

Szenvedélyes tehetségek

Dr. Andó Ildikó

Egyetemi adjunktus, Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar,
ando.ildiko@kgk.uni-obuda.hu

Absztrakt: A Szilícium-völgyben és a világ nyílt tudásalkotó közösségeiben a szenvedélyes tehetségek már írják az üzletelés és a vezetés új játékszabályát. Ezek az új játékszabályok szerteágazóak, és mint ilyenek a szervezeti működés számos komponensét szövik át. Publikációmban egy Szilícium-völgyi kutatás eredményein keresztül ezekre az új játékszabályokra, valamint a szenvedélyes tehetségek inspirációjában való megjelenésükre koncentrálok.

Ennek a cikknek nem egy primer, saját kutatás bemutatása a célja, hanem sokkal inkább az, hogy olyan szervezeti jelenségekre világítson rá, amelyek, ha ma még szűk körben is tapasztalhatóak, de a közeljövőben sejtetően a világ számos vállalatában fogják átformálni a vezetés tradicionális gyakorlatát.

Kulcsszavak: szenvedély, tehetség, vezetés, motiváció, inspiráció

1 Szenvedély és tehetség

„Ő volt, ő volt a bálványképem. Mozart. Fiatal tacszó voltam, amikor Európa már az ő nevéből zengett. Én szembekezdőt játszottam a pajtásaimmal, amikor ő már királyok, császárok udvarában muzsikált.” – hangzik Salieri keserves visszaemlékezése a nagy rivális tehetségéről Milos Forman Amadeus című filmjében. Majd a „másodhegedűs” emlékképeiben felidéződik a saját szenvedélye. „Hogyan is lettem volna képes elmondani, mit jelent a muzsika számomra? ... Uram, add, hogy komponista váljak belőlem!”

Ebben az írásban a szenvedélyről és a tehetségről, de legfőképpen a szenvedélyes tehetségekről mesélek. Vizsgálódásaimnak nem tárgya, hogy teljes részletességgel feltérképezem a szenvedély és a tehetség elméleti szakirodalmát. Elhivatottságom sokkal inkább arra hajt, hogy elgondoljak azon, vajon miként befolyásolhatják a szenvedélyes tehetségek munkához való viszonyulásának mai változásai az üzletelés és a vezetés holnapi gyakorlatát.

A szenvedély a magyar értelmező kéziszótár 1862-es definíciója szerint: „Kedélyi állapot, vagy megrögzött hajlam, melynél fogva valakit bizonyos indulatok folytonosan, és csaknem ellenállhatatlan erővel ingerelnek, izgatnak. Különbözik az indulatától, melynek a szenvedély mintegy hatványozott fokozata. Az indulatnak a latin *affectus*, a szenvedélynek a *passio* felel meg. Az indulat hirtelen fellobbanó, a szenvedély tartós kedélyi izgalom, mely nem szűnik minden módot és alkalmat felhasználni, hogy vágyait teljesítse.”

<http://szenedely.szojelentes.com/>

Handy így ír a szenvedélyről: „Mindig azt kérdelem tőlük először: miért? Miért éppen ezt, vagy amazt a vállalkozást fontolgatják? ... Sokan egyszerűen azt mondják, hogy jó ötletnek tűnik, és kész. Ám én ilyenkor tudom, hogy nem fognak belevágni, vagy ha mégis, nem sikerül. Aztán mesélünk nekik az alkímistákról, akikről könyvet csináltunk. A szenvedélyről, ami hajtja őket, a küldetésükbe vetett szenvedélyes hitről, amely átsegítette őket a nehéz időkön, és értelmet ad az életüknek.” (Handy, 2004, pp. 162.)

A szenvedélyt gyakran kedvtelésnéként értelmezik. A szenvedély azonban nem hobbi. Ellenben, ahogyan Handy írja, egy hobbinak induló elfoglaltság egyszerre csak szenvedéllyé válhat, amikor az egyén, engedve a belső késztetésnek, addigi tevékenységeit maga mögött hagyja, s minden energiáját ennek az elfoglaltságnak szenteli. (Handy, 1999) Mert a szenvedélyes ember, amikor csak teheti, a szenvedélyével akar foglalkozni. Mindent meg akar róla tudni, mindent ki akar vele kapcsolatban próbálni, a gondolatai állandóan akörül forognak. Egyre újabb és újabb ötleteket agyal ki, s azokat fáradhatatlanul teszteli. Amikor pedig a tesztek kudarcba fulladnak, és ez gyakran így történik, akkor a szenvedély az, ami a megszállottan kísérletezőt a reménytelenségen átlendíti.

Azokat az embereket, akikről ebben a cikkben írok, szenvedélyes tehetségeknek nevezem. Ők azok, akik minden erejüket, tudásukat és képességüket annak áldozzák, hogy a szenvedélyükben kiteljesedjenek. Ők azok, akikben a szenvedély és a tehetség egymásra talál. Ők azok, akik a szenvedélyüknek és a tehetségüknek köszönhetően az általuk művelt területen, ha akarnak, akkor kivételessé válnak. És ők azok, akik a szenvedélyüket nevezik munkának.

