

LIGETI GYÖRGY

DROIDOK?

HOGYAN TEDD VONZÓVÁ A CÉGED
A MUNKAERŐ SZÁMÁRA

Amennyiben kapcsolatba lépnél velünk,
illetve további információt szeretnél kapni a könyvről,
keresd fel a <http://droidok.com> oldalt!



© Ligeti György, HumanRobot könyvek, Budapest, 2017
Engedély nélkül semmilyen formában nem másolható!

ISBN 978-963-12-8285-6

Kiadja a HumanRobot Kollektíva
1052 Budapest, Váci utca 9.

A kiadásért felel: Ligeti György
A kötetet gondozta: Lukács Alexandra
Design: Horváth Alexandra
Korrektúra: Jónás Ágnes
Tördelés: Leiszter Attila

Nyomta: KINTPRESS Bt.
Felelős vezető: Kintner Attila

Tartalomjegyzék

KI EZ A HUMANROBOT? MI EZ A HUMANROBOT?	7
Mit csinál a HumanRobot kollektíva? ▪	
Mit NEM csinál a HumanRobot kollektíva? ▪	
Kik a HumanRobot kollektíva ügyfelei?	
BEVEZETŐ	10
Köszönetnyilvánítás	
I. RÉSZ: A BAJOK FORRÁSA	19
Hiányoznak a megfelelő emberek: 1. fejezet	20
Tudja? És akarja? ▪ Az iskolai oktatás elégtelenségei ▪ Szegregáció ▪ Mely pozíciókban van munkaerőhiány?	
A jókat nem tudjuk megtartani: 2. fejezet	32
A hűséges vevő, a lojális munkaerő rosszabbul jár ▪ Hiányzó motivátorok: hiányzó megelégedettség ▪ Hiányzó higiéniai faktorok: a munkahelyi elégedetlenség forrása	
Alacsony termelékenység: 3. fejezet	38
Hol van Magyarország a többiekhez képest? ▪ Mitől függ a termelékenység? ▪ Makrogazdasági, társadalmi és kulturális kontextus ▪ Leadership és management hiányosságok	
Súlyosak a közterhek: 4. fejezet	46
Gyenge minőségű közszolgáltatások ▪ Bajban van a kontrolling ▪ Riasztó munkáltatói adóterhek	

Irritáló bérek: 5. fejezet	50
Amikor már a megélhetés is lehetetlen ▪ Bérek egymáshoz viszonyítva ▪ Bérkülönbség a divíziók között ▪ Botcsinálta vezető? Nélkülözhetetlen szakértő? ▪ A színes bőrrűnek ez is túl jó...? ▪ Trükkök részmunkaidővel, túlórával	
Hiányzik a motiváció: 6. fejezet	62
Célkitűzés hiányában ▪ Nincs harmónia az egyéni célokkal ▪ Döntési kompetencia hiányában	
Folyamatosan ellenőrizni kell: 7. fejezet	67
A bizalom hiánya ▪ Hiányzó prioritások ▪ Vezetői szerepzavarok	
Mindenki túlterhelt: 8. fejezet	72
Időgazdálkodás ▪ Tisztázott elvárások?	
Cél: a rövid távú siker: 9. fejezet	78
Kelet-európai sajátosság? ▪ A felelős magatartás hiánya	
Extenzív fejlesztés: munkaerőhiány: 10. fejezet	82
Időrablás, vacakolás, a felelősség hintáztatása ▪ Veszteség termelése	
II. RÉSZ: KÉSZÍTS DIAGNÓZIST!	87
Kutatás, megismerés: 1. fejezet	89
Megismerés ítéletek nélkül ▪ Szervezetkutatás és tudomány ▪ Csak a tudományos kutatás a jó út? ▪ Milyen összefüggések vannak a jelenségek között?	

Kutatói eszközök: 2. fejezet	99
Mire szolgál az interjú? ▪ Hogyan és mit kérdezzünk? ▪ Az interjúkészítés további technikai körülményei ▪ Megfigyelés: egy módszer alapelvei ▪ Mit figyelünk meg? ▪ Láthatatlanná válni a megfigyelés során ▪ Mit írunk le? ▪ Kérdőív: mire használjuk? ▪ Kérdőív: összefüggések a jelenségek között ▪ Tesztek ▪ Egy teszt a szervezetről: a Quinn-modell ▪ 360 fokos felmérés ▪ Szociometria ▪ Kísérlet	
III. RÉSZ: VAN MEGOLDÁS!	141
Mitől lesznek megfelelő embereid?: 1. fejezet	143
Ki a megfelelő ember? ▪ Hogyan válik valaki megfelelő emberré? Oktatás, képzés, fejlesztés ▪ Tapasztalati tanulás	
A jókat megtartani: 2. fejezet	157
A személyes fejlődés lehetősége: a helyzetfüggő vezetés ▪ A vezető mint tanító ▪ Soft skillek kialakítása ▪ Tréning vagy tréning helyett ▪ Gyakornokok ▪ Gyengénlátók, nagyothallók, mozgássérültek és értelmi sérültek ▪ Egy gondolat a menekültekről	
Magasabb munkahatékonyság (termelékenység): 3. fejezet	192
Teljesítmény: egy fontos motivátor ▪ Agile, kaizen, lean, Six Sigma: a közismert minőségfejlesztő rendszerek és a mögöttük álló filozófia ▪ Agile szoftverfejlesztési módszer ▪ Kaizen és ötletláda ▪ Lean: a slankítás növeli	

az elköteleződést ▪ A Six Sigma: minőségjavító eljárás ▪ SMART ▪ A termelékenység munkaerő-megtartó ereje ▪ Hol tartunk? Visszajelzés, feedback ▪ Amikor áramlik az információ	
A felelős vállalat: vonzó: 4. fejezet	224
Az etikusan működő szervezet: üzleti siker hosszú távon ▪ Tisztességes szervezet: vonzó munkahely ▪ Vonzó munkahely: nem teszi tönkre a környezetet ▪ Súlyosak az adóterhek (és más társadalmi terhek)	
„Ellenőrzés: a bizalom egy speciális formája”?: 5. fejezet	238
A vezetői mintanyújtásról ▪ Magas bizalmi szint: gyors működés ▪ Asszertív kommunikáció: a bizalom tükre	
Túlterheltség: 6. fejezet	250
Mondj nemet! ▪ Mit csinálunk jól? Mit kellene másképp? ▪ Relaxáció, koncentráció, meditáció ▪ A ToDo lista	
Legyőzhető munkaerőhiány: 7. fejezet	266
A kaizen ereje: egy filozófia ▪ A kaizen egy technika: alkalmazás a gyakorlatban ▪ Leküzdhető szervezeti nehézségek: kaizen a gyakorlatban ▪ Tapasztalatok a terepről	
HIVATKOZOTT FORRÁSOK	285
MELLÉKLETEK	290
TÁRGYMUTATÓ	297

KI EZ A HUMANROBOT? MI EZ A HUMANROBOT?

Ezt a könyvet Ligeti György írta a HumanRobot szervezetfejlesztő kollektíva eddigi tapasztalatai alapján. A HumanRobot 2010 óta működik és célja, hogy a cégek felismerjék: üzleti teljesítményük kulcsa, hogy az ott dolgozó emberek jól érzik magukat.

A HumanRobot szerethető munkahelyek kialakításán dolgozik ügyfeleivel, ahol a magas teljesítmény és a jó közérzet egymást támogató pillérek. A hosszú távú siker nem érhető el sem a vezetők, sem a munkavállalók szenvedése árán.

Mit csinál a HumanRobot kollektíva?

Interjúkat készít, tréninget, coachingot tart, megfigyel, kutat, *Magic Monday* néven blogot ír, illetve rádióműsort készít.

A munka során tükröt tart partnerei elé, feltárva ezzel azt, hogy mi az, amit egy adott szervezet jónak tart saját működésében, és mi az, amit másképp kell csinálnia. A folyamat mindig az ügyfél belső világának feltérképezésével kezdődik, a fejlesztés erre építve történik, a fókuszban az úgynevezett „soft skillek” erősítése áll – mindig a már meglévő értékekre és erősségekre alapozva.

A módszertant tekintve a személyes, a csoportos és a szervezeti szintű fejlesztőmunkát alkalmazza. Mindezt szívesen köti össze alkotómunkát igénylő területekkel, például zenetréninggel, ütőhangszeres tréninggel, animációval vagy más egyéb vizualitáson alapuló elemekkel, melyekről a kollektíva tagjai azt gondolják, hogy a szervezetfejlesztés eszközeiként alkalmazhatók. A kollektívához éppúgy közel áll a jelenségek keleti filozófiai oldalról való megközelítése, mint a nyugati kritikai tudományon (szociálpszichológia, Gestalt-lélektan, közgazdaságtan) alapuló látásmód. Üzleti világon kívüli (civil szervezeti) tapasztalataik segítenek abban, hogy a hagyományos megoldásokon túl is segítséget tudjanak kínálni.

Mit NEM csinál a HumanRobot kollektíva?

Felhatalmazás esetén kendőzetlenül tükrözi vissza, amit lát: jót és fejlesztendőket egyaránt. Nem dolgozik hétvégén és éjjel, a kollektíva tagjai nem zsákmányolják ki önmagukat és egymást, s erre tanítják ügyfeleiket is.

Kizárólag a munkateljesítményt ítéli meg, személyiséget, bőrszínt, életkort, szexuális hovatartozást soha. Nincsenek „kész csomagok”, vagyis a HumanRobot nem kínál kész és azonnali megoldásokat, s nem kezd tanácsadásba partnerei, illetve azok helyzetének megismerése nélkül.

Kik a HumanRobot kollektíva ügyfelei?

McDonald’s Magyarország Kft., MÁV, GYSEV, Egyesített Egészségügyi és Szociális Intézmények (Győr), DM Drogerie Markt, Magyar Telekom, TNS-Hoffmann Research, DDB, Attrecto, T-Systems, MÁV Szolgáltató Központ, Microsec Zrt., 4 KIDS Kft., MVM Csoport, Pannon Kincstár Humán Szakképző Központ.

BEVEZETŐ

Ez a könyv arról szól, hogy miként lehet olyan szervezetet létrehozni, ahol *az emberséges bánásmód, illetve a magasabb teljesítmény iránti igény harmóniában állnak*. Azt állítjuk, hogy e két szempont nemhogy nem zárja ki, hanem egyenesen feltételezi egymást. Tisztában vagyunk azzal, hogy a munkaerőhiány komoly gondot okoz sok magyar vállalatnak, ám tudjuk azt is, hogy ez az állapot átmeneti. Mi nemcsak e probléma megoldásának útja során kívánunk segítséget nyújtani, hanem e kihívást apropóként felhasználva szeretnénk hozzájárulni egy új szemléletmód kialakulásához a cégeden belül.

A szervezetek világában mozogva erősödik bennünk az a meggyőződés, melyet a mindannyiunk által megélt hétköznapi generálnak, hogy világunkban egyre kevésbé van jelen a humanizmus. Ennek hiánya azon társadalmi klíma és gazdasági kényszer következménye, melyek egyébként a munkaerőhiány hátterében is állnak. Napjainkban tömegesen döbbenek rá az

emberek arra, hogy nem kívánnak olyan körülmények között dolgozni, ahol egy nagy gépezet alkatrészeinek kell magukat érezniük, és ennek még anyagi kompenzációját sem látják. Egyre kevésbé hajlandóak olyan klímában dolgozni, ahol fel kell adniuk a személyiségüket, a szabadságukat, a méltóságukat. Ez egyaránt igaz az automatizált üzemben dolgozó betanított munkásra és a magas szaktudást vagy speciális készségeket igénylő szakmák képviselőire.

Mind nagyobb gond a megfelelő munkaerő biztosítása. Egyre inkább „szorít a cipő”, melyre a cégek sokszor kapkodással válaszolnak. A munkabérek és egyéb juttatások kulcsfontosságúak, ám nem egyedüli eszközei a jó munkavállaló számára vonzó cég kialakításának. A munkakörülmények, az értelmesen eltöltött nap, a szervezet klímája legalább annyira befolyásolóak, mint az anyagiak. A vállalatod híre, a munkáltatói márkákhoz kapcsolódó hiedelmek a tudatos kommunikáció és az informális csatornákon terjedő vélemények eredménye. Milyen híre van az iparágatoknak? És konkrétan a ti vállalatotoknak?

A könyv *első részében* bemutatjuk azokat az okokat, melyek miatt egyre égetőbbé válik a munkaerőhiány a szervezeten belül. Egy részük a társadalmi, kulturális, gazdasági kontextusból következik, a többi okot a szervezeteken belül kell keresni. Az okok legnagyobb részét természetesen te is ismered, azok hatásmechanizmusának megértése lehet az egyik alapja a pozitív irányú változásoknak. Szó esik a munkaerő, pontosabban a megfelelően képzett és motivált munkaerő

hiányáról, az alacsony termelékenységről, a bérekről, a bizalom és a hosszú távra szóló gondolkodás hiányáról. Ezek a jelenségek egymással is összefüggnek, a legtöbbször ok-okozati viszonyban állnak egymással, a helyzetet tovább nehezíti, hogy nem mindig bogyozható ki, hogy melyik az ok és melyik a következmény. Ebben kívánunk a segítségedre lenni.

A *második rész* célja arra irányítani a figyelmed, hogy milyen fontos is bármilyen beavatkozás megtétele előtt tájékozottnak lenni a cég belső viszonyait, kultúráját, klímáját illetően. Amire e téren a legnagyobb szükséged van, az a *külső szem*, amely lehet egy kívülről érkező kutatóé, ám nem feltétlenül szükséges, hogy tanácsadóhoz forduljatok. A lényeg a szemléletmód, mely mentes az érdekek, illetve az érzelmi bevonódás eredményezte torzításoktól. Természetesen bemutatunk konkrét technikákat is, melyeket magad is sikerrel alkalmazhatsz a cégeteken belül. E kutatásmódszertani fogások megismertetésén keresztül a cél egy, a korábbihoz képest új megközelítésmód kialakítása, valamint az igény felébresztése a belső szervezeti diagnózis elkészítésére, a folyamatos ébrenlétre, a belső viszonyok rutinmentes szemléletére. A kutatómunka alapjául a tudományos megismerési mód szolgál, nem szabad azonban elzárkózni a kultúránk által jelenleg ezoterikusnak címkézett vizsgálódási szemszögektől sem.

A *harmadik rész* olyan megoldásmódokat javasol, melyek *külső erőforrás bevonása nélkül* képesek az alapokat is érintő változást előidézni. Ez nem jelenti azt, hogy minden megtörténik önmagától, ráadásul

ingyen, sőt! Nagyon sok belső erőfeszítést kell tenned neked és társaidnak is a látható eredményekért. Az e könyvben leírtak megértése nagyságrendekkel növeli meg annak a valószínűségét, hogy a befektetett idő, energia, gondolat, személyes vonzerő a kívánt irányba mozdítja el a dolgokat. Ebben a részben szó esik arról, hogy miként lehet a felpörgetett piaci verseny rohanása közepette a legjobbnak ígérkező embereket megtalálni, a későbbiekben pedig lojális partnerré tenni (nem véletlenül nem használtuk a *munkavállaló* kifejezést). Hogyan hat vissza az etikus magatartás az üzleti sikerre, illetve ennek legfontosabb zálogára, a vonzó munkahelyre? Bemutatjuk azon – az egyébként ügyfeleinknél is igen gyakran tapasztalt – bajok kezelését, melyek a munkavállalót taszító erőhatások háttérében állnak. Így kerül fókuszba az időgazdálkodás, a stressz, a felelősség, a bizalom, a delegálás, a bevonás, a felhatalmazás, a teljesítménymenedzsment.

A fenti nyavalyák orvoslására rengeteg konkrét technika létezik, melyek

1. könnyen elérhető, a legtöbb közülük ingyenesen;
2. mögött komoly elméleti (közgazdaságtani, szociálpszichológiai, antropológiai, játékelméleti), illetve filozófiai háttér van;
3. nem megfelelő időben és helyzetben használva, korrekt felkészülés nélkül tovább rontanak a helyzeten;
4. sokszor egymásnak ellentmondanak, úgynevezett iskolákhoz tartoznak, melyek külön-külön önmagukban igazak és működnek is.

Így azt javasoljuk, hogy ismerd meg alaposan azt, amit ebben a könyvben találsz, de semmit ne vegyél át belőle mechanikusan vagy kritika nélkül! Ahogyan egy indiai tanító mondta tanítványának, amikor az kijelentette, hogy azért érkezett, hogy a tanítót kövesse: „*Ameddig bárkit követsz, nem fogod tudni az igazságot követni.*”

A munka világa sokhelyütt a kizsákmányolásra épül, még akkor is, ha ezt az érintettek nem feltétlenül érzik így. Thomas Piketty (2015) hétszáz oldalas könyvének is ez a legfőbb mondanivalója. A sztárközgazdász szerint az elmúlt évszázadokban biztosan nőtt az olló a munka- és tőkejövedelmek között – utóbbiak javára. Kizsákmányolás alatt egyaránt értjük az önkizsákmányolást és a munkaerőét. Nem törvényszerű azonban, hogy ez így legyen. Az egyre nyitottabbá váló világban (lásd a schengeni Európát vagy az internet adta szabadságot) az emberek a lábukkal szavaznak. Rövid távon megspórolható a másik emberszámba vétele, ám hosszú távon talán éppen a versenytársatok fog tisztességes megélhetést, emberhez méltó munkakörnyezetet, sőt baráti és párkapcsolatok kialakulásának terepet adó szervezetet, a hétköznapiaknak pedig értelmet adó munkaklímát kínálni.

Nem szeretjük a *munkaerő* kifejezést, mert dehumanizál, és azon szemlélet lenyomata, mely a munkát elvégző embert erőforrásnak tekinti. A hajlam amúgy is jelentős a 21. század elején arra, hogy minden létezőre erőforrásként tekintsünk. Ennek két okát látjuk: az egyik a komputerizálás, a másik pedig a

mindent átható utilitarista gazdasági szemléletmód. A számítógép rendkívül hasznos találmány – egy segédeszköz, melynek haszna addig terjed, ameddig az embert szolgálja, azonban túl nyilvánvaló, hogy működésmódja, sebessége, kérlelhetetlen következettsége hatást gyakorol az emberi közösségekre. Ha egy számítógép képes kifáradás nélkül lejátszani egyik zeneszámot a másik után, miért ne telhetne el egy egész nap végig meetingekkel? Miért is kellene akár egyetlen perc WC-használati szünet vagy fellélegzési lehetőség a munkaerő számára, amelynek költségei „emberórában” vannak megadva? Ezzel rá is térhetünk a másik faktorra, a mindent átható végletes gazdasági szemléletre. Az erőforrás-tervezés nélkülözhetetlen, ám ha valóban következetesek vagyunk, akkor nem ugyanannyiba kerül egy fáradt, mint egy kipihent kolléga munkaeje, nem azonos a szorzó az év eleji vagy az év végi munkás esetében. Első lépésként az is megteszi, ha pénzügyi tervezésbe súlyozó faktorként bekerülne e szempont, hiszen a rendszerek máris nagyon sokat tanulhatna belőle, vagyis be kellene költségelni az „emberi erőforrás kopását”.

Végül: a munkaerőhiány felértékelte az emberekkel való humánus bánásmódot. A mostani időszak átmeneti. Korábban, mikor a munkavállalók álltak sorban, a cégek abban az illúzióban éltek, hogy velük szemben bármit megengedhetnek maguknak. Önmagában természetesen nem jelent erkölcsös gondolkodást, hogy a termelékenység fenntartása érdekében hirtelen dolgozóbarát munkahellyé alakítod a szervezetet, ha

azonban a jelenleg előálló helyzet kikényszeríti azt, hogy az összes munkavállalóra emberként tekintsen a cég, s meginduljon a párbeszéd arról, hogyan tehetők ők a szervezetben egymás partnereivé, nem volt hiábavaló az erőfeszítésed.

Köszönetnyilvánítás

Mindenekelőtt azon piaci és nonprofit szervezetek dolgozóinak, ahol az elmúlt tíz évben kollégáimmal szervezetfejlesztő munkánkat végeztük. Külön köszönet Dávid Ilonának és Horváth Ágnesnek, hogy több éven át bíztak a munkánkban az általuk vezetett vállalatoknál, és ezt a bizalmat a könyv ajánlószövegében is kifejezték.

Köszönet Aáry-Tamás Lajosnak, Bánó Péternek, Bocska Krisztának, Csoknyainé Horváth Gertrúdnak, Égi Zsoltnak, Endródi Csillának, Fejes Sándornak, Gáspár Ferencnek, Gondáné Fischer Zsófiának, Hetényi Zoltánnak, Kiss-Bíró Lászlónak, Kováts Virágnak, Laczó Eszternek, Láber Zsuzsának, Nagy Júliának, Németh Teodórának, Panker Mihálynak, Papp Zoltánnak, Pintér Andreának, Pintér Róbertnek, Sánta Zoltánnak, Simon Csillának, Somorjai Évának, Szabó Lászlónak, Szaniszló Ágnesnek, Németh Balásznak, Szekeresné Beának, Tölösi Krisztának, Török Ágnesnek, Tura Szvetlánának, Vadnai Ágnesnek, Varró Évának.

Köszönet kollégáimnak: Szabó Anginak, Paulik Móninak, Lengyel Ingridnek, Horváth Balásznak, Bányai Sándornak, Jónás Verának, akikkel tréninget tartottunk, sokat gondolkodtunk, s nemegyszer vitatkoztunk. Ezek a viták nélkülözhetetlenek voltak mindannyiunk fejlődéséhez és az igazság kereséséhez. A zenetréningekért köszönet Hajós Andrásnak, Bruzsa Gábornak és Kisvári Ferencnek.

Végül és legelsősorban Lukács Alexandrának, akinek szerkesztői és marketingmunkája, a kézirat készítése során tett erőfeszítései és kritikai megjegyzései nélkül nem létezne ez a könyv.



I. A BAJOK FORRÁSA

Ebben a részben tíz olyan jelenséget írunk le, melyek valószínűsíthetően a cégekben tomboló munkaerőhiány okai lehetnek. Mindezt a korábbi ügyfeleinknél végzett szervezetfejlesztő és -kutató munka tapasztalatai alapján tesszük meg. Természetesen nem ismerjük azt a konkrét vállalatot, ahol dolgozol, ám gyanítjuk, hogy a jelenségek némelyikére rá fogsz ismerni. A te feladatod, hogy meghatározd, mi a ti szervezetekben a munkaerőhiány oka. Mi abban segítünk, hogy bemutassuk a jelenségeket, illetve azok háttérokát. A könyv ezt követő része majd abban nyújt segítséget, hogy milyen módszerrel lehet feltárni a bajok szervezeten belüli okait, egyben megtalálni azokra a gyógyírt.

1. HIÁNYOZNAK A MEGFELELŐ EMBEREK

Az alapvető baj természetesen nem az, hogy ne lennének jelentkezők egy állás betöltésére, hanem az, hogy hiányzik *a megfelelő munkaerő*. Részben arról is szó van, hogy az üzleti szervezet nem, vagy nem pontosan írja körül, *ki is számára a megfelelő ember*, mi a feladat, milyen szakmai ismeretekre és milyen készségekre van szükség. Az rendre kevésnek bizonyul, hogy *„a munkakör betöltéséhez követelmény a monotonitást is tűrő, precíz személyiség”*.

Az alábbi állásajánlat-részlet egy jellemző belső ellentmondást tartalmaz:

„A munkakör betöltéséhez követelmény: stressztűrő képesség, képesség a határidők betartására. Amit kínálunk: professzionális munkakörnyezet.”

Ha egy professzionális munkakörnyezet ígéretével csábítják a legmegfelelőbbnek remélt embert az adott pozícióba, akkor vajon mi lehet az, ami a stresszt kelteti, miért van szükség stressztűrő képességre? Ordít a főnök? Mindenki kapkod? Ebben az esetben nem professzionális a munkakörnyezet. Nagy a zajártalom, kicsi vagy rossz elosztású a fizikai tér? Ez miért nincsen már az álláshirdetésben jelezve? Nem tartják be az emberek a határidőt? Esetleg épp ezért keresnek olyan kollégát, aki (legalább eleinte) hajlandó erre?

A megfelelő munkaerő megszerzésekor már a toborzás és a kiválasztás szakasza is torzíthat. Sok esetben valójában nem is azokat az embereket keresi a cég, akik jellemzően az adott pozíciókra jelentkeznek, ugyanakkor a szervezetben senki nem vállalja fel, hogy leírja, elmondja, valójában mire és mire van szüksége.

A „beillesztés”, azaz a szervezetbe való szocializáció folyamata is sok esetben váláshoz vezet: „nem ilyen lovat akartam” – gondolja munkavállaló és munkáltató egyaránt, noha az előző két szakaszban (toborzás és kiválasztás) még minden felhőtlen volt. A háttérök a legtöbb esetben ügyfeleinknél mindig az volt, hogy *túl gyorsan engedik el az új kolléga kezét*, nem szánnak elegendő időt a szükséges oktatásra, képzésre, beszoktatásra, tréningre. Hiányzik a visszajelzés a kezdeti előrehaladásról.

TUDJA? ÉS AKARJA?

A megfelelően elvégzett munka két pillére: a munkavállaló tudja és akarja elvégezni a feladatot. Ha ezek bármelyike is hiányzik, a munkavégzés veszősséggé válik. Minden munka elvégzéséhez szükség van valamiféle tudásra és kompetenciakészletre. Ezeket az ismereteket és készségeket (vagy hiányukat) a legtöbben a családból, az iskolából hozzák, egy részüket pedig a munkahelyen sajátítják el. A vállalatok a rövid távú siker érdekében nem szánnak elegendő időt és embert a kollégák betanítására, fejlesztésére.

