alapján megalapozottnak találtuk, így kísérletet tettünk annak mérhetővé tételére a Munkaállomás-kötődés Kérdőív megalkotásával, mely kísérlet sikeresnek bizonyult (Frankó & Düll, 2018). A jelenség általunk felkínált definíciója a következő: *affektív kapcsolat vagy egy kapcsolat affektív komponense a munkavállaló és a munkahelyen belüli saját közvetlen territórium, a munkaállomás között* (Frankó & Düll, 2018, 80. o.).

A helykötődéssel kapcsolatban a szakirodalom leírja, hogy az egymásban foglalt terekkel való viszonyulás mintázata változatos lehet (Altman & Low, 1992). Azaz például a munkaállomáshoz, a munkaállomást magában foglaló munkahelyhez, vagy a munkahelynek otthont adó városhoz különböző erősségű is irányú érzelmi kapcsolódásokat alakíthatunk ki. Saját első eredményeink szerint a munkahely- és a munkaállomás-kötődés között pozitív irányú, szignifikáns korreláció mérhető, a két konstruktumot azonban empirikus úton is sikerült egymástól elkülöníteni (Frankó & Dúll, 2018). Fontos mindkét jelenség kapcsán hangsúlyozni, hogy nehezen tudatosulnak. Ennélfogva nehezen is választhatók el empirikus úton egymástól, de egy, a saját munkaállomást is érintő irodai dizájnváltság időszaa egy erre alkalmas terephelyzetnek tekinthető. A helykötődés kapcsán általánosságban állítható, hogy a klasszikus irodai megoldásokban nyert eredmények nem adaptálhatók egy az egyben az új generációs rendszerekre, a saját fix munkaállomást nélküldöző és az otthoni munkavégzést engedő vagy kötelezővé tevő megoldásokban a jelenség teljes újragondolása szükséges.

4.2.3. Az új generációs rendszerekre vonatkozó hipotézisek

A jelen disszertációban mind a munkahely-, mind a munkaállomás-kötődés alakulását vizsgálom. A saját munkaállomásukat megtartó válaszadók esetén nem vártam változást sem a munkahely-, sem a munkaállomás-kötődés szintjében, hasonlóképpen, mint a területális viselkedés esetén. A saját munkaállomásukat feladók esetén a két mért változó tekintetében különböző tendenciára számítottam. Mivel a vizsgált populációban az új generációs rendszerbe kerülésről maguk a dolgozók dönthettek, így azt feltételeztem, hogy mindenki a számára kedvezőbb utat választotta. Ennek mentén a munkahely-kötődés mértékében nem vártam ebben az alcsoportban sem változást. Ezzel szemben a munkaállomás-kötődés csökkenésére számítottam, hiszen az új generációs rendszert választók esetén ez már nem egy fix területoriumhoz, hanem nap mint nap új helyhez való érzelmi viszonyulást jelent.

H4.: Sem a saját munkaállomásukat megtartók, sem az azt feladók esetén nem lesz szignifikáns változás a munkahelykötődés szintjében a megosztott munkaállomásos rendszer részleges bevezetésével.

H5.: A saját munkaállomásukat megtartóknál a munkaállomás-kötődésben nem áll be szignifikáns változás a megosztott munkaállomásos rendszer részleges bevezetésével.

H6.: *A saját munkaállomásukat feladóknál a munkaállomás-kötődés csökken a megosztott munkaállomásos rendszer részleges bevezetésével.*

4.3. Észlelt magánszféra

Az észlelt magánszféra fogalma is szorosan összekapcsolódik az elsőként tárgyalt humán territoriális viselkedéssel, szabályozása ugyanis általában territoriális viselkedések mentén történik. Altman megfogalmazásában az „*énhez vagy a csoporthoz való hozzáférés szelektív kontrollját*” (Altman, 1975, 18. o.) értjük alatta. A magánszféra szintjének optimalizálása összetett határkontroll-folyamat, amely során a másokkal történő interakció minőségét és mennyiségét szabályozzuk, azaz annak a szintjét, hogy más mennyit érzékeljen belőlünk és mi belőle. A magánszféra szabályozás célja a társas környezettel való kapcsolat regulációja, valamint mindennek következtében a saját szelf- vagy csoportidentitás definiálása, értékelése és védelme. Akkor sikeres a szabályozása, ha a magánszféra vágyott és elért szintje megegyezik (Altman, 1975), ennek elérése az elsődleges territóriumokban kritikusabb jelentőségű, de általában könnyebben is megvalósítható. Altman 1975-ben, a *The Environment and Social Behavior* című kézikönyvében még azt írta, a magánszféra-kutatás tulajdonképpen egy még nem létező terület a környezetpszichológián belül. Mint a már tárgyalt konstruktumok esetén, itt is a nyolcvanas évek hoztak fellendülést az empiriában. Az áttörést elsősorban Greg Oldham kutatási eredményei és az általa létrehozott kérdőívek jelentették (Oldham & Fried, 1987; Oldham, 1988), melyek mentén széles körben elindult a konstruktum empirikus vizsgálata.

4.3.1. Észlelt és az építészeti magánszféra kapcsolata

Az észlelt és az építészeti magánszféra kapcsolatát elsősorban munkahelyi közegben kutatták mindeddig, pedig otthoni, iskolai vagy éppen városi környezetekben is érdemes lenne vizsgálni. Az építészeti magánszféra tulajdonképpen annak a szintje, hogy az épített környezet mennyire támogatja a használó magánszféra szabályozási törekvéseit, például a saját magához, illetve a másokhoz való verbális vagy vizuális hozzáférés mértékét például ajtókkal, térelválasztókkal. Az építészeti és az észlelt magánszféra között pozitív irányú szignifikáns kapcsolat van a munkahelyi környezetben végzett vizsgálatok szerint

(Sundstrom et al., 1980; Laurence et al., 2013). Egy munkahelyi példát említve általában elmondható, hogy a magas építészeti magánszférát nyújtó zárt terű, privát irodákban számolnak be a dolgozók a legmagasabb szintű észlelt magánszféráról, hiszen ezekben a terekben a nyitható-zárható ajtók segítik a térhasználót annak kifejezésében, hogy a személyéhez milyen mértékű hozzáférést tart éppen aktuálisan ideálisnak.

4.3.2. Észlelt irodai magánszféra

Az elmúlt évtizedek szakirodalma alapján határozottan kijelenthetjük, hogy a nagy nyitott terű irodákkal általában elégedetlenebbek a munkavállalók, mint a zárt terű, kisebb létszámú rendszerekkel (Oldham, 1987; Laurence et al., 2013). Az előbbiek a legtöbb teljesítmény-és egészségmutatóban alulmaradnak a másik csoporthoz képest, így számos kutatás indult annak feltárására, hogyan lehet mégis szerethetőbbé, funkcionálisabbá tenni a nyitott terű irodákat. Yildirim és munkatársai (2007) megállapították, hogy a nyitott terekben dolgozók közül a magasabb elválasztófallal körülhatárolt, illetve az ablak mellett ülő kollégák szignifikánsan elégedettebbek voltak az iroda épülettel, a megvilágítással, az észlelt magánszférájukkal és általában a munkakörnyezetük minőségével is. Kim és de Dear pedig (2013) arra világított rá, hogy általában az irodában rendelkezésre álló tér nagyságával való elégedettség a legjobb bejósolója a munkahelyi környezettel kapcsolatos általános elégedettségnek, az irodai dizájntól függetlenül. Ezek az eredmények mind összekapcsolhatók az észlelt magánszféra kérdéskörével, ami az irodai környezetek pszichológiájának egyik elsőként vizsgált, legfontosabb és rendkívül összetett témaköre. A magánszféra egy határregulációs folyamat, melynek szerepe a munkahelyen is kardinális a pszichés és fizikai jóllét szempontjából. Célja minden esetben a társas környezettel való kapcsolat szabályozása annak fizikai kontextusában. Akkor sikeres a szabályozás, ha a magánszféra vágyott és elért szintje megegyezik vagy legalábbis egymáshoz közel esik (Altman, 1975), ennek elérése irodai környezetben azonban nem mindig egyszerű. Mindez több fontos tényezőre is visszavezethető. Egyrészt általában az irodai munka természetéből adódik, hogy a munkavállalóknak a koncentrált, nagy odafigyelést igénylő feladatvégzés, valamint a folyamatos készenlét és elérhetőség között kell egy törékeny egyensúlyt tartaniuk, amit személyiségvonásaik vagy napi aktuális hangulatuk tovább árnyal. Másrészt szervezeti környezetben jellemző, hogy a magánszféra szabályozás tekintetében inkább közvetett, indirekt jelzésekkel élnek

a térhasználók: nagyon ritkán kérik meg például kollégáikat, hogy hagyják őket magukra, mivel ezt a helyzetet kellemetlennek vagy udvariatlannak értékelik (Werner & Haggard, 1992). Altman (1975) viszont úgy fogalmaz, hogy számos önértékelési folyamatnak, például az élményfeldolgozásnak vagy alternatív viselkedéses tervek kidolgozásának feltétele mások jelenlétének hiánya, erre tehát olykor munkahelyi környezetben is nagy szükség lenne. Harmadrészt maga a fizikai környezet is kihívások elé állíthatja a munkavállalókat: az irodai zaj, az elválasztófalak hiánya, a folyamatos láthatóság és hallhatóság, illetve mások folyamatos vizuális és akusztikus elérhetősége nehezíti az igények menti szabályozást.

A terület egyik első, fontos empirikus kutatása Oldham nevéhez fűződik. Az 1988-ban megjelent (Oldham, 1988), saját fejlesztésű mérőeszközzel lefolytatott, kvázi-kísérletes elrendezésű terepkutatása fontos azóta is mérföldkő az irodai észlelt magánszféra vizsgálatában. A kutatócsoport által kidolgozott kérdőívben a magánszféra két faktorra bomlik: feladat-orientált magánszférára (task-oriented privacy) és a kommunikációs magánszférára (communication privacy). Oldham és munkatársai ebben a kutatásban arra jutottak, hogy mindkét magánszféra mutató pozitívan korrelált az irodával való elégedettséggel, a teljesítménnyel való kapcsolatot azonban nem sikerült ebben a kutatásban igazolniuk. Oldham az irodai szettingek észlelt magánszférára gyakorolt hatásának vizsgálata kapcsán három fontos fogalmat, illetve elméleti keretet is kiemel. Ilyen például Freedman Intenzitás-elmélete (Freedman, 1975, idézi Oldham & Fried, 1987), melyben a szerző hangsúlyozza, hogy a *zsúfoltság* egyszerre objektív és szubjektív koncepció. A kettő általában együttjár, de nem törvényszerűen. A kettő a közt a másodikként kiemelt fontos konstruktum, az *észlelt kontroll* lehet a közvetítő változó (Baron & Rodin, 1978, idézi Oldham & Fried, 1987). A magánszféra szabályozás is egy kontrollfolyamat, így a saját hozzáférhetőség feletti észlelt kontroll szintje értelemszerűen a magánszféra szintjében is megjelenik. Ebben a kérdésben is kiemelkedik a személy-környezet összeillés fontossága. A humán észlelés ugyanis valamelyest képes az aktuális helyzethez alkalmazkodni, ezzel együtt a környezeti tényezők felett egy bizonyos szintű észlelt kontrollra az embernek szüksége van a jólléte fenntartása érdekében (Clements-Croome, 2006). Általánosságban úgy is fogalmazhatunk, hogy a kontroll mértéke a munkakörnyezettel kapcsolatos elégedettség egyik kulcshelye (Düll & Tauszik, 2006).

A harmadik, Oldham által kiemelt fontos teória, a zsúfoltság témakörénél már korábban tárgyalt *túlingerlés-elmélet* (Desor, 1972; Paulus, 1980) szerint a túl sok embertől érkező

túl sok információ alapvető probléma a nagy nyitott terű irodákban, ami alacsony észlelt magánszférához vezethet és koncentrációs, valamint fókuszálási nehézségekben mutatkozik meg (Oldham, 1988). A zsúfoltság és az észlelt magánszféra kérdése is szorosan összekapcsolódik tehát, az előbbi növekedése és az utóbbi csökkenése is általános munkavállalói elégedetlenséghez vezethet (Maher & von Hippel, 2005).

Az irodai magánszféra-reguláció vizsgálata a szakirodalomban a későbbiekben is szorosan összekapcsolódott a dizájnok összehasonlító elemzésével (Oldham, 1988; Yildirim et al., 2007; Kim & de Dear, 2013; Laurence et al., 2013). A különböző elrendezésekben ugyanis a fizikai környezet különböző mértékben támogatja a munkavállalók magánszféra szabályozási törekvéseit, az építészeti és az észlelt magánszféra szintje általában együtt jár (Sundstrom et al., 1980; Oldham & Fried, 1987; Laurence et al., 2013). Ezzel együtt fontos hangsúlyozni, hogy egy nagy open office-ban nem törvényszerűen alacsony, egy privát irodában nem törvényszerűen magas az észlelt magánszféra szintje, hiszen azt a fizikai környezeten túl számos szervezeti és egyéni tényező is meghatározza, mint például a kultúra, a munkaszervezési folyamatok vagy a kollégák egymáshoz fűződő viszonya. Az építészeti és az észlelt magánszféra összefüggéseinek egyik fontos kutatója Gregory Laurence, aki a munkatársaival együtt modellbe rendezte a fizikai környezet és a mentálhigiénés változók kapcsolatát (2013), melyben a környezetpszichológiai változók mediátor vagy moderátor szerepet töltenek be. Laurence-ék modellje szerint az építészeti magánszféra az észlelt magánszférán keresztül fordított irányú kapcsolatban van az érzelmi kimerültséggel, amely hatást a személyre szabás mértéke moderálja. Az érzelmi kimerültség a burn-out szindróma egyik összetevője, amelyet éppen a disszertációm megírása idején tett a WHO hivatalos orvosi diagnózissá (WHO, 2019). Az észlelt magánszféra szintje, valamint a munkakörnyezettel és a munkával való elégedettség mértéke között is sikerült pozitív irányú összefüggést kimutatni (Sundstrom et al., 1980; Oldham, 1988; Maher & von Hippel, 2005; Yildirim et al., 2007). Ezeken túl olyan mentálhigiénés változókkal való kapcsolatát is igazolták már, mint a stressz (Werner & Haggard, 1992), a jóllét (Bridger & Brasher, 2011) vagy az érzelmi kimerültség (Laurence et al., 2013). A magánszféra optimumon tarthatósága tehát hosszú távon alapvető feltétele a megfelelően koncentrált és produktív munkavégzésnek.

Az irodai dizájn és az ennek következtében alakuló határkontroll folyamatok a nemi szerep elvárások és viselkedések dinamikájába is beleszólhat. Hirst és Schwabenland (2018) néprajzi és gender orientációjú kutatásában egy olyan szervezetet vizsgált, amely

egy zárt terű konstrukcióból egy teljesen nyitott, zömmel csupán üveg elválasztóelemekkel rendelkező térbe költözött. A kutatók azt találták, hogy az új tér jelentősen megnövelte a szexista megnyilvánulások számát, a kollégák az állandó, folyamatos láthatóság miatti frusztrációjukról számoltak be. A vizsgálat női résztvevői kiemelték, hogy az új irodaterben átalakultak az öltözködési és a sminkelési szokásaik: a folyamatos láthatóság okán azt élték meg, hogy a külsejüknek mindig kifogástalannak kell lennie, és ha ez nem így volt, a kollégák szóvá tették azt. A zárt irodák felszámolásával a női vezetők azt érezték, a státuszukat is ki kell fejezniük a megjelenésükkel nap, mint nap, hiszen a fizikai környezet a saját iroda és a perszonalizációs lehetőségek hiányában ezt már „nem tette meg helyettük”. Ezek az implicit, de a beszámolók alapján általánosan megélt elvárások rendkívül nagy frusztrációt okoztak a dolgozóknak, akik számos helyzetben nagy diszkrepanciát éltek meg a magánszféra vágyott és aktuális szintje között.

Összességében elmondható tehát, hogy az észlelt magánszféra optimális szintjének elérése vagy legalább megközelítése szintén kulcskérdés irodai környezetben is. A magánszféra szabályozás a dizájnnal szorosan összekapcsolódik. Általánosságban kijelenthető, hogy minél nyitottabb egy tér, annál nagyobb szerep jut a szervezeti és egyéni kompetenciáknak a regulációs folyamatban. A dizájn mellett az egyes fizikai környezeti elemek szerepe is jelentős, az elválasztó falak, illetve az alternatív helyiségek léte vagy hiánya meghatározó. Az új generációs környezetekben az észlelt magánszféra alakulása mindenképpen érdekes terület és sok kérdést vet fel. A saját irodák és saját, fix munkaállomások hiánya alapvetően a magánszféra optimalizáció ellen dolgozik. A mérleg pozitív oldalát nézve viszont ezek a rendszerek nagyobb mozgásteret, több alternatív helyiséget, az otthoni munkavégzés lehetőségét, összességében nagyobb térhasználati autonómiát „ígérnek”. Mindenképpen érdemes a folyamatot empirikusan is vizsgálni, hogy az új generációs környezetek jelentette előnyök maximalizálhatók legyenek, a veszteségek hatása pedig minél kevésbé legyen érezhető.

4.3.3. Az új generációs rendszerekre vonatkozó hipotézisek

A disszertációban az észlelt magánszféra alakulásával kapcsolatban is sikerült a klasszikus rendszerekre alapozott hipotéziseket megfogalmazni. A saját munkaállomásukat megtartók esetén az építészeti magánszféra látszólag nem változik meg, így az észlelt magánszféra szintjében sem vártam változást. Ezzel szemben a saját

munkaállomásukat feladó, de ezzel együtt otthoni munkavégzési lehetőséghez jutók esetén egy U-alakú görbe kialakulását feltételeztem. Hipotézisem szerint az észlelt irodai magánszféra rövid távon lecsökken a változás jelentette veszteségélmény okán. Középtávon, az otthoni munkavégzés „megtanulása”, valamint a potenciálisan nagyobb rugalmasság és autonómia kompenzálni tudja a veszteséget, az észlelt magánszféra szintje pedig visszaáll a kiinduló állapotra.

H7.: A saját munkaállomásukat megtartók észlelt magánszférája nem változik a megosztott munkaállomásos rendszer részleges bevezetésével.

H8.: A saját munkaállomásukat feladóknál az észlelt magánszféra szintjében egy U-alakú görbét feltételezek a megosztott munkaállomásos rendszer részleges bevezetésével.

4.4. A környezetpszichológiai változók kapcsolata a jólléttel

A 4. fejezetben bemutatott környezetpszichológiai változók egymással való kapcsolatáról már az egyes konstruktumok tárgyalása során szó esett. Fontosnak érzem azonban, hogy ebben az alfejezetben röviden kitérjek erre a kérdésre ismét. Az első empirikus környezetpszichológiai vizsgálatok kb. a nyolcvanas években indultak, irodai kontextusban kezdetben az észlelt magánszféra, majd a területiális viselkedés és a helykötődés kutatása is bekerült a vizsgálati fősodorba. Teóriák léteztek ezek kapcsolatára vonatkozóan, ezeket részben empirikusan is sikerült igazolni, de a fontos környezetpszichológiai változókat teljes mértékben összefogó, az irodai rendszereket ily módon leíró modell egyelőre nem született. Ez a hiányzó modell a klasszikus rendszerek vonatkozásában talán a diszciplína legnagyobb hiányosságának is nevezhető. Ennél fogva az új generációs irodák esetében is nehéz hipotézist megfogalmazni a környezetpszichológiai változók összefüggéseire vonatkozóan, hiszen ezekben a rendszerekben még az egyes változók természete, alakulása sem tisztázott. Ez az oka annak, hogy a disszertációban modellalkotási kísérletre végül nem vállalkoztam. A környezetpszichológiai szempontú irodavizsgálatok kimeneti változójaként ezzel együtt teljesítmény vagy mentálhigiénés mutatók általában megjelennek – a gyakorlati szakemberek számára is elsősorban ezek jelentik a legfőbb igazodási pontot. A teljesítménymutatók nagy részének problémája, hogy az egyes munkakörök mentén nehezen általánosíthatók, a kutatási eredmények így nehezen összehasonlíthatók. Ezért a

mentálhigiénés változók gyakrabban kerülnek be a kutatásokba, és a jóllét azon belül is a népszerűbb vizsgálati jelenségek közé tartozik egyszerű mérhetősége és kiváló általánosíthatósága okán.

4.4.1. Jóllét a környezetpszichológiai irodakutatásokban

Szubjektív jóllét alatt az emberek saját életükkel kapcsolatos értékelését értjük (Diener et al., 1997), ami nem azonos a mentális egészséggel, annak csupán egy összetevője (Clements-Croome, 2006). Ez az értékelés lehet elsősorban kognitív (pl. élettel való elégedettség) és lehet affektív jellegű. Ez utóbbi esetén a személy arról számol be, milyen gyakorisággal él meg bizonyos kellemes élményeket és állapotokat (Diener et al., 1997, 1. o.). A jóllét vizsgálata összetett kérdés, a jelenség számos aspektusból megragadható, a környezetpszichológiai szempontú kutatások kapcsán pedig gyakran felmerül, nem túlságosan absztrakt jelenség-e a fizikai környezeti hatások detektálásához (vö. Dúll, 2017). Az elmúlt évtizedek szakirodalma alapján azonban elmondható, hogy a konstruktum beillesztése a mérésekbe nagyban segítette a munkahelyi személy-környezet tranzakciós folyamatok megértését (Wells, 2000; Bridger & Brasher, 2011).

