

A jó munka titka

Dr. habil. Velencei Jolán

Egyetemi docens, Kutatási Dékánhelyettes, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar,

velencei.jolan@kgk.uni-obuda.hu

Vastag Tímea

Közgazdász, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, timi.vastag@gmail.com

Absztrakt: Napjainkban kialakulóban van egy szemléletváltás, ami a munkával eltöltött mindennapokra is hatással van. Ez a változás kihat a munkavégzés színhelyére, aminek a következménye az lesz, hogy előbb-utóbb a munkavállalók átértékelik a munkával töltött hosszú órákat és megszületik bennük az igény a személyes és szakmai értelemben vett fejlődésre. Egy esetpéldán keresztül mutatjuk be, hogy miként gátolja a motivációt az önállóság és a kreativitás kibontakoztatásának hiánya. A jó munka, azaz a „Good Work” kialakításának lehetőségeit vizsgáljuk, és javaslatot adunk egy szervezeten belüli sikeres együttműködéshez.

Keywords: élmény, motiváció 3.0, önismeret

1. A motivációról másképp

Daniel H. Pink könyvében (Pink, 2010) Motiváció 3.0 című könyvében mutatja be a korábban felépített hagyományos elméletekre épülő elképzelését, mely egy teljesen új szemléleten alapul. Ezt az új szemléletet nevezi motiváció 3.0-nak. Könyvének első fejezetében a jutalmazás és büntetés, mint motivációs eszköz használatát kérdőjelezi meg példákon és kísérleteken keresztül bemutatva. A legszemléltetőbb a Microsoft és a Wikipédia különböző módszerekkel történő piaci növekedése. A Microsoft hatalmas versenylőnnyel indult, képzett szakemberek vettek részt a projektben és bőséges fizetést tudott adni a szakértőknek az elvégzett munkáért. Ezzel szemben a Wikipédia csapatának tagjai önkéntesekből áll, nem kapnak pénzt a munkájukért, és nem mennek dolgozni nap, mint nap. Számos helyzetben még kiadásai is vannak. Évekkel később a Microsoft nem tudta felvenni a versenyt és a Wikipédia piacvezetővé lépett elő. Ezen a ponton bukott meg a korábbi feltételezés, miszerint az anyagi javakkal, külső hatásokkal történő motiváció vezet egy szervezetet sikerre. Pink (2010) az eddigi munkavégzési formákat az informatikában ismert operációs rendszerhez hasonlítja, azaz hasonló szabályok, keretek és viselkedésminták szerint éltük mindennapjainkat. Erről szól az általa leírt motiváció 2.0, a belső és külső motivációk közti különbségről, hogy mennyire mechanikussá tud válni az a munkafolyamat vagy bármi az ember életében, ami csak a profit maximalizálására irányul. Ha feltételhez kötött egy adott tevékenység elvégzése, akkor csökken az önállóság, a lelkesedés és a belső késztetés, hogy valami igazán újat és jót hozzunk létre. Óvodás korú gyerekeken tesztelték, hogyan teljesítenek, ha jutalmat ígérnek nekik és mit vált ki belőlük, ha csak magáért az élményért tesznek valamit. Azt tapasztalták, hogy azok a gyerekek, akik semmit nem kaptak a rajzolásért, sokkal tovább és lelkesebben alkottak, mint azok a társaik, akik tudták, hogy megjutalmazzák őket. Egy másik kísérlet azt az eredményt hozta, hogy ha jutalmat ajánlanak a kreatív ötletekért és megoldási javaslatokért, az blokkolja az egyén gondolkodását és lassabban jut megoldásra, mintha csupán egy brainstorming jellegű játékban venne részt (Pink, 2010). Pink TED előadásában a

gyertya-probléma nevű kísérlet azt mutatja be, amikor a résztvevők kapnak egy gyertyát, egy doboznyi rajzszöveget és egy doboz gyufát.



1. ábra: A gyertya probléma

Forrás: Pink, 2009

A feladatuk az, hogy úgy rögzítsék a gyertyát a falhoz, hogy egy csepp viasz se kerüljön az asztalra a gyertya meggyújtását követően. Vannak, akik úgy próbálják megoldani, hogy a rajzszögekkel a falhoz rögzítik, azonban a viasz lecsepegése nem megoldott. Mások azzal kísérleteznek, hogy meggyújtják a gyertyát és a megolvadt viasszal ragasztják a falhoz. Ezek a próbálkozások is kudarcba fulladnak. Néhány kétségbeesett perc után, mikor sikerül túllépniük a „funkcionális fixáción” (Pink, 2009), akkor rájönnek, hogy a doboz gyertyatartóként is használható. Tehát a feladat megoldásához az szükséges, hogy a berögzült gondolkodáson túl keressük a megoldást és engedjük szabadjára a képzelőerőnket. A dobozt nagyon sokan csak tárolásra alkalmas eszköznek tekintik, holott alkalmazható rögzítésre is (Pink, 2009).

1.1 A motiváció 3.0 három alkotóeleme

A három alkotóelem, amiről Daniel Pink (2010) mesél, az önállóság, a szakmai igényesség és a céltudatosság.