Ha a szükséges ismeretek és készségek rendelkezésre is állnak az adott munkavállaló esetében, korántsem biztos, hogy *érdekében áll megtennie* mindent a munka tökéletes elvégzéséhez. A betanított munkát végző emberektől is sokszor elvárják, hogy maguk vegyék észre, mit tehetnek még a vállalatért, ám ezt az igyekezetüket nem mindig jutalmazták, sőt!

Eleinte kedves voltam, beszélgettem a vevőkkel néhány szót, sokan visszajáró vásárlók. Aztán rám kiabáltak, hogy áll a sor, úgyhogy most már csak csinálom az egészet mechanikusan, pedig azzal vetek fel ide engem, hogy kedvesnek kell lenni a vásárlókkal, figyelni kell rájuk.

A gravitációs hullámokat vizsgáló kutatófizikusnak is bizonyos dolgokat a munkahelyén kell megtanulnia,

hiába a doktori fokozat. Ilyen többek között az együttműködés a kutatói team tagjaival (akik sokszor egy másik kontinensen élnek), az időbeosztás, a publikáció írott és íratlan szabályai, munkahelyi diplomácia, mely nélkülözhetetlen például a jobb kutatási feltételek megszerzéséhez. Valószínűleg számára könnyebb a munka világának elsajátítása, mint azon fiataloknak, akiknek szülei és esetleg már nagyszülei is munkanélküliek voltak.

AZ ISKOLAI OKTATÁS ELÉGTELENSÉGEI

A motivációs deficit már az iskolai oktatás során felüti a fejét. A szülők legtöbbször nem a tudás élményéért, hanem valami megszerzése (karrier) vagy valami elkerülése (segély folyósításának felfüggesztése, gyámhatósági eljárás megindítása) miatt járatták a gyerekeket az oktatási intézményekbe. Mindebből a gyerekek villámgyorsan leszűrik, hogy tanulni valamiféle célból kell, nem pedig önmagáért a tanulás folyamatáért. Nem azért kell ötöst kapni matekból, mert a diákot tényleg érdekli a háromdimenziós testek geometriája, hanem azért, mert egy ötös osztályzattal jobb egyetemre lehet bejutni, mint a négyessel. És mire jó ez a jobb egyetem? Arra, hogy onnan *magasabb presztízsű munkahelyre lehet bejutni*. És mire jó az a jobb munkahely? Arra, hogy nagyobb kertés házat és drágább sítutat engedhet meg az itteni fizetésből az ember, és így tovább.

Az oktatási rendszerrel régóta nem az a legnagyobb probléma, hogy a lexikális tudás elsajátítását helyezi előtérbe a legkülönbözőbb készségek és kompetenciák megszerzésével szemben, hanem az, hogy *felbecsülhetetlen károkat okoz a fiatalok munkahelyi szocializációja terén*. Az iskola borzasztóan kedvezőtlen első benyomást nyújt az intézmények világáról – jellemző az emberi méltóság tiszteletben tartásának szinte teljes hiánya. A tevékenységek keretei nincsenek lefektetve, különösen nincsenek *előre* lefektetve. Az elvárások átláthatatlanok és erősen személyfüggők. A rövid távú, valamint felszíni siker megeszi a hosszú távú eredmények lehetőségét is.

A magyarországi pedagógusok túlnyomó többsége bár a lelkét teszi ki, a határfok alacsony marad, egyrészt azért, mert a pedagógiai munkát sokszor ők maguk sem tekintik professziónak. Ez alatt azt értjük, hogy a tanárok részéről természetesen nem az az igazi tudás, hogy idegennyelvi vagy matematikai ismeretekkel rendelkeznek, hanem az, hogy mindezt képesek megkedveltetni a diákokkal, és egy részüket át tudják nekik adni. A tanárok legnagyobb része talán soha nem gondol bele abba, hogy egészen más az üzenete annak, ha így fogalmaz: „*Most leülsz a helyedre és nem beszélsz!*”, mint akkor, ha ezt mondja: „*Kérlek, ülj le és most ne beszélj!*”

Másrészt a jelenleg is uralkodó felfogás szerint „*be-megyek a terembe, magamra csukom az ajtót és úgy csinálom, ahogy én akarom*”, azaz a tanár *nem egy csapat tagjaként dolgozik* a teljes pedagógiai folyamatot szem

előtt tartva, hanem csak az adott negyvenöt percet látja. Mindez visszaköszön a vállalatok világában is: a különböző divíziók, üzletágak saját sikere a fontos – nem pedig az üzleti szervezet egészéé –, mert az vezet el az egyes kollégák és vezetők személyes sikeréhez.

A köz- és a felsőoktatás, valamint az úgynevezett OKJ-s képzések lényege a bizonyítvány és a képesítés megszerzése, nem pedig a tudás, valamint a készségek gyarapítása. A gyerekek csupán vizsgázni tanulnak meg, pedig az általános iskola, a középiskola és az egyetem nagyon jelentős szerepet tölt be a munkahelyi szocializációban. A házi feladat intézménye például azt tanítja meg, hogyan vidd haza a munkád, és amint le-tetted a gyereket, csapd fel újra a laptop tetejét. A házi feladat azt is tanítja nekünk, hogy az iskolai időkeret nem elég arra, hogy a tanár átadja a tananyagot, tehát hosszabbításra van szükség.

Egy korábbi kutatásunk (*Héra–Ligeti: 2006*) során azt vizsgáltuk, mit jelent társadalomtudományos végzettséggel megjelenni a munkaerőpiacon. Akkoriban egy nagyon klasszikus vita zajlott arról az egyetemek világában, hogy elméleti ismereteket vagy munkaerő-piaci készségeket kell-e oktatni, miközben egyik tanszékvezető kollégánk ajtaján a következő kiírás állt: „*X tanár úr órája ma meg lesz tartva.*” Tudott volt ugyanis, hogy egy szemeszter során a tizenkettőből mindössze hármat tart meg a kolléga, különböző ma-szek-elfoglaltságok miatt.

SZEGREGÁCIÓ

A szegregáció társadalmi elkülönülést jelent. A 21. század elején Európában már *nem létezik jogi alapú elkülönítés*, azaz a hatalom nem határozhatja meg egy vallási, etnikai, társadalmi csoport lakhelyét. A földrajzi elkülönülés mintegy magától jön létre, gazdasági indíttatású folyamat, mely végül kulturális különbségekben is testet ölt.

A szegregáció miatt lehetséges az, hogy – mindenféle jogszabályi előírás ellenére – egészen más oktatási vagy egészségügyi szolgáltatáshoz jut az, aki Kazincbarcikán él, mint aki a főváros belső kerületeiben. Hasonló a helyzet a jövedelmi viszonyok terén is. Míg Magyarországon egy átlagos bolti alkalmazottat 190 ezer forint bruttó fizetésért alkalmaznak. (Ez a szám Ausztriában nagyjából kétezer euró, tehát körülbelül hatszázezer forint.)

Az ország nyugati határterületein komoly kihívást jelent a betanított munkások alkalmazása, hiszen néhányszor tíz kilométeres utazással az emberek háromszoros bérért dolgozhatnak a szomszédos Ausztriában. Így fordulhat elő, hogy ugyanazon a vállalaton belül ugyanazon munkakör betöltésével jelentősen magasabb bér jár Sopronban, mint Nyíregyházán.

Noha Magyarországon *egyszerre van jelen a munkaerőhiány és a munkanélküliség*, a munkaerőpiaci kereslet és kínálat nagyon eltérően áll rendelkezésre az országban: a munkaerő költözési hajlandósága

rendkívül alacsony, azaz az emberek nem hajlandóak átköltözni az ország másik végébe, oda, ahol egyébként nagyobb eséllyel jutnának munkahelyhez, mint eredeti lakóhelyükön. Ha mégis rászánják magukat a földrajzi mobilizációra, akkor nem állnak meg Nyugat-Európáig.

MELY POZÍCIÓKBAN VAN MUNKAERŐHIÁNY?

Munkaerőhiány azokon a területeken van, ahol

- speciális szakértelemre,
- a monotónia, illetve a kedvezőtlen munkakörülmények elviselésére van szükség, valamint ahol
- a munkavégzés döntő részét a munka adminisztrációja adja.

Magyarország még annál is integránsabb része az Európai Uniónak, illetve érintettje a világgazdasági folyamatoknak, mint azt a hétköznapi életben egyébként érzékeljük. Ez nemcsak a nyersanyagárakban és a rohamos automatizálásban ölt testet, hanem abban is, hogy az emberek egyszerűen fogják magukat, és elmennek olyan országokba dolgozni, ahol tudásukat magasabb bérre tudják konvertálni, és ahol jobban megbecsülik őket (lásd portugál nyelvű fordítás, Java programozás területén).

Megszűnt a földrajzi röghöz kötöttség Európa demokratizálódása (az Európai Unió egyik pillére az emberek és a munkaerő szabad mozgása), az úgy-

nevezett fapados repülőjáratok elterjedése, illetve a digitális kommunikáció általánossá válása nyomán. Ez utóbbi tényező lehetővé teszi, hogy valaki úgy vállaljon munkát a nemzetközi szinten, hogy a lakásából ki sem kell mozdulnia. A keresett designer vagy élelmszer-biztonsági szakértő számára vonzó az a külföldi megrendelő, mely nem késik a munkadíj kifizetésével, nem határoz meg száznyolcvan napos fizetési határidőt a vállalkozó felé.

„Megcsináltuk a megrendelőnek a videofalat a kiállításához. Mindent az utolsó pillanatban mondott meg, mindent azonnal kért, a megnyitó előtti éjjel végig dolgoztunk, noha mindvégig tudta a megrendelő, mikorra kell elkészülni. Most nem akar kifizetni, mondván, hogy ő sem kapta meg a vállalkozói díját. Amikor skandináv vagy német megrendelőnek dolgozom, nincs ez a circusz: a feladatok jól specifikáltak, a kifizetés pontos és még az elégedettségüknek is hangot adnak, ami nekem külön jól esik, mert bár alkalmazott grafikáról van szó, de legalább érzem, hogy nem volt értelmetlen a munkám, a napom.” *(Egy designer ügyfelünk)*

Hiányoznak a betanított munkások.

A megélhetést ellehetetlenítő alacsony munkabér, a rossz munkakörülmények, a kedvezőtlen munkarend és a sokszor megalázó bánásmód a legfőbb taszító-

erők, melyek miatt tízezrével kényszerül külföldre az a társadalmi réteg, mely betanított munkásként keresi megélhetését. Azok az emberek, akik el tudnak helyezkedni betanított munkásként, Nyugat-Európában nagyjából háromszor magasabb bérrel számolhatnak.

A rendszerváltás óta körülbelül 20 millió ember hagyta el Közép- és Kelet-Európát. Az IMF kutató szerint a munkalehetőség hiánya és az alacsony bérezés mellett a kormányzati működés alacsony hatásfoka, a jogállamiságot, az elszámoltathatóságot, valamint a korrupció elleni harcot biztosító intézmények gyenge volta a legfontosabb háttérok a tömeges elvándorlásnak (*Emigration and Its Economic Impact on Eastern Europe: 2016*). A TÁRKI felvételei alapján 2015-ben így alakulnak a felnőttek migrációs tervei:

rövid távú munkavállalás céljából	11%
hosszú távú munkavállalás céljából	13%
kivándorlás	10%

Az emberek korántsem csak a magasabb kompenzáció miatt hagyják el Magyarországot, hanem vonzó számukra a humánusabb bánásmód, a korrekt munkafeltétel-rendszer és a tiszta, bejelentett állás, utóbbi következménye például, hogy a – betanított munka esetében magasabb valószínűségű – munkahelyi balesetek esetén a cég nem hagyja magára a munkavállalót.

„Átmentem hatórásba, mert nem lehettem a gyerekekkel, amikor műtötték, s anyámra kellett bíznom. Az üzemvezető kérte, legyek bent hétvégén. Ez szíven ütött, de nem akartam, hogy a váltótársam tizenkét órázson. Ha éjszakás vagyok, 8:30-ra érek haza, de ha tíz előtt érne véget a műszakom, még elkapnám azt a járatot, amellyel két órával korábban hazaérek. Egy óra kell, mire elalszom, körülbelül hajnali fél háromkor ébredek, s egy óra, mire rendbe hozom magam. Valamit főzni is kellene, sokszor megyek a gyerekért, alig vagyok vele, aztán már jövök is be, hogy nekivágjak a következő éjszakázásnak.” (Egy üzemi dolgozó)

Szorít a bürokratikus iga. A KSH adatai alapján minden ötödik munkavállaló a közszférában dolgozik, ez csaknem 860 ezer főt jelent. A közszeaktor relatíve alacsonyabb jövedelmet nyújt, a bérezés jellemzően nem teljesítményalapú. A korábban vonzerőt jelentő stabilitás és kevesebb munkaidő ma már alig érzékelhető, ugyanakkor a közszołgálat presztízse alacsony, a karriertervezés is egyre kevésbé lehetséges, az előmeneteli rendszer pedig nem teljesítményalapú, a folyamatok viszont túlbürokratizáltak.

Az állami szféra a mindenkori kormányzat politikai igényeit is ki kell, hogy elégítse, így például a munkanélküliséget csökkenti azáltal, hogy felszív potenciális munkavállalókat az utcáról. Napjainkban nemegyszer elvárt, hogy a közszférában dolgozók elhallgassák kritikai észrevételeiket. Sok a vezető, sok a szervezeti

szint, sok a belső szervezeti diplomácia – mindenki igyekszik védeni magát és elhárítani a felelősséget.

„Magas szintű német és angol nyelvtudással, speciális informatikai tudással rendelkezem. Ezekkel külföldön gyorsan el tudok helyezkedni. Hívtak is Németországba, de a családi szálak idekötnek. Sajnos olyan területen dolgozom és gyerekkorom óta is ez érdekel, ami mindenhol állami feladat, így Magyarországon nálam csak ez az egy munkahely jöhet számításba. Hiába nem vagyok jó vezető, egyre több és több ember kerül az irányításom alá: belerokkanok a felelősségbe, éjjel is dolgozom, hajnalban pedig felébredek. Mióta ebben a pozícióban dolgozom, negyven kilót híztam, mert csak este tudom magam elengedni és ekkor tudok nyugodtan enni.” *(Egy coaching ügyfelem)*

Gondolkodnivaló

1. Mi a legvonzóbb a ti szervezetetekben egy lehetséges munkavállaló számára?
2. Mit tesztek azért, hogy munkavállalóitok folyamatosan fejleszteni akarják magukat?

2. A JÓKAT NEM TUDJUK MEGTARTANI

A vállalatoknak hatalmas nyomás alatt kell működniük, rövid távon kell nagy forgalmat bonyolítaniuk. A mennyiség számít. A piac nagyobb szegmenseit magukénak tudó cégek belső működési logikája érthető módon a mennyiségi növekedésre és az üzleti volumenre épül. Megmutatkozik ez a munkaerő-gazdálkodásban is: igyekeznek sok embert felvenni, ám arra már sem policy, sem erőforrás nincsen, hogy meg is tartsák őket. A kultúra sem igazán kedvez az *egyéni igényekre szabott* juttatási csomagoknak, időbeosztásnak, más ergonómiai szempontok érvényesülésének.

„A múlt héten vettek fel takarítónőt magasabb fizetéssel, mint az enyém, pedig én már kilenc éve itt vagyok. Van egy új toborzási policy, ami engem értelemszerűen nem érint. Komolyan arra gondoltam, hogy kilépek a munkahelyemről és újra jelentkezem a régi pozíciómra.” *(Egy ügyviteli munkakört betöltő interjúalanyunk)*

A HŰSÉGES VEVŐ, A LOJÁLIS MUNKAERŐ ROSSZABBUL JÁR

Számos cég kínálja szolgáltatását egyre kedvezőbb és kedvezőbb feltételekkel, így az *újonnan belépők sokkal jobban járnak*, mint a többéves hűségnyilatkozatot aláírók. Ha valakinek ez a régi munkaerővel való bánásmódot juttatja eszébe, az nem véletlen. A vállalatok ügyfél- és munkaerő-menedzsment filozófiája ugyanonnan, tehát a szervezeti kultúrából ered, mely meghatározza, hogy az emberek mit gondolnak a rövid és a hosszú távú üzleti sikerről, a vásárlói és munkavállalói lojalitásról. A legfelsőbb szintű vezetésnek lehetősége van arra, hogy ezen változtasson.

Sok üzleti szervezet nem fordít elegendő figyelmet arra, hogy a régi ügyfél újabb hűségnyilatkozatot akarjon aláírni, mivel jó tapasztalatai vannak a korábbi szolgáltatási színvonallal kapcsolatban, s nem fordít megfelelő energiát arra sem, hogy *a lojális munkavállalót megtartsa*. Márpedig a munkaerő toborzásának, kiválasztásának és betanításának költségei jelentősek. Számos cég nem is befektetésként tekint ezekre a költségekre, még hozzá olyan befektetésként, mely hosszabb távon térül meg. A felkészült, lojális, a helyi viszonyokat jól ismerő munkavállaló profittermelő képességének fejlesztése: befektetés.

Coaching tapasztalataink alapján azt mondhatjuk, hogy – nem véletlenül – sok hasonlóság mutatkozik a párkapcsolatokkal. Az emberek elsősorban arra fordítják a figyelmüket és az energiájukat, hogy „megszerezzék” a másikat maguknak, és sokszor hajlamosak belekényelmesedni egy kapcsolatba. A vezetők, döntéshozók is emberek, akik számára nagy a csábítás, hogy rövid távú sikereket könyvelhessenek el (például azzal kapcsolatban, hogy a negyedévben hány százalékkal csökkent házon belül a munkaerőhiány).

A munkavállalók nemcsak a magasabb jövedelem reménye miatt mennek át a versenytárshoz, hanem azért is, mert ők maguk szintén érzik, hogy csupán addig voltak fontosak, ameddig becsalogatták őket a vállalat kapuján, jóllehet, azóta senki nem értékeli a kitartásukat.

HIÁNYZÓ MOTIVÁTOROK: HIÁNYZÓ MEGELÉGEDETTSÉG

Az alábbi tényezőket nevezzük munkahelyi motivátoroknak:

- teljesítmény,
- elismertség,
- előmeneteli lehetőség,
- nagyobb felelősség,

- személyes fejlődés lehetősége,
- a munka tartalma, érdekessége.

E tényezők kielégítetlensége a megelégedettség hiányát okozza. Vegyünk egy példát az előmeneteli lehetőségekre: több ügyfelünk esetében tapasztaljuk, hogy *az előléptetés kizárólag vezetővé válás útján* történik. A teljesítmény elismeréseként olyan kollégának is vezetővé kell válnia, aki korábban szakértőként dolgozott, s aki hirtelen abban a helyzetben találja magát, hogy emberek dolgoznak a keze alatt, esetleg olyanok is, akikkel korábban együtt dolgozott. Új munkakör, más készségek szükségesek.

Valaki a jó munkája (minőség, sebesség, mennyiség, innovativitás) alapján válik vezetővé, azonban számos szervezet nem vizsgálja azt, hogy az alany alkalmas-e a *vezetői munkára*. Ezekben a kultúrákban nincs elismerve, hogy a vezetői tevékenység egy külön szakma.

A vállalatok sokszor nem tartják be, amit ígérnek. A frissen belépők számára gyorsan kiderül, hogy a „lendületes csapat” kifejezés azt jelenti, hogy az emberek egymást hajszojják, s rájönnek arra is, hogy a munkaidő legtöbbször több mint nyolc óra, ráadásul a túlórákat nem fizeti ki a cég, s nem is túlóráként számolja el. Ráébrednek, hogy a munkaidő befejezését követő kiblokkolás után még simán van negyvenpercnyi teendő. Ilyenkor a munkavállaló azt gondolja, hogy az adott cég őt hülyének nézi, mi több, azt érzi, hogy feltételezik, hogy kiszolgáltatott helyzete miatt az említetteket szó nélkül el is fogja tűrni.

HIÁNYZÓ HIGIÉNIAI FAKTOROK: A MUNKAHELYI ELÉGEDETLENSÉG FORRÁSA

A munkahellyel szembeni elégedetlenség mögött az alábbi, úgynevezett higiénias tényezők hiánya áll:

- a szervezet működését keretező szabályok és működési elvek;
- a munkafeltételek;
- a bér és egyéb kompenzáció;
- a munkavégzés fizikai környezete;
- a vezetőkkel és a kollégákkal való kapcsolat minősége;
- a magánélet és a munka összeegyeztethetősége.

Számos magyar szervezetre igencsak jellemző, hogy *az informális és a formális viszonyok egymástól nagyon eltérőek*. A formális és az informális szabályok egymással nem összeegyeztethetőek. Nincs tisztázva, mit tekint a vezető teljesítésnek. Az előrejutás, a kedvező időbeosztás, a kedvezőbb anyagiak, a több juttatás sok helyen nem a magasabb munkateljesítmény eredményének tudható be, hanem valamiféle informális, puha feltételrendszernek való megfelelésnek (ilyen például a jó kapcsolat ápolása a vezetővel, vagy hajlandóság az írott szabályok áthágására).

A későbbiekben látni fogjuk, hogy a jó munkaerő megtartása terén milyen nagy is a jelentősége a munkahelyi klímának, a szervezeti kultúrának, s hogy ezek a tényezők hosszú távon megelőzik a bért.

Az a tapasztalatunk, hogy a betanított munkások körében a jó szónak, a barátságos környezetnek, az emberi hangvételnek sokkal erősebb a vonzereje, mint azt a – rendszerint középosztálybeli – felsővezetők gondolják. A rohanó mindennapokban csak keveset gondolunk arra, hogy voltaképpen mindent a magunk jó közérzete érdekében teszünk, jelentsen bármit is ez a „jó közérzet”. A magas jövedelem, a felsővezetői juttatások sora is jóközérzet-faktorok, hiszen a megbecsültség, a fontosság érzetét adják, s lehetővé teszik, hogy az egyén azok közé tartozhasson fogyasztási szokásai révén, akiket ő maga valamiért elismer. A magas jövedelem igazolja a kemény tanulást, a megfeszített egész napos munkát.

„Ha tudatosság nélkül bánysz saját igényeiddel, a pénz rabszolgájává válsz.” (Walter Lübeck: 1995, 12.)

Gondolkodnivaló

1. Mi számodra a legfőbb motiváló erő?
2. Milyen higiéniai faktorok vannak jelen a vállalatokban? Mi ezek története?

3. ALACSONY TERMELÉKENYSÉG

Mivel a munkabérek a vállalatok termelékenységétől függenek, a fő kérdés az, hogy az adott piaci szervezet egységnyi munkával mekkora gazdasági értéket képes termelni. Mint látni fogjuk, a termelékenység függ

- az adott piacot meghatározó makrogazdasági, társadalmi és kulturális viszonyoktól;
- az alkalmazott technológiától és a technológiát alkalmazók tudásától;
- a vezetők és döntéshozók magatartásától.

HOL VAN MAGYARORSZÁG A TÖBBIEKHEZ KÉPEST?

2014-ben Magyarországon az egy főre eső GDP vásárlóerő-paritás (leegyszerűsítve: az elkölthető jövedelem) 68 volt (ha az EU huszonnyolc országát vesszük

100 egységnek). Ausztriában 130, Németországban 124, Nagy-Britanniában – hogy a magyar kivándorlás szempontjából a legvonzóbb országokat említsük – 109 volt ez az érték (*EuroStat: 2015*).

<i>Lengyelország</i>	68
<i>Csehország</i>	85
<i>Szlovákia</i>	77
<i>Románia</i>	55

Magyarország devizaárfolyam-kitettsége jelentős. A nyersanyag, a technológia legszignifikánsabb részéhez euróért vagy dollárért jutnak hozzá a magyar vállalkozások. Egy euróért 2010. január 1-jén 269, míg 2016. augusztus 31-én 310 forintot kellett fizetni, azaz a növekedés 15%-os. Ugyanígy a dollár árfolyama 187 forintról 278 forintra kúszott fel (növekedés: 48%).

A munkavégzés terén korántsem mondhatjuk a magyarokat munkakerülőnek. Az OECD 2015-ös adatfelvétele (*OECD: 2015*) szerint idehaza évente 1750 órát dolgozik az átlagos munkaerő. Ez a szám Németországban 1370, Ausztriában 1625, az Egyesült Királyságban 1670, tehát *a gazdaságilag fejlettebb országok nem a munkaórák számával érik el eredményeiket.*

MITŐL FÜGG A TERMELÉKENYSÉG?

A termelékenység attól függ, hogy az adott vállalkozás mekkora tőkével rendelkezik, s hogy azt milyen határfokon tudja hasznosítani, valamint hogy mennyire képzett a munkaerő, milyen fejlettségű technológiával történik a termelés, illetve hogy milyen színvonalú az emberi munkaerő és annak összehangoltsága. (Ameddig Magyarországon az egy óra munkával megtermelt gazdasági érték 33 dollár, addig Németországban 65, Ausztriában 59, Nagy-Britanniában pedig 52.) Az országok (és a piaci cégek) közötti termelékenység nem azért különböző, mert egyes helyeken az emberek kevesebbet dolgoznak, hanem azért, mert a munka megszervezése eltérő, azaz a szervezeti kultúra cégenként más és más.

E könyv keretein látszólag túlmutat a vállalkozások tőkeerőssége, azonban minthogy a tulajdonos és a döntéshozók szemléletmódját kiválóan érzékelteti azon körülmény, hogy *mire használják fel a vállalkozások a megtermelt profitot*, a témának, ha röviden is, de helye van itt. A vállalatok legfőbb feladata, hogy tulajdonosaik számára profitot termeljenek, ekképpen honorálva őket azért, hogy vagyonuk egy részét a szóban forgó vállalkozásba fektették, s hogy kockázatot vállaltak, hiszen nincsen kőbe vésve a jövőbeni hozam. Az év végén jelentkező haszon bankbetétbe helyezhető, osztalékként kifizethető, illetve visszaforgatható a vállalkozásba, hogy annak profittermelő képessége még nagyobb legyen.