Altman a már többször említett, 1975-ös *The Environment and Social Behavior* című alapművében is foglalkozott elméleti szinten az épített környezet és a jóllét lehetséges kapcsolatával. Kiemelte, hogy a személyre szabás enyhítheti az inadekvát magánszféra szabályozás következményeit, úgymint betegség, stressz vagy szorongás, ezáltal növelve a személy jóllétét. Az észlelt kontroll szintje és a jóllét együttjárását később többen bizonyították (Vinsel et al., 1980; Bridger & Brasher, 2011). Az észlelt kontroll összekapcsolódik mind a területiális viselkedés, mind a magánszféra szabályozás sikerességével, és az annak következtében kialakuló magas tulajdonlásérzéssel, ami javítani tudja a személy fizikai környezettel és a munkájával kapcsolatos elégedettségét. Ha a fontos territóriumainkban használt terek felett alacsony a térhasználó tulajdonlásérzése, az mindenképpen frusztrációval, a jóllét csökkenésével jár (Altman, 1975). Karasek sokat idézett követelmény-kontroll modellje szerint azon munkavállalók vannak a legnagyobb veszélyben mentális egészségük vonatkozásában, akik magas elvárásokkal, és alacsony kontrollal találkoznak a munkahelyükön. Az őket fenyegető veszélyek a magas stressz szint és a gyakori megbetegedések (Karasek & Theorell, 1992; Elovainio et al., 2015). Explicit módon ebben a modellben nem jelenik meg ugyan a fizikai környezet és az afeletti kontroll jelentősége, azonban tranzakcionális

megközelítésben abba abszolút beilleszthető. A kontroll szerepét a Clements-Croome (2006) által szerkesztett *Creating the productive workplace* című kézikönyv szerzői is általánosságban kiemelik, mint a jóllét egyik környezeti feltételét.

A gyakorlati életben is egyre inkább az a tendencia látszik kirajzolódni, hogy az iroda fizikai környezete feletti kontroll növelése fokozódó hangsúlyt kap (Fox, 2018). A 2013-as, nagy presztízsű Gensler-tanulmány (2013) a fókuszálási lehetőség megteremtését, az iroda által kínált téri struktúrák széles spektrumát és az ezek közötti szabad választási lehetőséget nevezi meg munkavállalói elégedettség és teljesítmény, valamint a szervezeti innováció legfőbb forrásaként. A kontroll itt a terek közötti szabad választás lehetőségében jelenik meg, hogy a térhasználónak az éppen aktuális feladatai és igényei mentén milyen alternatívák állnak rendelkezésére. Gyakran felmerül a kérdés, hogy egy irodaterben van-e helye pihenő, relaxálást biztosító helyiségeknek, játszósobáknak. Véleményem szerint van, hiszen nyolc-tíz órán át lehetetlen folyamatosan ugyanolyan hatékonysággal összpontosítani, a mentális pihenésben és a minél gyorsabb regenerálódásban pedig a téri struktúráknak fontos szerepe lehet. Az intenzív figyelmi működésünk körülbelül 90-120 percig tartható fenn, ami után elfáradunk és koncentráció drasztikusan lecsökken (Clements-Croome, 2006). Ilyenkor a helyszínváltás, az addigi kontextusból való fizikai és mentális kiszakadás rendkívül frissítő hatással bír (Kaplan, 1995). Fontos azonban, hogy ezek az alternatív helyiségek akkor tudják kifejteni hatásukat, ha a munkavállalók megfelelő szabadságot kapnak abban, hogy mikor hogyan használhatják. A gyakorlatban ez sokszor nem valósul meg.

Egy korai teória, Adams „méltányossági elmélete” (Adams, 1963, idézi Elovainio et al., 2015) a stressz felől közelíti meg a fizikai környezet és a mentális egészség kapcsolatát. A szerző szerint a magas stresszszintet átélő személyek motiváltak arra, hogy egyszerűbb és stresszmentesebb feladatokat és környezeteket válasszanak, ezáltal olyan körülményeket teremtsenek maguk számára, melyek kevesebb elvárást és kihívást támasztanak feléjük. A való életben a feladatok tekintetében sokszor mindez nem lehetséges, de a munkahelyi terek kialakításakor elengedhetetlen lenne arra törekedni, hogy maga az elrendezés szabadon alakítható, a rendelkezésre álló helyiségek szabadon használhatóak legyenek és a fizikai környezet általában a lehető leginkább támogassa a munkavállalókat mentális egészségük megtartásában. A munkahelyi környezet sokszor, mint stresszforrás jelenik meg a vizsgálatokban és a gyakorlatban is. Fontos lenne e

tekintetben egy szempontváltás: érdemes lenne a munkahelyek fizikai környezetére, mint a térhasználó potenciális támogatója tekinteni.

4.4.2. Az új generációs rendszerekre vonatkozó hipotézisek

A disszertációban bemutatott kutatásban a jóllét alakulásának kérdése is helyet kapott. A részleges dizájnváltság kapcsán a saját munkaállomásukat megtartóknál a jóllét szintjében nem feltételeztem változást. A munkaállomásukat feladóknál ezzel szemben fordított U-alakú változásra számítottam. Hipotézisem szerint azok a személyek választották az új generációs modellt, akiknek ez a struktúra kedvezőbb feltételeket biztosít. Azt feltételeztem, hogy az új fajta munkamód jelentette nagyobb autonómia és téri kontroll megjelenik a jóllét szintjében: az rövidtávon megemelkedik. Hipotézisem szerint a kezdeti emelkedés azonban ideiglenes, az adaptálódást követően, középtávon visszarendeződik a jóllét mértéke a változások előtti szintre.

H9.: *A saját munkaállomásukat megtartók jólléte nem változik a megosztott munkaállomásos rendszer részleges bevezetésével.*

H10.: *A saját munkaállomásukat feladók jóllétének szintjében egy fordított U-alakú görbét feltételezek a megosztott munkaállomásos rendszer részleges bevezetésével.*

VIZSGÁLATI CÉLKITŰZÉS ÉS HIPOTÉZISEK

Az elméleti bevezetőben bemutatott szakirodalmi adatokból kiderül, hogy az irodai dizájn, illetve a munkahely fizikai környezeti sajátosságai hatással vannak a személy-környezet tranzakcióra, melyek a környezetpszichológiai változók szintjében megmutatkoznak. Ezek a változók pedig olyan mentálhigiénés konstruktumok bejósolói, mint az érzelmi kimerültség vagy a jóllét. Az új generációs irodákkal kapcsolatban még kevés szisztematikus kutatás született, ezzel együtt a klasszikus rendszerről való tudásunk mentén megfogalmazhatók hipotézisek. Jelen disszertációban a célkitűzésem az új generációs irodai megoldások, azon belül is a megosztott munkaállomásos munkavégzési modell környezetpszichológiai hatásainak feltárása, legalábbis ebben az első lépések megtétele. Az 1. táblázatban összefoglalom az egyes változók mentén már bemutatott hipotéziseimet, melyek a klasszikus rendszerekről való környezetpszichológia tudásból építkeznek, figyelembe véve az új generációs rendszerek már ismert karakterisztikumait.

	Saját munkaállomást megtartók	Saját munkaállomást feladók
Perszonalizáció (Territoriális viselkedés)	Nem változik	Csökken
Kontroll-orientált megjelölés, Megelőző és reaktív védekezés (Territoriális viselkedés)	Nem változik	Nő
Munkahelykötődés	Nem változik	Nem változik
Munkaállomás-kötődés	Nem változik	Csökken
Észlelt Irodai Magánszféra	Nem változik	U-alakú változás
Jóllét	Nem változik	Fordított U-alakú változás

1. táblázat – A disszertáció hipotéziseinek összefoglalása (forrás: saját szerkesztés)

MÓDSZER

A disszertációban egy, a mai korban jellemző munkahelyi dizájnváltás, az osztott asztalos munkavégzési rendszer bevezetésének pszichológiai hatásait vizsgálom.¹ A folyamat megértéséhez egy nyugat-magyarországi multinacionális nagyvállalat szervezeti átalakulását követtem nyomon. A bevezetés előtt, és azt követően két alkalommal, 2 és 6 hónap elteltével végeztem kérdőíves méréseket. Az empirikus vizsgálat gerince ebből a longitudinális esettanulmányból származik.

5. A vizsgálat körülményei

A vizsgálatokat tehát egy nyugat-magyarországi nagyvállalatnál végeztem, ahol a klasszikus, nyitott teres, saját munkaállomásos irodai rendszerről az úgynevezett megosztott munkaállomásos dizájnrá tért át részlegesen a szervezet. A váltás legfőbb motivációja a költséghatékonyság volt, nevezetesen, hogy a folyamatosan bővülő szervezetnek ne kelljen további épületeket felhúznia és további munkaállomásokat kiépítenie. Másodlagos, de erős motivációként megnevezték a város autóforgalmának csökkentését, a nagyvállalat munkavállalói generálják ugyanis a kisváros forgalmának tetemes hányadát, mely a reggeli órákban nagyvárosi csúcsforgalmat idéz elő.

Ez a dizájnváltás a vizsgálat ideje alatt még nem terjedt ki a több ezer fős irodai állományra. Egy pilot program keretében a bevezetni kívánt új rendszerhez csatlakozhattak az egyes funkcionális egységek, vezetői döntés alapján. Ezen felül a csatlakozó csoportok munkavállalóinak is egyéni döntési joga volt afelett, hogy váltnak vagy maradnak a klasszikus rendszerben. Ezt a döntést ráadásul menet közben meg is lehetett másítani. (Fontos azonban azt is hangsúlyozni, hogy – mint az később kiderült – a csatlakozott csoportokon belül a munkavállalók éreztek nyomásgyakorlást a vezetők felől, hogy szálljanak be programba).

Választani az alábbi két opció közül lehetett: megmaradni a klasszikus, saját munkaállomásos rendszerben, vagy feladni a saját fix munkaállomást és nyerni heti egy nap otthoni munkavégzési lehetőséget. Az új struktúrával és a döntési helyzettel

kapcsolatban a munkavállalók viszonylag kevés információhoz jutottak, a vezetők részesültek egy rövid oktatásban.

A megosztott munkaállomásos rendszerben a bevezetést követően azonnal érvénybe lépett az úgynevezett „clean desk policy”, azaz a munkanap végén semmilyen munkaeszköz vagy személyes tárgy nem maradhatott a munkaállomásokon. A kollégáknak saját szekrények álltak rendelkezésükre, amelyekbe el tudták helyezni saját dolgaikat. Az új struktúrában idővel egy foglalási rendszer segítette a térhasználókat, melyben legfeljebb 1 hétre előre lehetőség volt munkaállomást foglalni. A mérés kezdetén viszont még meglehetősen kezdetleges foglalási megoldásokat alkalmaztak (pl. Excel táblák).

Összefoglalva tehát mind csoport-, mind egyéni szinten dönteni lehetett az új struktúrához való csatlakozás, vagy a régiben maradás mellett. Az elvégzett vizsgálat ideje alatt összesen 5 csoport kapcsolódott be a pilot programba, ebből négy vállalta a kutatásban való részvételt is.

6. Minta

A disszertációban bemutatott elemzések gerincét tehát a nagyvállalati esettanulmány adja, az ehhez kapcsolódó mintát ebben a fejezetben részletesen tárgyalom. Az egyik vizsgálatban használt mérőeszköz, az Irodai Territoriális Kérdőív adaptálása kapcsán egy kibővített adatbázissal dolgoztam, melyet itt szintén ismertetek a 6.2.-es alfejezetben.

6.1. Esettanulmány

Az esettanulmány során a multinacionális nagyvállalat összesen négy csoportjában végeztem méréseket. A mintában szereplő személyek különböző funkcionális területen és beosztásban tevékenykednek, ezzel együtt a munkájuk jellege és körülményei hasonlóknak tekinthetők: irodai, szellemi munkavégzésről beszélünk, mely a munkaidő jelentős részében egyéni, koncentrált feladatvégzést jelent. Összesen 235 értékelhető kérdőív érkezett be a három mérési időpont során, melyből 66 az első, 72 a második, 97 pedig a harmadik szakaszból (ld. alább).

A 235 kérdőív 176 válaszadótól származik: 13 főtől három, 32 főtől kettő, 132 főtől pedig egy mérési időpontban érkezett be adat.

Az elemzések során két alcsoport különül el: *a saját munkaállomással rendelkező és nem rendelkező kollégáké*, a két csoport aránya az egyes mérési időpontokban eltér. A bevezetés előtt még értelemszerűen minden kolléga rendelkezik saját munkaállomással, a 2 hónapos utánkövetésnél körülbelül fele-fele az alcsoportok aránya, míg fél évvel később már körülbelül 2/3-1/3-os többségbe kerülnek a saját munkaállomással nem rendelkezők. A kitöltők megoszlását a 2. táblázatban mutatom be részletesen.

	Bevezetés előtt	2 hónappal később	6 hónappal később	Összesen
1. csoport	45	29	33	107
Nincs saját munkaállomás	-	24	26	50
Van saját munkaállomás	45	5	7	57
2. csoport	21	8	14	43
Nincs saját munkaállomás	-		2	2
Van saját munkaállomás	21	8	12	41
3. csoport		18	44	62
Nincs saját munkaállomás	-	7	32	39
Van saját munkaállomás	-	11	12	23
4. csoport		15	6	21
Nincs saját munkaállomás	-	8	4	11
Van saját munkaállomás	-	9	2	10
Összesen	66	72	97	235

2. táblázat – A kitöltők arányának alakulása a csoportok, a mérési időpontonként és a saját munkaállomás birtoklása mentén (forrás: saját szerkesztés)

A válaszadók átlagéletkora 37,59 év (SD=7,44), a mintában a férfiak aránya 45,11%, a nők 54,89%. Az egyes életkori sávokban a nemek arányát az 3. táblázatban foglaltam össze.

Életkori sáv	Férfi	Nő	Összesen
23-32	22	45	67
33-42	57	57	114
43-52	19	26	45
53-63	8	1	9
Összesen	106	129	235

3. táblázat – A kitöltők nemi aránya életkori bontásban (forrás: saját szerkesztés)

6.2. Irodai Territoriális Viselkedés Kérdőív adaptálása

Az Irodai Territoriális Viselkedés Kérdőív adaptálását egy 219 fős, két vizsgálatból származó mintán végeztem el. A minta az esettanulmány utolsó fázisából nyert adatokból, valamint egy másik kutatásunk, a Legfittebb Munkahely Verseny 2018-19-es fordulójában már versenyen kívül indult állami szervezet állapotfelmérő vizsgálatából származik. Az esettanulmány során az Irodai Territoriális Viselkedés Kérdőívet mind a három mérési időpontban felvettem, a validitás vizsgálathoz ebből egy adathalmazt ki kellett választanom. A döntés során fontosnak tartottam, hogy a territorialitás szempontjából egy (még vagy már) rendezettebb állapotot tudjak megragadni, így a változások előtti vagy a fél évvel későbbi időpontra szűkítettem a lehetőségeket. A kettő közül az elemszámok és a heterogenitás mentén hoztam döntést. Mivel a 6 hónapos mérésnél nagyobb mintával rendelkeztem, ráadásul itt már négy különböző csoport dolgozóinak adatai is rendelkezésemre álltak, így ez az adathalmaz került be a validitás vizsgálatba.

Erre a nagy mintára is igaz, hogy funkcionálisan különböző területen dolgozó, de a munkavégzés körülményei és követelményei tekintetében homogén mintáról beszélhetünk. A minta életkori átlaga 39,13 év (Min:21, Max:63, SD=9,26). A férfiak aránya 32,57%, a nők 67,43%.

7. A vizsgálat menete

A terepvizsgálatról szóló egyeztetések körülbelül 9 hónappal az első adatok felvétele előtt kezdődtek, tehát 2017 májusában. A kutatás tartalmáról és menetéről a szervezet számos szakértőjével és munkatársával folytattunk egyeztetéseket. Első körben a megosztott munkaállomások rendszer bevezetéséért felelős projekt csapat tagjaival találkoztam, majd a személyügy illetékes munkatársaival, akik végül a szervezeti kapcsolattartók is lettek. Az engedélyeztetési eljárás során ezen felül a jogi, valamint az informatikai osztállyal is együtt kellett működni az adatkezelési és információbiztonsági kérdések kapcsán. A pontos kutatási terv kidolgozását és az összes engedély megszerzését követően az ütemezést már a személyügy illetékes munkatársaival egyeztettem. Ahogy fentebb említettem, a kutatást az ELTE PPK Kutatásetikai Bizottsága engedélyezte (az engedély száma: 2017/319 és 2017/378).

7.1. Kérdőíves adatfelvétel módja

Az adatfelvétel során közvetlen kapcsolatba nem kerülhettem a vizsgálatban részt vevő csoportok munkatársaival adatvédelmi okokból. A felkérő levelet, benne az aktuálisan kitöltendő kérdőív linkjével, a személyügy kollégái juttatták el az érintettekhez. A kérdőív kitöltése a Qualtrics szoftver segítségével történt.

7.2. Kiegészítő kvalitatív adatok: terepvizsgálat, fókuszcsoportos beszélgetések

A kérdőíves mérést hosszas egyeztetések és terepmegfigyelések előzték meg, ezek eredményeképpen állt össze az esettanulmány során alkalmazott mérőeszköz. Mindez a bevezetést követően is folytatódott, ekkor már a munkavállalók bevonásával. A 2. és 6. hónapos mérési időpont között fókuszcsoportos beszélgetéseket szerveztem, melybe a vizsgálatban résztvevő munkacsoportok tagjai kerülhettek be. A kiválasztás random módon történt, a kollégák részvétele önkéntes alapú volt. Amennyiben valaki nem szeretett volna élni a lehetőséggel, úgy másik munkatársat sorsolt ki a személyügy illetékese a helyére. A fókuszcsoportok megszervezését szervezeti kapcsolattartóm végezte, én magam közvetlen hozzáférést nem kaphattam a munkavállalói névsorhoz és az ő elérhetőségeikhez. A fókuszcsoportok résztvevőivel a beszélgetések helyszínén találkoztam először, ami a nagyvállalat nyugat-magyarországi telephelye volt. A beszélgetés a beleegyező nyilatkozat felolvasásával és azok aláíratásával kezdődött, ezen felül résztvevők egy titoktartási nyilatkozatot is aláírtak, melyben vállalták, hogy a mások

által elhangzottakat harmadik fél számára nem adják tovább. Összesen 2 csoportban 4-4 fő bevonásával zajlottak a beszélgetések, az első alkalommal a 3.-4. csoport tagjaival vegyesen, később az 1.-2. csoport tagjaival vegyesen. A résztvevők közül nem mindenki ismerte egymást.

A fókuszcsoporthoz beszélgetéseket én magam vezettem, azokról a résztvevők beleegyezésével hangfelvételt, illetve menet közben jegyzeteket készítettem. A beszélgetésekről készült nyers hangfelvétel az etikai feltételeknek megfelelően sem a szervezet, sem a beszélgetés résztvevői, sem más kutatók számára nem hozzáférhető. Egy beszélgetés kb. másfél órás volt. Összesen 8 főt vontam be tehát a fókuszcsoporthoz, ennél több személyt nem engedélyezett számomra a szervezet a kieső munkaórák költsége okán. Céлом az kérdőíves eredményének árnyalása, bizonyos szervezeti sajátosságok és dinamikák megértése volt, illetve a további kutatási kérdések kijelölése. A beszélgetés anyagát strukturált tartalomelemzési módszerekkel nem vizsgáltam, jelen dolgozatba illusztrációs jelleggel kerülnek be részletek az elhangzottakból. A fókuszcsoporthoz beszélgetések menetét és témáját a 8.7.-es pontban részletesebben is tárgyalom.

7.3. Vizsgálat ütemezése

Az elvégzett terepkutatás szempontjából némileg korlátozó feltétel volt, hogy ütemezését teljes mértékben a szervezeti eseményekhez, valamint a doktori képzés időkeretéhez kellett igazítani. A vizsgálat során összesen négy csoport csatlakozott a megosztott munkaállomásos rendszer bevezetéséhez és jelen kutatáshoz is, mindkettő önkéntes alapú csoportvezetői döntés volt. A bevezetés az egyes vizsgált csoportokban nem egyszerre zajlott, természetesen a kérdőívek ütemezésekor ezt is figyelembe kellett venni. A vizsgálat időtábláját a 4. táblázat tartalmazza.