Handy hasonló értelemben alkotja meg az „új alkímisták” elnevezést. Az új alkímisták elszántak, makacsak és mások. Handy az „elszántság” szót alkalmazza a szenvedélyre. (Handy, 1999) Ahogyan az új alkímistáknak, úgy a szenvedélyes tehetségeknek is ez az elszántságuk ad erőt, kitartást és türelmet ahhoz, hogy hosszú éveken keresztül keményen dolgozzanak azért, amire a szenvedélyük hajtja őket. S ahhoz is, hogy szembe tudjanak nézni a sikertelenségeikkel, s hogy képesek legyenek tanulni a kudarcaikból, és az esetleges bukásból.

Az új alkímisták mássága Handynél többféleképpen jelentkezik: másként tenni dolgokat, más dolgokat tenni, vagy másnak lenni, mint a többiek. Az új alkímisták gyakran függetlenek és lázadók. (Handy, 1999) Függetlenek és lázadók többek között abban az értelemben, hogy nem illeszkednek bele a nagyvállalatok hierarchikus és túlszabályozott rendszerébe. Nem fogadják el a formális tekintélyt, és nem tolerálják a konformitást.

Velencei fenegyerekeknek nevezi őket. „Ők a szervezet fenegyerekei, a rend(en)kívüliek, akik mindig kilógnak a sorból, de meghatározó szerepük van a szervezet sikeres működésében. A rendkívüli fenegyerekek gyakran a „kirúgás” határán vannak, hiszen képtelenek alkalmazkodni a standardizált szabályokhoz.” (Velencei, 2015, pp. 106.)

Az új alkímisták – ahogyan Handy írja – betagozódás helyett maguk indítanak vállalkozást. (Handy, 1999) Azok a szenvedélyes tehetségek, akikről ebben a cikkben szólok, azonban nem vállalkozók. Ők olyan szenvedélyes és tehetséges alkalmazottak, akik a szervezeteken belül akarnak a szenvedélyüknek élni. Ezeknek a szervezeten belüli szenvedélyes tehetségeknek a lázadása abban áll, hogy újraírják a szervezeti játékszabályokat azért, hogy a szenvedélyükben való kiteljesedéshez szükséges függetlenségüket kivívják. A játékszabályok újraírásával pedig megváltoztatják a vezetés hagyományos gyakorlatát.

A tradicionális vállalatok vezetői ellenben nem feltétlenül teszik magukévá ezeket az új játékszabályokat. Ha viszont a vezetők ellenállnak, és a szenvedélyes tehetségek nem tudják elérni a számukra kívánatos függetlenséget, akkor vagy keresnek egy másik szervezetet, ahol a vezetők hajlandóak a változásra, vagy szabadúszókká válnak. Azonban a szenvedélyes tehetségek a szabadúszással is megváltoztatják a játékszabályokat. Hiszen ily módon, a vállalaton kívülre kerülnek, és ekkor a vezetőknek már nem azon kell törniük a fejüket, hogy miként láncolják őket a szervezethez, hanem azon, hogy hogyan jussanak hozzá a tehetségi piacon az általuk birtokolt és nehezen hozzáférhető, kivételes kompetenciákhoz.

Publikációmban számos alkalommal hivatkozom az Accenture-nek a Szilícium-völgyben végzett kutatására. Ebben a kutatásban a Szilícium-völgy vállalatainak olyan munkatársai vettek részt, akikre a kutatási riportban leírtak alapján ráillik a szenvedélyes tehetség megnevezés. Ezek a szenvedélyes tehetségek hasonlatosak Handy új alkímistáihoz: elszántak, makacsak és mások. .. S ahogyan Handy új alkímistái, úgy ők is leginkább mesterként tehetségesek, azaz olyan egyének, akik évtizedeken keresztül “megrögzöttek” művelik azt, ami a szenvedélyük, s abban a legmagasabb szakmai csúcspontokat ostromolják. Ebben a csúcshódításban viszi előre őket az a kivételes kreativitásuk, amit Handy, Grout és Curry nyomán, harmadik

szemnek nevez. Ez a harmadik szem egy olyan képesség, amellyel a kreatívak ösztönösen túllépnek azokon a szellemi korlátokon, amelyek közé a legtöbben örökre bezárják magukat, s végtelen kíváncsisággal teszik fel a megszokottat megkérdőjelező kérdést: miért? Vagy: miért nem? (Handy, 1999)

Baracscai és Velencei így írnak erről: „Az üzletelésben felbukkanó új alkímistáknak van egy „harmadik szemük”, mindent másként látnak. Amit megcsinálnak, az működik, csak nem tudják szavakba önteni, de az nem is az ő dolguk. (... hiszen ...) Elméletek és módszerek helyett gondolkodási keretet kínálnak.” (Baracscai, Velencei, 2011, pp. 13.)