Bankbetétként a tulajdonosok csak a legritkább esetben helyezik el a megtermelt profitot, bár egy korábbi ügyfelünk, egy nagyjából 70 főt foglalkoztató KKV ezt tette. A szóban forgó vállalatnál a tulajdonosok jellemzően hatvan év felettiiek voltak, akik *nem akarták kiengedni kezükből a vezetést*, ugyanakkor már nem voltak képesek az innovációra. Osztalékként nem a legkedvezőbb kifizetni a profitot, mivel a magyar redistribúció elvonása 36% (10% társasági adó, 13,5% osztalékadó, 12,5% egészségügyi hozzájárulás) – az Egyesült Államokban ez a szám 15%.

A vállalkozás a visszaforgatott megtermelt hasznot elsősorban a technológiai fejlesztés terén költi el. Az emberek nem részesülnek belőle, vagy legalábbis nem a további profitabilitás szempontjainak megfelelően, így lehetséges, hogy cafeteria, közlekedési hozzájárulás formájában vagy más módon, például természetben kerül kifizetésre (mindig a legkedvezőbb adózás figyelembevételével). Összegezve: *elmarad az emberek képzése*, az együttdolgozók fejlesztése, a szervezeti kultúra megújítása. A döntéshozók ezt egyszerűen nem tekintik befektetésnek.

Sok döntéshozó nem oktatja vagy képezteti a dolgozóit, mondván, hogy azok úgyis elmennek majd, így ablakon kidobott pénzként tekint az oktatásra és a képzésre. Valóban létezik kockázata, hogy munkavállalók elhagyják a szervezetet – jelenleg is ez történik, még hozzá nagy tömegekben, ám a tőkebefektetés mindig kockázattal jár.

MAKROGAZDASÁGI, TÁRSADALMI ÉS KULTURÁLIS KONTEXTUS

Ahogy e fejezet bevezetőjében írtuk, a termelékenységre, így *a bérekre is erősen hat az adott piac makrogazdasági, társadalmi és kulturális minősége*. A magyar vállalkozások nagy részének nem jó a termelékenysége, rengeteg jogszabálynak, munka- és minőségvédelmi előírásnak kell megfelelniük, a vezetők pedig – nagyon helyesen – nem szeretnék összeütközésbe kerülni a törvénnyel, a bizniszt nem a kiskapuk megtalálására építik.

Ezek a szervezetek azonban csapdába esnek, ugyanis a jogi megfelelésre helyezik át a hangsúlyt. A legkülönbözőbb előírásoknak való megfelelés háttérében egyre kevésbé áll az az üzleti filozófia, miszerint a szabályok betartása egyben a garanciája annak, hogy például az üzemi balesetek minimalizálhatók legyenek. A vezetők számára inkább az válik fontossá, hogy *megfeleljenek a törvény betűjének*, nem pedig az, hogy valóban biztonságos terméket gyártsanak, s hogy kiszámítható színvonalú szolgáltatást nyújtsanak.

Természetesen senkit sem arra biztatunk, hogy feketén és zsebbe fizessen a munkavállalóknak vagy elkendőzzön egy termékminőséget érintő problémát, sőt, épp ellenkezőleg: vegye figyelembe az összes vásárlói visszajelzést, mert azok nyomán fogja tudni tökéletesíteni a szolgáltatás színvonalát!

„Ügyintézőnk lehetőség szerint 5 munkanapon, de legkésőbb 30 napon belül felveszi Önnel a kapcsolatot a megadott telefonszámon, vagy írásban ad választ kérdéseire. A válaszadásig szíves türelmét és megértését kérjük.” *(Írja egy szolgáltató)*

Nincsen kétségünk afelől, hogy a fenti szöveg megfelel az általános szerződési feltételeknek, valamint az összes, az adott piacot szabályzó törvénynek és rendeletnek. Gyaníthatóan jogászok hada fogalmazta ezt meetingek százai során, azonban korántsem biztos, hogy a vevő egy efféle kiszolgálásra vágyik, így lassan elszivárogo, és máshova viszi a pénzét. Az ügyfélszolgálatot, a call-centert sem érinti ez, hiszen az itt dolgozók munkáját a problémamentesség mérőszámai alapján értékelik, vagyis rájuk nem hat az üzletmenet többi része. Látszólag. *A vezetők a maguk területéért felelnek, nem pedig a szervezet egészének üzleti sikeréért.*

Végezetül: mindez egy olyan kultúrában zajlik, ahol a szabályozók (törvények, rendeletek) egyre jelentősebb része kifejezetten úgy lett kialakítva, hogy lehetőség nyíljon a büntetésre, azaz egyfajta adó beszédésére. A szabályok kijátszása sokak számára jövedelmező, mert kisebb a lebukás veszélye, így érdemes kockáztatni. Aki tehát minden előírásnak megfelel, versenyhátrányba kerül.

LEADERSHIP ÉS MANAGEMENT HIÁNYOSSÁGOK

„Ha valaki a kasszából rosszul ad vissza, mert fáradt, mert már a nyolcadik órája ott áll, és még pisilni sem tud elmenni, akkor a saját zsebéből kell a pénzt visszatennie, ugyanis nem lehet hiánya.” *(Egy kereskedelmi hálózat üzletvezetője)*

Tapasztaltunk már olyat is, hogy a döntéshozó nem tisztázta, hogy tízezer köbmétert vagy tízezer tonnát rendelt-e a vállalat a beszállítótól. Másutt százmilliós nagyságrendben rendelnek meg felesleges alapanyagot és alkatrészt. *A felelősségvállalás és a felelősségvállalásért járó kompenzáció megoszlása nem azonos a különböző vezetői és munkavállalói szinteken.* A frontvonalakon dolgozók fillérre, grammra, másodpercre elszámoltathatók, a felső vezetés azonban csak hosszú távon. Az egzisztenciális fenyegetettség természetesen őket sem kerüli el, ám kompenzációjuk egyes vállalatoknál aránytalanul nagyobb annál, mint amekkora felelősséget kell vállalniuk, ráadásul a legtöbbször *lehetőségük van arra, hogy porlasszák a felelősséget,* így csak hosszú évek múltán derül ki, hogy valami rothad a szekrényben.

Sok szervezetben nagyon hosszú a láncolat, melyen egy ügy vagy egy alkatrész áthalad. Nem jó a készletgazdálkodás, *redundánsak a folyamatok,* hosszan kell

várni egy döntésre, nagyon sokan vesznek részt egy meetingen, egy projekt számos kézen megy keresztül, *sokan nem tartják a határidőt*, nem viselkednek felelős módon, és ennek nincs semmiféle következménye. Mindez rontja a termelékenységet, a termelékenység pedig visszaköszön a profitabilitásban (márpedig a profitból kellene a bért fizetni). Mindez ismét munkaerőhiány formájában ölt végül testet.

Gondolkodnivaló

1. Mely elemek elhagyásával lehet a ti szervezetetek termelékenységét növelni?
2. Szerinted mitől válik követendővé egy vezető?

4. SÚLYOSAK A KÖZTERHEK

A redisztribúció lényege, hogy a társadalom a közterhek (adók, járulékok) befizetéséből működteti a közszolgáltatásokat, így tehát az állam szolgáltat a közösség számára. Az egészségügy, az oktatás, a közbiztonság, a tömegközlekedés, az úthálózat, a honvédelem, a szociális védőháló biztosítása mind-mind az adóbefizetéseken alapszik. Noha minden társadalomban politikai döntés, hogy a felsorolt területek melyikére milyen arányban költ az állam, e közszolgáltatások minősége erősen visszahat a piaci szektor működésének színvonalára, ha az egészségügy nem gyógyít, ha sok a betegség miatti hiányzás, ha a rendőrség nem véd meg, ha nő a biztonságra fordított költség aránya, és a többi.

2015 végén Magyarországon a GDP-hez viszonyított adóterhek nagyjából 50%-osak voltak. Noha Finnországban (55%), Franciaországban (53%) és Ausztriában (51%) ez az érték magasabb volt, az állam által nyújtott közszolgáltatások (közoktatás, közegészségügy, szociális védőháló, közbiztonság és a többi) színvonala is magasabb, és ami ennél is fontosabb, hogy szélesebb társadalmi rétegek számára elérhetőbb (*EuroStat: 2016*).

GYENGE MINŐSÉGŰ KÖZSZOLGÁLTATÁSOK

Mivel az állami redisztribúció nagyon rossz határfokon juttatja vissza a társadalom számára a befizetett adóterheket, a cégek kénytelenek maguk biztosítani számos olyan juttatást, mely egyébként közfeladat lenne. Így tehát ha a bűnüldözés (és megelőzés) nem működik az elvárt színvonalon, több biztonsági őr és drágább biztonsági berendezéseket kell alkalmaznia a vállalatnak. (Ahogyan a szociális háló megritkulása és az esélyegyenlőtlenségek megnövekedése miatt *növekszik a megélhetési bűnözés, úgy a vállalatoknak maguknak is reagálniuk* kell erre a helyzetre.)

A gyenge határfokú egészségügy visszahat a cégek profitabilitására is, hiszen a munkavállalók betegség miatti kiesésének időtartama meghosszabbodik, a nem megfelelő gyógyulás és rehabilitáció újabb hiányszokat von maga után. A közoktatás közmondásosan elavult hozzáállása a 21. századi termelési viszonyokhoz további terheket (képzés, fejlesztés) ró a munkahelyekre.

A munkaszervezetek abban az illúzióban élnek, hogy házon belül kell választ megfogalmazni az egészségügy vagy az oktatás hiányosságaira. Egy-egy vállalat jelentős erőforrásokat fordít a munkavállalók egészségmegőrzésére, képzésére, olyan készségek kialakítására, melyeket már az általános iskolából hozniuk kellene a kollégáknak, és itt korántsem csak a betanított munkások rétegére gondolunk. E témában erősen ajánljuk

a figyelmedbe Hankiss Elemér 2004-es, a közlegelők használatáról írott munkáját.

BAJBAN VAN A KONTROLLING

A vállalatok pénzügyi döntéseit az adóterhelés csökkentése is befolyásolja. Példaként említjük most meg azokat a munkahelyeket, ahol a cég dolgozói számára lehetőség nyílik melegétel vagy élelmiszer biztosítására. E munkahelyeken ugyan olcsóbb a dolgozók által elfogyasztott ételt selejtként megjeleníteni a könyvelésben, mint adót fizetni, noha a vállalatirányítás a későbbiekben nem kap tiszta képet arról, hogy mekkora a selejt, hiszen a könyvelésben a dolgozói étkezés (vagy annak nagy része) is selejtként jelenik meg.

A túlóra, de általában véve a munkabér kezelése a fentihez hasonló adatgazdálkodási gondokat generál. Sok helyen létezik egy kis rózsaszín füzet, melyben – az adott szervezetben megszokott bizalmi szinthez képest nagyon korrekt módon – vezetik a dolgozók valós munkaidő-nyilvántartását. Ez – blokkolóóra vagy RFID ide vagy oda – természetesen eltér a hivatalos nyilvántartástól, mely alapján az igen borsos járulékokat a cégnek meg kell fizetnie. E szervezetek az adófizetés egy részét megússzák, azonban a veszteség akkor éri őket, amikor a vállalatirányításnak pontos tükörrre lenne szüksége a munkaidő-gazdálkodás terén.

RIASZTÓ MUNKÁLTATÓI ADÓTERHEK

Esetenként kész csőd jogszerűen foglalkoztatni a munkavállalókat. Amelyik üzleti szervezet ezt teszi, sok esetben versenyhátrányba kerül a legkülönbözőbb trükköket alkalmazó versenytársával szemben. Nem részletezve a munkáltatói járulékok pénzügyi és számviteli hátterét 2016 őszén a cég által kifizetett munkaerőköltség mindössze 52%-a kerül a munkavállaló zsebébe, míg nagyjából 48%-a közterhek formájában az állami költségvetésbe (Csiki: 2016). Megéri tehát a legkülönbözőbb kreatívnak mondott megoldásokat alkalmazni, s mivel a lebukás lehetősége és a büntetés mértéke kisebb, mint a megszerezhető előny, sokan alkalmazzák a legkülönbözőbb ügyeskedési formákat.

Áttételesen ugyan, de visszahat a munkahely klímájára az ügyeskedések e kényszerű volta. Hiába egy adott cégnél a makulátlan munkaidő-nyilvántartás, ha léteznek olyan *fűzetek a fiók rejtekén*, melyek a minimálbérre és négyórás munkaidőre bejelentett dolgozók valós jelenlétét rögzítik. A végeredmény trükk, csalás, mutyi. Ha ezen a téren ügyeskedni lehet – gondolja a munkavállaló –, akkor másutt is. Soha nem ér véget az egymás kijátszásának népi játéka.

Gondolkodnivaló

A te szervezetekben milyen kisebb-nagyobb trükkökről tudsz?

5. IRRITÁLÓ BÉREK

A munkavállalók nem csupán a magasabb fizetés csábítására pártolnak át más szervezetekhez. A munkakörülmények, a szervezeti klíma, a bánásmód, a fejlődés lehetősége, azaz a puha tényezők legalább olyan fontosak, mint a kompenzáció, de ne hagyjuk azért figyelmen kívül az anyagiakat se!

AMIKOR MÁR A MEGÉLHETÉS IS LEHETETLEN

A bér, a kompenzáció mértéke lehet abszolút és relatív értelemben véve is alacsony. Abszolút értelemben véve alacsony a bér, ha az nem biztosítja a munkavállaló elfogadható társadalmi minimumon való megélhetését.

„A leginkább »abszolút« közelítés az, amikor tételesen állapítanak meg valamilyen szükségletmázt, minimális vagy társadalmilag kívánatos »fogyasztói kosarat«. E megoldás egyik leegyszerűsített variánsát

az Egyesült Államokban alkalmazzák, ahol a táplálkozási minimumot számolják ki tételesen különböző összetételű családokra, majd az így kapott összeget hárommal szorozzák. Az e mögött rejlő gondolat az, hogy – az adott árrendszer mellett – az élelmiszerek nem tehetnek ki többet az összkiadások harmadánál.” (Várnai: 1991, 109.)

Azok a munkavállalók, akik abszolút értelemben keresnek keveset, tehát a kapott juttatások nem elegendők arra, hogy akár csak a társadalmilag elfogadott minimumszinten fenntartsák magukat (és munkerejükét újratermeljék), kicsivel magasabb bérért is munkahelyet váltanak. Tudják, nem is számítanak rájuk hosszú távon, s úgy érzik, hogy *csak a láncukat veszíthetik el, ha elhagyják állásukat.*

A legalacsonyabb jövedelműek a napjuk jelentős részét a gyárkapun belül töltik éppen úgy, mint a felsővezetők, így méltánytalan, hogy fenntartani sem tudják magukat a fizetésükből. Hazárdjátékot űz az a vállalat, mely arra alapozza hosszú távú üzleti sikerét, hogy olyan alacsonyan tart munkabéreket, melyek alkalmatlanok még a létminimum biztosítására is.

„Most lépett ki egy emberem, hat éve volt itt a műszakomban. Tudod, mit írt a kilépőinterjúra ahhoz a rovatához, hogy mi lenne számára az a fizetés, ami miatt maradna? 90 000 forintot! Érted, kilencvenezer

forintot, azaz ötezerrel többet, mint amennyit kapott! Elvesztettünk egy jó munkaerőt.” *(Egy műszakvezető egy nagyvállalatnál)*

A posztmodern társadalmakban létezik egy réteg, mely – a segélyezési rendszer visszásságai miatt – munka által éppen olyan gyenge jövedelemre tesz szert, mint inaktív társai. Ez azonban korántsem e társadalmi csoport hibája. A munkanélküliség egyrészt egy statisztikai kategória, mivel korántsem biztos, hogy aki nem rendelkezik hivatalos munkahellyel, az ne rendelkezne jövedelemmel. A feketemunkáról mindenki hallott Magyarországon. Sok esetben a be nem jelentett munka kiemelkedően káros az egészségre, vagy egyfajta rabszolgaságot jelent. Ebből a helyzetből nehéz kitörni, mert:

1. Az érintettek olyan környezetből jönnek, ahol ez a megélhetési forma a jellemző. Mivel a családi és közösségi kapcsolatok meghatározóak, árulónak tekintenék őket, ha megpróbálnának a legális munkapiacon boldogulni.
2. A számos kötöttséggel járó legális munkahely nem tud olyan szabadságot és rugalmasságot kínálni, amely miatt érdemes beállni a sorba.

„Kint dolgozunk a szabadban, hideg van. Könnyen megfázik a dereka az embernek, de akkor meg nem tud menni maszekolni, pedig a határ túloldalán 3-4 eurót is megkeresünk óránként szőlőszedéssel.” *(Egy betanított munkás Sopronban)*

BÉREK EGYMÁSHOZ VISZONYÍTVÁ

Az igazán érdekes számunkra a bérek *relatív értelemben vett alacsony* volta. A munkavállaló úgy érzi, hogy a másik pozícióban vagy üzletágban dolgozó kolléga, illetve az övéhez hasonló munkát végző ember más cégnél vagy külföldön sokkal magasabb jövedelmet szerez. A bérrel, kompenzációval való elégedettség terén kulcsfogalom a *referenciacsoport*. A magyar orvos a hasonló beosztású német kollégájának a bérét tekinti viszonyítási pontnak. A magyar programozó a holland kollégáéhoz viszonyítja a jövedelmét. Mivel a szaktudás területén nincsen jelentős eltérés, továbbá mindannyian ugyanannyi órát töltenek a munkahelyen, a jelentős különbségek munkájuk hatékonysága terén vannak. Ez pedig nem az egyéni hozzáállások különbségéből ered, hanem a munkaszervezés jellegzetességeiből. Az alacsonyabb hatékonyság, ha sok áttétlen keresztül is, de alacsonyabb béreket eredményez.

A bérkülönbségek másik dimenziója a pozíciók közötti hatalmas és igazságtalan eltérés. Egy betanított munkás és egy vállalati felsővezető bérezése között gyakorta akár *tízszeres különbség* is lehet. Ezzel a szervezetben dolgozók tisztában vannak, és akkor is igazságtalannak tartják, ha nem hangoztatják e véleményüket. A munkavállalók (felsővezetők és a szalag mellett állók egyaránt) áruba bocsátják a tudásukat, munkaerejüket, személyes varázsukat és kapcsolatrendszerüket, de legfőképp az idejüket. Azt az időt,

mely életük része. Valóban tízszer többet ér egy board-tag ideje, élete, mint egy betanított munkásé?

Thomas Piketty a következővel kezdi sokat vitatott, igen terjedelmes – és szerintünk rendkívül izgalmas – könyvét: vajon a vagyonfelhalmozás elkerülhetetlenül ahhoz vezet, hogy a gazdagság egyre kevesebb kézben összpontosul? Avagy inkább a növekedés, a verseny és a technikai fejlődés kiegyensúlyozó erői csökkentik az egyenlőtlenséget, és hoznak létre harmonikusabb viszonyokat az osztályok között? Piketty szerint akár-melyik is legyen igaz, *a leglényegesebb különbség a tulajdonból szerzett jövedelem és a munkajövedelem között* van.

„2012. augusztus 16-án a dél-afrikai rendőrség beavatkozott a Johannesburghoz közeli marikanai platinabánya munkásainak és tulajdonosainak, a londoni székhelyű Lonmin társaság részvényeseinek munkaügyi konfliktusába. A rendfenntartó erők éles lőfegyverekkel támadtak a sztrájkolókra, melynek következtében harmincnégy bányász életét veszítette. Az ehhez hasonló helyzetekben az összeütközést jövedelmi kérdések váltották ki – az adott esetben a bányászok a havi 500 eurós bérük megduplázását szerették volna elérni. A drámai eseményeket követően a társaság végül 75 eurós béremelésre tett javaslatot. Ez az esemény is felhívja a figyelmet arra, hogy a termelés eredményének a bér és a profit, vagyis a munka- és tőkejövedelem közötti felosztása mindig is az elosztási kérdések középpontjában állt. Már a hagyományos társadalmakban

is a társadalmi egyenlőtlenség alapja és a lázadások leggyakoribb oka a földbirtokos és a paraszt, a termőföld tulajdonosa és annak megművelője, a bérbeadó és a bérlő érdekellentétében gyökerezett.” (Piketty: 2015, 51.)

BÉRKÜLÖNBSÉG A DIVÍZIÓK KÖZÖTT

Szinte mindig azt tapasztaljuk, hogy az egyes ágazatok, divíziók vagy területek anyagi kompenzációja között különbség van. Ennek egyik oka, hogy más-más emberek, más-más habitussal, társadalmi réteggel (otthonról hozott) és érdekérvényesítő képességgel rekrutálódnak a gyártás, a marketing, valamint a pénzügy területére.

Emellett minden szervezetben vannak egyenlőbbek az egyenlőknél. Az egyik cégnél a gyártás mindennek az alapja, azaz ha valamit a gyártási vezető vagy annak beosztottjai kérnek, akkor azt kritika nélkül és azonnal hajtja végre az üzem, míg ha ugyanaz a kérés a HR-ről érkezik, az emberek csak vonogatják a vállukat és tehetetlenné válnak.

Ha a szervezetet egy kerékhez hasonlítjuk, akkor minden küllője (marketing, HR, gyártás, pénzügy, IT, beszerzés) fontos. Próbáljuk csak meg valamelyik nélkül egy hétig üzemeltetni a szervezetet!

Ne feledjük el, hogy olyan társadalomban szenvedünk jelenleg a munkaerőhiánytól, amelyben szembeszökőek a különböző szakmákhoz kapcsolódó presztízskülönbségek. Javasoljuk, próbálja ki az olvasó, hogy egy héten át minden új ismerősének azt mondja, hogy takarításból tartja fenn magát, és figyelje a reakciókat. Noha hétköznapijaink másról sem szólnak, mint a tisztaság kereséséről, a reklámokat ellepik a hófehér blúzok, miközben a takarító, a mosó, a mosogató talán a legkevésbé elismert szakmák közé tartozik. Jól van ez így?

BOTCSINÁLTA VEZETŐ? NÉLKÜLÖZHETETLEN SZAKÉRTŐ?

Minél nagyobb egy szervezet, annál inkább matematizált a bérezés, valamint az előléptetés rendszere. Mit értünk ez alatt? Azt, hogy ameddig egy néhányszor tízfős cég tág teret enged az egyéniségnek és a személyes jellemzők elismerésének, addig a *nagy rendszerek különböző mérőeszközöket, teljesítménymutatókat, bértáblákat* dolgoznak ki. A háttérben a következő méltányolható alapfilozófia áll: személytől és a szimpátiától függetlenül mindenkinek egyforma esélye legyen a teljesítménye alapján elismeréshez és karrierlehetőséghez jutnia.

A gyakorlatban azonban ez a logika termeli a legtöbb igazságtalanságot, hiszen a teljesítményelvárásokat soha nem lehet abszolút pontosan előírni, a teljesítés mögött pedig egyénenként igen különböző

mértékű áldozat, erőfeszítés, tudás, készségcsomag és kapcsolatrendszer áll. A rendszereken belüli előrejutás legklasszikusabb és leggyakrabban alkalmazott módja a *vezetővé való előléptetés*, mely nagyon sok ember számára kedvezőtlen, ugyanis – és itt következnek azok az egyéni különbségek, melyek a nagy rendszerben nem láthatóak – sokkal kevesebben akarnak vezetői lenni, mint azt az előléptetési rendszert alkalmazó döntéshozók gondolnák.

„Az életem a kódolás. Nagyon szeretem csinálni. Szabadidőmben otthon is ezt nyomom, és elmentem gyerekeknek Python nyelvet oktatni. Ezt a képességemet itt is felismerték, és ennek köszönhetően tizenkét ember vezetője lettem. Belehalok, mert fogalmam sincs, mit kezdjek velük, s közben a munkámat sem tudom elvégezni.” (Egy nagyvállalati interjúalanyunk)

Az a kolléga tehát, aki kiváló szakember, csak úgy érhet el magasabb bért és más juttatásokat, hogy nemcsak a saját, de mások munkájáért is felelősséget kell vállalnia. Míg a fenti interjúalany minden bizonnyal kiváló szakértője a számítógépeknek, korántsem olyan kiváló szakértője az emberek vezetésének. „*Közben nem tudom a munkámat elvégezni*” – mondja, tehát vezetői tevékenységét nem is tekinti munkának.

Egy másik helyzetben *a vezetőnek magának is be kell állnia* a gyártásba vagy a szolgáltatás biztosításába

(épp a munkaerőhiány miatt). Ideig-óráig ez a helyzet tartható is, hosszú távon azonban pont azt az embert fárasztja és égeti ki a rendszer, akinek az üzemet, a műszakot össze kellene fognia. Egy kis Smart autót éppúgy lehet sittszállításra használni, mint egy ZIL-t, de nem éri meg. Az ilyen szervezetekben a vezetőnek a hivatalos munkaidő után kell a vezetői és az adminisztratív feladatokat ellátnia.

A SZÍNES BŐRŰNEK EZ IS TÚL JÓ...?

Európa-szerte vannak olyan multinacionális cégek, ahol jellemzően színes bőrűek, bevándorlók, kiszolgáltatott emberek dolgoznak. Ezek a szervezetek egyáltalán nem fordítanak figyelmet a munkakörülményekre. A cég nagyon alacsonyan tartja a béreket, és így gondolkodik: az is termelőerőt jelent, ha valaki csak néhány hónapig dolgozik itt és szinte teljesen képzetlen. Fillérekért (eurocentekért) végzi a munkát, majd továbbáll, jön helyette más. Amellett, hogy *ez az álláspont erkölcsileg elfogadhatatlan, tükrözi a menedzsment szemléletének egészét*: a rövid távon való gondolkodás nemcsak a munkavállalókra, hanem a többi területre (technológia, adatkezelés, termékfejlesztés) is kiterjed, ami végső soron a vállalat egészének hanyatlását is okozhatja.