	Bevezetés előtti mérés	Bevezetés	2 hónapos mérés	Fókusz- csoportos beszélgetés	6 hónapos mérés
1. csoport	2018 február	2018 április eleje	2018 május	2018 június	2018 szeptember
2. csoport	2018 február	2018 március vége	2018 május		2018 szeptember
3. csoport	-	2017 december	2018 február	2018 április	2018 június
4. csoport	-	2017 december	2018 február		2018 június

4. táblázat – Az adatfelvétel ütemezése (forrás: saját szerkesztés)

8. MÉRŐESZKÖZÖK, ADATGYŰJTÉS

A disszertációban bemutatott eredmények egy longitudinális kérdőíves mérésből származnak. A megosztott asztalos irodai dizájn pszichológiai hatásának vizsgálatához a bevezetést megelőzően, illetve 2. és 6. hónappal azt követően vettem fel ugyanazt a kérdőívesomagot. Jelen fejezetben részletesen áttekintem a mért változókat és a hozzájuk kapcsolódó mérőeszközöket. A kérdőíves vizsgálatot két fókuszcsoportos beszélgetéssel egészítettem ki, melyek a kvantitatív eredmények interpretációját hívatottak segíteni.

8.1. Azonosító és csoportosító változók

A kérdőívfelvétel anonim módon zajlott, ezzel együtt fontos volt a kitöltők beazonosíthatósága, hiszen az egyes mérési pontokon nyert adatokat személyenként össze kívántam kötni. Ehhez egy *jeligés* rendszert dolgoztunk ki, melyben három személyes adatból kellett a kitöltőknek egy saját egyedi jeligét generálnia, mely a névtelenséget mégis garantálja. Az édesanya keresztnévének első két betűjéből, a házsámából (ahol él, illetve ahol élt az első kitöltés idején) és az (első) általános iskolájának első két betűjéből állt össze mindenki jeligéje. Sajnos az instrukcióknak nem minden kitöltő tett eleget, így minden mérési ponton számos érvénytelen jelige képződött. Az egyedi azonosításon felül *csoportazonosítót* kértünk a kitöltőktől, valamint a *nemet* és az *életkort* kellett megadni. A beleegyező nyilatkozatban kiemeltük, hogy a bekért

azonosítók mentén egy-egy munkavállaló visszakereshető is lehet, ez azonban a kutatásnak nem célja és a kutatást végzők garantálják, hogy ez nem is fog megtörténni. Az eredmények bemutatásánál – akár a tudományos publikációkban, akár a szervezetnek történő eredményismertetés során – biztosítjuk, hogy nyolc főnél kisebb alcsoportok mentén nem közlünk eredményeket, a kitöltők és az általuk adott válaszok nem lesznek semmilyen módon a riportolás során összekapcsolhatók.

8.2. Irodai territoriális viselkedés

Az irodai territoriális viselkedés méréséhez magyar nyelvű kérdőív nem állt rendelkezésre, így a disszertációs vizsgálathoz kapcsolódóan adaptáltunk egy angol nyelvű mérőeszközt. Az Irodai Territoriális Viselkedés kérdőív eredeti verzióját Graham Brown (2009) dolgozta ki és publikálta, használatához a szerző engedélyt adott. A mérőeszköz négy alskálából épül fel, melyek a humán territoriális viselkedés négy altípusát mérik. Az identitás-orientált megjelölés 6, a kontroll-orientált megjelölés 5, a megelőző védekezés 6, a reagáló védekezés skála szintén 6 tételből áll. A kérdőív tehát összesen 23 itemes, 7-es Likert-skálán mér. Értékét az itemek átlagpontszáma adja. A kérdőívet lásd az 1. mellékletben.

8.3. Munkahelykötődés

A Munkahelykötődés Kérdőívet kutatócsoportunk adaptálta magyar nyelvre (Frankó & Düll, 2018). A mérőeszközt eredtileg Rioux (2005) alkotta meg és publikálta francia nyelven, mi a Scrima (2015) által angol nyelven közölt és validált verziót, a *Workplace Attachment Scale-t* használtuk fel. A kérdőív hat tételes ötös Likert-skála, értékét az itemek átlagpontszáma adja. A kérdőívet lásd a 2. mellékletben.

8.4. Munkaállomás-kötődés

A munkaállomás-kötődés fogalmát kutatócsoportunk írta le első körben és a mérésére szolgáló Munkaállomás-kötődés Kérdőívet is mi alkottuk meg a Munkahelykötődés Kérdőív (Rioux, 2005; Scrima, 2015) tételeinek átdolgozásával (Frankó & Düll, 2018). A kérdőív öt itemes, ötös Likert-skála, értékét az itemek átlagpontszáma adja. A kérdőívet lásd a 3. mellékletben.

8.5. Észlelt magánszféra

Az észlelt magánszférát a kutatócsoportunk által magyarra adaptált *Észlelt Irodai Magánszféra Kérdőívvel* (Frankó & Düll, 2017) mértük. A kérdőívet eredetileg Oldham (1988) alakította ki, mi a Laurence és munkatársai (2013) által publikált *Experience of Privacy Scale* verziót használtuk fel. A kérdőív hat tételes ötös Likert-skála, értékét az itemek átlagpontoszáma adja. A 3., az 5. és a 6. fordított tétel. A kérdőívet lásd a 4. mellékletben.

8.6. Jólét

A jólét affektív komponensét a WHO 5 tételes, Susánszky és munkatársai (2006) által magyar nyelvre adaptált Jólét Indexével mértük. A kérdőív egy négyes Likert-skála, mely 0-3 közötti értékeket vehet fel. A kérdőívet lásd a 5. mellékletben.

8.7. Kvalitatív kiegészítő adatok

Mindkét fókuszcsoportos beszélgetés során az alábbi hat kérdéskört érintettünk:

- Általános tapasztalatok az átállással kapcsolatban
- Térhasználati szokások alakulása
- Az új rendszer előnyei
- Az új rendszer hátrányai és a velük való megküzdés
- A társas kapcsolatok alakulása
- Otthoni munkavégzéssel kapcsolatos tapasztalatok

A kérdéskörökön ebben a sorrendben haladtunk végig, nagyjából ugyanannyi időt hagyva mindegyik megtárgyalására. Egy fókuszcsoportos beszélgetés időtartama 90 perc volt.

9. Adatok elemzése és értelmezése

Eredeti terveink szerint a longitudinális dizájnnal egy kvázi-kísérleti helyzetet kívántunk létrehozni, melyben összetartozó mintás adatokkal dolgozunk. A terepkutatási helyzet sajátosságai miatt nem sikerült azonban nagy számban olyan válaszadókat mozgósítani, akik mindhárom mérési ponton kitöltötték volna a kérdőívet. Ennek oka volt például a

szervezeti engedélyeztetés elhúzódása, aminek következtében a négyből csupán két vizsgált csoportban tudtam a bevezetési előtti állapotot is mérni. Problémát jelentett továbbá a kérdőívek jelígis rendszerben történő párosítása, melyet számos válaszadó nem értelmezett megfelelően. Ezen felül előfordulhatott az is, hogy a mérési periódus alatt valaki elhagyta a szervezetet, ezzel kapcsolatban pontos adattal nem rendelkezünk. Összesen 13 olyan személy szerepel a mintában, akikkel a teljes kérdőív csomagot sikerült mindhárom időpontban felvenni. Így az adottságok miatt végül független mintaként kezeltem a különböző mérési pontokon kapott eredményeket.

A kérdőíves adatokat kvantitatív eljárásokkal dolgoztuk fel az SPSS és az R statisztikai elemző programokkal. A fókuszcsoportos beszélgetések esetén a hangfelvételeket visszahallgattam és a kialakított 6 szempont mentén összegyűjtöttem az azokra vonatkozó tartalmi elemet.

EREDMÉNYEK

A disszertációban bemutatott eredmények egy magyarországi multinacionális vállalatnál végzett longitudinális dizájnú esettanulmányból származnak. A vizsgálat során három mérési időpontban gyűjtöttem adatokat a megosztott munkaállomásos munkavégzési mód környezetpszichológiai hatásainak feltárására. A bevezetés előtt kettő (1. és 2. csoport), a bevezetést követően 2, illetve 6 hónappal pedig négy csoportban (1.-4. csoportok) zajlott le a mérés.

10. A territoriális viselkedés vizsgálata

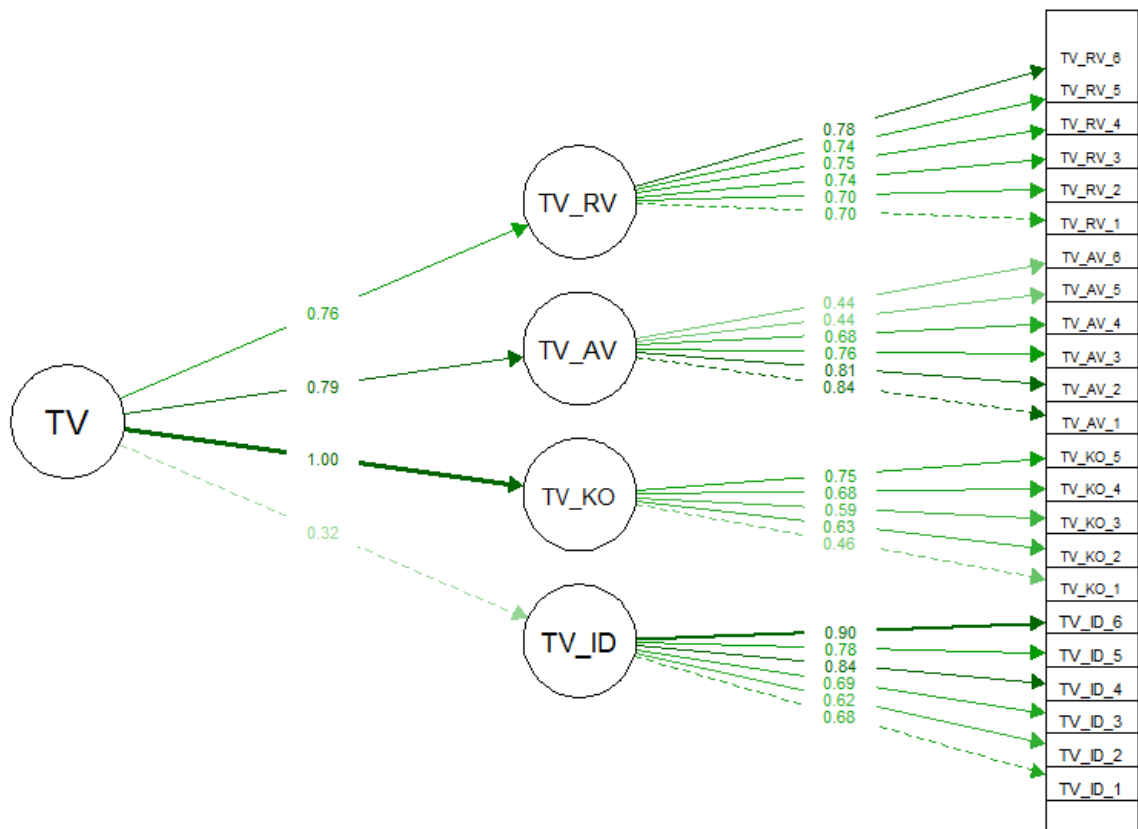
10.1. Az Irodai Territoriális Viselkedés Kérdőív adaptálása magyar nyelvre

A magyar nyelvű változat érvényességét konfirmatív faktorelemzéssel teszteltem. A Brown által megalkotott 4 faktoros, 23 ítemes struktúra magyar nyelven nem hozott olyan mértékű illeszkedést, mint az eredeti mérőeszköz. Az abszolút mutatók mentén (Schreiber et al., 2006) a próba értékei nem tökéletesek, de még elfogadhatónak mondhatók. A skála CFI értéke 0,95 alatt marad, a TLI mutató pedig 0,9 alatt. Az RMSEA 95%-os konfidencia intervalluma 0.086 és 0.102 között van. Az SRMR értéke 0,092. A konfirmatív faktorelemzés eredményét az 5. táblázat és a 2. ábra foglalja össze.

	Khí ²	szf	CFI	TLI	RMSEA	SRMR	AIC
Magyar változat	663,10	226	0.835	0.815	0.094	0.092	15283.398

Khí² = Khí² fittségi mutató; szf=szabadságfok; RMSEA = Root-Mean-Square Error of Approximation; AIC = Akaike Information Criterion; CFI = Comparative Fit Index; TLI = Tucker Lewis Index; SRMR = Standardized Square Root Mean Residual.

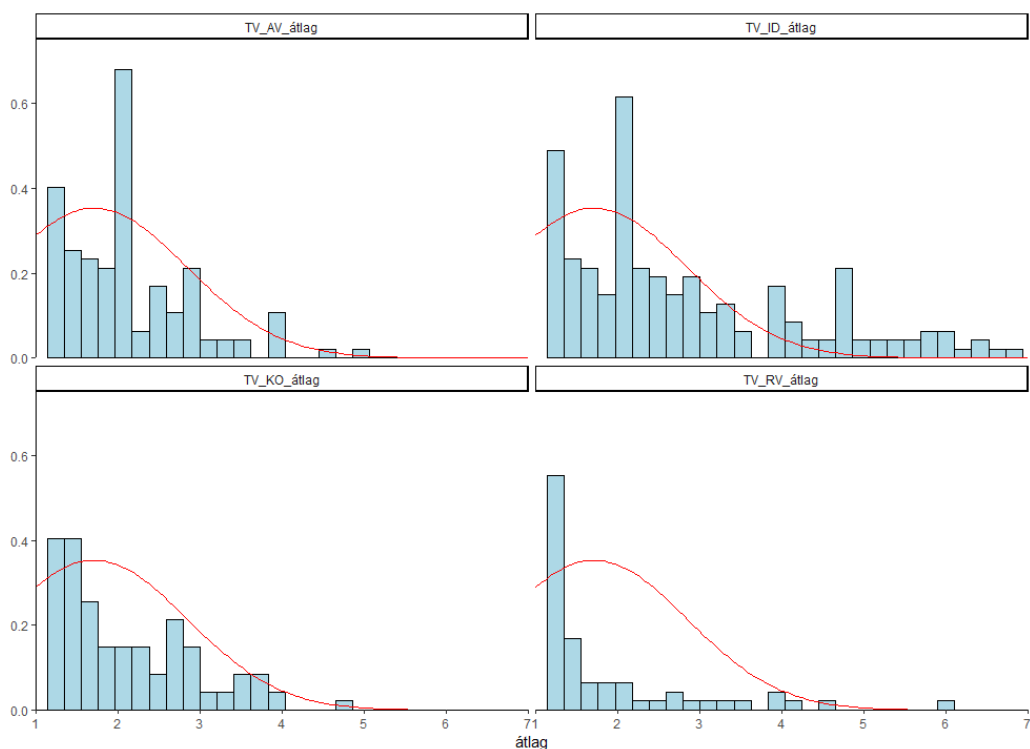
5. táblázat – A magyar nyelvű, 4 faktoros Irodai Territoriális Viselkedés Kérdőív illeszkedési mutatói a konfirmatív faktorelemzés mentén (forrás: saját szerkesztés)



TV: territoriális viselkedés, RV: reaktív védekezés, AV: anticipáló/megelőző védekezés, KO: kontroll-orientált megjelölés, ID: identitás-orientált megjelölés

2. ábra: A magyar nyelvű, 4 faktoros Irodai Territoriális Viselkedés Kérdőív konfirmatív faktorelemzésének eredménye (forrás: saját szerkesztés)

A Shapiro-Wilk teszt alapján a magyar nyelvű mérőeszköz mind a négy alskálájának eloszlása aszimmetrikus, szignifikánsan eltér a normálistól (ld. 3. ábra és 6. táblázat).



TV_AV: anticipáló/megelőző védekezés, TV_ID: identitás-orientált megjelölés, TV_KO: kontroll-orientált megjelölés, TV_RV: reaktív védekezés,

3. ábra – Az Irodai Territoriális Viselkedés Kérdőív alskáláin kapott skálaérték-eloszlások (forrás: saját szerkesztés)

	W-érték	p-érték	Átlag (1-7)	Szórás
Identitás-orientált megjelölés	0.85405	<0.001	2.43	1.51
Kontroll-orientál megjelölés	0.69593	<0.001	1.51	0.79
Megelőző védekezés	0.72301	<0.001	1.67	0.94
Reaktív védekezés	0.37244	<0.001	1.24	0.75

6. táblázat - Az Irodai Territoriális Viselkedés Kérdőív alskáláinak normalitásvizsgálatából származó eredmények a Shapiro-Wilk teszt alapján, valamint a skálaértékek átlaga és szórása (forrás: saját szerkesztés)

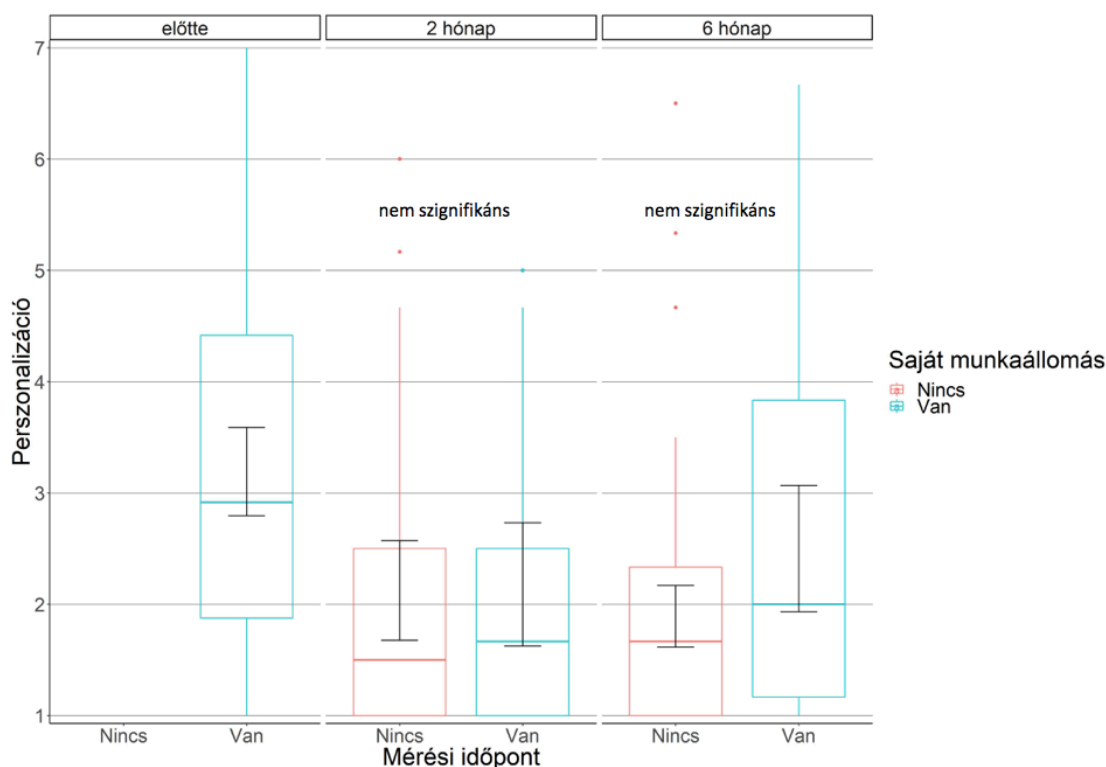
A négyfaktoros modellt az elmélet és az eredeti mérőeszköz empirikus tesztelése során nyert eredmények mindenképpen támogatják, a magyar nyelvű mérőeszköz illeszkedési mutatói nem tökéletesek, de elfogadhatók. Mindezeket összevetve elfogadtuk az eredeti, 26 ítemes, 4 faktoros struktúrát, amely azonban magyar nyelven további vizsgálatot igényel. A skálaértékek eloszlása aszimmetrikus, a normálistól szignifikánsan eltér, így a továbbiakban nemparaméteres próbákkal vizsgálom majd alakulásukat.

10.2. Az irodai territoriális viselkedés alakulása a megosztott munkaállomásos rendszerben

A territoriális viselkedés alakulását külön-külön minden altípus esetén és a skálaérték mentén is vizsgáltam. A hipotézisem az volt, hogy a munkaállomásukat megtartó kollégák esetén a territoriális viselkedés előfordulási gyakorisága idővel nem fog változni egyik viselkedéstípus mentén sem, hiszen ezeknél a személyeknél a territoriális viszonyok látszólag nem változtak meg. Ezzel szemben az állandó munkaállomásukat feladóknál a személyre szabás csökkenését vártam a fizikai korlátok megjelenésével, a megbolyduló territoriális viszonyok miatt pedig a további 3 altípus, valamint a teljes skálaérték szignifikáns növekedésre számítottam.