- Az önállóság
„Talán ideje lenne már a nyelvészet szemétdombjára dobni «menedzsment» szavunkat a «jégszekrény» és a «ló nélküli szekér» mellé. Ez az éra nem jobb menedzsmentért kiált. Eljött az önrányítás ideje (Pink, 2010:103). A vágy, hogy önmagunk életének irányításáért felelhetünk. Ne a körülményeink áldozatának érezzük magunkat, hanem mi magunk tudjuk irányítani és élni. Itt olyan elköteleződésről van szó, ami külső irányítás eredményeként nem jöhet létre. Az önállóság, mint bástya arra utal, hogy a pénz nem motivál, hiszen az emberek meg vannak fizetve a munkájukért. Amit kapnak a szervezettől, az az önállóság. Az Atlassian nevű ausztrál információtechnológiai vállalat kipróbálta, hogy milyen hatást érnek el, ha egy napig teljes önállóságot adnak a munkavállalóiknak. Huszonnégy órán keresztül elvonatkoztathattak a napi feladataiktól, felhasználva az időt eddig szokatlan feladatok elvégzésére. A nap végén bemutatták ötleteiket a cég képviselőinek. Ezen az egy napon számos ötlet merült fel a folyamatok optimalizálására, és korábban el nem képzelt problémákat oldottak meg. Innentől kezdve az Atlassian a munkaidő 20%-ban megadta a teljes önállóságot a munkavállalóknak. A világhírű Google esetén is így működik, a mindennapjainkban használt alkalmazások (Gmail, stb..) is ebben a 20%-nyi munkaidőben születnek. Egy nagyon szélsőséges eszköz Észak-Amerikában a “Results-Only Work Environment or ROWE” alkalmazása, amikor az emberek arról dönthetnek mikor, hol, hogyan és mennyit dolgoznak. Az egyetlen elvárás, hogy legyen kész a munka úgy, hogy az teljes egészében eleget tegyen a vállalat elvárásainak és szolgálja működését és céljait. Ennek hatására a produktivitást jelző mérőszámok nőnek, a munkavállalók elkötelezettsége és elégedettsége kiemelkedően megugrik. Ennek működőképességére kiváló példa a Wikipédia kialakulása és fejlődése, ahol először olyan szakemberek

dolgoztak, akik sem pénzt, sem egyéb juttatást nem kaptak a munkájukért, csak azt tették, amihez értettek, és amit szeretnek csinálni. Az eredmény magáért beszél.

- A szakmai igényesség
„Az iskolában és a munkahelyen is jobbára csak szolgálunk, és szinte teljesen hiányzik az aktív közreműködés. Az előbbinek köszönhetően nyugtunk van napközben, de csak utóbbi nyújthat nyugodt éjszakát is (Pink, 2010:130). Az igény, hogy az általunk kedvelt dolgokban egyre jobbak legyünk. Sokszor meglepve hallgatjuk, ha ismerőseink, kollégáink arról beszélnek, hogy a munkán kívül mi mindent tesznek egy-egy készségük fejlesztése érdekében. Egyesek órákig képesek hangszereken játszani, csak a móka kedvéért, míg mások éjjel-nappal nyelvet tanulnak vagy sportolnak. Ezek a dolgok mind-mind bensőnkől fakadnak, gyakran mi fizetünk ezekért a tevékenységekért, nem pedig nekünk fizetnek érte. Gyakori jelenség az önkéntes munka, mikor szabadidőnkben végzünk számunkra kielégítő tevékenységeket, melyek érdeklődési körünknek és készségeinknek megfelelnek.
- A céltudatosság
„Természetünkből adódóan keressük mindennek a célját. De ez a mi természetünk csak most kezdi igazán megmutatni magát, méghozzá oly mértékben, amely demográfiai példátlan, és mind ez idáig szinte elképzelhetetlen volt. A következmények megújíthatják az üzleti világot, sőt akár az egész világunkat is újraformálhatják” (Pink, 2010:155). Olyan munkát végezzünk, amit szeretünk és általa eddig nem ismert oldalainkat fedezhetjük fel. Az előző két feltétel megteremtésével érhető el a cél, az az egy olyan rendszer létrehozása, amely feltételezi a külső motiváló tényezők (anyagi biztonság, munkahelyi nyugodt légkör, stb..) meglétét. A belső hajtóerők ezektől teljesen függetlenül működnek (Pink, 2010).