A „harmadik szemmel” rendelkező szenvedélyes tehetségek azok, akik a szervezetekben az új tudást létrehozzák. Az új tudás, és általa az új termék, az új szolgáltatás azonban nem születik parancsszóra. Nem is születhet, hiszen a még nem létezőnek homályos a képe. Következésképpen, új tudást nem hozhat létre olyan valaki, akinek lépésről-lépésre el kell magyarázni, hogy miként tegye a dolgát, vagy aki beidegződött rutinfeladatok végrehajtására képes. A még nem létező a szenvedélyes tehetségek elméjében lappang, s kísérletezéseik, kudarcaik, végül sikereik nyomán jön létre. Ezért annak a szervezeti vezetőnek, aki a még nem létezőt vágja, szenvedélyes tehetségekkel kell magát körülvennie.

A szenvedélyes tehetségek viszont csak akkor képesek az új tudás megteremtésére, ha kellő inspirációt és függetlenséget kapnak a folyamatos újrapróbálkhoz és az időről-időre bekövetkező sikertelenséghez. Ez a fajta függetlenség a hagyományos vállalatokban, ha létezik is, jellemzően egy szűklétszámú kutatócsoport privilégiuma. A technológiai fejlesztésekkel foglalkozó szervezetekben azonban, ahol a vezetők minél több szenvedélyes tehetséget akarnak egy fedél alá toborozni, a függetlenség kell, hogy legyen a vezetés alapértelmezése.

Míg a vezetés hagyományos módján a működést fentről lefelé vezérlik, addig a modern szervezetekben a vezetőnek is idomulnia kell a tehetséghez. Publikációm következő részeiben egyrészt azt mutatom be, hogy miként írják újra a Szilícium-völgyben a játékszabályokat a szenvedélyes tehetségek. Másrészt arra keresem a választ, hogy az új játékszabályok miként formálják át a vezetés tradicionális gyakorlatát. Mindezek felvázolása közben elsősorban a motiváción túli inspirációt helyezem vizsgálataim előterébe.

Végül, a továbblépés előtt, néhány szó a hivatkozott kutatásáról. Az Accenture munkatársai, Harris és Alter „California dreaming” című kutatási riportjukban a Szilícium-völgy vállalatainak sajátos kultúráját elemzik. (Harris & Alter, 2014) A kérdőíves felmérésben több, mint 600 teljes munkaidőben foglalkoztatott technológiai szakértő vett részt, köztük informatikusok, program- és termékmenedzserek, valamint magasan képzett adatelemzők. A résztvevőknek

durván a fele Szilícium-völgyi alkalmazott. A többi válaszadó munkahelye szétszórta az USA különböző régióiban helyezkedik el. A megkérdezettek csoportjai hasonlóak egymáshoz mind a koreloszlás, mind a nemek aránya, mind az ágazat, mind a vállalat mérete, mind pedig a munkakörök tekintetében.

2 A motiváció újrafelfedezése

A szenvedély és a tehetség velünk születik. Mindkettőt lehet táplálni, fejleszteni és teljessé érlelni, vagy mindkettőt el lehet a végletekig sorvasztani.

Azokban az emberekben, akiről ebben a cikkben írok, szerencsésen találkozok egymással a szenvedély és a tehetség. A találkozáson túl ezek az egyének belső késztetésüknek engedve mindent megtesznek annak érdekében, hogy ki is teljesítsék magukban ezt a szenvedélyt és ezt a tehetséget, s ezáltal kimagasló eredményt érjenek el. Ezeket a kimagasló teljesítményre képes személyeket nevezem szenvedélyes tehetségnek.

A tehetséges ember szenvedély nélkül is képes az átlagosnál magasabb teljesítmény elérésére, hiszen a tudása és a tapasztalata meghaladja a kevésbé tehetségesekét. Azok a tehetségesek azonban, akik a szenvedélyükben tehetségesek, kiválóbb eredményeket érnek el a szenvedélytelen tehetségeknél. Még ha rövid távon sikerül is egy-egy szenvedélytelen tehetségnek utolérnie a szenvedélyeseket, hosszú távon a szenvedélyeseké az érdem.

Az alkalmazottak többsége, ha tehetséges is, szenvedélytelen. Pontosabban, nem az a munkája, ami a szenvedélye. A vállalatok azonban, akár szenvedélyes, akár szenvedélytelen a munkavállaló, olyan magas teljesítményt akarnak kicsikarni vagy kicsalogatni belőle, amekkorát csak lehetséges. A munkájukban szenvedélytelen dolgozók esetében ennek a kicsikarásnak, kicsalogatásnak az eszköze a motiváció.

A hagyományos vállalatokban a motiváció legelterjedtebb formája a „ha-akkor” típusú, külső ösztönzés. Ez az ösztönzés az esetek többségében anyagi juttatásokban nyilvánul meg. Amikor a főnök bónuszt ígér egy adott teljesítmény eléréséért, akkor az alkalmazott csupán az éppen szükséges és elégséges erőfeszítést fogja megtenni azért, hogy hozzájusson a plusz jövedelméhez. Amint viszont megtette azt az erőfeszítést, ami a kitűzött teljesítmény eléréséhez és a bónusz megszerzéséhez éppen elegendő, vissza fog térni az anyagi ösztönzést megelőző, alacsonyabb szintű teljesítményéhez. Ily módon, a „ha-akkor” típusú motiváció hatása időben véges, ezért a felettes újabb és újabb jutalmakat kénytelen kitűzni a soron következő kívánt teljesítmény eléréséhez. (Pink, 2010)