Az alskálák tekintetében az identitás-orientált megjelölésben (átlag= 2,43; szórás=1,51) találtam egyedül szignifikáns változást az idő előrehaladtával, ez a változás azonban csak részben egyezett még a hipotézisemben megfogalmazottakkal. Az eredmények szerint ugyanis a perszonalizáció nem csupán a saját munkaállomásukat elvesztők, hanem a teljes vizsgált populáció tekintetében csökkent a Kruskal-Wallis-teszt eredménye alapján ($\chi^2 = 26.911$, szf = 2, $p < 0.001$, $r = 0.302$). Ez a csökkenés már a 2 hónapos mérés idejére, a teljes populációra nézve is szignifikáns volt a Mann-Whitney-próba mentén ($W = 3210.5$, $p\text{-value} = 1.574e-05$, $d = 0.394$), a saját munkaállomással rendelkezők és nem rendelkezők között pedig nem találtam különbséget ($p > 0,05$). Ez a tendencia a 6. hónapra is megmaradt. Noha a 2. hónaphoz képest további szignifikáns csökkenést nem tapasztaltam, a kiinduló állapothoz képest viszont a teljes populációra nézve továbbra is szignifikánsan alacsonyabb maradt az identitás-orientált megjelölés gyakorisága ($W = 4461$, $p\text{-value} = 2.231e-06$, $d = 0.392$). A saját munkaállomással rendelkezők és nem

rendelkezők alcsoportjai között továbbra sem volt szignifikáns eltérés. Az identitás-orientált megjelölés alakulását a 4. ábra szemlélteti.

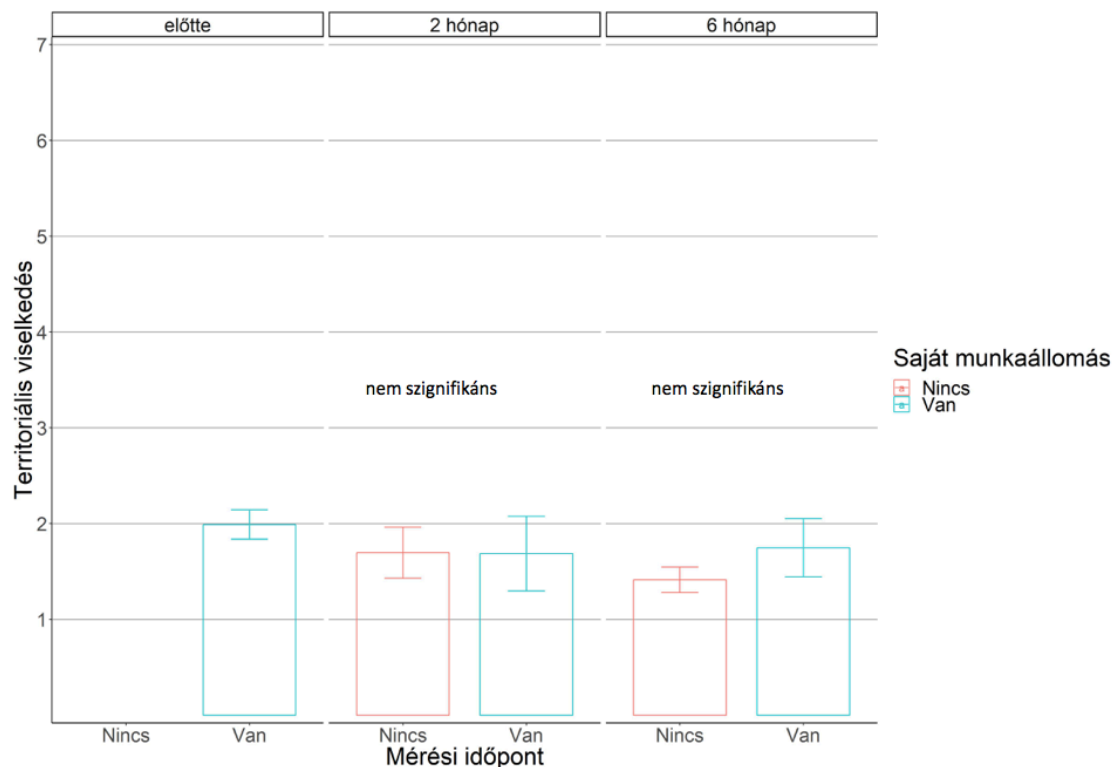


4. ábra – Az identitás-orientált megjelölés (perszonalizáció) alakulása a saját munkaállomás meglétének és hiányának, valamint az idő múlásának tükrében (forrás: saját szerkesztés)

Hipotézisem szerint a kontroll-orientált viselkedés (átlag=1,51; szórás=0,79), a megelőző (átlag=1,67; szórás= 0,94) és a reaktív védekezés (átlag=1,24; szórás=0,75) előfordulásában szignifikáns emelkedésre számítottam, ez azonban egyik esetben sem igazolódott ($p > 0,05$).

A teljes skálaérték (átlag=1,72; szórás=0,76) esetén is növekedésre számítottam, ezzel szemben itt szignifikáns csökkenést tapasztaltam a három mérési időpontban kapott eredmények Kruskal-Wallis-próbával való összehasonlításakor ($\chi^2 = 28.348$, szf = 2, $p < 0.001$, $r = 0.31$). Ugyanez a tendencia igazolódott be akkor is, amikor csak a saját munkaállomásukat megtartók három időpontban nyert pontszámait hasonlítottam össze ($\chi^2 = 12.409$, szf = 2, $p\text{-value} = 0.002$, $r = 0.28$). A saját munkaállomással rendelkező és nem rendelkező csoportok közt nem mutatkozott szignifikáns különbség sem a 2 hónapos, sem a 6 hónapos mérés során.

Az irodai territoriális viselkedés teljes skála értékének alakulását az 5. ábrán mutatom be.



* <0,05, ** < 0.01; *** < 0.001

5. ábra – Az irodai territoriális viselkedés alakulása a saját munkaállomás meglétének és hiányának, valamint az idő múlásának tükrében (forrás: saját szerkesztés)

11. A helykötődés vizsgálata

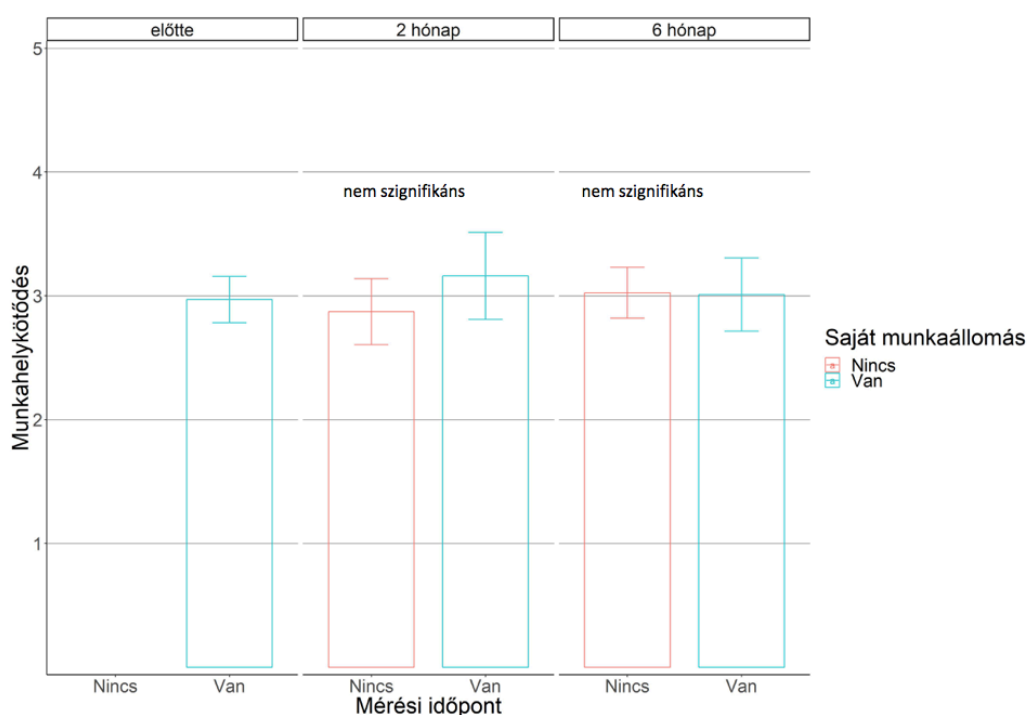
A megosztott munkaállomásos rendszer bevezetése kapcsán a hely és a használó közötti érzelmi/attitüdinális viszony, a helykötődés alakulását is vizsgáltam.

11.1. A munkahelykötődés

Hipotézisem szerint a munkahelykötődésben nem vártam szignifikáns változást egyik alcsoportban sem. A saját munkaállomásukat megtartóknál azért, mivel esetükben változás (látszólag) nem történt. A saját munkaállomásukat elvesztőknél pedig azért, mivel a döntést önszántukból hozhatták meg, így náluk az otthoni munkavégzés lehetőségét megfelelő mértékű kompenzációnak feltételeztem.

Az itemek átlagából nyert skálaérték eloszlása normálisnak tekinthető ($W = 0,988$, $p=0,0524$). A hipotéziseket sikerült igazolni, a munkahelykötődésben (átlag=3,00; szórás=0,81) valóban nem kaptam szignifikáns változást a kiinduló állapothoz képest egyetlen alcsoportban, egyik mérési ponton sem ($F(2,225) = 0.07$, $p=0.932$). Sem a 2 hónapos ($t = -1.34$, szf = 56, $p = 0.187$), sem a 6 hónapos ($t = 0.08$, szf = 63, $p = 0.937$) mérésnél nem mutatkozott különbség az egyes alcsoportok között.

A munkahelykötődés alakulását a 6. ábra mutatja.



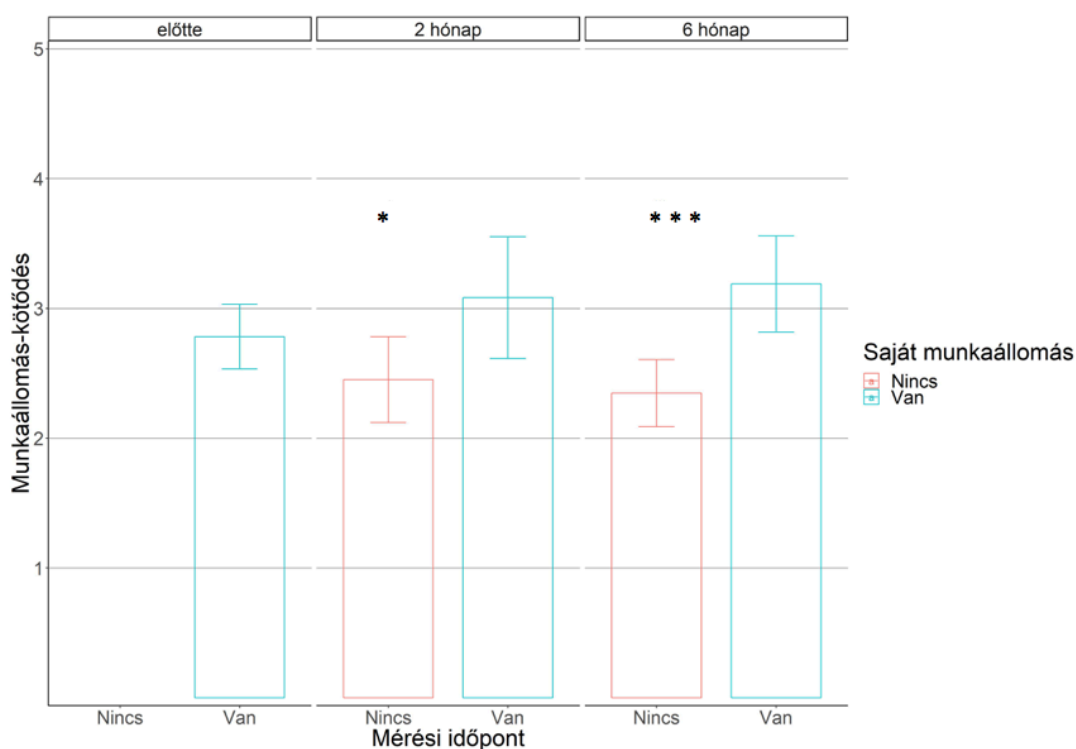
6. ábra – A munkahelykötődés alakulása a saját munkaállomás meglétének és hiányának, valamint az idő múlásának tükrében (forrás: saját szerkesztés)

11.2. A munkaállomás-kötődés

A kutatás során a munkaállomás-kötődés alakulását is vizsgáltam, mint a munkahelyek kapcsán mérhető legkisebb értelmes tranzakcionális egységet a helykötődés tekintetében. A munkaállomás-kötődés kapcsán az alcsoportok szétartását vártam hipotézisem szerint: a saját munkaállomással rendelkezők esetén nem feltételeztem szignifikáns változást, hiszen esetükben a munkaállomás-munkavállaló tranzakcióban sem állt be (látszólag) változás. A munkaállomásukat elvesztők között azonban szignifikáns csökkenésre számítottam, hiszen az átállást követően esetükben ez a kötődés már nem egy fix territóriumhoz, hanem napról napra egy-egy újhoz való érzelmi viszonyulást jelent.

A munkaállomás-kötődés itemeinek átlagából nyert skálaérték eloszlása eltér a normálistól, de szimmetrikus, egy módusú ($W = 0,959$, $p < 0,001$, átlag = 2,71; szórás = 1,09).

A változó esetén sikerült a hipotézisemet igazolnom, a két alcsoportban mért értékek az idő előrehaladtával valóban elkezdtek széttartani. Már a 2 hónapos mérésnél is szignifikáns különbséget kaptam a fix munkaállomásukat megtartók és elvesztők között ($t = -2.25$, szf = 53, $p = 0.029$, $d = 0.29$), ez a különbség a 6. hónapra tovább növekedett ($t = -3.76$, szf = 63, $p < 0.001$, $d = 0.43$). A 2 hónapos mérésen kapott kis hatásból ($d = 0,29$) a 6. hónapra közepes hatás ($d = 0,43$) lett. Ezen felül kaptam még egy szignifikáns eredményt. Nem csupán az alcsoportok közt jelent meg ugyanis különbség: a 6 hónapos mérésnél a munkaállomásukat elvesztők munkaállomás-kötődése szignifikánsan alacsonyabb volt, mint a félévvel korábbi, kiinduló állapotban ($t = 2.42$, szf = 124, $p = 0.017$, $d = 0.21$). A munkaállomásukat megtartók esetén a kiinduló állapothoz képest nem volt szignifikáns az emelkedés ($p > 0,05$). A munkaállomás-kötődés alakulását a 7. ábrán szemléltetem.



* $< 0,05$, ** < 0.01 ; *** < 0.001

7.ábra – A munkaállomás-kötődés alakulása a saját munkaállomás meglétének és hiányának, valamint az idő múlásának tükrében (forrás: saját szerkesztés)

A munkahely-és a munkaállomás-kötődés viszonyáról elmondható, hogy a megosztott asztalos dizájn bevezetést követő alakulásuk más mintázatot mutat, a kettő közt azonban pozitív irányú szignifikáns korrelációt kaptam ($r=0.61$, $p<0.001$). Figyelembe véve a két konstruktum természetét és kapcsolatát, azt mondhatjuk, hogy a munkaállomás-kötődés 37%-ban magyarázza a munkahelykötődés értékét. Tartalmilag tehát e két jelenség egymásba ágyazott és szorosan összekapcsolódik, ezzel együtt empirikus módon jól szétválasztható.

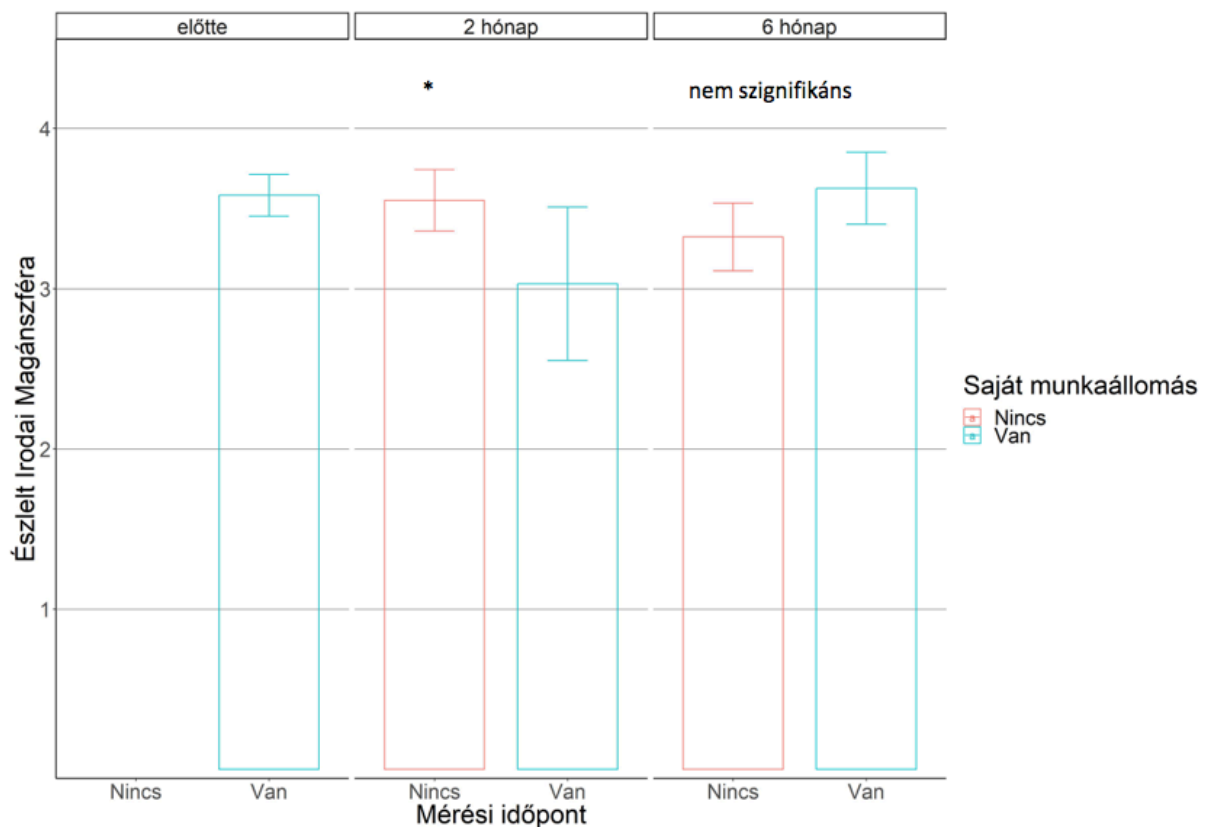
12. Az észlelt magánszféra vizsgálata

Az észlelt irodai magánszféra alakulását is vizsgáltam a megosztott munkaállomásos rendszer bevezetésével, hiszen korábbi kutatásokból (pl. Laurence et al., 2013) tudjuk, hogy az építészeti magánszféra megváltozása az észlelt magánszféra megváltozására is hatással lehet, amely aztán a jóllét vagy érzelmi kimerültség szintjében is megmutatkozhat.

Hipotézisem szerint a saját munkaállomásukat megtartó munkatársak észlelt magánszférája nem változik az új rendszer bevezetésével, hiszen esetükben az építészeti magánszféra sem változik meg. Ezzel szemben a munkaállomásukat elvesztő, de heti egy otthoni munkavégzési lehetőséghez jutó kollégák esetén egy U-alakú görbét feltételeztem. Arra számítottam, hogy az észlelt irodai magánszféra először (2 hónapos mérés) lecsökken a változás jelentette veszteségélmény okán. Később azonban (6. hónap), az otthoni munkavégzés „megtanulása” után, a potenciálisan nagyobb rugalmasság és autonómia kompenzálni tudja a veszteséget, az észlelt magánszféra szintje pedig visszaáll a kiinduló állapotra.

Az itemek átlagából nyert skálaérték eloszlása a normálistól eltér, de szimmetrikus, egy módusú ($W = 0,852$, $p < 0,001$). Az eredmények a hipotézist nem támasztották alá, másfajta tendencia rajzolódik ki az adatokból. Várakozásaimmal ellentétben, az észlelt irodai magánszféra (átlag=3,44; szórás=0,82) a kiinduló állapothoz képest a 2. hónapos mérés időpontjára a saját munkaállomásukat megtartók körében csökkent le szignifikánsan ($t = 2.269$, szf = 37, $p = 0.029$, $d=0.349$). Ebben a mérési szakaszban a saját munkaállomással rendelkezők magánszférája szignifikánsan alacsonyabb volt, mint

a saját munkaállomásukat feladóké, akik heti egy napos otthoni munkavégzési lehetőséghez jutottak ($t = 2.06$, szf = 42, $p = 0.046$, $d=0.302$). A bevezetést követő 6 hónapos mérés időpontjára a tendencia azonban megfordult: a saját munkaállomással rendelkezők észlelt magánszférája növekedni kezdett, a 2 hónapos értékhez képest szignifikáns mértékben, a hatás közepes erősségű ($t = -2.30$, szf = 45, $p = 0.026$, $d=0.322$). A munkaállomásukat feladók magánszférája ezzel párhuzamosan csökkenni kezdett a 2. hónapban mért értékhez képest, ez a változás azonban nem szignifikáns ($p>0,05$). A 6 hónapos mérési időpontra a tendencia tehát megfordult, az alcsoportok közötti különbség ezen a mérési ponton éppen nem érte el a 0,05 alatti szignifikancia-küszöböt. Az észlelt magánszféra tendenciájának alakulását a 8. ábra mutatja be.