1.2 A büntetés kikapuk keresésére ösztönöz

Megfigyelték, hogy erkölcsi alapokon nyugvó döntéseink meghozásában is szerepet játszik a motiváció. Abban az esetben, ha belső készletet érzünk és magáért az örömezetért csinálunk valamit, akkor meg sem fordul a fejünkben, hogy ne az egyenes utat válasszuk, ellenben azokkal a helyzetekkel, mikor külső hatás ösztönöz. Ezzel el is érkeztünk a büntetéshez. A büntetés elkerülése érdekében kikapuk keresésére szorulunk, ez félelmet generál bennünk, és mechanikussá teszi a cselekvést (Pink, 2009). Erre kiváló példa a munkahelyeken bevezetett munkaidő rögzítésére alkalmas terminálok használata. Sok esetben nincs szükség a kötelező ebédidő manuális rögzítésére, mert a munkaórák elszámolásánál automatikusan levonásra kerül. Ugyanakkor számos helyen még az a gyakorlat jellemző, hogy a munkavállalóknak minden egyes alkalommal rögzíteniük kell a belépőkártyájukkal az épület több pontján elhelyezett terminálok egyikén az ebédidő kezdetét és végét. Amennyiben ezt a törvényben előírtaknak nem megfelelően teszik meg (kevesebb vagy több időt vesznek igénybe), abban az esetben megbüntetik őket. Munkáltatóként a büntetés egy ilyen formája az írásbeli figyelmeztető, mely a szabályok betartása helyett demotiválja az egyént és a rendszer kijátszására ösztönzi. Daniel Pink TED előadásában bemutatja, hogy vannak olyan helyzetek, amikor a „Ha, akkor” típusú jutalmazási rendszer életképes (Pink, 2010). Tipikus példa ezekre a rutinfeladatok elvégzése, mikor egyszerű, mindennapok során használt logikai elven nyugvó folyamatot végzünk el. A kreativitásért felelős jobb agyfélteke ilyenkor pihenhet, a logikus gondolkodásért felelős bal agyfélteke kerül előtérbe. Az ilyen típusú feladatok elvégzéséért járó jutalmazás segíthet a precízebb és gyorsabb eredmény elérésében. Erre is alkalmazták a fentiekben bemutatott gyertyaproblémát, csak itt olyan ösztönzőket használtak, amik miatt nem volt szükség az egyéneknek a kreatív gondolkodásra, megoldásra juttatta őket a feladat ésszerű megoldása. Javasolt a rutinfeladatok esetén tudatni a kollégákkal, hogy tisztában vagyunk a feladat monotonitásával, ugyanakkor el kell érni, hogy aki elvégzi, úgy gondoljon az egészre, mint egy apró, ugyanakkor fontos porszemre a gépezetben. A többi, mindennapi folyamatoktól eltérő munkák esetén nem tanácsos jutalommal kecsgetni a munkavállalókat. Jobb, ha a sikeres munka végén nem várt elismerést kapnak, akár dicséret, építő jellegű kritika vagy akár anyagi javadalmazás formájában. Pink (2010) kétféle viselkedést különböztet meg attól függően, hogy külső vagy belső motivációs

tényezők hajtják az egyént. Az „X” típusú viselkedés a külső hatásoktól függ, gyakran ingerült, zaklatott, a versenyszellem kimeríti az energiaforrásait, míg az „I” típusú kiegyensúlyozottabb, nyugodtabb viselkedésre, a belülről érkező ingerekre reagál. Élesen nem lehet elhatárolni egymástól a két típust, hiszen mind a kettő jelen van mindenki életében. Pink szerint az „I” típus tanulható, nem velünk született magatartásforma. A szerző kutatásokon keresztül vezeti le, hogy mik azok a tényezők, melyek a legnagyobb hatást gyakorolják az egyénre szervezeten belül. Az első ilyen az önállóság érzése. Mérföldően javul a produktivitás, a lelkesedés, a megértés, sőt még a szociális kompetenciák is, ha szabad teret kapunk a munka elvégzésében, nem ellenőriznek lépten-nyomon minden egyes elvégzett részletet. Az emberekben él a vágy, hogy egy konstruktív tevékenység részesei legyenek, átélhessék az alkotás élményét. Itt is fontos szerepet játszik az önállóság, mert így lesz meg bennük az igény arra, hogy értékelhető, sőt kiváló munkát adjanak ki a kezeik közül. Folyamatos tanulásra és fejlődésre ösztönöz, ha nem azt érezzük, hogy korlátoznak és beskatulyáznak egy-egy feladat elvégzésére. A szakmai igényesség és a szakmai fejlődés rengeteg kitartást követel. Akik egy szervezetben végzett munkájukon kívül olyan tevékenységeket folytatnak, amiben teljesen önmaguk lehetnek, és ami a kikapcsolódás mellett erőfeszítést kíván – például a sport vagy a nyelvtanulás – azok sokkal kitartóbbak lesznek a szakmai életben is. Tisztában kell lenni másrészt azzal is, hogy akármennyire törekszünk a tökéletesség elérésére szakmai életünkben, sosem fogjuk azt elérni, ezért nagyon fontos a tudatosság és az önismeret, hogy ne úgy éljük meg a tőlünk függetlenül alakuló eseményeket, hogy azok a mi hiányosságaink miatt következtek be. Azokban a tevékenységekben, amelyeknek nem a profitmaximalizálás az elsődleges célja, mérhetően nagyobb produktivitás tapasztalható.

1.3 A sport, mint motivátor

A szakirodalmak egész sora épül a motiváció és a sport összefüggéseinek vizsgálatára. Mint a motiváció esetén, úgy a sportnál is a belső igény vezet hosszútávon fenntartható fejlődéshez (Pink, 2010). Külső hatásra az ember rövidtávon bármire képes lehet, ugyanakkor ennek az indítatásnak a hosszabb távon való fenntartása már kérdéses. Szignifikáns változást csak az hozhat, ha magunkra hallgatunk, és számunkra megfelelően cselekszünk. Ahogy Daniel Pink (2010) a sporttal kapcsolatos motiváció fenntartását levezeti könyvében, úgy az párhuzamba állítható a munkahelyen elérni kívánt céljainkkal is. Ha egy előléptetés esetleges lehetősége motivál bennünket hosszú távon, és ennek elérése érdekében lépéseket teszünk, legyen az például nyelvtanulás vagy a számítástechnikai ismeretek bővítése, akkor támogatni kell a folyamatos siker élményét, azaz fokozatosan eljutni az adott szintig. A maratoni futásnál sincs ez másként, az ember nem képes alapos felkészülés nélkül egyik pillanatról a másikra a maratoni távot teljesíteni. Apró lépésekben jut el a céljához, megünnepelve és megjutalmazva önmagát az elért teljesítményért. Ha nem sikerül a kitűzött időpontig a cél elérése, akkor érdemes átgondolni, hogy minden tőle telhetőt megtett-e azért, hogy teljesítse azt.

Másik megközelítése lehet a sport és motiváció összekapcsolásának a vezető, mint példakép színre lépése. Ha maga a vezető nem törődik önmagával, elhanyagolja egészségét, emésztőrendszerét leterheli, az egy idő után a hangulatán és a teljesítményén is meg fog látszódni (Blanchard és Mtsai, 1999). Blanchard és munkatársai egy menedzser mindennapjain keresztül mutatják be, hogyan alakul át a főhős hétköznapi élete azáltal, hogy az étkezését újragondolja, és a sportot beiktatja a napi rutin tevékenységek közé. Életmódváltásában egy szakemberekből álló csapat támogatja, akik táplálkozási és sportolási tanácsokkal is ellátják. Tanulmányok sora szól arról, hogy milyen hatással vannak fizikai állapotunkra egyes élelmiszerek, illetve milyen előnyös változásokkal jár azok elhagyása. Sokan csak akkor hiszik el ezeket, miután a saját bőrükön tapasztalják. A sporttevékenységek közben kialakult állapot összeköthető az áramlás élményével (Jackson, Csíkszentmihályi, 2001). Ez arról szól, hogy miközben hajtunk arra, hogy elérjük a célt, közben átalakul a küzdelem kihívássá és egy-egy versenyhelyzet megélése motiválja a résztvevőt a teljesítmény növelésére. Egy idő után elvonatkoztat a külső ingerektől, elveszik abban, amit éppen csinál, teljesen eggyé válik vele. Ilyenkor a test tudatosul a mozgásra, észleli és reagál a jól vagy éppen rosszul végzett mozdulatsorra. Teljes egészében irányítani tudja azt,

önbizalmat adva ezzel önmagának. Amint egyszer megtapasztalja, onnantól kezdve folyamatosan kutatja a lehetőségeket, hogy ismét átélje. Ez a megtapasztalás a mindennapi életre is hatással van. Megfigyelhető az életenergia és az öröm az illető személyen, sokkal könnyebben veszi az akadályokat, illetve az azzal járó stresszhelyzeteket is rugalmasabban kezeli. Akár egyéni, akár csapatszinten érdemes bevezetni a rendszeres sportolást, mert az élet más területeit is aktiválja az az életérzés, ami átjárja az embert közben. A közös sportesemények önfeléd hangulatot teremthetnek, az összetartozás érzését erősíthetik, és így mindenki szívesebben lép vissza a mókuserékbe.

Manapság egyre több multinacionális vállalat alakít ki sportolásra alkalmas helyiségeket a munkahelyen belül. Fitnessztermek létesítésével kívánják mozgásra bírni dolgozóikat. A tapasztalatok azonban azt mutatják, hogy ezek csak egy nagyon szűk réteget tudnak megfogni, abból is azokat, akik már korábban is űztek valamilyen sportágat szabadidejükben. Kiváló lehetőség lenne, ha akár szakember meghívásával bemutatnák az egészséges életmód fontosságát, amihez akár sportpszichológus, akár dietetikus nyújthatna segítséget. Sokkal jobban tudnak az emberek azonosulni azokkal a dolgokkal, amiket hozzájuk közel álló, általuk ismert emberek ajánlanak. Éppen ezért inspiráló lehetne, ha a szervezeten belül dolgozó, különböző sportágakban jeleskedő személyek tartanának előadást elért eredményeikről és az átélt élményeikről. Másik járható út, ha a különböző részlegek szerveződnek csapatba és méretetik meg magukat egy házibajnokságon belül. Az itt kiválasztásra kerülő sportágak között szerepelhet a futball, a kosárlabda, kézilabda vagy akár a tollaslabda is a jó idő beköszöntével. Ezek és az ehhez hasonló rendezvények lehetőséget teremtenek arra, hogy a munkavállalók megismerjék testközelből az egyes sportágakat és ki tudják választania a számukra legmegfelelőbbet.

2. A munka élvezete

Csikszentmihályi Mihály és társszerzői (2009) részletesen vizsgálják, melyek azok az elemek, melyek a jó munkakörnyezet kialakításához szükségesek. A munkavégzés már évezredekkel ezelőtt is jelen volt az ember életében, nem a modern kor velejárója. Az emberek nap, mint nap kivándoroltak a földekre, a vízpartra, az erdőbe, hogy meg tudják termelni, vagy el tudják ejteni a számukra megfelelő élelmet. Mások a hétköznapihoz szükséges teendőket látták el, mint szövés-fonás, mosás és a lakóhely körüli munkák. Így élték le életüket hosszú-hosszú generációkon keresztül, míg nem az iparosodást követően bevezették a nyugdíjrendszert. Megfigyelték, hogy a nyugdíjba vonulás a hasznosság érzésének elvesztését, és depressziót is eredményezhet. Az embernek igénye volt és van is arra, hogy produktív munkát végezzen, és ezáltal hasznosnak érezhesse magát. Gyermekkorban mutatkoznak ennek első jelei, mikor is a kisgyermeket örömmel tölti el, ha ki tudja rakni a puzzle-t vagy önállóan megépíti egy Lego-házat (Csikszentmihályi és mtsai, 2009). A munkaformák változásával és a globális rend átalakulásával eljutunk az alapvető kérdéshez, vagyis hogyan lehetne elérni azt, hogy a változó körülmények között is megmaradjon a hatékony munkavégzés, ami már nem csak a nyolcórás munkaidőben képzelhető el. „... a Google nem valamiféle csali, amit ha bekapnak az embereink, még több munkát végeznek az irodában. Miért is lenne érdekes, hogy mennyi időt töltenek a munkahelyükön, ha kiváló eredményeket produkálnak? Amúgy pedig, nem kellene, hogy számítson, hol dolgozik az ember. Elengedhetetlen, hogy a csapatok együtt tevékenykedjenek, és kitűnő ötletek és partnerségek származnak abból, ha véletlenül egymásba botlanak. De miért akarnánk, hogy 9-től 5-ig az irodában tartózkodjanak? Miért akarnánk, hogy még ennél is korábban jöjjenek be, vagy, hogy tovább maradjanak? Jöjjenek és menjenek, amikor akarnak. ... Nem a mi dolgunk, hogy megszabjuk, mikor legyenek kreatívak” (Brock, 2015:274). A munka fogalmának olvasat már nem az, mint régen. A munka, az idő és az élet kapcsolatát újra kell gondolni! Nap, mint nap próbáljuk megteremteni közöttük a harmóniát. Egyre többen vannak, akik szinte meg sem tudják különböztetni a munkaidőt a szabadidőtől. Csikszentmihályi Mihály (1997) megalkotta a flow fogalmát, és kutatásai azt támasztják alá, hogy a flow-érzést sokkal többen élik meg munka, mint tétlenség

közben. Ha az egyént érzelmeik fűzik az elvégzendő feladathoz, nem akadályként, hanem kihívásként éli meg annak megoldását. Nem érzékeli az idő múlását, bele tud feledkezni az adott tevékenységbe. Az olyan személyiségeket, akik a leghátrányosabb közegben is meg tudják találni a számukra megfelelő motivációt, Csíkszentmihályi nyomán autotelikus személyiségnek nevezzük. A cél az lenne, hogy egy szervezeten belül minél több ilyen személyiség legyen jelen, illetve a feltételek és munkakörülmények megváltoztatásával minél többen leljék örömeiket a munkavégzésben. A szervezetek gyakran úgy viselkednek, mintha a munkakörök mihamarabb történő betöltése fontosabb volna, mint hogy a legjobb embereket találják meg a pozíciókra. Értékesítési menedzserektől hallani néha: „Jobb, ha zihál, mintha egyáltalán nem vesz levegőt. – ezen azt értik, hogy még mindig jobb, ha valamelyik munkakörben gyengén teljesítő munkatársuk hetven százalékos eredményt hoz, mintha senki nem fedí le azt a területet. Csakhogy a felvételnél kompromisszumot kötni szarvashiba. A közepes munkatársnak nem csupán a saját teljesítménye gyenge: a környezete teljesítményét, munkamorálját, energiáját is lerontja. Ha egy gyengébb kolléga miatt rövidtávon mindenkinek jobban kell teljesítenie, figyelmeztess az illetőt a legutóbbi lehetetlen alakra, akivel neki kellett együtt dolgoznia” (Bock, 2015:339).

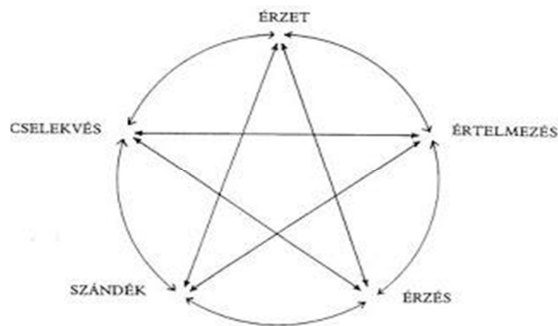
3. Egy esetpélda tanulságai

Sára évek óta erősítette a logisztikai központ egyik csapatát. Közvetlen az egyetem után kapta meg az állást, azóta nap, mint nap igyekezett magából kihozni a maximumot. A fő feladat körét a beszállítók felé a rendelések leadása, a rábízott árucsoportok készleteinek ellenőrzése, ezáltal az áruigazgatás és az esetleges szállítási problémák megoldása, valamint a raktári készlet boltok közötti allokációja alkotta. Használhatta a német és angol nyelvtudását, pályakezdőként a bérével is elégedett volt. A körülmények teljes megértésének kedvéért tudni kell, hogy az érintett szervezet dominánsan hierarchikus, a vezetők a feladatokat nem engedik ki kezeik közül, beosztottaik minden egyes lépését ellenőrzik, az önállóság teljes hiánya figyelhető meg. Ez a logisztikai központban még inkább előtérbe helyeződik, a központban ez a szemlélet már halványulni látszik. Sára fejében ez akkor nyert értelmet, mikor egyik átlagosnak induló munkanap el kellett kísérnie a közvetlen felettesét egy, a központi irodaházban tartott megbeszélésre. Már az út során fokozott izgalom lett rajta úrrá, egyfolytában a részletekről, a megbeszélés menetéről érdeklődött főnökénél. Mikor belépett az épületbe, azonnal érezte, hogy ez a következő lépcsőfok, amit szeretne elérni, mindenképpen be szeretne kerülni ide. A megbeszélésen megfigyelte a résztvevőket, minden információt feljegyzett, majd az autóban visszafelé ötletekkel bombázta főnökét. Sára ekkor még nem állt elő a kéréssel, miszerint szeretné, ha támogatnák abban, hogy bekerüljön a központba. Megfogadta magában, hogy minden eddiginél jobban fog teljesíteni, hogy bebizonyíthassa, készen áll az újabb megmérettetésre. Így is tett, és magára vállalta azokat a projekteket, amelyek a többiek számára ijesztőek voltak. Éjszakába nyúlóan túlórázott, a barátait és családtagjait teljesen elhanyagolta. Tudta, hogy elérkezik a nap, mikor megtérül a fáradtságos munka, a felettese elé állhat és kérheti az áthelyezést. Fél évvel később, mikor úgy érezte eljött az idő, sőt a vállalat honlapján meglátta a meghirdetett pozíciókat, úgy döntött felteszi a nagy kérdést. Kért időpontot a főnökétől, majd érveit pontokba rendezve felkészülten csukta be maga mögött az iroda ajtaját. A mit sem sejtő főnök rá sem nézett, amikor belépett. Sára megköszönte a torkát, leült és belekezdett mondandójába. Amikor a főnöke megértette, mi a megbeszélés tárgya, azonnal témát váltott és a napi feladatairól érdeklődött, mindezt tetézve azzal, hogy a karjait maga előtt összefonta és hátradőlt karosszékében. Ugye el tudjuk képzelni a testtartását és értjük annak jelentését. Sára ezt követően néhány alkalommal még felhozta a témát, azonban hamar egyértelművé vált számára, hogy zárt ajtókon kopogtat. A hetek és hónapok csak teltek, a korábbi lelkesedést felváltotta a mélabú és az érdektelen arckifejezés. Naphosszat ásítózott, nem talált munkájában semmi kihívást, úgy érezte, hátralévő életét egy raktárban fogja leélni. Itt és most két kérdés vetődik fel. Nézzük az elsőt, és mindjárt egy lehetséges a választ is. Megfelelően járt el Sára vagy lehetett volna másként is kommunikálni az elérni kívánt

céljait? Ahogy azt Bock László (2015) megfogalmazza könyvében, a munkával töltött évek életünk meghatározó hányadát teszik ki. Arra kellene törekednünk tehát, hogy ne csak egy eszköz legyen céljaink elérése érdekében, hanem a munka legyen maga a cél, azaz mindenkinek meg kell találnia az értékrendjének megfelelő, mindennapi rutin feladatokon túlmutató, a társadalom érdekeit szolgáló célt. Sára ezen a ponton vesztette el valódi motivációját, mert nem azért kezdett el dolgozni szorgalmasabban, amiért korábban, magáért az élményért, hanem ezáltal akarta elérni, hogy őt alkalmasnak találják az áthelyezésre. Ezt a jelenséget Csepeli György (2001) instrumentális tanulásnak nevezte el. Ha ebből a megközelítésből indulunk ki, akkor Sárának már hamarabb kellett volna szándékait a főnökének elmondania, nemcsak utalni arra (Schulz von Thun, 2012). Világos kommunikációval, a félreértések elkerülésével a tudtára kellett volna adnia, hogy a jelenlegi pozícióján kívül a központi irodaházban lévő munkalehetőségek is érdeklik.

A második kérdés így hangzik: Sára felettesének hogyan kellett volna reagálni ideális esetben? Sára főnökének mindenképpen szembesülnie kellett beosztottja fokozott tempójával a közös látogatást követően. Amennyiben előtte más magatartás volt rá jellemző és ez láthatóan megváltozott, úgy rövid megfigyelést követően reagálnia kellett volna valamilyen formában. Vezető és beosztott között komplementer kapcsolat (Schulz von Thun, 2012) figyelhető meg. Ez azt jelenti, hogy alá-fölérendeltségi viszony alakul ki, így amit az egyik fél pozíciójából adódóan megengedhet magának, azt a másik nem. Sára főnökének egyértelműen rá kellett volna kérdeznie, hogy mi idézte elő Sára viselkedésének megváltozását, és adott esetben a környezetben lévő kollégák véleményét meg kellett volna hallgatnia. Mikor Sára összeszedte bátorságát és időpontot kért, akkor viselkedésével adta tudtára, hogy elzárkózik a témától. Amennyiben ismeri beosztottját, tudnia kell, hogy mely eszközöket kell alkalmaznia vele szemben. Ez nagy valószínűséggel ebben az esetben nem valósult meg, hiszen reakcióját követően Sára minden korábbi lelkesedését elveszítette. A megfelelő reakció ebben az esetben a zárkózott testtartás tudatos mellőzése, még abban az esetben is, ha a jelenlegi körülmények nem teszik lehetővé az áthelyezést. E mellett a megfelelően kiválasztott beszédstílus és terminológia használata elengedhetetlen. A teljes elzárkózás helyett tájékoztathatta volna a helyzet megoldásának feltételeiről, mint például: utánakérdez a bejutás feltételeinek, végiggondolja a helyettesítését vagy megvizsgálja a hiányzó készségeket. Máris kellemebb hangvételű lett volna a beszélgetés mind a két fél részére és Sára teljesítménye sem redukálódott volna a minimumra. „Ha az emberek jók, szabadnak kell lenniük. De mivel még a legjobb vezetők sem hisznek benne, a munka, amit végzünk, sokkal kevésbé értelmes és kelleme, mint amilyen lehetne. A szervezetek hatalmas méretű bürokráciát építenek ki munkatársaik irányítására, ami annak beismerése, hogy az emberekben nem lehet megbízni. De legjobb esetben is azt sugallja, hogy egy arra hivatott bölcs és felvilágosult személy képes alantas természetünket kordában tartani, és jó irányba terelni, hiszen az ember hitvány, és a természetét szabályokkal, jutalmazással, büntetésekkel kell alakítani” (Bock, 2015:334).