Következésképpen, a külső ösztönzés költséges eszköze annak, hogy a vállalat az üzleti célkitűzéseit elérje. Nem beszélve arról, hogy a munkavállalóknak juttatott béren felüli, közvetlen kifizetéseken túl a motivációnál közvetett ráfordítások is felmerülnek. Ilyen közvetett ráfordítás a teljesítménycélok évenkénti kijelölése, azoknak a teljesítménymenedzsment rendszerben való dokumentálása, a teljesítményértékelő visszajelzések lefolytatása, valamint az, hogy a dolgozóknak a teljesítésben való előrehaladását a vezetőknek rendszeresen kontrollálniuk kell. Mindemellett még így is gyakran megtörténik, hogy a „ha-akkor” típusú motiváció nem éri el a kívánt eredményt a felettes minden próbálkozása ellenére.

Az eddig elmondottakból következően biztosan vannak, akik számára úgy tűnhet, hogy a szenvedély és a tehetség, valamint ezeknek a motiváció terén való előtérbe kerülése valamiféle XI. századi felfedezés. Azonban ez a gondolat téves. Hiszen már az is elegendő, ha csupán 1943-ból Abraham Maslow elméletét idézzük az emlékezetünkbe. Maslow az önmegvalósítás iránti igény kielégítését úgy írja le, miszerint az egyénnek azzal kell foglalkoznia, amire egyrészt a hajlamai – más szóval a szenvedélye – alkalmassá teszik, másrészt, amit tud, azaz ami a tehetsége. „A zenésznek zenélnie, a művésznek festenie, a költőnek írnia kell, ha boldog akar lenni”. (Maslow, 1966)

Frederick Herzberg 1968-ban a „ha-akkor” típusú motivációt a KITA (kick in the ass) elnevezéssel illeti. Herzberg példáival élve a KITA lehet fizikai ráhatás, pszichológiai kényszerítés vagy „kutykeksz”, amivel a szerző saját schnauzer kutyáját veszi rá arra, hogy azt tegye, amit a gazdája szeretne. Ilyen „kekszektől” óriás mennyiség áll a vezetők rendelkezésére, amelyekkel kedvükre ugráltathatják az alkalmazottaikat, állapítja meg Herzberg. A KITA ellenben nem motiváció. „Motivációról azonban csak akkor beszélhetünk, ha az illetőnek saját „generátora” van. Ha van generátora, akkor nincs szüksége külső stimulációra. Akkor akar cselekedni.” (Herzberg, 2003) Ezt a generátort nevezem, nevezük szenvedélynek.

Douglas McGregor Y-elmélete olyan vezetőkről szól, akik 1960-ból megelőlegezően úgy tekintenek a beosztottaikra, mint szenvedélyes tehetségekre. Azokra az emberekre, akik olyan célok mellett kötelezik el magukat, amelyek valóra váltásakor jutalomban részesülnek. Ez a jutalom azonban nem anyagi természetű, hanem, ahogyan a szerző írja, az önmegvalósítás igényének a kielégítése.

McGregor megközelítésében az alkalmazottak önmagukat irányítják és ellenőrzik, amikor olyan célokért dolgoznak, amelyek mellett saját szenvedélyükből elköteleződtek. Ugyanezt a szemléletet erősíti az integráció elve, mely szerint az egyéni céljaikat követő dolgozók elősegítik a vállalat célkitűzéseinek az elérését. (McGregor, 1966)

McGregor Y-elmélete jelenleg talán méginkább érvényes, mint az eddig eltelt közel hat évtizedben. Kevesen vitatják, hogy a társaságok kiválóságának letéteményesei a szenvedélyes tehetségek. Ez a múltban sem működött másként. Azonban az ifjú generációk erősödő individualizmusa, valamint a technológia által nyújtott függetlenség egyre többeket inspirál arra, hogy felfedezzék és kiteljesítsék magukban a szenvedélyt és a tehetséget.

Ahogy Herzberg írja, a szenvedélyes tehetségeknek nincs szükségük külső motivációra, hiszen az ő hajtómotorjuk a szenvedélyük. Azonban a külső motiváció szükségtelensége nem jelenti azt, hogy a szenvedélyes tehetségek ne tartanának igényt a teljesítményükkel arányos fizetésre.

Az Accenture kutatásában a Szilícium-völgybeli fejlesztők és mérnökök 64,6%-a ért egyet azzal, hogy a sok pénz kifejezetten lényeges, míg az USA más régióban ez az érték 49%. Azonban a Szilícium-völgyben a megkérdezettek 46,3%-a kevesebb pénzért is folytatná azt a munkát, amit végez, míg az államok más társaságaiban a dolgozók 25,9% vélekedik hasonlóképp.

A szkeptikusok erre úgy reagálhatnak, hogy a „völgylakók” azért ilyen nagylelkűek a jövedelmük tekintetében, mert sokkal többet keresnek, mint a völgyön kívüli szakmabeliek. Lehetséges. Azonban, amikor a „völgylakó” befejezi az aznapi tevékenységét a munkahelyén, és hazatérve beleveti magát az aktuális open-source projektjébe, azért a munkáért már senkitől sem vár fizetést.