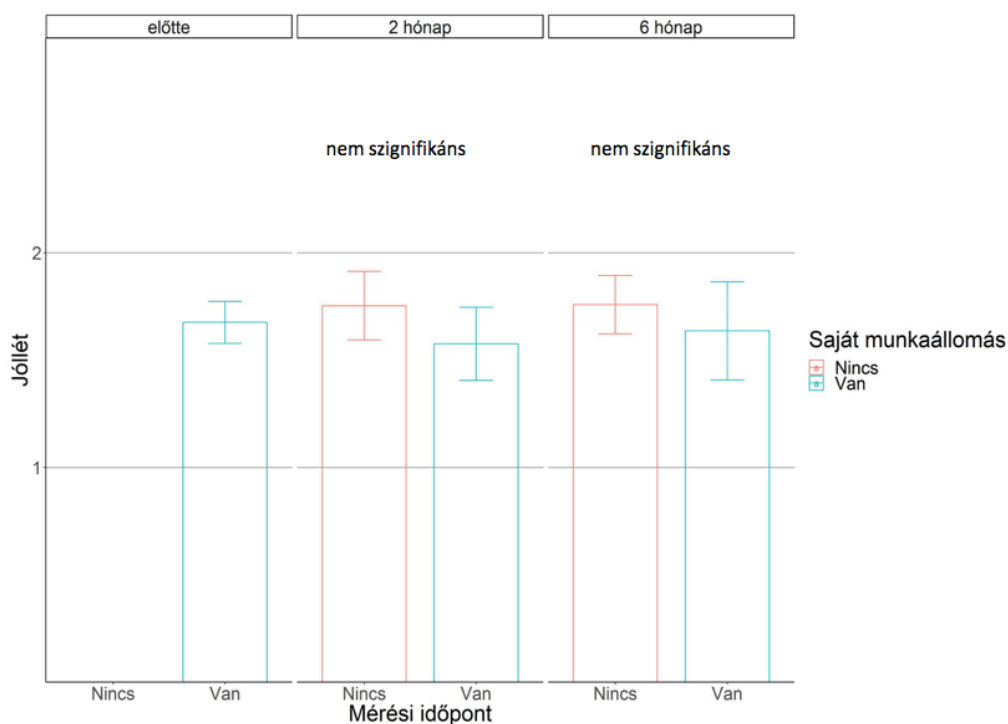


* <0,05, ** < 0.01; *** < 0.001

8. ábra – Az észlelt irodai magánszféra alakulása a saját munkaállomás meglétének és hiányának, valamint az idő múlásának tükrében (forrás: saját szerkesztés)

13. A jóllét vizsgálata

A környezetpszichológiai változók mellett a jóllét alakulását is vizsgáltam a WHO 5 tételes kérdőívével (Susánszky et al., 2006). Alakulásában a saját munkaállomásukat megtartóknál nem feltételeztem szignifikáns módosulást, szintén a már többször említett okból kifolyólag: esetükben (látszólag) nagyobb változás nem is történt a dizájnban. A munkaállomásukat feladóknál ezzel szemben fordított U-alakú változást vártam. Hipotézisem szerint ugyanis azok a személyek választották a fix munkaállomás nélküli rendszert, akiknek az ezzel járó heti egy napos otthoni munkavégzési lehetőség nagyobb értéket képvisel, az új fajta munkamód pedig nagyobb autonómiát, téri kontrollt jelent, ezáltal a munkavállalók jólléte rövid távon megemelkedik. Hipotézisem szerint a jóllét kezdeti emelkedése ideiglenes, a 6. hónapra visszarendeződik a változások előtti szintre. A jóllét itemeinek átlagából nyert skálaérték eloszlása a normálistól eltér, de szimmetrikus, egy módusú ($W = 0,974$, $p < 0,001$). A hipotézisemet a jóllét (átlag=1,69; szórás=0,50) alakulására vonatkozóan nem sikerült igazolni: nem mutatkozott ugyanis szignifikáns változás egyik időpontban és egyik alcsoportban sem. A változó alakulását a 9. ábrán szemléltetem.

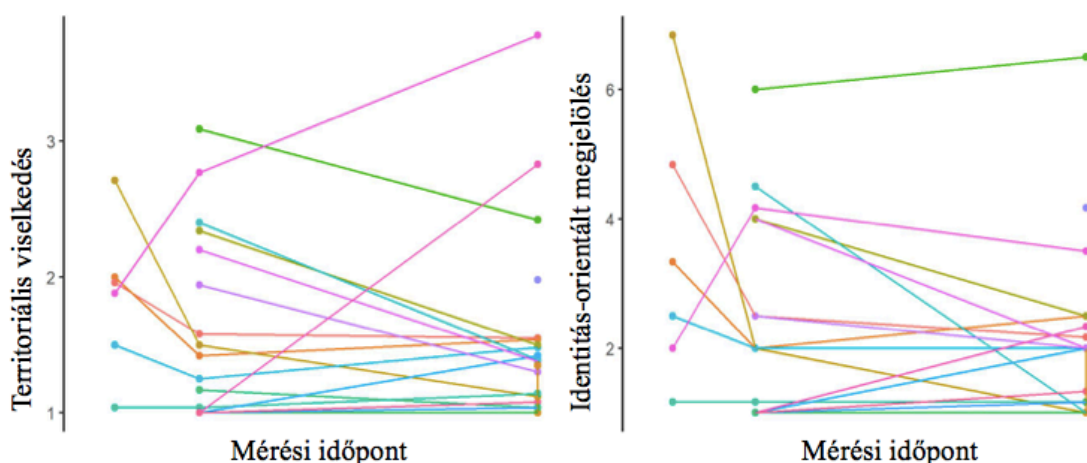


9. ábra – A jóllét alakulása a saját munkaállomás meglétének és hiányának, valamint az idő múlásának tükrében (forrás: saját szerkesztés)

14. „Small data”

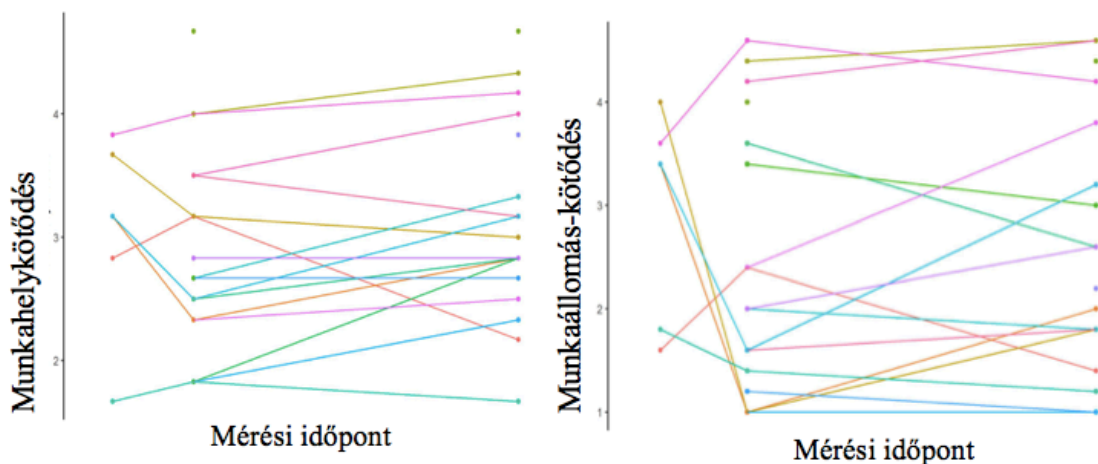
A vizsgálatban mindösszesen 13 személytől érkezett be kérdőív mind a három időpontból, így az elemzések során független mintaként kellett kezelnem az egyes mérési körök adatait. Ugyanakkor a disszertációban ezt a kicsi, összetartozó, tulajdonképpen kvázi-kísérleti mintát is be kívánom mutatni. Ehhez az egyes válaszadók és a teljes kis minta vizualizációja tűnt a legadekvátabb megoldásnak. A „small data”-ban természetesen az elemszám okán statisztikai próbákat nem végeztem, a grafikus ábrázolás segítségével azonban lehetővé vált az itt kapott tendenciák bemutatása, melyek a teljes esettanulmány során nyert eredményekkel is összevethetőek ezáltal. A kis mintában a 6 hónapos mérés idején a válaszadók közül 10 fő nem rendelkezett saját munkaállomással, 3 fő pedig igen. Ez az arány körülbelül megfelel a nagy minta arányainak. Az alábbi grafikonokon (10.-12. ábra) a mindhárom időpontban kitöltők értékeinek alakulása látható az összes vizsgált változó mentén.

A teljes territoriális viselkedésben, és külön a perszonalizáció szintjében is alapvetően csökkenés érzékelhető 1-2 válaszadó kivételével. A small data tendenciái így módon teljes egészében megfeleltethetők az esettanulmány során statisztikai próbákkal nyert szignifikáns eredményekkel, hiszen mind a munkaállomással rendelkező, mind a nem rendelkező alcsoportban szignifikáns csökkenést tapasztaltunk az említett változók szintjében.



10. ábra – Az irodai territoriális viselkedés, illetve külön a perszonalizáció alszála alakulása a small data-ban (forrás: saját szerkesztés)

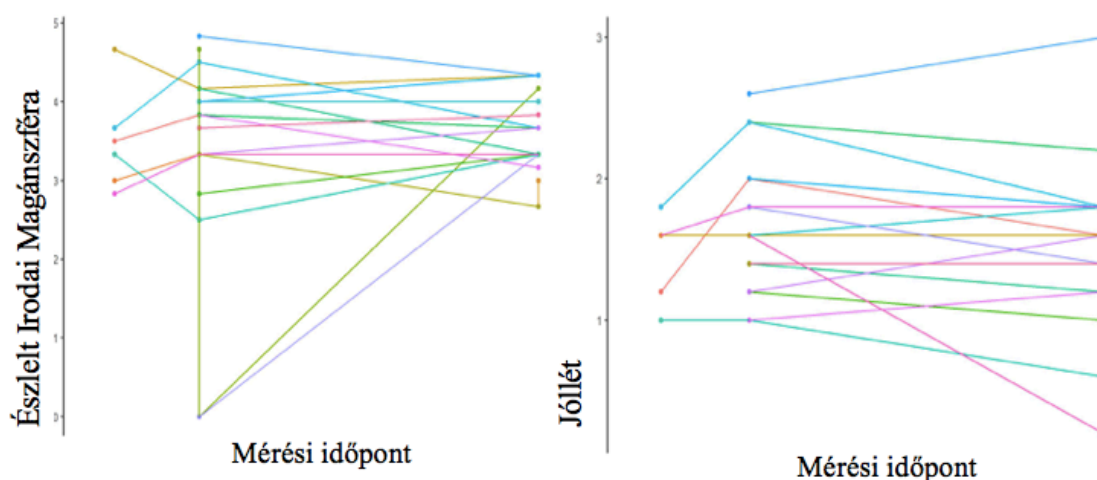
A munkahelykötődés kapcsán szintén elmondható, hogy az esettanulmányhoz hasonló tendencia rajzolódik ki a small data-ban is: a változó szintje végig nagyjából azonos marad. A munkaállomás-kötődés alakulásában ezzel szemben érdekes, új mintázatok láthatóak. A felvett értékek sokkal jobban szórnak ugyanis, mint azt az eddigi konstruktumok esetén láhattuk. A bevezetés előtt felvett értékek sok esetben a mérési folyamat során szinte végig stagnálnak, függetlenül attól, hogy az magas volt vagy alacsony. Két kivétellel elmondható, hogy a bevezetést követően nem csökkent le radikálisan a válaszadók munkaállomás-kötődése, sőt, valahol emelkedő tendencia látható, pedig a 6. hónapos mérési időpontban 13-ból 10 embernek már nem volt saját munkaállomása. A nagy mintában a saját munkaállomással nem rendelkezők esetén szignifikánsan alacsonyabb munkaállomás-kötődést mértünk a kiinduló állapothoz képest. A small data-ban az látható, mintha a saját területükhöz kötődő dizájn váltás nem lett volna akkora hatással a munkaállomás-kötődés mértékére.



11. ábra – A munkahely-, valamint a munkaállomás-kötődés alakulása small data-ban
(forrás: saját kötődés)

Az észlelt irodai magánszféra kapcsán a kis mintában kapott értékek ránézésre egyértelműen magasabbak, mint az esettanulmány során nyert 3,44 (0,82) -es átlagérték. A bevezetés előtt kapott magas értékek egyetlen válaszadó kivételével itt is tartják magukat a 2. és a 6. hónapos mérés idejére is, néhány válaszadó esetén tapasztalhatunk nagyon kis mértékű csökkenést.

A jóllét alakulásában ennél nagyobb mértékű csökkenés látható az idő előrehaladtával, ezzel szemben a nagy mintán itt egyik alcsoport esetén sem kaptunk szignifikáns különbséget.



12. ábra – Az észlelt irodai magánszféra, valamint a jóllét alakulása small data-ban
(forrás: saját szerkesztés)

11. A mért változók kapcsolata

A bemutatott változók összefüggését számos szerző vizsgálta már. Egységes, minden konstruktumot átfogó modell azonban még nem született sem a klasszikus, sem az új generációs rendszerekre vonatkozóan. Ez utóbbiak esetén általában empirikus eredmény, a változók viselkedését bemutató vizsgálat is nagyon kevés született mindeddig. Éppen ezért a mért változók közötti együttjárással kapcsolatban hipotézist nem fogalmaztam meg a disszertációban. Feltáró jelleggel, a jövőbeni kutatásokat segítő, elkészítettem azonban a mért változók korrelációs mátrixát, melyet a 7. táblázatban mutatok be.

	Territoriális viselkedés	Identitás-orientált megjelölés	Munkahely - kötődés	Munka-állomás-kötődés	Észlelt irodai magánszféra	Jóllét
Territoriális viselkedés	1	0,745***	0,304***	0,368***	0,017	-0,099
Identitás-orientált megjelölés		1	0,288***	0,321***	0,125***	-0,086
Munkahely-kötődés			1	0,610 ***	0,100	-0,053
Munka-állomás-kötődés				1	-0,027	-0,334***
Észlelt irodai magánszféra					1	0,190**

* <0,05, ** < 0.01; *** < 0.001

7. táblázat – Az esettanulmányban vizsgált környezetpszichológiai változók együttjárása
(forrás: saját szerkesztés)

A területiális viselkedés skálaértéke és az identitás-orientált megjelölés közötti erős, pozitív korreláció nyilvánvalóan nem meglepő, hiszen a perszonalizáció a Területiális Viselkedés Kérdőív egyik alszála. Az identitás-orientált megjelölés ezen felül a munkahely-és munkaaállomás-kötődéssel és az észlelt irodai magánszférával is erős, pozitív együttjárást mutat, a területiális viselkedés teljes skálaértéke már csak a két helykötődés változóval.

Fontos eredmény a munkahely-és a munkaaállomás-kötődés közötti erős, pozitív irányú együttjárás igazolása. A két változó ugyanis természetében hasonló, a dizájnváltást követően az egyes alcsoportokban azonban különböző tendenciák mentén alakult szintjük.

A jóllét változója kapcsán is sikerült szignifikáns összefüggéseket találni: az észlelt magánszférával erős, pozitív irányú, a munkaaállomás-kötődéssel erős, negatív irányú a kapcsolata.

A kvantitatív vizsgálatok eredményei alapján összességében elmondható, hogy a hipotéziseket részben sikerült igazolni, részben pedig új tendenciák rajzolódtak ki.

Néhány környezetpszichológiai változó mentén a saját munkaaállomásukat megtartók alcsoportjában is látható változás, noha őket a dizájnváltás közvetlenül nem érintette.

A munkahely-kötődés és a jóllét esetében stagnálást tapasztaltunk mindkét alcsoportban, látszólag ezen jelenségeket érintette legkevésbé a dizájn váltás.

A területiális viselkedés esetén a két alcsoport értékei – meglepő módon – együtt mozogtak, a szignifikáns változás a teljes vizsgált populációban megjelent.

Az észlelt magánszféra és a munkaaállomás-kötődés esetén tapasztalható, hogy a saját munkaaállomásukat megtartók és feladók értékei szignifikánsan eltérően alakulnak, a dizájnváltás környezetpszichológiai hatása talán ezen konstruktumok mentén fogható meg leginkább.

Számos változó értéke között tapasztalható szignifikáns együttjárás, ezek alapvetően pozitív irányúak. Kivételt képez ez alól a jóllét és a munkaaállomás-kötődés negatív irányú korrelációja.

A kvantitatív vizsgálat során nyert eredményeket, a környezetpszichológiai változók alakulását, valamint a változók együttjárását a 13. ábrán összegzem.

		Saját munkaállomást megtartók	Saját munkaállomást feladók
		HIPOTÉZIS/ EREDMÉNY	HIPOTÉZIS/ EREDMÉNY
	• Perszonalizáció • (Territoriális viselkedés)	Nem változik/ Csökken	Csökken
	• Kontroll-orientált megjelölés, Megelőző és reaktív védekezés • (Territoriális viselkedés)	Nem változik	Nő/ Nem változik
0,288***	• Munkahelykötődés	Nem változik	Nem változik
0,321***	• Munkaállomás-kötődés	Nem változik	Csökken
0,125***	• Észlelt irodai magánszféra	Nem változik/ U-alakú változás	U-alakú változás/ Nem változik
-0,334***	• Jóllét	Nem változik	Fordított U-alakú változás/ Nem változik

13. ábra – A kvantitatív vizsgálatokból származó eredmények összefoglaló táblázata
(forrás: saját szerkesztés)

12.A fókuszcsoportos beszélgetések

A kétszer négy fővel lefolytatott fókuszcsoportos beszélgetések hat, előre rögzített szempont mentén folytak. Mindkét csoportban volt olyan kolléga, aki megtartotta és olyan is, aki feladta saját munkaállomását. A beszélgetést egyrészt hangfelvétellel rögzítettem, másrészt közben jegyzeteket készítettem. A 8. táblázatban összefoglalom az összes olyan észrevételt, amelyeket legalább egy ember említett és legalább az egyik szemponthoz tartalmilag kapcsolódik. Az észrevételeket pontba szedve közlöm, néhol szó szerinti idézetekkel kiegészítve.

Általános tapasztalatok az átállással kapcsolatban
- a munkaszervezés több időt igényel - a rugalmasságot kedvelő kollégák számára pozitívak az első tapasztalatok - az új rendszer megítélése kapcsán nem érzékelnek generációs különbségeket, az attitűdöt nem ez határozza meg - általában azok jobban kedvelik az új struktúrát, akik eddig is dolgoztak alkalmanként otthonról vagy az irodán kívülről - többen a munkavállalókba vetett bizalom kifejezésének élik meg az új struktúra bevezetését /„Nagyon örülök a lehetőségnek és a cég bizalmának!”/ - szemléletváltásra van szükség, ebben viszont úgy érzik a kollégák, hogy kevés segítséget kapnak - a rendszer elméletben az eddiginél nagyobb rugalmasságot ígér, ezzel együtt nagyon sok a korlátozó intézkedés (Pl. hétfőn és pénteken nem lehet otthonról dolgozni, mondván, az nem home office, hanem a hétvége meghosszabbítása, ugyanez igaz a szabadságok előtti és utána napokra. Nagyobb team megbeszélések napján sem lehet otthonról dolgozni) - megfogalmazódott, hogy talán nem minden feladatkör esetén bevezethető az új rendszer, amit nem feltétlenül vettek figyelembe a rendszer kialakítói - ergonómiai és technikai szempontok felülvizsgálata mielőbb fontos lenne, mert ebben rengeteg akadózást tapasztalnak, ami a munkavégzés rovására megy /„Nagyon sok idő reggel, mire valaki felállítja a rendszert, még ha a dokkoló stimmel is. Márpedig nem is mindig stimmel.”/ /„Arra nincs mindig idő, hogy a székeket, bútorokat ergonomikusan beállítsuk reggelente, pedig nem rég arról tartottak egy egész napos képzést, hogy ez mennyire fontos.”/ - az új rendszer bevezetése egészségügyi és higiéniai kérdéseket is felvet /„Kellemetlen, amikor a macskaszőrallergiásnak le kell ülnie a macskaszőrös székre.”/
Térhasználati szokások alakulása
- az átállás nagyon hirtelen történt, a régi reflexek még nagyon aktívak /„Ha látom, hogy az asztalom már foglalt, kissé dühös leszek.”/ - a személyes tárgyak az asztalokról elkerültek, ez sokaknak problémát okoz, sokaknak egyáltalán nem - a személyes tárgyak egy privát szekrénybe elzárhatók, ezek a szekrények viszont fixen egy-egy munkaállomás alatt találhatók, tehát nem feltétlenül ott, ahol a kolléga aznap ül. Ez is okoz konfliktusokat, illetve néhányan inkább napi szinten magukkal hordják a szükséges eszközöket és személyes tárgyakat aktuális munkaállomásukra.