Sárával készült beszélgetés során többször elhangzott az önállóság és a kreativitás kibontakoztatásának hiánya, mint a motivációt gátló tényező. Már a delphoi jósdá bejáratánál is ezzel az üzenettel találkozhattak az arra tévedők: „Ismerd meg önmagad!”. A különböző tudományágak nagy figyelmet fordítanak az önismeretre, mint az egyén egyik erősségére. Úgy tartják, hogy aki tisztában van a saját képességeivel, készségeivel, az tudatosan irányíthatja életének menetét és a hétköznapi küzdelmeit másként éli meg, mint az ebből a szempontból instabilabb személyek. A gazdasági életre levetítve, aki komolyan veszi az önismeret kérdését és megfelelő időt, energiát és szükség esetén anyagi forrást szán rá, az a karrierépítés során is előnyökhöz juthat. A motiváció és az önismeret kéz a kézben járnak. Szervezeti szinten szükséges ennek a felismerése és a lehetőség megadása arra, hogy a munkavállalók akár beosztottként, akár vezetőként megtalálják érdeklődési körüket és felismerjék az azzal való összekapcsolódás lehetőségét készségeiken keresztül. Az önismeret nem csak a munkahelyen, hanem a társas kapcsolatokban is elengedhetetlen (Rudas, 2007). Rudas a Delfi örökösei című művében bemutatja az önismereti kereket, aminek csúcspontjain keresztül juthatunk el az én fejlődésének hátterében álló állomásokhoz.



2. ábra: Önismereti kerék

Forrás: Rudas, 2007, 34. old.

Az érzettel az öt érzékszerven keresztül megtapasztalt dolgokat azonosítja, ezekhez társulnak korábbi élményeink és hitrendszerünk, amiből létrejön az értelmezés. Az érzés ezzel szemben saját bensőnkől érkező reakció az érzékszervek által begyűjtött ingerekre. A szándék valamilyen cselekedet elvégzésének akaratát jelenti, míg a cselekvés ennek fizikai szinten lévő megnyilvánulása. Ha ezeket tudatosan kezeljük és alázattal figyeljük az élet egyes helyzeteire adott válaszreakcióinkat, akkor mérföldkövekhez juthatunk saját magunkkal kapcsolatban (Rudas, 2007).

Összességében megállapítható, hogy már a kezdetekkor érdemes a vezetőknek támogatniuk beosztottaikat, ezáltal kiépítve a bizalmat, ami a későbbiek során hasonlóan kellemetlen helyzetek elkerülését eredményezheti. Az adott szituációban a megfelelő viselkedés kiválasztása például egy vezetői képzéseken keresztül érhető el. Tudatos magatartással és következetes kommunikációval kialakítható egy olyan munkahelyi légkör, mely a kiváló teljesítmény melegágya lehet.

4. A sikeres együttműködéshez vezető lépések

Ahogy egy szervezetnek, úgy az egyes részlegeknek is kellene, hogy legyen megfogalmazott küldetése. Bock (2015) nyomán ez ne az általánosságban vett gazdasági erőfölényt vagy a piacvezetőként való pozicionálást jelentse, hanem egy sokkal szűkebb körű, személyre szabott küldetés fogalmazódjon meg. Ez az adott részleg tevékenysége köré épüljön, hogy az ott dolgozók érezzék, munkájukkal közreműködői lehetnek egy jobb eredmény létrehozásának. Sokat segíthet, ha a munkavállalók találkoznak azokkal, akik érdekében dolgoznak. Ha látják, hogy kik ők vagy csak egyszerűen a saját munkájukra épülő folyamatokat megismerik, máris értelmet nyer a munkavégzés. Erre kiváló alkalom lehet – ha csak a Sárával történt beszélgetésből indulunk ki – például az, amikor egy beszerzési osztály dolgozói látogatást tesznek a logisztikai központokban. Megismerhetik azokat a folyamatokat, amelyekre a döntéseik hatással vannak, valamint azokat a munkatársaikat, akikkel naponta együtt kell működniük. Más szempontok figyelembevételével kommunikálunk, ha egy hanghoz arcot is tudunk kapcsolni. Ha netán még hasznosnak is érezzük a mások számára elvégzett munkát, akkor pedig szemmel látható javulás tapasztalható.

Másik alappillére lehet a csapaton belüli kohézió erősítésének a nyílt kommunikáció, ami arra épül, hogy minden információt megosztunk egymással, legyen az bármennyire irreleváns. A megbeszélések során készített emlékeztetők írása alkalmas lehet erre. Bock arra figyelmeztet, hogy nem szabad sajnálni az időt ezek elküldésére, hiszen sok esetben segítséget adhat a részfolyamatok elvégzőinek, ha például nem tudtak részt venni egy-egy megbeszélésen.