Handy új alkímistái számára is fontosak az anyagiak abból a célból, hogy működtessék a vállalkozásukat vagy, hogy a közösségi kezdeményezésüket beindítsák. „A számláinkat fizetnünk kell” – idézi Handy Richard Bransont. Azonban a pénz egyetlen új alkímistánál sem szerepel a szenvedélylistán. S bár vannak közöttük kimondottan gazdagok is, a gazdagság számukra sem cél, hanem inkább mérték. (Handy, 1999)

3 Mi végre hát a pénz?

Mérték és megbecsülés. A megbecsülésnek ez a megjelenési formája azonban nem működik „kutyakekszéként”. Ám, ha a szenvedélyes tehetségeket nem a pénz, hanem a belső motor hajtja, akkor mi célt szolgálhat az anyagi elismerés? A kérdésre adható válaszok egyik szemléletes példája a Google.

A Google üzleti sikerének alapvető feltétele a munkatársak szenvedélye és tehetsége. Ezek az alkalmazottak tisztában vannak azzal, hogy az úgynevezett tehetségi piacon mennyit érnek. Ellenben, ha mégsem lennének, akkor – ahogyan azt

a Szilícim-völgyi felmérés is elénk tárja – a fejadászok folyamatos megkeresései nyilvánvalóvá teszik számukra, hogy a versenytársaknál mennyivel többet kereshetnének. Következésképpen, a szenvedélyes tehetségek játszótérén a pénzbeli juttatás valójában nem az ösztönzés eszköze, hiszen arra kívülről nincs szükség, hanem sokkal inkább a megtartás lehetősége.

A vállalatok legelterjedtebb javadalmazási gyakorlata szerint az ugyanazon munkakörben dolgozók fizetése közötti eltérés jellemzően plusz-mínusz 20-30%. Az éves bónuszokat illetően a mozgástér még ennél is szűkebb. Eközben viszont a legújabb kutatások arról számolnak be, hogy a kiváló teljesítményű dolgozók hozzájárulása az üzleti érték létrehozásához legalább négyszerese (400%), míg a legkiválóbbaké akár tízszerese (1000%) is lehet az átlagosan teljesítőkénél. Nem véletlen hát, hogy a kompenzációnak az „egyenlőségre” törekvő, hagyományos szemlélete a szenvedélyes tehetségek megtartásában egyre kevésbé eredményes.

A Google válasza a javadalmazás és a teljesítmény közötti összhang megteremtésére markánsan jelenik meg a bónuszok tekintetében. „Megesett, hogy az egyik munkatárs 10 000 dolláros részvényjutalmat kapott, egy másik, ugyanazon a területen dolgozó munkatárs pedig 1 millió dollárnyit. Ez ugyan nem tipikus, mindesetere a jutalmak közötti különbség minden szinten 300-500% között ingadozik, miközben még kiugróbb értékek is akadnak.” (Bock, 2015, pp. 242.)

Mi célt szolgál hát a szenvedélyes tehetségek esetében az anyagi elismerés? Semmi esetre sem valamiféle külső motiváció, hiszen – ahogyan azt már megállapítottuk – a szenvedélyes tehetségeket a belső motor pörgeti. Sokkal inkább olyfajta visszajelzés, amely akár Maslow tisztelet iránti igényével vagy Herzberg motivátoráival párhuzamosítható. Egy olyan, mások részéről megnyilvánuló, az eredményekre irányuló elismerés, amely alapja az egyén önbecsülésének. Másrészt pedig a megtartás eszköze annak érdekében, hogy a szenvedélyes tehetség ne a versenytársnál akarja kamatoztatni a benne rejlő talentumot és a szakmája iránti elkötelezettséget.

Az olyan vállalatok, mint a Google, ahol megértik és alkalmazni is képesek a javadalmazás új játékszabályait, bátran vállalják a bérezés egyenlőtlenységét és „igazságtalanságát”, s büszkén vallják, hogy a legkiválóbbaknak jó okuk akad arra, hogy náluk akarják kiteljesíteni a bennük rejlő szenvedélyt és tehetséget.

4 Túl a motiváción: az inspiráció

A szenvedélyes tehetség számára a munka legellenállhatatlanabb vonzereje tehát nem az anyagi haszon, hanem, hogy olyan feladványokon dolgozik, amelyeket élvez, amelyek felpörgetik, s amelyek értékes összetevőket adnak hozzá a tehetségéhez. A Szilícium-völgybeli kutatás résztvevőinek közel a fele a „fun” szóval jellemzi a tevékenységét. Számukra minden szakmai probléma egy szellemi expedíció, s minden megoldás egy új felfedezés.

A szenvedélyes tehetségeket nem a pénz csábítja a Szilícium-völgybe, hiszen saját elmondásuk szerint kevesebb fizetésért is dolgoznának, hanem sokkal inkább az, hogy a hely sajátos szellemének és a vezetők hozzáállásának köszönhetően kielégítésre találnak az egyéni szenvedélyükből és tehetségükből fakadó belső késztetések.