- a tér átalakítása nem egyformán érintette a kollégákat <i>„Néhány asztalt egyszerűen kihúztak, ezzel néhányan elvesztették a korábbi munkaállomásukat, többeknek viszont kvázi megmaradt a régi, amit továbbra is sajátjuknak tekintenek... ez így eléggé igazságtalan.”/</i> - a kollégák viszonylag gyorsan adaptálódtak a megszorodó virtuális találkozásokhoz <i>„Augusztusban még nagy szemekkel néztek sokan, ha azt mondtam, beszéljük ezt meg egy online meeting-en. Ma már ez senkinek nem okoz meglepetést.”/</i> - előfordult olyan eset, amikor egy gyakornok nem tudott a lefoglalt munkaállomásához leülni, mert ahhoz egy idősebb, régóta ott dolgozó kolléga ragaszkodott
Az új rendszer előnyei
- csökkent a zsúfoltságérzés - a heti 1 nap otthoni munkavégzés bármilyen ügyintézés egyszerűbbé tesz, nem kell emiatt szabadságot kivenni - sokak munkarendjéhez jól illeszkedik az új rendszer <i>„A munkám 70%-át telefonon végzem, mindegy, hogy hol vagyok.”/</i> - sok munkafeladatot hatékonyabban el lehet otthon végezni - az irodában is nagyobb csend van - az ingázásra szánt idő csökken legalább hetente egyszer (sokaknál ez 2-3 óra) - sokaknál (kisgyerekesek, távkapcsolatban élők) nagyon nagy magánéleti hozadékaik vannak - kiegyenlítődött néhány irodatérben a nemek aránya azzal, hogy az új rendszerben a team-ek elkezdtek keveredni <i>„Eddig csak nők vettek körül, örülök, hogy most már fiúk is vannak. Sokkal jobb így a hangulat.”/</i> - új kapcsolatok, ismeretségek alakulnak
Az új rendszer hátrányai és a velük való megküzdés
- a technológiát, az IT infrastruktúrát általánosan nem találják kielégítőnek <i>„A különböző gépek, felszerelések miatt nem tud megvalósulni, hogy bárki bárhova le tudjon ülni.”/</i> - a higiéniát nem találják megfelelőnek a térhasználók <i>„Sokan, ha váltják is napi szinten az asztalukat, a klaviatúrát, ceruzákat, akár a székeket is viszik magukkal.”/</i> - nem olyan élesek a munka és a magánélet közötti határok - kevesebb a személyes találkozás - az információáramlás problémái gyakran megjelennek (pl. ki, mikor, hol van)

• felelősségi körök problémája, kollektív felelősség kérdése <i>/„Kit vesznek elő? Azt, aki nem csinált meg egy feladatot? Nem. Azt, aki benn van a csapatból az irodában!”/</i> • bizonyos csoportokban megjelent a bizalmatlanság és annak számolgotása, hogy ki mikor, mennyit és honnan dolgozik
A társas kapcsolatok alakulása:
• új kapcsolatok és ismeretségek alakulnak • helyenként kiegyenlítettebb nemi arány • több a virtuális érintkezés, nem csak munka jellegű kérdésekben <i>/„Van néhány kolléga, akit kedvelek és mostanában sokkal kevesebbet találkozunk... viszont van, akivel ha épp mindketten otthonról dolgozunk, ebédnél behívjuk egymást.”/</i>
Otthoni munkavégzés:
• nagyon jól lehet koncentráltan dolgozni <i>/„Sok mindenben sokkal hatékonyabb vagyok otthon, a nyugalmat, gondolkodást igénylő munkákat szívesen viszem haza.”/</i> • az állandó elérhetőség sokkal kardinálisabb kérdéssé válik az otthoni munkavégzés során <i>/„Még a WC-re és ebédelni is viszem a telefonomat, nehogy szó érjen, hogy nem vagyok elérhető!”/</i> • nem mindenki számára volt valódi opció a dizájn váltás <i>/„Három 5 év alatti kisgyerekekkel van otthon a feleségem. Tetszene az új modell, de számomra ez jelen pillanatban egyáltalán nem opció.”/</i>

8. táblázat – A fókuszcsoportos beszélgetések során elhangzott észrevételek a vizsgált szempontok mentén (forrás: saját szerkesztés)

Összességében elmondható, hogy a fókuszcsoportos beszélgetések nagyban segítették a kvantitatív eredmények értelmezését, a konkrét összefonódásokkal a diszkusszióban foglalkozom. Az elhangzottak megvilágítják, hogy a kapott hatások részben köszönhetőek csak magának a dizájn váltásnak, részben az implementáció megvalósulásának következményei. Mindez pedig nem csupán az eredmények megértését, de azok általánosíthatóságát is segíti.

DISZKUSSZIÓ

A disszertációban az új generációs irodai megoldások, azon belül is a megosztott munkaállomásos munkavégzés környezetpszichológiai hatásainak feltérképezésére vállalkoztam. Az esettanulmány során nyert eredményeket részben sikerült igazolni, részben nem, néhány kérdés kapcsán pedig érdekes, új tendenciák rajzolódtak ki.

Az elvégzett vizsgálat keretében követtem egyrészt a territoriális viselkedés alakulását a megosztott munkaállomásos rendszer bevezetését követően. Ehhez első körben az Irodai Territoriális Viselkedés Kérdőív validitás vizsgálatát kellett elvégezni. A mérőeszköz konfirmatív faktorelemzéssel kapott illeszkedési mutatói némileg elmaradtak az elvárttól és az angol nyelvű változatétól. Ennek magyarázata, és a kérdőív magyar nyelvű verziójának pontos működése további vizsgálatokat igényel. A szakirodalmi és az empirikus előzmények mentén, illetve jobb modell híján elfogadtam az eredeti, négyfaktoros struktúrát. A kérdőív esetén a normálistól szignifikánsan eltérő, aszimmetrikus eloszlást kaptam, így alakulását a továbbiakban nemparaméteres eljárásokkal vizsgáltam.

Az egyik legfontosabb eredménye a kutatásnak, hogy a perszonalizáció a megosztott munkaállomásos munkavégzési rendszer bevezetésével a teljes populációban, tehát mind a saját helyüket megtartók, mind az elvesztők körében lecsökkent. A saját munkaállomást elvesztő kollégák csoportjában a tapasztalt tendencia a hipotézisben megfogalmazottak szerint alakult. Ez az eredmény talán logikusnak is mondható, hiszen a személyre szabásnak a feltételei a saját munkaállomás feladásával nagyban csökkentek és leszűkültek. Az eredmény mégsem annyira magától értetődő, hiszen ahogyan a fókuszcsoporthoz beszélgetésekből kiderült, a kollégák olykor hajlandóak a személyes tárgyaikat a táskájukban vagy a sajátjuknak tekintett berendezési tárgyakat az iroda terében munkaállomásról munkaállomásra magukkal vinni. A kérdőíves adatok alapján viszont azt mondhatjuk, hogy ez a viselkedés nem jelenik meg tömegesen, még ha a beszélgetések alapján egy markáns jelenségnek is tűnt. A saját munkaállomásukat elvesztők irodai személyre szabási tevékenységének csökkenése a fizikai korlátok kialakulása mentén tehát korántsem evidencia, ezzel együtt empirikusan sikerült igazolni. Izgalmas és meglepő eredmény, hogy a személyre szabás a munkaállomásukat megtartók esetén is, már a 2 hónapos mérés időpontjára szignifikánsan lecsökkent. Ez a tendencia a

fél éves mérés időpontjára is megmaradt. A saját munkaállomásukat megtartók és elvesztők alcsoportjai között egyik mérési ponton sem volt szignifikáns eltérés a személyre szabás szintjében. A tendencia a small data mintázatában is hasonlóan alakult. Ha pusztán a fizikai környezet adta lehetőségekkel akarnánk magyarázni az eredményt, bajban lennénk, hiszen a helyüket megtartók esetében látszólag nem történt markáns változás a személyre szabás központi helye, a saját munkaállomás tekintetében. Úgy látszik azonban, hogy a kollégák egyik fele által, a szó fizikai és pszichológiai értelmében megélt helyvesztés is elég volt ahhoz, hogy a teljes populáció viselkedése megváltozzon. A jelenséget magyarázhatja Brown és Zhu (2016) koncepciója, mely szerint az identitás kifejezése akár out-group taggá is tehet egy csoporttagot. Elképzelhető ugyanis, hogy a bevezetést követő, az eddigiekhez képest meglehetősen deperszonalizált állapot készítette a saját munkaállomással még rendelkező kollégákat a személyre szabás csökkentésére, hiszen előnyeik és különbözőségük hangsúlyozásával akár a csoport perifériájára is szorulhattak. Az a magyarázat is elképzelhető, hogy a fix munkaállomással rendelkezők élnek azzal a hiedelemmel, hogy a bevezetést előbb-utóbb mindenkire kiterjesztik. Ennél fogva a perszonalizációba már ők sem fektetnek sok energiát, noha a lehetőségük még meglenne rá. A jelenség megértése további kutatásokat igényel, mindenképpen rendszerszemléleti keretben, a szervezetet, a (szocio)fizikai környezetet és az egyént együttesen vizsgálva.

A territoriális viselkedés többi típusára áttérve, az eredményekből az látható, hogy a feltevésemmel szemben sem a kontroll-orientált megjelölés, sem a védekező viselkedések gyakorisága nem növekedett. A szakirodalom (Brown, 2009; Brown & Zhu, 2016) mentén arra számítottam, hogy a megbolyduló territoriális viszonyok és a személyre szabás potenciális csökkenése okán ez a három viselkedésforma megszorodik a szervezetben, ezzel szemben szignifikáns változás egyik esetben sem történt. A kontroll-orientált megjelölés stagnálása okozta számomra a legnagyobb meglepetést, hiszen az új struktúra szinte hívja ezt a típusú viselkedést, nem pusztán az adaptálódás időszakában, hanem később is. A fókuszcsoporthoz beszélgetés közben ért a felismerés, hogy a saját munkaállomásukat feladó kollégák esetében nagyon is megszorodott a kontroll-orientált megjelölés, csupán olyan módon, amit a kérdőív nem mért. A struktúra bevezetésével ugyanis egy foglalási rendszert is bevezetett a szervezet, melyben a kollégák egy hétre előre tudtak munkaállomást választani maguknak azokra a napokra, amikor az irodában kívánnak dolgozni. Mindez pedig a kontroll-orientált

viselkedés klasszikus megnyilvánulási formájának tekinthető, csak nem a fizikai, hanem a virtuális térben. A védekező viselkedések kapcsán nem tudtam beazonosítani ehhez hasonló, a kérdőív által nem mért megnyilvánulásokat. A stagnálásukra két magyarázat bontakozott ki számomra. Egyrészt, hogy a védekező viselkedések megjelenése mögött általában az áll, hogy a határok kommunikálása önmagában nem bizonyul elegendőnek és a terület védelme érdekében markánsabb beavatkozásra van szükség. Előfordulhat tehát, hogy a kontroll-orientált megjelölés, nevezetesen a munkaállomások lefoglalása a szoftverben elegendőnek bizonyult az új viszonyok tisztázásához. A fókuszcsoporthoz megjelent egy történet egy veterán dolgozó és egy gyakornok konfliktusáról, a senior kolléga felülírta a foglalási rendszerben foglaltakat, amiből összetűzés alakult ki. Feltehetőleg ez a jelenség azonban nem általános. A védekező viselkedések stagnálására vonatkozó másik magyarázat a szervezeti kultúra visszatartó erejében áll. Policy tilthatja ugyanis az egyes korlátozó viselkedések eszközölését (pl. jelszavak beállítása), a reaktív védekezést pedig agresszióknak, destruktív magatartásnak címkézheti a szervezet, adott esetben azt büntetheti is. Az esettanulmány kapcsán ilyen jellegű intézkedésekről nem szereztem tudomást. Általánosságban megfogalmazható azonban, hogy mindenképpen érdemes hasonló helyzetben kideríteni, hogy a megbolyduló területi viszonyok esetén mi állhat a területi viselkedés (látszólagos) hiánya mögött.

A területi viselkedéshez szorosan kapcsolódó konstruktum, a helykötődés alakulását is vizsgáltam a munkahely- és a munkaállomás-kötődés formájában. Az előbbi kapcsán sikerült az előzetesen megfogalmazott hipotézist igazolni, nevezetesen, hogy annak szintje egyik alcsoportban sem fog szignifikánsan változni a bevezetést követően. Ennek magyarázatát abban láttam, és látom az eredmények tükrében is, hogy a kollégák kezébe adta a szervezet a csatlakozással kapcsolatos döntést. A munkavállalók egyénileg határozhattak arról, hogy számukra a klasszikus irodai munkavégzésben maradás vagy az új generációs struktúra jelent vonzóbb opciót. A döntés ráadásul megmásítható volt: az indulást követően is lehetett csatlakozni és a visszarendeződésre volt (elvi) lehetőség. Mindezt csoportvezetői döntések és implicit elvárások árnyalták ugyan, de ezzel együtt elmondható, hogy a kollégák megkapták a lehetőséget, hogy a számukra megfelelőbbnek tűnő tér-munkaszervezési struktúrát illesszék a saját igényeikhez. A fókuszcsoporthoz beszélgetések alapján a munkavállalói igények elsősorban olyan szempontok mentén álltak össze, mint a feladatvégzés típusa, a lakóhely távolsága, a napi ingázás ideje, a családi állapot, az otthon terének szociofizikai sajátosságai, valamint a személyiség.

A környezetpszichológiában az egyik fő kérdés mindig az, hogy a környezet és a használója kongruens-e egymással. Ez a kulcsa ugyanis annak, hogy pozitív (vagy legalábbis egymásnak megfelelő) viselkedésminták tudjanak az adott miliőben megvalósulni. Ahhoz, hogy ez a kongruencia létrejöjjön, meg kell ismernünk a jelen és a közeljövő munkavállalóinak igényeit és elvárásait (vö. Frankó & Düll, közlésre elfogadva) és a munkahelyi környezetek pszichológiai sajátosságait. Az összeillés mértéke ráadásul nem is feltétlenül tudatosul, így nem csak a tervezés, de a mindennapi munkavégzés során is segíteni kell a munkavállalókat a számukra éppen aktuálisan minél jobban megfelelő terek megtalálására.

A helykötődés témájához kapcsolódik a disszertáció másik fontosabb eredménye: nevezetesen, hogy a munkaállomás-kötődés jelenségének létjogosultságát sikerült megerősíteni. A változót kutatócsoportunk írta le először (Frankó & Düll, 2018), és alakította ki a hozzá kapcsolódó kérdőívet. Jelen esettanulmány kapcsán azt a hipotézist fogalmaztam meg, hogy a saját munkaállomásukat megtartók és elvesztők között szignifikáns különbség lesz mérhető a konstruktum mentén, melyet sikerült is igazolni. Az eredmények alapján az a tendencia rajzolódik ki, mintha a munkaállomásukat megtartóknál a saját íróasztal felértékelődne: a munkaállomás-kötődésük szintje emelkedni kezd, noha a különbség egyik időpontban sem lesz szignifikáns a kiinduló állapothoz képest. Fontos megállapítani, hogy a munkaállomás-kötődéssel kapcsolatos kérdésfelvetések a dizájnválást követően is értelmesek, ebben a rendszerben napról napra kialakuló mikrokötődések formájában jelennek meg. A saját helyüket elvesztők munkaállomás-kötődése csökkenő tendenciát mutat, ez a kiinduló állapothoz képest a 2 hónapos mérési időpontban még nem, fél évvel a bevezetést követően már szignifikáns. Érdeemes kiemelni, hogy míg a munkahelykötődés szintje mindkét alcsoportban stagnálni látszik, a munkaállomás-kötődés értéke széttart, a két konstruktum ezzel együtt erős, pozitív irányú együttjárást mutat. Az eredmények mentén több megállapítás is megfogalmazható. Egyrészt, hogy az iroda rendszerén belül létezik egy kisebb, értelmes, személy-környezet egység, mint a munkahelykötődés, ez pedig a munkaállomás-kötődés. A két jelenség tartalmilag szorosan összekapcsolódik, viszont mozgásuk nem feltétlenül van folyamatosan szinkronban, különösen igaz ez az esettanulmányban bemutatott érzékenyített helyzetben. Fontos ezen felül azt a konklúziót is levonni, hogy a munkaállomás-kötődés fix munkaállomások hiányában, átmeneti territóriumok esetén is értelmezhető.

Az észlelt magánszféra kérdése rendkívül érdekes az új generációs irodai megoldások kapcsán. A konstruktum szorosan összekapcsolódik az észlelt kontroll fogalmával, mely részben csökken, részben növekszik a rendszer bevezetésével. Az irodatérben, saját munkaállomás hiányában az észlelt magánszféra csökkenése tűnik logikusnak, hiszen a saját territórium megszűnésével a fizikai környezet kevésbé támogatja a határkontroll folyamatokat. Ezzel együtt a téri kontroll egy más aspektusban mégis megnövekszik. Nevezetesen, hogy a munkahely határai „kitágulnak”, a kolléga szabadabban mozoghat az irodaépületen belül az egyes helyiségtípusok között vagy éppen otthon maradhat egy-egy nagyobb koncentrációt igénylő feladatával. A hipotézisben egy olyan tendenciát fogalmaztam meg az új rendszerhez csatlakozók esetén, mely szerint első körben a veszteség hatása dominál és az észlelt magánszféra szintje lecsökken. Idővel azonban, az előnyök megtapasztalásával és az otthoni munkavégzés „megtanulásával” az autonómia érzés és az észlelt magánszféra emelkedni kezd, és visszaáll a kiinduló állapot szintjére. Ennélfogva a saját munkaállomásukat elvesztők esetén egy U-alakú görbét feltételeztem. A klasszikus rendszerben maradóknál nem feltételeztem változást, hiszen esetükben az építészeti magánszféra sem változott meg.

Várakozásaimmal ellentétben azonban, a 2 hónapos mérés idejére a saját munkaállomásukat megtartók magánszférája csökkent le, a munkaállomásukat feladóké pedig stagnált. Ebben a mérési szakaszban a saját munkaállomással rendelkezők magánszférája szignifikánsan alacsonyabb volt, mint a munkaállomásukat feladóké. A tendencia a féléves utánkövetés idejére viszont teljesen megfordult: a munkaállomásukat feladók észlelt magánszférája csökkenni, a megtartóké növekedni kezdett. A 2 hónapos eredményeket talán azzal lehet magyarázni, hogy a hipotézisemmel ellentétben az új rendszernek nem a hátrányai, hanem a hozadécai érvényesülnek először. Ezek jelentkeztek „instant”, amit egyébként a fókuszcsoporthoz tartozók beszélgetésen elhangzottak is megerősítettek. A résztvevők ugyanis arról számoltak be, hogy az eddigi meglehetősen merev, kötött munkarendű foglalkoztatáshoz képest hihetetlenül nagy változást hozott az életükbe a heti egy napos otthoni munkavégzési lehetőség. Egy munkavállaló elmesélte, hogy a klasszikus rendszerben ahhoz, hogy a nyaralásához utasbiztosítást tudjon kötni, fél nap szabadságot kellett kivennie, noha maga a procedura kb. 15 percet vett igénybe. Fontos tehát látni, hogy ebben a szervezetben talán az átlagosnál nagyobb előnyt jelent ez a fajta térhasználati szabadság. Ennél fogva a klasszikus rendszerben maradók első

ízben a „hátrányba kerülésükkel” szembesülhettek. Esetleg azzal, hogy számukra ez az új generációs struktúra valamilyen oknál fogva nem is minősült valódi lehetőségnek.

Az egyik fókuszcsoporthoz során egy férfi munkavállaló számolt be arról, hogy otthonukban a munkaidő alatt a felesége, és három, 5 éven aluli gyermeke tartózkodik, így számára nem jelent az új generációs rendszer igazi alternatívát.

Az észlelt magánszféra szintjének alakulása a fél éves mérésre viszont megfordult, az új rendszer hátrányai középtávon talán elkezdtek felerősödni. A saját munkaállomás hiánya elképzelhető, hogy bizonyos munkafeladatok vagy élethelyzetek kapcsán realizálódott először, gondolok itt például egy napokon vagy heteken átívelő projektmunkára, ahol kellemetlenségeket okozott a nap végi clean desk policy. De ez a hátrány egy-egy nehéz, konfliktusos helyzetben is felerősödhet. Az észlelt magánszféra kapcsán kiemelttem korábban, hogy az élményfeldolgozáshoz vagy alternatív viselkedéses tervek kidolgozásához magányra, visszavonulásra van szükség (Altman, 1975), ami a saját munkahelyi territórium hiányában talán nehezebben megvalósítható. A fókuszcsoporthoz beszélgetések során megfogalmazódott és a terepen járva magam is megtapasztalhattam, hogy az alternatív helyiségek a vizsgált szervezetben még hiányoztak. Ezek kialakításával egyelőre a munkáltató adós maradt a kollégáinak, ami szintén a magánszféra szabályozásban okozhat nehézségeket. Az észlelt magánszférával kapcsolatos eredmények legfőbb tanulsága számomra az, hogy az új generációs rendszer előnyeit hamar elkezdik érezni és kihasználni a kollégák, mindez néhány héten vagy hónapon belül azonban evidenciává válhat. Ezzel párhuzamosan a rendszer hátrányai középtávon kezdenek el kidomborodni, esetleg egy nehezebb, konfliktusos helyzet során. Erre a tendenciára érdemes lehet a bevezetés előtt álló szervezeteknek felkészülni, és lehetséges intervenciós stratégiákat kidolgozni.