„Közhelynek számít, hogy a magyarok, a románok, a lengyelek mennek el olyan munkát elvégezni, amit az osztrákok nem. A *liechtensteini* háztartásokban szívesen alkalmaznak osztrák takarítónőt. E fogalom Ausztria más tájain szinte ismeretlen – Bécsben lengyel, magyar, román a háztartási alkalmazott. Amikor Burgenlandban egy-egy razzia alkalmával tucatjával buknak le az engedély nélkül takarító külföldiek, az őket alkalmazók így védekeznek: no igen, vannak munkák, amire nem lehet osztrákot találni. Ezek szerint mégis? Az órabér 25 svájci frank, ez épp a duplája annak, amennyit Bécsben meg lehet keresni ezzel a munkával.” (Újszó: 2004)

TRÜKKÖK RÉSZMUNKAI DŐVEL, TÚLÓRÁVAL

„Hatórás állásba vettek fel, hatórás bérért, de simán nyolc órát kell dolgoznom, így nem jártam jobban, s nem tudok többet lenni a gyerekekkel.” (Egy munkavállaló családanya)

Számos szervezetre jellemző, hogy az ígéret és a valóság között szakadék tátong. A beléptetéskor ígért körülményekről, lehetőségekről a kolléga számára gyorsan kiderül, hogy ígéretetek maradnak. A részmunkaidő intézménye elvben mind a cégnek, mind a dolgozónak előnnyel jár: a vállalatnak kevesebb időben kell megfelelő munkakörülményeket fenntartania, egy asztalnál,

egy munkaállomásnál egymást váltva többen is dolgozhatnak. A munkavállaló számára pedig lehetőség nyílik teljes életet élni.

A gyakorlatban a négyórás munkaidő sok esetben hatórássá terebélyesedik: a feladat és a munkaköri leírás ugyan nem tartalmaz erre utaló elemeket, ám az informális nyomás, az állás elvesztésével való burkolt fenyegetés sok dolgozót arra kényszeríthet, hogy ne emeljen szót az ellen, hogy túldolgoztatják.

A háttérben sokszor a folyamatok átgondolatlansága áll – az adott munkát el lehet végezni négy óra alatt abban az esetben, ha az érintettek tartják a határidőket, ha az információ áramlásának nincsen nagyobb akadálya, és minden vezetői szint vállalja a felelősséget. A kuszaság azonban valamelyik munkavállalónál lecsapódik – azért kénytelen tovább bennmaradni, mert az ígért időre nem kapta meg a feladatvégzéshez szükséges inputot, viszont ő maga már nem késhet. Sokszor vezetők párhuzamosan végeztetnek el munkákat arra számítva, hogy valaki esetleg nem teljesíti a rábízott feladatot, így több emberre osztják ki ugyanazt, hátha valaki megcsinálja.

„Papíron nyolc órát dolgozom, valójában sokszor tizenkettőt. Nyolc óra után blokkolok, mert elvileg nem dolgozhatok többet, de bent maradok, mert tudom, hogy a többieknek szükségük van segítségre.”

(Egy vezetőhelyettes)

A túlórákat sokszor nem fizeti ki a vállalat. Ez nem azt jelenti, hogy szabálytalanságot követnek el a bérszámfejtők, hanem azt, hogy az adott hónapra vonatkozott túlórákat több hónapra szétterítik, kevesebb időre osztják be a dolgozót, így az matematikailag minden hónapban ugyanannyit dolgozik, túlóra nélkül.

Végül: a trükk, a ravaszság, a mutyi a legmállékonyabb alapja a biznisznek. A munkavállaló érzi, hogy át akarják verni, kiszolgáltatott helyzete miatt mégis vállalja a feladatot az adott szervezetben. Előbb vagy utóbb azonban ő maga is meg fogja találni a trükk, a ravaszság, a mutyi útját: átver vevőt, beszállítót, főnököt, kollégát, hiszen ezt a mintát látja házon belül.

Az emberek jövedelemforrásra vágynak, a cég munkahelyet akar kínálni nekik.

Gondolkodnivaló

1. Mekkora a legmagasabb és a legalacsonyabb bér a ti cégeteknél?
2. Te dolgozol kilenc óra előtt vagy délután öt óra után?

6. HIÁNYZIK A MOTIVÁCIÓ

Az embernek – ellentétben a gépekkel – szüksége van arra, hogy keresse (és olykor megtalálja) az élet vagy legalább az általa végzett tevékenység értelmét. Sokak számára a munkavégzés egyetlen értelme az, hogy általa jövedelemre tesznek szert. Ezeknek az embereknek arra van szükségük, hogy ez a jövedelem növekedjen, azaz – látva saját tevékenységük értelmét – felismerjék, hogy az általuk végzett munka hasznos, s hogy azt mások azzal értékelik, hogy magasabb bért adnak érte.

C É L K I T Ű Z É S H I Á N Y Á B A N

Ügyfeleinknél gyakorta végezzük el azt a kísérletet, hogy belépve a kapun spontán módon több embert megkérdezzük arról, *mi a vállalat küldetése*. A legtöbbször csodálkozó tekintetekkel találkozunk, vagy azt mondják, ezt még soha nem kérdezte tőlük senki. Néha kapunk rögtönzött válaszokat is. Ahány embert megkérdezzük, annyifélet.

Az rendben van, hogy az adott üzleti szervezet azért létezik, hogy a tulajdonosoknak profitot termeljen, hiszen ha ez nem így lenne, senki nem lenne hajlandó egyetlen fillérét sem kockáztatni vagy vállalkozásba befektetni. Az is természetes, hogy a benne dolgozók fizetést vagy más juttatásokat kapnak, ám egy szervezet küldetése nem ez, hanem az, hogy valamit adjon a világnak. Ez pedig csak a legkritkább esetben kerül megfogalmazásra. A motiváció hiánya sokszor erre a körülményre vezethető vissza.

A túl sokféle szolgáltatást nyújtó cégeknek, a rendkívül összetett termékportfóliót kínáló vállalatoknak mintha nem lenne arca, irányultsága, amellyel a dolgozók azonosulni tudnak, és egy nyirkos novemberi hajnalon is szívesen kelnének ki az ágyból, hogy részt vegyenek a küldetés beteljesítésében. Egészen mást jelent „szünetmentes tápegységeket összeszerelni”, mint „olyan háttérberendezést biztosítani egy gyermekkorház számára, melynek segítségével egy esetleges áramszünet sem veszélyezteti a műtétet”.

NINCS HARMÓNIA AZ EGYÉNI CÉLOKKAL

Sok szervezetben a dolgozók egyéni céljai és a szervezet célja szinte köszönőviszonyban sincsenek egymással. Az ilyen szervezet hirdeti valamit, de a napi gyakorlat ezzel szöges ellentétben áll. A „fiatal, jópofa, pörgős, családi” a dolgozók számára drill, stressz, időrabló,

keszekusza. Hiába kíván egy vállalat arra építeni, hogy „kiszámítható” – ha a kollégák nem ezt tapasztalják a belső működés során, nem lesznek a vállalt érték ügynökei, nem hisznek majd többet a vezetőknek, mi több, ki is kacsintanak az álarc mögül, amint erre lehetőségük nyílik.

Fontos, hogy az emberek tisztában legyenek személyes céljukkal. Egyáltalán, van személyes céljuk, vagy a droidoknak tekintett dolgozó csak végezze szépen a napi munkáját?

1. A szervezet légköre nem segíti azt, hogy a dolgozó megfogalmazza önmaga számára a saját célját és megpróbálja önmagában megteremteni a harmóniát a személyes célok, illetve a munkahely között.

2. Csak azt értékeli, ha a dolgozó hazudik – akár önmagának is –, és azt mondja, pont ugyanaz a célja, mint a cégnek.

Vagy azt mondom, hogy a céloom eléréséhez egy eszköz a munkahely, hiszen én gyufaszálakból akarok Eiffel-tornyot építeni, de valamiből el kell tartanom magam, ezért elmentem ehhez a céghez dolgozni. Az is érvényes élet s nagyon magas fokú önismeret a munkavállaló részéről, hogy ezt ki tudja mondani. Vagy önismeret a munkavállaló részéről, hogy annak alapján választ munkahelyet, ami az ő személyes céljainak megfelel. Vagy az is önismeret kérdése, hogy annak alapján választok munkahelyet, hogy ez társadalmilag, környezetileg felelős cég.

A szervezetek nem hajlandóak elfogadni, pláne használni, hogy az ember nagyon sokféle motivációval

rendelkezik. Ameddig a termékeket vagy a szolgáltatásokat, illetve ezek előállításának folyamatát megkísérlik egységesíteni, addig ugyanezt az uniformizálást erőltetve az emberekre a legjobb munkavállalókat vesztik el (hiszen egyforma autókhoz, hamburgerhez, szoftverhez differenciált emberek kellenek).

DÖNTÉSI KOMPETENCIA HIÁNYÁBAN

Ha minden folyamat a legapróbb részlet szintjéig szabályozott, akkor ugyan miben dönthetnek az emberek? Még a legszabályozottabb rendszerben is vannak anomáliák, hiszen egyetlen technológia sem tökéletes. A folyamatokat felügyelő emberek azok, akik észreveszik a tökéletlenségeket és javaslatot tesznek a kijavításra. Feltéve, hogy akarnak észrevenni és akarnak javaslatot tenni. Ez a motiváció kérdése. A sok-sok fejlesztési javaslat és az azokat meghallgató fülek nyomán jut el a technológia a lóvasúttól a Shinkansenig.

Ha egy kolléga semmiben nem dönthet, akkor ki mondhatjuk, hogy egy gépként dolgozik, ám mivel erre egyetlen ember sem képes hosszabb távon, valahol másutt fogja megélni a saját kompetenciáit és előbb vagy utóbb romboló hatást fog kifejteni a rendszerre. Fontos kérdés, hogy hogyan honorálja a szervezet azt, ha valaki a megfogalmazott célok érdekében hoz meg bármilyen kicsit döntést is.

Gondolkodnivaló

1. Neked milyen személyes céljaid vannak?
2. Azokat hogyan támogatja vagy éppen akadályozza a jelenlegi munkahelyed?
3. Te miért kelsz fel nap mint nap?
4. Milyen érzés van benned, amikor megcsörren az ébresztőóra?

7. FOLYAMATOSAN ELLENŐRIZNI KELL

Tapasztalataink szerint a legdrágább és a dolgozókat leginkább elkedvetlenítő az ellenőrzésen alapuló működésmód. E témában feltétlenül ajánljuk Steven Covey *A bizalom sebessége* című könyvét, mely azt bizonyítja, hogy a bizalom nem valamiféle puha dolog, mely jó közérzetet biztosít, hanem kemény, valós és számszerűsíthető, a sebességre és a költségekre gyakorolt hatása mérhető.

A BIZALOM HIÁNYA

„Én 99%-ban bízom az embereimben.”

A fenti idézet talán mindent elmond arról, hogyan gondolkozik az adott vezető a bizalomról. Valaki vagy bízik a másikban, vagy nem. Az ellenőrzés hátterében a bizalom hiánya áll.

Nem egy esetben a vezető úgy érzi, neki kell a legjobban értenie az adott munkaterülethez vagy folyamathoz, és ő kell, hogy az utolsó simításokat elvégezze. Ez egyrészt leterheli őt, személye lassan szűk keresztmetszetté válik, másrészt megöli a kollégák fejlődés iránti igényét, hiszen a főnök majd még úgymint ránéz.

Sokszor az emberek sem bíznak a vezetőkben, mert már átverték őket. Amikor például az autóba épített GPS-adatokat a cég titokban arra használja fel, hogy ellenőrizze, merre járt a kolléga – noha a korábbi megállapodás szerint teljesítménye és nem a munkaideje vagy a megtett kilométerek alapján ítélik meg a munkáját –, akkor jelentős bizalomvesztés formájában fizeti meg a szervezet az ellenőrzés árát.

Ahogy G. K. Chesterton a múlt század fordulóján fogalmazott, *„a fontos törvények megszegése nem szabadsághoz vezet, még csak nem is anarchiához, hanem sok apró törvényhez”*. Sok szervezetben tapasztaljuk azt, hogy a vezetők maguk is lépten-nyomon áthágják a legfontosabb szabályokat, nem megfelelő mintát nyújtva ezzel kollégáiknak. Másutt nincsenek policyk, elvek, hanem sok-sok apró szabályzó között kell bukdácsolnia annak, aki dolgozni szeretne. Ezek a szabályok nemegyszer ellent is mondanak egymásnak.

HIÁNYZÓ PRIORITÁSOK

Olcsón jót és gyorsan. Ezek közül egyszerre bármelyik kettő szempontnak meg lehet felelni, de mindháromnak nem.

Ezt a szolgáltatási filozófiát ismételteti mindenki unáig. Az utcánkban a könyvkötőnél egy tábla jelzi, hogy háromféle munkát tudnak végezni: olcsót, jót, de nem gyorsan. Gyorsat és olcsót, de a végeredmény nem lesz jó minőségű, vagy jót és gyorsat, de az drága lesz. Mi hozzátennénk további két szempontot: mindez vonzó munkakörnyezetben és a jogszabályok, illetve a belső protokollok előírásainak betartásával.

Ez nyilvánvalóan lehetetlen. Tapasztalataink azt mutatják, hogy a tulajdonosok vagy a legfelsőbb vezetés *nem tudja, vagy nem akarja előírni, mit tekint a legfontosabbnak*, azaz mi számára a prioritás, ehelyett azt mondják, hogy „minden”, aztán utánuk az özönvíz. Ez a szemlélet kapkodás, üzemi baleset, rossz munkahelyi légkör, hibázás és felelősségre vonás formájában ölt testet a végeken, azaz az üzemcsarnokban, az ügyfélszolgálaton vagy a pultnál. *Ezen a ponton indul be az ellenőrzések véget nem érő láncolata*. Minden vezető ellenőriz, minden szervezeti szint folyamatosan a tarkóján érezheti a felette lévőök hideg leheletét.

Az ellenőrzés ténye, vagyis pusztán az a tudat, hogy ellenőrizni fognak, elkényelmesít. Rontja a munkami-

nőséget, hiszen az érintettek tudatában vannak annak, hogy nem az ő felelőségük az elvárt munka (nincs is pontosan megfogalmazott kritérium). Ha a főnök hibát észlel, akkor majd úgyis utasítja őket annak kijavítására, nem is kell nekik maguknak figyelniük a lehetőleg száz százalékos teljesítésre.

Ha a folyamatok nem tiszták, elő kell írni minden részletet, szabályozni (és ellenőrizni) kell a legkisebb mozzanatot is. A döntéshozókból lassan kivész a bátorság – sok szempontnak akarnak megfelelni. Mivel *nincsen prioritás*, sok dolog fontos, sok labdával a levegőben próbálnak zsonglörködni. Vezető és besztott elbizonytalanodik, a bizalom hiánya pedig az önbizalom hiányát eredményezi és fordítva. Mivel hiányzik a kollégák felhatalmazása a döntésre, elmarad a kollégák tanítása, s annak igénye, hogy a munkafolyamat egészét megértsék.

Ez a gyakorlat *elhúzza a határidőket* is. Az ellenőrt is ellenőrizni kell, a vezető pedig csendőrszerepbe kerül. Mindenki fut a múlt után, s kutatja, hogy pontosan mi lett mondva, ki mondta, ki adhatott ilyen vagy olyan utasítást, ahelyett, hogy a kollégák a jövő, a tervek megvalósítása felé fordulnának, és az olyan elkerülhetetlenül felmerülő hibákra mint például a tanulás lehetőségének áldott forrására tekintenének. Félelem és rossz közérzet nélkül.

VEZETŐI SZEREPZAVAROK

Tréningjeinken sokszor tesszük fel a kérdést: *mi a dolga a vezetőnek?* Olyan emberek, akik egyébként sok éve dolgoznak vezetőként, a válasz megfogalmazásakor elbizonytalanodnak. Ez nem azért van, mert ők alkalmatlanok lennének a feladatra, hanem mert *a legtöbbben nem tekintenek önálló professzióként a vezetői munkára.* Ők mérnökök, közgazdászok, jogászok, mellesleg vezetők.

Az érintettek a legtöbb esetben vezetői tulajdonságokat sorolnak fel, nem pedig vezetői *tevékenységeket.* Csak a többedik alkalommal jutunk el oda, hogy már igék kerülnek fel a táblára, ám további tapasztalatunk, hogy keverednek a támogató vezetői magatartásra utaló ('biztat', 'tanít', 'véleményt kér') és az irányító magatartásra utaló szavak ('utasít', 'ellenőriz', 'büntet'). Mindebből arra következtethetünk, hogy a vezetők rá vannak kényszerítve a kapkodásra. Egyszerre kell minden szempontnak eleget tenniük, vagyis legyen hatékonyság, vonzó munkahelyi klíma, olcsó termék gyorsan a jogszabályok betartásával.

A vezetők a gyakorlatban bár sokszor ösztönösen érzik, milyen vezetői eszközt használjanak, nem feltétlenül vannak tudatában annak, hogy mit tesznek, vagy mit kell tenniük, ha egy hosszabb távú cél elérése érdekében akarnak dolgozni.

Gondolkodnivaló

Miként tennéd mérhetővé a bizalom erejét a saját cégekben?

8. MINDENKI TÚLTERHELT

Közmondássá vált a 21. század elejére az, hogy rohanó világban élünk, illetve hogy semmire nem jut idő.

Civilizált, pontosabban urbanizált világunk az idő mérésén alapszik. A találkozók, a menetrendek, az egyeztetések mind-mind percre pontosan kiszámítottak. A nagy rendszerek képlete egyszerű: van input és van output, közötté pedig az ember. Az iskolákban – ahol tizenöt perc áll rendelkezésre, hogy gyerek és pedagógus egészségesen befalja az ebédet – bemeneti és kimeneti követelményről beszélnek. A vállalati projekteknél dolgozók számára nélkülözhetetlen az információ input és a teljesítményük révén létrejövő output – ez alapján ítélik meg személyüket. Annyi találkozóunk és programunk van, hogy olyan naptárban kell őket számon tartanunk, mely figyelmeztet bennünket azok kezdési időpontjaira.

Az idővel való gazdálkodás olyan megszokottá vált, hogy már nem gondolunk arra, mi is az urbanizált világ adta legfőbb előny (egyébként az, ami megóv bennün-

ket a természet veszélyeitől). Hajnalban egyikünk sem ébred már arra, hogy menekülnie kell a medve elől. Órára ébredünk, azonnal a napi feladataink jutnak az eszünkbe, strukturáljuk, rendezgetjük azokat.

„– Mi jut eszedbe, amikor megszólal az ébresztőóra?
– Az, hogy a franc egye meg!”
(Egyik felsővezető ügyfelünk)

IDŐGAZDÁLKODÁS

A szervezetfejlesztőket gyakorta keresik fel azzal a kéréssel, hogy segítsenek az embereknek jobb időgazdálkodást kialakítani. Ne tévesszen meg senkit a kiindulás! *Az időzavar hátterében mindig valamilyen munkaszervezési vagy szemléletbeli kihívás áll.* Valóban kihívással állunk szemben, nem pedig valamilyen bajjal, ugyanis tévútra vezethet, ha az időfelhasználás egyik módját jónak, míg a másikat rossznak bélyegezzük. Amikor például a szervezetben válsághelyzet üti fel a fejét, mindenki felpörög. A hiteles vezető azok is követni kezdik, akik a normál működés idején némi távolságtartással viseltetnek a lelkesültség iránt. Visszatekintve sokan érzik úgy, hogy a válsághelyzet volt a legjobb csapatépítés. A rendkívüli állapot olyan tudást, készségeket, legfőképpen pedig összefogási hajlandóságot csal elő az emberekből, melyek létezéséről

talán nem is volt tudomásuk. *Mindez azonban csak rövid ideig, néhány napig vagy hétig tart.* Hosszú távon nem lehet háborús szükségállapotot fenntartani, mert kiégnek az emberek.

A vezetők vagy a tulajdonosok érdeke, hogy folyamatosan magasabb teljesítményre sarkallják az embereiket. Ezt sokszor úgy érik el, hogy válságérzetet gerjesztenek, mondván, most baj van, nem lehet megállni és gondolkodni, aki kiáll a sorból, az áruló. Egészen más az idővel való gazdálkodás módja egy indulóban lévő kisvállalkozás és egy nagy múltú állami hivatal esetében. Az egyes szervezetek időhöz való viszonyulását célravezetőbb és termékenyebb az ügyfelek szemszögéből vizsgálni. Milyen üzenete van a szervezet kliensei számára annak, ahogyan az adott cég vagy intézmény az időhöz viszonyul? Maradva a fent említett példánál, a beindulóban lévő kisvállalkozás lényegében huszonnégy órán keresztül elérhető a vevők és megrendelők számára. De vajon így lesz ez öt év múlva is? A folyamatos elérhetőség ugyan üzleti előny lehet, ám mit jelent ez a munkaszervezés szempontjából? A hivatal a jogszabályok szerint köteles érdemi választ adni kliensei ügyében, ám mi a következménye annak, ha a válaszadás például fél évet csúszik?

Sok folyamat éppen azért idő- és energiazabáló, mert az emberek meg akarnak úszni valamit (például elmarad az előzetes egyeztetés, a felkészülés, a vészforgatókönyv kidolgozása, a prioritások meghatározása és kimondása, a határidők kijelölése, a szükséges erőforrások összegyűjtése, a lehetőségek és a veszélyek

áttekintése, valamint a felvázolt terv megismertetése az érintettekkel, illetve a terv betartása).

„Csao-csou megszólított egy szövegolvasásba merült szerzetest:

- Hány tekercs szútrát tudsz elolvasni egy nap?
- Általában hét-nyolc tekercest, de van, hogy tízet is.
- Akkor fogalmad sincs a szútraolvasásról!
- Miért, te hány tekercest tudsz elolvasni? – kérdezte a szerzetes.
- Én csak egy szót olvasok naponta – felelte Csao-csou.”

(Terebess: 1990)

TISZTÁZOTT ELVÁRÁSOK?

A legtöbb szervezet megköti azt az időkeretet, melyben a munkavállalónak a feladatát el kell végeznie. A szervezetek egy részében ez az egyetlen életszerű megoldás, hiszen a villamosvezető vagy a pilóta munkabeosztásának igazodnia kell a menetrendhez, a legtöbb szervezetben azonban nem feltétlenül indokolt a munkaidő szabályozása. Miért várja el mégis oly sok munkahely a klasszikusan kilenctől öt óráig tartó fizikai jelenlétet?

Az elvárások pontos tisztázása és a teljesítés elmaradásának kimondása nem spórolható meg az elegendően sok személyes jelenléttel.

A munkavállalókkal szembeni *elvárások sokszor nem tisztázottak*. Nincsen kimondva, hogy a vezető egészen pontosan mit vár el teljesítményként, s hogy mik a sikerkritériumok, sőt, sok ember egy adott szervezetben azt sem tudja megfogalmazni, hogy a munkája hogyan és mennyiben járul hozzá a szervezet küldetésének beteljesítéséhez. Ilyenkor jön a munka mennyiségi megközelítése: ha elegendően sokat dolgoztunk, *ha elegendően sokat voltunk bent a munkahelyen, ha kellőképpen fárasztó volt a nap, esetleg megfelelő mennyiségű stresszt éltünk át, akkor teljesítettünk*. Ez kicsit olyan, mint amikor a focisták háromszor annyit futnak, mint az ellenfél, az eredmény azonban három–nulla oda.

A közép-kelet-európai közoktatás hagyományosan mennyiségi szemléletű, napjainkban újra feltűntetik a gyerekek bizonyítványában, hogy hány óra matematikát tanultak, ami, lássuk be, semmit nem árul el magáról a matematikatudásukról. A felnőttek sem egyformák – van, aki gyorsabban dolgozik, van, aki az idők során rutint szerez, és van, akinek teljesítménye erősebben függ mások teljesítményétől. A szervezetek jelentős része nem hajlandó figyelembe venni azt, hogy a munkavállalók különbözőek. Nem csupán azt írják tehát elő, hogy – nagyjából – mit kell teljesíteni, hanem azt is, hogy hogyan. E hogyannak egyik dimenziója a munkaidőkeret, a másik a fizikai jelenlét. A munkanap tehát már hajnaltól elkezdődik, sok esetben az ébredés pillanatában bepattannak a fejbe a munkaügyek, és a munka sok esetben késő estig tart. Az idő egésze

természetesen nem telik munkával – lassanként elmosódnak a határok munka és magánélet, munka és szórakozás, munka és szocializálás között. A kolléga ugyan a gépnél ül, de honlapokat nézeget. Percenként vált magán- és üzleti levelezés között, nézegetés és szakmai tájékozódás vagy tájékozódgatás között. A nézegetésnek lehet munkarelevanciája is. A munkahely (tehát nem a munka) beszüremkedik a nap egészébe, ebből pedig az következik, hogy feleslegessé válik időstrukturálásról beszélni.

Gondolkodnivaló

1. Mi a legfőbb elvárás a te munkáddal szemben? (Csak egyetlen dolgot említs!)
2. Te mit vársz a beosztottjaidtól? Ők mit mondanának, ha megkérdeznék őket?

9. CÉL: A RÖVID TÁVÚ SIKER

Egy francia idegenlégiós tábornokot zavarta, hogy az állomáshelyül szolgáló észak-afrikai várost és a laktanyát összekötő út kopár, és nincs, ami árnyékot adjon. Azt kérte az embereitől, hogy telepítsenek az út mentén pálmákat:

- De tábornok úr, az száz év, mire megnő!
- Akkor már ma kezdjék el az ültetést!

A modern szervezetek világában egyszerre kell a fókuszot a hosszú és a rövid távon tartani. A részvényárfolyam növekedése a befektetők (*investor*) számára évtizedes távlatban kell, hogy kifizetődő legyen. A rövid távon kereskedő (*trader*) számára egy-egy negyedévi jelentés a mérvadó. A munkahelyen belül is ugyanez a helyzet: most kell megoldani az adott, konkrét problémát, hogy ne bukjunk le az ellenőrzésen. Pedig fontos lenne a hiba forrásáig eljutni, ellenkező esetben az újra és újra termeli majd a problémát.