Pink és Godin a Wikipédiát hozza példaként arra, hogy milyen az, amikor az emberek szenvedélyből cselekszenek. „Igazán tanulságos, ahogy Jimmy Wales, a Wikipédia egyik társalapítója, felépítette a törzset. Megigézett egy kis csoportnyi embert, és bevonta őket az ő csodálatos álmába. Nem mondta meg nekik, hogy mit csináljanak. Nem irányította vagy szabályozta a tevékenységüket – egyszerűen csak vezette őket.” (Godin, 2008, pp. 44-45.) Pink Godinhoz hasonlóan azt hangsúlyozza, hogy a wikipédiásokat senki sem menedzseli. Senki nem agyal azon, hogyan lehet motiválni őket. Ezért működik. (Pink, 2010)

A Szilícium-völgyi szenvedélyes tehetségek a technológia jövőjének a letéteményesei. Ők azok, akik a ma még nem létező megoldásokat megalkotják. Azonban, amikor a szenvedélyes tehetségek fejest ugranak a bizonytalanságba azért, hogy az új tudást megteremtsék, akkor a még járatlan úton számtalanszor elakadnak és elbizonytalanodnak. Ilyenkor nekik is szükségük van a vezetői iránymutatásra. Viszont a vezetőjüktől ekkor sem külső motivációt, azaz nem valamiféle kilátásba helyezett jutalmat, hanem inspirációt várnak.

Az Apple dolgozói Steve Jobs inspirációját „valóságtorzító mezőnek” keresztelték. „A valóságnak ilyen torzítása az, amikor mond valami teljesen logikátlant a jövőről, például amikor kijelentette, hogy meg tudom tervezni a Breakout nevű játékot pár nap alatt. Tudod, hogy ez nem lehet igaz, de valahogy ő mégis elhiteti veled” – idézi fel Jobsról Steve Wozniak. (Isaacson, 2011, pp. 135.)

Az inspiráló vezető nem akarja, sőt, az esetek többségében nem is tudja megoldani a csapata előtt tornyosuló szakmai problémákat. Ám ez nem is feladata. Az inspiráló vezető azzal lendíti át a munkatársait a megtorpanásokon, hogy a célokban és az irányokban megerősíti őket, hogy szabad teret nyit a kísérletezésnek, s hogy a tévútra vivő próbálkozásokat tolerálja. Mindezeket túl olyan történeteket,

példabeszédeket elevenít fel, amelyekkel felizzítja a csapattagok szenvedélyét, s lendületet ad a továbbhaladásnak.

Az inspiráló elbeszélések dramaturgiája nem utasítás, nem tanítás és nem tanácsadás. Ezek a sztorik arról mesélnek, hogy mit csináltunk mi vagy mit tettek mások, amikor ez vagy az történt, vagy, hogy amikor ezt tettük vagy azt cselekedtünk mások, akkor annak mi lett az eredménye, a hatása.

Velencei szerint: „Az emberek könnyebben megjegyeznek és felidéznek izgalmas történeteket, mint elvont statisztikai elemzéseket. Talán ezzel is magyarázható a történetmesélés fontossága, a narráció.” (Velencei, 2015, pp. 83.)

De a vezető nem csupán közvetlenül inspirál. Kapcsolati hálóján keresztül olyan szakembereket von be a problémamegoldásba, akik eltérő tudásuk és tapasztalatuk által kiterjesztik a teamtagok gondolati sémáit, s új metaforáikkal kiszélesítik mind a problémák, mind pedig a megoldások érzékelésének és értelmezésének a tartományát.

Bár a XXI. század üzleti gondolkodói fennhangon zengik a szenvedélyt és az inspirációt, a hagyományos vállalatok túlszabályozott rutinműködésében a vezetők ritkán találkoznak a szenvedély és a tehetség kiélésére buzdító inspirálással. Bock erről úgy ír könyvében, miszerint a szervezetek hatalmas energiákat fektetnek abba, hogy kiváló embereket találjanak, aztán korlátok közé szorítják őket, hogy a tehetségüket csak a szűken vett munkakörükben kamatoztassák. (Bock, 2015)

Felmerül hát a kérdés, hogy vajon a tradicionális társaságok „ha-akkor” típusú motivációt alkalmazó vezetői képessé válhatnak-e arra, hogy dolgozóikat a szenvedélyük felszítására és a tehetségük kibontakoztatására inspirálják? Richard Branson szerint, ha egy vezető nem viseltetik kellő szenvedéllyel a munkája iránt, és ezt a szenvedélyt nem képes másokra is átragasztani, akkor megkérdőjeleződik a vezetésre való alkalmassága. (Branson, 2016)

Godin arról ír, hogy a valódi vezetők keveset törődnek a szervezeti struktúrával, vagy a hivatalos fogadkozásokkal. Ezek a vezetők szenvedéllyel és eszmékkel vezetik az embereket, nem pedig fenyegetéssel és hivatali bürokráciával. (Godin, 2008)