A jóllét kapcsán nyert eredmények részben választ adnak arra a konferenciákon, illetve a médiában gyakran elhangzó kérdésre, hogy ezek az új generációs megoldások tulajdonképpen jók vagy rosszak a munkavállalók számára. A válasz erre az lehet, hogy attól függ, kinek és milyen szituációban. A helyzet ugyanis - ahogyan azt a környezetpszichológiai változók alakulása is mutatja – semmiképp sem fekete-fehér.

Az esettanulmány során a jóllét szintjében egyik alcsoport esetén sem kaptam szignifikáns változást, ezzel a tendenciával ráadásul a small data is együtt mozgott. A változók kapcsolatának feltáró vizsgálatokhoz született azonban két érdekes eredmény.

Egyrészt sikerült a well-being és az észlelt irodai magánszféra között egy erős, pozitív irányú összefüggést feltárni. Ez az eredmény nem meglepő és nem is nevezhető kifejezetten újszerűnek. A környezet feletti kontroll különböző formáinak és a jóllétnek a kapcsolatát a klasszikus irodai rendszerekben számos alkalommal bizonyították már. Ezzel együtt kiemelendő, hogy ezt az összefüggést egy új generációs rendszerben is sikerült igazolni. Sokkal érdekesebbnek tűnő eredmény azonban, hogy a feltáró elemzés a jóllét és a munkaállomás-kötődés szignifikáns, fordított irányú kapcsolatát hozta. Az új generációs irodai rendszerek kapcsán ezt rendkívül újszerű felfedezésnek gondolom. Ennek az összefüggésnek az iránya talán az lehet, hogy azon kollégák jólléte emelkedhetett a dizájnváltsást követően, akiknek a munkaállomásukhoz való kötődése alapvetően alacsonyabb volt. Erre pedig többféle magyarázat is lehet. Az alacsony munkaállomás-kötődés mögött állhat például alacsony elégedettség, másképpen fogalmazva egy aktuálisan problémás személy-környezet illeszkedés. De lehet emögött a saját fix territóriumhoz való kisebb ragaszkodás is, ami pedig akár alkati, generációs vagy életkori szempontokra is visszavezethető. A kockázatok felől közelítve úgy is értelmezhető az összefüggés, hogy a magas munkaállomás-kötődés egy rizikótényező lehet a munkahelyi dizájnválts idején, a jóllét vonatkozásában. Természetesen pusztán a korreláció tényéből az ok-okozati viszonyokat nem ismerjük, a jelenség mindenképpen további vizsgálatot igényel.

Általánosságban elmondható tehát, hogy az új rendszerekben a személy-környezet tranzakció természetesen átalakul, történik azonban mindez úgy, hogy a jóllét és a munkahelykötődés mértéke változatlan marad. Úgy vélem, hogy ez önmagában minden szereplőnek jó hír lehet és azt jelzi, hogy a paradigmaváltsnak nem elsősorban az előjelét kell keresnünk, hanem a pszichodinamikai, kontextuális folyamatokat kell alaposabban megértenünk, esetleges ok-okozati összefüggéseket feltárni és érvényes modelleket építeni.

KÖVETKEZTETÉSEK ÉS KITEKINTÉS

A klasszikus irodai környezeteket annak téri sajátosságai és a térhasználati szokások mentén alapvetően a szakirodalom (Altman, 1975) és kutatócsoportunk (Düll & Tauszik, 2006; Frankó & Düll, 2017, 2018) is elsődleges territóriumnak tekinti. Jelen disszertáció eredményei mentén amellet érvelek, hogy az új generációs irodai rendszerek is ebbe a kategóriába sorolhatók, a munkahely pszichológiai és fizikai határai azonban teljesen átrajzolódnak. A munkavégzés helye már nem rögzített, nem kötődik egy konkrét lokációhoz, hanem napról napra, esetleg óráról órára alakul. A munkavégzés egyre gyakrabban beszivárog az otthon terébe, amely elvitathatatlanul a személy (egyik) legfontosabb territórium. A feladatvégzés ezen felül megjelenhet a nyilvános terekben is, mint például könyvtárak vagy kávézók, sőt akár közlekedési eszközökön is lehet ügyeket intézni. Az esettanulmányban bemutatott szervezet munkatársai a nyilvános helyeken zajló munkavégzést egyébként kevésbé ítélték jellemzőnek a fókuszcsoportos beszélgetések alapján. Még az új generációs iroda is sok szempontból hasonlít az otthonra: a személy számára fontos territórium, sok időt töltünk ott, több helyiségből áll, nem egyetlen személyhez tartozik, az itt zajló viselkedések nagy része rutinszerű, a térhasználat sokszor nem igényel tudatos döntést, ezek a rutincselekvések pedig az otthonosság érzését adhatják (Düll & Tauszik, 2006). Arra, hogy a munkahely a személy számára továbbra is egy fontos territóriumnak tekinthető, a munkahelykötődés szintjének megmaradásából következtethetünk.

A fókuszcsoportos beszélgetések is megerősítették, hogy a rendszer, még egy konkrét szervezet vagy egyén vonatkozásában sem mondható általánosan jónak vagy rossznak. Az implementáció részletei, a rendszert körbeölelő szervezeti, fizikai, valamint virtuális környezet és annak összeillése a személyi feltételrendszerrel döntheti el minden esetben, milyen lesz az új generációs iroda fogadtatása. A szervezeti környezet alatt azokat a működési feltételeket, írott és íratlan szabályokat értem, melyek az „üzemeltetéséhez” kapcsolódnak. A rendszerben rejlő potenciálok, úgy vélem, nagyok. A struktúra elméletben jól illeszkedik az aktuális munkaerőpiaci helyzethez és a munkavállalói igényekhez. Ezt a potenciált a szervezet kiaknázhhatja, de teljesen le is redukálhatja. Az új generációs megoldások alapvető feltétele a bizalom, mind a kollégák, mind a vezetők és a beosztottak, mind a munkáltató és a munkavállaló viszonyában. A jövő irodájának alapeleme ugyanis a kisebb felülről jövő és a nagyobb munkavállalói kontroll, az új

struktúrában a kollégák folyamatos ellenőrizhetősége szinte megszűnik, és valójában már nem is cél. Számos olyan túlszabályozó intézkedés megjelenhet azonban a struktúra bevezetése után, amely bizalomhiányról árulkodik és ezáltal csorbítja a rendszerben rejlő potenciált. Egy, a fókuszcsoporthoz tartozó beszélgetésen elhangzott példán keresztül jól szemléltethető, hogy egy bizalmatlansági döntés hogyan tudja csorbítani a rendszer erejét. A példa az otthoni munkavégzési napok kiválasztásának túlszabályozása. Az esettanulmányban bemutatott szervezet néhány csoportvezetője úgy rendelkezett, hogy a home office a hétvégi vagy a szabadságban eltöltött napokkal nem érintkezhet, mondván azt a pihenés meghosszabbításának tekintenék a kollégák. A fókuszcsoporthoz tartozó beszélgetéseken ez a kérdés több ízben előjött. Egy megszólaló hölgy kiemelte, hogy a szervezeti policy-val ellentétben ő kiváló lehetőségnek gondolja a szabadság utáni első munkanapot otthoni környezetben tölteni, amikor is nyugodtan, koncentráltan vissza tud rendeződni a feladataiba, például a vakáció ideje alatt érkezett több száz e-mail átolvasásával. Egy fiatal férfi megszólaló magánéleti szempontokat emelt ki a helyzet kapcsán. Számára a pénteki otthoni munkavégzési lehetőség plusz egy együtt töltött estét jelentene a párjával, aki tőle 150 km-re, egy másik nagyvárosban él és dolgozik. Ez a korlátozás a bizalom mellett a szociofizikai környezeti helyzetre is hatással van. Nevezetesen, ha a kollégák a hét első és utolsó napján mind az irodában tartózkodnak, az automatikusan zsúfoltságot generál. Jól látható tehát a példán keresztül is, egy-egy bizalomhiányos intézkedés milyen károkat okozhat a rendszer megítélésének. Ebből pedig az a megállapítás is következik, hogy az új generációs irodák egyfajta szervezeti érettséget is megkövetelnek.

A szociofizikai tér tekintetében nem csupán a korlátozások jelentette hatások érdekesek, hanem a lehetőségek is. Az új generációs irodai modellek igazi erőssége ugyanis abban áll, hogy képesek megfelelő téri alternatívákat kínálni a széles és heterogén munkavállalói réteg számára. A fix saját munkaállomás elvész ugyan, ezzel együtt a kolléga nincs napi 8-10 órán ugyanabba a térbe „zárva”. A jövő irodája ugyanis alternatív téri megoldásokat kínál, ezek a megoldások pedig olykor túlmutatnak az irodaépület fizikai határain és illeszkednek a szervezetben megjelenő széleskörű viselkedésspektrumhoz. Ezen alternatív helyiségek – úgymint csendes szobák, relaxációs helyiségek, huddle room-ok – kialakítása azonban sokszor késik, a koncepció bevezetésekor még nem áll rendelkezésre, amely nagyban csökkenti a struktúra potenciálját. Ez a szempont pedig a tervezés fontosságára hívja fel a figyelmet.

Nevezetesen, hogy az új struktúrát érdemes „egyben”, minden elemével implementálni, hiszen az előnyök is így maximalizálhatók. Amennyiben a kedvező aspektusok bevezetése (pl. alternatív helyiségek) késik, úgy a rendszer idő előtt megbukhat. Ha a kedvezőtlennek tűnő aspektus ütemezése sorolódik hátrébb (pl. az otthoni munkavégzés bevezetése a megosztott asztalos rendszer bevezetése előtt), úgy annak hatása drasztikusabb lesz, hiszen az előnyök addigra evidenciává válnak.

Végül, de nem utolsó sorban érdemes a virtuális környezet kérdésére is kitérni, amely lélektani hatásával kapcsolatban – egyelőre – viszonylag kevés az ismeretünk, a disszertáció sem tért ki rá explicit módon. Szerepe viszont eddig nem látott mértékben értékelődik fel az új generációs irodában, önmagában ezt a tényt közvetve alátámasztotta a jelen kutatás is. Egyrészt a rendszer működési minimumaként is megjelenik, hiszen megfelelő információs technológiai megoldások hiányában a megosztott asztalos struktúra működésképtelen. Az a feltétel, hogy bárki bármelyik helyiség bármelyik munkaállomásáról, vagy éppen otthon is képes legyen elvégezni a munkáját, nem teljesül. Rendkívül nagy szerepe lesz a virtuális környezeteknek továbbá a kapcsolattartásban, legyen szó csoportmunkáról, delegálásról, visszajelzési helyzetekről vagy akár a kollégák magánjellegű kapcsolattartásáról. Ezen szempont a fókuszcsoporthoz beszélgetés során is több ízben megjelent.

A virtuális környezetek szerepe a munkahelyi személyre szabás kapcsán is felértékelődhet. A szakirodalom (Altman, 1975; Taylor, 1988; Wells, 2000, 2007) leírja, hogy a területiális viselkedésnek számos énvédő funkciója van, mint például a saját hely megalkotása és határainak kommunikálása, az identitás kifejezése vagy az agresszió minimalizálása. Ha elfogadjuk azt az érvelést, hogy a munkahely a paradigmaváltás után is elsődleges, kiemelt terület maradt, akkor feltételezhetjük, hogy a területiális viselkedés sem csökken le drasztikusan, csak esetleg formailag átalakul. Wells (2000) leírja, hogy az ember a személyre szabás kapcsán a saját helynek (saját fix munkaállomás) sokkal nagyobb jelentőséget tulajdonít, mint a közös, másokkal együtt használt tereknek (pl.: csapatterek, konyha). Ez lehet, hogy az új struktúrában változni fog, ezzel együtt az is elképzelhető, hogy a perszonalizációs tevékenységet a jövőben a virtuális terekben kell majd keresnünk.

Az új generációs irodák térhódítása jelen munkaerőpiaci és gazdasági kontextusban elkerülhetetlennek tűnik, amely változás sok jót is ígér minden szereplő számára. Ezzel együtt mind a tudománynak, mind a gyakorlati szakembereknek és a munkáltatóknak hatalmas szerepe van abban, hogy az új struktúrák ne zsákutcát, hanem egy igazi sikertörténetet jelentsenek az iroda rendszerének történetében.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Adamcsik, J. (1998): *Irodaautomatizálás*. Budapest: Indok Bt.
- Altman, I. (1975): *The environment and social behavior: Privacy, personal space, territory and crowding*. Monterey, CA: Brooks/Cole
- Altman, I. & Low, S. M. (1992) (Eds.): *Place attachment*. New York: Plenum Press.
- Antalovits, M. (2010): Bevezetés az ergonómiába. In Hercegfi, K. & Izsó, L. (Eds.), *Ergonómia* (Chapter 1, 13-32). Budapest: Typotex eKiadó.
- Audi Hungária HR (2019): Atipikus foglalkoztatási forma – home office. Elérhető: <https://bit.ly/2YFPQrF> (utolsó letöltés: 2019. 06. 08.)
- Barkóczi, I. & Putnoky, J. (1980): *Tanulás és motiváció*. Budapest: Tankönyvkiadó Vállalat.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J. & Ying, Z. J. (2013): Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *NBER Working Paper Series*, No. 18871. elérhető: <https://bit.ly/1UjUYM6> (utolsó letöltés: 2019. 06. 08.)
- Bodin Danielsson, C., & Bodin, L. (2009). Difference in satisfaction with office environment among employees in different office types. *Journal of Architectural and Planning Research*, 26 (3), 241-257.
- Bodnár, É, Kovács, Z., & Sass, J. (2011): *Munka- és szervezetpszichológia (tananyag)*. Budapest, Budapesti Corvinus Egyetem. Elérhető: <https://bit.ly/2YDTKkK> (utolsó letöltés: 2019. 06. 08.)
- Bridger, R. S., & Brasher, K. (2011): Cognitive task demands, self-control demands and mental well-being of office workers. *Ergonomics*, 54 (9), 830-839.
- Brown, G. (2009): Claiming a corner at work: Measuring employee territoriality in their workspaces. *Journal of Environmental Psychology*, 29, 44-52.
- Brown, G., Lawrence, T. B., & Robinson, S. L. (2005): Territoriality in organizations. *Academy of Management Review*, 30, 577-595.
- Brown, G., & Zhu, H. (2016): ‘My workspace, not yours’: The impact of psychological ownership and territoriality in organizations. *Journal of Environmental Psychology*, 48, 54-64.
- Canter, D. V. (1977): *The psychology of place*. London: Architectural Press.

- Cao, M., & Wei, J. (2005): Stock market returns: A note on temperature anomaly. *Journal of Banking & Finance* 29, 1559-1573.
- CBRE Research (2016): *U.S. shared workplaces, Part 1. - The rise of the shared workplace in the sharing economy*. elérhető: <https://reut.rs/2Jw0Pxv> (utolsó letöltés: 2019.07.06.)
- Chawla, L. (1992): Childhood place attachment. In Altman, I. Low, S. M. (eds): *Place attachment*. Plenum Press, New York, 63-87.
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008): Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (8), 891-906.
- Clements-Croome, D. (2006): Indoor environment and productivity. In Clements-Croome, D. (Ed.), *Creating the productive workplace* (Chapter 3, 25-45). New York, NY: Taylor & Francis.
- Csoma, O. Z. (2017): *Munkakörnyezet és generációk*. Szakdolgozat (témavezető: Berényi László), Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar.
- De Croon, E., Sluiter, J., Kuijer, P. P. F. M., & Frings-Dresen, M. H. W. (2005): The effect of office concept on worker health and performance: A systematic review of the literature. *Ergonomics*, 48 (2), 119-134.
- Desor, J. A. (1972): Toward a psychological theory of crowding. *Journal of Personality and Social Psychology*, 21, 79-83
- Di Martino, V., & Wirth, L. (1990): Telework: A New Way of Working and Living. *International Labour Review*, 129 (5), 529-554.
- Diener, E., Suh, E., & Oishi, S. (1997): Recent findings on subjective well-being. *Indian Journal of Clinical Psychology*, 24(1), 25-41.
- Dinç, P. (2010): Spatial and behavioral variables that affect emotional attachment of users: A multi-dimensional approach for private offices. *Gazi University Journal of Science*, 20, 41-50.
- Dobay, P. (1996): *Az iroda. Emberek, gépek, szervezet*. Budapest: Panem.
- Dúll, A. (2002): Ember és környezet affektív kapcsolata: a helykötődés. *Alkalmazott Pszichológia*, IV (2), 49-65.
- Dúll, A. (2003): A tárgyi környezet pszichológiája – a pszichológia új tárgya. In Kapitány, Á. & Kapitány, G. (Eds.), *Tárgyak és társadalom II., Kapcsolatok: a*

tér, a tárgy és a képi kultúra összefüggései (6-32). Budapest: Magyar Iparművészeti Egyetem.

- Dúll, A. (2006): Környezetpszichológia: szemlélet, elmélet és alkalmazás. In Bagdy, E. & Klein, S. (Eds.), *Alkalmazott pszichológia* (pp. 160-187). Budapest: Edge 2000.
- Dúll, A. (2007): A környezet hatása a tanulási folyamatokra: környezet és alkalmazkodás. In Csépe, V., Győri, M., & Ragó, A. (Eds.), *Általános pszichológia 2., Tanulás – emlékezés – tudás* (111-158). Budapest: Osiris.
- Dúll, A. (2009): *A környezetpszichológia alapkérdései – Helyek, tárgyak, viselkedés*. Budapest: L'Harmattan.
- Dúll, A. (2012) Környezet-pszichológia-egészség. In Demetrovics, Zs., Urbán, R., Rigó, A., & Oláh, A. (Eds.), *Az egészségpszichológia elmélete és alkalmazása I.: Személyiség, egészség, egészségfejlesztés* (pp. 337–392). Budapest: ELTE Eötvös.
- Dúll, A. (2015a): Amikor messze van az „odakinn” az „idebenn”-től: a helyváltoztatás és az identitás összefüggései. In Keszei, A. (Ed.), *Hely, identitás, emlékezet* (19-33). Budapest: L'Harmattan.
- Dúll, A. (2015b). Az identitás környezetpszichológiai értelmezése: helyérzés, helykötődés és helyidentitás. In Bodor, P. (Ed.), *Emlékezés, identitás, diszkurzus* (79-99). Budapest: L'Harmattan.
- Dúll, A. (2017). *Épített környezet és pszichológia. A lokalitásélmény környezetpszichológiai vizsgálatai*. Budapest: Akadémiai doktori értekezés.
- Dúll, A. & Tauszik, K. (2006). A munkahelyhez kötődés konstruktumának vizsgálata – elméleti megfontolások egy tranzakcionális helykutatáshoz. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 61 (1), 87-105.
- Dúll, A. & Urbán, R. (1997). Az épített környezet konnotatív jelentésének vizsgálata: módszertani megfontolások. *Pszichológia*, 17 (2), 151-179.
- Elovainio, M. et al. (2015). Stressful Work Environment and Wellbeing: What Comes First?, *Journal of Occupational Health Psychology*, 20 (3), 289-300.
- Elsbach, K. D., & Pratt, M. G. (2007): The physical environment in organizations. *Academy of Management Annals*, 1 (1), 181-234.

- Eltringham, M. (2018): Stranger than we can imagine: The future of work and place in the 21st century. *Workplace Insight*. Elérhető: <https://bit.ly/2W1WCq2> (utolsó letöltés: 2019.06.09)
- Eurostat (2019). Employed persons working from home as a percentage of the total employment, by sex, age and professional status (%). elérhető: <https://bit.ly/2XBLPmW> (utolsó letöltés: 2019. 06. 09.)
- Farkas, T. (2012): Az iroda története. elérhető: <https://bit.ly/2G5Rxaz> (utolsó letöltés: 2019. 06. 10.)
- Felsten, G. (2009): Where to take a study break on the college campus: An attention restoration theory perspective. *Journal of Environmental Psychology*, 29, 160-167.
- Fisk, W. J. (1999): Estimates of potential nationwide productivity and health benefits from better indoor environments: An update. In Spengler, J. D., Samet, J.M., & McCarthy, J. F. (Eds), *Indoor Air Quality Handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Forbes (2017): How to design a healthy home office that increases productivity. Elérhető: <https://bit.ly/2I2BxY5>. (utolsó letöltés: 2019.06.09.)
- Fox, B. (2018): Open offices: One size does not fit all. *Work Design Magazine*. elérhető: <https://bit.ly/2Q2czZV> (utolsó letöltés: 2019.06.09.)
- Frankó, L. & Dúll, A. (2017): Az Észlelt Irodai Magánszféra Kérdőív adaptálása magyar nyelvre, *Alkalmazott Pszichológia*, 17 (2), 109-122.
- Frankó, L. & Dúll, A. (2018): A munkahelykötődés és a munkaállomás-kötődés konstruktumainak mérése és gyakorlati relevanciája, *Alkalmazott Pszichológia*, 18 (4), 77-91.
- Frankó, L. & Dúll, A. (közlésre elfogadva): Can the office environment be a motivator? – What makes a good enough working environment on the eve of 2020?, *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*.
- Fried, M. (1963): Grieving for a lost home. In Duhl, L. J. (ed.): *The urban condition*. Basic Books, New York. 151-171.
- Gensler Study (2013): *US Workplace Survey*. elérhető: <https://bit.ly/2JrN3f9> (utolsó letöltés: 2019. 06. 09.)
- Gensler Study (2019): *US Workplace Survey*. elérhető: <https://bit.ly/2Hfm0Fk> (utolsó letöltés: 2019. 06. 09.)

- Gohara, T. & Iwashita, G. (2003): Discussion of relationship between indoor environmental comfort and performance in simple task. *Journal of Environmental Engineering*, 527, 75-80.
- Gooden, A. (2019): Design Your Workplace Like the Kindergarten Class of Your Memories. *Work Design Magazine*. Elérhető: <https://bit.ly/2LLiVy0> (utolsó letöltés: 2019. 06. 09.)
- Heerwagen, J. H., Heubach, J. G., Montgomery, J. & Weimer, W. C. (1995): Environmental Design, Work, and Well Being: Managing Occupational Stress through Changes in the Workplace Environment, *AAOHN Journal*, 43 (9), 458-468.
- Hercegfı, K. & Izsó, L. (2010): *Ergonómia*. Budapest: Typotex eKiadó.
- Hercegfı, K. & Németh, E. (2010). A fizikai és társas környezettel kapcsolatos ergonómiai alapelvek. In Hercegfı, K. & Izsó, L. (Eds.), *Ergonómia* (Chapter 8, 125-147). Budapest: Typotex eKiadó.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959): *The motivation to work* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Hirst, A. & Schabenland, C. (2018): Doing gender in the ‘new office’. *Gender, Work and Organization*, 25 (2), 159-176.
- JLL Research (2019): Flexible space evolves - Markets that are flexing their muscles in 2019. Elérhető: <https://bit.ly/2TrKsoA> (utolsó letöltés: 2019. 06. 09.)
- Kaplan, S. (1983): A model of person-environment compatibility. *Environment and Behavior*, 15 (3), 311-332.
- Kaplan, S. (1995). The restorative benefits of nature: Toward an integrative framework. *Journal of Environmental Psychology*, 15, 169-182.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1992): *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Város: Basic Books.
- Kelliher, C. & Anderson, D. (2009): Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 1-24.
- Kim, J., & de Dear, R. (2013): Workspace satisfaction: the privacy-communication trade-off in open-plan offices. *Journal of Environmental Psychology*, 36, 18-26.

- Kim, J., de Dear, R., Candido, C., Zhang, H., & Arens, E. (2013): Gender differences in office occupant perception of indoor environmental quality (IEQ). *Building and Environment*, 70, 245-256.
- Klein, S. (2004): *Munkapszichológia*. Budapest: EDGE 2000 Kft.
- Klein, S. (2012): *Vezetés-és szervezetszichológia*, Budapest: EDGE 2000 Kft.
- Klein, S. (2018): *Munkapszichológia – a 21. században*. Budapest: EDGE 2000 Kft.
- Kosonen, R. & Tan, F. (2004): The effect of perceived indoor air quality on productivity loss. *Energy and Buildings*, 36 (10), 981–986.
- Laurence, G. A., Fried, Y., & Slowik, L. H. (2013): Moderated mediation model of the effect of architectural and experienced privacy and workspace personalization on emotional exhaustion at work. *Journal of Environmental Psychology*, 36, 144-152.
- Locasso, R. M. (1992): The influence of a beautiful versus ugly room on ratings of photographs of human faces: A replication of Maslow and Mintz. In Nasar J. L. (Ed.), *Environmental Aesthetics. Theory, Research and Applications* (134-143). Cambridge: Cambridge University Press.
- Lottrup, L., Grahn, P. & Stigsdotter, U. K. (2013): Workplace greenery and perceived level of stress: Benefits of access to a green outdoor environment at the workplace, *Landscape and Urban Planning*, 110 (1), 5-11.
- Lueder, R. (Ed.) (1986): *The ergonomics payoff: Designing the electronic office*. Toronto: Holt, Rinehart and Winston.
- Maher, A. & von Hippel, C. (2005): Individual differences in employee reactions to open-plan offices. *Journal of Environmental Psychology*, 25, 219-229.
- Mannheim, K. (1952): The problem of generations. In *Essays on the sociology of knowledge*. London: RKP (first published in 1923).
- Maslow, A. H. (1970): *Motivation and personality (2nd ed.)*. NewYork: Harper and Row.
- Maslow, A. H. & Mintz, N. L. (1956): Effects of aesthetic surroundings: Initial effects of three aesthetic conditions upon perceiving 'energy' and 'well-being' in faces. *Journal of Psychology*, 41, 247-254.
- Meretei, B. (2017): Generációs különbségek a munkahelyen. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, XLVIII (10), 10-18.

- Mészáros, A. (Ed.) (2006): A munkahely szociálpszichológiai jelenségvilága. Budapest: Z-Press.
- Muchinsky, P. M. (1983): *Psychology applied to work. An introduction to industrial and organizational psychology*. Chicago, IL: The Dorsey Press.
- Neuhoﬀ, J. G. (2004): *Ecological psychoacoustics*. Amsterdam: Academic Press.
- Office landscape. In *Wikipedia*. Elérhető: <https://bit.ly/2FUJTQg> (utolsó letöltés: 2019. 06. 09.)
- Oldham, G. R. (1988): Effect of changes in workspace partitions and spatial density on employee reactions. *Journal of Applied Psychology*, 73 (2), 253-258.
- Oldham, G. R. & Fried, Y. (1987): Employee reactions to workplace characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 72 (1), 75-85.
- Olson, M. H. (1983): Remote office work: Changing work patterns in space and time. *Communications of the ACM*, 26, 182-187.
- Oravec, J. A. (2015): Gamification and multigamification in the workplace: Expanding the ludic dimensions of work and challenging the work/play dichotomy. *Cyberpsychology: Journal of Psychosocial Research on Cyberspace*, 9(3), article 6.
- Pastalan, L. A. (1970): Privacy as an expression of human territoriality. In Pastalan, L. A. & Parson, D. H. (Eds.): *Spatial behavior of older people*. Ann Arbor: University of Michigan.
- Paulus, P. B. (1980): Crowding. In P. Paulus (Ed.), *Psychology of group influence* (245-289). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2003): The state of psychological ownership: Integrating and extending a century of research. *Review of General Psychology*, 7, 84-107.
- Pléh, Cs. (2000): *A lélektan története*. Budapest: Osiris.
- Rioux, L. (2005) : Approche psychosociale de l'attachement aux lieux de travail. *Cahiers du Laboratoire Orleanais de Gestion*, 2, 1-17.
- Rioux, L. & Pignault, A. (2013) : Workplace attachment, workspace appropriation and job satisfaction. *Psychology: Revista Bilingüe de Psicología Ambiental- Bilingual Journal of Environmental Psychology*, 4, 39-65.
- Sanders, M. S. & McCormick, E. J. (1992): Workplace design in *Human factors in engineering and design* (Chapter 4, 415-485). Singapore: McGraw-Hill Book.

- Schreiber, J. B., Stage, N. A., Barlow, E., & King, J. (2006): Reporting structural equation modelling and confirmatory factor analysis results: A review. *The Journal of Educational Research*, 99 (6), 323-337.
- Scrima, F. (2015): The convergent-discriminant validity of the Workplace Attachment Scale (WAS). *Journal of Environmental Psychology*, 43, 24-29.
- Suedfeld, P. (1980): *Restricted environmental stimulation: Research and clinical applications*. New York: Wiley.
- Sundstrom, E., Burt, R. E., & Kamp, D. (1980): Privacy at work: Architectural correlates of job satisfaction and job performance. *Academy of Management Journal*, 23, 101-117.
- Sundstrom, E. & Sundstrom, M. G. (1986): *Work places: The psychology of the physical environment in offices and factories*. New York: Cambridge University Press.
- Susánszky É., Konkoly-Thege, B., Stauder, A., & Kopp, M. (2006): A WHO Jólét kérdőív rövidített (WBI-5) magyar változatának validálása a Hungarostudy 2002 országos lakossági egészségfelmérés alapján. *Mentálhigiéné és Pszichoszomatika*, 7 (3), 247-255.
- Sykes, E. (2001): Interruption in the workplace: A case study to reduce their effects. *International Journal of Information Management*, 31, 385-394.
- Tari, A. (2010): *Y generáció - Klinikai pszichológiai jelenségek és társadalomlélektani összefüggések az információs korban*. Budapest: Jaffa Kiadó.
- Taylor, R. B. (1988): *Human territorial functioning - An empirical, evolutionary perspective on individual and small group territorial cognitions, behaviors, and consequences*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Taylor, R. B. & Stough, R. R. (1978): Territorial cognition: Assessing Altman's typology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36 (4), 418-423.
- University College Consortium (2008). *Information behaviour of the researcher of the future*. elérhető: <https://bit.ly/2LICabx> (utolsó letöltés: 2019. július 6.)
- Yildirim, K., Akalin-Baskaya, A., & Celebi, M. (2007): The effects of window proximity, partition height, and gender on perceptions of open-plan offices. *Journal of Environmental Psychology*, 27, 154-165.

- Veitch, A. J., Charles, K. E., Farley, K. M. J., & Newsham, G. R. (2007): A model of satisfaction with open-plan office conditions: COPE field findings. *Journal of Environmental Psychology*, 27, 177–189.
- Vinsel, A., Brown, B. B., Altman, I., & Foss, C. (1980): Privacy regulation, territorial displays, and effectiveness of individual functioning. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39 (6), 1104-1115.
- Wells, M. M. (2000): Office clutter or meaningful personal displays: The role of office personalization in employee and organizational well-being. *Journal of Environmental Psychology*, 20, 239-255.
- Wells, M. M. & Thelen, L. (2002): What does your workspace say about you? The influence of personality, status, and workspace on personalization. *Environment and Behavior*, 34 (3), 300–321.
- Wells, M. M., Thelen, L. & Ruark, J. (2007): Workspace personalization and organizational culture: Does your workspace reflect you or your company? *Environment and Behavior*, 39 (5), 616–634.
- Werner, C. M. & Haggard, L. M. (1992): Avoiding intrusions at the office: Privacy regulation on typical and high solitude days. *Basic and Applied Social Psychology*, 13, 181-193.
- WHO (2019). *ICD-11 for Mortality and Morbidity Statistics*. Elérhető: <https://icd.who.int/browse11/l-m/en#/http://id.who.int/icd/entity/129180281>, (utolsó letöltés: 2019. 06. 09.)
- Zerella, S., von Treuer, K., & Albrecht, S. L. (2017): The influence of office layout features on employee perception of organizational culture. *Journal of Environmental Psychology*, 54, 1-10.

FELHASZNÁLT KÉPEK

- **1. kép:** K2 space: The history of office design (publikálás dátuma nem ismert) *One of the first Skyscrapers in New York City* [digitalis kép]
elérhető: <https://k2space.co.uk/knowledge/history-of-office-design/> (utolsó letöltés: 2019. június 9.)
- **2. kép:** K2 space: The history of office design (publikálás dátuma nem ismert) *A Taylorist Inspired Office* [digitalis kép]
elérhető: <https://k2space.co.uk/knowledge/history-of-office-design/>. (utolsó letöltés: 2019. június 9.)
- **3. kép:** K2 space: The history of office design (publikálás dátuma nem ismert) *Johnson Wax Open Plan Office* [digitalis kép]
elérhető: <https://k2space.co.uk/knowledge/history-of-office-design/>. (utolsó letöltés: 2019. június 9.)
- **4. kép:** K2 space: The history of office design (publikálás dátuma nem ismert) *An example of a Bürolandschaft workplace* [digitalis kép]
elérhető: <https://k2space.co.uk/knowledge/history-of-office-design/>. (utolsó letöltés: 2019. június 9.)

MELLÉKLETEK

1. melléklet – Irodai Territoriális Viselkedés Kérdőív

(Brown, 2009 nyomán)

(Identitás-orientált megjelölés skála: 1.-6. tétel, Kontroll-orientált megjelölés skála: 7.-11. tétel, Anticipáló védekezés skála: 12.-17. tétel, Reaktív védekezés: 18.-23. tétel; az egyes alskálák és a teljes skála esetén is a tételek átlaga jelenti a skálaértéket).

1., Behoztam személyes jelentőséggel bíró fotókat (pl. barátokról, családról, háziállatokról, kedvelt szabadidős aktivitásokról stb.)
2., Elhelyeztem műalkotást a munkaállomásomon.
3., Behoztam a munkához kapcsolódó dolgokat (kávé bögre, könyvek).
4., Úgy dekoráltam a teret, ahogy akartam.
5., Kitettem olyan dolgokat, melyek a személyes hobbit vagy érdeklődésemet reprezentálják.
6., Behoztam dolgokat vagy változtattam valamin annak érdekében, hogy otthonosan érezzem magam.
7., Határt képeztem a munkaállomásom körül.
8., Beszéltem másoknak a munkaállomásom határaitól.
9., A munkaállomásomon mindenhol felírtam a nevem.
10., Használtam jelzéseket arra vonatkozóan, hogy ez a munkaállomás foglalt.
11., Mondtam másoknak, hogy ez az én munkaállomásom.
12., Addig senkinek sem engedtem használni a munkaállomásomat, míg az nem volt mindenki számára világos, hogy az az enyém.
13., Támogattam másokat abban, hogy megvédjék a területem, amíg nem vagyok ott.
14., Szabályokat alakítottam ki a munkaállomásom védelmére vonatkozóan.
15., Igyekeztem, nem felügyelet nélkül hagyni a munkaállomásomat.
16., Felhatalmazásom volt a szervezetben arra vonatkozóan, hogy egy munkaállomást a sajátomnak nevezzek.
17., Zárakat és jelszavakat használtam annak érdekében, hogy mások ne férjenek hozzá a munkaállomásomhoz.

18., Arcokat vágtam, hogy kifejezzem a nemtetszésem, ha valaki betolakodott a munkaállomásomra.
19., Kerültem a közös munkát vagy az interakciót a későbbiekben a munkaállomásomra betolakodóval.
20., Elmagyaráztam a betolakodónak, hogy ez a munkaállomás már foglalt.
21., Kidolgoztam egy stratégiát, hogy visszaszerezem a munkaállomásom a betolakodótól.
22., Ellenséges voltam a betolakodóval.
23., Panaszkodtam a felettesemnek a munkaállomásomra betolakodóval kapcsolatban.

2. melléklet – Munkahelykötődés Kérdőív

(Frankó & Dúll, 2018, Rioux, 2005 és Scrima, 2015 nyomán)

1. Kötődöm a munkahelyemhez.
2. Vannak bizonyos helyek a szervezeten belül, melyekhez kifejezetten kötődöm.
3. Ha a szervezet elköltözne, hiányolnám a mostani helyet.
4. A munkahelyem az énem része.
5. Vannak olyan helyek a szervezeten belül, melyek emlékeket ébresztenek bennem.
6. Egy vakáció után örömmel térek vissza a munkahelyemre.

3. melléklet – Munkaállomás-kötődés Kérdőív

(Frankó & Dúll, 2018, Rioux, 2005 és Scrima, 2015 nyomán)

1. Kötődöm a munkaállomásomhoz.
2. Az irodában található helyek közül a munkaállomásomhoz kötődöm a leginkább.
3. Gyorsan megszoknám, ha másik munkaállomást kapnék (fordított).
4. Ha nem lenne saját munkaállomásom, hiányozna.
5. A munkaállomásom az énem része.

4. melléklet – Észlelt Irodai Magánszféra Kérdőív

(Frankó & Dúll, 2017, Oldham, 1988 és Laurence et al., 2013 nyomán)

1., Képes vagyok teljes mértékben a munkámra koncentrálni a munkahelyemen.
2., Amikor az irodában vagyok, ritkán zavarok meg vagy szakítanak félbe munkavégzés közben.
3., Ha megzavarnak munka közben, gyakran nem tudok teljes mértékben a feladatomra koncentrálni.
4., Bizalommal fordulhatok a munkatársaimhoz az irodában.
5., Nehéz az irodámban dolgozni, mert aggódnom kell amiatt, hogy megzavarok másokat.
6., Lehetetlen személyes vagy magánjellegű beszélgetéseket lefolytatnom a munkahelyemen.

5. melléklet – Jólét Kérdőív

(WHO, Susánszky et al., 2006 nyomán)

Az elmúlt két hét során érezte-e magát	egyáltalán nem jellemző	alig jellemző	jellemző	teljesen jellemző
1., ...vidámnak és jókedvűnek?		1	2	3
2., ...nyugodtnak és ellazultnak?	0	1	2	3
3., ... aktívnak és élénknek?	0	1	2	3
4., ... ébredéskor frissnek és élénknek?	0	1	2	3
5., A napjai tele voltak az Ön számára érdekes dolgokkal?	0	1	2	3

ADATLAP A DOKTORI ÉRTEKEZÉS NYILVÁNOSSÁGRA HOZATALÁHOZ

I. A doktori értekezés adatai

A szerző neve: **Frankó Luca**

MTMT-azonosító: **10052365**

A doktori értekezés címe és alcíme: **Az új generációs irodák környezetpszichológiai vonatkozásai**

DOI-azonosító: **10.15476/ELTE.2019.194**

A doktori iskola neve: **ELTE PPK, Pszichológiai Doktori Iskola**

A doktori iskolán belüli doktori program neve: **Szocializáció és Társadalmi Folyamatok**

A témavezető neve és tudományos fokozata: **Dr. Düll Andrea, egyetemi tanár**

A témavezető munkahelye: **ELTE PPK, Pszichológia Intézet, Szervezet-és Környezetpszichológia Tanszék**

II. Nyilatkozatok

1. A doktori értekezés szerzőjeként²

a) hozzájárok, hogy a doktori fokozat megszerzését követően a doktori értekezésem és a tézisek nyilvánosságra kerüljenek az ELTE Digitális Intézményi Tudástárban. Felhatalmazom a Pszichológiai Doktori Iskola hivatalának ügyintézőjét, hogy az értekezést és a téziseket feltöltse az ELTE Digitális Intézményi Tudástárba, és ennek során kitöltse a feltöltéshez szükséges nyilatkozatokat.

b) kérem, hogy a mellékelt kérelemben részletezett szabadalmi, illetőleg oltalmi bejelentés közzétételéig a doktori értekezést ne bocsássák nyilvánosságra az Egyetemi Könyvtárban és az ELTE Digitális Intézményi Tudástárban;³

c) kérem, hogy a nemzetbiztonsági okból minősített adatot tartalmazó doktori értekezést a minősítés (dátum)-ig tartó időtartama alatt ne bocsássák nyilvánosságra az Egyetemi Könyvtárban és az ELTE Digitális Intézményi Tudástárban;⁴

d) kérem, hogy a mű kiadására vonatkozó mellékelt kiadó szerződésre tekintettel a doktori értekezést a könyv megjelenéséig ne bocsássák nyilvánosságra az Egyetemi Könyvtárban, és az ELTE Digitális Intézményi Tudástárban csak a könyv bibliográfiai adatait tegyék közzé. Ha a könyv a fokozatszerzést követően egy évig nem jelenik meg, hozzájárlok, hogy a doktori értekezésem és a tézisek nyilvánosságra kerüljenek az Egyetemi Könyvtárban és az ELTE Digitális Intézményi Tudástárban.⁵

2. A doktori értekezés szerzőjeként kijelentem, hogy

a) az ELTE Digitális Intézményi Tudástárba feltöltendő doktori értekezés és a tézisek saját eredeti, önálló

² A megfelelő szöveg aláhúzendő.

³ A doktori értekezés benyújtásával egyidejűleg be kell adni a tudományos doktori tanácshoz a szabadalmi, illetőleg oltalmi bejelentést tanúsító okiratot és a nyilvánosságra hozatal elhalasztása iránti kérelmet.

⁴ A doktori értekezés benyújtásával egyidejűleg be kell nyújtani a minősített adatra vonatkozó közokiratot.

szellemi munkám és legjobb tudomásom szerint nem sértem vele senki szerzői jogait;

b) a doktori értekezés és a tézisek nyomtatott változatai és az elektronikus adathordozón benyújtott tartalmak (szöveg és ábrák) mindenben megegyeznek.

3. A doktori értekezés szerzőjeként hozzájárulok a doktori értekezés és a tézisek szövegének plágiumkereső adatbázisba helyezéséhez és plágiumellenőrző vizsgálatok lefuttatásához.

Kelt:

a doktori értekezés szerzőjének aláírása