KELET-EURÓPAI SAJÁTOSSÁG?

Létezik egy meghatározó kulturális és társadalmi hagyomány Magyarországon és a régió más területein is, nevezetesen az elmúlt százötven év tapasztalata, miszerint szinte generációnként fosztanak ki teljes társadalmi rétegeket a vagyonukból, egzisztenciájukból. Ez történt például a Horthy-rendszerben, a II. világháború idején és az 1950-es években is. Ez a történelmi tapasztalat észrevétlenül válik habitussá. Ha valami ma megszerezhető, legyen bármilyen jelentéktelen is, azt arassuk le, mert semmi sem biztosítja azt, hogy az adott jószág vagy lehetőség a jövőben is rendelkezésre fog állni.

Magyarországon nehéz olyan szervezetet találni, amelyet a dédapa indított, és amely még ma is működik, prosperál. Belgiumban, Hollandiában, Ausztriában nem ritkák a kétszáz évet felölelő családi vállalkozások. Az ilyen üzleti szervezetek mögött az a történelmi tapasztalat áll, hogy az állam, a jogrendszere megvéd, s bár hosszútávon előfordulnak hullámvölgyek, a boldogulás útja mégis a szorgalom, a hosszú távra szóló tervezés, a bizalom, a kizsákmányolás korlátozása.

„A szerzési ösztönnek, nyereségváagnak, a lehetőleg magas pénznyereség szándékának önmagában véve semmi köze a kapitalizmushoz” – írta a múlt század elején a szociológia klasszikusa, Max Weber (1995: 11–12.) „A korlátlan szerzési ösztön a legkevésbé sem azonos a kapitalizmussal, még kevésbé annak szelle-

mével. A kapitalizmus egyenest azonos lehet ennek az irracionális ösztönnek a megfékezésével, vagy legalábbis racionális mérsékelésével” – olvashatjuk tőle.

A FELELŐS MAGATARTÁS HIÁNYA

A rövid távú szemlélet talán legszembeötlőbb mutatója, ha egy vállalat a társadalmi szerepvállalást (CSR) próbálja meg felhasználni a részvényárfolyam mesterséges felpumpálására, pláne a kommunikációra.

Egy hatezer főt foglalkoztató nagyvállalat úgy dönt, hogy felelősségvállalási programként karácsonyi ajándékot csomagol a munkavállalóknak. Meg is kérdezik őket arról, hogy játékot, édességet vagy könyvet csomagoljanak. Bár toronymagasan a játék nyer, a döntéshozók valamiért mégis az édesség mellett teszik le a voksot. Megkezdődik a csomagolás, azonban a csomagolópapír 12 millió forint, s közben derül ki, hogy a vállalt mennyiséget a vállalt létszámmal nem képes a cég becsomagoltatni, így az egész feladatot kiszervezik egy alvállalkozónak.

A fenti példa nem egyedi. A kommunikációs osztályon nagy a nyomás arra nézve, hogy sztorit generáljon, s hogy folyamatosan a média fókuszában tartsa a céget. Ha ehhez a legmegfelelőbb út a nyomorban élő gyerekek cukorkával való megtömése,

akkor azt választják az érintettek. A cégnél senki nem tudja, meddig maradhat a székében, és főleg azt nem, hogy mi a kritériuma az állás megőrzésének, esetleg az előrejutásnak. Az emberek ezért látványosabb és gyorsabb eredményeket akarnak elérni, gyorsabban kívánnak bónuszt, részvény-opciót és egyéb juttatásokat szerezni, s nem is kívánnak hosszú távú, bizalmon és kölcsönösségen alapuló munkatársi kapcsolatokat kialakítani, mert rövidesen úgyis továbbállnak. A kis időre tehát szerintük nem érdemes lelkizni, inkább kisajtolják egymásból a legtöbbet.

Egy korábbi ügyfelünk számára éveken át végeztünk CSR-fejlesztést. Ez azt jelenti, hogy tanácsadóként segítettük a cég társadalmi felelősségvállalási programját. Nagyon messziről indultak – kezdetben különleges bört küldtek a kiemelt ügyfeleknek karácsony környékén. Taxiköltségük elérte a tízmillió forintot, ami a dolgozókat rendkívül irritálta. Innen jutottak el odáig, hogy minden egyes vásárlás nyomán a bevétel meghatározott hányadát olyan társadalmi célokra fordították, melyeket egyébként korábban a dolgozók maguk fogalmaztak meg, s amelyek erős kapcsolatban álltak a vállalat által nyújtott szolgáltatásokkal.

Gondolkodnivaló

Mit jelent számodra a felelős üzleti magatartás?

10. EXTENZÍV FEJLESZTÉS: MUNKAERŐÉHSÉG

Ahogy a vállalatok erősödnek, úgy növekszik szervezetük mérete is. Ez látszólag és rövid távon mindenki érdeke. Érdeke a cég felé törekvő munkavállalóknak, hiszen szeretnének állást kapni, érdeke az egyes vezetőknek, hiszen feltételezésük szerint pozíciójuk jelentőségét növeli az általuk irányított emberek száma is, valamint érdeke a társadalomnak, a politika világának is, tudniillik a foglalkoztatással csökken a munkanélküliség. A szervezet méretének növekedése öngerjesztő folyamat – a nagyobb szervezet egyre több olyan munkapozíciót követel, mely magát a szervezetet szolgálja ki. A Google-nél 61000 ember dolgozik (2015-ös adat), míg a MÁV-nál 38000.

IDŐRABLÁS, VACAKOLÁS, A FELELŐSSÉG HINTÁZTATÁSA

Egy vállalatnál problémát jelentett az egyes üzemegekben dolgozók közötti összetartás megerősítése. A vállalati központban bizottság alakult hát a probléma kezelésére. A bizottság sokat meetingelt, lassan egyetlen projektté hatalmasodott az ügy, és ahelyett, hogy a döntéshozók biztosítottak volna egy keretösszeget azon üzemegeknek, melyek maguk dönthettek volna annak felhasználásáról, csak ültek és ültek. Egyre több ember került bevonásra, az érintettek között mind több mail és időpont-egyeztetés történt, ami lassan, de biztosan terítette be az emberek munkanapjait.

A szervezetek növekvő mérete olyan szakmai ismeretek megjelenését igényli, melyek egy slank vállalat esetében nem szükségesek. Számos informatikai tevékenység, humánerőforrás-menedzsmentprobléma vagy belső kommunikációs akció szerez pusztán a szervezet mérete miatt létjogosultságot. E projektek további munkaórákat igényelnek, s minthogy egy-egy ember nem terhelhető túl a nap huszonnégy órájában, újabb alanyokra van szükség.

Minél több a divízió és a szervezeti egység, annál többen szólnak bele egy döntésbe. Minden egységnek megvan a maga szempontja: a jogi csoport például arra törekszik, hogy a vállalaton belül zajló folyamatok egyike se vonjon maga után hatósági fellépést. Ez

növeli a termelő vagy a szolgáltató üzemegységek terhelését, hiszen a kollégákat meg kell tanítani az adott szabályok betartására, urambocsá, arra a szemléletre, hogy első a jogszerű működés. Mindez munkaóra-, létszám- és bérigényes.

Még egy példát említve szintén korábbi szervezetfejlesztő tapasztalataink alapján: a megnövekvő ügyfélszám, tehát a növekvő biznisz azt követeli a korábbi ügykezelőtől, hogy kommunikáljon is az ügyfelekkel, ugyanis ez a vállalat policyja. Mindez további készségeket és időt követel. Lehet valaki kiváló adatkezelő és briliáns kommunikátor, ez a két funkció azonban nem működik egyszerre, pláne nem akkor, ha percenként kell váltani adott feladatok között. A cég felvesz tehát újabb embereket, ha van honnan felvennie.

VESZTESÉG TERMELÉSE

Mint arról a korábbiakban már írtunk, a legtöbb szervezet jóval alacsonyabb határfokon állítja elő termékeit vagy szolgáltatásait, mint azt tehetné. Ezt észelve a vezetők úgy döntenek, hogy újabb és újabb embereket alkalmaznak, akik majd észreveszik a hibalehetőségeket, akik leveszik a terhet a többiek válláról. Azonban – ahogyan azt az előbb jeleztük – az ilyen intézkedések növelik a szervezet méretét, ráadásul hiába a több tucatnyi új ember, ha azok régi kultúrában szocializálódnak.

Az ilyen szervezetekben minden osztályon, minden üzemegegységben hajlamosak az emberek kisebb-nagyobb készleteket felhalmozni. A készletet alkotják további feldolgozásra váró anyagok és információk is. A felhalmozás oka egyrészt, hogy a folyamat következő szakasza még nem áll készen arra, hogy fogadja a már elkészült alkatrészt, munkadarabot, másrészt pedig az, hogy talán nincs is szükség az adott információra, tevékenységre, ám erről az adott szinten senki nem mer dönteni, s így inkább azt mondják: „*Jó az, ha megvan, abból baj nem lehet, mi elvégeztük a dolgunkat, mossuk kezeinket.*”

A rossz, pontatlan kommunikáció tapasztalataink szerint a másik nagy veszteségtermelő tényező. A felesleges e-mailek, a feleslegesen becsatolt címzettek, a túlszervezett meetingek, a pontatlanul megadott paraméterek mind-mind növelik a szervezet munkaerőigényét, továbbá *demoralizálják a már bent dolgozókat.*

Nincs nagyobb pocsékolás, mint a *ki nem használt emberi intellektus.* Egy munkáját pontosan és nagy hatékonysággal végző kolléga számára kínszenvedés látni azt, ha a másik felelőtlenül bánik a saját területével. Hány és hány esetben tapasztaljuk az ügyfeleink körében, hogy egy ötlet ötödjére merül fel valamilyen meetingen egy folyamatosan jelenlévő probléma megoldása kapcsán. Ilyenkor mindenki a homlokát csapkodja, aztán a dolog feledésbe merül egészen addig, amíg a probléma újra nem jelentkezik.

Mindez természetesen leszivárogo a gyártósorokhoz, az ügyfélszolgálati pontokhoz is. Észrevétlenül bár és

nem azonnal, de a hatása tartós. A pazarló szemlélet a vezetés körében hosszú évekre veti vissza a termelés színvonalát azzal, hogy a szervezet csak szívja és szívja fel az új munkaerőt. Feltéve, ha az rendelkezésére áll.

Gondolkodnivaló

1. Melyik a legnagyobb veszteségtermelő faktor a ti rendszeretekben?
2. Milyen vezetői magatartásmódokban keresendő ennek gyökere?

II. KÉSZÍTS DIAGNÓZIST!

Ahhoz, hogy a kívánt változást előidézhessük egy szervezeten belül, először behatóan meg kell ismernünk azt. E fejezet célja, hogy bemutassa, milyen módszerekkel térképezhetjük fel a szervezetet, hogyan kaphatunk objektív képet a benne dolgozók gondolkodásmódjáról, munkamoráljáról és a szervezeten belüli ok-okozati összefüggésekről.

Egy szervezeti diagnózis célja, hogy a vállalat struktúrájának, klímájának megváltoztatását elősegítse, hiszen a cél az, hogy a szervezet vonzóbb legyen a kiváló munkaerő számára. A feladat elvégzéséhez szükség van külső-objektív szemre, ez azonban nem feltétlenül kell, hogy külső személyek vagy tanácsadó cégek bevonását jelentse, hiszen a munka orozlárészét úgyis nektek kell elvégeznetek.

Sokkal inkább arról van szó, hogy a diagnózis elkészítőinek vagy a döntéshozóknak előítéleteiktől megszabadulva, félelmeiket lerázva, vágyaikat és hiúságukat kizárva a megismerés folyamatából

(ezek mind torzítják a képet) független kutatói szemüveget kell magukra ölteniük. Ez az attitűd nemcsak a szervezeti diagnózis készítése során, hanem a vezetői munkában is nagy hasznodra lesz.

1. KUTATÁS, MEGISMERÉS

Ahogy életveszélyes letakart szélvédővel autót vezetni vagy megelőző diagnózis nélkül betegeket gyógyítani, ugyanúgy veszélyes megfelelő előismeretek hiányában bármiféle beavatkozást tenni vagy akár javasolni.

Bár a szervezetkutatás egy *beavatkozás nélküli megismerési folyamat*, már a kutató pusztán jelenléte is hatással van a szervezet tagjainak viselkedésére. Itt a cél az, hogy a későbbi intervenciót – magát a szervezetfejlesztés folyamatát – megelőzze az aktuális állapotok és gondolkodásmódok feltérképezése. Ez által egy pontos képet kaphatunk arról, hogy mi működik jól a szervezetben, és mi az, amin változtatnunk kell. A szervezetfejlesztő mindig csak javasol, tanácsol, alternatívákat vázol fel, de *konkrét utasítást nem adhat a döntéshozóknak.*

A szervezetkutatás során rengeteg kvalitatív és kvantitatív módszer közül választhatunk: készíthetünk interjúkat, kérdőíveket, alakíthatunk fókuszcsoportokat, de akár kísérleti helyzetben is megfigyelhetjük a szervezet tagjait. A módszer választásánál érdemes figyelembe venni többek között a szervezet méretét, az elemzés célját, a rendelkezésre álló erőforrások mértékét, és a kutatást végzők szakmai felkészültségét is.

A szervezetkutatás eredménye – gyógyászati terminológiával élve – egy diagnózis, illetve egy terápiás javaslat.

MEGISMÉRÉS ÍTÉLETEK NÉLKÜL

A halpiacon megjelenik egy ember és azt mondja a halárusnak:

- Kérem ennek a cápának a legjavát!
- Minden része a legjava – feleli a halárus.

Egy szervezet megismerése közben arra kell törekednünk, hogy *minden egyes jelenséghez ítélet nélkül* közelítsünk. A kutatás során objektíven kell meghatározni azt, hogy pontosan mi zajlik a szervezeten belül. *Csupán kijelentéseket teszünk, nem minősítünk.* Tehát a leírásból ki kell zárni korábbi tapasztalatainkat, véleményünket és előítéleteinket.

Minden egyes dologra úgy kell tekintenünk, ahogy egy újszülött rácsodálkozik a világra. Hiába tapasztaltunk korábban hasonlót, a dolgok soha nem ugyanazok. Előfordulhat, hogy egy új szemszög bevezetése által teljesen más konklúzióra jutunk az elemzés során. Egy szervezetben nem létezik „jó” vagy „rossz”, hanem kizárólag az van, ami. Ennek feltárása a szervezetkutatás dolga. A kutató feladata többek között, hogy előítéletlőtől mentesen, egy kisgyerek rácsodálkozásával tekintsen kutatása tárgyára, s hogy megkeresse ezt a bizonyos új szemszöget. Kérdésfeltevésünket természetesen segítik a korábbi tapasztalatok, éppen ezért szükségünk is van bizonyos előfeltevésekre, kutatási kérdésekre, hipotézisekre. A hipotézis egy olyan kiindulási pont a diagnózis felállítása során, amely segít abban, hogy a megszerzett információkból kiszűrjük a lényegét, és a hatalmas információmennyiség rendszerezését követően tudás váljon belőle számunkra.

A hipotézis egy olyan állítás, amelynek igazolhatónak vagy cáfolhatónak kell lennie, így a kutatás végeztével alátámaszthatjuk vagy elvethetjük azt. Figyelünk kell arra, hogy hipotézisünkben ne evidenciákat, hétköznapi állításokat fogalmazzunk meg, hanem a szervezet szempontjából releváns kérdésekre kapjunk választ általa. Tudatában kell azonban lennünk annak, hogy bármilyen precízen és teljes körűen végezzük is a munkánkat, *legfeljebb csak ismeretszilánkokra tehetünk szert, így ennek ismeretében kell kezelnünk a rendelkezésre álló információkat.*

SZERVEZETKUTATÁS ÉS TUDOMÁNY

A szervezetkutatás egy olyan megismerési folyamat, amelynek alapvető célja a szervezetben fellelhető jelenségek feltárása, a belső kultúra feltérképezése, és az ok-okozati összefüggések megismerése által egy objektív kép kialakítása a szervezetről. A társadalomtudományos tevékenységek közé sorolhatjuk, így a szociológia, az antropológia, a vezetés- és közgazdaságtudomány, illetve a szociálpszichológia területeit érinti.

Tudományosságról akkor beszélhetünk, ha a megismerés módszertana megfelel a tudományosság kritériumainak.

A tudományos megismerés kritériumai a következők:

- 1. Objektivitás:** lényeges, hogy a megismerés független legyen mind a megismerő személyétől, mind pedig céljától. Ha a kutatást a következőkben ugyanolyan körülmények között végezzük el, ugyanarra az eredményre kell jutnunk.
- 2. Törvényszerűségek feltárása:** a további megismerés és döntéshozás céljából fontos, hogy a rengeteg információ osztályozása révén mintázatokat tudjunk kialakítani.

3. *Reprodukálhatóság*: olyan pontosan és részletesen kell elkészítenünk a módszertani leírást, hogy bárki számára érthető, és megismételhető legyen.
4. *A kutatás eredményének és módszertanának megismerhetősége*: a kutatás folyamatát úgy kell rögzítenünk, hogy az a továbbiakban bárki számára rendelkezésre álljon és reprodukálható legyen.
5. *Az egyes kijelentések igazolhatósága vagy cáfolhatósága*: a társadalomtudományok esetében lényeges, hogy olyan jóslatokat fogalmazzunk meg, amelyeket az élet belátható időn belül igazol, esetleg megcáfol. Az alábbi idézet klasszikus példája annak a próféciónak, melyet sem igazolni (verifikálni), sem pedig cáfolni (falszifikálni) nem lehet:

„Zebedeus jön majd a szolgájával, és azt fogják majd rebesgetni, hogy eltűntek a dolgok. És hatalmas zűrzavar lesz, hogy hol vannak valójában a dolgok. És senki nem fogja tudni, hová lettek azok a kis bigyók, meg az a furcsa kis izé raffiakötő állvány, amihez hozzá voltak erősítve. És akkor majd a Barát elveszíti a barátja kalapácsát, és a Fiatal nem fogja tudni, hogy hol vannak... már azok a dolgok, amiket apáik birtokoltak, mert apáik csak este rakták oda, este nyolc körül...”

(Részlet a Brian élete című filmből)

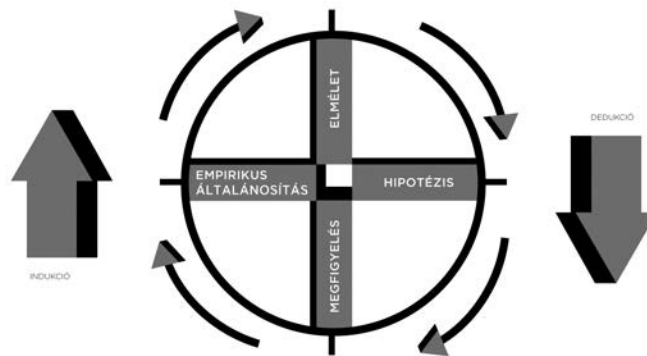
CSAK A TUDOMÁNYOS KUTATÁS A JÓ ÚT?

Természetesen nem. A világ jelenségeit más érvényes módszerekkel is megismerhetjük. Ilyen mindenekelőtt a hétköznapi személyes tapasztalás. Ez a tudás felbecsülhetetlen értékű, jóllehet az érintettek talán soha nem hallottak az úgynevezett induktív logikáról vagy a verifikációról.

További megismerési módszer a vallásos hit, mely nem jobb vagy korlátoltabb a tudományos vizsgálódásnál, hanem a megismerés teljesen más dimenzióját nyitja meg. Nem szabad kizárnunk a spiritualitást sem, melynek speciális esete *a meditáció és kontempláció, amikre még visszatérünk a III. részben*. Nem szabad alábecsülnünk az intuíciót sem.

„A logika formális ismerete nem szükséges és nem elégséges feltétele a tudományos felfedezésnek (...). Ezeknek a logikai szabályoknak a legfontosabbjait azonban minden jó kutató, ha nem is ismeri formálisan, mégis megfelelően használja munkája során. (...) A lépésről lépésre történő felfedezéssel ellentétben az intuíció nem oksági láncolatok mentén haladva jut el az eredményhez, hanem az szinte egyszerre világosodik meg számunkra. Az intuíció azonban nem a zárólépés a tudományos igényű kutatásokban, ezt szükségképpen kell követnie a bizonyításnak.” (Beck: 2004, 19.)

A szervezetfejlesztés folyamatában helye van az intuíciónak, valamint annak, hogy a kutató, illetve a szervezetfejlesztő meghallja, mit súgnak neki a saját érzelmei. Mindössze tudnunk kell őket elválasztanunk az objektív megismeréstől.



Végül kiemelt szerepe van a művészetnek, mely kiváló eszköz a társadalom vagy egy szervezet, illetve akár egyetlen ember megismeréséhez. Popper Péter írja *Értetni és elengedni* című 2015-ben megjelent könyve legelején, hogy a pszichológiai megismerés legjobb útja a szépirodalom olvasása.

Orvosi párhuzamot használva, ha a súlyos betegen nem segít a modern nyugati orvostudomány, ám az imádkozás ereje igen, akkor miért vetnénk el a spirituális utat? A gyógyulás szempontjából nem teljesen mindegy, hogy az imát meghallgató isten volt

könyörületes a beteghez vagy az agyban keletkező impulzusok szabadítottak fel olyan molekulákat a testben, melyek aktiválódása gyógyuláshoz vezetett? A diagnózis készítés szempontjából persze nem teljesen mindegy, hiszen nem csupán az ismereteknek kell birtokában lennünk, de tisztában kell lennünk azzal is, hogy milyen út vezetett el a megismerésig.

MILYEN ÖSSZEFÜGGÉSEK VANNAK A JELENSÉGEK KÖZÖTT?

Ebben a könyvben törekszünk arra, hogy a másutt elérhető, a közgondolkodás által alapvetőnek tartott ismeretek leírásával ne terheljük az olvasót. Az alábbiakban ismertetett kísérlet esetében azonban kivételt teszünk, nem csupán azért, mert a szervezetkutatás alapkövének tekintjük, hanem mert a szervezetfejlesztés leglényegesebb pontjára hívja fel a figyelmet. Azonnal meglátja az olvasó, hogy miért.

Az úgynevezett Mayo-kísérlet legkiválóbb leírása Klein Sándor (1980: 62–64) *Munkapszichológia* című könyvében található. A kísérlet lényege, hogy 1924-ben Elton Mayo és kutatótársai egy összeszerelő üzemben a kísérleti csoport körében folyamatosan változtatták a megvilágítás erősségét azt feltételezve, hogy a világítás intenzitása befolyással van a munka hatékonyságára. A kutatók létrehoztak egy kontrollcsoportot, ahol ugyanúgy pontos nyilvántartást vezettek a termelés hatékonyságáról, ám a világítást nem

változtatták. A vizsgálat utolsó szakaszában már a végletekig *csökkentették* a világitást, a termelékenység mégis nőtt. A kutatók belátták, hogy a megvilágítás, azaz a munka fizikai környezete csak egy a termelékenységet meghatározó faktorok közül. Az 1927-ben megismételt kísérlet során „*a kutatók a munkásnőkkel gyakran elbeszélgettek, kikérték a véleményüket. A munkásnők – kikerülve a nagyüzemi körülmények elembertelenítő robotjából – hirtelen úgy érezhették, hogy nem csupán jelentéktelen csavarjai egy nagy gépezetnek, hanem »emberi lények«, akiknek számít a véleménye, és akiktől valami jelentős dolgot várnak.*” (Klein: 1980, 63.)

Ez pedig egyértelműen rávilágított arra, hogy a megvilágítás erősségén kívül valami más is befolyásolta a termelékenységet. „*Ez a más a dolgozó ember volt, attitűdjével, motivációjával – egész komplex személyiségével.*” (Uo.) Ebből a kísérletből az derült ki tehát, hogy a munkások közérzete és a munkakörülmények között *összefüggés van*, azonban ez még *nem ok-okozati összefüggés*. A kísérlet jelentősége tehát

- egyfelől az, hogy kiderült, *az emberekkel való bánásmód hatással van munkateljesítményükre;*
- másfelől pedig az, hogy meg kell különböztetnünk a jelenségek egyszerű együttjárását és az ok-okozati összefüggéseket.

Láthatjuk, hogy a szervezetek világában nem kell megismerésünket a modern tudomány csatornájára korlátoznunk, bátran inspirálódhatunk más világszemléletek (művészet, vallás, ezotéria, belső intuíció) által

is. Arra azonban el kell köteleznünk magunkat, hogy egyszerre csak egy inerciarendszerben mozogjunk.

ÖSSZEFOGLALÓ

A szervezetkutatás egy megismerési folyamat, melynek során különböző tudományos kritériumoknak kell megfelelnünk, de az intuíció szerepét sem hagyhatjuk figyelmen kívül. Kutatóként kvalitatív és kvantitatív módszerek közül választhatunk, a lényeg a tények ítélet nélküli közelítése. Tartsuk szem előtt, hogy a kutató pusztán jelenléte is hatással van a szervezetben dolgozók viselkedésére!

2. KUTATÓI ESZKÖZÖK

MIRE SZOLGÁL AZ INTERJÚ?

Az interjú egy szervezetkutatási eszköz, talán a leg-univerzálisabb és legalapvetőbb. Lehet szeretni vagy utálni, arra kell használni, amire való: *jussunk információkhoz általa* a beszélgetőpartnerünkről, de természetesen az adott szervezetről, sőt áttételesen annak gazdasági-társadalmi-kulturális környezetéről is. Soha nem szabad azonban elfelejtenünk, hogy egy interjú *mindig az interjúalanyról szól*, minden szava, minden gesztusa elsősorban róla ad információt.

Sokszor érezzük úgy, hogy egy ötperces megfigyelés többet tár fel előttünk a szervezet mindennapjaiból, mint egy félnapos interjúzás, ha azonban a fókusz a legfontosabb problémán tartjuk, vagyis azon, hogy milyen eltérések mutatkoznak a szereplők által *mondottak* és a szereplők *tettei* között, akkor felismerjük, hogy az interjú nem jobb vagy rosszabb eszköz, mint például a megfigyelés, „csupán” más. E más eszközzel a valóság egy újabb aspektusa tárul fel előttünk.

A társadalomtudományos osztályozás nagyjából

- strukturált,
- szemi-strukturált és
- mélyinterjúról tesz említést.

A *strukturált interjú* esetében egy olyan kérdéssorral rendelkezünk, melynek minden elemére szeretnénk választ kapni. Ez nagy segítség abban, hogy ne a helyszínen kelljen a kérdéseken gondolkodnunk, hiszen az interjúvázlat már korábban elkészült. További jellemzője a strukturált interjúnak az összehasonlíthatóság – a kutatás során biztosak lehetünk abban, hogy bármely kolléga bármely városban, bármelyik szervezeti szinten interjúzzon is, (nagyjából) ugyanazokat a dolgokat fogja kérdezni. A válaszok tehát összevethetőek lesznek.

Érdeemes az interjúzás első szakaszát egyfajta *pilot*-nak tekinteni, amikor elkészül kutatónként nagyjából két-két interjú, majd a résztvevők összeülnek, megosztják a tapasztalataikat és finomhangolják, véglegesítik az interjúvázlatot.

A *szemi-strukturált* (vagy közepes mértékben formalizált) interjúra a legjobb példa az *életút-interjú*, mely természetéből következően alapvetően ugyanazokat a kérdéseket teszi fel (mikor és hol született az interjúalany, mit csináltak a szülei és a többi), ám nélkülözhetetlen hozzá az interjúkészítő kreativitása. Hiába szorongatja ugyanis a kezében minden kutató ugyanazt az interjúvázlatot, mást és mást fog kérdezni egy, a karrierje csúcsán álló ötvenéves felsővezetőtől és

mást egy pályakezdő huszonévestől, akinek a csuklóján talán ott díszleg még számos, nyárról megmaradt fesztiválkarszalag.

Végül a strukturálatlan vagy *mélyinterjú* nem más, mint egy beszélgetés. A mélyinterjú olyasmit is felszínre hoz, amit az interjúalany sem tudott önmagáról, így ez az interjútípus nagyon kényes eszköz.

A szervezetkutató munkája során érdemes megkülönböztetést tenni

1. a tényfeltáró (strukturált),
2. a spontán és
3. a mélyinterjú között.

A tényfeltáró interjút általában a kutatás elején alkalmazzuk, akkor, amikor még csak annyi ismeretünk van az adott szervezetről, amennyit a megrendelő a szerződéskötéskor feltárt, például hogy milyen nehézségek, problémák, ellentmondások, feszültségek vannak házon belül. A *spontán interjút* akkor alkalmazzuk, amikor beszélgetésbe elegyedünk valakivel a szervezetben. Vigyázat, a beszédbe elegyedés csak a szervezetben dolgozók szemszögéből véletlen!

Attól a pillanattól kezdve, hogy akár csak a legkisebb matematikai esélye is megvan annak, hogy valakivel a szervezetből összetalálkozunk, egészen addig, míg el nem hagyjuk a terepet, mi szervezetfejlesztők vagyunk, és a szervezetfejlesztés színpadán tudatosan vagyunk jelen.

Mindvégig számítanunk kell arra, hogy valaki megszólít bennünket, vagy mi keveredünk interakcióba dohányzás közben vagy pusztán előreengedve valakit az ajtón. Egy kiborult kukáról való élcelődő párbeszéd a legkiválóbb és legtermészetesebb indítása lehet egy interjúnak. Ameddig a másik fél számára csak egy véletlen beszélgetésről van szó, addig mi mindvégig tudatában kell legyünk annak, hogy *interjúhelyzetben* vagyunk.

Van egy határa annak, ameddig a szervezetben spontán szabadbeszélgetést folytathatunk bárkivel is. Egy bizonyos ponton fel kell tárunk jelenlétünk célját, korrekt módon és röviden el kell mondanunk, hogy mit csinálunk, kinek a megbízásából, és hogy mi a célunk. Mikor érkezik el ez a pillanat? A kutató belső etikai érzékére van bízva. Egyetlen vezérfonal létezik: senkit nem szabad becsapnunk.

A *mélyinterjút* akkor használjuk, ha feltételezzük, hogy az interjúalany élettörténete, esetleg gyerekkora és a szervezetben betöltött szerepe, vagy a munkahelyi helyzete között összefüggés van. Egy mélyinterjú során hagyjuk szabadon beszélni partnerünket és csak akkor tegyünk fel kérdést, ha elakadt! Ez utóbbi esetben a kérdésnek vissza kell őt terelni az interjú eredeti medrébe.

A mélyinterjút soha nem használhatjuk vájkálásra vagy voyeurri hajlamunk kiélésére. Ami számunkra csak sztori, az a másik fél számára az élete maga.

HOGYAN ÉS MIT KÉRDEZÜNK?

Mielőtt kérdezni kezdenénk, mindkét félnek bele kell kerülnie az interjúhelyzetbe. Ez nem feltétlenül akkor történik meg, amikor interjúalanyunkkal kényelmesen elhelyezkedünk, sokkal inkább már akkor, amikor összetalálkozunk az interjúalanyal.

Ettől a pillanattól kezdve azon kell lennünk, hogy megteremtjük mind az alany, mind pedig önmagunk számára a lehető legoptimálisabb körülményeket a beszélgetéshez. Talán nem kell részletezni, hogy az avatatlan fülek, a hangos kávézó, a háttérben bűgő szeletelőgép, a kényelmetlen szék mind-mind zavaró körülmény. Ezeket nemcsak az interjúalany, hanem saját komfortérzetünk érdekében is ki kell küszöbölnünk.

Egy szervezetkutatási interjút az interjúalany természetes közegében kell elvégezni. Fennáll annak a veszélye, hogy mire a műszakvezetőt kirángatjuk a gyártósor mellől az üzemcsarnokból, átöltözik, és átbandukol velünk a büfébe, már olyan mértékben bemerevedik és eltávolodik a beszélgetéstől, hogy az interjú nem ér semmit.

Az interjú felvezetése döntő a későbbi siker szempontjából, mert az interjúalany együttműködése általában nem a kutatás egészének szól, hanem közvetlenül az interjúkészítő személyének. A személyészlelés, a szimpátia vagy antipátia kialakulásának valószínűsége a találkozás első perceiben a legmeghatározóbb. Ilyenkor el is dől az interjú sorsa.

Gyakran szoktuk indítani a beszélgetést valamiféle, a témához csak lazán kapcsolódó felütéssel, például így: „Milyen szépek ezek a bútorok az irodaház folyosóján!” Azonban, amikor elhelyezkedtünk és az interjúalany már a kérdést várja, akkor arra kérjük, mesélje el, hogyan kerül ide. Sokszor visszakérdeznek, hogy honnantól kezdjék a mesét. A múlt héttől vagy attól a naptól, hogy a szervezetbe bekerültek, netán a gyerekkoruktól? Nincsen szabály erre, az interjúernek kell éreznie. Ha nem zárkózik el az interjúalany, akkor lehet a gyerekkortól kezdeni, ugyanis sokat meg lehet tudni arról, hogy jellemzően milyen társadalmi közegeből érkeznek az adott pozícióba az emberek. Ez a felütés arra is alkalmas, hogy az interjúalany olyasmiről beszélhessen (saját története), amiben magabiztosan mozog, így ráhangolódik a beszélgetés további részeire.

Az első kérdést azonban valamilyen módon meg kell, hogy előzze az, ahogyan önmagunkat elhelyezzük az interjúalany számára:

1. kik vagyunk,
2. miért csináljuk a kutatást,
3. mi fog most történni,
4. mennyi ideig tart majd a beszélgetés,
5. mire fogjuk felhasználni, és
6. ami a legfontosabb: hogyan járul hozzá az interjúalany ahhoz, hogy megismerjük és megértsük a szervezetet.

Fontos, hogy *semmiféle ígéretet ne fogalmazzunk meg*, ne akarjuk „megvenni” az interjúalanyt. Nem ígérhetjük, hogy a betanított munkások bére 50%-kal emelkedni fog, válaszoljon csak bátran a kérdéseinkre. Nincsen ráhatásunk a dologra, ráadásul egyáltalán nem biztos, hogy a szervezet fejlődéséhez a béremelés visz közelebb. Fontos az is, hogy *ne kérjük meg arra, hogy őszintén beszéljen*. Feltételeznénk róla, hogy esetleg nem őszintén beszél? Egy ilyen felütéssel azonnal feltárjuk mély tudatlanságunkat az emberi hazugság természetéről.

Ezen a ponton kell feltétlenül olvasásra ajánlanunk Popper Péter 1999-es Hazugság nélkül című könyvét, mely segít abban, hogy picit jobban belenézhessünk abba a mély kútba, ami az emberi igazmondásról, hazugságról és főleg az önhazugságról szól.

Pusztán felsorolásszerűen közlünk az alábbiakban néhány alapvetést az interjúkészítés *technikájával*

kapcsolatban, azzal a kitételrel, hogy természetesen nem merül ki ennyiben az, amit a témával kapcsolatban tudni kell. Az interjúnak a beszélgetés csak az egyik fele, a másik az *interjú rögzítése*. Az interjúból megszerezhető tudást mind a kutatás egésze, mind pedig a szervezet fejlesztése során használni szeretnék a szervezetfejlesztők, így az interjúnak nyoma kell, hogy maradjon.

A legjobb módszer a kézi jegyzetelés. Minden esetben meg szoktuk kérdezni, hogy jegyzetelhetünk-e, és azonnal hozzá is tesszük, hogy ezt a jegyzetet csak mi használjuk majd. Mi van, ha az interjúalany nem járul hozzá az interjú rögzítéséhez? Ebben az esetben nem írunk, nem használunk hangfelvevőt, hanem fejben rögzítjük azt, amit megtudunk. Ha kézzel jegyzetelünk, akkor azokat a kulcsszavakat írjuk le, melyek emlékeztetnek majd az elhangzott tartalmakra, továbbá igyekezzünk néhány jellemző szófordulatot szó szerint is lejegyezni – ez segít a szervezeten belüli szóhasználat megismerésében, valamint a kutatásról készülő beszámolót élővé teszi, növeli annak hitelességét. Előfordul, hogy – néha látványosan – becsukja a kutató a jegyzetfüzetet, és úgy tesz fel kérdést az interjúalanynak, jelezve ezzel azt, hogy most nagyon bizalmas közlést vár.

A hangrögzítő használata kényes dolog. Amellett, hogy az interjúalany engedélyét kell kérnünk, tudatában kell lennünk annak, hogy – ha nem is mindenki esetében – mindvégig torzítja a beszélgetést. Kezdő

interjúkészítőknek mégis két okból ajánljuk a hangrögzítő használatát:

1. Kiváló *bátorságpróba*: meg kell kérni az interjúalanyt, egyezzen bele a hangrögzítésbe, majd úgy kell dolgoznunk, mintha nem is lenne az asztalon hangrögzítő; ráadásul, ha leáll (betelik, kimerül az elem), azzal sem szabad törődnünk.
2. A legkiválóbb módja annak, hogy szó szerint leírjuk az interjút. A módszernél nem létezik jobb az interjútechnika elsajátítására. *Felbecsülhetetlen az a tükör, melyet az interjú visszahallgatása és szó szerinti leírása nyújt.*

Talán nincsen olyan társadalomkutatással vagy interjúkészítéssel foglalkozó szakirodalom, amely ne hangsúlyozná azt, hogy *nyitott kérdéseket* tegyünk fel. A „*Jó itt dolgozni?*” és hasonló kérdések helyett inspirálóbb a „*Milyen itt dolgozni?*” megfogalmazás. A másik alapvető készség a hallgatás. *A hallgatás az interjú motorja.*

Nem szabad a csöndtől félnünk, úgyis az interjúalany fog először megszólalni.

Egyszerre egy kérdést tegyünk fel! Csak akkor szabad a kérdésen változtatni vagy pontosítani, módosítani, ha az interjúalany erre megkér minket. Akárhogyan tettük fel a kérdést, maradjunk meg az első megfogalmazásnál, ne javítgassuk. Az interjúalany válaszolni

fog, vagy visszakérdez, utóbbi egy nagyon fontos pont, ugyanis a visszakérdezés segíti az egész kutató csapatot abban, hogy a kérdést módosítani kell, mert az interjúalany(ok) nem úgy értelmezik azt, ahogyan mi azt eredetileg gondoltuk. Termékeny dolog hagyni az interjúalanyt úgy értelmezni a kérdést, ahogyan ő akarja:

- *Milyen kihívásokkal jár az új munkaköröd?*
- *Hogy érted ezt? Hogy mik a nehézségek?*
- *Te miről szeretnél beszélni?*

AZ INTERJÚKÉSZÍTÉS TOVÁBBI TECHNIKAI KÖRÜLMÉNYEI

Az *interjúvázlat* kiváló segédeszköz. Nem csupán a kérdéseket tartalmazza, hanem azok sorrendjét is. Az interjúvázlatot meg kell tanulni. Ha nagy bajba kerül az interjúkészítő, és nem jut eszébe a következő kérdés, akkor döntenie kell annak alapján, hogy mi számára az elsődleges:

1. Az interjú a beszélgetés természetes medrében hömpölyögjön?
2. Megszerezze a válaszokat azokra a kérdésekre, melyeket az interjúvázlat tartalmaz?

Ha az a legfontosabb, hogy a beszélgetés ne zökkenjen ki a természetes kerékvágásból, akkor kérdezzen valamit, ami szerinte releváns a szervezetben, és ne aggódjon azon, hogy mi lehet vajon az interjúvázlatban. Ha viszont a hangsúly a megszerzendő információon van, nyugodtan elmondhatja, hogy megakadt (ezt an-

nak közlése nélkül is észre fogja venni az interjúalany). Ekkor vegye elő az interjúvázlatot. Az esetlenség, az emberarcú hibázás közelebb hozza egymáshoz a beszélgető feleket. (A következő interjúra pedig tanulja meg szó szerint a vázlatot!)

A kérdések sorrendje azért fontos, mert valamit feltételez a beszélő logikájáról. Ezt a sorrendet egészen addig ajánlott fenntartani, amíg ismétlődő módon és tendenciózusan nem tér el az interjúalanyok fejében lévő logikától. Ez maga a logikai sorrend. Megmutatja, hogy az egyes témák között milyen asszociációs láncolat húzódik meg. Legalább olyan fontos ez, mint a kérdésekre adott válaszok.

Az *interjú leírása* kulcsfontosságú. Amint a fentiekben írtuk, a legnagyobb haszna annak van, ha szó szerint kerül leírásra a beszélgetés, különösen akkor, ha lehetőségünk van hangrögzítő használatára.

Hangrögzítőt az interjúalany tudta és beleegyezése nélkül soha nem szabad használni!

Az interjú leírásának tartalmaznia kell azt, hogy

- ki, mikor és kivel készítette az interjút;
- mit válaszolt az interjúalany;
- milyen jellemző szófordulatokat használt;
- milyen megfigyeléseket tettünk az interjú előtt, alatt és után;
- milyen személyes benyomásaink vannak.

Már az interjú közben készülő jegyzetünkben jól el kell különítenünk azt, ami elhangzott, és azt, amit gondolunk róla. Ezek szétválasztása a legalapvetőbb kutatási technika. Azt és úgy rögzítsük, amit és ahogy az interjúalany mondott. A megfogalmazás módja terén is tartsuk magunkat ehhez! Bármit mondott és bárhogyan is mondta, azt ne minősítsük, ne írjuk át, ne véleményezzük! Ugyanakkor – bátran használva valamilyen számunkra kedves jelölésrendszert – jegyzeteljük le saját érzéseinket, megjegyzésünket, valamint olyan további kérdéseket, amelyek eszünkbe jutnak, és amelyek esetleg nem is szerepelnek az interjúvázlatban. *A kutatást legalább annyira gazdagítják az új kérdések, mint a már meglévő kérdésekre kapott válaszok.*

Az *interjú lezárása* egy nagyon érdekes pont. Felállunk, becsukjuk a jegyzetfüzetet, kikapcsoljuk a hangrögzítőt, az interjúalany esetleg kikísér, még mond néhány mondatot. És sok esetben ezen a ponton nyílik meg.

Az igazi interjú olykor éppen akkor kezdődik, amikor az interjúalanyunknak már nem kell magát úgy éreznie, hogy interjúhelyzetben van!

Ilyenkor bizony a fejünkben lévő hangrögzítőt kell bekapcsolnunk. Amit csak lehet, meg kell jegyeznünk, és amint lehetőségünk van rá, fel is kell jegyeznünk,

hogy semmi ne vesszen el. Az interjúalany is figyel bennünket, és a mi hozzáállásunkról árulkodik az, ha érzékeli, az interjú hivatalos része utáni beszélgetésszakaszt éppen olyan komolyan vesszük, mint a kötelező elemeket.

MEGFIGYELÉS: EGY MÓDSZER ALAPELVEI

A megfigyelést mint kutatási módszert éppolyan lehetetlen könyvből megtanulni, mint más adatfelvételi eljárásokat. Ez az útmutató új szemszöveget kínál a megfigyelő számára, melynek segítségével hétköznapi szemlélődőből – szinte észrevétlenül – tudatos, a társadalomtudományos objektivitás határát súroló kutató válik.

A megfigyelést ítélet nélkül kell végezni. Semmi más nem kell csinálni, mint kinyitni az érzékszerveinket, és azt figyelni, illetve azt rögzíteni, amit látunk, hallunk.

Valójában ennyi az egész. Aki eléri a tökéletes *ítéletmentességet*, az a legkiválóbb vezetővé vagy szervezetfejlesztővé válik. Ahogyan azt több helyen írjuk, a szervezetfejlesztés legjelentősebb hatása, hogy a szervezetet fejlesztő vezető vagy külső tanácsadó saját önismerete fejlődik. A megfigyelés ennek a fejlesztésnek egy

igen kiváló eszköze. Miközben a külvilág megfigyelését végezzük, tekintsünk önmagunkba is, és tudatosítsuk, hogy mi az, ami valójában történik, és mindezt miként észleljük a saját szemüvegünkön keresztül.

Bármit gondolunk a megfigyelt eseményekről, bármire vágyunk is, tisztában kell azzal lennünk, hogy minden tökéletes, és éppen úgy van, ahogy van. Semmi sem történhet másképp – legyen az egy műszak indítása az üzemcsarnokban vagy az idős kolléga búcsúztatása –, mint ahogyan megtörténik, hiszen ha másképpen zajlana le, akkor a jelenségek okai is mások lennének. Ezzel szemben mindvégig tisztában kell lennünk azzal, hogy *minden csak a mi elménkben létezik*, minden csak illúzió.

Nem létezik „big picture”. Minden jelenségnek mi, emberek tulajdonítunk jelentőséget. Minden egyes történetmorzsát mi fűzünk fel történetté, és annyi történet létezik, ahányan a földgolyón élünk.

Bár a kutatómunkában rejlő legnagyobb kihívás az, hogy elválasszuk a történeteket a saját ítéleteinktől, különösen a bennünk ébredő érzelmektől, az *érzéseink kiváló irányítújként szolgálnak*. Nem szabad róluk nem tudomást vennünk, pusztán el kell különítenünk őket a megfigyeltektől.

Végül: a megfigyelés kulcsa a megfigyelés szakaszát záró lejegyzés. Ha nem rögzítjük a tapasztaltakat, nem

teszünk többet, mint a hétköznapi ember: szemlélődünk. A rögzítés során éppen úgy figyelniük kell saját ítéleteink és érzéseink leválasztására, mint a megfigyelés közben, ám nagyon hasznos, ha rögzítjük az érzéseinket, véleményünket, mert a későbbiek során ezek irányadók lesznek további megfigyelési irányok kiválasztása, illetve a beavatkozás során.

MIT FIGYELÜNK MEG?

Milyen cipő volt azon az emberen, akivel a legutóbb összetalálkoztunk? Biztosan volt rajta cipő? A legtöbbször nem tudjuk, nincs is rá szükségünk. Ha azonban például a konyhai dolgozók munkakörülményeit vizsgáljuk, a cipők és a cipőhasználati szokások kulcsfontosságúakká válhatnak, elegendő csak a csúszós járófelület és a munkavédelmi előírásoknak megfelelő cipők körét szemügyre vennünk. Attól válik a megfigyelés kutatási eszközzé, hogy egy adott koncepcióval a fejünkben érkezünk a terepre. Hogy mit tár fel előttünk a mellékhelyiség, az viszont azon áll, hogy milyen kiindulási kerettel érkezünk a helyszínre.

Egyetemi hallgatóimnak minden kutatás során azt a tanácsot adom, hogy menjenek el a WC-re és nézzenek ott körül. A mellékhelyiség nagyon sokat elárul egy munkahelyről, iskoláról, intézményről. Sok éven át kutatásunk tárgya az volt, hogy mire és hogyan nevel

az iskola intézménye; a WC-k állapota remekül orientál bennünket. Egy iskola, amelyet túlnyomó többségében nagyon szegény gyerekek látogattak, olyanok, akik olyan házakban éltek, melyeknek az udvarán folyóvíz sem volt, a tanulók higiénias nevelését tűzte zászlajára. A WC-kben azonban a piszoárok nem voltak bekötve a szennyvízrendszerbe, belőlük egyszerűen az ember cipőjére folyt minden.

Maradjunk még mindig a WC-k világánál! Egy nagyvállalati ügyfelünknel tapasztaltuk rendszeresen, hogy a női mosdóban összefutó vezetők, miközben a sminkjüket igazítják, feladatot adnak az asszisztensnek, ha éppen ő is ott van. Ez soha, vagy csak nagyon nehezen derült volna ki az interjúkból. Mivel nem egyszeri esetről, hanem ismétlődő jelenségről van szó, feltételeztük, hogy a rendszerben való feladatok kiadása ad-hoc, a nemet mondás képessége igencsak hiányzik a beosztottakból.

A megfigyelés módszere abban különbözik a kérdőíves és az interjúkon alapuló kutatási eljárásoktól, hogy a kutatottakat nem megkérdezzük valamiről, hanem egyszerűen elmegyünk közéjük és regisztráljuk azt, hogy *hogyan viselkednek* abban a térben, ahol társas életük zajlik, s megfigyeljük, hogy *milyen az a társas közeg*, ahol élnek. A megfigyelés viszonylag hosszú ideig tart, s a megfigyeltnek sok esetben érintheti az intim szféráját.

Mely érzékszerveinket használjuk a megfigyelés során? Mindenekelőtt a szemünket és a fülünket. Bár egy kizárólag kérdőívre alapozott vizsgálat során sem kerülheti el a figyelmünket például a vezetői irodáinak magas színvonalú berendezettsége és az üzemcsarnokban uralkodó rossz munkakörülmények közötti kontraszt; lehetetlen, hogy ne készítsünk jegyzeteket például a vezető és a beosztottak, a tanárok és a diákok között általánosnak mondható hangnemről. Egészen biztosan érezzük a folyosón a menzai karfiolszagot. Használjuk tehát a szaglásunkat és ízérzékelésünket! Értelemszerűen e két érzékelési mód alkalmazása a megfigyelések során sokkal speciálisabb, mint a látásé vagy a hallásé. Alkalomadtán hőérzetünk és tapintásunk is szolgálhat a kutatás számára fontos információval.

Egy csirkefeldolgozó üzemben a nap 24 órájában, az év 365 napján hat fok a hőmérséklet, röviden: hideg van. Az épületet – élelmiszer-biztonsági okokból – hermetikusan elzárták a külvilágtól. Nincsen természetes fény, a világítást fehér neoncsövek adják. Ez önmagában meghatározza azoknak az embereknek a közérzetét, akik itt dolgoznak.

A környezet árulkodik. Egy iskola igazgatója például rendszeresen azt hangoztatja, hogy ajtaja mindig mindenki előtt nyitva áll, mégis a tanári szobákhoz vezető

folyosói ajtó csak kulccsal vagy számkóddal nyílik, az igazgatóhoz pedig a titkárnő lehetetlenné teszi a bejutást mind a szülők, mind a diákok számára. Egy intézmény helyiségeinek elrendezése, berendezése, arányai az interjúalanyoknál is hangosabban szólalnak meg.

L Á T H A T A T L A N N Á V Á L N I A M E G F I G Y E L É S S O R Á N

Ugyanúgy viselkednek az emberek, ha megfigyeljük őket, mintha nem? Vajon miként cselekednének, ha nem tudnák, hogy megfigyeli őket valaki? Ezek a kérdések minden megfigyelést végző kutatóban ott bujkálnak. Igen, másként viselkednének a megfigyelt emberek, ha nem lennének tudatában a kutatói jelenlétnek. A színes bőrű gyerekeket a tanórán kissé hanyagoló tanár minden bizonnyal nagyobb figyelemmel fordulna feléjük, ha tudná, hogy a kutatók azt tanulmányozzák, hányszor szólítja vagy érinti meg őket és a fehér gyerekeket. Nem szeretjük, ha megfigyelnek bennünket, de ha már így esik, megkíséreljük jobb (vagy érdekesebbnek gondolt) arcunkat mutatni.

A munkahely olyan színpad, ahol mindenki folyamatosan annak tudatában cselekszik, néz és érez, hogy valaki megfigyelheti őt.

Hogyan válhat a megfigyelést végző kutató láthatatlanná? Ha a terepen élők nem tudnak arról, hogy megfigyelik őket, akkor jelenlétünk okán nem változik meg a viselkedésük. Ez jól is van így egy étteremben, ahol a (megfigyelt) felszolgálók és vendégek közösleges vendégként észlelnék bennünket. (Extrém példa lehet, ha éppen azért csinálunk valamiféle feltűnő vagy botrányos dolgot, hogy megfigyeljük, miként reagálnak ilyen helyzetben az emberek. Ezzel a kísérleti módszerrel azonban csínján kell bánni.) A néprajzi, antropológiai, szociológiai jellegű megfigyelések során azonban erre nincsen lehetőség. Amikor egy falusi közösség, egy iskola, egy drogfogyasztó csoport életét vesszük szemügyre, és hosszabb időt töltünk a megfigyelési terepen, az ott tartózkodók természetesen tudják, milyen célból vagyunk ott, sőt, az ő engedélyük, hozzájárulásuk nélkül nem is végezhetnénk kutatást. Az emberek azonban egy (általában rövid) idő után elfelejtik, hogy a jelen lévő kutató megfigyelést végez. A megfigyelő *lényegtelen* válhat a terepen lévő emberek számára. Lehetetlen hosszabb ideig „viselkedni” – a terepen lévők a valódi arcukat fogják mutatni a kutatónak, ha az kellő időt tölt el ott.

A megfigyelés során nincs mindig könnyű dolgunk, hiszen életkorunk, nemi hovatartozásunk, bőrszínünk, valamint a megfigyelt emberek előfeltevései arról, hogy kik lehetünk vagy mi a szándékunk, bizonyos helyzetekben behatárolják lehetőségeinket.

Mark Daly angol újságíró hónapokat töltött el a dél-stockporti rendőrség kötelékében, hogy megfigyelje, a rendőrök valóban előítéletesen viselkednek-e a pakisztáni vagy a fekete bőrű bevándorlókkal szemben. Daly hosszú időn át tökéletesen játszotta a rendőrszerpet, például nem kezdett soha színes bőrűekről szóló rasszista viccek mesélésébe, a „kollégák” által mesélt vicceken viszont – a cél érdekében – nevetnie kellett, „és idióta tanoncként kellett viselkednem” – írja cikkében. (2003)

MIT ÍRUNK LE?

Ha nem jegyzetelünk, az gyakorlatilag olyan, mintha nem is figyeltünk volna meg semmit. Ha huzamosabb ideig tartózkodunk a kutatási terepen, alakítsunk ki egy rendszert arra vonatkozólag, hogy *mikor* készítünk jegyzeteket. Kora reggel? Óránként? A nap végén? Ehhez persze nem szabad olyan mértékben ragaszkodnunk, hogy akadályozza a megfigyelési munkánkat, így például nem maradhatunk le egy műszakzáró meetingről csak azért, mert hat és hét között szoktuk a kutatási naplónkat írni. A lényeg, hogy *rendszeresen* jegyzeteljünk, s tegyük ezt olyan mélységig, hogy abból rekonstruálható legyen az, hogy *mi történt* a helyszínen, milyen körülmények között történtek a dolgok, ki mit mondott, kik voltak jelen.

Készíthetünk jegyzeteket a megfigyelés közben is. Egy iskolakutatás során az órán végzett jegyzetelés

kifejezetten hasznos. Azontúl, hogy a történések pillanatában rögzítésre kerülnek a látottak, hasonló tevékenységet végzünk, mint az órán résztvevő diákok, ezért jelenlétünk is kevésbé válik zavaróvá, mintha kimeredt szemmel pásztáznánk az osztálytermet. Tapasztalataink szerint, ha konzekvensen jegyzetelünk, a megfigyeltek hozzászoknak kutatói szerepünkhöz, és kényesebb szituációkban sem akadnak fenn ezen. Vannak ezzel szemben olyan helyzetek, amikor a jegyzetelés megzavarhatja az adott eseményt, sőt bántó. Ilyen például egy temetés vagy egy konfliktushelyzet a munkahelyen.

Arra nagyon kell ügyelnünk, hogy jegyzeteink ne jussanak illetéktelenek kezébe: *„Klára annak ellenére sem alkalmazza a konfliktuskezelő technikákat, hogy nemrég több ilyen jellegű tréningen vett részt”* – idézetünk egy valódi jegyzet részlete. Értelemszerűen az ilyen jegyzet nem kerülhet sem Klára, sem Klára főnöke kezébe.

A terepen készült feljegyzések egyben a látottak értelmezései is, melyekről az utolsó fejezetben lesz bőszégesen szó. A terepmunka során jegyzetelésünkkel egyben döntést is hozunk arról, mi az, ami fontos és mi az, ami nem. Ami lejegyzésre kerül, azt tartottuk fontosnak ott, akkor, azon körülmények között. A kutatás előrehaladtával újabb szempontok kerülhetnek elő, melyek alapján esetleg olyan dolgokat is le kellett volna írunk, melyek végül nem kerültek papírra.

KÉRDŐÍV: MIRE HASZNÁLJUK?

A korábbiakban ismertetett kutatási eszközöket úgynevezett „puha” vagy kvalitatív módszereknek nevezzük. Mindkettő néhány ember, kisebb méretű szervezeti egység megismerését teszi lehetővé, ez a megismerés azonban minden esetben mélyfúrás. A kérdőív mint mérőeszköz viszont arra alkalmas, hogy egyszerre egy nagyobb csoport (minta) egyes tagjainak (a minta elemei) különböző tulajdonságait mérje, azaz számokban kifejezve tegye azokat összehasonlíthatóvá.

A kérdőíves vizsgálat tehát

1. a mérhetőséget,
2. az összehasonlíthatóságot,
3. a nagy mennyiségű megfigyelési egység bevonását teszi lehetővé.

Ebben a fejezetben nem kívánunk a kérdőívkészítés, illetve az adatelemzés módszertanával, valamint a társadalomtudományos mérhetőség problematikájával foglalkozni. Megteszik ezt az itt említett könyvek nagyon magas színvonalon és közérthetően: mindenekelőtt Earl Babbie *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata* című könyve, Cseh-Szombaty László és Ferge Zsuzsa *A szociológiai felvétel módszerei*, illetve Héra Gábor és Ligeti György *Módszertan* című könyvei.

A *mérhetőség* problémája a mi szempontunkból a legfontosabb kérdés. Miként lehet számokban kifejezni véleményeket, érzületeket? Hogyan tudjuk ellenőrizni, hogy a válaszadó valóban „igaz” választ ad – jelentsen ez az „igaz” bármit is? Nézzük meg az alábbi kérdést:

„*Ismerem a cégünk stratégiáját*” [] IGEN [] NEM

Milyen választ fog adni a fenti kérdésre a vállalat dolgozója? Vagy azt, hogy „igen”, vagy azt, hogy „nem”, azonban a válaszadását nemcsak az ő valódi ismerete (vagy annak hiánya) fogja meghatározni, hanem az is, hogy vajon tart-e annak lehetséges negatív következményétől, ha nemmel válaszol, tehát ha bevallja, nem ismeri a vállalat stratégiáját. A válaszadás igazságtartalma ellenőrizhető, ha a következő nyitott kérdést is feltesszük:

Kérem, írja le néhány mondatban, mi a vállalat küldetése:

.....

Az ilyen jellegű kontrollkérdések persze amennyit hoznak a vámon, annyit veszítenek a réven, ugyanis a kérdőív készítője valójában nem is arra kíváncsi, hogy

az egyes válaszadók igazat mondanak-e, hanem arra, hogy ismerik-e a cég küldetését, stratégiáját. Természetesen fontos benyomás a szervezetről, ha a kollégák félelmükben füllentenek.

Mit jelent a kutató számára, ha a fenti (nyitott) kérdésre százféle választ kap? Azt is jelentheti, hogy a válaszadók nem ismerik a cég küldetését, de azt is, hogy nincsen ilyen vagy nincsen rögzítve, így ahány válaszadó, annyi kétségbeesett próbálkozás valamiféle küldetésnyilatkozat megfogalmazására.

KÉRDŐÍV: ÖSSZEFÜGGÉSEK A JELENSÉGEK KÖZÖTT

A kérdőíves (kvantitatív) adatfelvétel alkalmas mélyebb összefüggések megállapítására. Egy kétezer főt foglalkoztató vállalatnál készített szervezeti diagnózis során 400 kollégát kértünk meg, hogy töltsenek ki egy digitális kérdőívet. A kérdések részben a vállalati stratégiára, annak ismeretére, illetve a támogató klímára, az emberek elköteleződésére fókuszáltak. Egytől ötig kellett értékelniük a kérdezetteknek azt, hogy mennyire érzik igaznak, hogy *„minden erőnket arra összpontosítjuk, hogy a lehető legjobb szolgáltatást nyújtsuk”*. Kimagaslóan magas, 4,19-es átlagpontszámot kapott ez a kérdés, ami önmagában még nem jelent semmit, különösen akkor, ha tekintetbe vesszük, hogy egy online kérdőív kitöltésekor nem feltétlenül fog minden válaszadó nyíltsisakos módon arról

nyilatkozni, milyen sok nemtörődömséget tapasztal a rendszerben. (A lehetséges torzításokról lásd még a keretes részben írottakat.) Ha azonban azt is figyelembe vesszük, hogy a legalacsonyabb pontszámokat (átlag: 2,71) arra adták a kollégák, hogy „*az elmúlt héten elismerték, amikor jól csináltam valamit*”, akkor felmerülhet bennünk a gyanú (megfogalmazhatjuk azt a hipotézist), hogy a dolgozói erőfeszítések háttérben valószínűleg nem a vezetői visszajelzés mint motiváló erő áll, hanem valami más.

Egy további kérdés azt tudakolta, hogy van-e olyan ember a vállalatnál, aki arra bátorítja a kérdeztet, hogy fejlessze magát. Rábukkantunk a jelenség magyarázatára: amíg az első kérdésre („*minden erőnket arra összpontosítjuk, hogy a lehető legjobb szolgáltatást nyújtsuk*”) alacsony és magas pontszámot adó válaszadók között nem volt szignifikáns különbség abban a tekintetben, hogy kapnak-e elegendő elismerést a hétköznapiakban, addig szembeötlő volt a különbség azon a téren, hogy bátorítja-e őket bárki abban, hogy fejlődjenek. Úgy tűnt, hogy a vizsgált cégnél az informális kapcsolatok szerepe nagyon erős, a stratégiai cél eléréséhez kevésbé a tudatos vezetői magatartás, inkább az emberi kapcsolatok finom szövődéke segít hozzá.

A kérdőív azonban csak ráirányította a vezetők és a szervezetfejlesztők figyelmét arra, hogy mely problémákhoz kell hozzányúlni annak érdekében, hogy a szervezetben dolgozók magukénak érezzék a stratégiát, és a vezetők a közösen lefektetett célok irányába húzzák a szervezet egészét.

Lehetséges torzítások

Az adatokon alapuló (kvantitatív) kutatások egyik jellemzője az úgynevezett „szisztematikus hiba”, melynek lényege, hogy a mérések nemcsak pontatlanok, de a torzulás egy irányba mutat. A szervezeti diagnózis készítésekor a szisztematikus hiba nagyon fontos jelzőeszköz. A fenti példánál maradva a kérdőív kitöltését 403 kollégától kértük, ám csak 298-an végezték el ezt a feladatot. Bár a kutatás korai szakaszában csak feltételeztük, hogy a kitöltés csöndes elszabotálása mögött nemcsak a technikai eszközök hiánya vagy a dolgozók túlterheltsége áll, hanem valamit megmutathat a vállalat iránti elköteleződésből, később ezt személyes interjúink alátámasztani látszottak. A kérdőívet kitöltő, illetve ki nem töltő munkatársak között szembeötlő volt a különbség a vállalat iránti elköteleződés terén. Innentől vált igazán izgalmassá a munka a rejtve maradók, azaz a kérdőív kitöltését elmulasztók körében, hiszen általuk tudtuk letapogatni azt, mit kell a cégnek tenni azért, hogy mélyüljön a dolgozói gárda elköteleződése.

Ahogy fentebb írtuk, nem szeretnénk ebben a kérdőívben kitérni a kérdőívkészítés technikájára, sem azokra az ismeretelméleti (episztemológiai) elvekre, melyek a jól használható mérőeszköz létrehozásának háttérében állnak. Egy nagyon gyakran felmerülő problémára szeretnénk felhívni a kutatók figyelmét, ez pedig a mérni kívánt jelenség és a mérőeszköz közötti kapcsolat kérdése.

A cél minden esetben az, hogy arról és pontosan arról a jelenségről kapjunk képet (ráadásul a legkisebb torzításokkal terhelt képet), amit mérni akarunk. Ha tehát a munkavállalók elköteleződéséről akarunk többet megtudni, megkérdezhetjük egyszerűen azt: „*Ön elkötelezett [1 ... 5]?*” Igen ám, de mire fogunk valójában választ kapni? Sokkal inkább arról lesz információnk, hogy a teljes populációban milyen a megoszlása a magát elkötelezettnek, illetve kevésbé elkötelezettnek tartó kollégáknak. (Ez a válaszadás sem lesz mentes a torzítástól, hiszen jó eséllyel hihetik azt a megkérdezettek, hogy állásuk áll vagy bukik a válaszadásukon, ezért dehogyis fognak ők 1-es vagy 2-es választ ikszelni...)

Ha azonban az elköteleződést szeretnénk kitapintani, akkor kvantitatív mérés során járjuk inkább körbe a fogalmat, semmint szegezzünk egyetlen direkt kérdést „áldozatainknak”. Így tehát *indikátorokat* kell használnunk. Egy indikátor egy kérdés. Ilyesmire gondolunk: „*Előfordult-e az elmúlt hónapban, hogy annak ellenére jelzett hibát a főnökeinek, hogy bármiféle konkrét jutalomra számíthatott volna?*”, vagy „*Hány esetben túlórázott az elmúlt két hétben?*”.

Láthatjuk, hogy a nagyon direkt kérdéstől elindultunk az elköteleződés fogalmának kifinomultabb *konceptualizálásának* irányába. A kutatómunka e formája azért szép és izgalmas, mert nekünk, magunknak kell megéreznünk azt, meddig tágíthatjuk a kereteket. Ilyen módon tehát feltehetjük akár ezt a kérdést is: „*Az elmúlt egy hónapban hányszor álmodott a munkahelyével?*”

(Feltételezve ezzel azt, hogy az elkötelezettség releváns mérőeszköze az, ha valaki még álmában is a munkahelyén jár, noha valójában tudjuk, hogy ez nem így van.)

Tegyük hozzá, hogy az elköteleződésnek több *dimenziója* is létezik, vagyis ugyanazon munkatárs egészen más mértékben lehet elkötelezett a legszűkebb munkacsoportja, illetve a vállalat egésze iránt. Így tehát több dimenzióban (például saját munkacsoport, vállalat, szakma), dimenzióként több (legalább három) indikátort használva tudjuk mérni az elkötelezettség mértékét.

T E S Z T E K

A tesztek annyiban hasonlítanak a kérdőívekhez, hogy mérhetővé tesznek különböző jelenségeket. Ameddig azonban a kérdőív egy sokaságról mond el valamit, addig a teszt jellemzően egyetlen emberről szól, továbbá *azonnali kiértékelésre ad módot*. A tesztek nagyon divatos eszközökké váltak, ez azonban nem befolyásolhat bennünket alkalmazásukkor. Csak azért elvetni egy módszert, mert divatos és női magazinokban is használják őket, éppen olyan rövidlátásról szólna, mint a kritikátlan lelkesedés. Visszafogott használatuk hozzájárulhat alkalmazott módszertanunk sokszínűségéhez, és – tapasztalatunk szerint – további híveket toborozhat a szervezetfejlesztési folyamatnak.

Általános szabályként elmondható, hogy soha *ne vegyünk át kész teszteket*, legyenek azok akár a legkipró-

bátabbak. Érdemes befektetni azt a többletmunkát, ami az adott csoport számára picit átszabja a tesztet, akár a kérdések árnyalatnyi átfogalmazásával. Egyetlen esetben tehetünk kivételt, nevezetesen, ha olyan teszt-ről van szó, mely más szervezetekkel való összehasonlításra ad lehetőséget. (Ilyen például a Gallup Intézet *Q12 Employee Engagement* vizsgálata, melyet több mint hétmillióan töltöttek ki a világ 112 országában.) A teszt megtalálható kötetünk *G mellékletében*.

A kérdések és az azokra adható válaszlehetőségek legyenek egyértelműek, lehetőleg rövidek, és a válaszlehetőségek ne ordítsanak már előre a kiértékelés eredményéről. Fontos, hogy az érintetteknek lehetőségük legyen megismerni a teszt háttérében álló elméleti alapokat, ennek előfeltétele persze, hogy *a teszt mögött legyen is elméleti alap*. A teszt tükrözzön az elméletnek, éppúgy, mint a kérdőív.

Ne tartalmazzon a teszt a közmegítélés által szimpatikusnak és visszataszítónak tartott válaszlehetőségeket, mert ezzel csak ráerősít arra az amúgy is jelen lévő késztetésre, hogy a kitöltő önmaga előtt is pozitív színben tűnjön fel.

[KÉRDÉS] Hogyan gondolkodsz a vállalat pénzügyeiről?

[VÁLASZLEHETŐSÉGEK]

- A. Nem igazán érdekel a cég vagyona, csak az számít, hogy én mennyit viszek haza.
- B. Fontos, hogy milyen az üzleti teljesítmény, mindnyájunk célja, hogy a cégünk sikeres legyen a piacon.

A fenti kérdés „állatorvosi lóként” számos elkövethető hibát mutat. Az együgyű magyarázat helyett az olvasó dolga ezeket összegyűjteni.

Lényeges, hogy a kitöltés előtt biztosítsuk a résztvevőket arról, hogy a teszteredményeket csak ők maguk és mi, a kutatók fogjuk látni. Ezzel megnöveljük annak az esélyét, hogy elmélyülten fognak dolgozni, ami már önmagában hozzájárul a jobb önismerethez. Hüvelykujjszabályként elmondható, hogy a jó teszt eredményeiben *magára ismer a kitöltő*, sőt, örül annak, hogy azt az eredményt kapta, amire számított. Aztán a másodlagos, harmadlagos eredmények már lehetnek újszerűek számára, megnyitva a kaput az önismereti tanulás előtt.

EGY TESZT A SZERVEZETRŐL: A QUINN-MODELL

Kim Cameron és Robert Quinn 1999-ben végzett kutatást a szervezeti hatékonyságról. Ennek eredményeképp – a versengő értékek elméletére (Competing Values Framework) alapozva – jött létre szervezeti kultúrát mérő eszközük, mely két dimenzió mentén (rugalmasság/rugalmatlanság, illetve kifelé/befelé fordulás) négyféle magatartásmódot különböztet meg. A négy típus:

1. **Adhokrácia** (*adhocracy*) kultúra, mely a kifelé forduló, rugalmas szervezetekre jellemző, dinamikus munkahely, ahol a vezetők az innováció serkentői.
2. **Klán** (*clan*) kultúra, mely a befelé forduló és rugalmas szervezetekre jellemző, alapvetően barátságos munkahely, ahol a vezetők hozzáállása paternalista.
3. **Hierarchia** (*hierarchy*) kultúra, mely a befelé forduló és stabilitásra törekvő szervezetekre jellemző. Olyan munkahelyek ezek, ahol kiélezett a verseny, és ezt a vezetők is támogatják.
4. **Piaci** (*market*) kultúra, mely a kifelé forduló és stabilitásra törekvő szervezetekre jellemző. Olyan formalizált és strukturált munkaszervezetek, ahol a vezetők számára fontosak a formalítások és a szolgálati út.

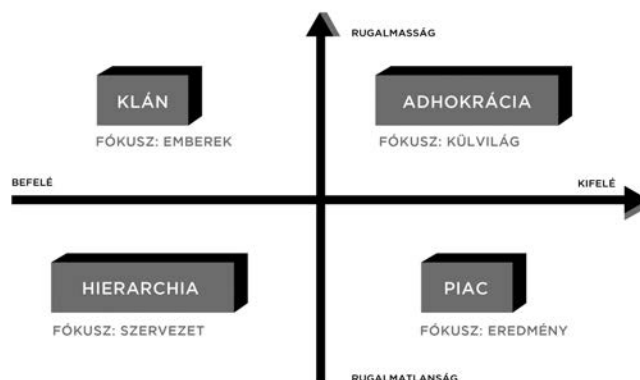
Hogyan történik a Quinn-modell felállítása? Ügyfeleinknél klasszikusan az első alkalmakkor szoktuk alkalmazni ezt a mérőeszközt, jellemzően vezetők körében. A kitöltés és kiértékelés lépései a következők:

1. *Egyéni kérdőívek kitöltése*: a résztvevők 20 állítást értékelnek, méghozzá összesen öt blokkban. Minden blokk 4 állítást tartalmaz, melyeket sorrendbe kell állítania a válaszadóknak: 1-est kell adniuk arra az állításra, mely az adott blokkban a legkevésbé, 4-est arra az állításra, mely

szerintük a leginkább jellemző a szervezetre.
(A kérdőív az *A melléklet*ben található.)

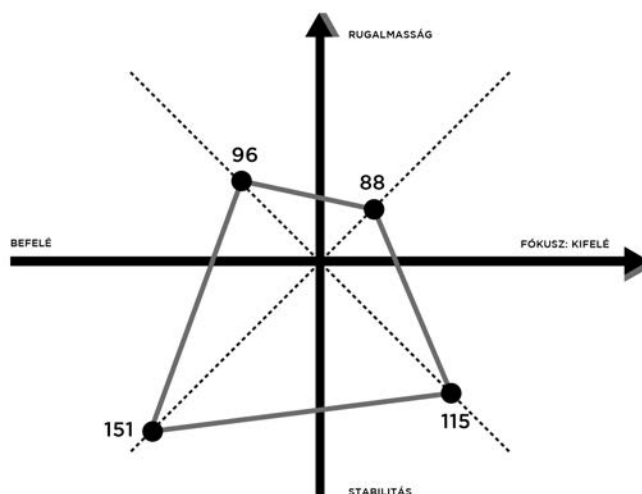
2. *A válaszok összegzése:* megkérjük a tesztet kitöltőket, adják össze a pontjaikat a *B melléklet*ben található kulcs szerint.
3. *A kialakuló négy számértéket* egy koordináta-rendszerben ábrázoljuk.

A Quinn-modell értéke, hogy a gépezet nem egyetlen számot dob ki, hanem a modell keretén belül létező négy kulturális jellegzetesség jelenlétének arányát tükrözi.



Milyen a jó szervezet? Milyen a rossz? Ez a fajta kérdésfeltevés a legkevésbé sem termékeny. Ehelyett tekintsünk vissza a szervezet eredetileg meghirdetett céljára, és tegyünk megállapításokat a teszt eredményei alapján.

Egyik korábbi ügyfelünk egy nemzetközi üzleti szervezet volt, melynél azt vártuk volna, hogy a D érték (*market*) kapja a legmagasabb pontszámot. A teszt eredményei ezzel szemben azt mutatták, hogy noha a megkérdezett vezetők szerint a piaci szemlélet valóban erős (115 pont), a cégen belül a belső szabályok és hierarchia (151 pont) a legfontosabb. Fontos visszajelzés volt ez a *board* (vezetőtestület) számára, mely nyomán egy három éven át tartó kultúraváltási folyamatot kezdtek el, sikerrel. Nincsen jó és nincsen rossz kultúra, a tapasztalatunk szerint részben az támogatja a szervezet egészséges működését, ha a meghirdetett elveket visszatükrözi az ábra. Így például egy underground művészeti csoportosulás tagjai inkább érzékelik adhokratikusnak, szabadnak szervezetüket, mint bürokratikusnak.



360 FOKOS FELMÉRÉS

A 360 fokos felmérés arra ad lehetőséget, hogy a megfigyelési egységünkről (egy egyénről vagy egy szervezeti egységről) annak *stakeholderei által* tudjunk meg többet. Az *egyén* esetében annak főnöke(i), beosztotta(i), kollégái, asszisztensei, más részlegekben vagy más szervezeteknél dolgozó partnerei, versenytársai (miért is ne) adjanak visszajelzést.

A siker kulcsa, hogy a felmérés az érintett egyén vagy szervezeti egység megismerését célozza, ne kapcsolódjon teljesítményértékeléshez vagy a kompenzációs rendszerhez. Minden résztvevőnek ugyanazt a kérdőívet kell kitöltenie, még hozzá anonim módon. (A *C melléklet*ben található egy kérdőív, melyet egyik ügyfelünknel használtunk.) Noha egy 360 fokos felmérést a szervezetkutatás szakaszában arra használunk, hogy mi, kutatók jobban megértsük az adott szervezet működését, és a tapasztalatokat beépítsük a kutatási jelentésbe, valamiféle visszajelzést adnunk kell annak az embernek vagy szervezeti egységnek, akiről vagy amelyikről a felmérést készítettük. Ezt az eszközt nemcsak a kutatói, de a fejlesztői szakaszban is szokás használni. Ebben az esetben a cél már a visszajelzés maga, mely írásban (*report*) és szóban is megtörténik.

Mi van akkor, ha a különböző irányokból (*stakeholderektől*) érkező válaszok koherensek egymással? Ebben az esetben joggal hiheti a teszt kiértékelője, hogy a felmérésben részt vevők hasonlóan látják az adott kollégát. Ez még nem jelenti azt, hogy az adott

kolléga olyan, amilyennek látják, csak azt, hogy a magatartása minden irányban konzekvens.

Igen ám, de mi van akkor, ha a mérési folyamat fókuszában álló munkatársat egészen másként látják a beszállítók, a beosztottak és megint másként a döntéshozók? A kutatók következtethetnek arra is, hogy az adott kolléga minden stakeholderrel más és más módon viselkedik, és arra is, hogy ugyanazon magatartás, hangvétel az egyik stakeholder számára vonzó, konstruktív, míg egy másik számára sok fejfájást okoz.