Valószínűleg nem járunk messze az igazságtól akkor, amikor azt feltételezzük, hogy a szenvedélyes tehetségeket az a vezető képes inspirálni, akinek a vezetés a szenvedélye és a tehetsége. Ez a szenvedély pedig feltehetően velünk kell, hogy szülessen. Ahogy Branson írja, a szenvedély nem tanulható. Vagy benne van az ember génjeiben, vagy nincsen. Ami nem azt jelenti, hogy valakinek egyáltalán nincs szenvedélye. Sokkal inkább azt, hogy egy olyan ember kerül vezetői pozícióba, akinek nem a vezetés a szenvedélye. Ha pedig így történik – mondja

Branson –, akkor nem érdemes az időnket és az energiánkat arra pazarolni, hogy megkíséreljük fellobbantani a szenvedély lángját egy „tűzálló” egyénben. (Branson, 2016)

Egy utópikus világ „karikatúráját” láthatjuk úgy, mint ahol minden ember azzal foglalkozik, ami a szenvedélye és a tehetsége. Mert a szenvedély és a tehetség nem egy szűk szervezeti elit kiváltsága. Nem csupán a zsenik, a géniuszok, a rendkívüliek lehetnek szenvedélyes tehetségek, és nem csak a fejlesztők és a mérnökök, hanem a könyvelők, az elemzők, a raktárosok, a mozdonyvezetők, a pékek és a cipészek. És ha mégsem azok, akkor még mindig vezetheti őket egy olyan, a vezetésben szenvedélyes és tehetséges ember, aki nem irányítással és nem útmutatással, hanem önnön példájával és tapasztalatával, másoknak és saját magának a történeteivel, valamint odaadásával és bizalmával arra inspirálja őket, hogy felfedezzék magukban a szenvedélyt, és a szenvedélyükben kiteljesítsék a tehetséget.

5 Szendélyes tehetségek vezetése

Lehetetlen általánosságban beszélni az üzletelés és a vezetés XI. századi játékszabályainak azokról az újdonságairól, amelyekről ebben az írásban említést teszek. Ugyanis ezek a játékszabályok nem mindenki számára újak. Sőt, az olyan nyílt közösségekben, mint a Wikipédia vagy a Linux, kezdetektől fogva a legtermészetesebbek. Náluk soha nem is volt másként.

Az olyan modern technológiai vállalatokban, mint az Apple, a Google vagy a Facebook már az alapítástól az új játékot játsszák, hiszen ők is azok közé a szervezetek közé tartoznak, ahol a szenvedélyes tehetségek az új játékszabályok mentén az addig nem létező tudást létrehozzák.

Azonban a tradicionális társaságok, ahol sok esetben az üzletelés és a vezetés több, mint száz éves múltat tekint vissza, folyamatosan szenvedik a játéktér egyre terjedő átalakulását.

Lehetetlen általánosságban beszélni az új játékszabályokról az alkalmazottak tekintetében is. Hiszen bármikor is jött létre egy társaság, és bármi is a tevékenysége, csupán a dolgozói töredéke az a szenvedélyes tehetség, aki az új játékba beszáll. Mert még a szenvedélyes tehetségek között is akadnak olyanok, akik nagyobb biztonságban érzik magukat a számukra jól bevált, megszokott játszótéren. Nem beszélve arról, hogy az emberek többsége nem is olyan munkát végez, ami a szenvedélye és a tehetsége. Ők a fizetett munkájukban a régi játékot,

míg a szenvedélyből táplálkozó nyílt közösségekben az új játsszákat játsszák, ha akarják.

Ha egy vállalkozás sikeres akar lenni az üzletelésben, akkor mind az alapítása időpontjától, mind pedig a tevékenységétől függetlenül, szüksége van a szenvedélyes tehetségre. Ha pedig egy hagyományos vállalat meg akarja szerezni a szenvedélyes tehetséget, és profitálni is akar a szenvedélyéből és a tehetségéből, akkor a konvencionális gyakorlatot alkalmazó vezetőknek is be kell lépniük az új játszótérre.

Ezen az új játszótéren nem motiválni kell, hanem engedni kell kibontakozni a tehetséget. Valójában ez egy régi játékszabály. Hiszen a Bell Labsben már közel 100 évvel ezelőtt is úgy teremtették az új tudást, hogy az igazgatók összegyűjtöttek egy maroknyi szenvedélyes tehetséget, és hagyták őket, hogy „játsszadossanak” az ötleteikkel, miközben erősen hittek benne, hogy előbb vagy utóbb, de üzleti siker fog születni belőle. (Isaacson, 2015)

Ami igazán új a régi játékhoz viszonyítva, hogy a XXI. századi szenvedélyes tehetség már nem gondolja úgy, hogy egész életében a Bell Labsben fog játszadózni. Ahogy Handy írja: „A szervezet ahelyett, hogy kastélyként a védői számára egész életükre otthont jelentene, inkább majd bérház lesz, egy közös érdek mentén szerveződött átmeneti lakosok gyülekezete”. Ebben a bérházban a szenvedélyes tehetségek már nem egy cégnek, hanem a szenvedélyüknek fogadnak hűséget. Ezek az egyének a munkával töltött életük során időről-időre más és más projektekhez szegődnek. Olyan projektekhez, amelyekben kiélhetik a szenvedélyüket, és gyarapíthatják a tehetségüket. Handy kifejezéseit használva: ezek az emberek portfólió karriert vezetnek, és portfólió életet élnek. Következésképpen, a szenvedélyes tehetségeket szomjazó szervezeteknek el kell fogadniuk ezt a portfólió életmódot, és vele együtt azt, hogy nem láncolhatják örökre magukhoz a tehetséget. (Handy, 2008)