Harmadik alappillére a sikeres együttműködésnek az oda-vissza történő visszajelzések. Ezek lehetővé teszik, hogy a napi rutinban résztvevők véleménye is napvilágra kerüljön. Persze ehhez olyan hangulatot kell teremteni, hogy a munkatársak érezzék ennek hasznosságát, és merjék kimondani véleményüket. Bizonyos

időközönként érdemes időt szánni azokra a beszélgetésekre, ahol egy meghatározott időtartamra visszatekintve az elvégzett munkáról vagy a döntések következményeiről kaphatunk visszajelzést (Bock, 2015). Ha egy folyamatról kiderül, hogy hosszú távon nem életképes, és nem állja meg a helyét, akkor mindenképpen tudni kell változtatni. A projekció jelensége (Csepeli, 2001) a kommunikáció során is megnyilvánul mind munkahelyi, mind magánéleti szinten. Az ember addig képes alkalmazkodni környezetéhez, míg a saját képi rendszerében lefektetett értékek határát ez el nem éri. Azonban ha számára egy nem megfelelő környezethez kell igazodni, az az önbecslésén is megmutatkozik, és egy idő elteltével már nem lesz képes önmagát kifejezni (Schulz von Thun, 2012).

Kiváló alkalom lehet az összekovácsolódás elősegítésére az olyan projektekben való részvétel, ahol a csapat minden tagjára szükség van. Egy-egy ilyen feladat során a tagok jobban megismerik egymást, biztonságosan és produktívan mozoghatnak az általuk preferált szakterületen. Kézzezzel foghatóvá válik a teljesítményük és kialakul bennük a hasznosság érzése is. Ha ezeket a sikereket elismerés követi, akkor megfigyelhető lesz, hogy egy idő után már nem maga a kényszer lesz a cselekvés mozgatórugója, hanem maga az alkotás öröme, átbillennek a „flow” élménybe (Csíkszentmihályi, 1997).

A munkaidőn kívül, közösen eltöltött szabadidős élmények hozzájárulnak a csapattá formálódáshoz. Ilyen program lehet a bowlingozás, szabadulószoza, bográcsozás, élménypark vagy bármilyen munkahelytől eltérő helyszínen szervezett aktivitás. A legjobb, ha már a megszervezés is közösen zajlik, mindenki részt vállal egy-egy kis feladat elvégzésével. Lehetőség nyílik arra is, hogy a csapattagok más arcukat mutassák meg levette a munkahelyi atmoszféra miatt felöltött álarcokat.

„A legjobb lehetőségeket az abszolút legrosszabbak és a legjobb munkatársak jelentik. A te csapatodban is vannak zászlóvivők és sereghajtók. Mindennek, ami mérhető, kimutatható valamiféle megoszlása: alacsonytól a magasig, kicsitől a nagyig, közelitől a távoliig. Az iskolában alighanem téged is magasság szerint állítottak sorba. Én mindig a magasabbak közé kerültem. Könnyen ment, hogy sorba rendezzenek bennünket: 3-4 ember mindig volt a 30 fős osztályban, aki tudta, hogy a sor jobb végére kell állnia, páran pedig, hogy bal felé kell elindulniuk. A maradéknak, akik között pár centi különbség volt csupán, sokáig tartott, míg valahogy elrendeződnek. Úgy tűnik, a tanárok legalább egy évszázada szívesen rendezik magasság szerint sorba a diákokat” (Bock, 2015:181). Talán nem baj, ha tudjuk ki miben jó, és miben kevésbé. A lényeg, hogy a gyengeségek javítása helyett az erősségekre figyeljünk.

Felhasznált irodalom

- [1.] BLANCHARD, K., EDINGTON, D.W., BLANCHARD, E. (1999). Az egyperces menedzser erőre kap. Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest.
- [2.] BOCK, L. (2015). A Google Titok. Irányítsd és éld az életed! Libri Kiadó, Budapest.
- [3.] CSEPELI, Gy. (2001). A szervezkedő ember. A szervezeti élet szociálpszichológiája. Osiris Kiadó, Budapest.
- [4.] CSÍKSZENTMIHÁLYI, M. (1997). Flow. Az áramlat. A tökéletes élmény pszichológiája. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- [5.] CSÍKSZENTMIHÁLYI, M., DAMON, W., GARDNER, W. (2009). Jó munka - Amikor a kiválóság és az etika találkozik. Lexecon Kiadó, Győr.
- [6.] JACKSON, S. A., CSÍKSZENTMIHÁLYI, M. (2001). Sport és flow. Az optimális élmény. Vince Kiadó, Budapest.
- [7.] PINK, D. (2009). A motiváció tudományának meglepő oldaláról. (TED talks) https://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation/?language=hu#t-156871 (letöltés ideje: 2019.05.19)
- [8.] PINK, D. (2010). Motiváció 3.0. HVG Kiadó Zrt., Budapest.
- [9.] RUDAS, J.(2007). Delfi örökösei. Lélekben otthon Kft, Budapest.
- [10.] SCHULZ VON THUN, F. (2012). A kommunikáció zavarai és feloldásuk. Általános kommunikációpszichológia. Háttér Kiadó, Budapest.