A siker kulcsa a 360 fokos felmérés felvezetésében rejlik. Az előzetes tájékoztatásnak ki kell terjednie a program céljaira, az értékelő eszköz sajátosságaira, a technikai lebonyolítás jellemzőire, de mindenképp az érintettnek magának is igényelnie kell a visszajelzést. Egyik ügyfelünk igen részletes 360 fokos felmérést rendelt meg. A mérés sok pénzbe került, sok ember dolgozott rajta sok órát a szervezeten belül. Végül egyedül az érintett vezető nem töltötte ki a kérdőívet, és annak ellenére, hogy ő rendelte meg, nem használta fel az elemzést.

A 360 fokos felmérés tükröt tart az adott kolléga vagy üzemeység elé. Ennek akkor és csak akkor van hatása, ha maguk az érintettek ezt kérik. *„Amikor a tanítvány készen áll, a tanító megjelenik”* – tartja egy keleti bölcsesség. Ez kétezer évvel Buddha után, a mai vállalatok esetében is igaz. Ha bárki úgy próbál taní-

tani, tükröt tartani, hogy arra az érintett kollégának nincsen igénye, inkább kárt tesz és elutasítást generál.

S Z O C I O M E T R I A

Egyik ügyfelünknel a szociometria módszerét alkalmaztuk, az eredetihez képest jelentős átalakításokkal: a kereskedelmi egység három műszakban, naponta huszonnégy órában üzemelt mintegy ötven emberrel. Az egyik legnagyobb probléma az volt, hogy az emberek azt érezték, hogy egy nagy gépezet kicsi fogaskerekei, s amikor végre módjuk nyílt rá, akkor sem éltek a szabadsággal, mert nem mertek, és később nem is akartak döntéseket hozni.

Az erősödő hajtás során a korábban jó és mély emberi viszonyok is egyre felszínesebbé váltak. *„Már nem járunk együtt bulizni, nem ünnepeljük meg a születésnapokat”* – mondta egy dolgozó. Így azt a kísérleti jellegű fejlesztőmódszert vezettük be (Paulik Mónika és Szabó Angéla közreműködésével), hogy az adott egységben dolgozó emberek adhatnak egymásnak „köszönöm jelet” egy mágnes táblára kirakható smiley formájában. A tábláról kiderült, hogy ki adta és kinek adta a jelet. Így a vezető számára egy hónap után kibontakozott, ki mindenki tartozik köszönettel a másinak. Gyorsan körvonalazódtak a baráti viszonyok, s olyan kapcsolatokra is fény derült, melyekről korábban az erre egyébként jó szemű vezetőnek nem volt rálátása.

A szociometria eredeti módszerét Jacob L. Moreno fejlesztette ki, Magyarországon Mérei Ferenc (2006) alkalmazta gyerekek körében, célja a csoporton belüli viszonyok feltérképezése volt. A módszer csak nagy gyakorlat mellett alkalmazható, mert nem anonim, s a teljes csoport minden tagja képet kap a belső viszonyokról. A rossz kommunikáció, az eredmények nem megfelelő interpretációja sok sérülést, fájdalmat okozhat.

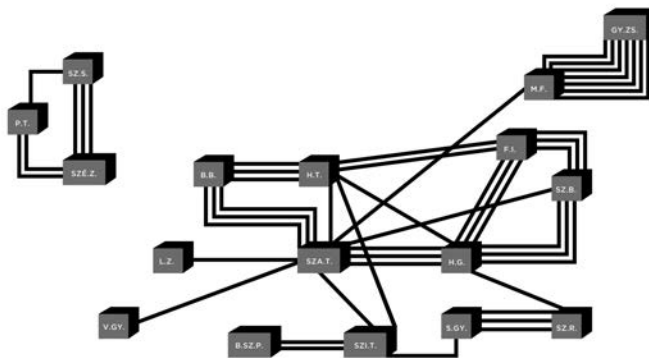
Egy szociometriai kérdőív ilyen és ehhez hasonló kérdéseket tartalmazhat:

- *Kikkel vagy barátságban (a csoportotokban)?*
- *Kik a legjobban teljesítő kollégáid?*
- *A csoportból kiket kell a legtöbbet fegyelmeznie a vezetőnek?*
- *Egy munkahelyi kirándulás során kikkel ülnél egy autóban a legszívesebben?*

Az adatfelvétel során fontos, hogy

1. mindenki számára egyértelműek legyenek a csoporthatárok, melyeken belül a választás-értékelés történik. Tehát arról, hogy a marketingosztályon dolgozó karbantartó része-e az osztálynak vagy sem, mindenkinek ugyanazt kell gondolnia a kérdőívkitöltők közül.
2. A kérdőívet mindenkinek ki kell töltenie.
3. A kitöltés névvel történik – ellenkező esetben lehetetlen lenne a kiértékelés.
4. A kiértékelést a teljes csoport elé kell tární.

A szociometriai kutatás eredménye egy szociogram, mely ábrázolja az egyes kollégákat és a közöttük lévő szimpátiaválasztásokat. A szimpátiaválasztások nyilak, melyek azt is jelölik, hogy két ember között kölcsönös irányú, esetleg több téren is kimutatható vonzalom van-e, vagy csak az egyik ember mutat bizalmat, vonzalmat, nyitottságot egy másik irányába.



Látható, hogy a tankönyvi megoldás nem alkalmazható ugyan, azonban kár lenne lemondani erről a remek eszköztől. Az adott szervezeti kultúrára való implementáció nemhogy nem tilos, hanem egyenesen ajánlott:

1. innovál;
2. segíti a megismerést és a vezetőt jobb vezetővé válni;
3. új szemszöget ad döntéshozónak, kutatónak egyaránt.

KÍSÉRLET

A kísérlet a legkényesebb és legerősebb szervezetkutatási módszer. Lényege, hogy megtervezett beavatkozást végzünk, majd megfigyeljük ennek következményeit.

„Alapvetően minden kísérlet azt vizsgálja, hogyan hat egy független változó egy függő változóra” – írja Earl Babbie (2008: 251.). Ezzel el is intézhetnénk ezt a témát, egyszerűen javasolhatnánk a szervezetkutatás iránt érdeklődőknek, hogy olvassák el ezt a méltán kiválónak tartott művet, azonban meg kell említenünk még néhány további, a szervezetkutatás és -fejlesztés szempontjából releváns szempontot, amikor a kísérletek megtervezéséről és gyakorlati kivitelezéséről beszélünk.

A szervezetkutatás során alkalmazott kísérlet ismeretelméleti háttere ugyanaz, mint általában a szociálpszichológiai kísérleteké. 1. A kutatónak létezik egy előfeltevése (hipotézise), 2. meghatározza a független és a függő változókat, 3. kísérleti és kontrollcsoportokkal dolgozik, 4. tesztel és mér a beavatkozás előtt és után. Azzal a feltételezéssel él, hogy a beavatkozás oksági kapcsolatot teremt a független és a függő változó között. Nézzük meg közelebbről ezeket a szempontokat egy konkrét példán keresztül!

A munkabér és az elvándorlás összefüggései

A kutatók kiválasztanak két üzemegységet, melyek közül az egyikben megemelik a dolgozók munkabérét. Az tehát a feltevés (hipotézis), hogy a magasabb bér csökkenti a dolgozók kilépési hajlandóságát. A másik üzemegységben nem változtatnak a béreken (ez utóbbi a kontrollcsoport). A kísérleti folyamat elején és végén is megméri azt, hogy hányan hagyták el az adott üzemegységet.

Ez az elmélet, ilyen egyszerű. A szervezetkutatás sajátossága azonban az, hogy a példában szereplő üzemcsarnokok nem egymástól elszigetelten működnek. Ameddig a szociálpszichológiai kísérletek alanyai és csoportjai nem is tudnak egymás létezéséről, addig a szervezetkutatás során számolnunk kell az érintett csoportok közötti interakciókkal. A kutatók (vagy a vezetők) talán még be sem fejezték azt a mondatot, melyben bejelentik a béremelés örvendetes hírét, arról az összes üzemcsarnok azonnal fog tudni.

Kísérletről csak akkor beszélhetünk, ha minden valóságos, és az érintettek nem sejtik azt, hogy egy kísérlet résztvevői. (Túlmutat bár e könyv keretein, de talán hangsúlyoznunk sem kell, hogy milyen sok etikai aggály merül fel egy szociálpszichológiai kísérlet során.) Abban a pillanatban, amikor felmerül bennük a gyanú, azonnal tönkremegy a kísérlet, így tehát nincs arra mód, hogy a kísérletileg megemelt munkabért a kutatás lezárása után visszaengedjék az eredeti szintre.

Egyik ügyfelünknel a munkahelyi klíma elvándorlásra gyakorolt hatását próbáltuk megragadni egy kísérlettel. Három üzemegységgel dolgoztunk együtt, mindhárom számára súlyos gondot okozott a magas fluktuáció. Az első helyen kötelezően bevezetésre került egy előre meghatározott, a dolgozók tájékoztatását érintő módszer. A második üzemegységben is kötelező volt bevezetni új tájékoztatási módszert, ám a vezetők szabadon dönthettek arról, hogy mit. A harmadik helyen a vezetők szabadon választhattak, hogy bevezetnek-e új módszert vagy sem, illetve ha úgy döntenek, hogy igen, akkor is szabadon választhatnak, hogy kész metódust vesznek-e át, vagy maguk alakítanak ki új módszert. A kísérlet központi kérdése az volt, hogy milyen vezetői magatartás szükséges az elvándorlás megfékezéséhez, így tehát a megfigyelés nem is arra irányult, hogy maga a bevezetett módszer hogyan hat a dolgozókra, hanem arra, hogy milyen összefüggés van az üzemegység vezetőinek autonómiája és az üzemegység megtartóereje között.

A kontrollcsoport kérdése is kihívás. A szociálpszichológiai kísérletek során a kutatók minden esetben egy kísérleti csoporttal dolgoznak, amely csoportot kísérleti inger (esetünkben a béremelés) ér, és alkalmaznak egy kontrollcsoportot, melyet nem ér kísérleti inger (tehát a kontrollcsoportként szolgáló üzemcsarnokban nem változtatnak a béreken). A szervezetkutatás során nem elég egy kontrollcsoportot alkalmaznunk, mert a kísérlet nem fogja feltárni számunkra a jelenségek (független és függőváltozók) közötti oksági

összefüggéseket. Roethlisberger és Dickson 1939-ben Hawthorne-ban végzett kísérlete nyomán vált ez a jelenség ismertté a szervezetkutatók számára. A kísérlet során a kísérleti csoportban javítottak a munkakörülményeken, míg a kontrollcsoportban nem. A beavatkozás nyomán a kísérleti csoportban – a kutatók várakozásának megfelelően – javult a munkateljesítmény. Igen ám, csak hogy a kutatók később rontották a munkakörülményeket, és meglepő módon a munkateljesítmény változatlanul javult. Ezen a ponton derült ki a kutatók számára, hogy a teljesítményjavulás mögött nem a munkakörülmények javulása, hanem az emberekkel való törődés áll. Nem túlzás azt állítanunk, hogy a szervezetkutatás és szervezetfejlesztés alapja a Hawthorne-hatás felfedezése.

III. VAN MEGOLDÁS!

A megfelelő munkaerő a korrekt toborzás és kiválasztás révén kap esélyt. A legfontosabb, hogy a szervezet azt hirdesse, amivel a munkavállaló valóban szembe fog találkozni a hétköznapi életben. Legyen minden vezető, minden munkatárs HR-es, tartsák figyelmük homlokterében, hogy felelősek a toborzásért, a kiválasztásért és a beszoktatásért! Döntő, hogy a szervezet klímája felkeltse az igényt a tanulásra.

Az még nem elég, hogy a jó munkaerő bekerül kapun belülre – bent is akar maradni. Tevékenységük nyomán szükséges, hogy növekedjék a termelés vagy a szolgáltatásnyújtás hatékonysága. Ez a tényező ugyanis nemcsak a bevételben tükröződik vissza, mely bevétel egy részét a munkabérekre fordítja a céged, hanem az úgynevezett motivátorokban is: a munka értelme, tartalma jelentős motivációs erővel rendelkezik.

Sok szó esik az etikusan működő vállalatokról. Amikor megy a szekér, nem kérdés, hogy a megtermelt profit egy jelképes hányadát örömmel fordítjuk jótékonyásra, hiszen így könnyebben hihetjük el önmagunkról, hogy tisztességes emberek vagyunk, és még a vállalati imázsnak is jót tesz a társadalmi felelősségvállalás. A cég igazi arca a lejtmenetben bukkan elő. Milyen eszközökhöz nyúl ilyenkor a döntéshozó? Mit, hogyan, milyen elvek mentén kurtít?

A munkavállalók motivációját talán a szabadságuk hiánya kurtítja meg a leginkább. A bizalom nem csak egy közérzeti kérdés, bár talán mostanra már kiderült, hogy milyen fontos faktor a közérzet a jó munkaerő megtartása terén. A bizalom számokban kifejezhető módon hat a szervezet hatékonyságára, a benne működő folyamatok sebességére.

1. MITŐL LESZNEK MEGFELELŐ EMBEREID?

Minden szervezet „hozott anyagból” dolgozik. Azon hétmilliárd ember valamelyike tölti majd be a betanított munkás, illetve a vezérigazgatói pozíciót, aki jelenleg a Földön él. Ugyanakkor az ember soha nincsen készen, mindig változik, fejlődik, formálódik. A megfelelő munkaerő a *korrekt toborzás és kiválasztás révén kap esélyt*, hogy bejusson a kapun belülre. Megfelelő oktatás és képzés nyomán szocializálódik a cég munkatársává, és magas színvonalú vezetői munka mellett teljesebbé válik. A lehetséges munkavállalók köre sokkal szélesebb, mint azt el tudod képzelni. A fősodorba jelenleg nem illeszkedő embereknek is lehet, van helye a szervezetben. Ha képes feléjük nyitottnak lenni a vállalat, az nemcsak a hiányzó munkaerő pótlása terén jelentős lépés, hanem üzenet az összes kolléga számára is – mutatja a szervezet rugalmasságát, nyitottságát, mely a jelenleg benne dolgozók számára is vonzó.

KI A MEGFELELŐ EMBER?

Nem létezik „fukar” vagy „zsugori” ember. Ezek a tulajdonságok csak egy munkakör betöltésekor ütköznek ki. Így tehát ugyanaz a kolléga az egyik helyzetben „az anyagiakat beosztó”, „jó gazda szemléletű”, míg egy másikban „zsugori”, „fukar” vagy „garasoskodó”. A szervezeti kultúrán múlik, melyik.

A megfelelő munkatárs egy *korrekt állásajánlat* nyomán kerül a vállalat fókuszába. Az emberek számára egy munkahelyen a második legfontosabb dolog a jó közérzet. Pénzzel, fizikai körülményekkel, előrejutással és az összes többivel együtt. Az első legfontosabb azonban a korrektség. Ha azt hirdetik, amivel valóban szembe fog találkozni a munkavállaló, akkor hosszú távon behozhatatlan versenyelőnyre teszteltek szert, feltéve, hogy az üzleti teljesítmény a munkatársaitokon is múlik.

Az emberek nagyon sok nehézséget el tudnak viselni, sőt, elkötelezettségüket még növeli is, ha nem minden fenéig tejfel, mivel a nehéz pillanatokban meg kell magyarázniuk önmaguknak, hogy miért vállalják azokat. A korrektség erősíti a lojalitást, hiszen a munkavállalók érzik, hogy az első pillanattól kezdve tisztességesen jár el a cég. Az emberek rendkívül érzékenyek a hamisságra, a hátsó szándékra, a legkisebb ködösítésre is. Gyanakvóak, s még ha ideig-óráig el

is nyomják magukban a belső figyelmeztető hangot, a későbbiekben már nyílttá teszik aggályaikat önmaguk, végül a vállalat előtt is. Távoznak.

GYAKORLATI SEGÍTSÉG

Dolgozatosokat sokat a korrekt állásajánlaton. Minden olyan elemét felül kell vizsgálni, ami nem felel meg a valóságnak, vagy egy picit rózsaszínűbb képet fest, mint amilyenek a hétköznapiak. Ez a takarítómunka ugyanis fényt derít egy sor szervezeti problémára, amelyekkel előbb vagy utóbb szembe kell nézni. Kérdezzétek meg a frissen belépőket, mire számítanak! Kérdezzétek meg a rövidebb ideje nálatok dolgozókat, hogy milyen eltéréseket tapasztalnak az ígért és a realitás között! Tegyétek meg ugyanezt a régiekkel, s kérdezzétek meg, hogy mire számítottak, amikor idejöttek és mi változott azóta. A legfontosabb: aki valódi kritikát fogalmaz meg, annak ne essen bántódása, ő ugyanis a rendszeretek védőhálója.

Az *interjú* egy nyílt beszélgetés, melynek az a célja, hogy a munkavállaló és a szervezet megtudják a másiktól, hogy ő-e az igazi. Évekre, akár egy egész karrierívre történő elköteleződésről van szó. Az interjúnak nem az a célja, hogy ravasz keresztkérdésekkel lebuktassuk a másikat.

Kutatásaink során egy állásinterjút megfigyelve a következő párbeszédet hallgattuk végig:

- Mennyi túlórára kell számítani?
- Itt mi kérdezzük Öntől.

A fenti párbeszéd kiváló képet nyújt arról, mire is számíthat a jelentkező a remélt munkahelyen. Az állásinterjú az egyik első (és legerősebb) benyomás a szervezetről. Ha nyílt, őszinte beszélgetés alakul ki, a felek sokat megtudhatnak egymásról, és már az első pillanatban elkezd megteremtődni *a vállalati tőke egyik legfontosabb és legdrágább eleme, a bizalom*. Ha az interjú klímája megengedi, hogy a résztvevőknek kevésbé a saját szavaikra, megjelenésükre és előadásukra kelljen figyelniük, akkor több energiájuk marad a másik megfigyelésére és megértésére.

GYAKORLATI SEGÍTSÉG

Az interjúkészítés során segítségetekre lehetnek a II. részben (*Készíts diagnózist a szervezetről!*) az interjúkról leírtak. Nem csupán a konkrét technikák használhatók, hanem az ott olvasható szemléletmód is integrálható.

A korrekt alkalmazás (a szervezeti szocializáció), a megbecsülés és a korrekt elbocsátás mind növeli annak az esélyét, hogy megtaláljátok a megfelelő embert. Nem csupán a friss jelentkezőkről beszélünk, hanem az

egész rendszerről, hiszen a már bent dolgozók ugyanannak a kultúrának az elszennvedői vagy haszonélvezői, amely kultúra a toborzásban, kiválasztásban és a többi szakaszban is meghatározó. Így tehát a viszonyulások a régiekhez óhatatlanul visszaköszön az újak toborzásakor.

A korrekt szocializáció, a megbecsülés és a kompenzáció, valamint a korrekt elbocsátás, nyugdíjazás, outplacement még elő fog kerülni a későbbiekben. Itt ezen eljárásoknak azt a vetületét szeretnénk hangsúlyozni, amely az egyént individuumként, azaz *nem egy tömeg tagjaként kezeli*. Egy több ezer főt foglalkoztató rendszert éppúgy egyes emberek alkotnak, mint egy kis panzió működése mögött álló családi vállalkozást. Egy nagyvállalatnál éppúgy léteznek néhány fős csoportok, melyek tagjai szoros viszonyban állhatnak egymással.

GYAKORLATI SEGÍTSÉG

Bértáblára, HR-stratégiára szükség van. A digitális adatkezelés, a belső képzési igények felmérése és a tréningek optimalizálása nélkülözhetetlen. Vegyétek ugyanakkor figyelembe, hogy minden ember más és más, és minden ember szereti, ha ezt helyén kezeli a munkahelye, s egyénként bánnak vele, nem pedig „emberi erőforrásként”. Legyen minden vezető, minden munkatárs HR-es! Tartsák figyelmük homlokterében, hogy felelősek a toborzásért, a beszoktatásért és így tovább! A néhány fős csoportokat vezető emberek

sokkal többet tudnak az embereikről, mint a HR-t kiszolgáló IT-rendszer. Vegyétek igénybe az ő tudásukat is a kompenzációs csomag kialakítása, a műszakkezdések idejének meghatározása során, vagy éppen az elbocsátáskor!

ÖSSZEFOGLALÓ

A megfelelő ember megtalálásához egy tisztességes állásajánlat és korrekt interjú, valamint releváns szervezeti szocializáció szükséges. A szervezeti kultúra döntő abban a tekintetben, ahogyan egy-egy ember személyiségvonásai dominálnak a hétköznapiakban.

HOGYAN VÁLIK VALAKI MEGFELELŐ EMBERRÉ? OKTATÁS, KÉPZÉS, FEJLESZTÉS

Tanítsátok meg az embereket arra, amit csinálniuk kell! Akár betanított munkáról, akár kvantumfizikáról van szó, a helyi viszonyok mindig speciálisak, így tehát segíteni kell az új kollégát a már meglévő tudásának minél jobb adaptációjában. Ennél azonban fontosabb, hogy *felkeltsétek az igényt a tanulásra*. Ha a hibázást nem szankció követi, ha a nem mindig eredményes kísérletezést elismerés övezi, az embereitek próbálkoznak, kísérletezni akarnak és mernek majd, és számos hibát el fognak követni, azonban azokból tanulnak majd.

Teremtsetek olyan kultúrát, ahol minden érintett tisztában van azzal, hogy minden helyzet tanulási lehetőség. Ha nagyon szeretnénk elrugaszkodni a földtől, akkor a keleti filozófiák által ismert egyhegyűség vagy awareness jut eszünkbe, amikor az ember teljes tudatával az adott helyzetben van. A gyakorlat természetesen más: mobilozunk, tárgyalásról rohanunk prezentációra, munkát, magánéletet egyeztetünk össze. Éppen ez a lényeg: a győztes cég klímája lehetővé teszi az e forgatagból való kilépést. Ha az emberek nyílt tudattal vannak jelen a helyzetekben, akkor képesek észrevenni az ismétlődéseket, azaz a hibák vagy a fejlesztendő területek mögött meghúzódó okokban rejlő mintázatot, és képessé válnak a *folyamatos tanulásra*.

Az alábbi irodalmak mindegyike a teljes jelenlétre (*mindfulness*) hívja fel a figyelmet. Mindezt azonban nem valamiféle egzotikus szenvelgésként, nem is divatos himalájabeli turistakalandként teszik, hanem a szerzők pontosan tudatában vannak az erősen urbanizált világban élő ember igényeivel. A meetingen való részvétel, a gyerek fogszabályozása, a beosztottakkal való kommunikáció, a síutazás előkészítése mind olyan területek, ahol nagy hasznát veheted a bennük olvasható gondolatoknak

Thich Nhat Hanh (1987): *The Miracle of Mindfulness. An Introduction to the Practice of Meditation*. Beacon Press, Boston. Magyar nyelven feltétlenül ajánljuk: Sogyal Rinpoche (1993): *Lényegi tanácsok a meditáció gyakorlatához*. Dharma-füzetek, Budapest. Végül egy

sikeres hat gyermekes amerikai vállalkozó, Leo Babauta (2010): *Focus. A simplicity manifesto in the Age of Distraction* című könyve.

Az újra való nyitottság, a munkához kapcsolódó tárgyi ismeretek és a munka elvégzéséhez szükséges készségek elsajátítása nemcsak az újonnan belépők esetében kihívás, hanem a régóta a rendszerben dolgozók számára is. Figyeljétek meg a kollégák tanuláshoz fűződő viszonyát, mert így képet kaphattok a szervezet egészéről is. Milyenek az attitűdjeik? Innovatívak? Van kedvük az újhoz? Megmagyarázzák maguknak, hogy miért nincs értelme tanulni?

GYAKORLATI SEGÍTSÉG

Ha az emberek teljes munkahelyi pályáivét egy tanulási folyamatnak tekintitek, akkor a régi dolgozók nem pusztán az életkoruk alapján jutnak a nagyobb megbecsüléshez, hanem azért, mert tanultabbak, képzetebbek, mint az új kollégák. Ebben az esetben is igaz: minden embert a neki megfelelő helyre kell beosztani. Az ötvenen felüli, megbölcöskült kollégát olyan feladat elé kell állítani, ahol a tapasztalat, a huszonevest olyan elé, ahol a terhelhetőség a legfontosabb.

Tapasztalataink szerint *szükségtelen a vizsga*. Ha jogszabály kifejezetten nem írja elő, hogy az adott munkakör betöltéséhez milyen papírral, engedéllyel kell

rendelkezni, felesleges a vizsgáztatásra fordított energia, idő és pénz. Amennyiben ugyanis a pozíció betöltésének egyik feltétele a sikeres vizsga, úgy az emberek a vizsgára és nem magára a pozícióra fognak felkészülni.

Legyen vizsga maga a munkavégzés! Ettől kezdve a felelősség nem egyetlen alkalomra korlátozódik, jelesül a vizsgára, hanem a teljes folyamat során jelen van. Így a felelősség nem egyetlen emberé, az adott pozíció betöltőjéé, hanem azoké is, akik előírják munkaköri kötelességeit és a munka elvégzésének kereteit.

„Van egy egyetemista srác, aki betanított munkát végez. Ha jön a központból az ellenőrzés, mindig őt hívjuk be műszakba, mert ő ismeri a hivatalosan elvárt folyamatokat is, amiket ha egyébként a hétköznapiakban betartanánk, megállna az élet.” (Egy interjúalanyunk)

A cégen belüli oktatásnak és fejlesztésnek az szokott gátat szabni, hogy a gyakorlati munka eredményes elvégzéséhez másra van szükség, mint amit formális keretek között tanultak az emberek. Tegyétek fel magatoknak és a rendszereteknek az alábbi három kérdést!

1. Milyen a vezetők és a beosztottak viszonyulása az újhoz?

2. Mi a vezetők újtól való félelme mögött meghúzódó legfőbb ok?

3. Mi a rendszeretekben a legjellemzőbb vezetői hatalmi forrás? A tudás? A személyes kisugárzás? A kapcsolati tőke?