Továbbá, a vezetőknek tudomásul kell venniük, hogy a szenvedélyes tehetségeknek nincs szükségük külső motivációra és irányításra. Hiszen ők maguk tudják a legjobban, hogy miként mélyedhetnek el a szenvedélyükben, s hogy miként haladhatnak előre a tehetségük kiteljesítésében. Ezért a szenvedélyes tehetségek a vezetőjüktől nem materiális ösztönzést és nem utasításokkal való irányítást, hanem a célok megerősítését, és a továbbhaladást lendületbehozó inspirációt várnak.

Mindemellett a vezetőknek tudatára kell ébredniük, hogy a szenvedélyes tehetségek nem vágnak formális felhatalmazásra. Nem vágnak döntési jogkörre és hatalomra, hanem sokkal inkább azt kívánják, hogy legyen elegendő függetlenségük az ötleteik kipróbálására, és ha beválnak, akkor a vezetők részéről legyen fogadókészség azok megvalósítására. Azonban, ha a kezdeményezéseik nem

találnak visszhangra a munkahelyükön, akkor a szenvedélyüket és a tehetségüket vagy egy inspirálóbb szervezetben, vagy a vállalaton kívüli, nyílt tudásteremtő közösségekben kamatoztatják. Azokban a közösségekben, ahol, ha akarják a vezetők, ha nem, ha elfogadják, ha nem, a szenvedélyes tehetségek legértékesebb tudásukat friss tudásért, szenvedélyért és szakmai büszkeségért cserébe csoportbeli társaikkal önként és szabadon megosztják.

Mindezek csupán kiragadott mozaikjai az új játéktérnek. Az új játékszabályok szerteágazóak, s mint ilyenek behatolnak a szervezet működésének számtalan területére. Ami azonban igazán lényeges, hogy az a technológiai fejlődés, amely elindította, hogy a szenvedélyes tehetségek a régi játékot másként játsszák, mára egyre több és több ember számára teszi lehetővé, hogy ráleljenek a bennük szunnyadó szenvedélyre és tehetségre, s hogy azokat eddig sosem tapasztalt méretekből kibontakoztassák.

Felhasznált irodalom:

- [1] Baracska, Z. – Velencei, J. (2011): Profi stratégia, eMentor Media Hungary Kft., Budapest
- [2] Bock, L. (2015): A Google titok! Irányítsd és éld az életed, bookline
- [3] Branson, R. (2016): A Virgin módszer: Minden, amit a vezetésről tudok, HVG Kiadó Zrt., Budapest
- [4] Bock, L. (2015): A Google titok! Irányítsd és éld az életed, bookline
- [5] Godin, S. (2008): Törzsek – Te is lehetsz vezető, HVG Kiadó Zrt., Budapest
- [6] Handy, C. (2008): Az üres esőkabát, Manager Könyvkiadó Kft., Budapest
- [7] Handy, C. (2004): Az elefánt és a bolha. Életvitelről, üzletvitelről a gyorsuló időben, HVG Kiadó Zrt., Budapest
- [8] Handy, C. (1999): The New Alchemists, Hutchinson, UK
- [9] Harris, J. G. – Alter, A. E. (2014): California Dreaming, *Outlook: The Journal of High-Performance Business*, 1, <https://www.accenture.com/us-en/insight-outlook-california-dreaming-corporate-culture-silicon-valley>, letöltve 2017. május 29.
- [10] Herzberg, F. (2003): Még egyszer: Miként motiválja alkalmazottait?, *Harvard Business manager*, 2013. november-december, pp. 38-48.
- [11] Isaacson, W. (2011): Steve Jobs, HVG Kiadó Zrt., Budapest

- [12] Isaacson, W. (2015): Innovátorok: Hogyan indította el egy csapat hacker, zseni és geek a digitális forradalmat, HVG Kiadó Zrt., Budapest
- [13] Maslow, A. H. (1966): Elmélet az emberi motivációról, in: Sutermeister, R. A. (szerk.) Ember és ternelékenység, Közgadassági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, pp. 85-106.
- [14] McGregor, D. (1966): Y-elmélet: Az egyéni és szervezeti célok integrációja, in: Sutermeister, R. A. (szerk.) Ember és ternelékenység, Közgadassági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, pp. 85-106.
- [15] Pink, H. D. (2010): Motiváció 3.0, Ösztönzés másképp, HVG Kiadó Zrt., Budapest
- [16] Velencei, J. (2015): Puhatólódzó megoldások nyomában, Óbudai Egyetem, Budapest
- [17] Velencei, J. (2014): Szervezeti identitás, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest