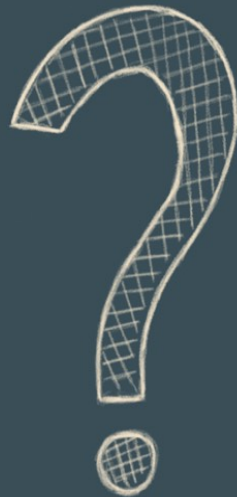


MÉGIS, MIRE SZÁMÍTOTTÁL ?



DOBAY RÓBERT

Mégis, mire számítottál?

© *Dr. Dobay Róbert, 2019*

A szöveget gondozta: Bene Zoltán

ISBN 978-615-00-7477-1 (pdf)

Minden jog fenntartva. A könyvet vagy annak részleteit tilos a szerző engedélye nélkül közölni, elfurulyázni, eltáncolni, megfesteni, activity-zni. Jelen formájában viszont simánszki lehet ingyér terjeszteni.

A könyv ingyenes publikációja mellett döntöttem, nem kérek pénzt azért, mert megosztom a megéléseimet, a tapasztalataimat. Fontos számomra az, hogy támogassam a közösséget, melyben élek és dolgozom, ezért arra szeretnék kérni, hogy ha tetszett a könyv és szívesen támogatod az AmCham Alapítvány „Angol Klikk” programját, amely rászoruló gyerekeket tanít angolul beszélni, akkor az alábbi számlaszámra utalj egy számodra szimpatikus összeget „Mégis, mire számítottál” megjelöléssel.

AmCham Foundation / Amerikai Kereskedelmi Kamara Alapítvány

CITIBANK Zrt. 10800007-80000001-00127016

Honlap: <https://menedzsmentor.com>

E-mail: dobay.robert@menedzsmentor.com

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/rdobay/>

Facebook: <https://www.facebook.com/robert.dobay.1>

Twitter: <https://twitter.com/dobayrobert>

YouTube: https://www.youtube.com/channel/UChNAmpF3ae7qtdZ03h4gcQ?view_as=subscriber

Menedzsmentor LinkedIn: <https://www.linkedin.com/company/menedzsmentor/?viewAsMember=true>

Menedzsmentor Facebook: <https://www.facebook.com/menedzsmentor/>

Act2Manage LinkedIn: <https://www.linkedin.com/company/act2manage-application/>

Act2Manage Facebook: <https://www.facebook.com/act2manage/>

Tartalomjegyzék

Veszélyes féligazságok	2
1. A célok jobb teljesítményt eredményeznek	11
2. A visszajelzés javítja a teljesítményt	29
3. A talent program termeli ki a jól teljesítőket	48
4. Abban kell fejlődnünk leginkább, amikben gyengék vagyunk	62
5. A teljesítmény számít leginkább a karrier szempontjából	94
6. Az embereket ösztönözni kell a munkára	109
7. A jó vezetőnek van ideális profilja	150
8. A munkáltatói márka megkülönböztet a többiektől	183
9. A rugalmas munkaidő segít egyensúlyban tartani a munkát és a magánéletet	194
10. Adatok alapján jobb döntéseket hozunk	215
Végezetül	224
Felhasznált irodalom	228

Veszélyes féligazságok

Az elmúlt években nem kelt fel úgy a nap, hogy ne lett volna téma a munkavállalók elköteleződésének problémája. Egyre fontosabbá vált a munkaerő megtartása a vállalatok számára, mert kevés a hadra fogható ember és a demográfiai kilátások se nagyon reménykeltők. Nem mintha eddig fair lett volna elbogatellizálni a kérdéskört, de hát jöttek a számok, annak ellenére is, hogy a vállalatok rosszul bántak a munkatársaikkal. A megtartó-programok az utóbbi időben érezhetően felértékelődnek, új gondolkodásra van szükség, ami persze nem annyira új, csak eddig nem voltunk kellően tudatosak. Összegyűlt sok olyan tapasztalat, amiből tanulhattunk volna, de úgy tűnik, hogy valami perverzió által vezérelve a cégek újra és újra szeretnék átélni a régi kudarccokat.

Nyilvánvalóan a vállalatok tanultak azokból a megoldásokból, melyek nonszensznek bizonyultak, ugyanakkor gyakran hallgatom különböző konferenciákon vagy olvasgatom portálokon, ahogyan szakemberek a náluk működő csodálatos megoldásokról mesélnek. Sztori, sztori hátán kering arról, hogy miféle okosságok segíthetik a vállalatokat abban, hogy motiváltan tartsák a munkavállalóikat és javítsák az elköteleződést. Eleinte, mint egy jó cserkészgyermek, el is hittem ezeket a mendemondákat, aztán megértettem, hogy vannak dolgok, amiket el kell engedni. A fékhibás IFA például ilyen. Gyakorlatilag azt tapasztalom, hogy a nagy körítéssel tálalt megfejtések nemhogy nem segítik, de gyakran hátráltatják az üzletet és a változásokat. A sok „sikertörténet” nem a bizalmamat erősítette a megoldások iránt, hanem inkább arra mutatott rá, hogy milyen nagy méretű a veszélyes féligazságok problémaköre. Például az, hogy a legjobb cégek a legjobb embereket alkalmazzák, hogy a vezetőknek kontroll alatt kell tartaniuk a munkavégzést, vagy hogy a munkatársaknak visszajelzésre van szükségük a fejlődéshez. Mindezek jól hangzó dolgok, és van is bennük igazság, de legalább annyira félrevezető, mint amennyire igazak. Hívhatnánk ezeket a féligazságokat téves koncepcióknak, mítoszoknak vagy félreértéseknek is, azonban olyan erővel nyomják ránk ezeket a bölcsességeket, hogy gyakran axiómaként fogadjuk el őket. Azért veszélyesek, mert azt gondoljuk, hogy ezek AZ IGAZSÁGok, így a vállalatok ezeknek megfelelően kommunikálnak, a humán programjaikat is ezek alapján

állítják össze, beépítik őket a döntéshozási mechanizmusokba, a gyakorlatokban azonban sok problémát okoznak velük a cégnek és a vezetőknek, teljesen szétzilálják a munkavállalók lojalitását és motivációját.

„Okos vagy, ha csak a felét hiszed el annak, amit hallasz. Zseniális, ha tudod, melyik felét kellene.”

A könyvet olvasva egyes fejezeteknél azt gondolhatod, hogy közismert dolgokról írok, mi ebben az újdonság? Oké, de amennyiben nem mondok újat, jogos lehet az a kérdés is, hogy ha ismerik a vállalatok döntéshozói ezeket a féligazságokat, akkor miért léteznek még? Miért nem számoltak le velük már réges-régen? Az egyik ok, ami miatt léteznek, hogy a vállalatok számára biztosítsák az ellenőrzés lehetőségét, vagy inkább az ellenőrzés illúzióját. Egy nagy cég életében természetes igény az, hogy legyen valamilyen rendszer, struktúra a működésben. Nem feltétlenül amiatt, mert így könnyebb működtetni a szervezetet, hanem azért, mert komfortot biztosít számukra az a tudat, hogy működik valamiféle rendszer. Még ha hibás is.

NEM VÁLLALATOK DÖNTENEK, HANEM VEZETŐK

Jogos felvetés, hogy nehéz a vállalatokat hibáztatni, hiszen azok csak jogi szervezetek, a vezetők azok, akik *felülnek* a veszélyes féligazságoknak. Hogyan lehetséges az, hogy több ezer vezetésről írt könyv, blog, inspiráló beszéd, tanfolyam és tréning ellenére sem tűnnek hatékonyabbnak a vezetők? Hogyan lehetséges, hogy egy évszázadnyi kutatás se volt képes megbízhatóan megmutatni, hogy hogyan kell a jó vezetőket kiválasztani?

Az egyik lehetséges okot a hiedelmekben látom. Nem lehetsz „normális” vezető, ha nincs valami hitvallásod, nincsenek meggyőződéseid, vagy nincs a zsebedben valami, amit tutinak gondolsz. Alapjában véve nincs is ezzel baj, de a hiedelmeink pusztán vélemények, amikhez igyekszünk lojálisak lenni azért, hogy a világ, legalább egy kis mértékben, kiszámíthatónak tűnjön. A *Sivatagi show* c. filmben a bennszülöttek ügyes trükkel jutottak vízhez. Kerestek egy sziklát, amiben volt egy épp akkora méretű üreg, hogy egy majom keze beleférjen. A majmok ugyanis tudják, hogy hol lehet vizet találni. A bennszülött egy

darab sót tett a mélyedésbe úgy, hogy a majom ezt jól lássa, mert hát odavan a nátrium-klorid vegyületért. Amikor a bennszülött egy kicsit odébb húzódott, a majom odament a sziklához, és benyúlt a sóért. Csakhogy azzal kellett szembesülnie, hogy a sódarabot a kezében tartva, akárhogy is erőlködik, nem bírja kihúzni a kezét a lyukból. Emberünknek így nem maradt más teendője, mint odasétálni, és egy pórázt kötni a majom nyakába. Amikor a majom megette a sót, természetesen nagyon szomjas lett, és kénytelen-kelletlen elvezette a szemfüles vadászt a vízhez. A hiedelmek is épp így tartják fogva a vezetőket. Ha nem engedik el őket, könnyen csapdába kerülhetnek. John Foppe, aki karok nélkül született, úgy fogalmazott, hogy „az igazi hendikepek a gondoldataink, melyek vakká tesznek és a hiedelmeink, melyek megbénítanak.”

A másik lehetséges ok az, hogy a vállalatok rosszul választják ki a vezetőket, esetleg az üzleti iskolák rosszul tanítják a helyes viselkedést, vagy magának a vezetőnek alakult ki rossz értékrendje. Ez mind lehetséges összetevő, sőt olykor egyenesen borzasztó gyakorlatokkal lehet találkozni. Ugyanakkor több, mint 10 évnyi multis vezetői tapasztalatom és kb. ugyanennyi vezetőfejlesztésben és változásmenedzsmentben végzett munkám rámutatott több, olyan folyamatbeli problémára is, melyek épp az olyan vezetőket gyártják futószalagon, akik egészen másképp viselkednek, mint ahogyan a cég vagy a beosztottak elvárják. Némely, manapság használt eszköz éppen azon viselkedések és szokások kialakítását segíti, amiket nem annyira szeretnénk a vezetőkben látni vagy épp átélni, amikor valamilyen interakcióba keveredünk velük. Ilyenek például azok a vezetőfejlesztő programok, melyek a vezetők oktatásától várják a viselkedés változását vagy azok az hőstörténetek, amiket nagyon hatásos módon mondanak el „tenyész elbeszélők” vagy ahogyan mérni és ösztönözni próbálják a vezetőket. Sok döntéshozó túlságosan leegyszerűsíti a megoldások emberi viselkedésre és annak változtatására gyakorolt hatását, keveset megértve a diagnózis, a beavatkozás és a következménymenedzsment szerepéről. Pedig ha ezt értenék, szerintem fát is tudnának hegeszteni.

NEM A VEZETŐK A HIBÁSAK, HANEM A HR NYÚJT ROSSZ MEGOLDÁSOKAT

Ez is jogos felvetés, hiszen a vezetők számára a humán erőforrás osztály munkatársai biztosítják az eszközöket. Egy konferencián, egy panel beszélgetésben arról folyt a diskurzus, milyen a jó HR vezető. Az egyik

résztevő azt kérdezte tőlem, hogy szerintem a HR vezetőnek a menedzsmentben van-e a helye. Vegyes a kép – mondtam. Vannak cégek, ahol már most is menedzsment tag a HR vezető, de a többségnél azért még nem ez a jellemző. Jól van ez így – tettem hozzá, mert gyakran (tisztelet a kivételnek) nem is indokolt, hogy a menedzsment tagjai legyenek. A legnagyobb problémát az jelenti, hogy a legtöbb HR vezető nem az üzletből jön, már azt a kérdést is nehezen válaszolják meg, hogy a cégük hogyan csinál pénzt. Olyanoktól tanulták a humán erőforrás menedzsmentet, akik oktatni tudták, de kérdéses az üzleti tapasztalatuk. Emiatt aztán a legtöbbször meg nem értett művészként tekintenek rájuk az üzletemberek, a kezdeményezéseiket csak vért izzadva tudják átverni a menedzsmenten és elég gyakran keverik le őket. Ha tagjai is a menedzsmentnek, súlytalanok.

Mielőtt depibe esnél – mondtam a kérdezőnek – gyorsan szeretném megvédeni őket és a szakmát is. A HR alig huszonpár-éves tudomány. A 90-es évek elején még személyzeti osztálynak hívták és többnyire az embereket adminisztrálták, bérszámfejtettek és munkaügyekkel foglalkoztak. Ha mondjuk a jogot, értékesítést vagy a pénzügyet nézzük, ezek több százéves szakmák, nagyon sok tapasztalat, megélés, gyakorlat és tudás halmozódott fel ez idő alatt. A viselkedéstudomány kutatásai is néhány évtizedre tekintenek vissza, nem korrekt egy olyan fiatal szakmától, mint a HR azt várni, hogy töredék idő alatt tengernyi tapasztalatot gyűjtsön össze és jobb döntések szülessenek. A humán tudományokban többnyire még kísérletezés és adatgyűjtés zajlik. Miért lenne egy információgyűjtési fázisban lévő pozíciónak a helye a menedzsmentben? A HR pont ott tart ma, ahol lennie kell, figyelembe véve, hogy mennyi ideje létezik. Az viszont felróható a HR-nek, hogy nem, vagy csak elképesztően lassan *répálja ki* a férges megoldásokat. Persze nincs könnyű dolguk, mert ahogyan látni fogjuk egy rakat féligazság nehezíti a tisztánlátást; ez azonban nem menti fel őket az alól, hogy használják a fejüket és kritikusan gondolkodjanak.

NEM A HR ALAKÍTTJA KI A MEGOLDÁSOKAT, HANEM A SZOLGÁLTATÓK

Hát ez is jogos, mi tagadás. Kb. heti rendszerességgel látom szaktársaimat különböző közösségi médiumokban, hogy hol adtak elő a 21. századi vezetői kompetenciákról, hogy a digitális korban milyen vezetői képességekre lesz szükség vagy, hogy arról írtak, mire van

szüksége a fiatal generáció munkavállalóinak. Lehet, hogy olyan mákjuk lesz a jövővel kapcsolatban, mint a spiritiszta Oda Mae Brownnak a *Ghost* c. filmben, aki egy gömbbe belenézve tudott beszélgetni halottakkal. A HR megoldások amiatt is meglehetősen bizonytalanok, mert a legtöbb tanácsadó és szolgáltató is kísérletezik, adatot gyűjt, kutat és tapasztalatot szerez. Ha valami valahol jól sül el, azt gyorsan publikálják, és jó gyakorlatot csinálnak belőle. Például elvárás egy vezetőtől, hogy inspirálja a kollégáit, építsen bizalmat, legyen hiteles, szolgálja a beosztottakat, legyen empátikus, legyen magas az érzelmi intelligenciája és hasonló hasznosnak tűnő okosságok. Ezt meglovagolva egyre több szereplő jelenik meg a szolgáltatói piacon, különféle, jobb kiválasztást ígérő módszerekkel, mintha a kompetencia alapú kiválasztásnak vaskos sikertörténetei lennének. Több kutató és szakember munkáját feldolgozva, tanulmányozva azt látom, hogy nagyon kevés bizonyíték van arra, hogy a javaslatok nagy része valóban javítana valamit a hatékonyságon vagy bármit is jobbá tenne.

A legtöbb szervezeti kutatás azt célozza meg, hogy mitől teljesítenek jól csapatok, szervezetek vagy épp cégek. Ezt is kell kutatni, csak az a gond, hogy a sikersztorik vagy épp az ergya megoldások alapjául szolgáló ember, a vezető, viselkedését nem igazán kutatják. Mintha nem érdekelné senkit, hogy a vezetők mit akarnak, mi segít nekik a viselkedésük változtatásában. Cservenyák Tamás kollégámmal fejlesztettünk egy applikációt, ami vezetőknek segít a viselkedésük tudatossá tételében, a magatartás változtatásában. Egy európai HR igazgató látott fantáziát az ötletben, ki szerette volna próbálni az appot, így adtuk neki demo hozzáférést. Végül azt írta vissza, hogy tetszett neki az app, de túl egyszerű, a vezetőknek szerinte komplexebb dologra van szükségük. Ha ő mondja... Aztán eszembe jutott legaktívabb felhasználók körében végzett felmérésünk. A 2. helyen ez állt: szeretjük az appot, mert egyszerű. Úgy tűnik, van némi távolság aközött, amire a HR szerint szükség van, és amire valójában szüksége van a vezetőknek. Ez a fajta kristálygömb-nézegetés az egyik oka, hogy nem nagyon lesznek jobbak a vezetők.

Az egész vezetőfejlesztés iparág a normatívákra fókuszál – mit kellene csinálniuk a vezetőknek és hogyan kellene lenniük a dolgoknak –, és nem teszi fel magának azt a kérdést, hogy mi tűnik igaznak, mi is zajlik valójában és miért. A tanácsadók gyakran csak leveszik a karodról az órát majd megmondják, hogy mennyi az idő. A sok okos javaslattal az a fő gond, hogy pusztán anekdota jellegű kapcsolatot vagy némi korrelációt tud felmutatni a vezetői viselkedés és a csapat eredményei között. Egy másik iparági sajátosság, hogy alacsonyan van a belépési küszöb, ha

valaki tanácsadásra adja a fejét. Nem kell megalapozottnak lennie a módszertannak, amit használ, nem kell ismernie tudományos kutatásokat, nem kell vezetői tapasztalattal rendelkeznie, elég, ha felhív egy weboldalt, és másnapról már guru is. Bárki írhat blogot, bárki adhat elő vezetési témakörben, vagy épp fejleszthet humán szoftvert. Aligha történhet meg olyan, hogy valaki egyszer egy beteget sikeresen meggyógyított, majd utána körútra indult, hogy tréningeken tanítsa, hogy hogyan kell csinálni. A vezetéstudományban miért lehetséges ez mégis? Mitől ért ehhez mindenki? Nem gondolom, hogy nincs akár nagy számban kiváló és felkészült szakember. Dehogynem. De azért az mégis furcsa, hogy ha elmész a plázában mosdóba pössenteni, biztosan lesz ott egy coach.

Annyi, „így csináld, ha sikeres akarsz lenni” szakácskönyv van, hogy észrevehető erőfeszítésbe kerül megtalálni azokat, melyek komolyabb háttérrel rendelkeznek. Sok iparági szereplő leheli tele párával az ablakot így meglehetősen nehéz kilátni rajta. Pár hónapja egy ismerősöm felhívott, hogy készítettek valami frankó, játékos szoftvert munkatárs-kiválasztásra és szeretnének bejutni egy céghez, ahol nekem jó kapcsolataim vannak. Tudnék-e segíteni? Akár tudnék is, de mi is ez a motyó? – kérdeztem. Az ismertető végén megkérdeztem, hogy mire alapoznak egyes összefüggéseket. – Hú, ez nem az én asztalom, de összehozlak azzal a pszichológussal, aki segített kifejleszteni a szoftvert. – szabadkozott. Legyen így, beadtam a derekam. A megbeszélésen egy kb. 30 éves pszichológus hölgy spekulált arról, hogy szerinte hogyan működik a munka világa, milyen pszichológiai igazságok vannak és azokat hogyan lehet alkalmazni munkahelyeken. Nyilván nem céloz senkit sem megbántani, békés szándékkal jöttem a bolygóra, fingva és steptáncolva, de úgy látszik ennyi kell egy megoldáshoz: vegyél egy pénzes, nagyképű fazont (ez volt a CEO-juk), egy lelkes értékesítőt és pár programozót, valamint egy pszichológust, hogy hitelesnek tűnjön, amit csinálsz. Lehet, csak engem zavar egy borsónyit, hogy egy vállalati környezetben kb. nulla tapasztalatot szerzett ember mondja meg a tutit arról, hogyan kell hatékonyan kiválasztani azt, akivel a legjobb lenne együtt dolgozni?

Egy kicsit azért megvédem a szolgáltatókat is. A cégek gyakran mérik valamilyen módszerrel a fejlesztőprogramjaik hatékonyságát, és igyekeznek bevasalni különböző mérőszámokat a szolgáltatókon. Például mérik a tréningnapok, az előadók és a résztvevők számát, azt, hogy hogy érezték magukat a képzésen a vezetők, az elfogyasztott erőforrások (idő, pénz) mennyiségét; azt viszont nem, hogy történt-e bármi ezek hatására.

Dicséretes törekvés, de vajon a több adat egyúttal jobb adatot is jelent? A tréningek végén kitöltött elégedettségi kérdőív nem arról ad képet, hogy mennyire volt hasznosítható a képzés, hanem arról, hogy milyen arc volt a tréner. Nem lehet, hogy meggondolatlanul a mama duplacsokis sütijét négyzetméterre kikérni a töltött káposzta után? Ha a rossz dolgot mérik, gyakran nagyobb kárt csinálnak, mintha nem mérnének semmit, ugyanis pontosan azt kapják, amit mérnek. Ha a HR azt méri, hogy mennyire érezték jól magukat a résztvevők az előadáson, tréningen, akkor az iparág erre a rossz kimenetre fog fókuszálni, azaz még élvezetesebbé igyekszik tenni a programokat. Miért is merülne fel annak a kérdése, hogy a megszerzett tudásból mennyi került át a gyakorlatba? Ezt nem kérdezte senki, nem mérnek rajta senkit. Egyszerűen fogalmazva az élményfaktor mérése szórakoztatóbb programokat fog életre hívni és nem olyanokat, melynek valós változást eredményeznek a munkahelyen. Ez nem a szolgáltatók felelőssége, hanem a megrendelőé.

A HIÁNYZÓ INFORMÁCIÓK

Abraham Wald a II. világháború jelentős alakja volt. Azért nem olvashattunk róla a töri könyvekben, mert „csak” matematikus volt. Arról lett ismert, hogy tudta a választ arra a kérdésre, hogy mennyi páncélt és hova szereljenek a vadászrepülőkre, hogy ne legyenek sérülékenyek és hatékonyan manőverezzenek. Minél több páncél van a repülőn, annál nehezebb lesz és *para* lesz vele manőverezni is. Ha kevés van rajta, könnyű lelőni. A kérdés tehát az volt, hogy hol legyen az optimum.

Az amerikai gépek, melyek visszatértek a frontról, természetesen tele voltak lyukakkal, melyekért az ellenség golyói tehetők felelőssé. A lyukak nem egyenletesen oszlottak el a géptesten, az üzemanyagtartály körül több volt, míg a motoroknál kevesebb. A harcászati szakértők egyetértettek abban, hogy úgy lehetne javítani a biztonságon, hogy megerősítik a páncélzatot ott, ahol a legnagyobb szükség van rá, az üzemanyagtartály körül. Amikor megkérdezték Waldtól, hogy mennyi páncélt tegyenek a tank köré, nem azt a választ kapták, amire számítottak, ugyanis azt mondta, hogy a páncélt nem oda kell tenni, ahol a lyukak vannak, hanem oda, ahol a lyukak nincsenek: a motorra. Érthetően, egy picit furcsán néztek rá. Még nem értették, hogy bár mindannyian okos emberek, de valójában csak intelligensen tévednek. Wald azt kérdezte a katonai vezetőktől, hogy hol vannak a hiányzó

lyukak a motorról? Azokon a gépeken voltak, melyeket lelőttek és nem jöttek vissza a csatákból. Azért jöttek vissza a gépek kevéssé kilyuggatott motorral, mert azok, amelyek több találatot kaptak azon a részen, egyszerűen nem jöttek vissza. Ha egy gépen csak egy lyukat találnánk az nem azt jelenti, hogy ennyire ügyes a pilóta, hanem azt, hogy amelyiket kétszer találták el, az lángolva zuhant alá. Egy kórházban sokkal több lábon lőtt embert látsz, mint akit mellbe lőttek. De nem azért, mert az embereket gyakrabban lövik lábon, hanem azért, mert akiket mellbe lönek, többnyire nem a kórházban vannak, hanem a hullaházban.

A harcászati szakemberekhez hasonlóan a szakértők többsége is azt látja, ami a szemük előtt van, azokból az információkból dolgoznak, azok alapján alakítják ki a humán rendszereiket, azok alapján értékelik embereket és azok alapján fejlesztik őket. Az irományomat annak szeretném szentelni, hogy megkeressük a lyukakat a gondolkodásunkban annak érdekében, hogy jobb döntéseket hozzunk. Azt remélem, hogy a könyvet olvasva bölcsőbb döntéseket hozhatsz, de legalábbis kételkedsz a megoldások univerzális használhatóságában, vagy épp tisztábban láthatsz a káoszban, esetleg körültekintőbben gondolkodhatsz a következő rendszerbevezetés vagy vállalati program kidolgozása során. Néhol a vezetői munkához találhatsz pár támpontot, vagy HR szakemberként átgondolhatod, hogyan működnek a megoldásaitok, néhány fejezetben pedig a munkavállalói szemüved feltéve vehetsz fontolóra szempontokat. Egy picit abba is betekinthetsz, hogy mennyire összetett is csapatokat, céget vezetni, valamint beláthatod, hogy sok időt és energiát kell beletenni abba, hogy megtanuljunk embereket irányítani. Egy könyvben nehéz tanácsot adni, mert cégek, iparágak, vállalati mechanizmusok nagyon eltérőek lehetnek, így ami az egyik helyen jó ötlet, a másiknál totál kudarcba is fulladhat. Nem a tutit szeretném megmondani, nem célom, hogy megoldást adjak minden felvetésre. Ezzel együtt szeretném elkerülni azt, hogy úgy tűnjön, beöntök egy vödör fikát a magyarországi vállalatok és szolgáltatók asztalára, aztán mindenki szemezgessen belőle kedvére. A saját szemszögemből nézve mondom el, hogy mit rontanak el a leggyakrabban, miért nem lesznek jobbak a dolgok a vállalatoknál és ahol van ötletem, teszek javaslatot arra, hogy a szekér egy picit előrébb mozduljon vagy legalább elkerüld azokat a csapdákat, melyekbe oly sokan beleestek már.

A könyv megírásával nem a vezetők hibáira szeretném felhívni a figyelmet, hanem arra, hogy mik okozzák ezeket a hibákat. A hibák okainak mélyebb megértésével közelebb juthatunk ahhoz, hogy javítsunk

a folyamatok hatékonyságán, a működésen és vonzóbb munkahelyeket teremtsünk. Hiszek abban, hogy a féligazságok ösztönös elfogadásával szemben, egy picivel több tájékozódással a szakmánk jobb verzióivá válhatunk, valamivel kevesebb pénzt csapatunk el a gyógy mód keresésére, kevesebb stresszt húzunk magunkra és sikereesebbek lehetünk. Biztos vagyok abban, hogy vezetők, HR szakemberek és tanácsadók is a legjobbjukat szeretnék nyújtani és szeretnék lendíteni a dolgok előremenetelén. Az erőfeszítés, a próbálkozás természetesen megérdemli a dicséretet. A meglátásom szerint azonban lehetne ügyesebben is próbálkozni. Jobban végezhetjük a dolgunkat, ha nem esünk szerelembe a saját megoldásainkkal, esetleg arról is kérdezősködhetünk, hogy hol és milyen körülmények között működik jól a tanácsadó javaslata, milyen limitációi vannak? Nem árt, ha észben tartjuk, hogy olykor az információnak csak egy szelete van a birtokunkban, így nem nulla annak a kockázata, hogy rosszul döntünk. Ha továbbra is a felszín kapargatásával foglalatostkodunk, nem lesz valami nagy esélyünk arra, hogy pozitív változásokat érvünk el. Aggodalomra azért nincs ok, van remény, csak sajnos a megoldás a részletekben rejlik! Nyissuk hát fel a motorháztetőt, és nézzük mit mutat a belbecs.

Miért kell változtatni? Azért, mert ami elhozott idáig, ahol tartunk, nem visz tovább. Ha változtatni szeretnénk a munkahelyeken, meg kell értenünk, hogy hol tartunk ma, milyen erők alakítják a gondolkodásunkat és a megoldásainkat. Lehet, hogy a könyv végére több kérdésed lesz, mint válaszod. Talán jobb lenne fordítva, de sajnos előbb egy picit félre kell tenned a véleményedet, a dolgokról alkotott ítéleteidet, érzéseidet, hogy új, jobb válaszokat találj. Az elengedés tulajdonképpen az, amikor feladod a reményt, hogy a múltad jobb lehet. De persze bátran konfrontálódj a logikámmal vagy a kutatásokkal, amiket bemutatok, mert sajnos nálam sincs a bölcsék köve. Tudod, a TV-ben is úgy teljes a kép, ha a szélek helyett középről nézzük.

A célok jobb teljesítményt eredményeznek

HA JÓ KOLLÉGÁT SZERETNÉNK, MEG KELL NÉZNI, AMIT EDDIG CSINÁLT

Szinte unásig hallhattuk, hogy a munkavállalók a legfontosabbak a cégek számára. Azt gondolnánk, hogy ezért a vállalatok különös figyelmet fordítanak az egyetlen dologra, amit saját maguk kontrollálnak: a munkatársak kiválasztására. Alaposnak tűnik a kiválasztási folyamat, hiszen a toborzó munkatársak különféle forrásokat: álláskereső portálokat, ajánlásokat, direkt keresést, stb. használnak a megfelelő jelöltek felkutatására, majd több körben szűrik és interjúzzák a jelentkezőket. Ha egy picit a felszín alá nézünk, akkor messziről sem tűnik annyira meggyőzőnek a kiválasztási és interjúztatási módszertan.

Már abban sincs egyetértés, hogy mi alapján lenne célszerű valakinek íróasztalt kínálni. Vannak, akik különösen fontosnak tartják a tapasztalatot, az interjúk folyamán szigorú figyelemmel kísérik a jelölt előéletét. Minden egyes jelölt önéletrajzán végigrágják magukat, alaposan megnézik a korábbi munkáltatókat és a jelölt által betöltött pozíciókat. Úgy tekintenek a jelölt múltjára, mintha az ablak lenne a jövőbe. Ha a múltját nézzük, akkor tojás, ha a jövőjét, akkor leves... Vannak, akik az észben, az intelligenciában hisznek. Azt vallják, hogy ha valaki okos, akkor a legtöbb szerepben sikeres lesz, az okos emberek egyszerűen könnyebben tanulnak bele a munkakörbe, mint a többiek. A munkatársak kiválasztásakor azokat a jelölteket részesítik előnyben, akik a legjobb egyetemi eredményekkel büszkélkednek vagy MBA diplomájuk van. Aztán vannak, akik az akaratot, a kemény munkát tartják elsődlegesen fontosnak, a „siker nem más, mint 10% tehetség és 90% kemény munka” iskolát követik. Munkatársaik kiválasztásakor az eltökéltség bizonyítékait

keresik a múltban. A motiváció vagy a hozzáállás hívói az interjúk során azt keresik, hogy mi motiválja, az egyént. Azt feltételezik, hogy a motiváció olyan adottság, melyet valaki vagy birtokol, vagy sem. Megszállottan kutatják, hogy a korábbi munkahelyeken milyen volt a jelölt hozzáállása, mennyire volt lelkes az adott feladat iránt. A legszörnyűbb az, amikor ezeket egyszerre keresik a jelentkezőkben, menthetetlenül sodródva a kudarc felé, ugyanis csupa olyan dolgokat tesztelnek, melyek nem elsődlegesen számítanak.

Egy új munkatárs felvételének folyamata úgy kezdődik, hogy a vezető megfogalmaz egy igényt a HR felé, nagyjából körülírja, hogy milyen kollégát szeretne. Ezek alapján a kiválasztásért felelős munkatárs összerak egy profilt, amivel aztán megrohamozzák a különböző állásportálokat és várják a beérkező önéletrajzokat. A legtöbb ilyen portál tulajdonképpen egy karrier-patológiai gyűjtemény, azt az információt raktározzák és teszik kereshetővé, ami elérhető: az emberek múltja. A „hivatalos” információkat ki lehet színeezni azzal, hogy leellenőrzik a jelöltet a Facebook-on, LinkedIn-en vagy rákeresnek a Google-ön. Ezzel még gazdagabb lesz a patológiai információhalmaz. Mivel most nagyon pörög a toborzási piac, érthető, hogy sok szereplő jelenik meg, pl. közösségi keresést, játékosítást és egyéb ötleteket bevetve, viszont kicsit olyan érzésem van, hogy különféle okos, vicces vagy hatékonynak tűnő technikákat találnak ki emberek arra, hogy ugyanabban a tóban halásszanak. Persze lehet, hogy egyik-másik ötletgazda valamivel ügyesebb a többinél, de mégiscsak olyan tavon pecázik, amiben a demográfiai adatokat nézegetve, nem lesz több hal a közeljövőben. Kevés fantáziát látok abban, hogy egy olyan horgászatba fektessenek időt és energiát, ahol egyre kevesebb a hal és egyre nagyobb a versengés. De talán nem is ez a legnagyobb kérdőjel bennem; el tudom fogadni, hogy ez egy adottság, próbáljunk meg alkalmazkodni hozzá. Mindössze azt nem látom be, hogy az alkalmazkodás miért merül ki abban, hogy egyre kreatívabb módját keressük a munkaerő pótlásának.

Vajon milyen mértékben igaz az, hogy a múltbéli sikerek, kudarcok meghatározzák a jövőbeni teljesítményt? A jelölt múltjának megismerésére tett erőfeszítések mellett, hogy hordozhatnak több, nagyon hasznos információt is, valójában igen keveset árulnak el arról, hogy mire lenne képes az egyén. Pedig épp ezt lenne igazán fontos tudni. A vállalatok valami miatt buzgó szerelmet táplálnak az önéletrajzok és a motivációs levelek iránt. Mondjuk ez utóbbit nem is értem... Ugyan miért küldeném el a CV-met egy olyan állásra, ami iránt nem vagyok motivált? Na, mindegy... Szóval, mivel dül a lamúr a CV-kkel szemben, érthető,

hogy több szolgáltató is igyekszik megoldást kínálni az adatok feldolgozására. Mondjuk pont azokra, melyekre kisebb szükségünk lenne. Az egyik nagy probléma, hogy az önéletrajzok pontatlanok, ami valószínűleg annak is köszönhető, hogy a CV tulajdonképp egy marketing anyag, amiben az eladó igyekszik minél kedvezőbb színben feltüntetni a portékát, jelen esetben saját magát. Az emberek, mondjuk úgy, torzítanak, hogy mennyi ideig is voltak egy pozícióban. Pl. találkoztam olyannal is, amikor úgy tűnt, hogy a jelölt egy évet dolgozott egy korábbi pozícióban, mivel 2017-2018 volt feltüntetve, a valóságban azonban 2017 novemberétől 2018 februárig tartott a munkaviszonya. De tegyük ezt félre, tételezzük fel, hogy a CV-k 100%-ig pontosak. Ez esetben is csak a tudásról és a megszerzett gyakorlatról adnak információt, pont azokról, amiket azért relatíve könnyen meg tudnak tanulni majd a munkájuk során.

A felvételért felelős kollégák gyakran belátják, hogy a rezümé semmit nem árul el az ember szokásairól, a preferenciáiról, a gondolkodásmódjáról, az adottságairól, erősségeiről vagy esetleg azokról a tulajdonságairól, melyek gondot okoznak számára olykor, így sokkal gyakrabban választanak a cégek új munkatársat a személyes találkozók alatt szerzett benyomásaik alapján. Ha interjúztattál már, emlékezz vissza, hogy milyen arányban vették figyelembe a végső döntésnél a rezümét, ill. az interjú(ko)n szerzett információkat? Az a tippem, hogy a CV-nek annyi szerep jut, hogy a margójára jegyzetelitek az igazán fontos információkat. Halkan jegyzem meg, hogy egy üres A4-es papíron több hely lett volna. Ha az interjú során az önéletrajzon mentetek végig, akkor tulajdonképpen részletesebben végigbeszéltétek azt, ami végül kevesebbet számít majd. Félrevezető lehet, ha a múltbéli tapasztalatot helyezitek az érdeklődés központjába, mert könnyű általa túlbecsülni a jelölt képességeit. Jó és szükséges dolog ezek megértése is, de vajmi keveset árulnak el arról, hogy milyen lehet a jelölttel együtt dolgozni. Előfordulhat, hogy a korábbi pozíciójából épp amiatt távozik, mert elérte a képességei határát. Ez nem fog kiderülni abból, hogy a tapasztalatot vizslatjátok. Vannak, akik hisznek az iskolázottságban, vagy a magasan képzett vezetőkben. Ha ez számítana valamit is, akkor sem Bill Gates-et, sem Steve Jobsot nem tudnátok felvenni hozzátok, mert nem voltak túlságosan magasan iskolázottak és túlságosan tapasztaltak se. A CV nem mond semmit arról, hogy mi hajtja előre a jelöltet, milyen a természete. Amikor a pályakezdés után nem sokkal járó fiatalokat vesztek fel, ott sem nézitek a CV-t, többnyire azért, mert nincs mit. Hacsak nem olyan ronda a fényképe alapján, hogy kiszűri a vírusirtó, már jöhet is interjúra. Furcsa

módon náluk többet számít az, hogy mire lennének képesek, mint az, hogy mit csináltak addig. Tulajdonképpen az történik, hogy kevésbé fontos, pontatlan és könnyen tanítható dolgokról szerzett információk alapján előszűritek a jelölteket, majd azokat hívjátok be interjúra, akik a kevésbé releváns, a végső döntésnél kevesebb súllyal számító kritériumok alapján jónak ígérkeznek. Nem lehet, hogy amiatt (is) találtok nehezen munkatársakat, mert a rossz előszűrési kritériumok alapján kevesebb, jó attitűddel rendelkező, de esetleg a CV-jében kevesebbet kamuzó vagy kevesebb tudással rendelkező embereket be se hívtok? Fennakadhat esetleg egy tehetséges, de kevesebbet tudó kolléga az első szűrőn? Hogyan tudjátok megítélni az önéletrajz alapján, hogy mennyire tudna hatékonyan lenni nálatok a kolléga, hogyan viselkedik, milyen az értékrendje, milyen vele együtt dolgozni? Mondhatnátok, hogy erre van a személyes interjú. Csakhogy az a CV-szűrés után van! Sok HR-es ismerősöm mondja, hogy elsősorban a vállalati kultúrába illeszkedést nézik az interjúk során. Értem én, de csak azok között nézik meg ezt a feltételt, akiket már korábban kiszűrték irreleváns kritériumok alapján. A sorrend egyáltalán nem mindegy!

Eggyel jobb megoldásnak tűnhet az, ha viselkedés alapján szűrtök előbb, pl. hogyan reagálnak hipotetikus szituációkban, milyen feladatokban érzik elemükben magukat, milyen számukra egy ideális munkahely, miben hisznek, és ezek az értékek hogyan jelennek meg az életükben. Vagy összeszedhetitek a vállalati- vagy a csapatkultúra szempontjából fontos elemeket és megfigyelhetitek, hogyan reagál a jelölt ezekre. Ebből a szempontból az értékelő központ (Assessment Center) jobb megoldás, mint a CV alapján történő szűrés, de ezzel el is mondtam minden jót róla.

Egyik ügyfelem úgy döntött, hogy a kiválasztáshoz AC-t használ. A módszer úgy működött, hogy összehívtak kb. 8 jelöltet, és különféle feladatokat kellett megoldaniuk csapatban. Voltak az AC-n értékelők, akik megfigyelték a jelöltek viselkedését és ez alapján döntöttek arról, hogy kik a fasza csávók, kik mehetnek hozzájuk dolgozni. Két AC után azt látták, hogy az első csapat sokkal jobban teljesített, mint a második. Arra a konklúzióra jutottak, hogy nagyon jó a módszer, mert tök jól kiszűri a gyengébben teljesítőket. Amikor nézegettem az adatokat, azt láttam, hogy az első csapatban volt egy jelölt, aki sokkal rosszabb egyéni értékelést kapott, mint a többiek, így az átlagot lejjebb húzta. Azt mondta az AC-t vezető értékelő, hogy ez egy szélsőséges eredmény, így azt kivették a statisztikából. Oké – mondtam, de mi lett volna akkor, ha a véletlen úgy hozza, hogy ez az ember a második csapatba kerül? A

második csapat átlagát is lefelé húzta volna persze, de sokkal kisebb mértékben, mert ők nem teljesítettek olyan jól. Vajon abban a csapatban is kiszúrták volna a rosszul teljesítőt? Aligha, hiszen ott csak kicsivel teljesített az átlag alatt. Ez esetben is kivették volna az eredményekből? Valószínűleg nem. Nem amiatt szúrták ki a rossz teljesítményt, mert az AC jó volt, hanem azért, mert a véletlennek köszönhetően kilógott az adatsorból. Azt hihetnénk, hogy nem számít, ha a szélsőségeket kivesszük, közben észre sem vesszük, hogy az AC-k ilyen módon történő manipulálása sokkal inkább szolgálja azt, hogy racionalizáljuk a hipotézisünket, konzisztens képet teremtsünk azzal, amit hinni szeretnénk, mint azt, hogy jól választunk a jelöltek közül.

A másik nagy gond az, hogy az AC-k során használt kompetencia alapú kiválasztás nem mutat ok-okozati összefüggést a jelölt későbbi sikerességével a cégben. Az ilyen módszerek képviselői olyan mérésekre hivatkoznak, hogy az módszertanukkal kiválasztott kollégák pl. hosszabb távon is a cégnél dolgoztak vagy, hogy sikeresek voltak a munkájukban. Fontos érteni azt, hogy valami kapcsolat létezhet ugyan, de nem lehet megítélni, hogy milyen mértékben játszott szerepet a kiválasztási módszer és mekkora volt azoknak a tényezőknek a hatása (pl. munkakörülmények, kollégák, vezető, távolság az otthontól), melyek szintúgy hatással voltak arra, hogy hosszabb távon lehetett számolni a kollégával. Hogyan izolálhatók a felvétel után 6 hónappal azoknak a tényezőknek a hatásai, melyek a munkatársat érték és hatással voltak arra, hogy milyen teljesítményt nyújtott? De fogjuk meg a pozitív végéről a dolgot, végső soron a vizsgálat elérte a célját. Kifizetted, nem?

Nem akarok senkit a busz alá lökni, véletlenül sem szeretném azt állítani, hogy az említett módszerek nem lehetnek hasznosak. Egyszerűen csak nincsenek összefüggésben azzal, hogy az ember végül beválik-e és sikeresen végzi-e majd a munkáját. Jó lap a tök ász, csak nem illik a römibe. Mint ahogy nyilvánvaló okokból a kor, a nem, az etnikai hovatartozás vagy a vallás sincs semmilyen összefüggésben a tartós sikerrel. A tapasztalat sokat segíthet, azonban óvatosan kell bánni vele, ugyanis leginkább a munkavégzés hogyanjáról szól és nem a siker magyarázata. A tanulásnak, a tudásnak van némi köze a sikerhez, de nem lehet az egyedüli magyarázat. Mindannyian ismerünk olyan jól képzett embereket, akik sikertelenek és elégedetlenek. A kemény munka nagyon fontos, keményen meg kell dolgozni a sikerért, de önmagában nem elegendő.

A kiválasztás összetett dolog, így mindössze arra merek vállalkozni, hogy adjak néhány támpontot ahhoz, hogy milyen információkat lenne célszerű megszerezni a vezetőnek a keresés és az interjúztatás során.

- Mielőtt bármit is tennél, gondold végig, hogy az új ember felvétele inkább a presztízsednek tesz jót, mint az eredményeknek, esetleg átszervezéssel is meg tudnád oldani a feladatot?
- Határozd meg, hogy melyek azok az elvárások, amelyeknek a jelölt meg kell, hogy feleljen. Gondosan ügyelj arra, hogy szaktudást és tapasztalatot csak a feltétlenül szükséges mértékig kérj!
- Ha nehéz egyszerűen megfogalmazni a munkakör elvárásait, definiáld azt a 3 tulajdonságot, amiben nem tudsz kompromisszumot kötni!
- Az interjú során figyeld a jelölt visszatérő gondolat-, érzés -, és magatartás mintáit és próbáld elképzelni, hogy illenek-e a betöltendő álláshoz!
- A magánélet alapvetően nem különbözik túlságosan a munkától. Süsü tesóit leszámítva mindenkinek egyetlen feje van, nem tudja tartósan másképp használni otthon és a munkahelyen. A kérdéseid ne csak korábbi munkatapasztalatokra vonatkozzanak, bátran kérdezz általános jellegű dolgokat (pl.: Mit tesz akkor, ha valaki az utcán megszólja a ruháját?), azokra szívesebben és őszintébben is válaszolnak, mert nem keresik ösztönösen a jó választ.
- Használj nyitott kérdéseket, ne sugald a helyes irányt! Pl.: véleménye szerint általában mennyire szigorú felügyeletet igényel az emberek munkája? Mit érez akkor, amikor valaki kétségbe vonja, amit mond?
- Figyelj a konkrétumokra, szűrd ki az elméleti példatárakat! Kérd meg a jelöltet, hogy meséljen el egy esetet, amikor sikerült leküzdenie az ötleteivel szemben mutatkozó ellenállást! Ha azt mondja a jelölt, hogy „szeretek emberekkel bánni”, kérdezz rá, hogy milyen emberekkel szeret foglalkozni. Idegenekkel? Barátokkal? Ügyfelekkel? Potenciális vevőkkel? És mit csinál azokkal az emberekkel? Elad nekik? Törődik velük?

Irányítja őket? Megnyugtatja őket? Inspirálja őket? Vagy ha azt mondja neked, hogy az „erőssége az, hogy szeret megcsinálni dolgokat”, kérdezz rá, hogy milyeneket. Szeret kitalálni valamit mielőtt megvalósításra kerülnek vagy épp fordítva, szereti megvalósítani a mások által kitalált ötleteket? Vagy éppen abban erős, hogy sok apró dolgot egyszerre tud csinálni vagy egy nagy dolgot szeret végigkísérni a befejezésig?

- Beszélgessek a jelölt tapasztalatairól, de figyelj arra, hogy a példa ne egyszeri legyen, hanem ismétlődő! Például valaki elérhet egyszeri sikert úgy is, hogy közben öt másik embert teljesen demoralizált.
- A kemény munkára való hajlam nagy mértékben függ a külső tényezőktől, például attól, hogy az ember hogy érzi magát a munkahelyén és hogy milyen a munkája. Ezeket tehát ne is próbáld megfejtetni, valószínűleg mindenki tud keményen dolgozni, ha értelmét látja!
- Az érdeklődési kör nagyon veszélyes szempont. Könnyű abba a csapdába esni, hogy valakivel jól beszélgetsz, egy rugóra jár az agyatok, egyetértetek szinte mindenben, így megkedvelitek egymást. Ettől még nem biztos, hogy az ilyen jelölt a legalkalmasabb a munkakör betöltésére. Tapasztalatom szerint az a legegészségesebb, ha olyan munkatársat választasz, aki meg tudja és meg meri kérdőjelezni a gondolatvilágodat. Ha két ember mindenben egyetért, akkor az egyikük felesleges!
- Használd a referencia erejét! Mindenképpen kérd el korábbi menedzsereinek elérhetőségét, hogy információkat tudj szerezni a jelölről. Ha nem tud egyet sem adni, semmiképp se vedd fel! Mindenki életében van legalább egy ember, aki jó véleményt tud mondani róla.

Sokkal jobb döntéseket hozhatsz a kollégák kiválasztásakor, ha azt igyekszel megérteni, hogy ki is az illető és mire képes. Nyilván nehezíti a helyzetet, hogy a viselkedés változik a szituáció függvényében vagy változhat annak fényében is, hogy hol tart az illető a karrierjében. De talán ez nem elég indok arra, hogy anyakönyvezett igazságnak tarts olyan dolgokat, melyek látszatra könnyítenek a helyzeten, a valóságban azonban nem oldják meg a kiválasztást problémáit. Most, hogy már lesznek motivált munkatársaid, nézzük hogyan teszik tönkre a különféle

menedzsment megoldások a kezdeti elkötelezett tettvágyat. Értsük meg, hogy miért van az, hogy a munkavállalók többsége hétfő délelőtt a lelkét is eladná egy hosszú hétvégéért. Délután már a tiedet is...

A CÉLKITŰZÉS JOBB TELJESÍTMÉNYT EREDMÉNYEZ

Több kutató is összefüggést talált arra vonatkozóan, hogy konkrét, előre kitűzött célokért szívesebben dolgoznak az emberek, mint csak úgy l'art pour l'art. Mivel a kutatások egybehangzóan azt mutatják, hogy a célok hatására motiváltabban dolgoznak az emberek, így logikusnak tűnt az a következtetés, hogy a több cél jobb. A logika szisztematikus módja annak, hogy magabiztosan vonjunk le rossz következtetést. Abban ugyanis már messze nincs akkora egyetértés a kutatók között, hogy a sok (3-nál több) cél jobb lenne; sőt, inkább az rajzolódik ki, hogy a kevesebb motiválóbb a munkavállalók számára. Mivel a mérhetőség lényeges dolog, így a vállalatok sorra vezettek be különféle mérőrendszereket. Hol MBO (Management by Objectives), hol KPI (Key Performance Indicator), hol SMART (Simple, Measurable, Attainable, Relevant, Time bound) vagy épp BHAG (Big Hairy Audacious Goals) vagy újabban OKR (Objectives and Key Results) volt az épp aktuális, divatos elnevezés. Az elképzelés a célkitűzés mögött az, hogy a célok meghatározása majd ezek kaszkád módon történő lefelé csepegtetése stimulálja és összehangolja a prioritásokat és segít a teljesítmény megítélésében. Úgy tűnik, hogy a vezetők attól tartanak, hogy célok nélkül az emberek szerteszéjjel szaladgálnak, egy csomó energia megy el felesleges, esetleg alacsonyabb prioritású témák megoldására. A célokhoz aztán százalékos teljesüléseket is rendelnek, (például, az SAP SuccessFactors bevezetése 70%-ban sikerült), majd a munkatárs ez alapján kapja az értékelést és jutalmat.

A céloknak háromféle szerepet tulajdonítanak a vállalatok: ösztönöz, segít a nyomon követésben és az értékelésben. Valahol ezeknél a hiedelmeknél kezdődik a probléma, és a hajó össze-vissza hánykódik a nyílt vízen. Az igaz, hogy a magasabb rendű célok segítenek abban, hogy mindenki egy irányba húzza az evezőt. Nem tűnik haszontalannak, ha összehangoljuk a tevékenységeket, de ennek akkor van értelme igazán, ha a célok hatására javul az aktivitás. Számít az, ha mindenki egy irányba evez, de a hajó nem halad semerre? Tanácsadó bölcsek hangoztatják, hogy a fentről kezdeményezett célkitűzés nagyobb produktivitást

eredményez. Lehet, hogy én vagyok ügyetlen, de nem találtam olyan kutatást, ami ezt az állítást igazolná. Az ellenkezőjét viszont többen is tapasztalhattuk. Még az IBM egyik egységét vezetve egy ügyfelünknel sikerült összeguberálni egy nagyobb méretű projektet. Meg kellett keresnem az értékesítő kollégát és ő adott ajánlatot az ügyfélnek. Így is tettem, de picit meglepett a válasza: „Robi, nem lehetne ezt a projektet 2 hónap múlva kezdeni? Az a helyzet, hogy erre a negyedévre kiszabott értékesítési kvótámat már teljesítettem, így a bónuszom szempontjából jobb lenne, ha a következő negyedévhez számolódna a bevétel.” A kolléga így potenciálisan kevesebb pénzt gereblyézett be a cégbe, mint amire lehetősége lett volna. Vannak ilyen kivételesek, mondhatnánk, de mi van azokkal, akik félúton tartanak és messze vannak még a kvóta teljesítésétől? Őket biztosan motiválja a kvóta és a hozzá kapcsolódó bónusz megszerzése. Nem egészen. Dan Ariely kutatásai arra mutatnak rá, hogy a realitás az lesz, hogy a nagy elvárások nyomást helyeznek az illetőre, amitől jobban akar majd, de nem szükségszerűen nyújt jobb teljesítményt. A kényszerítés inkább eredményez félelmet, mint produktivitást. Ha nem így lenne, akkor nem csalnának, taktikáznának a munkavállalók a számokkal, hiszen nem lenne okuk rá. Csak akkor, ha tartanak valamitől. Ebből nem az következik, hogy az értékesítési számoknak ne lenne hasznuk, hiszen kiválóan jelzik előre a várható árbevételt, kiválóan lehet becsülni az értékesítési csapat átlagteljesítményét. Erre mindenképp alkalmasak. Abban talán kevésbé segítenek, hogy az árbevételt növeljék, a segítségükkel pusztán megbecsülni lehet, hogy kb. mennyit adunk el az évben. Ilyen értelemben előre jelzik a teljesítményt, de nem generálják azt.

Gondolhatnánk azt, hogy pont találtam egy kivételt, amire nem igaz, hogy a mérhető célkitűzés javítja a produktivitást. De vehetünk más példákat is: pl. prezentáció elkészítése határidőre, vezetőfejlesztő tréning megszervezése a negyedévben, 10 kamion karbantartásának elvégzése a hónapban, 30 hideghívás lezárása a hét végéig, Ironman teljesítése az évben, stb. Mindegyiknél hasonló jelenséget figyelhetünk meg, mint az értékesítési volumen esetében. Talán könnyebben érthető a probléma, ha különbséget teszünk a motiváció és a teljesítmény között, mert a két dolog egyáltalán nem ugyanaz. A célok, ha jól vannak megfogalmazva, növelhetik az egyén motivációját, de pusztán abból, hogy vannak, még nem következik, hogy teljesülnek is vagy bármilyen együttműködésre ráveszik a dolgozókat.

A NAGY ERŐFESZÍTÉST IGÉNYLŐ FELADATOK MOTIVÁLÓK

Nem tartom valószínűnek, hogy soha nem vettél még semmit az IKEA-ban. Ha mégis így lenne, biztosan van a környezetedben olyan rokon vagy ismerős, akitől már hallottál szabadszájú megnyilvánulásokat, amikor IKEA-s bútort rakott össze. Annak kéne 100 ilyen összerakni, aki ezt kitalálta... Miért van az, hogy annak ellenére népszerűek a termékeik világszerte, hogy az egész estét betöltő összeszerelési, taktikai hadművelet során a legtöbbször fennhangon azzal kommentálod az erőfeszítéseidet, hogy ott bassza meg az egész?

A választ másnap reggel érthetjük meg, amikor büszkén mutatjuk a párunknak, hogy nézd, megküzdöttem érte, de faja lett, nem? Nem arról van szó, hogy megfeledkeztünk volna arról a szopásról, amit az összerakás jelentett, de mégiscsak jobban szeretjük a bútort másnap reggel, mint este. Úgy tűnik, hogy azok a dolgok, amikbe nagyobb erőfeszítést teszünk valahogyan hozzánk nőnek, erős lesz a kötődésünk irántuk. Egyik barátom, aki egy üzleti klub tagja, kifakadt, hogy mennyire nem szeret oda járni, mennyire nem bírja az emberek többségét, akikkel egy asztalnál kell ülnie. Kérdeztem tőle, hogy akkor miért jár? – Tudod, egyike voltam az alapítóknak, ennyi erőfeszítést nem hagyok kárba veszni – válaszolta. Nem csak a felmutatott eredmény képez értéket az egyén számára, hanem az is befolyásolja a megítélését, hogy mennyi energiát tett bele. Minél több a befektetett energia, annál jobban fogjuk kedvelni, függetlenül attól, hogy valójában mennyit is ér.

„Gyakran az alapján értékeljük túl vagy becsüljük alul a teljesítményünket, hogy mekkora erőfeszítést tettünk bele, és nem a valódi értéke alapján.”

Dan Ariely kutatócsoportja hajtogatási útmutatókat adott különböző origami figurákhoz véletlenszerűen kiválasztott embereknek. Mivel a hajtogatók amatőrök voltak, így a végtermék érthetően nem nézett ki valami jól. Amikor elkészültek az origamik, megkérdezték az embereket, hogy mennyi pénzért vennék meg a saját békájukat. Egy másik csoportot arra kértek, hogy értékeljék az elkészült origamikat úgy, hogy mennyi pénzt adnának értük. A hajtogatók lényegesen magasabb összeget adtak a saját békájukért, mint az egyébként nem túlságosan lenyűgözött

értékelők, azaz a hajtogatók láthatóan túlértékelték a saját produktumukat. Felmerült azonban egy másik kérdés is: mi van akkor, ha a jelenség magyarázata az, hogy a saját békában van pl. egy a hajtogató számára értékes egyedi flikk-flakk, ami miatt számára többet ér? Összeszedtek hát egy másik hajtogató csoportot is, de ezúttal az instrukciókból kivettek néhány hajtogatási vonalat. Ahogyan arra számítani lehetett, a békák még bénábban néztek ki a pontos útmutató hiányában. Az objektív értékelők érthetően még kevesebb pénzt adtak ezekért az origamikért, hiszen kegyetlenül gagyin néztek ki. Meglepő módon a hajtogatók sokkal többet kínáltak a végtermékért, mint az a csoport, aki pontos utasítások szerint hajtogathatott. A kísérlet arra mutatott rá, hogy az elvégzett feladat értéke a befektetett energiával arányos az emberek számára. Amibe erőfeszítést teszünk, azt nagyra értékeljük, amibe többet, azt pedig még nagyobbra. Minél több időt fektetünk egy feladatba, annál értékesebbnek tartjuk az eredményt, viszont annál kevésbé látjuk mások szemszögéből az eredményünket.

Egyszer egy coaching során arról beszélgettünk, hogy az emberek teljesen irreálisak, szénné fényezik azt, amit elértek és rendszerint túlértékelik az eredményeiket. Néha azt gondolom, hogy a legjobb üzlet az lenne, ha mindenkit megvehetnék annyiért amennyit ér, aztán eladhatnám annyiért, amennyit gondol, hogy ér. De talán a fenti információk birtokában kevésbé csodálkozhatunk ezen, sőt a legjobb az, ha számítunk a jelenségre. Egyrésztől jó ötlet lehet nehéz, nagyobb befektetést igénylő célokat adni a kollégánknak, ugyanakkor érdemes óvatosnak lenni, mert szinte biztos, hogy az értékelés során többre fogja tartani azt, mint amit mi gondolunk róla. Az esetek többségében az a helyzet, hogy a vezetőnek nincs túl sok információja arról, hogy mekkora erőfeszítés volt a kollégának a cél elérése, így nehéz megítélnie, hogy az eredmény valójában mit jelent számára.

A CÉLKITŰZÉS SEGÍT A NYOMON KÖVETÉSBEN

Mégiscsak ki kell tűzni célokat, mert akkor lesz, mit nyomon követni. Több viselkedéskutató is rámutatott arra, hogy a haladás nyomon követése, motiválja az embereket arra, hogy tovább menjenek a megkezdett úton. A haladás a mérése azonban trükkös egy picit. Ha mondjuk évente egyszer nézel rá a célokra, akkor már sok más teendő nincs, mint konstatálni, hogy teljesült-e, vagy mi maradt el.

Beavatkozásra már nincs lehetőség. Kézenfekvő tehát, hogy akkor a vezetők negyedévente értékeljék a munkatársakkal a célok mentén történt előrelépéseket oly módon, hogy a célokhoz teljesülési százalékokat saccolnak. Hasznos a gyakoriság növelése olyan esetekben, amikor a cél jól felosztható kisebb egységekre, pl. egy hónapban legyártott darabszám vagy a hetente megjelentetett posztok száma. De mi van akkor, ha az úton történő haladás nem lineáris? Egyik kollégánk, aki szokott maratont futni, mesélte, hogy amikor teljesítette a felét a felkészülési programnak, akkor azt mondta az edzőjének, hogy a felén már túl vagyok, már csak a fele van hátra. Az edzője felhívta a figyelmét arra, hogy téved, a 100% hátra van még, ugyanis egy métert sem futott még a versenyen. A verseny közben azt tapasztalta, hogy a táv felénél nem az energiája felét égette el, ugyanis a futás első fele összehasonlíthatatlanul könnyebb a másodiknál, az utolsó kilométerek pedig egyenesen brutálisak. Már abban sem volt biztos, hogy egyáltalán végig tudja futni a távot. Hasonlóan működik az alakformálás is. Az első 10 kiló sokkal könnyebben megy le, mint a második tízes. Az ilyen természetű céloknál nehéz megmondani, hogy hol tartunk épp, leginkább a végén tudjuk megítélni, hogy elértük-e vagy sem. A célokat lebonthatjuk persze kisebb célokra, de azokról is csak annyit tudunk megmondani, hogy teljesültek-e vagy sem, de százalékban nem igazán tudjuk kifejezni.

Ha megfigyeljük, a kutatók többnyire egyedül végezhető feladatok esetében mutattak ki összefüggéseket a célok és az eredmények között. Vállalati környezetben azonban nagyon ritka az ilyen természetű feladat, már a legkisebb célok elérése is néhány ember együttműködését követeli meg. A kutatások nem számolnak az egymástól való függőség nem elhanyagolható hatásával, pedig a valóságban az fog történni, hogy az egyén nagyon szeretné elérni a kitűzött célt, de másoktól való függés miatt nem tudja teljesíteni azt. Hogy teljesen pusztítóvá tegyék a vállalatok a célkitűzés-mizériát, különféle kompenzációs elemeket (jutalmat vagy annak elmaradását) rendelnek a célokhoz, ezzel teljessé téve a káoszt. Mégis, mire számítanak? Nem indokolt azon csodálkozniuk, hogy az ilyen bizonytalan módon kitűzött célok és a nehezen értelmezhető értékelés következtében leépül a munkavállalóban az a motiváció, ami eleinte magasan buzogott.

A CÉLOK JÓL HASZNÁLHATÓK A TELJESÍTMÉNY ÉRTÉKELÉSÉRE

Miután túl van a vezető a TÉR beszélgetésen a kollégával, a következő lépés az, hogy az eredmény bekerüljön egy szoftverbe. Tegyük fel, hogy egy menedzser két kollégát értékelt, az egyikük három célját teljesítette, a másik ötöt. Amikor a teljesítmény-menedzsment szoftverbe becsépeli az értékeléseket, hogyan veszi azt figyelembe, hogy mennyire voltak egyformán nehezek vagy könnyebbek a célok? Például Gabi egyik célja az új logisztikai szoftver bevezetése volt, míg Andrásé 3 kisebb hatékonyság-javító projekt? Ha Gabi csak 3 célját érte el, András pedig ötöt, ez azt jelenti, hogy a András jobban teljesített? Nem feltétlenül. Ezt a vezető persze tudja is, de vajon a szoftver is tudni fogja? Ezen a ponton túl csak az adat létezik és az öt több, mint a három. Ki tudja utólag konzisztensen megcsinálni ezt a kalibrációt? Senki. Úgyhogy, bocsi Gabi, de ugrott a bónuszod a szoftver riportja alapján. Nem értem egész pontosan, hogy mire számítanak a HR szakemberek: ha a vezetők utálják az éves dokumentációt, akkor attól majd megszeretik, hogy negyedévente kell adminisztrálniuk?

Az ilyen szoftverek használata amiatt is kérdéses, mert a vezető és a munkavállaló se dokumentálja folyamatosan a teljesítményt. A valóságban úgy néz ki, hogy ha a vezetőd az asztalod mellett kolbászolva azt látja, hogy épp a Facebook, *Milyen üdítő palack lennél?* appjával babralsz, nyilván szóvá teszi, hogy épp nem dolgozol. Az sem túl valószínű, hogy minden hétfőn 9:13-kor egy dupla kattintással felcsapod a szoftvert és megnézed, hogy azokon a témákon dolgozol-e, amik abban szerepelnek. Nagyobb összegben lefogadom, hogy azok a dolgok töltik ki a napjaidat, amikért a leggyakrabban szekálnak. A nyaggatás frekvenciája mutatja meg ugyanis, hogy melyik cél mennyire fontos a főnököd számára és nem az, hogy mi szerepel a papírkádon. Ha valami változás áll be a prioritásokba, úgyis mondani fogja. Lehet, hogy ez túl optimistán hangzik, de ezzel együtt vagy ennek ellenére is elég valószínűtlen, hogy előveszitek a TÉR lapodat és átírjátok a céljaidat. Erre majd a hivatalos értékeléskor kerül sor. A célkitűzések, a jelenlegi gyakorlat szerint, inkább arra jók, hogy valami rendszer létezését mutassák, de nem igazán segítenek a teljesítmény javításában. Végül is jó tudni azt, hogy valami működik, mindegy, hogy mennyi hasznot hajt.

Több vállalat azzal a módszerrel igyekszik javítani a helyzeten, hogy a munkavállalóknak kell értékelniük a céljaik százalékos teljesülését. Ez sem vezet sokkal jobb eredményre, ugyanis nem hiszem, hogy az emberek a bónuszuk ellenségei lennének. Ez a gyakorlat inkább azt eredményezi, hogy a kollégák elkezdenek kifogásokat gyártani, taktikázni, de jobb

esetben is azon agyalnak, hogy milyen alkupozíciót foglaljanak el, mi az az indok, ami még nem veri ki a biztosítékot a vezetőnél.

MI MŰKÖDIK JOBBAN A CÉLOKNÁL?

Nem a célok kitűzése ellen érvelek, szó sincs arról, hogy ne lehetne valamit fentről lefelé áramoltatni a szervezetben annak érdekében, hogy egy irányba húzzanak a kollégák és a hajó is haladjon! Annak az értelmét, hogy miért hajtanak, igenis lehet, sőt egyértelművé is kell tenni mindenki számára. A vezetőknek keretet, értelmet kellene adniuk a munkának és nem célokat megfogalmazniuk. Sokkal hatékonyabb, ha arról folyik beszélgetés, hogy mit tud hozzátenni a beosztott a cég küldetéséhez vagy, hogy milyen módon tudja megtenni ezt. Ha a vezetők meg tudják ezt beszélni a csapatukkal, az emberek elég értelmesek lesznek ahhoz, hogy olyan célokat találjanak maguknak, melyekben megjelennek a vállalat számára is hasznot hajtó dolgok, és senkinek nem lesz olyan érzése, hogy szart fűrészelne a poráért. A közös megértés teremti meg azt, hogy egy irányba húzzák az evezőt és nem a cél.

A fentről érkező célok inkább a kontroll érzetét keltik az emberekben, míg végzett munka értelmének kontextusba helyezése épp a felügyelet érzetét csökkenti. Téves az a képzet, hogy a célok elérésében megfigyelhető deficit az egy irányba mutató célok hiányának következménye. Sokkal inkább az értelem hiányára vezethető vissza. Nem azt kellene megmondani az embereknek, hogy mit tegyenek, hanem azt, hogy miért. A Facebook például ezt az utat választotta. Nem plakátolta tele az irodák falait azzal, hogy értékeink a csapatmunka, az innováció, az integritás. Ezek olyan általános fogalmak, melyek mást és mást jelenthetnek emberek számára, még akkor is, ha a poszteren két mondatban leírod, hogy a vállalat számára mit jelent. Ami persze megint csak egy maroknyi ember közös értelmezése. Ráadásul elég ködös emlékeim vannak arról, hogy valaki egy meetingre rohanva a folyosón megállt volna olvasgatni, hogy valakik „odafönt” mit gondolnak a tisztességről. Várjunk csak, de hisz több publikáció is beszámol sikerekről, amikor a kívánt viselkedéssel kapcsolatos szavak vagy képek elhelyezése küszöb alatti ingerként hatást gyakorolt az emberekre. Valóban több szerzőtől lehet ilyesmit olvasni, sőt, bűvészek is sikeresen alkalmazzák az alanyok befolyásolására ezt a technikát. A látszólagos ellentétet nem olyan nehéz feloldani, ha egy picit részletesebben megnézzük a tudósok

kutatásait: képek (pl. valamilyen gyümölcs) és bizonyos szavak (pl. őszinteség) esetében figyelték meg a hatást a viselkedésváltozásra. Ebből azonban nem következik, hogy bármilyen képnek vagy bármilyen szónak, esetleg mondatnak pont ugyanilyen hatása lenne. A hitelesség egy almához képest több magyarázatot igényel és mindenki kicsit másképp értelmezi, az ilyen megoldásoktól aligha remélhetsz viselkedésváltozást. A Facebook ahelyett, hogy teleragasztotta volna a folyosókat, azt választotta, hogy inkább megmutatja, mire gondolt a költő. Például oly módon, hogy kit léptetnek elő és kitől válnak meg a vallott értékek függvényében.

A rituálék is sokat segíthetnek az emberek egy irányba állításában és az értékek közvetítésében. A jó hír az, hogy még csak nem is kell a nulláról kezdened, mert nálatok is vannak rituálék, legfeljebb nem tudatosak. De ettől még léteznek. Úgy lehet megfigyelni őket, hogy a munka közben feljegyzeteled, mi történik pl. amikor valaki késve érkezik a megbeszélésekre. A késés elfogadható vagy sem? A résztvevők felkészülten érkeznek vagy ott bogarásszák össze, hogy tulajdonképp miért is ültök össze? A meeting végén születik-e valami összefoglaló vagy mindenki automatikusan tudja a dolgát? Beszélget-e a vezető a munkatársakkal a magánéletükről? Vannak-e 1:1 beszélgetések, vagy státusz megbeszélések? Ha igen, milyen gyakran? Mindenki bátran mondja el a véleményét? Ezek az apróságok közvetítik a leghangsúlyosabban a miérteket.

A történetek hatékonyan közvetítik a kontextust. Akár követendő példák, akár elrettentő sztorik. Az egyik coacheem azt kérdezte, hogy mit írjon a tájékoztató e-mailbe, amiben értesíti a többieket arról, hogy megvált az egyik vezetőjétől. Attól tartott, ha udvariasan elköszön, hogy „köszönjük a munkáját, máshol folytatja a karrierjét, blabla...”, akkor a többiek nem fogják érteni az üzenetet, hogy miért is kellett távoznia a kollégának. Ugyanakkor, ha a valódi okot írja a levélbe, akkor az munkajogilag aggályos lehet. Ilyen helyzetekben pont kapóra jönnek a történetek. – Míg az emailben mehet a blabla, semmi nem akadályoz meg abban, hogy összerakd a sztorit és azt szóban kommunikáld a menedzsment meetingen – mondtam. Egy másik vezető arról panaszkodott, hogy utálja, amikor a munkatársak telepakolják az asztalukat mindenféle személyes vacakkal. – Ahogy jöttem az irodád felé, az egyik falon nagy plakát pöffeszkedett a folyosón, hogy fontosak számotokra az emberek. – mondtam. Most akkor azok vagy sem? Ha nem, nyugodtan tiltsd meg az asztalon a fiszfaszokat, legfeljebb azt

gondolják majd a kollégák, hogy csak addig fontosak, mint munkaerő és magánember, amíg tele nem hányják az asztalukat mindenféle bigyóval. Ha viszont valóban fontosak, akkor nem lehet probléma megengedni, hogy a kolléga fényképeket vagy Gandalf-idézeteket ragasszon ki a környezetébe.

Az anekdoták is hatékonyan támaszthatják alá a cég számára fontos dolgokat. Még IBM-es koromban történt, hogy a fontos vezetői értékek közé emelték a coaching szemléletű vezetést, azaz meg kellett hallgatni a munkatársakat és irányt kellett mutatni nekik. Azzal segítette a szemlélet terjedését a vállalat, hogy egyúttal meghirdette a nyitott ajtó szabályt is, azaz a vezetőknek nyitva kellett hagyniuk az irodájuk ajtaját, hogy bárki, bármilyen problémával bemehessen hozzájuk. Az egyik vezetőhöz különösképpen szerettek bejárni a kollégák, mert jó tippeket adott, jó ötletei voltak. Csakhogy kezdett elharapózni a dolog és már nem igen tudott a saját munkájára koncentrálni, mert olyan sokat jártak be hozzá a gondjaikkal. Támadt egy szellemes ötlete... A szobája bejáratához kitett egy fotelt és beleültetett egy plüssmacit. Mielőtt bárki bement hozzá a problémájával, először el kell mondania azt a plüssmacinak. Óriási húzásnak bizonyult, mert a plüssmaci a problémák 80%-át megoldotta. Ha a kollégák nem tudják, hogy mi lenne jó megoldás, gyorsan segítségért szaladnak. Ha nyakig benne vannak egy problémában lehet, hogy már nem látják a fától az erdőt. Ilyenkor jól jöhet egy külső szem, aki talán segíthet. Úgy látom azonban, hogy emberek sokszor kishitűek a saját tudásunkat illetően, gyakran alábecsülik a képességeiket, pedig az a főnökük dolga lenne. Sok esetben szinte mindegy is, hogy érti-e a tanácsadó a téma részleteit vagy sem, elég, ha olyan jól tud hallgatni, mint egy plüssmaci. Az emberek valahogy megvilágosodnak, amikor elmondják a dilemmájukat egy másik embernek. Nem kell olyannak lenned, mint a Google, hogy be se fejezte a másik a mondatot, már találgatsz. Minden pillanatban történeteket meséltek a munkahelyen, akár tudatosan teszitek, akár nem. Minden egyes összeülés, minden egyes személyes beszélgetés arról szól, hogy mit értékeltek, mit tartotok fontosnak.

HOGYAN KAPCSOLHATJUK ÖSSZE A KONTEXTUST A CÉLOKKAL?

Nézzük a maratont futó kollégánk hogyan csinálja! Választott valamit, ami fontos a számára: a fittség. Keresett egy célt (lefutni a maratont),

amit, ha elér, akkor igaz, hogy fittebb lesz az állapota. A célokban manifesztálódnak az értékeink, azok a dolgok, amiket fontosnak tartunk. Így az egyetlen kritérium, ami fontos a cél szempontjából az, hogy az egyén önként vállalja. A vezető feladata nem az, hogy célokat tűzzön ki a beosztott számára, hanem az, hogy meghallgassa, mit szeretne elérni és segítsen azokat célokká alakítani. Így tehát pl. a SMART célok tanítása igenis hasznos a vezetők számára, de nem abból a szempontból, hogy ők tudjanak ilyet kitűzni más számára. Őszintén szólva, nem tudom mennyit számít az, hogy a cél SMART vagy sem; az is lehet, hogy egyszerűen, ha számodra hasznos, meg fogod csinálni és kész.

Hogyan lehetne kiegészíteni a célokat olyan attribútumokkal, melyek pozitív változást hoznak?

- Például olyan dolgokat is kapcsolhatunk a célokhoz, melyek pozitív elmozdulást eredményeznek a normálishoz képest. Hozzá lehet tenni pl. egy vágyott körülményt, mely egy lépéssel előrébb van ahhoz képest, ahol most tart a kolléga?
- Kihangsúlyozhatod a hozzáadott értéket. A vezetők gyakran leragadnak ott, hogy milyen előnyei vannak annak, ha a munkatárs eléri a célt (pl. profit, presztízs, hatalom). Meg lehetne fogalmazni úgy, hogy önmagában is örömet okozzon a teljesítése?
- Mi lenne, ha a cél nem problémák megoldásáról, akadályok csökkentéséről, nehézségek felszámolásáról vagy kihívások teljesítéséről szólna, hanem lehetőségekről, potenciálról, erősségekről? Belecsempészhetnél némi optimizmust, arra terelve a figyelmet, ami eleve jól megy, de mehetne még annál is jobban.
- Meg tudnád fogalmazni úgy, hogy a cél hogyan teremt a kollégák számára jobb körülményeket? A célok valami konkrét elérésére ösztönözik az embereket, tulajdonképpen arról szólnak, hogy mások szemében pozitív képet alkossanak magunkról. Nem ellentmondva ezeknek a kétségtelenül hasznos dolgoknak, de emellett figyelhetsz arra is, hogy mások számára hogyan tud értéket teremteni a munkatárs, mások hogyan részesülnek előnyben azáltal, hogy megvalósított valamit. A hangsúly ez esetben az értékteremtésen van és nem a személyes megtérülésen.

Ha sikerül ezen a szempontok alapján segíteni a célok megfogalmazását, több energiát nyerhetünk a megvalósításhoz. Másik nagy előny az, hogy a viselkedés-változást helyezzük a figyelem középpontjába és nem egy konkrét szám elérése iránti vágy a hajtóerő. Az alábbi kérdések segíthetnek a célok hatékonyabbá tételében és a fókusz a viselkedésre terelik.

- Mi jelent számodra pozitív elmozdulást a jelenlegi legjobbadhoz képest?
- Mit tartanál értékes eredménynek akkor is, ha nem származik közvetlen előnyöd belőle?
- Lehetőséget vagy problémamegoldást fogalmaz meg a cél?
- Mivel lesz hatékonyabb mások munkája, ha eléred a célt?
- Mi a legjobb eredmény vagy teljesítmény, amit el tudsz képzelni?
- Mi az, amibe szenvedéllyel tennél energiát?

A munkahelyen a teljesítmény aligha múlik egyetlen emberen, mivel többségünk csapat(ok)ban dolgozik. A fenti logika értelmezhető úgy is, hogy a csapat közösen alkot meg célokat. A kérdéseket fel lehet tenni többes szám első személyben is, illetve ki lehet egészíteni ilyesmikkel:

- Mi az, ami javítaná az összetartást a csapatban?
- Hogyan beszéljenek rólunk a többiek?
- Milyen erényeink vannak?
- Milyen hatást tudunk gyakorolni másokra, ami túlmutat az operatív céljainkon?
- Mit tartanak a legfontosabbnak a társosztályok, az ügyfelek a közös munkában?

A visszajelzés javítja a teljesítményt

Tartja magát az a nézet, hogy az embereknek visszajelzésre van szükségük ahhoz, hogy javítani tudjanak a teljesítményükön. Így aztán olyan arzenál bontakozott ki, amivel a NATO komplett műszaki és hadianyag raktárát eliminálni lehetne. Van fentről le, lentől fel, azonos szinten lévő kollégáktól kapott, de akár 360 fokos vagy teljesítményre vonatkozó, esetleg fejlesztő, konstruktív, önkéntesen kért vagy anonim visszajelzés is. Ráadásul ezek bárhogyan kombinálhatók is a maximális torkolattűz elérése céljából, ami ellen már a maláta whisky sem véd. Mindent összevetve úgy tűnik, hogy az emberek nagyra értékelik az őszinte visszajelzést. Szakértők garmadája javasol különböző technikákat a visszajelzésre, felszántva ezzel a Fortune Magazintól a Forbes-ig húzódó gyorsforgalmi utat. Sőt, egyesek még azt is látni vélik, hogy a visszajelzés adásának mellékhatásaként megtanuljuk jól fogadni a kritikát, a visszatükrözés vagy az aktív hallgatás eszközeivel. Ha az előbbi fejezet alapján fabrikálunk valami menő célt, jöhet a következő lépés: visszajelzést kell adni a kollégáknak arról, hogy milyen teljesítményt nyújtottak az úton. Nézzük meg közelebbről, hogyan működnek a visszajelzésre használt eszközök!

A TELJESÍTMÉNY-ÉRTÉKELŐ BESZÉLGETÉSEK JAVÍTIK A HATÉKONYSÁGOT

Egyre több cég működtet valamilyen formában intézményesített teljesítményértékelési rendszert (TÉR), ami arra hivatott, hogy valamilyen rendszerességgel (többnyire évente vagy negyedévente) visszajelzést adjon a kollégáknak arról, hogy mennyire voltak Gumimacik. Vajon a szervezetek egyszerűen azért tartanak TÉR beszélgetéseket, mert mindig is csinálták, vagy azért, mert él bennük

valamilyen ezzel kapcsolatos hiedelem? Például olyan, hogy az értékelés célja az alkalmazott teljesítményének javítása vagy, hogy információt szolgáltatson az előléptetéssel, áthelyezéssel, munkaviszony megszüntetéssel, fizetésemeléssel és bónuszokkal kapcsolatos döntésekhez vagy, hogy a vezetők felvilágosítsák a beosztottakat arról, hogy mit kell jobban, és másként tenniük. Habár nagyon sok, a TÉR fontosságába vetett hit létezik és szolgáltatók, tanácsadók, HR szakemberek és szoftver cégek egyre több időt és pénzt áldoznak a teljesítményértékelésekre, az évek során az összes erre fordított energia csak keveset volt képes tenni azért, hogy csökkentse az ígéret és a valóság közötti különbséget.

Az ígéret: a TÉR objektív értékelést ad, ami segít meghatározni a fizetést, és irányt mutat a munkatársak számára, hogy mely területeken javulhatnak, hogyan javíthatják a cég teljesítményét.

A valóság: A legtöbb embernek azonban nem ez a tapasztalata a TÉR-rel kapcsolatban. Szinte kivétel nélkül a vállalati politikáról szól, szubjektív, és törést visz a főnök-beosztott kapcsolatba. A fizetés és a teljesítmény közötti kapcsolat legjobb esetben is csak nagyon laza. Ráadásul az objektivitásra hivatkozni önmagában is abszurd, a legtöbb visszajelzés ugyanis szubjektív, a maradék pedig álobjektív. A valóságban a TÉR rombolja a munkavállaló elkötelezettségét, produktivitását és a szervezet kárára válik.

Nem magyarázhatatlan, hogy miért évente szoktak teljesítményértékelést tartani és fizetésemelést adni: a vállalatok a pénzügyi eredményeiket évente teszik közzé, többnyire az év végén. Ezért a célokat is évente, az év elején szokták kitűzni. Nem vitatom, hogy ez a szisztéma jól szolgálja a pénzügyi muksók érdekeit, de keveset segít a vezetőknek. A vezetőknek ugyanis az éves gyakoriság azt sugallhatja, hogy a visszajelzés valami nagy dolog kell, hogy legyen, valami komoly cucc. Ha így tekintenek rá, érthető, hogy miért használják olyan ritkán. Nagy dolgok nincsenek sűrűn az életünkben, igaz? Annak érdekében, hogy nagy durranás legyen az értékelés összegyűjtik a jókat és a rosszakat, hogy majd egyszerre öntsék a szegényember nyakába. Miért tesznek így a vezetők a munkahelyen, amikor otthon sem karácsonykor köszönik meg a párjuknak a márciusban készített finom sültet, hanem a vacsora után rögtön. Matematikai szempontból nézve, az évente egy is tulajdonképpen gyakoriságnak tekinthető, de a gyakorlatban azért ez annyira ritka, mintha alig lenne. Ha megvárják a TÉR beszélgetést a visszajelzés adással, olyan sok információt osztanak meg egyszerre, hogy

ember legyen a talpán, aki kibogozza, hogy az mi volt. Sokszor még azt is nehéz megállapítani, hogy összességében akkor most dicséret volt vagy letolás.

A TÉR a megfélemlítés eszköze

Te, figyi, van egy kis visszajelzésem számodra, leülsz? A legtöbben rettegnek a formális teljesítményértékeléstől, bár nem feltétlenül vállalják ezt nyilvánosan, sokszor csak a kávéautomata előtt zsörtölődnek. Az főnök által irányított, egyoldalú számonkérés rémes megközelítése a munkatársak fejlesztésének. Negatív hatással van a vállalat teljesítményére, akadályozza az őszinte beszélgetések kialakulását és elsődleges oka az alacsony munkahelyi morálnak. A TÉR egyszerűen nem más, mint megfélemlítés annak érdekében, hogy a főnök megtartsa a hatalmát, és demonstrálja az erejét. Az ilyen megfélemlítés teljesen szükségtelen, hiszen a főnöknek egyébként is meg van a hatalma ahhoz, hogy bármit megtegyen a beosztottjával. Persze értem, hogy a hatalom egyeseket megszédít. Bár a körhinta is, csak sokkal olcsóbb...

A TÉR a fejlődés gátja

Úgy gondolhatnánk, hogy a közvetlen vezető a legjobb pozícióban lévő személy, aki segíteni tudja a beosztottat a fejlődésben. A valóságban azonban a főnök gyakran a legutolsó személy, akihez egy beosztott ez ügyben fordulna. Ennek az idegenkedésnek egyik oka az lehet, hogy az emberek nagy árat fizethetnek azért, hogy tudatosítják fejlődési igényüket a főnökükben, mert pontosan azzal az információval látják el, hogy valamit nem tudnak, valamiben nem tudnak jól teljesíteni. Mindez visszaüthet rájuk az értékelés során. Nem csoda, hogy amikor a főnök kibővíti a teljesítményértékelést a fejlődésről szóló beszélgetéssel, akkor a beosztottak ezt homlokukhoz tartott fegyverként élik meg, amely ferdítéseket, hazugságokat, őszintétlenséget és tétova cselekvést eredményez.

A TÉR aláássa a csapatmunkát

A TÉR a csapatmunka szempontjából nézve is súlyosan romboló hatású, mert egyoldalúan a főnöknek ad minden hatalmat. Az értékelés

nem arról szól, hogy „hogyan dolgozzunk együtt mint csapat”, hanem arról, hogy „hogyan teljesítesz nekem”. Nincs szó közös teljesítményről, csak az alkalmazottéról, hiszen az a probléma. A beosztottak így aztán mindenféle dolgot kieszelnék, hogy a főnök soha se azt hallja, amit valójában gondolnak. A csapatmunka, amely a legkritikusabb tényező a szervezetek hatékony működése szempontjából, tulajdonképpen azon a kapcsolaton nyugszik, amit a főnök, minden egyes beosztottjával, külön-külön kialakít. Az egyoldalú felelősségre vonhatóság bizalmatlanságot teremt, a legtöbb főnök a beosztottat hibáztatja a titkolózásért, ahelyett, hogy megkérdezné magától, hogy „mit kellene tennem, hogy bizalmat építsek”.

Az osztályozás egészségtelen versengéshez vezet

A teljesítmények minősítése, osztályozása, destruktív belső versenyhez vezethet, amely ellehetetleníti a tudásmegosztást és nehezíti a kultúra építését. Az erőltetett osztályozások, és más minősítések rossz menedzsment módszerek, mivel káros belső versenyhelyzet teremtésével aláássák a motivációt, még azokban is, akik pedig eleinte jól dolgoztak. De azt legalább el lehet mondani, hogy a versenyzők versenyen kívül legyőzték a nemversenyzőket. A kikényszerített éves teljesítményértékelések defenzív cégekultúrát eredményeznek, különösen, ha a fizetés a teljesítményértékelésekhez van kötve.

A TÉR a bizalom épülésének akadálya

Minden egyes alkalommal erodálod a bizalmat, amikor meglepetésszerűen szembesíted a kollégáidat a véleményeddel. Ha te valamit jól vagy épp kevésbé jól csinálnál nem akarnád minél előbb tudni, hogy behúzz vagy más irányban haladj tovább? Jól esne, ha lehetőség lenne kijavítani, amit elrontottál, nem? Lehetőleg még azelőtt, hogy belekerülne valami rendszerbe. Ha olyan viselkedést kérsz számon a kollégán, amit korábban nem beszéltetek át, kb. olyan, mintha a közterület felügyelő egy olyan tábla miatt bírságná meg, amit most tesznek ki épp. Te sem éreznéd fairnek... Miért gondolod úgy, hogy a kollégád nem ugyanígy gondolkodik? A meglepetésszerű szembesítések azért veszélyesek, mert nincs lehetősége felkészülni az alkalmazottnak arra, hogy hogyan látja a helyzetet. Olyan, mint a meglepetés szex: a

legjobb dolog, amire ébredhetsz. Kivéve, ha börtönben vagy. Azért mégse rendőrségi szembesítést tartotok, hanem a teljesítményről beszélgetek. Mégis, mire számítasz, hogyan építi az a bizalmat, ha valakit váratlanul számon kérsz?

Fiatal vezető koromban az egyik beosztottam feladata volt egy termékprezentáció elkészítése. Nem abban az ütemben haladt vele, ahogyan megbeszéltük és sokat kellett iterálni, mert a minőség messze elmaradt attól, amit vártam volna. A főnököm egy napon megkérdezte, hogy szerintem meg tudja-e csinálni a kolléga egyáltalán? Némi gondolkodás után azt mondtam, hogy nem. Szerencsére épp jött a negyedéves teljesítményértékelési ciklus, amikor is megbeszéltem vele, hogy másik munkakört keresek neki, ebben nem tudom tovább foglalkoztatni. Váratlanul érte a véleményem, mint Főkefét a téli havazás, hiszen sok energiát tett a prezibe és minden egyes alkalommal jobb is lett. Sőt, még hétvégeken is dolgozott, küldözgetett nekem e-maileket. És tényleg úgy volt. Ekkor döbbsentem rá, hogy mekkora hülye vagyok. Egyrésztől most szembesítem őt először markánsabban a véleményemmel, másrésztől, ha ennyi idő- és energiabefektetés hatására ilyen eredmény született, akkor azt már sokkal előbb látnom kellett volna, sokkal hamarabb be kellett volna avatkoznom. Amikor megdicsértem, hogy jobb lett a prezi, igazából biztatni szerettem volna, de nem vettem észre, hogy tulajdonképpen álruhába öltöztetem a „szerintem ez gyért”-t. Nem gondoltam bele, hogy a TÉR beszélgetés nem jó fórum a visszajelzés adásra és a fejlesztésre. A fejlesztésnek napi szinten kell történnie, és a visszajelzés adásnak is pont akkor, amikor valami nekünk tetsző vagy épp *szalap kar* születik.

AZ OBJEKTÍV VISSZAJELZÉS ÖSZTÖNZŐ

Gyakran hallok érveket amellet, hogy a visszajelzés azért jó, mert egy objektív szem könnyebben rá tud mutatni arra, ahogyan működünk és az igazat mondja rólunk. Az egyik gondom ezzel az, hogy ha objektív lenne a visszajelzés, akkor bármely két vezető ugyanarra a következtetésre kell jusson a beosztott erősségei és hibái tekintetében. Ugyanakkor könnyen megfigyelhetjük, hogy amikor az emberek főnököt váltanak, gyakran élesen különböző értékelést kapnak az új vezetőtől. Kicsit mókás azt állítani, hogy az értékelés független az értékelő pillanatnyi motivációjától. Persze könnyebb az objektivitás látszatát kelteni, minthogy a vezetők

megkérdőjelezzék saját egyoldalúságukat vagy elfogultságukat. Ha azt várod egy vezetőtől, hogy igazságos legyen veled, mert jó vagy, olyan, mintha azt várnád egy bikától, hogy ne támadjon meg, mert vegetáriánus vagy. Ezért a beosztott számára fontosabbá válik az, hogy tessék a főnöknek, mint, hogy jó munkát végezzen. Tegye pozitív benyomást, és a főnököd magasan pontoz bármely táblázatban!

Ha a visszajelzés arról szól, hogy milyenek vagyunk, akkor hogyan tanuljuk meg az önreflexiót? Ha mindig mások mondják meg, hogy mit látnak bennünk, a viselkedésünkben, akkor hogy lesz saját elképzelésünk magunkról? Nyugodtan merem állítani, hogy mindenki meg tudja tanulni megfigyelni a saját gondolatait, érzéseit és viselkedését és közelebb tud jutni a saját működésének a megértéséhez. Persze jól jöhet ebben mások, szakemberek vagy a vezető segítsége, de a segítségnek, a visszajelzésnek azt kell szolgálnia, hogy fejlessze az önreflexiót és nem kétes véleményt kell alkotnia rólunk. Ha mások helyett gondolkodunk, azzal gyengítjük őt abban, hogy képes legyen saját maga is rá. Ne hagyj, hogy hülyét csináljanak belőled, amikor erre magad is képes vagy!

Nem azt kérdőjelezem meg, hogy a visszajelzés működik-e. Működik. Az a kérdés, hogy a visszajelzés bátorítja, ösztönzi-e a kollégát arra, hogy közelebbről is megfigyelje magát, önállóan gondolkodjon, megalapozottabban döntsön az őt érintő kérdésekben.

Az értékelés a dolgozóról szól

Egy ismerősöm, aki személyes asszisztensként dolgozott egy vezető mellett, azzal hívtott fel, hogy az új főnöke néhány hónap elteltével érkezettnek látta az időt a teljesítményértékelésre.

- Pénteken volt egy teljesítményértékelő beszélgetésem a főnökömmel – sóhajtott.
- Nem úgy hangzik, mintha jól sikerült volna.
- Teljesen összezavart.
- Hogy érted?
- Tudod, szeretem a helyes dolgokat csinálni, szabálykövető vagyok, betartom a céges irányelveket. Az egyik erősségem az, hogy felelősségteljes vagyok.
- Úgy hangzik, hogy hasznát tudod venni ezeknek, amikor a főnököd dolgait kell szervezned.

- Hát úgy tűnik, hogy a főnököm nem így látja. Azt kérte, hogy írjak célkitűzést arról, hogyan fogom kezelni ezen erősségem árnyoldalait.
- Ez mit jelent?
- Nem tudom. Igazából nehezen álltam meg, hogy ne mondjam neki azt, hogy „mégis mit szeretnél? Írjak célkitűzést arról, hogy hogyan legyek felelőtlenebb? 1-2 határidőcsúszás még belefér? Azt tűzzem ki célul, hogy hogyan fejlesszem vissza az erősségem?”
- Mi lehetett a szándéka ezzel a kéréssel? – kérdeztem.
- Szerintem arra gondolt, hogy legyek egy kicsit rugalmasabb a szabályok tekintetében. Ne vegyem olyan szigorúan a policy-ket, így könnyebbé tudnám tenni az életét – válaszolta.

Elképzelhető, hogy a főnökének jó oka volt ilyet kérni az asszisztensétől, de nem ez a lényeges a sztori szempontjából. Amikor értékelünk valakit, akkor azt saját szűrőinken keresztül tesszük, a saját értékrendünk lencséjén keresztül látjuk a másik embert. Az ilyen jellegű visszajelzés inkább arról szól, hogy mi mit szeretünk vagy utálunk. Trükkös dolog ez, érdemes vigyázni vele, ugyanis e tekintetben az értékelésünk sokkal inkább minősít bennünket, mint a másikat. A kritika legalább annyira az értékelő önös érdekének a kifejezése, mint amennyire a beosztott jellemvonása vagy alkalmatlansága.

Vezetőként az a felelősséged, hogy kíváncsi legyél a beosztottak értékeire, erősségeire, azért, hogy segíts nekik abban, hogy az erősségeikből jó teljesítmény kerekedjen. Ha engem kérdeznél, hogy mi a vezető legfontosabb feladata, azt mondanám, hogy a beosztottak adottságait teljesítménnyé alakítani. Ha nem tudod katalizálni ezt a folyamatot, nyugodtan szállj ki a menedzsmentből, csak útban vagy. A beosztottnak nincs szüksége arra, hogy a saját értékítéleted által vezérelve lefikkantsd. Miért gondolod, hogy ha az akadályokra irányítod a fókuszot, azokra, amik nem mennek jól, akkor kreatív, sikeres megoldóember lesz? Mi támasztja alá azt, hogy ha arra kéred a beosztottat, hogy fejlessze a gyengeségeit, az elégedetté vagy elkötelezetté teszi?

A lecseszés javítja a teljesítményt

Vezetőkkel dolgoztam együtt egy csoportos coaching folyamatban pár évvel ezelőtt. Egyik alkalommal a dicséret és a büntetés hatékonysága volt az egyik téma. Repkedtek a sztorik pro és kontra arra vonatkozóan, hogy melyik a hatékonyabb. Egy ponton az egyik vezető megkérdezte, hogy

nekem mi a tapasztalatom ezzel kapcsolatosan. Azt mondtam, hogy a dicséret, a jutalom, amit az előrehaladásért kapnak a kollégák jobb hatásfokú, mint a büntetés, amiket a hibáikért mérünk rájuk. Úgy tűnt az állításom, nem adott magyarázatot az egyik résztvevő által tapasztalt jelenségre. Azt mesélte, hogy amikor megdicsérte az egyik ügyfélszolgálatos kollégát egy-egy kiváló ügyfélkezelésért, utána jellemzően rosszabbul dolgozott, viszont amikor lecseszte egy rosszul kezelt ügy miatt, javult a teljesítménye. Egy kicsi csend lett a teremben, érezhető volt, hogy itt most nem áll össze a kép. – Teljesen igazad van a megfigyelésedet illetően. – szólaltam meg végül. Ugyanakkor sajnos tévedsz. A vezető észlelése abszolút rendben volt: azokat az alkalmakat, amikor dicséretet osztott ki, gyengébb teljesítmény követett, viszont a lecseszések után javulás volt tapasztalható. A következtetés viszont, amit a pozitív és a negatív visszajelzés hatékonyságáról alkotott hibás. A statisztika nyelvén ezt regresszióknak, az átlaghoz való visszatérésnek hívják. Mindannyiunk teljesítményének van egy átlaga, amit stabilan képesek vagyunk nyújtani. A pillanatnyi teljesítményünk ezen átlag körül váltakozik, hol Chuck Norrisok vagyunk, hol Mr. Bean alteregójának érezzük magunkat. Van úgy, hogy valamiben jobbak vagy rosszabbak leszünk átmenetileg. De nem ez az igazán fontos kérdés, hanem az, hogy a megoldásaink mennyit változnak az időben? A vezető miből tudja eldönteni egy adott pillanatban, hogy hol tartunk a teljesítménygörbénken? Nem lesz igaz az, hogy pontosan tudja, minthogy az sem igaz, hogy fogalma sincs. Sajnos nem tudjuk megbízhatóan megítélni, hogy a kapott teljesítmény fokozható vagy az volt a teteje. Nincs okunk azt feltételezni, hogy aki egymás után 5 kosarat dobott, a hatodikat is be fogja dobni.

A workshop résztvevő, mint a legtöbb vezető, akkor dicsérte meg a kollégáját, amikor önmagához képest jobb teljesítményt nyújtott, mint szokott. Valahogy így szoktuk meg, kicsi dolgokért nem jár pozitív visszajelzés. Az a kérdés, hogy minek köszönhető a kiváló teljesítmény? Lehet, hogy aznap reggel elrabolták az UFÓ-k és ettől fogva táltosként teljesít? Lehet, bár nem túl valószínű. Az is lehet a pillanatnyi jó teljesítmény oka, hogy egyszerűen csak szerencsés volt abban az egy esetben, mert mondjuk egy megértőbb ügyfelet fogott ki. Ezért aztán a következő alkalommal szinte biztosan ennél rosszabbat fog produkálni, mert nem lesz mindig szerencséje. Tehát attól függetlenül a saját átlagához fog közelíteni a teljesítménye, hogy megdicsérték vagy sem. Hasonlóan, akkor oltanak le a vezetők egy kollégát, ha valami nagy baromságot csinál. Az előbbi gondolatmenethez hasonlóan, lehet, hogy

elpusztult a szomszéd cica, akit nagyon szeretett és emiatt indult rosszul a napja. Mivel ez is egy véletlenszerű esemény, nem valószínű, hogy minden nap idegállapotban lesz, ezért a teljesítménye a lecseszéstől függetlenül javulni fog. A vezető történetében ott volt logikai bukfenc, hogy egy folyamat véletlenszerű fluktuációjához ok-okozati összefüggést társított. A statisztika eszköztárában a lineáris regresszió egy olyan modell, mely feltételezi az ok és az okozat közti lineáris kapcsolatot. A regressziós előrejelzés szinte minden esetben garantálható, a pontossága már kevésbé. Ha egy extra teljesítményt vizsgálunk érdemes figyelemmel lenni arra is, nem lehet-e, hogy a regressziót látjuk. Érthető, hogy nehezen elfogadható magyarázat az, hogy a szerencsének köszönhető egy-egy kiugróan rossz vagy jó teljesítmény, de attól még simán lehet meghatározó szerepe. Az átlaghoz való regresszió jelensége büntetés, illetve jutalom nélkül is garantálja, hogy egy saját magunkhoz képest kiemelkedő teljesítményt valószínűleg egy valamivel gyengébb követ, egy kiugróan rosszat pedig egy valamivel jobb. Pusztán ebből még semmilyen következtetést nem vonhatunk le a jutalom és a büntetés tényleges hatására. Ehhez össze kell vetni a romlás, illetve a javulás mértékét az átlaghoz való regresszióból adódó hatás mértékével. Ha a jutalom utáni romlás kevesebb ennél és a büntetés utáni javulás több, akkor valóban a jutalomnak volt jó hatása és a büntetésnek rossz. A pszichológiai kutatások igazolták is ezt a jelenséget, másrészt, ha a valós javulásból levonták a regresszió mértékét, akkor hol pozitív, hol negatív eredményt kaptak. Ez azt mutatja, hogy van, akire jótékonyan hat a jutalom és van, akire kevésbé. A büntetésnél is megfigyelhetjük, hogy igazából egyéni jellemző, különbözőképp hat az emberekre. Szerencsére nem bonyolult a regresszió hatásának enyhítése: nem akkor kell visszajelezni a pozitív vagy a negatív teljesítményre, amikor az már extrém, hanem folyamatában, a kisebb hullámzásokat kell megerősíteni vagy korigálni.

Nézzük a kérdés másik felét: miért lesz hatékonyabb a pozitív visszajelzés a negatívnál? A Gallup Intézet munkatársai amerikai munkavállalókat kérdeztek arról, hogy a vezetőjük többnyire a gyengeségeikre vagy az erősségeikre adott visszajelzést, vagy egyikre se igazán. A kérdés lényege igazából az volt, hogy milyen típusú figyelmet kaptak. A válaszokat összevetették az elköteleződéssel és azt találták, hogy a legrosszabb, amit egy vezető tehet, ha nem ad semmilyen visszajelzést, nem figyel az embereire, ez esetben ugyanis kb. minden elkötelezett emberre jutott 20, aki már holnap tiplizne. Nem indulhatsz ki abból, hogy ha nem adsz visszajelzést, akkor az azt jelenti a beosztott számára,

hogy rendben vannak a dolgok. A visszajelzés hiányában nem vákuum keletkezik a fejekben, hanem az üres tér, ahol a visszajelzést kellene épp csócsálni, kitöltődik spekulációkkal. Akár nagyon ellentétesekkel. Azt gondolhatja, hogy minden rendben van, nem fugáznak. De lehet, hogy az töltődik be, hogy vihar előtti csend van épp. Ha nem adsz visszajelzést, azt fejezed ki, hogy a helyzet számodra még tolerálható; nem jó, de nem is rossz. Ha magára hagyod az embert, hogy találja ki, mit gondolsz, akkor a legegyszerűbb segítséget, a *Legyen ön is milliomos!* felezőjét fogja használni: vagy tetszik neked, amit csinál vagy nem. Instrukciók hiányában azt fogja csinálni, amihez kedve van. Ennél sokkal nagyobb segítség lenne számukra, ha tudják hányadán állnak veled, min kell dolgozniuk, milyen elvárásaid vannak, milyen erősségeikre célszerű építeniük és mivel vagy elégedett.

A kutatás másik fontos információja az volt, hogy a hiányosságokra adott visszajelzés negyvenszer hatékonyabb, mintha ignoráld a kollégákat. A negatív visszajelzés esetében az arány 2:1-hez volt, azaz minden két elkötelezett kollégára jutott egy elkötelezetlen. Mielőtt még túlságosan örülni kezdenél az eredménynek, nézzük meg gyorsan mit találtak a pozitív visszajelzés esetében. Amikor a vezetőjük arra figyelt, hogy mit csinálnak jól, milyen erősségeik vannak az arány 60:1-re ugrott. Gyors fejszámolással azt kapjuk, hogy a pozitív teljesítményre, az erősségekre fordított figyelem harmincszor hatékonyabb, mintha a negatív tulajdonságokra fókuszálnál. Arról nem is beszélve, hogy a pozitív visszajelzés 1200-szor hatékonyabb annál, ha egyáltalán nem figyelsz a kollégák teljesítményére. Ha elkötelezett munkatársakat szeretnél, akkor figyelj rájuk és elsősorban arra, hogy mit csinálnak jól. Az eredmények egybecsengnek azzal a kutatással is, amely arra mutatott rá, hogy a kiváló teljesítmény legjobb előrejelzője az, hogy az emberek minden nap használhatják-e az erősségeiket. A fejlődés igazából azt jelenti, hogy a munkánkat napról-napra valamivel ügyesebben végezzük és nem azt, hogy egyszer ugrunk egy nagyot és már fasza csajok is lettünk. Tádááá, jön a jó hír: arra mindenki képes, hogy egy picit jobban teljesítsen még akkor is, ha ennek lesz felső korlátja. De azért eggyel jobb bárki lehet.

Van úgy, hogy nem vagy abban a luxus-helyzetben, hogy a pozitív teljesítményt jutalmazd, mert a beosztottad valójában soha nem azt csinálja, ami helyes, rendszerint a rossz megoldásokat választja. A büntető eszközök használatának egyik módja az lehet, ha előre figyelmezteted a beosztottat, hogy milyen konzekvenciái lesznek annak, ha így folytatja. Adj le figyelmeztető lövést, mielőtt büntetsz. Ha változtat, akkor a kellemetlen következmények viselése nélkül sikerült elérni a teljesítmény

javulását. De nem lehetsz mindig negatív vagy kritikus, mert a beosztottad soványmalacvágtában spurizik majd az ellenkező irányba amikor a folyosón épp az asztala felé tartasz.

Ha a kollégád eltol valamit, akkor azzal természetesen foglalkoznod kell, nem léphetsz tovább, nem mondhatod azt, hogy nincs ez elbaltázva, csak másra lesz jó. Szólni kell érte, de érdemes észben tartani, hogy ezzel pusztán azt érheted el, hogy a hiba még egyszer ne forduljon elő. Értékes dolog ez természetesen, de nem viszi közelebb a kollégát a jó teljesítményhez, csak a kevésbé rosszhoz ad némi támpontot. Ha valakinek a nyelvtanját kijavítod, még nem lesz belőle kiváló író. A kiválóság nem a rossz teljesítmény ellentéte. Abból nem lesz szükségszerűen jó, ha kijavítjuk a rosszat. A hibák kijavításának a legfőbb haszna az, hogy elkerüljük az ismételt hibázást. Mivel mindkettőnek van értelme és előnye, felmerülhet az egyensúly kérdése. Milyen mértékben kell a hibák kijavítására fókuszálni és milyen mértékben érdemes felhívni a figyelmet a jó teljesítményre? Mi legyen az arány a csináld még és a hagyd abba között? Egyik ügyfelünknel a belső trénerék ún. szendvics technikát tanították a vezetőknek. Az a lényege, hogy ha valami rosszat kellene mondani a beosztottnak, akkor ezt csomagolják két jó dolog közé. Kicsit hátulról közelítsenek, mint a fodrász. Van, aki komolyan gondolja, hogy jobb ízű lesz a kutyakaki attól, hogy két buci közé teszi? Ha nem lesz finomabb, akkor meg minek becsomagolni? Besenyő Pista bácsi gondolata jut eszembe a kőolajfinomítóról: „Ez hülyeség! A kőolaj nem lesz finom. Hát miért nem kezdték eleve olyannal, ami már majdnem finom?” Szerencsére megkímélhetjük magunkat a kísérletezéstől, mert John Gottman professzor és Barbara Frederickson kutatásaira nyugodtan támaszkodhatunk. Arra jutottak, hogy ez az arány 1:3 és 1:5 között a legegészségesebb, azaz próbálj úgy egyensúlyozni, hogy egy negatívra jusson kb. 3-5 pozitív momentum. Nem kell patikamérlegesen mérni természetesen, de többnyire az erősségekre figyelsz, nem tévedhetsz nagyot.

A munkavállalóknak visszajelzésre van szükségük

Néhány szerző arra hivatkozik, hogy a fiatalabb generációknak azért fontos a visszajelzés, mert ebben nőttek fel. A Facebook „like” vagy az Instagram „love” gombjainak hatására felszabaduló dopamin következtében erősebben igénylik a visszajelzést, mint az idősebb generációk. A jelenséget értem és igaznak is tűnik, de a következtetést

már nem annyira vágom. Miért következik a like-októl való függésből az, hogy jobban igénylik a visszajelzést arra, hogy hol milyen munkát végeznek vagy, hogy mások mit gondolnak róluk? És az X generációnál miért nem igaz ez? Ha pár perccel többet gondolkodunk ezen, egy másik kép is kirajzolódni látszik. Nézzük meg, hogy a Facebook vagy a Snapchat milyen formában nyújt visszajelzést a felhasználóinak. Pár évvel ezelőtt a Facebook kutatni kezdte, hogy a tetszik gombon kívül még milyen emoji-kat kellene a felhasználók rendelkezésére bocsátani. Végül az emoji-k közé nem került be a „nem tetszik” lehetőség. Lett helyette szeretem, haha, jaj, húha, szomorú és mérges ikon. Már több, mint egy éve működik a rendszer, de az a helyzet, hogy a felhasználók, alig használják ezeket az új emoji-kat. Ha igazából szükségük lenne rá, nem százezerrel kellene nyomkodniuk?

A Snapchat ezzel szemben nem használhat különböző emoji-t. Sőt, egyet sem! Legalábbis a mai napig nem. Egyre népszerűbb ez a platform annak ellenére, hogy bárki értékelné azt, amit valaki közzétesz. A felhasználó egyszerűen posztol egy történetet vagy üzenetet küld egy ismerősének, aki válaszol vagy sem és 24 óra múlva a sztori eltűnik örökre. Amikor megkérdezték a 200 millió felhasználójukat, hogy mi vonzó ennire az alkalmazásban azt válaszolták, leginkább az, hogy megosztanak valamit és nem érzik a visszajelzés nyomását, nincs semmiféle értékelés. Enélkül is tökéletesen látják a követőik számát. Ha a Snapchat példájából bármilyen tanulságot le lehet vonni egyáltalán, azt mondanám, hogy a közösségi média inkább a publikálásról, az önkifejezésről szól és kevesebbet számít az, hogy az a kép amit mutatunk magunkról vagy amit sugallunk igaz-e. Egy pszichológus úgy fogalmazta meg a jelenséget, hogy az „online jelenlétünk az aspirációnk kivetülése, arról szól, hogy mások milyennek lássanak bennünket.” Nem a visszajelzés igénye miatt töltünk el sok időt ezeken a platformokon, hanem ott van a közönségünk, akikhez szólhatunk, akiknek az elfogadására vágyunk. Nem a visszajelzést várjuk a közösségi médiától, hanem a figyelmet.

Nézzük, hogy működik ez a munkahelyeken! Több kutatás is foglalkozik azzal, hogy az emberek nagyon különböző dolgokra vágnak a munkában. Ha pl. megkérdezik őket, hogy mit lehetne jobba tenni, nagy szórást mutatnak a válaszok: tisztább iroda, normális légkondi, vegán kaja, több parkoló, rugalmas munkaidő és még sorolhatnám. Ennyire más dolgok lennének fontosak a munkavállalóknak? Igen és nem. Az igények akár nagyon különbözők is lehetnek, de mögöttük egy nagyon

fontos közös mintázat rajzolódik ki: az, hogy figyelemre vágyunk. Amikor értékeljük a vállalat valamely kezdeményezését, tulajdonképpen arra reagálunk, hogy végre figyelnek ránk. A különféle coaching irányzatok hatékonyságát sem abban látom, hogy egyik módszer jobb-e a másiknál. Egyszerűen csak arról van szó, hogy a coaching nagyon hatékony formája a másokra való figyelésnek. A folyamat során használt módszertan inkább a coachnak segít, hogy ha nem tudja, hogy hogyan kell figyelni, akkor legyen egy keretrendszer, ami segíti őt. A munkavállalók nem igazán visszajelzésre vágnak, hanem figyelemre. Persze a visszajelzés, legyen az pozitív vagy negatív, is a figyelem egy formája. De ez csak egyetlen fegyő a figyelem harci eszköztárából, ráadásul nem is a leghatékonyabb. Egy friss kutatás arról számol be, hogy a visszajelzés adásánál még a tanácsadás is sokkal hatékonyabb abból a szempontból, hogy az emberek kezdenek-e vele valamit. A kutatók azt találták, hogy a visszajelzések inkább az értékelésről, a minősítésről szólnak és kevésbé arról, hogy mit lehetne másképp csinálni. Túlságosan leegyszerűsítjük az emberi természetet, ha azt gondoljuk, hogy az embereknek visszajelzésre van szükségük. Elegendő az is számukra, ha kussban végighallgatják az ötletüket, elmondhatják a véleményüket, megmutathatják, hogy mire képesek vagy önállóan elvégezhetnek egy feladatot. Amikor az ügyfeleim egy fejlesztőprogram megtervezéséhez átküldik, hogy milyen értékeknek, kulturális elemeknek kellene megfelelnie a programnak, mindegyik ppt-ben szerepel a „visszajelzés kultúrája” kívánalom. Kivétel nélkül mindegyiken. Nem lenne jobb, ha a visszajelzés kultúrája helyett a figyelem kultúráján törnék a fejüket? Sokkal előrébb tarthatnának, ha a munkavállalók figyelmet és nem értékelést kapnának.

A 360 fokos visszajelzés teljes képet mutat

Szinte minden cég használ 360 fokos visszajelzést a vezetői teljesítmény megítélésére. Úgy működik, hogy van egy kérdőív, amit kitölt a vezető magáról, a beosztottai, a főnökei és a vele egy szinten dolgozó kollégák pedig ugyanazt róla. A válaszokat aztán összevetik és megnézik az eltéréseket, majd a deficiteket a vezető orra alá dörgölik és megbeszélik vele, hogy miben kellene fejlődnie, milyen képzésekre vagy fejlesztőprogramokra lenne szüksége. Egyfajta „valóságteszt” a vezetők számára, így mindenkiben az az illúzió alakul ki, hogy mennyire

megalapozott ez a visszajelzés, hiszen egyetlen embert teljesen körbelőttünk objektív értékelők véleményével.

A 360-as receptje a következőképp néz ki: vegyünk egy kérdőívet, mely olyan menedzsment kompetenciákra kérdez rá, mint pl. vízió, kapcsolatépítés, felhatalmazás, konfliktuskezelés, változás kezelése, stb. Majd vegyünk egy embert, aki valamennyit dolgozott együtt a vezetővel, adjuk oda neki a kérdőívet és töltsse ki. Ha több beosztottja van, ők is töltsék ki. Sajnos felmerülnek problémák ezzel a megközelítéssel.

Először is, mi garantálja, hogy a kérdőívben szereplő általános kompetenciák helyesen kerültek kiválasztásra? Ki találta ki, hogy pont azokra van szüksége a vezetőnek, amelyekre rákérdeznek a kérdőívben? Mi alapján került bele vagy épp maradt ki valamilyen kompetencia? Azt szokták mondani erre, hogy több cégnél végzett felmérés (melyek olyanok, mint Columbo felesége...) alapján, azok kerültek be, amik a jó teljesítmény mutatói voltak. Következik-e abból, hogy ha egy másik cégnél, más iparágban, más időben, más üzleti körülmények között jól teljesítő vezető x, y és z kompetenciákkal rendelkezett, akkor nálatok is pont ezekkel kell rendelkeznie? Vajon egyértelmű az az összefüggés, hogy ha a kérdőív összeállításához használt vezetői csoport rendelkezett a teszt által mért kompetenciákkal, akkor az a legjobb vezető, aki az összesben király?

Nézzük az adatokat. Azok is erősen kérdésesek, így aztán bármennyire jó a használt modell szinte biztos, hogy félrevezetik a vezetőt és a céget is. Pl. a döntésképeség vezetői kompetenciát olyan kérdésekkel mérik, hogy „gyorsan hoz döntéseket” vagy „jól határozza meg a prioritásokat”. Messziről nézve még akár logikusnak is tűnhet, de ha egy kicsit mélyebbre ásunk, látható, hogy hol rontják el a kérdőívet. Ha mondjuk jó értékelést adsz arra, hogy a főnököd gyors döntéseket hoz, akkor mindössze annyit tudunk meg, hogy nálad gyorsabban hoz döntéseket. Ha nem adsz jó pontszámot, akkor az derül ki, hogy hozzá képest te gyorsabban hoznál döntéseket. Másképp fogalmazva, attól függ, hogy szerinted ő gyorsan vagy lassan hoz döntéseket, hogy szerinted te milyen gyorsan hoznál döntéseket az ő helyében. Statisztikai szempontból nézve, amikor az értékelők az értékelt viselkedését megítélik, nem objektívek; megbízhatatlan, fals adatokat visznek be az értékelésbe. Mondhatnánk, hogy azért van több értékelő, hogy ezt az anomáliát kiszűrje, csak hogy minden egyes értékelő által bevitt adat egyformán szubjektív, azaz ezzel csak több fals adatunk lesz. Ha valaki pl. négy vezetőt értékel ugyanazon viselkedés alapján, akkor az egyes kompetenciákra adott osztályzatoknak teljesen függetlennek kellene lenniük egymástól, hiszen négy különböző

emberről van szó. Furcsa módon az tűnt fel a kutatóknak, hogy az adott osztályzatok nem igazán mutattak szórást, nagy mértékben konzisztensnek mutatkoztak. Az értékelő által adott értékek kb. 60%-ban mutattak korrelációt azzal, hogy ki volt értékelő, azaz az értékelés inkább volt jellemző az értékelőre, mint az értékelt vezetőre. Mintha mindegy is lenne, hogy ki van a vonal végén, konzisztensen értékelünk mindenkit. Sajnos azzal sem tudjuk csökkenteni az értékelő hatását, ha ötös skála helyett 10-est használunk. Épphogy felnagyítjuk: minél komplexebb a skála annál jobban megfigyelhető az értékelő hatása, az minta még erőteljesebben fog látszani.

Szerencsére a megoldás nem olyan bonyolult. Mielőtt 360 fokos kérdőívet használsz, fontold meg, hogy szükség van-e egyáltalán rá. A legtöbb vezető ugyanis saját maga is ki tud választani egyetlen dolgot, amin változtatni szeretne. Elég, ha egyszerre eggyel foglalkozik, nem kell rögtön megváltoztatnia a világot maga körül. Ha mindenképp szeretnéd használni, olvass el minden egyes kérdést. Habár az értékelő kevésbé tudja objektíven megítélni, hogy a vezető „egyértelmű célokat fogalmaz-e meg a csapat számára”, arról pontos ítéletet tud mondani, hogy „tudom, mik a csapatunk céljai”. Sokkal megbízhatóbb választ ad arra a kérdésre, hogy „úgy érzem, meghallgatja a véleményemet”, mint arra, hogy „jól hallgat”. Egyszóval sokkal relevánsabb az a 360-as kérdőív, amely olyan kérdéseket tartalmaz, ahol az értékelőnek a saját érzéseit, megéléseit kell értékelnie és nem a vezetőt kell megítélnie. Másfelől, érdemes olyan kérdőívet választani, ami nem viselkedéseket mér, hanem eredményeket. Ha pl. az a teszt eredménye, hogy a beosztottai úgy gondolják, nem hoz elég gyorsan döntéseket, jogosan kérdez vissza a vezető, hogy ki állítja, hogy a jó vezetőnek gyorsan kell döntést hoznia vagy pontosan melyik döntésre gondoltak az értékelők? Ha ehelyett azt mutatja a teszt, hogy 10-ből 8 ember nem tudja mit várnak el tőle a munkakörében, akkor mindegy is, hogy milyen a vezető viselkedése, milyenek a körülmények, milyen kihívások vannak, a sok összezavarodott munkatárs biztosan rossz eredmény a vezetőre nézve. Akkor kapod a legtöbbet a 360 fokos visszajelzésektől, ha nem mérésre, értékelésre használod, hanem a vezető fejlesztésére. A vezetés nem Forma-1-es versenypálya, ahol van egy abszolút győztes. Csalódást keltő, hogy cégek a vezetőik versenyeztetésére, a teljesítmény értékelésére és összehasonlítására használják a 360 fokos kérdőíveket, mert a legjobb vezetők nem ugyanazokkal a kompetenciákkal rendelkeznek, nem ugyanúgy viselkednek.

HOGYAN LEHETNE JOBBAN CSINÁLNI?

Az egyoldalú felelősségre vonhatóság és a beosztottat minősítő teljesítményértékelés helyett használhatunk kétoldalú, kölcsönös felelősséget vállaló beszélgetést, ahol felelősségteljes párbeszéd folyik arról, hogy a főnök és beosztottja hogyan dolgozzanak együtt tovább, annak érdekében, hogy az eddigieknél hatékonyabbak legyenek. A főnök feladata az irányítás, a képzés, a felkészítés, és felügyelet biztosítása, illetve mindannak megtétele, ami ahhoz kell, hogy a beosztott sikeresen teljesítsen.

Hogyan kezdeményezheti a vezető a párbeszédet? Ha pl. jól teljesített a beosztott, megkérdezheti, hogy:

A munkád megfelelt az elvárásaidnak?

Érzésed szerint hol tartunk a feladat egészéhez képest?

Hogyan jutottál erre a konklúzióra?

Mik voltak a kulcstényezők, melyek befolyásolták a teljesítményed?

Mi az, amitől ilyen jól teljesítesz?

Ha nem teljesített jól:

Szedjünk össze néhány opciót, ami megoldás lehet a problémára.

Mi történt azután, hogy ezen a ponton megálltál?

Mit próbáltál tenni, hogy javuljon a teljesítményed?

Visszajelzést kérhet a beosztottól:

Mi a véleményed arról, ahogyan irányítalak téged?

Mi működik jól abból a vezetői stílusból, ahogyan viselkedem veled?

Mi működhetne jobban veled kapcsolatban?

Az ilyen tartalmú beszélgetés szükségtelenné teszi, hogy a beosztott a vezetőnek *pávázzon*, ugyanis arról folyik diskurzus, hogy hogyan dolgozzanak együtt sokkal hatékonyabban és eredményesebben, mint azt eddig tették. Az egyértelműség érdekében múltbéli eseményeket

beszélnek át, amikor jól vagy épp rosszul végezték munkájukat egyénileg és közösen. A beszélgetés viszont a jövőre koncentrál, arról szól, hogy mit várnak egymástól annak érdekében, hogy a feladat úgy teljesüljön, ahogyan mindketten szeretnék. A hagyományos, pontokkal értékelő listát olyan kérdésekkel célszerű felváltani, amelyek segítségével megismerheted a munkatársaid gondolatait arról, hogy hogyan tudják legjobban teljesíteni a feladatukat. Például, megkérdezheted, hogy van-e olyan viselkedés, amin szeretne változtatni a kolléga? Esetleg adhatsz ötleteket arra vonatkozóan, hogy hogyan tudna még sikeresebb lenni. Ha egy szörnyű prezentációt készített, adhatsz tippeket, hogy a jövőben hogyan tudna jobbat csinálni. Másik előnye az jövőről szóló beszélgetésnek, hogy nem csak a vezető, hanem bárki adhat ötletet a kollégának, így nem csak egy emberen múlik a fejlődés. Harmadrészt, kihasználhatod az önbeteljesítő jóslat erejét, azaz, ha a munkatárs hisz abban, hogy pozitív változást tud elérni a munkájában, van esély arra, hogy úgy is lesz.

A visszajelzés-adásnak napi szinten kell történnie, akkor, amikor valami a vezetőnek tetsző vagy akár biztosítékot kiverő produktum születik. Gyakrabban kell foglalkozni vele, mint egy negyedév, mert a kis lépések eredményezik majd a jobb teljesítményt. Érdemes rendszeresen találkozni az előrehaladás megvitatására, és kitalálni, hogy a siker érdekében milyen gátakat kell még lerombolni. Ha a kollégáidat rendszeres egyeztetésekhez, alkalmoszerű, specifikus visszajelzésekhez szoktatod hozzá, sokkal valószínűbb, hogy befogadók lesznek, mert nem valami nagy dolgot kérsz tőlük, hanem olyat, ami esetleg egy másik megközelítéssel orvosolható.

Hogyan segítheti a beosztott a vezetőt?

Egy TÉR beszélgetésen a két résztvevő gondolkodásmódja ellentétes egymással. A főnök azt akarja megvitatni, hogy mely pontokon kell a teljesítményt javítani, míg a beosztott olyan kis témákra koncentrálna, mint a kompenzáció, a munkában való előrehaladás, a karrierépítés. A főnök elszalasztott lehetőségekről, képességbeli korlátokról beszél, és kapcsolatokról, amelyek eredményesebb kihasználása növekedést eredményezne, miközben a beosztott a legjobb választ keresi ezekre a dolgokra, abban a hitben, hogy a főnök a fizetésről beszél. Így aztán elbeszélnek egymás mellett és legjobb esetben is csak patthelyzet alakul ki. Sokkal valószínűbb azonban, hogy olyan feszültség keletkezik közöttük, amely áthatja mindennapi kapcsolatukat.

A beosztott, aki nem fogadja el a felsorolt hibákat azzal a rizikóval néz szembe, hogy a főnök listája egy újabb sorral gyarapodik: nem bírja a kritikát. Ugyanakkor, ha a főnök megváltoztatja álláspontját a beosztott meggyőző érvei hatására, azzal a kockázattal néz szembe, hogy az ő főnöke azt fogja gondolni róla, hogy nem tartotta magát a céges irányelvekhez. Nem az számít, hogy te mit gondolsz a teljesítményedről, hanem az, hogy a főnököd mit gondol. Ha jó értékelést szeretnél kapni, akkor aktívan menedzselned kell a főnököd, hogy azt gondolja rólad, amit szeretnél. Például:

- Szervezz rendszeres beszélgetéseket vele arról, hogy mit tart fontosnak, milyen prioritásai vannak és hogy szeret együtt dolgozni másokkal! Nem az a kérdés, hogy a te sztenderdjeid szerint jól végzed-e munkádat, ha jó értékelést akarsz, akkor az ő sztenderdjeinek, preferenciáinak kell megfelelned. Ha érted a prioritásait, azokra a feladatokra összpontosíts, melyek leginkább számítanak neki. Használhatod arra is ezeket a megbeszéléseket, hogy egyúttal információval lásd el a leterheltségéről.
- Sok vezető lefagy, ha a teljesítményedről kell beszélnie veled, sokkal szívesen beszélnek ehelyett a személyes preferenciáikról. Észre sem veszik, hogy amikor elmondják ezeket, magukról beszélnek és nem rólad. Te viszont leszűrhetsz belőle olyan dolgokat, hogy mit szeretne másképp látni.
- Hiába mutogatsz másra. Ha más is volt a hibás, akkor is mostantól a te problémád. Felesleges védekezned. Sosem érdemes vitatkozni egy ostobával, mert a kívülálló nem tudják eldönteni, hogy melyikőtök az.
- Ha rákérdez egy feladatra, ne mondd neki, hogy épp csinálod. Lehet, hogy így van, de ha nem vette figyelembe, akkor bármi miatt is, de valószínűleg nem látta. Amikor az egyik ajtó becsukódik, akkor egy másik kinyílik. (Mondjuk ezt speciel tudom, mert nekem is volt Dacia-m.) Mutasd meg neki előbb az eredményt és a következő értékelésnél hozd szóba.
- Ne told vissza rá a problémát: „ha mondtad volna, hogy milyen irányba induljak el vagy ha nem változtattál volna közben az elképzelésen meglettem volna a feladattal határidőre.” Ha ilyesmikkel próbálkozol, olyan érzésed lesz, mintha galambbal

sakkoznál: nagy slunggal beleszáll a tábla közepébe, feldöntögeti a bábukat, összeszarja a táblát, majd közli, hogy nyert. Fogadd el, hogy ő a főnök, nem neki kell alkalmazkodnia hozzád. Bármilyen idióta is, a te felelőséged, hogy megoldást találj. Soha ne állj le birkózni egy disznóval, mert mocskos leszél és ráadásul ő még élvezi is.

Akkor csap le derült égből a teljesítményértékelő meeting, ha elmulasztottad ezeket a beszélgetéseket. Ha megvolt az értékelés, már nincs mit tenned, hiába rohangálsz a HR-hez, hogy milyen igazságtalannak tartod az értékelést. Onnan kell újraépítened a dolgaidat, amilyen értékelést kaptál. Ha következőre jó értékelést kapsz, a HR azt fogja gondolni, hogy a korábbi rossz eredmény csak véletlen kilengés volt. A jó értékelésnek kevés köze van ahhoz, hogy mennyire végzed jól a munkádat, sokkal inkább ahhoz van köze, hogy mennyire jól menedzselted a vezetőd rólad alkotott percepcióját.

A fejlődés természetesen az egyén saját felelőssége, csak mi tudjuk magunkat jobbra tenni, nem tudunk felelősséget vállalni mások fejlődéséért. A legtöbb, amit másokért tehetünk, hogy bizalmon alapuló kapcsolatot alakítunk ki, ahol visszacsatolást vagy segítséget kérhetnek az emberek, amikor azt szükségesnek látják és elég értékesnek érzik magukat ahhoz, hogy ezt meg is tegyék. Az első, legfontosabb lépés ebbe az irányba a TÉR-től való megszabadulás. Ne fáradjatok sokat a „szolgáltatás” kikötésével, nyugodtan hajítsátok ki a francba. Sok vezető van, aki szeretne változtatni a játékon, de úgy érzi, hogy kötik a meglévő játékszabályok: keveset szabad, de amit szabad, azt muszáj...

A talent program termeli ki a jól teljesítőket

Több vállalatnál él az a gyakorlat, hogy a fejesek egy évben legalább egyszer összeülnek és megbeszélik, hogy milyennek látnak téged. Olyasmikről beszélgetnek, hogy milyen volt a teljesítményed az év során, milyen potenciált látnak benned, milyen karriert futhatnál be, mennyi bónuszt kapsz, milyen tréningekre menj el vagy előléptessenek-e vagy sem. Neve is szokott lenni ezeknek a meetingeknek, általában „talent review”-nak szokták hívni.

Ahhoz, hogy működjön valamiféle tehetségprogram, először is azonosítani kell a tehetségeket. A vezetők úgy készülnek fel erre a procedúrára, hogy előzetesen megbeszélik veled, hogy a céljaidat milyen mértékben teljesítetted és értékelnek, hogy melyik kompetenciában hanyast adnának neked. Kapsz egy olyan bélyeget is, lehet ez betű vagy szám vagy egy szó, ami kifejezi, hogy, végülis mindent összevetve, milyen volt az éves munkád. Az osztályozás nagyon hasonló az iskolaihoz, egy 1-5-ös skálán értékelnek, hogy mennyire voltál húzóember az év során. A vállalatok igyekeznek elkerülni azt, hogy sok 5-ös vagy négyes legyen, mert hát sok jól teljesítő kolléga mégse lehet, így megszabják a vezetőknek, hogy a csapat méretétől függően melyik érdemjegyből hány darabot oszthat ki. Amikor céges szinten összegzik az értékeléseket gyakran azt tapasztalják, hogy még így is túl sok a jó osztályzat, úgyhogy egy kicsit megfingatják a vezetőket, hogy csak kevesebb jó értékelést adhat. Ha kételkednél abban, hogy ez így zajlik, akkor idézd fel azt a pillanatot, amikor a főnököd azt mondta, hogy igazából jobb értékelést érdemelnél, de hát a céges policy az, hogy kevesebb jót oszthatok ki, úgyhogy elégedj meg a hármassal, bocsika. De majd jövőre kompenzállok, ígérem.

Vannak cégek, akik eggyel tudományosabbnak szeretnének tűnni, ezért a kompetenciákhoz viselkedéseket rendelnek és a vezetők ezeket a viselkedéseket helyezik el valamilyen skálán. Néhány ember, akit ismersz,

néhány, aki ismer téged és néhány, akivel nem is találkoztál értékelnek téged, te pedig abban reménykedsz, hogy jó konklúzióra jutnak, hiszen valakik épp rólad döntenek abban a hitben, hogy jó és megbízható értékelők. Sajnos nem igazán.

A KOMPETENCIA FONTOS A JÓ MUNKAVÉGZÉSHEZ

A vállalatok valahogyan csillapíthatatlan vágyat éreznek arra, hogy legyen egy standardizált modelljük, amivel mérni lehet a munkatársaikat és meg lehet ítélni, hogy mennyire hasonlítanak az általuk elképzelt ideálhoz. Egy ponton a karriered során találkozni fogsz a kompetencia modellel vagy lehet, már túl is vagy az első kézfogáson vele. Bocsi, de sajnos nem tudom olyan sebességgel írtani, amilyen gyorsan szaporodik a dög.

A kompetenciát úgy definiálják, hogy van valami a birtokodban, pl. tudás, képesség, szakértelem, hozzáértés, alkalmasság, attitűd, motiváltság vagy ezek kombinációja, ami ahhoz szükséges, hogy jól tudj teljesíteni a munkakörödben. A papírkádon ilyenekkel találkozhatasz: stratégiai gondolkodás, üzleti érzék, ügyfél orientáció, céltudatosság, kommunikációs készség, problémamegoldás. Van itt mindenféle kérem szépen, mint paradicsomlevesben a betű. A legnagyobb problémám az, hogy bárhogyan is definiálják különböző szerzők a kompetencia fogalmát, nem találni megbízható kutatást arra vonatkozóan, hogy azok az emberek valóban jobban teljesítenek egy adott munkakörben, akik a birtokolják a vállalat által meghatározott kompetenciák többségét. Sajnos az egyik legelterjedtebb modell, a Daniel Goleman-féle személyes és szociális kompetencia besorolás, is eléggé homályos, alapvetően összemosza a kompetencia és az érzelmi intelligencia tartalmi elemeit: „Amennyiben a kompetencia fogalom elemeit és a tréning tartalmi tényezőit összevetjük, akkor teljes átfedést tapasztalunk. A jó képzés befejezésekor a célzott kompetencia képezi a kimenetet.” Már amennyiben a kompetenciahiány egyenlő a tudáshiánnyal, a tréning ugyanis csak tudást képes adni, de gyakorlatot vagy személyiséget nem. Nem is maga a modell aggaszt, ha valaki hisz benne, szíve joga. Az jelent problémát, hogy a kompetencia modell teóriája vajmi keveset árul el a munkavégzésről a gyakorlatban. A modell lényege az, hogy az emberek jól leírhatók számok, kódok és folyamatok segítségével és amikor ezekben valami nem stimmel, akkor azt be kell azonosítani és ki kell javítani. Azért jók az ilyen buzzwordök, mint a kompetencia, mert a vezetőknek nem kell rettegniük a validálásuktól.

Ahelyett, hogy ennél többet filozofálgatnék itt arról, hogy mi a kompetencia definíciója, nézzük meg közelebbről, hogy működik a kompetenciák értékelésének folyamata. Az is elég furcsa. A HR először arra kéri a vezetőket, hogy egy hosszú listában pipálgassák ki, hogy a beosztottaiknak milyen kompetenciákra van szükségük a munkakörükben. Vannak univerzálisabb kompetenciák, melyek több munkakörhöz szükségesek és vannak specifikus dolgok is a listán, melyek csak egyes munkakörök betöltéséhez fontosak. Azért, hogy érzékeltessem a nagyságrendet, egyik ügyfelemnél egy vezetőnek több száz kompetencia közül kellett választania, hogy szerinte mire van szükség egy adott pozícióban. Nem sok fogalma volt szegény bogárkának, hogy mit is kellene csinálnia. Pipálgatni tud, nem kérdés, csak az okozott némi fennakadást, hogy mi alapján kellene csinálnia. A kompetencia modell kb. arról szól, hogy minden munkakörhöz van jópár kompetencia, amivel az azt hatékonyan betöltő embernek rendelkeznie kell. Kezdő szinteken kevesebb szükséges kompetenciát várnak el, magasabb szinteken már több tucat dolognak kell megfelelni, ott már hallanod kell a színeket. A szükséges kompetenciákról a főnököd – esetleg a kompetencia modellnek örök hűséget fogadott tanácsadó bevonásával – eldönti, hogy melyikből mennyi kell. A pipálgatás úgy működik, hogy egy 1-5 vagy 1-10-es skálán megjelöli, hogy pl. milyen mértékben kellene problémamegoldónak lenned. Egyszóval különböző fogalmak segítségével leírják, hogy milyen az ideális munkásember az adott feladatkörben.

Ugyanezt a skálát használják a teljesítmény értékelésekor, pl., hogy sikerült-e 6-ról 7-re ugranod pl. stratégiai látásmódban. Az év végén minden kompetenciára lesz egy osztályzatod, ami alapján értékelik a teljesítményed és igyekeznek következtetni a benned rejlő potenciálra. Ha sok kompetenciára kapsz jó osztályzatot, akkor eljött az idő az előléptetésre vagy fizetésemelésre vagy valami kiképző-túrára. Tulajdonképpen a kompetencia az a lencse, amin keresztül a vállalat értelmezi és értékeli a munkavállalókat. Annyira bejött ez a logika, hogy gigantikus szoftvereket lehet vásárolni, melyekben ezt a sokmindent adminisztrálni lehet. Beírod a jelszavad és már lehet is értékelni egymást. Amikor azon kapnak, hogy alacsony az értékelésed adott kompetenciákban, akkor azokat megjelölik fejlesztendő területként és azt javasolják, hogy a jobb teljesítmény érdekében ezekben kell leginkább javulnod. Ehhez társul az a következtetés is, hogy ha a teljesítmény javulása a hiányosságaink javításának eredménye, akkor a kiválóság a hiányosságaink csökkentésének az eredménye, azaz a kompetenciák

mindegyikében történő előrelépés. Egyszerűbben fogalmazva akkor lesz valaki kiváló, ha minél több kompetenciában minél jobb osztályzatot kap.

A mainstream képviselői azt gondolják, hogy ebben a dzsungelben könnyedén tájékozódnak a vezetők és képesek megmérni a kompetenciákat. Vegyük például a stratégiai látásmódot. Vajon állandó állapot vagy változhat esetleg a helyzettől függően, hogy mennyire demonstrálja valaki? Esetleg inkább adottságnak mondanánk, ami relatíve stabil része a személyiségünknek? Amiatt izgalmas eldönteni ezt, mert a pszichometriában a két dolgot alapvetően különböző módszerekkel kell mérni.

Az állapotot kérdőívekkel mérik, pl. az egyén lelkiállapotára kérdezve rá vagy jó és rossz válaszokat tartalmazó tesztekkel használnak annak megítélésére, hogy az egyén birtokában van-e a szükséges tudásnak. Az egyén válaszadási preferenciája egy állapot, ami változhat attól függően, hogy mely időpillanatban töltötte ki a tesztet. A hangulat pl. egy állapot, ami két időpillanatban lehet különböző. Hasonlóan a tudás és a készség is egy állapot, ami változik az időben.

A jellemző vonásaink, a személyiségjegyeink ugyanakkor stabilak, nem változnak jelentősen a szituációk függvényében. Ilyen pl. az extrovertáltság, az empátia, a versengő adottság vagy a struktúra iránti vágyunk. Mindannyiunknak vannak ismétlődő, visszatérő gondolat, viselkedés és érzelmi mintái. Amikor valami olyasmit próbálunk csinálni, amit addig még sose, valahogyan, ösztönösen mégis nekilátunk. Ha jó elemző adottságunk van, akkor előbb körbeszaglásszuk, részeire bontjuk a feladatot, majd egy új logikába alapján összerendezzük. De lehet, hogy inkább bevonó adottságunkat használjuk és másokkal együtt találjuk ki a megoldást. Ezek a próbálkozásaink kb. egyformák lesznek, bennük tudunk igazán fejlődni, egyre intelligensebben tudjuk használni az idő folyamán őket, de az alapvető mintázat stabil marad az életünk folyamán. A személyiségjegyeinket nem kérdőívekkel mérik, hanem személyiség tesztekkel. Például úgy, hogy értékelni kell magunkat egy skálán, hogy mennyire értünk egyet különféle, gondosan megkonstruált állításokkal. A másik lehetőség a szituációs tesztek használata, melyek különböző helyzeteket vázolnak és több lehetséges válasz közül választhatunk. A kitöltőnek pedig azt kell megjelölnie, amelyik a legjobban illeszkedik hozzá. A személyiségteszteknek is kedvezett a valutában gazdag talaj és irdatlan mértékben megszorodtak. Nem tűnik egyszerű feladatnak választani közülük. Egyszer megkérdeztem Jonathan Passmore-tól, hogyan tudnám eldönteni, hogy melyik személyiség teszt jó minőségű és

melyik humbug. Nagyon nehéz a kérdés. – válaszolta, de azt a tippet adná, hogy valószínűleg megbízhatóbb az, amelyiknek publikus a mérési és a kiértékelési metodikája. Ahol ezt nem közlik az alkotók, ott féltő, hogy nem meggyőző az algoritmus, így nem kockáztatják, hogy mások esetleg hibát találjanak benne. Kezít kócsolom, ez elég ésszerűen hangzott – bólintottam hálás tekintettel.

Mielőtt tehát kompetencia mérésbe kezdenénk, el kell döntenünk, hogy a mérni kívánt dolog a kettő közül melyik annak érdekében, hogy ki tudjuk választani a megfelelő mérési módszert. Ennek fényében próbáld megítélni, hogy a célorientáltság melyik kategória. Állapot vagy személyiségjegy? Ha állapot, akkor az egyént kell megkérdezni, mert a vezető vagy a kollégák nem tudhatják, hogy ebből a fogalomból az adott pillanatban éppen mennyit birtokol az egyén. Nem tudhatják, hogy hogyan teljesítene egy teszten, mennyi pontosan a tudása. Ezt a tesztnek kell eldöntenie, amit ő tölt ki. Ha azt gondoljuk, hogy személyiség jegy, akkor személyiség tesztet kell használni, mert a vezető a legtöbb esetben nem pszichológus végzettségű, hogy kb. be tudja löni. Ha úgy ítéljük meg, hogy személyiségjegy, akkor nem kell folyamatosan méricskélteni, mert nem változik jelentősen az időben. A valóságban a vállalatok által definiált kompetenciák a kettő keverékei, így aztán egyik módszerrel sem mérhetők jól. Kicsit olyan dolog ez, mint amikor a kereskedő rádumál a négyévszakos gumira: télen is jó, nyáron is jó – állítja. De aki autózott már vele, azt mondja, hogy télen se jó, meg nyáron se. Másrészt a kompetenciák megítélésére felkért személy, a vezető, a lehető legalkalmatlanabb a feladatra. Nem vet fel kérdéseket, hogy a vezetők vajon miért tiltakoznak a kompetencia modell ellen? Nem lehet, hogy éppen azért, mert pontosan érzik a saját bizonytalanságukat az értékelésben és nem tartják fairnek a következményeket?

Mivel a kompetenciák nem mérhetők, lehetetlen igazolni vagy cáfolni, hogy aki rendelkezik a többségükkel, jól fog teljesíteni az adott munkakörben. Ugyanígy az sem bizonyítható, hogy akik jobb értékeléseket kapnak az kompetenciákra jobban teljesítenek azoknál, akiket kevésbé jónak minősített a rendszer. Úgy tűnik, attól, hogy falábad van, még nem vagy asztal! Ha mégis lenne ilyen korreláció, akkor pedig az a kérdés számomra, hogy vajon a vezető tényleg az egyén kompetenciáját értékelte vagy a nyújtott teljesítményt és addig ügyeskedett a számokkal, míg indokolható mértékben besajtolta a kompetenciát a megadott skálába? Nem igazán látom be, hogy miért mérünk valamit, amire senki nem tud megbízható visszajelzést adni.

De várjunk csak! Nem azért fizetik jól az üzletembereket, hogy kockázatot vállaljanak, jó döntéseket hozzanak korlátozott mennyiségű információ alapján? Nem túl akadémikus azt fejtegetni, hogy nem bizonyítható az, hogy valaki kiváló lesz, ha kompetensebb? Mi bajunk származhat abból, ha megpróbáljuk? Biztosan nem származik hátrány abból, ha a vezető felhívja a munkavállaló figyelmét a hiányosságaira. Mindketten jól jönnek ki abból, ha az egyén közelebb kerül a vállalat által elképzelt ideálhoz. Hiszen épp azt hívjuk fejlődésnek, hogy abban szerzünk több képességet, ahol kevesebb van.

Sajnos, a kiváló teljesítményt firtató kutatások azt mutatják, hogy a kiválóság egyéni jellemző. Az ideális, jól teljesítő kolléga a teóriák szüleménye, a valóságban nem létezik. Ha megnézzük azokat, akik kiválóan teljesítenek a legtöbbször magas fokú önismerettel, önreflexióval és tudatossággal rendelkeznek. A kiváló teljesítmény nem random módon repül be az ablakon, hanem azáltal, hogy az egyén nagyon is tudatos, ismeri a saját erősségeit és korlátait és a tapasztalatszerzést is nagyon szisztematikusan szervezi meg, ahogy a későbbiekben látni fogjuk. Ha van értelme valamit fejleszteni, akkor az az önismeret.

Persze az igaz lehet, hogy minden pozíció megkövetel egy minimumot az egyéntől, ami nélkül nem tud sikeres lenni vagy akadályt jelenthet az érvényesülésben. Nem vitatom el, de érdemes óvatosságnak lenni. Ha a kottaolvasást pl. a kiváló zenei készségek előfeltételei közé tennénk, akkor ahogyan a *Rocketman* c. filmben láthattuk, egy Elton Johnnal szegényebbek lennénk. Vagy ha a doboláshoz két kéz szükséges, akkor a Def Leppardba nem tudott volna visszatérni Rick Allen az autóbalesete után. Gondolhatjuk, hogy ezek extrém példák, a vállalati szférától távol állnak, ugyanakkor a Gallup Intézet akárhányszor vizsgált kiválóan teljesítő embereket legyenek azok orvosok, értékesítők, tanárok ugyanazt a mintát tapasztalták: más adottságokkal, más készségekkel rendelkeztek, melyeket nagyon erősen és tudatosan kombináltak össze. A munka világában bonyolultan vagy homályosan megfogalmazott kompetenciák nem léteznek, ha mégis, akkor pedig nem igazán fontosak vagy irrelevánsak. Olyan, mint a rókavadászat, amikor nagy erővel üldözik az ehetetlent.

Azok nyújtják a legjobb teljesítményt a munkában, akik ismerik az erősségeiket, tudják, hogy mit szeretnek igazán, szívből csinálni és ezt a szeretetet intelligenciával és fegyelmezettséggel ötvözik. Ha most azt gondold, hogy ezt eddig is tudtad, akkor miért működtek ilyen tébolyult rendszert a csapatodban, a cégedben? Lehet, hogy egyszerűen macerásnak tartod a személyes beszélgetéseket vagy túl elfoglalt vagy betenni a naptáradba ezeket? Esetleg csajosnak tűnik arról beszélgetni

valakivel, hogy hogyan gondolkodik, mi motiválja vagy milyen kapcsolatokat preferál vagy hogyan szereti, ha elismerik a teljesítményét? Persze ennél jóval egyszerűbb kitalálni egy modellt és utána már csak azt kell menedzselni. A *Munkaiigyek* c. sorozat jut eszembe, amikor a hivatal vezetője behívta magához a külsős tanácsadót és azt mondta: Tamás, mi nem azért vagyunk, hogy hatékonyabbak legyünk, hanem azért, hogy működtessük a rendszert.

A POTENCIÁL ÉS A TELJESÍTMÉNY ÉRTÉKELÉSE MEGMUTATJA KI A FASZAGYEREK

A visszajelzésről szóló fejezetben már láthattuk, hogy trükkös dolog másik embert értékelni, mert az értékelések sokkal inkább szólnak az értékelő preferenciáiról, mint az értékelt tulajdonságairól. Az éves értékelések során a leggyakrabban Jack Welch GE-nél használt modelljét használják: rajzolnak egy koordinátarendszert, aminek egyik tengelye a munkatárs teljesítményét mutatja, a másikon pedig a benne lévő potenciál nagyságát szemléltetik.

Nézzük, hogyan ítélik meg a vállalatok, hogy kiben milyen potenciál lakozik: az éves értékelések alkalmával arra kérik a vezetőket, hogy értékeljék a kollégáikat, hogy kiben milyen potenciált látnak. A legjobb értékelést kapóknak még becenevük is lesz: „hi-po”. Azon túl, hogy ezt a matricát aztán büszkén hordozhatják körbe az emeleteken, más előnyökkel is jár: több figyelmet kapnak a vezetőtől, a HR-től, több lehetőség nyílik meg előttük, több tréningre mehetnek el. Olyan, mint Willy Wonka aranyjegye, mindenhova magukkal vihetik és minden ajtót kinyit. Ezzel szemben, ha valakiből végül „lo-po” lesz, mindegy milyen keményen próbálkozik kimászni a potenciál csapdájából, nem sok sikerélménye lesz. A potenciálra kapott értékelés, alapvetően meghatározza a jövőjét a cégben, ha rossz értékelést kap a benne rejlő potenciálra, bármely háború első áldozata lesz.

Az persze érthető, hogy a cég szeretné az erőforrásait a lehető legjobban kihasználni, így fontos számára az is, hogy kibe és mennyi pénzt fektessen. Az egyén szemszögéből nézve azonban kérdés, hogy vajon az érdeklí-e az embereket, hogy „hi-pók” lettek és járt hozzá néhány privilégium vagy fontosabb számukra azt tudni, hogy jól végzik-e a munkájukat és hogy merre megy majd a karrierjük? Azt sem igazán értem, hogy miért gondolják azt a vállalatok, hogy megtérülést csak bizonyos, pl. „hi-po” emberektől várhatnak? Minden munkavállaló képes inkrementálisan fejlődni, mindenki képes egy kevésel többet hozzátenni

az eredményességhez. Ha mondjuk Dávid odamegy hozzád és azt mondja: „szeretem, amit csinálok, de szeretnék tovább fejlődni. Tudnál segíteni?“, nem valószínű, hogy azt kérdezed tőle, hogy érez-e magában elegendő potenciált arra, hogy projektvezető legyen? Ehelyett olyasmiket kérdezel, hogy mit szeretsz a legjobban a mostani munkádban, Dávid? Mit szeretsz a legjobban pl. a sörgyártásban? Szeretsz új ügyfelekkel dolgozni vagy jobban preferálsz a meglévőkkel való kapcsolattartást vagy inkább az újak felkutatására csillan fel a szemed? Inkább a tervezésben bontakozol ki szívesen vagy az eredmények adminisztrálása az, ami nagyobb örömmel tölt el? Lehet, hogy nem pont így kérdezed, de tulajdonképp igyekszel megérteni azt, hogy a napi tevékenységek közül melyek azok, amikre gyorsul, milyen jellegű feladatokat végez örömmel.

Amikor azt kérdezik a vezetőtől, hogy milyen potenciált lát egy kollégában, akkor a válasza egy pillanatfelvétel lesz: abban a momentumban milyen lehetőséget lát az emberben. Vajon az lesz a lényeges, hogy mennyi potenciál-bálát bírna vinni a platón vagy az, hogy abban a pillanatban, amikor szükség van rá, mennyi érhető el épp? A legtöbb embernek nem potenciálja van, hanem pillanata: egy adott pillanatban rendelkezik valamennyi képességgel és tudással. A potenciál egyoldalú értékelés a vezető részéről, míg a momentumról tartott folyamatos beszélgetés a fejlődési lehetőségek megismeréséről szól. A potenciál nem ösztönöz a fejlődésre, hanem egy eldöntendő dolog, vagy van vagy pedig nincs az embernek.

Az előbbieken láthattuk, hogy a potenciál kompetenciákon keresztül történő értékelése teljesen félrevezető, most nézzük meg a másik tengelyt, a teljesítményt. Tegyük fel, hogy megbeszéléseid lenne egy kollégáddal és késik. A várakozás közben azon kezdesz el gondolkodni, hogy hol lehet, mikorra ér ide. Lehet, hogy dugóba került, elfelejtette beírni a naptárába vagy rászerveztek egy másik meetinget? A kérdéseket pár perc múlva kijelentő módra cseréled fejben: milyen kis megbízhatatlan suttyó, lenne jobb dolgod is, mint itt szexuálni a rezet. A fejedben megszületett sztori után nem sokkal le is gyártod a magyarázatot, melyben jelentős hangsúlyt kap a másik személyisége. Pszichológusok ezt a jelenséget asszociatív hibának nevezik: a másokról gyártott történetek főszereplője a másik személyisége, tulajdonsága, viselkedése, azaz tulajdonképpen arról szólnak, hogy kicsoda is a másik. Ezzel szemben a magunkról gyártott történetek esetében sokkal engedékenyebbek vagyunk, a körülmények a hibásak, nem mi. A kiszámíthatatlan dugó az oka a késésnek. Ha mi valami olyat teszünk, ami bosszant másokat, akkor azt mondjuk, hogy

nem a mi viselkedésünkkel van gond, hanem a másik nem érti a szitut. Ez a cselekvő-megfigyelő torzítás jelentkezhethet akkor is, amikor valakinek a teljesítményét, például a talent review-k vagy ún. fejlesztő központok (Development Center) során próbálják megítélni. A megfigyelő feljegyzi, hogy milyen teljesítményt nyújtott az egyén, milyen viselkedéseket tapasztalt, majd mond valamit, hogy szerinte az mennyire volt jó vagy rossz abban a helyzetben; húzta az evezőt vagy csak csónakázni jött. Mivel az emlékezetben és a papíron már csak az marad meg, hogy milyen volt a stílusa, mennyire tűnt motiváltnak, ezért arra a következtetésre jutsz végül, hogy ha azt szeretnéd, hogy jobb teljesítményt nyújtson, a személyre kell visszajelzést adni. Együttérzőbbnek, előrelátóbbnak, együttműködőbbnek, határozottabbnak kellene lennie. Ha teljesítmény-problémát akarnak megoldani a vezetők, ösztönösen a személyre adnak visszajelzést és kifogásként értékelik, ha a kolléga a körülményekre hivatkozik, mintha a külső tényezők jelentéktelen szerepet játszottak volna a helyzet kialakulásában. Persze az is igaz, hogy nem könnyű megtalálni az igazságot, mert azért szeretjük külső tényezőkre fogni a saját hülyeségünket, megpróbáljuk kidumálni, hogy a feladat nem elvégzése + kifogás = a feladat elvégzése. Kicsit úgy vagyunk vele, mint az egyszeri művész, amikor kérdezi a barátja: – Mit mondanak a kritikusok a festményedről? – Megoszlanak a vélemények – válaszolja. Van, aki a festéket sajnálja, van, aki a vásznat.

Kutatások azt mutatják, hogy bármilyen értékeléssel áll elő a főnök, a véleménye sokkal jellemzőbb lesz rá, mint arra a kollégára, akit értékel. Vegyünk mondjuk egy olyan kompetenciát, hogy „jó üzleti meglátásai vannak”. Ki mondja meg, hogy mi a jó és mennyire kell jónak lennie? Milyen időtávon kell annak bizonyulnia? Mondhatnád, hogy azért neked van elképzelésed arról, hogy milyen a jó üzleti meglátás. Igazad van. De épp ez a lényeg. Ez a te definíciód lesz és minden kollégát a saját definíciód alapján fogsz értékelni. Más értékelőnek más elképzelése van a kompetenciáról, ő a saját értékrendje alapján fog értékelni. Hiába írástok körül az üzleti érzéket néhány viselkedéssel, az adatok mégiscsak azt mutatják, hogy minden egyes értékelőnek eltérő kép él a fejében róla. Hányszor kell megfigyelni a magatartást ahhoz, hogy négyest adj rá? Van erre valami egyetemleges ajánlás? És ha nem lineárisan jelentkezik a viselkedés, hanem olykor több lehetősége van a kollégának csillogtatni az üzleti érzékét, máskor kevesebb? Akkor ez most hányast ér? Ember legyen a talpán, aki ebből a katyvaszból értelmes következtetést tud levonni. Ne

legyenek illúzióid, egy mesterséges intelligenciának se tudjuk jól átadni egyelőre ezt a nem tudást.

Amikor másokat ilyen absztrakciókon értékelték, minden egyes értékelőnek egy picit más lesz a véleménye. Nem gond – mondhatnád, ha több értékelő rossz értékelését összemixelitek, akkor az majd jó lesz. Mégis, mire számítasz, mitől lenne az? Közben megjelent Dumbledore és megbűvészkedte egy kicsit? Attól, hogy a seggedbe virágot szúrsz, még nem lesz váza. Az átlag nem úgy működik, hogy rossz adatokat összead, majd elosztja az adatok számával és kiköpi az igazságot. Ez csak akkor lenne igaz, ha a hibás adatok véletlenszerűen kerülnek az adathalmazba. Ez esetben az átlagnak van ilyen szűrő hatása. Ha szisztematikusan kerülnek bele a hibás adatok, akkor az összegzésük még több hibát okoz, nem kevesebbet. Mondjuk, hogy valamennyi adat jó és valamennyi nem. Sajnos ezek átlagolása sem eredményez jobb információt. Az információ bizonytalan lesz és nem jobb. Amikor azt mondjuk, hogy mindenre van jó példa és az ellenkezőjére is van bizonyíték, gyanús, hogy amiatt nem ismételtető meg az eredmény, mert maga a mérés vagy a feltevés rossz.

És mi van a tömeg bölcsességével, mely szerint több ember kevesebbet téved, mint az egyén? Helóka, James Surowiecki pont ilyen példákat mutatott be a könyvében! Egészen pontosan olyan példákat hozott, melyekben a jól informált tömegek jobb döntéseket hoztak. De mi van akkor, ha a több ember rossz adatokat néz? Mi garantálja, hogy a rossz információkból több ember jobb döntést hoz? Nagy túlzással állítható csak, hogy több vezető jobb döntést hozna fals információk alapján. Ha mindenki lát valami keveset a kollégából, akkor, ha összeadjuk a megfigyeléseiket, nagyjából fognak jól látni és nem részleteiben. Nem a külső számít, hanem, ami belül van (pl. egy hűtőszekrényénél is ez van). Nem baj, majd a HR szoftverek algoritmusai segítenek. Sajnos nem tudnak. A szoftver egy feldolgozó mechanizmus, ügyesen csócsálja az adatokat, amiket emberek, jelen esetben az értékelők, beleküldenek, de nem képes kijavítani azokat. A kifinomult szoftverek igazából intelligensen rágják a hülyeséget. Ha kaki megy bele, kaki jön ki belőle, csak apróbb szemű lesz. A rossz információk alapján folytatott beszélgetések sem javítják ki az értékelési hibákat. Tulajdonképpen az értékelés mellőzésével is beszélgethetnétek egy jót a kollégákról.

HA MÁR MÉRÜNK, AKKOR MÉRJÜNK JÓL!

Hogy néz ki a jó adat? Egyrésztől megbízható; azt méri, amit ígér. Stabilan és kiszámítható módon. Amit meg tudunk számolni, az megbízható adat. Az értékesítés volumene, az éves hiányzások száma, a céget önként elhagyó kollégák száma megbízható adat, mindegy kinek az ujján számoljuk meg, ugyanannyi lesz. A hőmérséklet is ilyen. A stabil adat azt jelenti, hogy a mérőeszköz ugyanazt az értéket adja ugyanarra a mérésre. Ha pl. kimész a teraszra, megméried a hőmérsékletet és 38 fokot mutat, majd 10 perc múlva újra megméried és 12-t, akkor valószínűleg elromlott a hőmérő. Ha arra kéred a vezetőket, hogy értékeljék egy skálán, milyen növekedési potenciált látnak a kollégában, akkor az értékelésük megbízhatatlan lesz. Mit jelent a fejlődési potenciál és hogyan tudják megítélni, hogy mekkora? Ha ehelyett azt kérdezed tőlük, hogy adnának-e nagyobb felelősségi kört neki ma, a válaszuk megbízható lesz. Ugyanígy a „hozzá fordulnak-e, ha valami fontosat kellene megcsinálni” kérdésre adott válaszuk is megbízható lesz. A teljesítményre adott értékelésük is megbízhatatlan, mert a saját fogalomrendszerük szerint lesz valami jó vagy kevésbé az. Amikor a saját megélésüket fejezik ki egy skálán, az megbízható adat, mert minden szükséges információ birtokukban van az érzéseikről, ugyanis magukkal azért egész sok időt vannak összezárva. A válaszuk szubjektív lesz ugyan, de megbízható. Nem kell semmi rajtuk kívülálló dolgot megtippelniük, nincs jó vagy rossz válasz, csak az érzéseik az adott emberről. Lehet, hogy két vezető nem ért egyet, de ebből nem az következik, hogy az egyiknek van igaza van, a másiknak nem, hanem az, hogy különböző a reakciójuk az emberre. Ha jó adatot szeretnél, a saját tapasztalatod, érzéseidet, élményeidet értékeld, illetve azt, hogy milyen szándékaid vannak az illetővel. Persze ettől még nem biztos, hogy tudod, a véleményed mutat-e bármilyen korrelációt az egyén teljesítményével, jelez-e bármit is előre, de legalább megbízható lesz az adat. A megbízható nem azt jelenti, hogy pontos, a hanem azt, hogy nem változik véletlenszerűen. A mérés akkor tekinthető hitelesnek, megbízhatónak, ha ugyanazt a dolgot méred többször egymás után, akkor konzisztens eredményeket kapsz. Például, ha az emberek magasságát, súlyát, személyiségét vagy intelligenciáját vizsgálod, a mérési eredmények mindaddig érdektelenek, amíg nem mutatnak konzisztenciát. Ha ugyanazt a dolgot méred, de az eredmények inkonzisztensek, akkor gyanakodj mérési hibára.

Másrésztől az adat tartományát úgy kell megválasztani, ahogyan a való világban is megfigyelhetjük, különben könnyen járhatsz úgy, mint a Csernobil sorozatban, amikor a kéznél lévő sugárzásmérővel mérték a robbanás után a sugárzást és persze nem aggódtak, mert csak 3.6 RTG-t

mutatott. Csakhogy épp ez volt a műszer határértéke. A valós sugárzás ennek a többszöröse volt. A 3.6 tehát nem jó, de cserébe tragikus. Ha egy olyan mérlegen mérepszekedsz, melynek 50 kg a határértéke, akkor bármennyit zabálhatsz, mindig 50 kilós leszel. Amikor a tréningek után arra kérik a résztvevőket, hogy egy ötös skálán értékeljék mennyire volt hasznos a tréning, azt fogják tapasztalni, hogy az értékek többsége 3-as, 4-es vagy 5-ös. Az átlag általában 3.5 – 4 között lesz valahol. Mit árul el ez a szám a képzésről? A 3.5 és a 4 közötti különbséget talán ne nevezzük nagyknak. A teljesítményértékelő eszközök is ugyanilyen rosszul vannak megtervezve. A statisztikai adatok azt mutatják, hogy az emberek alig használják az 1-es és az 5-ös értéket, így akár hármasskálát is használhatnánk. A cégek épp amiatt kényszerülnek arra, hogy megszabják hány 5-ös értékelést oszthat ki a vezető, mert az adatokban nincs igazi eltérés. Ahhoz, hogy széles tartományt tudj csinálni, az állítások megfogalmazásánál extrém szavakat kell használni. Például nem mutatnak nagy eltérést arra az állításra adott értékelések, hogy „úgy érzem, rendelkezem a munkám elvégzéséhez megfelelő képességekkel”. Ezzel mindenki egyet fog érteni. Ehhez képest a „minden nap (!) használhatom az erősségeimet” állítás már sokkal jobb tartományt mutat, arra kényszeríti a válaszadókat, hogy a skála végpontjait is használják. Például, az „egyérték a cég küldetésével” állítás helyett használd inkább azt, hogy „nagyon lelkesít a cég küldetése”.

Harmadrészt az is fontos, hogy a mérés eredménye jelez-e előre valamit a való világban, azaz hasznos-e az adat, valamely más mutatóra is hatással van-e? Megfigyelhető-e többször is változás egy másik mérőszám skálájában attól függetlenül, hogy milyen mérőeszközt használunk? Például az ajánlások számára vonatkozó adat akkor hasznos, ha azok, akik vásároltak egy terméket valóban vettek egy másikat is az ajánlottak közül. Vagy ha azok, akik magas elköteleződést mutatnak a felmérés alapján, valóban tovább maradnak a cégnél. Ez esetben az elköteleződés skálája valóban jól jelzi előre az önként távozó arányának tartományát. Azt gondolhatnád, hogy oké, Robi, de ezek kisebb pontatlanságok. Lehet, de épp ezek vezetnek olyan javaslatokhoz, döntésekhez vagy koncepciókhoz, melyekben aztán csalódtok. Azt se felejtse el, hogy ezen összevisszaság alapján hoztok döntéseket emberekről, karrierekről és magáról az üzletről.

A teljesítmény előrejelzésére használt komplex, big data alapú eszközök amiatt aggasztók számomra, mert egyetlen cég se tudja pontosan megmondani, hogy mitől függ a munkavállalók teljesítménye,

különösképp a tudásmunkásoké. Persze tudunk valami intelligenset mondani arról, hogy mi mozgatja az értékesítést, mert ez elég pontosan és megbízhatóan mérhető. Az összes többi munkakörben azonban meglehetősen kérdéses, hogy tudunk-e ilyen mérőszámokat meghatározni. Ha nem tudjuk megbízhatóan mérni a teljesítményt, hogy tudnánk hozzá megbízható adatot kitalálni? Nem tudjuk, hogy a kisebb vagy a nagyobb csapatok nyújtanak-e jobb teljesítményt, nem tudjuk, hogy az otthonról dolgozó kollégák hatékonyabbak-e az irodistáknál vagy hogy a kulturálisan diverzebb csapatok túlteljesítik-e a kevésbé különbözőket, vagy hogy a megbízási szerződéssel dolgozó kollégák jobban teljesítenek-e a munkaviszonyban lévőknél. Azt se tudjuk megmutatni, hogy a tréningekbe befektetett pénz hatására javul-e a teljesítmény. Nem tudunk ezekről semmit, mert nem tudjuk mérni a teljesítményt.

Mit lehet tenni akkor? Nézzétek meg újra, hogyan definiáltátok a kompetenciákat, mennyire felelnek meg a fenti kritériumoknak! Vizsgáljátok meg a kérdőíveitekben a kérdéseket, állításokat! Fontoljátok meg a skálázást! Győződjétek meg arról, hogy minimalizáltátok az értékelők anomáliáját, azaz a saját élményeiket skálázzák és nem valami spekulatív fogalmat! Azt kérdezzétek a vezetőktől, hogy mit tennének a legszívesebben az egyénnel. Egyszerűen kérdezzétek meg a vezetőket egy projekt vagy a negyedév végén, hogy milyen tapasztalatai, megélései voltak az illetővel kapcsolatosan. Ne azt préseljétek ki a vezetőkből, hogy mennyire volt együttműködő, vagy csapatjátékos a kolléga egy ötös skálán, hanem azt, hogy látott-e valami aggasztót a viselkedésében! Pl.: van-e olyan probléma Andi teljesítményével, amit úgy gondolod, hogy most kezelni kellene? Ezek a kérdések természetesen nem adnak teljeskörűen választ az egyén teljesítményére, így nem pontos adatok, de cserébe megbízható információk. Ha a kérdéseket a fenti szempontok szerint alakítottátok át, bátran megkérdezhettek több embert is, mert ebben az esetben a több információ jobb információ lesz, ráadásul az átlagolással ki tudjátok szűrni a véletlenszerű fluktuációt, mert a fals adat nem szisztematikusan kerül bele a halmazba. És aztán jöhet a talent review meeting, mert biztosak lehettek abban, hogy jó adatokat néztek, így lehet dönteni arról, hogy mit tennének a szóban forgó kollégával. Sokat nyerhettek azzal, ha a rendszereiteket úgy alakítjátok át, hogy azt mérjék, amit mérhetőnek gondoltok és ne azt, amit igaznak tartotok. Nem kell megerőszakolnotok az év végén a skálát, nem kell megmondanod, hogy a populáció mekkora százaléka kaphat jó értékelést. Elképzelhető, hogy nem tapasztaltok azonnal változást az értékelési

folyamatban, de abban biztos lehetsz, hogy nagyban megnő az ázsiód amiatt, mert korrekt módon közelítesz az emberekhez. Olyan ez, mint a reputáció: jó, ha van.

Abban kell fejlődünk leginkább, amiben gyengék vagyunk

Nem csak a kompetencia modellel van gond, az a logika is hibás, hogy a gyengeségeink javításával fejlődünk a legtöbbet. Elég stabilan tartja magát az a hit, hogy abban fejlődünk a legtöbbet, amiben a leggyengébbek vagyunk. Ha másképp gondold, akkor a kisebbséghez tartozol, ugyanis az emberek 61%-a igaznak tartja ezt a gondolatot. Érdeemes körbejárni ezt a féligazságot is, hogy tisztábban lássunk a fejlődésünkkel kapcsolatban.

ÁHOGY FEJLŐDÜNK VÁLTOZIK A SZEMÉLYISÉGÜNK

Az emberek 66%-a igaznak tartja ezt az állítást; annyira annak tűnik, hogy nem is vitatjuk az igazságtartalmát. Számos példa támasztja alá, hogy így van: változtunk a gyerekkorunkhoz képest, de még a 10 évvel ezelőtti önmagunkhoz képest is. Új tudást szereztünk, új készségeket sajátítottunk el, sokkal szélesebb lett a látóköreink, tapasztaltabbak lettünk. Több mozifilmben, pl. *Micsoda nőben*, is megfigyelhetünk elképesztő transzformációkat, amikor arról szól a sztori, hogy valaki egy nem túl kedves karakter volt és mire beburkoltuk a literes pattikukit, már egy csodás személyiség libeg a vetítövászonon. Ezek a tündérmesék is hozzájárulnak ahhoz, hogy elhiggyük, tényleg lehetünk drámaian mások, mint akik vagyunk. Ezek az inspirációk segítenek nekünk álmodozni, komfortossá, esetleg valamelyest kiszámíthatóvá teszik a jövőnket. Jó szolgálatot tesznek nekünk. Segítenek abban is, hogy hinni tudjunk a bennünk lévő határtalan lehetőségben. Nem kell elfogadnunk a helyzetünket, felül tudunk emelkedni rajta. Rendben van az a szándék, hogy bátorítsuk az embereket arra, hogy merjenek változtatni az életükön, de a történetekkel az a legnagyobb probléma, hogy felcsigázzák

az embert, majd rögtön magára is hagyják abban a bizonytalanságban, hogy mit is kellene tennie akkor másnap reggel. Teljesen kiszámíthatatlan lesz, hogy mit valósítanak meg a gyakorlatban az egyébként jó tanácsból. Nem meglepő hát, hogy a moziban látunk egy kutyát előről, de mire lerajzoljuk otthon egy papírra, már macska lesz belőle hátulról.

Amikor valaki a kedvünkre vagy ellenünkre tesz gyakran követjük el azt a hibát, hogy a viselkedését a személyiségének tudjuk be. Egy kísérletben az alanyoknak egy kutatóval kellett beszélgetniük általános témákról. A kutató valójában színész volt, akit arra kértek, hogy az beszélgetések felében durván, a másik felében pedig barátságosan viselkedjen a résztvevőkkel. A diskurzus után arra kérték az embereket, hogy írják le a kutató személyiségét. Ahogyan arra számítani lehetett, akikkel kedvesen viselkedett kellemes személyiségnek tartották, míg a másik fele kritikusként. Megismételték a kísérletet oly módon is, hogy előre elmondták az alanyoknak, hogy a kutatót arra kérték, hogy néhányukkal udvariasan, néhányukkal pedig barátságosan viselkedjen. Hiába hívták fel azonban az alanyok figyelmét a viselkedésre mégis a személyiség leírásakor pontosan ugyanúgy ítélték meg a színészt, mint az előző esetben. Több kutató, többféle variációban is megismételte a kísérletet és mindig ugyanerre az eredményre jutottak. A munkám során is nagyon gyakran találkozom azzal, hogy nem tiszta a fejekben a viselkedés és a személyiség közti különbség. Nagy kaland, mondhatnák, nem pszichológusok dolgoznak a munkahelyeken, hanem klasszikus vezetők, fejlesztő szakemberek. Jogos, csak ha nem értik a különbséget, akkor rossz fejlesztő eszközt fognak választani és majd mindenki ökölnélbe szorult arccal pupillázik, hogy hát az se működött. Pedig akár működhetett volna, ha nem a személyiséget próbáljuk reszelgetni, hanem a viselkedést vesszük célba.

Az ember készségeit megváltoztathatjuk. Egy értékesítőnek megtaníthatjuk, hogyan mérjen fel egy potenciális ügyfelet, egy takarítónőnek megtaníthatjuk, hogyan takarítson ki tökéletesen egy szállodai szobát. Megtaníthatja nekem bárki, hogyan készítsék jó előadást. Készségeket lehet tanítani. Ez ugyan, nem feltétlenül jelenti azt, hogy jól is fogja csinálni az illető, de bárkinek lehet új készségeket tanítani.

A nővérnek meg lehet tanítani például, hogy mekkora adag gyógyszert adjon a betegnek. Az értékesítőnek meg lehet tanítani mindent a konkurensekről és a termékeikről. A tapasztalattal szerzett tudás is átadható, így az is tanítható például, hogy bizonyos vásárlók esetében nem a büdzsé gazdájának kell megpróbálni valamit eladni, hanem az

asszisztensének, mert igazából ő hozza a döntéseket. Valakinek a tudatosságát is meg lehet változtatni. Ha valaki korábban ellenséges volt és tudatára ébred annak, hogy a környezete ellenségesnek látja, úgy dönthet, hogy továbbra is határozott marad, csak a nyers modora helyett eredményesebben próbál meg kommunikálni. Feltétlenül meg lehet változtatni bárkinek az önismeretét, s bár egyeseknek nehezebben megy, mint másoknak, de kivitelezhető.

Az emberek értékrendjét is megváltoztathatjuk. Sokan vannak, akik azzal, hogy megváltoztatták az értékeiket, az életük lényegét is megváltoztatták. Az alkoholisták a terápián szembenéznek az életükkel és megváltoztatják az értékeiket. Nem lesznek ettől más emberek, ugyanazok maradnak, akit a családjuk és a barátai is ismernek, csak megváltoznak az értékeik. Természetesen azzal is változnak az értékeink, hogy felnövünk és egyre érettebbek leszünk. Például azok az értékek, hogy meddig maradunk a buliban 18 éves korunkban, miket csinálunk a barátainkkal, mi fontos számunkra nem fognak megegyezni azokkal az értékekkel, amiket 40 éves korunkban képviselünk. Kiskoromban egyszer azt mondtam anyukámnak, ha felnövök, tengerész leszek. – Rendben, de választanod kell, nem lehet mind a kettőt – válaszolta.

Ami ugyanaz marad, az a személyiségünk. Az empátia, a teljesítmény centrikusság, összpontosítás, szívósság, hogy „Mi lenne, ha...?” vagy „Miért?” típusúak vagyunk-e, hogy több dolgot szeretünk-e csinálni egyszerre vagy inkább nagyobb feladatokon igyekszünk túl lenni, szépen egymás után. Ezek a személyiségünk maradandó részei, amiket nem igazán lehet megváltoztatni. A személyiségtesztek pont ezekről a stabil jellemzőinkről próbálnak visszajelzést adni számunkra. Ezek azok a dolgok, amik jelentősen nem változnak az idő folyamán, sőt nagyon jó, hogy így van, mert ettől vagyunk önmagunk. Nézzük ezt a jó hír oldaláról: van bennünk valami, ami kvázi állandó, így lehet rá építeni, stabil alap. Van valami különleges kombináció, ami egyedivé tesz bennünket. Nem kell másokra hallgatni, ha elég közelről figyeled a saját működésed jobba válhatsz. A munka célja az, hogy kihasználj őket, előnyt kovácsolj belőlük.

Az az igazság, ahogy fejlődünk, nem változunk át valaki mássá, hanem többek leszünk annál, akik vagyunk. Ilyen értelemben igaz, hogy változunk, de nem bármivé, ugyanis a változásnak iránya van. Figyeld meg, hogy melyik mondat hangzik el a leggyakrabban, a „nálunk már ittunk vóna” után, amikor 10 évente találkoztok a gimis osztálytársakkal? „Öcsém, te semmit sem változtál.” Amikor ezt mondjuk egymásnak, nyilván látjuk kicsi szemünkkel, hogy a másiknak lett pár ősz hajszála,

felszaladt pár kiló és egy kicsit szottyadtabb a bőre. Sokkal inkább arra értjük, hogy a másik karaktere vajmi keveset változott. A személyiségtesztek nagyon jó mutatják azt, hogy egyes jellemzőink mennyire állandók: ha többször kitöltjük ugyanazt a kérdőívet, akár sok év távlatában, az eredmény ugyanaz lesz. Nem 100%-ban, de igen nagy korrelációt fog mutatni; kb. 70-80%-ban lesz ugyanaz az eredmény. Ha pedig többféle tesztet töltünk ki, nem lepődünk meg az eredményen, mindegyik hasonlót fog mutatni, max más módon, más szavakkal vagy keretrendszerrel írnak le bennünket. Az a helyzet, hogy az emberek nem változnak túl sokat, így nem éri meg nagy erőfeszítéseket tenni a személyiségjegyeik változtatgatásába, nem érdemes nagy kezelésekre fogni. Mégis, mire számítász? Senki nem örül annak, hogy tavaly még ő volt Napoleon, most meg csak Tóth Pista. Hidd el, elég nagy meló az is, hogy kihozod az emberekből, ami bennük van, hasznosabb ezzel többet foglalatatoskodni.

AZ ERŐSSÉGEK SZEREPE

A Gallup Intézet 2001-ben publikált egy kutatást arról, hogy mit gondolnak az emberek, mi segíti őket abban, hogy sikeresek legyenek. Ha az erősségeikre építenek vagy ha a gyengeségeiket javítgatják? Észak-Amerikában a válaszadók, mindössze 41%-a gondolta, hogy az erősségeire kellene inkább építenie, más országokban még ennél is rosszabb volt ez az arány. Ugyanezt a kutatást megismételték öt évvel később is. Közben egyre nagyobb teret nyert a pozitív pszichológia, sok könyv és előadás született a témában. Egyre több pszichológus kezdte újra kutatni ezt a területet, megjelentek azok a szakértők, akik az elméleti eredményeket a gyakorlatban, vállalati környezetben együtt elkezdték kipróbálni. Mit tippelsz, mennyit változott ez az arány 2006-ra? Pont semmit. Az amerikaiak mindössze a 41%-a gondolta úgy, hogy az erősségeire kellene építenie. A biztonság kedvéért azért megnézték a kutatók, hogy véletlenül nem a 2001-es adatbázison dolgoztak-e, de sajnos nem volt ilyen szerencsájük. Úgy látszik, semmi nem változik annak hatására, ha csak beszélünk róla.

Miért van az, hogy az emberek többsége úgy gondolja, hogy a gyengeségekre kell fókuszálni, azokat kell kijavítani, az időnk jelentős részét a lyukak foltozgatásával kell tölteni, ha előre akarunk jutni? Ha jobban meggondoljuk, gyerekkorunk óta kísér bennünket ez a hiedelem.

Idézd fel, amikor hazavittél egy vegyes bizonyítványt, melyben a 3-5-ös skálán mindenféle jegy volt. Melyik volt az a tárgy, ami a legtöbb figyelmet a kapta a szüleid részéről? Meg merem tippelni, hogy az, amelyikből gyengébb (mondjuk hármás vagy az alatti) jegyet kaptál. De pontosan miért is? Milyen bizonyíték van arra, hogy abban fejlődünk a legtöbbet, a leggyorsabban, amiben gyengébbek vagyunk? Sajnos nem nagyon fogsz igazolást találni erre, ugyanis a legújabb kutatások épp arra mutatnak rá, hogy az erősségeinkben könnyebben és gyorsabban fejlődünk.

Életem első és egyetlen fogadóórája elég bizonyítékul szolgált számomra, hogy sok feladatom lesz szülőként az iskola hatásainak tompításával. Amikor a nagyobbik fiam elsős lett a tanító nénije hosszasan ecsetelte, hogy szerinte miben van lemaradva Levi, melyek azok a dolgok, amikben gyengébb és fejleszteni kellene. Egy ideig figyelmesen hallgattam, majd azt kérdeztem, hogy: mi az, amiben kiemelkedik a gyerek, mi az, amiben erősnek látja? Némi zavart véltem felfedezni az erőben, úgy láttam, hogy felkészületlenül érte a kérdés. Zéró dolgot tudott mondani. Eggyel se többet. Ezen a ponton megértettem, itt sosem fogok közelebb jutni ahhoz, hogy miben tehetséges a fiam. Az iskola (elenyésző kivételtől eltekintve) ugyanis arra tanítja a gyerekeket, hogy miben nem jók és ezek kijavítására ösztönzik őket. A szülők pedig követik a példát és azzal kínozzák a gyerekeket, hogy különórákra járatják azokból a tárgyakból, melyekben nem annyira jók. Lehet, hogy valamivel jobbak lesznek, de messze lesznek a kiválótól. Nézhetnénk a hatékonyság oldaláról is: ugyanannyiba kerül a közepszerű élet, mint a kiváló. Ugyanannyi időbe. Hol tarthatnának, ha azokat az órákat, amiket a felzárkóztatásukba fektettek abba tették volna, amiben már eleve jók? Ezt persze sose fogjuk megtudni, mert nem tudunk párhuzamos univerzumot teremteni. Amikor a gyerekek figyelmét folyamatosan a gyengeségeikre hívják fel, tulajdonképpen azt tanítják nekik, hogy mik nem lehetnek majd és ez elkíséri őket jó hosszan az életük során. Pedig igen jó lenne, ha jól bánnál a gyerekeiddel, mert ők választanak majd neked szociális otthont!

Abban a hitben, hogy a jó a rossz ellentéte, az emberek a hibákkal és a kudarcokkal kapcsolatos rögeszméket követik. Az orvosok a betegségeket tanulmányozzák, hogy többet tudjanak az egészségről. A pszichológusok a szomorúságot vizsgálták, hogy megtudják mi az öröm. A terapeuták a válásokat vették górcső alá, hogy kiderítsék, mitől boldog a házasság. Tök nonszensz. Évszázadok óta arra bátorítják az embereket az iskolában és a munkahelyen, hogy vegyék észre, elemezzék és javítsák ki a

gyengeségeiket, mert csak így lehetnek erősek. Nem csoda, hogy meghatározó mértékben égett be a retinánkba ez a jótanács.

Olykor megkérnek, hogy segítsek kiválasztani vezetőket. A jelölttel folytatott beszélgetések során arra szoktam terelni a témát, hogy mit tart az erősségének. Gyakran kapom azt a választ, hogy kreatívnak tartja magát. El szoktam gondolkodni azon, hogy ez vajon azt jelenti-e, hogy ha adok neki egy lapot, akkor olyan origamit hajtogat nekem, hogy becsokizok? Mit jelent a kreativitás fogalom? Nem elég ilyen felszínesen értelmezni magad, sokkal mélyebben kell ismerned a saját működésedet, ha tisztábban szeretnél látni abban, hogy milyen típusú feladatok fekszenek a leginkább neked vagy megalapozottabban szeretnél dönteni a karrier lehetőségekről. A kreativitást feladatok szintjén lehet jól értelmezni: válassz egy napot és írd fel egy papírra, hogy milyen tevékenységeket végeztél aznap. Fogadok, hogy lesznek köztük olyanok, melyekben több jó megoldás is kínálkozott számodra, több jó ötleted volt, kreatív voltál. Abban is biztos vagyok, hogy lesznek olyanok, melyekben nemhogy több jó javaslatod nem volt, hanem egy középfinom is alig jött össze, azaz nem voltál bennük kreatív. Az erősségek tulajdonképpen konkrét feladatokként, tevékenységekként értelmezhetők a legjobban: egy bizonyos tevékenységben nyújtott állandó, csaknem tökéletes teljesítmény.

Az erősséget felfoghatjuk a tudás, a készség és az adottság metszeteként is. Unokahúgom Enikő, altatóorvos. Az egyetemen megtanulta, hogy milyen vakcinákat tegyen a fecskendőbe, hogy a beteg átaludja a műtétet és mondjuk a végén fel is ébredjen. Ez utóbbi is értékelhető szempont. A sok szurkálással olyan tapasztalatot szerzett már, hogy fejlett készsége van arra, hogy úgy adja be az injekciót, hogy ne egy tokától-bokáig terjedő vérömleny legyen az első látvány, ami fogadja a csórót, amikor felébred. És van empatikus adottsága, melynek segítségével könnyen átérzi a beteg kiszolgáltatott helyzetét. A három dolgot kombinálva az egyik erőssége az injekció szinte fájdalommentes beadása lesz. Hasonlóan, ha tudod, hogy kik a versenytársaid, miben versenyeztek, mik mozgatják a piacodat, jó készséged van arra, hogy könnyen áttekinthető, értelmezhető összefoglalót készíts és van elemző adottságod, kiváló piacelemzést fogsz készíteni. Az erősségek nem holmi ködös fogalmak, mint pl. jó érzésem van az emberek irányítására, hanem konkrét, specifikus tevékenységek. Vannak olyan feladatok, melyek felvillanyoznak és akadnak olyanok is, melyeket a legjobb lenne, ha valaki más csinálna, mert csak az energiádat szívják le. Egyszerűen fogalmazva az erősség olyan tevékenység, amitől erősebbnek érzed magad, a gyengeség pedig olyan, ami gyengít.

Biztosan tapasztaltad már magadon, hogy vannak olyan feladatok, melyekre ösztönösen jelentkeztél, valami miatt vonzódtál hozzá. A vágy jó előjele lehetnek annak, hogy van hozzá adottságod vagy ötleted, hogy hogyan fogj neki. Egy másik jele lehet az erősségnek, hogy miközben végzed, gyorsan fejlődsz benne, egyik feladatot a másik után csinálod meg úgy, hogy észre sem veszed az idő múlását. Csíkszentmihályi professzor ezt flow-ként írta le. Nem az a fontos kérdés, hogy mennyire vagy jó egy adott tevékenységben, hanem az, hogy a tevékenység mennyire tölt el azzal az érzéssel, hogy jó vagy benne. A feladat elvégzése után elfáradhatsz ugyan, de azt érzed, hogy jó lenne majd újra csinálni. Ha ez a három dolog teljesül, valószínűleg az a feladat az erősséged lesz.

„Nem az az erősséged, amiben jó vagy és nem az a gyengeséged, amiben rossz.”

Furcsán hangozhat elsőre, hogy amiben jó vagy, nem feltétlenül az erősséged. Ennek analógiájára, amiben nem teljesítesz olyan jól, nem biztos, hogy a gyengeséged. Ha elfogadjuk az adottság, a tudás és képesség metszetét az erősség meghatározására, könnyen értelmezhető, hogy egy feladat, amiben nem teljesítesz jól amiatt nem megy, mert nincs meg a szükséges tapasztalatod és nem amiatt, mert a gyengeséged. A cégek gyakran összekeverik az adottságot a tudással. Lehet, hogy amiatt nem nyújt valaki jó teljesítményt, mert nincs elég tudása. Erre abszolút jó válasz az, hogy képezzük, tanítsuk. De összekeverik a készséget az adottsággal is. A készséget úgy szerezzük meg, hogy csináljuk az adott feladatot és közben siker- és kudarcélményeket egyaránt megtapasztalunk. Készségfejlesztésre nem jó sem a tréning, sem a workshop, mert nem arról van szó, hogy hiányosak az ismeretek, hanem arról, hogy nincs elegendő gyakorlat. A coaching, a mentoring, a shadowing elég jó eszközök a készségfejlesztés támogatására. És persze az is előfordulhat, hogy nincsenek jó adottságaink az elvárt feladatokhoz. Nem érdemes ennek a fejlesztésével vesződni, mert irreálisan sok idő és energia megy el rá, egyszerűen nem éri meg. Sokkal hatékonyabb, ha más munkakört keresel a kollégának. Persze akár egy pingvint is meg lehet tanítani fára mászni, csak sokkal könnyebb, ha egy mókussal kezded.

Hogyan lehetséges az, hogy amiben jó vagy, nem biztos, hogy az erősséged? Egy workshop résztvevőnk adminisztratív munkakörben

dolgozott és mesélte, hogy mindig neki kell a céges elvonulásokat szervezni, mert azok nagyon jól sikerülnek, nagyon jól teljesít ebben a feladatban. – De ha tudnák, hogy mennyire utálok csinálni... – tette hozzá. Ha Csíkszentmihályi professzor kutatásait alapul vesszük, még egy dolognak muszáj teljesülnie ahhoz, hogy egy adott feladat erősség legyen: a külvilágnak is azt kell megfigyelnie, hogy jó csináljuk és nekünk is örömünket kell lelnünk benne. Arra hívtam fel a kolléga figyelmét, hogy sem a cég, sem a főnöke nem tudja, hogy mit érez a feladat végzése közben, ezért érdemes erről beszélgetniük, mert ő csak a teljesítményt tudja megfigyelni, de vajmi kevés fogalma van az oda vezető útról. „Az érzéseid neked kell felismerned, értelmezned és elmondanod. Bocsi, de ez a te felelősséged ebben a játékban” – mondtam neki.

Mivel mindannyian más és más tevékenységekben találjuk meg a flow-t, simán előfordulhat, hogy egy feladat, amit utálunk más számára felemelő lehet. A csapat vezetőjének éppen az a feladata, hogy megismerje a tagok erősségeit és úgy ossza el a feladatokat, hogy mindenki az idejének nagyobb részében azt csinálhassa, ami az erőssége. Ehhez nem kell fenekestül felforgatni a munkát, ha az emberek az idejük kb. 60-70%-ában azt csinálhatják, amihez a legjobban értenek, elégedettek lesznek és jó teljesítményt fognak nyújtani. Elegendő tehát a fókusz egy picit az erősségekre irányítani, nem kell radikális változtatásokban gondolkodni.

A lehető legjobb ember-eredmény összefüggés megteremtése érdekében, érdemes a csapattagok erősségeit kutatni, azt hogy ki hogyan tud hozzátenni az egészhez, mely feladatokat vállalja örömmel. Amikor felismered, hogy eredmény biznyszben vagy elkezdted a bugok helyett a lehetőségeket látni. A kiváló teljesítmény látható és egyértelmű, a hozzávalók viszont egyénekenként változnak. Segítsd a kollégáidat abban, hogy megtalálják a céljaikhoz vezető utat. A csapatmunka épp amiatt nagyszerű, hogy a tökéletlen emberi példányokat egy tökéletes kompozícióvá tudod kovácsolni. Az a csodálatos, hogy épp ez a különbözőség teszi lehetővé, hogy jó csapatokat építs. Tudom, hogy macerásabb a gépet a pilótához igazítani, és a cég meg fog örülni, hogy hogyan kontrollálja majd így a munkát. A munkahelyek számára a kontroll a legfontosabb, de a kontroll illúziójával is megelégszenek. Nyugtass meg mindenkit, hogy most se tartja az ellenőrzése alatt azt, ahogyan a feladatok elkészülnek, csak azt hiszi.

Az adatok is azt támasztják alá, hogy a legjobban teljesítő csapatokban, a kiváló teljesítmény egyik legmegbízhatóbb előrejelzője az, hogy „minden nap használhatom az erősségeimet”. Mindegy, hogy milyen

országban, iparágban dolgozol vagy épp mi a feladatköröd. Amikor az első kutatásokat olvastam, azt gondoltam, hogy a minden nap, egy picit túlzó. De aztán az adatokhoz nálam jobban értő matematikus ismerősöm elmagyarázta, hogy ahhoz, hogy az adathalmaz elegendően széles skálát fedjen le, szükség van a minden napra. Ha enélkül tesszük fel a kérdést, általában igaz lesz, hogy olykor azért tudjuk használni az erősségeinket, így aztán semmilyen tanulságot nem fogunk tudni levonni a válaszokból. Pontosan ezt találták a kutatók is, ha kivették azokat a válaszadókat, akik erre a kérdésre „teljesen egyetértek” választ adtak, a jó teljesítménnyel mutatott korreláció csökkent. Úgy tűnik, hogy a „minden nap” fontos feltétel a teljesítmény előrejelzése szempontjából.

A munkáról alkotott fogalmunk valami olyasmi, hogy azt kötelező csinálni, le kell tudni, nem örömködésre való. A flow elmélet éppen ennek mond ellent, igenis jól kell érezzük magunkat a munkavégzés közben. Nem tartható fent hosszú távon, ha minden vasárnap azon kesergünk, hogy másnap dolgozni kell menni. Ugyanakkor nem kell átesni a ló túloldalára. A munkahely nem arra van, hogy ott boldogok legyünk, a vállalatok elsődleges célja a profittermelés, ezt azért hasznos fejben tartani. A vállalatoknak nem az a feladata, hogy boldoggá tegyen bennünket, hanem az, hogy produktívabbá. Nagy különbség!

Gyakran kérdezik tőlem, hogy az erősségeink lehetnek-e veszélyesek? Ha túltoljuk őket, akkor a visszájára fordulhatnak és a kárunkra válnak, esetleg elkényelmesedhetünk? Lehet, de én nem ezt látom. Ha megfigyelsz egy kiváló zenészt, egy kiváló szoftverfejlesztőt, egy kiváló projektmenedzsert azt látod, hogy az erősségekre építés kemény munka, nem könnyű megtalálni azokat a pici finomságokat, melyek jelentős mértékben javítanak a teljesítményen, amikor már séróból is jól nyomják. Az erősség nem az a terület, ahol a legkönnyebben nyújtunk kiváló teljesítményt, hanem az, ahol a legnagyobb esélyünk van kiválót nyújtani, ahol a leghatékonyabban fejlődhetünk. A sportolók kiváló példát szolgáltatnak: van, aki atlétikusabb, van, aki technikásabb, van, aki izmosabb, van, aki ruganyosabb. Mindegyik tud kiváló lenni, ha megtanulja azt, hogyan építsen ezekre az adottságaira. Nem akarom azt sugallani, hogy egy percet se foglalkozz a gyengeségeiddel. Ha azok állandóan elgáncsolnak, érdemes egy küszöbértéket elérni, különben igaz lesz, hogy a gyengeséged lesz a fejlődésed akadálya. Azt viszont érdemes mérlegre tenned, hogy a gyengeségeid fejlesztgetése iszonyat sok idő és energia, vajon megéri-e a sok erőfeszítés. Az ellen se érvelek, hogy ne kellene új dolgokat kipróbálni és olykor elhasalni bennük. Dehogynem!

De ebből még nem következik az, hogy az idő nagyobb részében a gyengeségeidet kellene reszelgetned. Inkább a prioritás és a fókusz mellett érvelek, azaz dominánsan az erősségeidre és a sikereidre kell fókuszálnod, mert ezekben van a legnagyobb előnyöd másokkal szemben. Sajnos, ahogy látjuk a vállalati rendszerek nem abban segítenek, hogy felfedezzük ezeket a területeinket, hanem épp elrejtik a szemünk elől.

HOGYAN FEJLŐDÜNK?

Az elmúlt évtized kutatásaiból világossá vált, hogy a tanulást az agy elemi cellái (neuronok) közötti kapcsolatok bonyolult hálózata határozza meg. Az életünk során minden egyes neuron több tízezer kapcsolatot képes létesíteni más neuronokkal. Minden egyes új kapcsolattal az információ egy kis szeletét tanuljuk meg. A tanulási folyamat nem változik a korról, 1 és 60 éves korunkban is pontosan ugyanez a kapcsolatépítősdi játszódik le az agyban. Mi határozza meg, hogy hány szinaptikus kapcsolatot tud létesíteni az agyunk? Miért épülnek ki egyes kapcsolatok könnyebben, míg másokat rendkívül bonyolult létrehozni?

Az emberi gének tanulmányozása során a tudósok arra a felfedezésre jutottak, hogy alapvetően a gének felelősek a tanulási képességért. Születésünk előtt ezek vezérlik az agysejtek fejlődését és összekapcsolódását. Gyerekkorban az agyunk arra törekszik, hogy minél több neuron tudjon kapcsolatot létesíteni a többivel, pl. a „miért korszak” során is az történik, hogy a kérdésekre kapott válaszok alapján újabb neuronok kapcsolódnak össze az axon szálaik segítségével. Végül egy elképesztően bonyolult hálózat alakul ki a fejünkben, amit a szervezetünk már nem tud fenntartani. A társadalmi hatások és a neveltetés hatására bizonyos kapcsolatok megerősödnek, bizonyos területek pedig kevésbé fejlődnek. Kialakulnak sűrűbben lakott részek, melyeken az ingerület úgy terjed a fejünkben, mintha Ferrarival repesztenénk az autópályán. Ugyanakkor lesznek ritkábban lakott területeink, melyeken úgy halad az inger, mint egy lajtoskocsi a susnyásban. Próbáltam ilyet vezetni, bazi nehéz megtartani azt a dögöt a rögös úton. Az eszeveszett száguldás nagyjából 15 éves korunkra lezárul és innentől kezdve kialakulnak domináns és kevésbé domináns idegpályák a fejünkben. Sokkal könnyebb újabb szinaptikus kapcsolatokat kialakítani azokon a területeken, melyek eleve sűrűbbek. Hasonló a folyamat ahhoz, amikor a Nutella diéta hatására sikerül megduplázni a testsúlyod. A testeden a nyereség nem

egyenletesen oszlik el, a pocak és a fenék rész sokkal nagyobb részesedést szakít magának, míg a lábaknak vagy ujjaidnak be kell érniük a reszlivel.

Életünk során a génállományunk nem változik, ezért alapvetően a génjeink határozzák meg, hogy mit tudunk megtanulni és mit nem. Ez persze nem jelenti azt, hogy a tapasztalat nem játszik szerepet a tanulásban, nemsoká erre is rátérünk. Ugyanakkor azt a génjeink határozzák meg, hogy mi az, amit tapasztalati úton meg tudunk tanulni és mi az, amit nem vagy nem elég jól. Pl.: akármennyi gyakorlás és tapasztalatgyűjtés ellenére sem tudunk a patkányokéhoz hasonló, kiváló szaglást kifejleszteni. Azért, mert egy patkánynak 1036 szagló-receptor génje van, míg az embernek 347. Egyszóval, csak azt tudjuk megtanulni, amit a génjeink engednek. Nem tudjuk az agyi struktúránkat pusztán az akarattal átrendezni. Csak Anakin volt képes olyan átalakulásra, hogy Darth Vaderként pusztán gondolattal ölni tudjon. A genetikánk arra ad útmutatást, hogy melyek lehetnek számunkra hatékony fejlődési módok. Egy hegyre több úton is fel lehet mászni, azt kell megtalálnunk, hogy számunkra melyik a leghatékonyabb. A pszichológusok kedvéért azért megemlítem, hogy a trauma és a megerősítő kijelentések mantrázása is képes alapvetően átalakítani a szinaptikus kapcsolatainkat, azaz más emberré tehet bennünket. A trauma jelen esetben azért érdektelen, mert annak az egyén passzív alanya, azaz nem irányítja, hanem megtörténik vele. A mantrázás alól azért rúgnám ki a széket, mert már mifancnak csinálná valaki éveken keresztül, amikor ugyanazt az időmennyiséget annak a fejlesztésébe is tehetné, amiben eleve jó. Nem lehet, hogy messzebb jutna ugyanannyi idő alatt?

Bár a fejlődési folyamat nem változik az életkorral, de az új kapcsolatok kialakítása rendkívüli energiákat emészt fel, így a tanulás az életkorral lelassul. A meglévő kapcsolatokat egy myelin nevű anyaggal védi az agyunk, így nem kell mindent újra megtanulnunk. A biztonságban azonban ára van: a védőburok gátolja a szinaptikus növekedést. Neurológusok azt figyelték meg, hogy gyakorlás hatására gyerekkorban több myelin termelődik az agyunkban, mint felnőttkorban, így gyerekkorunkban gyorsan és sokat tanulunk, azonban minél több szinaptikus kapcsolatot hoztunk létre, annál kevesebb újat tudunk létesíteni. A kutatók egyetértenek abban is, hogy az agy folyamatosan fejlődik és abban sincs nagy vita, hogy ez nem egyforma mértékben történik a buksink különböző területein. Főleg azokon a területeken mutatható ki gyorsabb és nagyobb mértékű fejlődés, melyeken eleve erősek a kapcsolatok. Felnőttként úgy tudjuk a legtöbbet megtanulni, úgy tudjuk növelni a kapcsolataink számát, hogy a biológiailag legkevesebb

energiát igénylő utat választjuk, azaz új kapcsolatokat meglévő szinaptikus kapcsolatok mentén alakítunk ki. Mivel a legtöbb új kapcsolatot ott tudjuk kialakítani, ahol már eleve sok van, a fejlődési területek épp azok lesznek, amik az erősségeink.

Bármilyen lehet belőled, ha kitartóan gyakorolsz

Sokat hallhattad gyerekkorodban ezt a mondást, szülők, barátok, ismerősök, tanárok jó szándékkal, bátorításként mondták neked. Pályakezdőként nagyon jól eshet felidézni a mantrát, hiszen azt sejteti, hogy végtelen lehetőség rejtezik benned. Ha körbenézünk, azt látjuk, hogy szorgalmasan dolgozó emberek vesznek körül bennünket és ezért olykor még elő is léptetik őket. De vajon miért nem menedzselnek úgy vállalatokat, mint Warren Buffett, Andy Grove vagy épp Steve Jobs? Miért nem golfoznak úgy, mint Tiger Woods? A többségük jó képességű, ügyes ember, sokan évtizedek óta dolgoznak. Miért nem elég ez az idő arra, hogy kiváló teljesítményt nyújtsanak?

Azt gondolhatnád, hogy ezek a sztárok kiváló adottságokkal születtek, de igazából ez túl kényelmes magyarázat. Szerencsére a kiválóságot sokat kutatják vagy 150 éve, így tudhatunk róla ezt-azt. A tehetségek, melyeket a legjobban teljesítőknél tulajdonítanak, arra biztosan nem jók, hogy megmagyarázzák a kiválóságot. Senki nem született bolti eladó, sebész vagy tőzsdeügynök. Nem bizonyítható egyértelműen, hogy a velünk született adottságaink mennyit számítanak a teljesítményünk szempontjából. Sokat hallani a tehetségről, de ahány tanácsadóval, fejlesztő kollégával beszélek, mindenkinek más definíciója van. A legtöbbször arra használják, hogy ezzel írják le a kiváló teljesítményt nyújtó embereket. Tudjuk, hogy létezik valami ilyesmi, de nem igazán értjük. A tehetség megfejtésére irányuló kutatások eredményei is meglehetősen ellentmondásosak. Amikor a szülők azt gondolják a gyerekükről, hogy egyes dolgokban nagyon jók, akkor azt mondják, hogy tehetségesek. Ezért aztán külön is foglalkoznak a gyerekekkel, támogatják, segítik abban, hogy tovább fejlődjön. Amikor később azt látják, hogy kiválóan teljesít, már nehéz izolálni, hogy a jó teljesítmény a tehetségnek vagy a sok gyakorlásnak, támogatásnak köszönhető. A tehetség definíciója meglehetősen, tisztázatlan, a legtöbbször bonyolult megfogalmazások, melyek nem segítik a megértést. Neurológiai kutatások alapján számomra eddig legértelmesebb az a megfogalmazás, hogy az adottságok visszatérő, ismétlődő viselkedés-, gondolat- és érzelemmódok.

Kvázi az állandó gondolati mintázatainkat hívhatjuk adottságoknak. Jó hír, hogy vannak nekünk ilyenek, ugyanakkor a kutatások arra mutatnak rá, hogy nem határozzák meg alapvetően a teljesítményt. Nem arról van szó, hogy nem számítanak, de kérdés, hogy mennyit. Véleményem szerint rossz kérdésre keresünk választ, mert az adottságok jelentősége egészen más: az a lényeg, hogy vannak és stabilak, így lehet rájuk építeni.

Az intelligencia sem lehet a magyarázat a jó teljesítményre, mert a kutatások meglehetősen gyenge korrelációt találtak az IQ és a teljesítmény között. A siker többnyire az elkötelezettségen és a kitartáson múlik és kevésbé az intelligencián. Ez magyarázatul is szolgálhat arra, hogy a két tényező miért jelenik meg ritkán egyszerre. Persze a kiválók között találhatunk intelligens embereket, ugyanakkor pl. nem mindegyik nemzetközi sakkmesternek volt átlag feletti IQ-ja. Bármilyen is teszi különlegessé az embereket az nem valami természetfeletti képesség. A tapasztalat sem lehet önmagában a jó teljesítmény okozója, hiszen sok olyan embert láthatsz magad körül, aki ugyan régóta dolgozik a szakmájában, mégis messze van a kiválótól.

A leginkább az jelzi előre a jó teljesítményt, hogy az emberek mennyit és hogyan gyakorolnak. Nem akármilyen gyakorlás vezet azonban a kiválóságához, nem azáltal leszünk kiválók, amit minden nap teszünk a munkahelyen. Ami a legtöbbet elárul a nagyszerű teljesítményről az a tudatos gyakorlás. Ha megnézzük a legkiválóbb zenészeket, akkor nem lehet kétségünk afelől, hogy mit jelenthet a tudatos, kitartó gyakorlás. Egy kutatócsapat hegedűművészeket osztott három csoportba. Az egyik késő délelőtt gyakorolt a legtöbbet, a másik kora délután, amikor frissek voltak. A harmadik csoportban késő délután gyakoroltak a művészek, amikor már fáradtak voltak. Mind a három csoportban ugyanannyit gyakoroltak a művészek, de harmadik csoport fejlődése messze elmaradt az első kettőtől. A gyakorlás mennyisége mellett valami másnak is teljesülnie kell még ahhoz, hogy hatékonyan fejlesszük magunkat. Az első két csoport abban különbözött a harmadiktól, hogy többet aludtak, kipihentebbek voltak. A kitartó gyakorlás egyszerűen több pihenést kíván. Nem csak amiatt, mert elfáradunk, hanem amiatt is, mert bármilyen furcsa, de alvás közben fejlődünk. Egy neurológusokból álló kutatócsoport pl. arra mutatott rá, hogy az agyunkban a szinaptikus kapcsolatok alvás közben fejlődnek a legtöbbet. Mondhatnánk úgy is, hogy amit napközben tanulunk, az alvás közben válik tudássá. A másik érdekesség az első két csoport tagjainak teljesítménye közötti eltérés volt. Bár a csoportokban lévő egyének ugyanannyit és ugyanolyan időszakban gyakoroltak,

mégsem teljesítettek egyformán. A különbséget az okozta, hogy az alanyok nem a nulláról indultak, eltérő mennyiséget gyakoroltak az előéletükben, azaz máshonnan indultak.

A tudatos gyakorlásban segítségünkre lehetnek coachok, tanárok, fejlesztők, terapeuták, még a legjobb teniszezőknek is van edzőjük. A legnagyobb előnyük, hogy olyan módon látnak bennünket, ahogyan mi nem láthatjuk magunkat. Szeretek fallabdázni barátokkal. Jól ismertem fel a helyzeteket, hogy hova kellene ütni a labdát, de valahogy kettőnk közötti kommunikáció súrlódásokkal teli volt, ugyanis a kis suttyó nem oda ment, ahova ütöttem. Belátó voltam a labda változtatási hajlandóságával szemben, elmentem hát egy squash edzőhöz, hogy tanítson meg ütni. Kb. 10 perc játék után azt mondta, hogy most a helyezkedést és labdától lévő távolság helyes megválasztását fogjuk gyakorolni. – Nem kezdhethénk az ütéstechnikával? – kérdeztem. Robi – mondta, semmi gond az ütéstechnikáddal. Azért nem tudod jól megütni a labdát, mert nem jól helyezkedsz, így épp, hogy odaérsz ahol a labda van, és már csak annyi idő marad, hogy beleüss, de irányítani már nem tudod. Hmmm, erre az összefüggésre nem gondoltam. Hasonlóan egy üzleti coach ugyanazt az üzleti szituációt nézi, mint a vezető, de észreveheti, hogy a vezető nem fogalmazta meg pontosan a célokat a kollégák számára vagy amit ő támogató kommunikációnak gondolt az destruktív fikázás. Nagyon nehéz elérni a kiválóságot segítség nélkül. Legalábbis eleinte. Nem könnyű meghatározni, hogy hogyan kellene tovább fejlődünk, milyen típusú gyakorlás segítene a leginkább. Elég kevés ember birtokol efféle ismereteket.

Első ránézésre összebékíthetetlennek tűnhet, hogy ha az adottság helyett a gyakorlás, a tapasztalat többet számít, akkor miért tűnik igaznak, az is, hogy hiába gyakorlunk sokat, ha nincsenek előnyös adottságaink a választott tevékenységünkhöz, szintén nem leszünk kiválók. A legtöbben úgy képzelik el a kiválóságot, hogy a munkakörük minél több elemében kell jó teljesítményt nyújtaniuk. Talán nem ez az egyetlen út és valószínűleg nem is ez a leghatékonyabb. Nem szükséges ugyanis a munkánk minden részében jónak lenni, elegendő, ha néhány dolgot megtanulunk nagyon jól csinálni. Ha Rafael Nadal edzője lehetnénk, nem hiszem, hogy valami univerzális tenisz technikát mutatnánk neki, hogy aszerint játsszon, hanem valami ilyesmit mondanánk: Hé, Rafa, tudom, hogy milyen nyerni, szóval milyen erősségeid is vannak, melyek előnyt jelentenek a többiekkel szemben? Éppen azokat gyakoroltatnánk vele, amiket már jól tud, abból kell még többet, még szívósabban csinálnia. A focicsapatokban sem képzik a

hátvédeket arra, hogy jó csatárok legyenek. Nem mindent vagy bármit kell gyakorolnunk, hanem ki kell választanunk egy elemét a jelenlegi teljesítményünknek, amit fejleszteni szeretnénk és tudatosan azon kell dolgozni. Pete Sampras teniszmeccsei igazán unalmasak voltak. Tulajdonképpen arról szóltak, hogy amikor nála volt a szerva, belesuhintott egy bazi nagyot a lasztiba, amit aztán az ellenfél jól nem tudott visszaütni. A gyors szervái miatt a „Pistol Pete” becenevet kapta és 14 Grand Slam versenyt nyert. Minden idők egyik legjobb teniszezőjének tartják. Mondhatjuk, hogy kiváló adottsága volt az, hogy olyan erővel és technikával szervált, hogy ezzel jóformán meg tudta nyerni a meccseit. Persze pusztán ez nem lett volna elegendő az eredményekhez, gyakorolnia is kellett, sokat; nagyon sokat. Az az izgalmas kérdés, hogy pontosan mit kellett gyakorolnia? A védekezést? Aligha. Nem kényszerült túl gyakran erre. Csak a buta edző gyakoroltatta volna ezt vele. Eggyel bölcsebb volt a szervákat a tökéletesig fényesíteni, mert abban tudott adott idő alatt a legtöbbet fejlődni, hiszen eleve volt adottsága hozzá. Mindannyiunknak vannak olyan dolgai, melyekhez kiváló adottságokkal rendelkezünk, pl. jó elemzőképességünk van, empatikusak vagyunk, strukturáltan gondolkodunk. Mivel ezek önmagukban nem lesznek elegendők a kiváló teljesítményhez, szükség lesz sok tapasztalatra, gyakorlásra is. A hatékonyság érdekében azt javaslom, hogy azt gyakorold többet, amiben eleve jó adottságaid vannak.

A kiválóságot nem lineárisan érjük el, eleinte lehet, hogy gyorsabban haladunk és csak később lassul le a fejlődésünk. Az egyik lehetséges ok a Dunning-Krüger-féle kognitív torzításban kereshető. Szembesülhetnél olyannal, amikor nagyon magabiztos kezdők vagy bizonytalan törtetők (ahogy tetszik) osztottak valami okosságot neked. Azt persze nem tudják megmondani, hogy miért van az, hogy a lovak gombócokat, a tehének lepényeket, az őzek pedig bogyókat kakilnak. Akkor meg minek okoskodnak, ha a szarhoz se értenek? A kevés tudással és/vagy gyakorlattal rendelkező emberek nem ismerik fel, hogy tulajdonképpen mennyit is tudnak a szakterületükből és hajlamosak messze túlbecsülni a képességeik és a tudásuk szintjét. Nem pusztán az következik ebből, hogy többet, esetleg nagyobb hibáznak, hanem épp ennek a tudásnak a látszata akadályozza őket abban, hogy felismerjék, ha hibáztak és jobbak legyenek. Ahogyan mondani szokták, a tanulás legnagyobb ellensége a tudás. Az ismeretanyag gyarapodásával, egyre inkább arra a felismerésre jutnak az emberek, hogy kevesebbet tudnak a szakmájukról, mint amit gondoltak, ezáltal a magabiztosságuk is erősen visszaesik. Az a vicc jut

eszembe, amikor megkérdezik a nagypapát, hogy látott-e már antennát. – Nemhogy láttam, ettem is – válaszolja. – De nagypapa, az antenna fémből van, nem ehető... – Akkor csak láttam – válaszolja.

Az egyre több tapasztalat hatására újra elkezd emelkedni az önbizalom mértéke, de sose lesz olyan magas, mint az ostoba kezdőké. Ha volt már alkalom „öreg róka” szakértőkkel, menedzserekkel vagy nagy gyakorlattal bíró orvosokkal beszélgetni, tapasztalhatsz a diagnózisaiikkal és következtetéseikkel kapcsolatos óvatosságot. Nem is mennék messzebb saját magamnál: minél több tapasztalatot szereztem, minél többet olvastam, minél több álláspontot ismertem meg, annál színesebbnek látom a munka világát, annál kevésbé egyértelmű számomra, hogy egy helyzetben milyen megoldás vihet sikerre. Ennek ellenére jól élem meg a helyzetet, mert a bizonytalanság legalább gondolkodásra készít. A Dunning-Krüger hatás kicsit hasonlít Fülig Jimmy esetéhez, amikor hajóorvost kellett kerítenie:

„...Keresték az orvost. Watson szerint indulás előtt a hajón volt, ő elhozta. Fülig Jimmy is kereste. ...

Fülig Jimmy verejtékezve kutatta át a hajót. Hiába. A fedélzeten szembejött Schwachta Szókratész, vagyis Knapp úr (ahogy tetszik). Az áramvonalas hóhér, szmokingjában, keménykalapban, közömbös utasként ácsorgott. Időnként előhúzta hátsó zsebéből egycsövű messzelátóját és belenézett.

- Ide hallgasson - mondta gyorsan Fülig Jimmy. - Maga itt nagy szolgálatot tehet, ha akar. Nem tudom, hogy történhetett, pedig én csináltam itten a szervezést, és most az orvos nincs sehol. Amíg kikötőbe érünk, vállalja magára, hogy elintézi a beteg utasok dolgát.

- Rendben van. Megölöm őket - felelte vállat vonva. - De kizárólag elektromos úton.

És máris levetette a jobb kezét.

- Ne ugrasson, mert leszakítom a fülit. Maga csináljon úgy, mintha orvos volna. Jöjjön!

Mr. Theo kővé dermedt, amikor Fülig Jimmy odahozta Schwachta Szókratész, vagy Knapp urat (ahogy tetszik), és ez egycsövű messzelátójával figyelmesen lehallgatta a tanár mellkasát.

- Nos? - kérdezte Maxbell fjtott aggodalommal. - Súlyosnak találja?

- Az ön korában nem... Végre is meddig akar élni?

- Tessék??... Uram, a földrajzszakosok magas kort érnek meg.

- Tisztelet a kivételnek. És ebből az alkalomból minden tiszteletem az öné.

Fülig Jimmy körülnézett, hogy mit vágjon a hóhérhoz.

- A könyvbúvár úr azt a marhaságot állítja - szólt fenyegetően a fregattfőhadnagy -, hogy tifusza van. Nyugtassa meg.

- Nem áll módomban megnyugtani Sir Maxbellt - felelte hidegen. - Valóban tifusza van... bár... - tette hozzá habozva. - Nem biztos. Mutassa a nyelvét. Hm... Igen... Nem szokott elaludni a fürdőkádban?

- Soha.

- Akkor lepra - szólt vállat vonva, és sóhajtott, mint aki belenyugszik a megváltoztathatatlanba. - Uram, önnek vége. Különös szerencse lesz, ha megéri a reggelt. Bízunk ebben.

És távozott a büfé felé, mivel sört kellett innia.”

Hogyan lesz valakiből kiváló vezető, tréner vagy kiváló szakember? A jelenleg elterjedt módszerekkel, azaz néhány napos tréningtől és valamennyi gyakorlástól várod az eredményt, akkor egyszerű a válaszom:

nagyjából sehogy. Nem csak a rövid idejű impulzus gyenge hatásával van gond, hanem az egész logika több hibás feltételezésen alapul. Vegyünk 3 képzeletbeli flipchart papírt és nevezzük el őket: A) még nem tudom csinálni, B) erőfeszítést igényel, hogy csináljam, C) kiválóan tudom csinálni. A ma népszerű elképzelés azt a sorrendiséget feltételezi, hogy a képességeket az A-ból B-be és B-ből C-be szekvenciálisan szerezzük meg. Egyik-másik esetben talán így is van.

Csakhogy vannak olyan készségek is, melyeket az A-ból indulva, a köztes lépcsőt kihagyva is kiválóan, automatikusan tudunk csinálni. Egy kicsibe nemét igen nehéz meghatározni, mert sajnos ezek a cuki kis madarak fiú és lány példányai pont tök egyformák. Amiatt lehet érdekes a megkülönböztetés egy farm számára, mert már kicsi koruk óta másképp táplálják őket, hogy a tyúk előbb tudjon tojni. 1990-ben Japánban néhány „csibenem-szakértő”, nagy biztonsággal képes volt megkülönböztetni a fiú és a lány egyedeket. Nagyszerű, már csak meg kellett volna tanítani másoknak is. Csakhogy volt egy kis bökkenő... A „csibenem-szakértőknek” fogalmuk sem volt, hogy hogyan állapították meg a nemet, egyszerűen csak tudták. Pedig nyilvánvalóan kellett lennie egy vagy több kritériumnak, ami alapján döntöttek. Mivel ezek az attribútumok nem voltak egyértelműen definiálva (1993-ig) az újoncok nem értették azokat az apróságokat, melyekre figyelniük kellett volna, hiába tanították őket a szakértők. Hogy lehet az, hogy a szakértők sem tudták hogyan csinálják? Úgy, hogy egyszerűen csak találgattak! Képzeld el, hogy egy farm toborzási munkatársa épp most vett fel csibesztválogató manuál-asszisztens pozícióba. Ott állsz egy láda sárga gombóc előtt a formális tréning után, kiveszel egyet és ahogyan nézegeted, megállapítod, hogy a kis puttók pont kajak egyformán néznek ki. Majd tippelsz: akkor ez most pasi lesz. Ez meg csajszi és beleteszed a csajos dobozba. Csinálgatod ezt a véletlenszerű szelekciót egy darabig és minden egyes döntésed után a „csibeválogató mentorod” visszajelzést ad, hogy jól döntöttél-e. Nem sok semmi fogalmad van arról, hogy a szaki honnan tudja, csak csinálod tovább. Egyszer csak történik valami... Elkezded a véletlennél jobb eredményeket produkálni és idővel egyre jobb leszel. Még mindig csak tippelsz, de valami misztikus erő a jó kosár felé irányítja a kezéd. A szakértőhöz hasonlóan te is egy kifinomult döntési folyamatot követsz, csak épp fogalmad sincs róla, hogy mi az.

A csibék nem az egyetlen példa arra, hogy jobbra válhatunk anélkül is, hogy tudnánk, hogyan is csináljuk. A II. Világháborúban néhány angol civil meg tudta különböztetni a bombázó német repülőket a hazatérő angol gépektől. De sajnos nem tudták megtanítani másoknak, mert nem

sok ötletük volt, hogy hogyan is csinálták valójában. Végül csavartak egyet a dolgon és úgy tanítottak meg másokat erre, hogy a kezdő tippelt egyet, a szakí pedig igennel vagy nemmel felelt. Egy idő után a kezdő is olyan tudatlan szakértő lett, mint a mentora.

Mielőtt még azt gondolnád, hogy ez mágia, segítek: neurológia. Képtelenül hangozhat, de az agyunk meg tudja tanulni azt is, amit mi nem. Nagy számosságú példa és visszajelzés után az agyunk felismer mintázatokat és struktúrákat anélkül, hogy bennünket erről tájékoztatna. Ugyanakkor pusztán az, hogy példákat látunk magunk körül még nem tesz jobbbá bennünket, ugyanis speciális mintákra van szükség. 1994-ben Phillip Kellmann és Mary Kaiser kutatók mintasorozatot terveztek, melynek segítségével laikusokat tanítottak pilótafülke műszereinek leolvasására: a résztvevők különböző kijelzőket figyeltek meg és több lehetőség közül kellett választaniuk (pl.: egyenesen halad, emelkedik, elromlott a gép). Két óra gyakorlás és kicsit több, mint 400 tippelés és visszajelzés után a kezdők gyorsabban és pontosabban tudták megítélni a gép helyzetét, mint a tapasztalt pilóták. Három óra gyakorlás után pedig túlteljesítették a pilótákat a navigációs teszten. Ebből még nem következik az, hogy tudnának repülőt vezetni, de ha elkezdenének tanulni, masszív előnnyel indulnának. Amikor nagy mintaszámokban találkozunk valamivel, az agyunk automatikusan elkezd felismerni, hogy mi az, ami nem változik, azaz felismer ismétlődéseket, mintázatokat, struktúrákat. Ahhoz, hogy ez működjön nagy mintaszámra és jó minőségű adatra, jó példára van szükség, ugyanis a rossz mintát is felismeri és rögzíti az agyunk, hiszen abban is megfigyelhető mintázat. A racionális úton megszerzett tudás esetében nem csak az információt ismerjük, hanem azt is tudjuk, hogy honnan tudjuk.

A másik probléma a szekvenciális fejlődéssel az, hogy a szakmájukban profi embereknél az A flipchart sosem üres, mindig újabb és újabb készségeket igyekeznek megszerezni vagy épp egy már birtokolt készséget akarnak még tovább fejleszteni. A harmadik probléma, hogy a guruk, nem csak B-ből C-be fejlesztik a képességeiket, hanem olykor C-ből visszalépnek B-be. Jogos lehet a kérdés, hogy miért akarna valaki visszafejlesztetni egy olyan készséget, amit már jól csinál? Egyrészt, a mindennapok során gyakran használt, automatikussá vált készségek nem minden esetben tudatosan alakulnak ki. Lehet, hogy valamit annak ellenére kiválóan tudsz csinálni, hogy túl sokat gyakoroltad volna. Pl. gyakran láthatsz sielőket elég jól csúszni a pályán, mondhatni középhaladó szinten. Sok esetben ezt nem tudatosan érik el, hanem a gyakorlás által egyre jobbak lesznek, egyre jobban csinálják. Szinte

automatikusan, olyan mélyen berögzülve, hogy észre se veszik. Ugyanakkor, ha profin szeretnének síelni, vissza kell lépniük egyet, ki kell iktatniuk egy automatizmust és pontosítani egy (egyszerre csak egyetlen egy) apró technikát, amit majd tudatosan használnak. Egy másik ok lehet a visszafejlesztésre, hogy még a szinten tartáshoz sem elég az, ha használod a tudásodat. Amit nagyon jó szinten csinálsz, rutinszerűvé válik, előfordulhat, hogy már nem is gondolkodsz, hanem automatikusan húzod elő az eszköztáradból. Lehet, te is kaptad már azon magad, hogy utólag gondolkodtál el egy szituáción, hogy miért is úgy reagáltál rá. Ilyenkor én pl. azt szoktam mondani, hogy „momentán jó ötletnek tűnt”. Nagy valószínűséggel valamilyen automatikussá vált készséget használhattál, de nem tudatosan, hanem inkább megszokásból. Úgy tűnik tehát, hogy nemcsak az kopik el, amit tudsz, de nem használod, hanem az is, amit minden nap használod ugyan, de nem tudatosan. Egyszerűen azért, mert nem is tudod, hogy használod; nem tudsz összefüggést felfedezni a szituáció és a használt készség között.

„Ha többet és keményebben gyakorolsz, potenciálisan rosszabb leszel, mintha kevesebbet gyakoroltál volna.”

Tegyük fel, hogy valamilyen szinten megtanultál gitározni, majd a fejlődésed érdekében sok időt öltél a gyakorlásba. A sok gyakorlás hatására már elfogadhatóan gitározol, de egy ponton túl hiába gyakorolsz ugyanúgy, még többet, egyszerűen nem leszel jobb. Másképp fogalmazva, a sok gyakorlás ellenére pont olyan középszerű maradsz, mint voltál. Miért leszel potenciálisan rosszabb? Ha több olyan dolog is van, amit középszerűen vagy elfogadhatóan végzel és az időd jelentős részét ezek polírozásával töltöd, akkor több dolog esetében tapasztalhatod a fenti jelenséget, azaz több dologban torpansz meg. Így aztán kevesebb dolog lesz, ami a C dobozba kerülhet, amiben igazán kiváló lehetnél. Mondhatni, hogy befektetett egységnyi idő megtérülése elég rossz. Pár éve visszautasítottunk egy nagyobb volumenű megkeresést tréningek tartására. Elsőre úgy tűnt, jó gyakorlás lehet a fiatalabb kollégáink számára, másodjára aztán már nem tűnt olyan jó lehetőségnek. Minek gyakoroljanak a fiatalok egy rosszul kitalált projekten, amikor ezt egy jón is megtehetnék?

Hogyan működik a tudatos gyakorlás?

Találkozhattál már olyannal, hogy két ember ugyanannyit gyakorolt, de végül nem ugyanoda jutott. Egyrésztől jelenthet az is differenciát, hogy az egyiküknek jobb adottságai voltak, másrészt az is lehet, hogy a sikeresebb ember hatékonyabban gyakorolt. Nem keményebben, nem hosszabban, hanem hatékonyabban. A legtöbb közepszerű tudású ember legnagyobb problémája az, hogy túl sok mindent tart a B flipcharton. Amikor kiválóan teljesítő embereket láatsz, azt gondolhatod, hogy annyira begyakorolták a feladatukat, hogy már automatikusan csinálják. Pedig épp az ellenkezője történik. Ha pl. valaki bekiabál a nézőtérről, amikor a teniszező szerválni készül, a profik nem folytatják a mozdulatot, hanem megállnak, újra nekikészülnek és úgy szerválnak. Éppen kikapcsolják az automatizmust. Ahhoz, hogy a megérzéseink kevésbé csaljanak meg bennünket, sok információval és tapasztalattal kell rendelkezünk.

A tudatos gyakorlást úgy érdemes elkezdeni, hogy célokat tűzöl ki magadnak. Nem nagy életcélokat, hanem kisebbeket, melyeket rövidebb távon el lehet érni, olyanokat, melyek az elvárt eredményt fogalmazzák meg. Pl. a tender megnyerése helyett tűzd ki azt, hogy minél jobban megértsd az ügyfél ki nem mondott igényét. Nem az érdekes elsősorban, hogy mit szeretnél elérni, hanem az, hogy hogyan. Miközben gyakorolsz, figyelj arra, amit csinálsz pl. mennyi időt töltesz el az ajánlat megírásával, mennyi pihenőre van szükséged közben, mi vegyen körül, mit zárj ki, milyen lépések mentén haladsz. Figyeld meg azt, ahogyan a szituációról gondolkodsz, keress logikai torzításokat a gondolkodásodban. Elsőre egy kicsit ezoterikusnak hangozhat, de sok kutató foglalkozik a metakognitív tudatossággal, amikor is a saját gondolatainkon gondolkodunk. Minden fejben dől el, mondhatnám. (Én pl. nassolás közben a brokkolira gondolok...) Azért fontos a metakogníció, mert a szituációk egy picit mindig eltérőek az életben, mint ahogyan azt elképzeljük, így a segítségével könnyebben alkalmazkodhatsz a kisebb különbségekhez, melyek könnyen a javadra fordíthatják az adott helyzetet. Például, amikor az ügyfél hirtelen egy kéréssel áll elő vagy váratlanul szembesít azzal, hogy gondjai vannak a termékkel vagy a szolgáltatással, nem védekezel automatikusan, hanem megállsz gondolkodni: értem-e egészen pontosan, hogy mi áll az elégedetlenség hátterében? Csalódott vagy dühös vagyok? Befolyásolja ez a válaszomat? Más stratégiát kellene választanom?

Egyszer egy ügyfelemmel elhívtuk az egyik beszállító ügyvezetőjét egy megbeszélésre, mert annyit késtek a szoftver leszállításával, hogy az ügyfél

szerette volna érvényesíteni a szerződésben lévő kötbért. Rossz érzés volt részt venni ezen a megbeszélésen, mert az ügyfél is és én is kedveltem a beszállítót, régóta dolgoztak együtt teljes megelégedésben. A megbeszélés közben látszott, hogy az ügyvezető nagyon a szívére vette a dolgot, tényleg nagyon akartak, de ez a projekt most így sikerült. Kb. a megbeszélés felénél azt mondta, hogy nem számított erre a szituációra és kért 10 perc szünetet. Nem tudom, milyen függvényt futtathatott a fejében a szünet alatt, de utána hatékonyan és gyorsan megegyeztünk mindenben beleértve a következő határidőket, teendőket. Láthatóan képes volt átbillenteni a kapcsolót a fejében a csalódottságból konstruktív állásba, ami egyértelműen a helyzet megoldása felé terelt mindannyiunkat.

A nagy ismétlésszám fontos jellemzője a tudatos gyakorlásnak. Ha nincs igazán célod a gyakorlással, csak úgy csinálod, akkor nem leszel lényegesen jobb, hiszen nincs kapcsolat a cél és a gyakorlás között. Szükség van folyamatos visszajelzésre is arról, hogy előrébb léptél-e a feladatban vagy sem. Vannak olyan elemek, melyekre egész egyszerűen kaphatsz visszajelzést, például az elkészített hamburgerek száma vagy az eladott ruhadarabok mennyisége ilyen. Egy picit komplikáltabb lehet, amikor ez eredményeket értelmezni kell: úgy érezheted, jó teljesítményértékelő beszélgetéseket folytattál a kollégákkal, de nem tudhatod, hogy valójában mennyit fognak javulni. A te véleményed sajnos nem igazán számít jelen esetben, ráadásul tovább nehezíti a helyzetet, hogy a visszajelzés nem azonnal jön, hanem idő kell, amíg az eredményeket megfigyelheted.

Érthetően nem olyan motiváló azokat gyakorolni, amiket már egész jó csinálsz. A tudatos gyakorláshoz olyan elemét kell kiválasztani a feladatnak, amit még nem csinálsz elég jól. Ez nem azt jelenti, hogy abban kell fejlődni, ami a gyengeséged! Épphogy azt kell szétszedni elemeire, amiben már jól teljesítesz, de még nem elég jól. Sok konferenciára hívnak meg előadónak és elég jó előadásokat tartok. Mivel jól ment ez a tevékenység, úgy döntöttem, hogy elmegyek Benkő Willy Speak Akadémiájára tanulni, hogy hogyan legyek még jobb előadó. Elemeire bontottuk a beszédeimet és egyesével végignéztük, hogy mely részekén lehet javítani. A komplex feladatnak egyszerre csak egy apróbb részét, (kezdés, gesztikuláció, sztori, stb.) elemeztük ki és gyakoroltuk be. A visszajelzést is lehet ezen elvek mentén gyakorolni: ha tudod, mit szeretnél mondani a kollégádnak, esetleg lebonthatod az üzeneted kisebb egységekre és átgondolhatod, hogy melyikkel mit szeretnél üzeni, mi a

szándékok, szükség esetén videóra vehetitek és egy coach segítségével elemezhetitek.

Ha mondjuk a területed költségvetését kell elfogadtatnod, tudod előre, hogy mit szeretnél elérni és a megbeszélés végén már azt is látod, hogy hogyan sikerült. Elképzelhető, hogy nem ment tökéletesen, nem pont az lett a végeredmény, amit az elején elterveztél, lehet egyes részek kifejezetten kellemetlenek voltak. Az emberek többnyire úgy reagálnak ilyen helyzetekben, hogy igyekszenek elkerülni a jövőben a hasonló szituációkat. A kiválóan teljesítők ezzel szemben inkább azt keresik, hogy hogyan tudnak javítani a megbeszélés menetén következőre, hiszen könnyű belátni azt, hogy az elkerülő taktikával zéró esély kínálkozik arra, hogy jobbak legyünk. Mélyíteni kell a tudásunkat ahhoz, hogy a területünk szakértői legyünk. Nem csak olyan könyveket érdemes olvasni, melyek alátámasztják a hiedelmeinket, hanem olyanokat is melyek megkérdőjelezik a módszereinket.

Vannak olyan tevékenységek, melyeket a munkahelyen nem tudunk eleget gyakorolni, mert pl. a csapattársak is kellenek hozzá. A szimulációk ebben segíthetnek; számtalan példát publikáltak kutatók, amikor számítógépes szimulációk segítségével tanítottak, pilótákat, buszsofőröket, orvosokat, marketingeseket. A munkánk néhány aspektusának gyakorlására, fejlesztésére kiváló alternatívák lehetnek. Persze érdemes figyelemmel lennünk arra, hogy nem minden típusú készség fejleszthető jól szimulációval, az empátia, a kommunikáció vagy a társas készségek kivételt képezhetnek.

A gyakorlás végén érdemes reflektálni arra, hogy hogyan sikerült. Jobban teljesítettél-e, mint az eddig legjobbad? Esetleg jobb voltál-e egy kollégánál vagy versenytársnál? Jobban teljesítettél-e valamilyen szintnél? Érdemes valami nagyobbal, jobbal összehasonlítani a teljesítményed, de ne legyen túl nagy, mert az esetleg elriaszthat a továbblépéstől. Nem lesz belőled bárki, de sokkal több lehetsz annál, aki vagy és bármennyire lehetsz kiváló. Ha valamiben egy kicsit jobb lettél, mint előtte voltál, nem szükségszerűen jelenti azt, hogy kiegyenesítetted a hullámhegyeket és völgyeket a személyiségedben. Lehet, hogy a hegyek kicsit magasabbak lettek, a völgyek pedig picit sekélyebbek, de a hegyek hegyek, a völgyek pedig továbbra is völgyek maradnak. Sajnos ebből az következik, hogy szinte az életed végéig tanulhatsz és azt is el kell fogadni, hogy a tanulás és a fejlődés nem minden esetben kritikus összetevője a sikernek. Ha a szívedre teszed a kezed, pont ezt látod minden nap az életben...

Ha a kiválóságához könnyű út vezetne, mindenki az lenne és nem lenne különbség jók és jobbak között. Kicsit olyan, mint egy gorillával birkózni. Nem akkor szállsz ki, amikor elfáradtál, hanem amikor a gorilla elfáradt. A munkaköröd megtervezésekor nem volt szempont, hogy bármiben is jobb tudj lenni. Nem is igazán van megtervezve, egyszerűen kapsz célokat a munkáltatótól és azt várják, hogy elérd őket. Rendben van ez, hiszen nem amiatt alapítanak vállalatokat, hogy az emberek gyakoroljanak és jobbak lehessenek. Azért vettek fel a céghez, hogy eredményeket produkálj. Így hát a munkád sajnos nem felel meg annak a kritériumnak, hogy sokat ismételhess egy adott tevékenységet, mert mondjuk nem minden nap egyeztetesz beszállítókkal, nem minden nap tartasz coaching üléseket. Nem gyakorolsz kétszázszor egy héten. Mivel olyan dolgot kellene gyakorolnod, amiben nem vagy elég jó, így valószínűleg hibázni fogsz benne. A munkában viszont sokba kerülhet a hibázás, ezért az ösztönzők a biztos és megbízható irányba terelnek és kevésbé támogatják a fejlődésed. Szerencsére egyre több cég igyekszik a legjobban teljesítő kollégáknak sok lehetőséget biztosítani a tanulásra, a képzéseken túlmenően, új projektben vehetnek részt, más munkakörökben próbálhatnak szerencsét, esetleg más országokban dolgozhatnak. Ezek a szerencsések nyilván az üzletet mélyebben és szélesebb spektrumon fogják érteni. A fiatal munkavállalók azt várják a munkahelyüktől, hogy segítsék őket abban, hogy jobbak legyenek, így azokat a munkaadókat részesítik előnyben, akik erre az igényükre jobb választ tudnak adni. Több kutatás konklúziója is az, hogy kiemelten fontos számukra, hogy mennyit fejlődhetnek. A rotációval, új projektekkal vagy előléptetéssel történő fejlesztés elméleti szinten nyilvánvaló sok vállalat számára, azonban a gyakorlatban nagyon nehéz kivitelezni, ugyanis azon információk alapján történik a pozícióváltás, hogy milyen az egyén addigi teljesítménye. Nehéz olyan kollégát kivenni a munkaköréből, aki jól teljesít és olyanba tenni, amiről még relatíve keveset tud. Hiába forgatod az embereket, mint a bűvöskockát, nem elég pusztán áttenni őket egy másik pozícióba. A jobb munkahelyek felismerték ezt, és coaching- vagy mentorprogramokkal segítik őket érvényesülni az új munkakörben.

A kudarcainkból tanulunk

A kudarc szükséges a fejlődéshez. Számtalan ember vallja azt, hogy a kudarcainkból sokat tanulhatunk. Sőt szép számban vannak olyanok is,

akik arra hívják fel a figyelmet, hogy a kudarcélmények egyenesen szükségesek ahhoz, hogy sikeresek legyünk a későbbiekben. Nem vitatom el, nem lehet mindig nyerni, nem lesz minden cselekedetünk sikeres. Egyet tudok érteni az állítással, hogy a kudarcok a sikereink részei, de erősen kérdéses számomra az, hogy valójában mennyit is adnak hozzá a kudarcaink a sikereinkhez.

Amikor erről a témáról beszélgetünk mindig hevesen bólogatnak az emberek, nekik bizony vannak olyan élményeik, amikor sokat tanultak egy kudarcukból. Nem vonom kétségbe, akár lehetett így is, de a biztonság kedvéért nézzük csak meg ezt a tanulást közelebbről! Arra szoktam kérni a workshop résztvevőket, hogy idézzenek vissza egy ilyen élményt és mondják el, hogy pontosan mit tanultak belőle. Mindig van vállalkozó, aki előáll egy sztorival, hogy „azt tanultam a kudarcomból, hogy nem...” A mondatot szinte be sem kell fejezni ahhoz, hogy rögtön ki lehessen szűrni, mi a probléma a kudarcainkból való tanulással. Figyeld meg, ha valaki a kudarcélményről mesél mindig az lesz a tanulság, hogy hogyan ne! Ha belegondolsz, tök logikus is, hiszen igazából az történik, hogy tesz valamit és nem az általa várt eredmény kapja. Csinálunk valamit és megtanuljuk, hogy hogyan nem működik számunkra az adott módszer vagy technika, hogyan nem megy, hogy nem lett jó. Csakhogy arra nem ad választ egyetlen kudarc sem, hogy hogyan igen, hogyan tudnánk ügyesen elvégezni, megcsinálni a feladatot. Erre pont a sikereink adnának választ, hiszen az történik, hogy csinálunk valamit és jó lesz, megdicsérnek bennünket, elégedettek leszünk az eredménnyel. Leginkább a sikereinkből tudjuk megtanulni azt, hogy számunkra mi lehet a legjobb útja egy feladat elvégzésének, számunkra milyen megközelítés lehet kedvező.

Akadnak kétkedők, akik tudnak olyan példát mondani, hogy egy kudarcélményük után, abból tanulva sikeresek tudtak lenni egy tevékenységben. Valószínűleg helyes a megfigyelésük, de sajnós téves a következtetésük. Igaz lehet az, hogy egy kudarcot sikerélmény követ, csakhogy az nem a kudarcból való tanulás eredménye, hanem a véletlené. Simán előfordulhat az is, hogy harmadszorra vagy épp sokadszorra találjuk el, hogy hogyan is kellene valamit jól csinálni. Sokkal inkább köszönhető a sikerélmény ilyen helyzetekben a szerencsének: egyszerűen csak mákunk volt és másodjára beletrafáltunk. Mondhatnánk úgy is, hogy a kudarcaink után egy véletlenszám-generátor megmondja, hogy hányadik próbálkozásunk lesz sikeres. A szerencsét nem lehet tudatossá tenni, azt viszont igen, hogy a sikereinken egy picit többet elmélkedjünk és megpróbáljuk tudatossá tenni, ami ott történt.

A kudarc önmagában semmit nem tanít számunkra a sikerről, ugyanúgy, ahogyan a gyengeségeink sem tanítanak nekünk semmit az erősségeinkről. A kudarcainkból azt jól meg tudjuk tanulni, hogy merrefelé nem nagyon érdemes keresnünk a sikert. Ez pedig segít abban, hogy nagyobb valószínűséggel keressük olyan helyen, amerre esélyünk van megtalálni. Azokban a pillanatokban kezdünk el jobbak lenni, amikor olyan valamit találtunk, ami működik számunkra és nem azokban, amikor épp olyat csináltunk, ami nem jött be. A kiváló teljesítményhez nem a gyengeségek hiánya szükséges, hanem az erősségek jelenléte. A pozitív tanulságoknak nem kell orbitális Godzilláknak lenniük, lehetnek egyszerű apróságok is.

Dávid arra panaszkodott, hogy egy kollégája már több határidőt is elmulasztott és a kapott prezi minősége erősen konvergál a bitang pusztulatosan fostoshoz.

– Tudsz segíteni, hogy a határidő lejárta előtt mikor kérdeztél rá, hogy hol tart? – kérdeztem.

– Hát, igazából egy nappal előtte – válaszolta elgondolkodva.

Valószínűleg nem lesz elég jó, ha egy közelgő határidő előtt nem sokkal szembesülünk azzal, hogy nem lesz meg a feladat. Egyrészt nem tudjuk figyelmeztetni azokat, akik várják pl. a prezit, másrészt relatíve kicsi esélye van annak, hogy pár nap alatt *Magician Got Talent* lesz és előhúzza az ordasfarkast a szalmakalapból.

– Oké, akkor adok neki még két hetet, és közben leszervezek két státusz megbeszélés – javasolta.

– Próbáld meg így – mondtam.

A következő találkozónkon elmesélte, hogy bejött neki a módszer, sőt más kollégáival is megbeszélte, hogy tartsanak sűrűbben egyeztetéseket arról, hogy minden a tervek szerint halad-e. Dávidhoz hasonlóan egy kisebb sikerélményt könnyen lehet tudatos cselekvéssé tenni, a szerencsét sokkal nehezebb.

Nem lehet, hogy amiatt tartjuk igaznak azt, hogy a kudarcból tanulunk, mert egyszerűen csak sokat hibázunk és sok időt töltünk a hibán való töprengéssel? Elmeséljük otthon, a barátoknak, a családnak, többször átélve ugyanazt az élményt. Mi van akkor, ha így csak felerősítjük a bevésődést? Nem lehet, hogy egyszerűen csak könnyebb arra a sztorira emlékezni, amit többször elmondtunk? Ezzel szemben a sikereinkről alig emlékezünk meg. Próbáld ki egy gondolat kísérletet: idézz

vissza egy sikerélményt a közelmúltadból, pl. amikor legutóbb megdicsért a főnököd... Mennyi időt töltöttél a sikerélmény elemzésével, újra megélésével? Mennyire gondoltad végig, hogy a szóban forgó feladatban mik voltak a kulcspillanataid, amik sokat tettek hozzá a jó kimenethez? Fogadok, hogy alig egy perc alatt intézted el azzal, hogy „köszö, főni, a visszajelzést”, és mentél is tovább. Most idézz fel egy kudarcélményt és gondold végig, hogy mennyi idő ment el típródással. Biztosra veszem, hogy drámaian több, mint amennyit a dicséretre fordítottál. Épp az a probléma, hogy a kudarc oldalán lényegesen többet ügyködünk. Nem kell lekakantani a kudarcainkat; ha már padlón vagyunk, legalább szedjük fel onnan valamit persze, de arról szilárdan meg vagyok győződve, hogy szignifikánsan növelni kell az időt, amit a sikerélményekből való tanulásra fordítunk.

A kudarcok, a hibázások is a tapasztalatszerzés részei, de a kudarcok nem igazán szükségesek a sikerhez, bár kétségtelenül nehezen elkerülhetők. Klasszikust idézve: „az élet nem habostorta...” A kudarcainkból nem tanulunk túl sokat, inkább a sikereink visznek közelebb bennünket azokhoz a dolgokhoz, amikben igazán jók vagyunk. Amikor az emberek tapasztalatszerzésről beszélnek, gyakran az figyelhető meg, hogy valami kudarcélmény van a háttérben. Mondhatjuk úgy is, hogy akkor a tapasztalat az, amit akkor kapsz, amikor nem kapod meg amit akarsz. Lehet, hogy egy picit szokatlan ez a nézőpont, de szerintem sokkal hasznosabb. Azt hiszem, a legbölcsebb az, ha fenntartjuk a sikereinkből és a kudarcainkból tanulás ökoszisztémáját, az egyensúlyt a sikerek felé eltolva.

Adottság + Gyakorlás = Teljesítmény

Malcolm Gladwell a 2007-es junior világbajnokságot nyerő cseh jégkorong válogatott példáján mutatja be az adottság és a gyakorlás faramuci relációját. Amikor a válogatott összetételét vizsgálta, feltűnt neki, hogy a keretben mindössze két olyan gyerek volt, akik az adott év utolsó negyedében születtek. Miért lehet ennek jelentősége? Azért, mert a fizikai fejlődés tekintetében jelentős lemaradásban vannak az év vége felé született gyerekek ugyanazon év elején született gyerekekhez képest. Vajon amiatt volt mindössze két ilyen lurkó a keretben, mert az év végén született gyerekeknek jobb adottságai voltak? Vagy mennyire valószínű az, hogy odafönt célzottan osztják el az adottságokat és az év elején született srácoknak többet adnak? Könnyen belátható, hogy a születési

dátum nem mutat semmilyen korrelációt az adottságokkal. Ha hasonlóan tehetséges az összes válogatott gyerek, akkor miért figyelhető meg mégis ilyen inbalansz a keret születési dátumaiban? Mi van akkor, ha egész egyszerűen arról van szó, hogy mivel az év végén született gyerekek alacsonyabbak voltak a többiekénél, esetleg fejletlenebb izomzattal vagy mentalitással rendelkeztek, ezért kevesebb lehetőséget kaptak a gyakorlásra, kevésbé voltak még ügyesek? Lehet, hogy nem az adottság lesz az, ami alapvetően döntő, hanem a lehetőség a tapasztalatszerzésre, a gyakorlásra? Felmerülhet, hogy ez csak sport, a szellemi fejlődés nem ilyen természetszerűséget követ.

Az a helyzet, hogy az élet más területein is elkövetjük ezt a torzítást, aminek sokkal komolyabb következményei lehetnek. Egyik kollégám arról panaszkodott, hogy kénytelen kivenni az oviból a kislányát, mert nagyon sokan vannak a csoportban és kevés figyelem jut a gyerekekre, így kevesebbet fejlődik. Ha mostanában ovi környékén jársz azt tapasztalhatod, hogy várólisták vannak a felvételre. Nincs elég kapacitás, ezért magánóvodákat alapítottak, hogy a megnövekedett igényt kiszolgálják. De mitől telnek be óvodai férőhelyek, amikor a gyerekszületés évek óta mélyponton van? Ha egy picit közelebbről megnézzük mi történik, láthatjuk, hogy sajnos a szülők kognitív torzítása az oka. Ha a gyerek az év végéhez közel születik, a szülők többsége úgy van vele, hogy inkább maradjanak az óvodában még egy évet, hogy utolérjék fejlődésben azokat, akik pl. az év első felében születtek. Ez talán még indokolt is, de a szülők vérszemet kaptak és a tavasszal született gyerekeket is tovább tartják az óvodában 1 évvel. Az óvodai férőhelyeket azonban a gyermekszületések demográfiája alapján alakították ki, azaz nem az évvésztesként oviban maradó gyermekek okozta megnövekedett létszámra optimalizálták. Egy ideig kevésbé volt feltűnő a probléma, mert sok gyerek időben kezdte meg az iskolát. Csakhogy megnőtt azoknak az eseteknek a száma, amikor már nem csak az évvesztes gyerekek maradtak tovább az oviban, hanem mindenféle papírt lehetett szerezni némi gubáért cserébe, ami igazolja, hogy a gyerekek még egy évet maradnia kell az oviban. Így aztán tényleg tarthatatlan állapotok alakultak ki az óvodákban. A probléma a szülők gondolkodásában van: azt gondolják, hogy bármilyen hátrányt is szedett össze a gyerek, ha tovább marad ovis, akkor az eltűnik. Sajnos nem. Ha csak a fizikai felépítését nézzük a gyerekeknek ez a hátránya az iskolában is megmarad, egy évvel később is. Sőt, még szembetűnőbb lesz. A különböző képességű gyerekeket úgy kezelik az iskolák, hogy létrehoznak haladó csoportokat pl. matekból, nyelvekből, melyekbe az előrébb tartó gyerekek kerülnek. A statisztikák

szerint az idősebb gyerekek kerülnek ezekbe csoportokba, ahol többet és másképp foglalkoznak velük. Mi lesz ennek az eredménye? Mivel a haladó csoportban sokkal többet és másképp gyakorolhattak, a következő évben még jobban teljesítenek majd. És ez így megy évről évre. A problémát az okozza, hogy összekeverjük a képességet az érettséggel. Úgy tűnik, hogy a képességbeli különbségek nem tűnnek el azáltal, hogy az oviban hagyjuk még egy évet a gyerkőcöt. Az érettségben jelentkező különbségek, noha valóban jelentkeznek, kevésbé számítanak.

Vajon igaz lesz-e az, ha kiváló adottságaid vannak és sokat, kitartóan gyakorolsz, akkor jó teljesítményt nyújtasz? Úgy tűnik, a tudatos gyakorlás sem lehet magyarázata a kiválóságnak. Ha a munkánk végzéséhez szükséges tudást és a gyakorlatot már megszereztük és minden hétköznapi dolgozunk, akkor elvileg soha nem eshetne vissza a teljesítményünk. Senki nem teljesíthetne gyengébben azokban a dolgokban, amiket már tud.

Gladwell kutatásai szerint kb. 10.000 órát kell csinálnunk valamit ahhoz, hogy kiválók legyünk benne. Nézzük mit jelent ez: kb. 417 teljes, 24 órából álló nap. Ha 8 órás munkanapokkal számolok, akkor 1.250 munkanap, ami kb. 5 év. Nyilván irreális, hogy öt éven keresztül minden egyes munkanapon azt gyakoroljuk, amiben kiválók szeretnénk lenni, hiszen sokminden mással is kell foglalkoznunk a munkánkban, pl. megbeszéléseken ülünk vagy e-maileket válaszolunk meg. Emellett még nyaralunk is és meg is betegedhetünk. Ha ezt is figyelembe veszem és kalkulálok még némi hatékonyság romlást is a gyengébb napjainkra, úgy 9-10 évnyi befektetés lesz szükséges. Ennyi minimum kell tehát ahhoz, hogy valamiben kiválók legyünk. Legalábbis Gladwell szerint. Ne higgyük el neki, amit mond, osszuk el kettővel. Még így is elképesztő mennyiséget kellene csinálnunk valamit, hogy kiválók legyünk benne.

Ugyanakkor mindannyian találkoztunk olyan emberekkel, akik messze nem fektettek 9-10 évet a fejlődésükbe, mégis kiváló teljesítményre képesek. Akkor most mi folyik itt? A Google történetén keresztül megérthetjük, hogy mi szükséges még ahhoz, hogy kiváló teljesítményt nyújtsunk. A Stanford Egyetem két kreatív diákja kitalálja az Interneten való információkeresés hatékony módját, majd befektetőt keresnek az ötletüknek. Szorgalmasan dolgoznak, több olyan döntést is hoznak, mi jól sül el. Néhány év múlva tőzsdére viszik a céget, a részvényeik értéke rohamtempóban emelkedik és a két korábbi egyetemista a földkerekség leggazdagabb emberei közé verekszi be magát. Klassz kis történet, ugye? Így kell sikert csinálni. Most adjunk hozzá egyetlen információt a sztorihoz. Miközben befektetőt kerestek, egy alkalommal találtak is, de

sokallotta a kért 750 ezer dolláros árat, így nem jött létre a frigy. Ha ezt az egy, a Google története szempontjából szerencsés, információt is hozzátesszük a történethez, máris nem olyan egyértelmű a recept, nem annyira meggyőző a történet. Egy teljesebb narratíva egy picit más fénybe helyezi azt, hogy mi is a Google sikerének a titka, mi visz sikerre egy vállalatot. Jó esélyem van azt gondolni, hogy a sikertörténetek alapján hozott konklúziók illuzórikusak. Egy ok-okozati magyarázat igazolására a legjobb módszer, ha megnézzük, ismételhető-e az eredmény. Egyetlen ilyen sikertörténet se állja ki ezt a próbát, mert egyetlen sikertörténet sem tartalmazza azokat a szerencsés eseményeket, melyek nélkül teljesen más kimenete lehetett volna a sztorinak. Mi történt volna akkor, ha megegyeznek a befektetővel a 750 ezer dolláros vételárban? Hajlamosak vagyunk azt gondolni, ha egy információ épp nincs a birtokunkban, akkor az nem is létezik. Még ha gyanakvással hallgatjuk is az ilyen történeteket, az agyunk akkor is hajlamos becsapni bennünket azzal, hogy biztosan elhanyagolható jelentőségűek a végeredmény szempontjából. Mivel több olyan tényezőt is találunk, melyek valóban hozzájárultak a sikerhez, például adottság, tudás, hozzáértés, ezért hajlamosak vagyunk túlértékelni ezek szerepét, sőt gyakran úgy tenni, mintha más nem is befolyásolta volna a kimenetet. Mivel a két srác majdnem mindegyik, kritikus döntése jónak bizonyult, így máris elegendő muníció áll a tanácsadók rendelkezésére, hogy modellt, legjobb gyakorlatot csináljanak belőle. Azért azt se hagyjuk figyelmen kívül, hogy a két fazon csak egyszer tudta megcsinálni ezt, nincs több olyan cégük, amit hasonló gondolatvilággal hasonló sikerre vittek volna. A szerencse sokkal nagyobb szerepet játszott a Google történetében, mint amennyire érdekes az, hogy ezt most leírom. Sajnos, minél nagyobb a szerencse, annál kevesebb a tanulság.

Nem a kiválóság marad fent, hanem a közepszerűség. Horace Secrist több vállalat évtizedeken át nyújtott teljesítményét tanulmányozta és azt látta, hogy iparágtól függetlenül az átlagteljesítményükhöz tértek vissza, attól függetlenül, hogy előtte jó vagy rossz eredményt produkáltak. Voltak természetesen kivételek, de a többségében a regresszió jelenségét lehetett megfigyelni a vizsgált cégek esetében. Azért tapasztaljuk az átlaghoz való visszatérés jelenségét, mert a sikertörténetekben a szerencsének is komoly szerep jut. A menedzsment valószínűleg ugyanolyan okos és felkészült volt, csak a piaci körülmények változtak. Az életben majdnem minden körülmény fluktuál valamelyest az időben így potenciálisan érvényes lesz rá a regresszió hatása. Válassz véletlenszerűen 200 embert és a

túlsúlyosakat vidd el a szuper diétás programodra. A véletlenszerűen választott populációból a legkövérebb emberek, akik részt vesznek a programban valószínűleg túlsúlyosabbak az átlagnál. Egyúttal az is valószínű, hogy a testsúlyuk közel maximumán vannak, mert egy ember nem lesz bármennyire dagadt. A túlsúlyos emberek emiatt valószínűleg fogyni fognak, de legalábbis nem nő tovább a testsúlyuk attól függetlenül sem, hogy a diéta működik-e vagy sem. Úgy lenne hiteles a diéta programod, ha ugyanazon a célcsoporton több programot is kipróbálsz és összehasonlítod, hogy melyik mutatott jobb eredményt, ugyanis a regresszió ez esetben az összes csoport esetében szerepet játszik. Ha egy értékesítő munkatársad nagy bizniszt köt, a következő negyedévben valószínűleg nem fog. Vannak, akik azt gondolják, hogy azért, mert alacsony már a pénzügyi motivációja, de a kutatások azt mutatják, hogy inkább azért, mert a teljesítménye az átlaghoz fog közelíteni. Ha a szerencsés körülmények nem számítanának, akkor a modelleknek működniük kellene, attól függetlenül, hogy az időben előre vagy visszafelé megyünk.

Amikor egy riportot olvasol, és az egyik mutató korrelál egy másikkal, biztos lehetsz abban, hogy azért szerepelnek a riportban, mert az összefüggés elég erős, hiszen csak azt érdemes feltüntetni a kimutatásban. Ez az ún. statisztikai szignifikancia sok veszélyt rejt magában, mert azt sugallja, hogy van itt valami ezekkel a mutatószámokkal; itt lenne keresnivalónk. Talán van, talán nincs. A statisztika azt mutatja, hogy a házasság negatív korrelációban van a dohányzással, azaz, ha dohányos vagy, kevésbé valószínű, hogy megházasodsz. Egy leheletnyi változtatás, azonban teljesen más értelmet a mondatnak: ha dohányos lennél, kevésbé valószínű, hogy megházasodnál. Az első állítás megmondja, hogy mi a helyzet, korrelációt fejez ki a két esemény között. A második mondat azt fejezi ki, hogy mi történne akkor, ha az esemény bekövetkezne, azaz kauzalitást fejez ki. Az a tény tehát, hogy a dohányosok kevésbé gyakran házasodnak meg, mint mások, nem jelenti azt, hogy ha abbahagyod a dohányzást, azzal nő az esélyed a házasságra.

A vezetési gyakorlatokban is megfigyelhető ez a jelenség. A döntéshozóknak szüksége van valami biztosítékra, hogy ha tanácsadók által javasolt módon cselekszenek, akkor annak pozitív következményei lesznek. A legtöbb üzleti sikerkönyv épp ezt a vágyukat elégíti ki, még a gyapot aratásában is megtalálják a pozitív üzenetet. Igaz-e az, hogy a vezetők és a vezetési gyakorlatok nagy hatással vannak az üzlet sikerességére? Sok kutatás és tapasztalat támasztja alá, hogy igen. És milyen mértékű ez a hatás? Nick Bloom és John van Reenen azt találta,

hogy alig 30%-os a korreláció a CEO-k felkészültsége és az üzlet sikeressége között. Tehát van hatása, hiszen a 30% nem nulla. De messze nem akkora, mint amennyit a nagy rivaldafény miatt tulajdonítunk neki. A tudomány ezt a jelenséget holdudvarhatásnak hívja. A holdudvarhatás vagy halo-effektus (halo effect) egy olyan kognitív torzítás, amikor egy benyomás valamely személyről, tárgyról vagy eseményről befolyásolja a vele kapcsolatos érzéseinket, gondolatainkat és így az adott dologról alkotott teljes ítéletünket. Egy sikeres, épp felfelé ívelő üzletág vezetőjét rugalmasnak, döntésképesnek, tudatosnak mondjuk. Ha pár év múlva fordul a szerencse ugyanazt az embert már messze nem olyannak látjuk, mint előtte. Már merev, zavart vagy épp erőlködő jelzőket aggatunk rá. Az üzleti szakácskönyvek üzenete kb. az, hogy azonosítottunk egy jó gyakorlatot (számomra már az is kérdés, hogy hogyan azonosították), ami sikerre vitt pár céget, itt a recept, ez biztosan jó üzleti eredményeket hoz. Mindkét kijelentés erős túlzás. A cégeket leginkább abban lehet összehasonlítani, hogy egyik vállalat mennyivel szerencsésebb a másiknál. Bármennyire is tudatosan alkalmazza egy vezető a vezetési gyakorlatokat, egyszerűen lehet peches és máris kudarc lesz a vége. Nem az következik ebből, hogy a tudatosság mit sem számít, sokkal jobb esélyünk van tudatos működéssel sikereket elérni, mintha az ösztöneinkre hallgatnánk. A jó teljesítmény szempontjából azonban figyelembe kell venni egy harmadik tényezőt is. Én ezzel a leírással tudok a leginkább egyetérteni:

Teljesítmény = adottság + gyakorlás + szerencse

Kiváló teljesítmény = picivel több adottság + nagyon sok gyakorlás
+ marha nagy szerencse

Nem annyira meglepő, hogy a sikereinkben közrejátszik a szerencse. De ahogyan láttuk, annál inkább meglepő következményei vannak ennek. Robert Merton szociológus mutatott rá arra, hogy a sikeres emberek olyan előnyökhöz jutnak, amikre nagy mértékben építhetik a további sikereiket. A leggazdagabbak kapják a legnagyobb adókedvezményeket, a legjobb tanulók mehetnek különórákra, a legjobb sportolók lehetnek a legtöbbet a pályán, a legjobb vezetők kaphatnak coachingot, a legjobb munkatársak vehetnek részt a mentoring programokban. Ezek az akkumulált előnyök egyáltalán nem lényegtelenek a siker szempontjából. Nem lehet, hogy éppen ezen hatás miatt teljesítenek jobban azoknál, akik kimaradtak belőle? Így lesznek emberekből véletlenül milliomosok...

Amikor kezdők vagyunk valamiben, a tudatos gyakorlásból csak keveset tudunk megvalósítani, mert az még nagyon nehéz számunkra. De ez a kicsi gyakorlás is számít a fejlődés szempontjából. Eleinte csak napi 1 óra megy, majd ha már jó teljesítményt nyújtunk, akár napi 5 óra gyakorlás is beleférhet. Úgy tűnik, hogy a kiválóság sokba kerül, sok időbe és energiába, így érthető, hogy nem sok ember akarja megfizetni az árat. Talán nem is kell. A kiválóság nem csak a kivételesek privilégiuma, mindenki számára elérhető lenne, de láthatóan sokat kell tenni érte. Sok kutatás foglalkozik azzal, hogy általában mi motiválja az embereket, de csak kevés teszi fel azt a kérdést, hogy mi motivál valakit kiváló teljesítmény elérésére. A belső motivációra bátran építhetünk, de külsőkre is szükség lehet, ha valamit az unásig kell csinálni. Érdeemes azonban óvatosnak lenni a külső motivációs eszközök megválasztásánál, mert a jószándék ellenére könnyen a visszajára sülnet el a dolog. Ha például a büntetés nem a viselkedésre irányul, akkor nem igazán várható tőle számottevő hatás. Ha a gyerekünk zongorázni tanul, és nem csinálja, akkor ne azt mondjuk, hogy nem kap zsebpénzt, hanem azt, hogy eladjuk a zongorát. Ha nem jár úszóedzésekre, akkor ne azt mondjuk, hogy nem mehet buliba szombat este, hanem hogy kivesszük a csapatból. Ha nem hatásosak ezek a büntetések, akkor a gyereket valószínűleg nem érdekli eléggé a dolog, jobb annyiban hagyni.

A vállalatok brilliánsan akadályozzák meg, hogy a munkatársaik kiváló teljesítményt tudjanak nyújtani. Mivel a belső motiváció a legerősebb hajtóerő az emberek valószínűleg azokon a projekteken dolgoznának a legszívesebben, és nyújtanák a legjobbjukat, melyeket maguk választanak. Hány cégben lehet ezt kivitelezni? A vezetők azon argumentálnak, hogy nekik az üzletet kell menedzselniük és nem engedhetik meg maguknak azt, hogy az emberek válogassanak a témák közül. Elfogadom, de akkor ezek a vezetők ne nyafogjanak azon, hogy az ötletek nem tették jobbá őket a versenytársaknál és azon se lepődjenek meg, hogy nem lesznek annyira elkötelezettek a munkatársak, ne csodálkozzanak azon, hogy az anyukák inkább beleszülnek a GYES-be, minthogy visszamenjenek dolgozni.

A teljesítmény számít a karrier szempontjából

Mindenki maga felelős a karrierjéért – szokták mondani. Részben egyetértek, te vagy a felelős azért, hogy mikor döntesz a maradás vagy a váltás mellett, illetve az is a te felelősséged, hogy hagyod a francba az egészet és elmész önmegvalósítani vagy összefogsz valakivel és céget alapítasz. Ez azonban csak az egyik fele az igazságnak. A munkahelyeden a karriered a főnököd és a többi felsőbb döntéshozó kezében van. Te max annyit tehetsz, hogy meggyőződ őket arról, hogy jó okuk van arra, hogy foglalkozzanak veled, mert többre is képes lennél a kollégáidhoz képest. Fontos hangsúlyozni, hogy a kollégáidhoz képest, ugyanis ez a referencia pont a vezetőidnél. Több okot szolgáltatnál-e arra, hogy előléptessenek, mint mások? Hasznodra válhat, ha megbarátkozol azzal a gondolattal, hogy ilyen értelemben a munka egy verseny. Aki tehát jó kollégád esteleg a barátod, egyben a versenytársad is. Tudatosan vagy tudat alatt, de ez a dinamika mozgatja az előléptetéseket.

Azt hiheted, hogy biztonságban vagy a helyeden, mert jó képességeid vannak és keményen dolgozol. Erre erősít rá a főnököd és a HR-es kollégák is, akiknek éveken keresztül azt sulykolták, hogy addig nem végzik jól a munkájukat, amíg egy mellérendelt mondatban legalább egyszer ki nem mondják a képesség vagy a tehetség szót. A virtuózabbak képesek becsempészni mindkettőt akár egyetlen mondatba. Azt nyomják le a torkodon egy hurkatöltővel, hogy ez a két dolog a legfontosabb ahhoz, hogy jól végezd a munkád. A fair play szellemében meg kell jegyezni, hogy van némi igazság ebben. Nyilván nem árt, ha rendelkezel némi adottsággal a munkádhoz, pl. nem árt, ha buszvezetőként vagy taxisofőrként karistolva az utakat nem vagy zöld-piros színtévesztő. Természetesen az sem egetrengető hátrány, ha rendelkezel a feladataid elvégzéséhez szükséges képességekkel.

Az az igazság, hogy én sem vagyok egészen biztos ezen fogalmak definíciójában, de épp ez a lényeg. Nem igazán érti senki sem, hogy miről is beszél, amikor a tehetséget vagy a képességet hozza szóba. Vagy ha maga érti is, biztos, hogy az első szembejövő másféle leírást adna róluk. Ha belegondolsz, épp ezen anomália miatt célszerű használni ezeket fogalmakat a teljesítmény leírására. Ha azt mondja a főnököd, hogy nincsenek megfelelő képességeid ellátni a munkakörödet vagy a HR azzal érvel, hogy másban vagy tehetséges, sokkal könnyebben hiszed el, kevésbé tudsz vitatkozni ezekkel a kijelentésekkel, mert nem érted pontosan, hogy mire is gondolnak. Kicsi az esélye, hogy épp vágod a munkapszichológiát, így amikor egy félig informált, nálad magasabb pozícióban székelő ember mond neked ezekről valamit, nem nagyon vitatkozol. Nem kizárt, hogy visszakérdezel, de a megértésed felszínes lesz, mert legjobb esetben is csak valami bárányfelhőhöz hasonlító leírást kapsz. Jobb híján rájuk hagyod és beletörődsz a sorsodba. Az ő szempontjukból teljesen érthető a taktika, sokkal biztonságosabb ilyesmikre fogni az elmarasztalásodat, mert még csak nézeteltérés se alakul ki arról, amit egyikőtök se ért igazán. Ha megnézed a munkaügyi pereket, hány esetben szerepel a tényvázlatban az, hogy „kirúgták, mert nem rendelkezik a munkakörhöz szükséges tehetségekkel”? Nem végeztem alapos kutatást a bíróságokon, de a HR világában mozgolódva sokféle indokot hallottam, de ilyet még soha. Még ha lenne is erre precedens, olyan elenyésző számú, hogy a vezetők bátran használhatják, ha azt szeretnék, hogy a munkavállaló könnyebben elfogadja, hogy nincs rá szükség. Ha már itt tartunk, nyugodj meg, a törvény sem fog megvédeni, meg fogják találni annak a módját, hogy megszabaduljanak tőled. Fel se merült volna bennem, hogy néha olyan otromba módon kísérlik meg, mint a France Telecom, akik pokoli munkakörülményeket teremtettek a munkavállalók számára, mert kirúgni nem lehetett őket.

Nem nagy cucc, nem ez az egyetlen dolog, ahol mást mondunk, mint amit gondolunk. Mégis amiatt veszélyes féligazság a tehetség és a karrier kapcsolata, mert túl nagy hangsúly kerül az adottságokra és a képességre. Bármennyire is jó adottságaid vannak, bármennyire szorgalmasnak tartod magad, ezek nem sokat érnek a karrier szempontjából mindaddig, amíg nem bizonyítottál. A beléd vetett bizalom egész egyszerűen az a kép, amit a főnökeid gondolnak rólad. Bármilyen legyen a percepciójuk egy adott pillanatban, az határozza meg a karriered és nem az adottságaid. Ha nem kapod meg az előléptetést, amire vágysz, akkor a magadról alkotott kép merőben eltér attól, amit a cég gondol rólad. A legfontosabb tehát megtudnod azt, hogy mit gondolnak rólad a környezetedben

dolgozó kollégák. A „közvéleménykutatás” legegyszerűbb módja az, hogy megfigyeled, mit értékel valójában a cég: kiket léptetnek elő és miért, mit vagy kiket jutalmaznak, milyen viselkedéseket favorizálnak vagy épp mi ellen lépnek fel határozottan. Persze formálisan is gyűjthetsz információt, ha van rá lehetőség. Ha megvagy az infók összegereblyezésével, nézz tükörbe és írd össze, hogy a tapasztaltakhoz képest hogyan viselkedsz. Azt mutatja a viselkedésed, hogy elkötelezett vagy a vállalat céljai iránt? Függetlenül attól, hogy mit gondolsz magadban? Nem azt javaslom, hogy cselekedj a meggyőződésed, értékeid ellenére, pusztán csak azt, hogy ha nincs összhang a kettő között, akkor nem vagy promótálható, bocsi. Nyíltan és szenvedélyesen beszélsz a cégről? Azt sugallják a dolgaidd, hogy lojális vagy, vagy olyan, aki a fizetési napot várja a leginkább? Ha a cég szemüvegén keresztül néznéd, a cselekedeteid mennyire vannak közel vagy távol attól, amit elvárnak? Sokat fog segíteni, ha egy picit kívülről is megnézed azt, amit munkád során végzel minden nap. Ez határozza meg, hogy a céged mennyi energiát fog a karrieredbe vagy a fejlesztésedbe fektetni vagy hogy mennyire fognak bízni benned.

Pár hete együtt kávéztam az egy nemzetközi képzési- és fejlesztési vezető ismerősömmel. Azt mesélte, hogy szerinte igazságtalanul nem kapott fizetésemelést és az indoklással sem értett egyet. Azt mondta, hogy van nálunk hivatalos folyamat arra, hogy a főnök-beosztott egyet nem értése esetén magasabb vezetői szinthez folyamodjon. Azért merült fel benne ennek a lehetősége, mert amikor a főnöke kifogyott az „érvekből”, hogy miért nem adott fizetésemelést, végül azt javasolta, hogy ha akar indítson ilyet. Lehet, hogy jól is működhet egy ilyen folyamat, ugyanakkor, ha a vezető, akinek a postaládájában landol az ügy, a biztonságot értékeli leginkább, akkor bajban lesz, függetlenül attól, hogy megítéli-e neki az emelést vagy sem. Elég kockázatos élni a lehetőséggel, mert azzal sem lesz kint a vízből, ha épp neki adnak igazat, ugyanis a képzeletbeli boríték mellé egyúttal megkapja a főnöke őszinte utálatát és a felsővezető bizalmatlansági indítványát. Végezheti a munkáját tovább, de többet nem fognak bízni benne, sőt az első leépítésnél a lista elején tündököl majd a neve. Igazából ezt is kell tennie a cégnek, nem vihetnek olyan matrózt, akik veszélynek teszi ki a hajót vagy előbbre teszi a saját érdekeit a cégénél. Érdeemes előbb megérteni, hogyan működik a folyamat, akár egy gyors kockázat-megtérülést is lefuttathatsz, mielőtt belevágsz, mert könnyen a visszájára sülnhet el a dolog. Egyszerűen nem jó ötlet exponálni a vezetőket vagy a céget, na. Update: mire a könyvem lektorálása befejeződött, az ismerősömet már el is távolították a cégtől.

Mégis, mire számított? Persze sértettként inkorrektnek tarthatod ezt a vállalati magatartást, de épp ez mutatja jól, hogy még mindig munkavállalóként gondolkodsz. Ha a szívedre teszed a kezed és a te céged lenne, bevállalnál egy ilyen kockázatot? Azt se felejtsd el, hogy jópár ember sok munkaóráját vetted igénybe az ügyed kivizsgálásához. A saját igazad mellett érdemes azt is figyelembe venni, hogy mekkora vihart kavarsz a biliben. Mielőtt cselekvésre szánod el magad, felteheted azt a kérdést, hogy hogyan kezelnéd a helyzetet, ha te lennél a cég tulajdonosa. A válasz közelebb vihet ahhoz, hogy megéri-e felvállalni a harcot vagy sem. Amikor a felsővezetők naptára úgy néz ki, mint egy befejezett Tetris, már csak a te kis ügyed hiányzik épp. Kell nekik, mint sas a háznál.

AZT KELL CSINÁLNI, AMIT ELVÁRNAK, HA KARRIERT AKARSZ ÉPÍTENI

Azt látom, hogy azokat léptetik elő, akik jobban illeszkednek a ki nem mondott elvárásokhoz, függetlenül attól, hogy jobb adottságokkal vagy képességekkel rendelkeznek-e nálad. Talán még igaz is, hogy jobb képességekkel rendelkeznek, hiszen jobban alkalmazkodnak a környezethez. A dinoszauruszok voltak a legnagyobb, legerősebb uralkodó faj a földön, de nem tudtak alkalmazkodni a környezethez, így már csak onnan tudunk a létezésükről, hogy kiástuk őket a föld mélyéről. Sok tehetséges ember van és bárki tud tudást, tapasztalatot szerezni. A vállalatok ezen túlmenően valami mást, fontosabbat is keresnek: ki az, aki a legnagyobb valószínűséggel be tud illeszkedni a vállalati kultúrába, ki az, aki alacsony kockázatot jelent a rendszerre. Minden cégben vannak ki nem mondott alapvetések, melyekkel többnyire csak akkor találkozol, amikor késő, már nem visszafordítható a folyamat. Nehéz ezeket kiszűrni, mert a felszín alatt húzódnak meg, amiket hangzatos küldetésekkel, kulturális üzenetekkel, vagy prioritásokkal álcáznak. Ha anélkül navigálsz a vállalati forgatagban, hogy igyekeznél megérteni, mi zajlik a színpalak mögött, könnyen megtörténhet, hogy azt csinálod, amit a céged mond, ahelyett, hogy azt csinálnád, amit valójában értékel és a felturbózott ködösítés és a valós elvárások kereszttüzében találhatod magad.

Egy ügyfelünknel a munka és a magánélet egyensúlyának megteremtése volt az egyik kulcsprogram, különböző médiumokon füstölt is Picasso módban a vállalati kultúra festése. Már a felvétel során a rugalmas munkaidőt hangsúlyozták, tanították a munkatársakat, hogy hogyan teremthetik meg maguk számára, sőt a vezetők buksijába is

CNC-vel marták bele, hogy ez a cég egyik alapértéke. A HR osztály tiszta szívből hitte és hirdette, hogy a cég ezt mennyire támogatja. Annyira jól sikerült a kampány, hogy sok munkavállaló ezt el is hitte, izgatottan és lelkesen igyekeztek ennek megfelelően szervezni a mindennapjaikat. Hatalmas hibát követtek el. Ha egy picit alaposabban figyelték volna, hogy pontosan mi is történik a cégnél, akkor észrevehették volna, hogy mi a legfontosabb érték a vállalat számára: megőrizni a versenyképességet, a technológiai vezető pozíciót az iparágban, azaz a vállalat gazdasági érdekeit kell előtérbe helyezni; igazából minden más elé. Hosszabb ideig együtt dolgozva velük azt láttam, hogy nem azokat léptették elő, akik a legjobb példái voltak a kiegyensúlyozott életnek, nem azok kapták a jó értékeléseket, akik 35-40 órát dolgoztak a munkahelyen és a többi időt a családjukkal töltötték. A valóságban egészen más számított az értékelések során. Megnéztünk néhány kimutatást a teljesítmény értékelésekről és azt tapasztaltuk, hogy akik komolyan vették a munka/magánélet retorikai kampányát, alacsonyabb értékelést kaptak, nem vihettek haza bónuszt vagy csak keveset. A szabadszöveges értékelésekben többnyire úgy jellemezték őket, hogy nem csapatjátékosok vagy nem eléggé elkötelezett munkavállalók. Szegények, rossz helyen parkoltak, így jártak. A tények nem abba az irányba mutattak, hogy a vállalatnak valóban számítana a munka és a magánélet egyensúlya. Persze lehet, hogy ezek a kollégák valóban hatékonytalanabban dolgoztak és rosszabb eredményeket produkáltak; ez esetben viszont kérdéses a program létjogosultsága. Akik korábban a jól példái voltak az egyensúly megteremtésének, fél évvel később már nem dolgoztak a vállalatnál. Bármi is legyen az üzenet, soha nem fogja felülmúlni a cég elsődleges célját, a profittermelést, ami alapvetően sok munkaórát követel. Úgy tűnik, nem volt túl kifizetődő ezen kollégák számára a munka-magánélet tréningen elhangzottakat követni, ha meg szerették volna tartani a munkájukat.

Egy gyártó cégnél láttam a folyosók falain pár plakátot, mindegyik egy alapértékről szólt. Az egyik a tisztesség szó szerepelt vastag, sárga betűkkel, alatta némi magyarázat picit kisebbekkel: minden belső- és külső interakcióban korrektül kellett viselkedni, legyen szó kollégákról vagy ügyfelekről. Annyira komolyan vették ezt, hogy be is vették a teljesítmény értékelésének szempontjai közé. A KPI-ok (kulcs teljesítménymutatók) között azonban a megkötött szerződésállomány volt az, amit a menedzsment hold-teleszkóppal vizslatott. Saját elmondásuk szerint, amikor az első nagy szerződést elvesztették amiatt, mert az egyik értékesítő hithűen gyakorolta a tisztességet és őszintén beszélt az ügyféllel, már ment is a levesbe. Csóringer azt gondolta, hogy a cég mögötte áll,

hiszen ezt olvasta a kantin felé slattyogva a falakon. Semmi nem állhat egy ügyfél megszerzésének, egy szerződés megkötésének útjába! A zűrzavaros vállalati kommunikációk viharában (munkaadói márka, értékközpontúság, családbarát munkahely, stb.) képesnek kell lenned arra, hogy a prioritásokat a munkaadó szemüvegén keresztül is lásd annak érdekében, hogy az igazi célokért tudj harcba indulni a hangzatos kommunikációs trükköket megkerülve. Akik nem képesek erre, könnyen elveszthetik a munkájukat vagy jobb esetben csalódottak lesznek a nem teljesült ígéretek miatt.

Miért teszik ezt a vállalatok a munkavállalókkal? Nem lenne egyszerűbb transzparensen működni, hogy a kollégák könnyebben alkalmazkodjanak, hatékonyak és eredményesek lehessenek? Nem szükségszerűen. A vállalatok nem azért működnek így, hogy a munkatársak boldogulását nehezítsék, hogy Rambo képességei szükségeltessenek ahhoz, hogy átrághassák magukat a labirintuson. A vállalatok önvédelemből kényszerülnek ebbe a helyzetbe. A mai bizonytalan, agilis, gyorsan változó és jogilag seggvédő üzleti klímában akár egyetlen munkavállaló komoly üzleti hátrány okozhat a cégnek. A tulajdonosok a legtöbb esetben a pénzüket, de még az életüket is feltették a sikerre, nyilván nem fogják veszni hagyni. Nem fogják olyan ember kezébe adni az irányítást, nem tűrnek meg olyat, aki nem bizonyította a megbízhatóságát. Akikről a vezetők azt gondolják, hogy megbízhatók, azokra mondják azt, hogy követik a vállalati értékeket. Olyan kollégákat keresnek, akik értik a felelősség fogalmát, nem olyanokat, akik ugródeszkának használják a céget. Ne legyen illúziód, hogy mi az, ami igazán fontos a munkaadó számára: az, hogy a csúcson maradjon vagy odaérjen, megtartsa a piaci pozícióját, és érvényesítse a gazdasági érdekeit – bármi áron. Választanod kell hát, az ő utuk vagy az országút... Egy picit konkrétan a vállalatoknak néhány alapvető motivációjuk van, melyeket érdemes szem előtt tartani, bármi is legyen a porhintés. Minden vállalatnak megvan a saját, egyedi értékrendszere, de van néhány alapvetés, ami visz mindent, mint Kamaz a kereszteződésben.

- Biztonság. Ha a vállalat úgy érzi, hogy gazdasági vagy jogi értelemben sérelem vagy kényelmetlenség érheti, akár feltételes módon, gyorsan kiütnek a nyeregből. Ha a saját érdekeidet a vállalat elé helyezed, frankón kiállsz a dombtetőre egy zászlóval jelezve, hogy ide lőjtek. Azt fogják gondolni, hogy nem vagy csapatjátékos és nem bízhatnak benned. A legtöbb vállalat, különösen melyek a tőzsdén is jegyzettek, soha nem fogják

kockáztatni a részvényindexet (akárcsak a 2018-as Microsoft botrányban), amiatt mert valaki gyanúba keveredik. Jön a szecs kavágó és végzi a dolgát.

- Pénz. Úgy értem, hogy az övék, nem a tiéd. A cég egy gazdasági társaság, amit azzal a céllal alapítottak, hogy profitot termeljen a tulajdonosoknak. Nekik, nem neked! Ha azt érzik, hogy a saját pénzed többre tartod, mint az övékét, akkor már be is szerezheted a kartondobozt, amibe majd az asztalodon lévő családi fotót csomagolod. A legjobb az, hogy ha ugyanolyan gondosan bánsz a cég pénzével, mintha a sajátod lenne.
- Feltétlen támogatás. Ha vállalat úgy érzi, hogy akármilyen indokkal is, de nem támogatod egyértelműen az irányelveket, szabályzatokat, direktívákat, akkor az utcán találod magad.
- Fejlődés, növekedés. A legtöbb vállalat fél a stagnálástól, a visszalépéstől. Azt tartják, hogy mindig előre kell mozdulni, fejlődni kell, ha lehetséges, növekedni. Gyakran kell változtatni az üzlet menetén annak érdekében, hogy továbbra is megmaradjon a megfelelő profittermelő képesség.
- A sikeresség látszata. Ha belegondolunk minden vállalat sikeres munkatársakat szeretne a soraiban tudni, olyanokat, akik sikeresek vagy legalább annak tűnnek. Ha negatív vagy pesszimista vagy simán lecserélnék olyanra, akiről a vállalat elhiszi, hogy segít fenntartani vagy fejleszteni a pozitív légkört. Ha valamit szarnak gondolsz, arról is pozitívan kell gondolkodnod: szép szar. A negativizmustól és a pesszimizmustól jobban félnek, mint bármilyen más kártékony viselkedéstől, mert erodálja a siker kultúráját (vagy annak látszatát), amit nagy erőfeszítéssel építgetnek.

Természetesen egyetlen cég se túzi ezeket a zászlójára, mert hát lássuk be, elég érdektelenül hangzanak. Többnyire azért kommunikál jól csengő dolgokat magáról a vállalat, hogy az ügyfelek, a munkakeresők körében nagyobb népszerűsége tegyen szert. Ezek azonban soha nem fogják felülírni azt, hogy minél többet szeretne kisajtolni a munkavállalókból, azt szeretné, hogy minél többet dolgozzanak.

Minden vállalatnál vannak íratlan szabályok, érdemes feltérképezni ezeket, ha nem szeretnél hamar csapdába kerülni. Egyik egyszerű módja

ennek az lehet, ha megfigyeled, hogy a döntéshozók, a vezetők mit értékelnek, mit jutalmaznak. Ne higgy a jól megkomponált beszédeknek, tapasztalatom szerint sokkal jobb megfigyelni azt, ami valójában történik. Segítségképp összeszedtem az Internetről pár gyakran hangoztatott értéket:

- Sokszínűség: értékeljük és támogatjuk a sokféleséget, mint gazdagító tényezőt és sikerünk forrását. Inkább figyelj meg, hogy milyen elismerést kapnak azok a vezetők, akik a csapatukban pl. megváltozott munkaképességűeket, nőket, hátrányos helyzetűeket alkalmaznak!
- Felelősség: felelősen cselekszünk a vállalatunk érdekében, és eközben tekintettel vagyunk a társadalmi és környezeti hatásokra. Inkább figyelj meg, hogy elküldtek-e valakit amiatt, mert szennyezte a környezetet!
- Vállalkozó szellem: Előléptetik-e azokat, akiknek pl. 5 ötlete közül 4 rossz volt és egy zseniális?
- Teljesítjük vállalásainkat: Mi történik akkor, ha valaki megígér valamit és nem csinálja meg?
- Megbízunk egymásban és tiszteljük egymást: Mi történik azokkal a vezetőkkel, akik mikromenedzserként vizslatják a beosztottaikat nap, mint nap?

Nem hiszem, hogy a vállalati kommunikációk szándékos félrevezetések lennének, inkább arról szólnak, hogy hova szeretnének eljutni vagy mit tartanak ideálisnak a döntéshozók. Olykor azzal védekeznek a vezetők, hogy még az elején tartanak a változásoknak és ezért nincs még kézzel fogható eredmény. Értem én, hogy éjjel-nappali, de mikor van nyitva? Hallom az érvelést, de nem értem, mert a legtöbb témába nem 1-2 éve kezdtek bele, hanem legalább 5-6, sőt van amelyikről azt állítja a cég, hogy 10 éve az alapértéke. Ennyi idő alatt legalább az origóból ki kellett volna mozdulni, ha igazán akartak volna. Ha érvényesülni szeretnél, különbséget kell tudnod tenni a szándék és a realitás között. Arra figyelj, amit a döntéshozók jutalmaznak és értékelnek, még akkor is az számít, ha erről soha nem beszélnek vagy ha nyíltan tagadják, vagy ha inkorrekt.

A KARRIERTERVEZÉS SEGÍT A MEGTARTÁSBAN

A legtöbb vállalat belátja azt, hogy az emberek önkéntesek, önszántukból választják meg, hogy ki utalja nekik a havi fizut. A mostani, erősen munkaerőhiányos helyzetben, annyira be vannak *csokkantva*, hogy mindenféle munkavállalóbarát megoldást vezetnek be, amik végül mitsem változtatnak azon, ahogyan a döntések születnek. Az egyik ilyen a karriertervezés. Teljesen logikus az a gondolatmenet, hogy ha valaki már bizonyított egy R1-es (eredj ide, eredj oda) pozícióban, a cég a megtartását előléptetéssel, nagyobb felelősségű pozíciók belengetésével igyekszik segíteni. Amikor egy kolléga belép a főnöke irodájába egy A4-es papírra vetett pár sorral, már sejtheti a vezető, hogy a felmondó papírját szorongatja a kezében. Érthetően próbálja menteni a dolgot, főleg, ha egy értékes munkatársról van szó. Azt mondja, hogy de hát házon belül is vannak lehetőségek, sőt, ami azt illeti a karriertervének megfelelően, fel is merült a neve új lehetőségekkel kapcsolatban. Gyakran kapja azonban azt a választ, hogy köszi, de már elfogadtam a másik lehetőséget. Nem érti a munkavállaló döntését, hiszen cégen belül sokkal könnyebb dolga lenne, mert ismeri, hogyan mennek a dolgok errefelé. Miért megy máshova?

A vezető szempontjából érthető az értetlenkedés, de a munkatárséból nézve nagyon is racionális a döntés, ugyanis sokkal biztonságosabb és könnyebb a következő karrierlépcsőt egy másik cégnél meglépni szemben azzal, hogy a vállalati ranglétrán lépkedne felfelé. Az igazság az, hogy a cég működésének csak egy kis szeletéről van mélyebb benyomásuk, azokról, amikkel eddigi tevékenységük során kapcsolatba kerültek. A következő pozícióban ez olyan dolgokkal fog kibővíteni, melyek jelentős része ismeretlen a számukra. Mi alapján tudnák megbecsülni, hogy mekkora is az extra rész? A kutatások szerint sok előléptetés végződik kudarccal az első év alatt: vagy kirúgják vagy lefokozzák az emberek jelentős részét. Több olyan sorsot is látni, hogy valakit kineveznek, majd sok munkaórát beletolva, a családot, barátokat némiképp hanyagolva próbálnak előre menni, hogy kiderüljön, nem az volt, amit kerestek. Miért van az, hogy sokan kidolgozzák a belüket egy kis előléptetésért, aztán amikor végre összejönne, mégse jön össze? Többben a Péter-elvre gondolnak ilyenkor, miszerint a cégek addig nyomnak előre egy kollégát, amíg eléri a saját inkompetencia szintjét. Mindenre lehet magyarázatot találni, legfeljebb nem stimmel. Senkit nem léptetnek elő úgy, hogy ne lennének meggyőződve arról, hogy el tudja látni az új feladatokat. A Péter-elv szóba se kerül akkor, amikor döntenek a kinevezésről, mert a kolléga nagyon is kiválóan teljesítette az eddig rá bízott teendőket. Sokkal logikusabb az a magyarázat, hogy a képességek általában rendben

vannak, de nem várt akadályok nehezítik az utat. Nem lehet, hogy inkább arról van szó, hogy kevésbé alaposan járják körül az új pozit, épp amiatt, mert azt gondolják, hogy ismerik a céget? Vagy könnyebben elhiszik azt, amikor azt mondják a kollégák, hogy ne aggódj, majd segítünk? Ahogyan egyre feljebb másznak a ranglétrán, egyre nagyobb terepet kell belátni, egyre nagyobb lesz a felelősség és ezek gyakran meglepetésként érhetik az embereket.

Valószínűleg vannak barátaink a cégen belül, akár sok kollégával is jóban lehetünk. A belső előléptetések abban az értelemben is becsapósak lehetnek, hogy az új pozícióban más emberekkel kell majd jó viszonyt kialakítani, esetleg olyanokkal, akiket kevésbé ismerünk. Gondolhatnánk, hogy ha eddig ment, akkor miért ne menne ez most is. Például nehezítő körülmény lehet az, hogy a többiek azon a pályán már régebb óta játszanak, ahova mi épp csak beléptünk. Ilyen értelemben alig különbözik a helyzet attól, hogy egy másik céghez, más emberek közé mennénk dolgozni. Másrészt, megváltozik a relációnk azokkal a kollégákkal, akikkel eddig jóban voltunk. Nem igazán számíthatunk támogatásra a jelenlegi kollégáinktól, amikor már másik csapatban játszunk. Lehet, hogy épp a főnökük leszünk, lehet, hogy másik szervezeti egység más prioritásaiért fogunk küzdeni, sőt az sem elképzelhetetlen, hogy e harc során épp ellentáborban leszünk. Egyszerűen nem valószínű, hogy a jelenlegi kapcsolatainkat meg tudjuk őrizni olyannak, amilyenek ma, még az is lehet, hogy nem mindenki fog örülni a sikereinknek. Nem az a gond, hogy ez valószínűleg így lesz, hanem az, hogy arra számítottunk, hogy nem így lesz.

Amikor egy másik céghez megyünk, sokkal alaposabban, körültekintőbben járunk el, több dolgot is mérlegelünk összehasonlítva a jelenlegi helyzetünkkel. Azért mégiscsak egy nagyobb változás az életünkben, mint cégen belül lépkedni. Ilyenkor meg szoktuk vizsgálni, hogy az új munkakör feladatai segítik-e a céljaink elérését.

Egy váltás kicsit olyan, mint a pávatánc. Mindkét fél kinyalja magát, azt mutatva, hogy ez a legjobb kereskedelmi ügylet, ami az utóbbi 100 évben kötött. Egy új cégben nem ismerjük a valódi kultúrát, csak pár lelkes toborzó szemüvegén keresztül látjuk a dolgokat. Az sem feltétlenül segít, ha több emberrel is beszélünk. Mindenki el akarja adni nekünk a pozit. Ha nem így tennének, nem lennének jó katonák és nem dolgoznának abban a pozícióban. Egy váltásnál jobban ki vagyunk hegyezve ezekre, így egy kicsit óvatosabban vagyunk, mint a belső pozíciók esetében.

A másik hatás, ami a cégen belüli karrier ellen dolgozik az, hogy amikor az emberek céget váltanak, a statisztikák szerint mindig magasabb fizetést tudnak kialkudni, mintha a cégen belül mozognának. Ez azért van így, mert az új munkakörnek is illeszkednie kell a vállalaton belül érvényben lévő kompenzációs szisztémába. Minden pozíciónak van egy „-tól -ig” fizetési sávja, amit az adott munkakör megér a munkáltató számára. Amikor előléptetnek, nagy valószínűséggel a saját sávod tetején lesz a fizetésed, hiszen a jelenlegi munkakörödben jól teljesítettél, így rendszeresen kaptál fizuemelést, amivel egyre közelebb kerültél ahhoz a maximumhoz, ami felett már nem tudnak több pénzt adni, mert elérted a sáv tetejét. Majdnem a *Mission Impossible* filmbe illő képtelenség átvinni a főnöködnek azt a HR-en, hogy a sáv felett szeretne neked pénzt adni. Lenyomják, mint a bélyeget. A legtöbb esetben meg se próbálják, ne is kérj ilyet. Az új pozidhoz magasabb sáv fog tartozni természetesen, de ennek az alja nem lesz sokkal magasabban annál, mint amiben jelenleg vagy. Ezek a sávok általában így vannak megtervezve, és logikus is így. Mi mondatná azt a vállalattal, hogy sokkal több értéket teremtasz az új munkakörödben, amit eddig nulla másodpercig csináltál? A cégváltásnál picit más a helyzet. Legyél őszinte, te is tejszínhabozod a CV-det, puccparádéba vágod magad, amikor állásinterjúra mész. Erősnek, határozottnak, céltudatosnak szeretnél látszani és egyáltalán nem szeretnéd, hogy bármely gyengeségednek akár csak az árnyéka megmutatkozna. Ha most az jár a fejedben, hogy te biza nem így csinálod, akkor gondolj bele, hogy mit válaszolnál egy interjún arra a kérdésre, hogy mit tartasz gyengeségednek? A leggyakrabban ilyesmiket hallani: „túl őszinte vagyok”, „túlságosan becsületes vagyok”, „túlságosan leegyszerűsítek dolgokat”, „túl direktiek kommunikálok”. Látod, hogyan csinósítják magukat az emberek? Úgy beszélnek a gyengeségeikről egy interjún, hogy vesznek valami pozitív tulajdonságot, majd hozzáteszik, hogy túltolják. Egyes trükk arra, hogy tulajdonképp a gyengeségükből is erősséget csináljanak. Ezt aztán sok cég benyalja és lazán kifizet egy picivel több pénzt, hiszen nem tudja azt, amit a jelenlegi munkáltatód már igen: pontosan milyen gyengeségeink vannak.

Előfordulhat olyan helyzet is, hogy nem egy meglévő pozíciót kínálnak fel, hanem egy teljesen újat. Szexin hangzik, hogy jó lehetőség, azt csinálhatsz belőle, amit csak szeretnél, úgy alakítod, ahogyan a legcélszerűbbnek látod. Ez a része tényleg jó! Az érem másik oldala viszont az, hogy eddig még senki nem csinálta előtted. Simán nem zéró a kockázata annak, hogy a cég se tudja egészen pontosan, hogy mit is vár el. Összeskribáltak jónéhány feladatot és hozzáadtak egy arasznyi

felelősséget, majd azt a nevet adták a munkakörnek, hogy „mood manager”. Ne neved, tényleg van ilyen pozíció. Bár ennél a munkakörnél speciel lehet historiális adatok után kutakodni, mert a királyok udvari bolondja is afféle mood manager volt. Összességében neked, és a cégnek is csak ködös elképzelése van arról, hogy hogy néz ki a siker ebben a pozícióban. Nem tudni, hogy megvan-e a támogató hálózat, ami ahhoz kell, hogy érvényesülni tudj. Lehet, hogy vannak ellenzői a cégen belül, akik vagy nyíltan nem támogatnak majd vagy csak sunyiban elszabotálják a kéréseidet. Ne csak a lehetőséget lásd meg, hanem járd körbe több aspektusból is, hogy ne legyen kakiszag az erőlködés végén. Sok embert látok gőzerővel felfelé mászni a karrier létráján, akik az utolsó fokoknál csodálkoznak egyet, hogy bakker, rossz falnak támasztották, nem is ezt szerették volna. Véleményem szerint akkor jársz a legjobban, ha keresel valamit, amit annyira szeretsz csinálni, hogy akár ingyen is csinálnád. Ha megtanulod nagyon jól csinálni, az emberek boldogan fizetnek majd érte.

A JOBB TELJESÍTMÉNYÉRT TÖBB FIZETÉS JÁR

Gyakran hallhatod ezt a mondatot a főnöködtől. Még célokat is tűz ki számodra, hogy ha azokat eléred, akkor majd csörög a kassza és kitégült pupillákkal skubizhatod az év végén az sms-t a bankodtól: „átutalásod érkezett”. Végül mégsem így lesz. A főnököt hibáztatod, aki persze az ő főnökét, aki pedig a céget, akiről már nem is tudjuk, hogy ki. Az egymásra mutogatás végül személytelenné válik és lesz helyette vállalati politika. A legtöbb vállalati gyakorlatban egy évben egyszer van fizetésemelés, így érthetően nagyon várod a napot. Végre érkezett annak az ideje, hogy több pénzt kérj azért, mert úgy gondolod, hogy megérdemled vagy mert egyszerűen csak szükséged van rá. Csakhogy a céget nem érdekli, hogy tudod-e fizetni a számláidat vagy sem és a főnököd sem kifejezetten lesz libabőrös attól, hogy mit gondolsz arról, hogy mennyit érsz. Az egyetlen dolog, ami számít, hogy azt gondolja-e, hogy több pénzt érsz a cég számára. Ezért aztán azok az érvek eleve halálra vannak ítéelve, hogy te senior szakértő vagy a csapatban, már 5 éve a cégnél dolgozol vagy sokkal több tapasztalatod van Pistánál vagy hogy nyolcasikreid születtek.

Törődj bele, hogy a jobb teljesítményért tényszerűen nem kapsz több pénzt, legalábbis nem annyit, amennyit jogosnak tartanál. Tévedsz, ha azt hiszed, hogy a fizetés a teljesítménytől függ, és hogy azok a mondatok,

amelyek elhangzanak a teljesítményértékelés során befolyásolják a fizetésemelést. A fizetést a piaci viszonyok határozzák meg és a legtöbb állást már az alkalmazottal történt megállapodást megelőzően besorolták valamilyen fizetési sávba. Vannak szakosodott cégek arra, hogy összehasonlítsák azt, hogy adott pozíciókban mennyit keresnek a munkavállalók különböző vállalatoknál és iparágakban. Megrágcsálják az adatokat és kidobnak egy sávot, amin belül egy adott pozíció mozog. Tök logikus, hogy a céged nem fogja jelentősen a felső határ fölé vinni a fizudat, mert akkor már jobban megéri neki felvenni egy olcsóbb embert a helyedre. Akkor is így van, ha szupersztár vagy. Érdeemes azt is figyelembe vened, hogy a fizetési sávok teljesen relatívak, nagy mértékben függenek pl. az ország gazdaságát meghatározó tényezőktől, eseményektől. Pl. a legutóbbi gazdasági válság idején, amikor tömegek kényszerültek a munkaerőpiacra, sokkal kevesebbet fizettek ugyanazért a munkakörért, mint a válság előtt, de jobb esetben is befagyasztották a béreket. Egyszerűen olcsóbban lehetett munkaerőt találni, mert az emberek kevesebb fizetéssel is beérték. A fizetést tehát döntő mértékben nem a teljesítmény határozza meg, hanem a munkakörbe van kódolva. Hiába tűztök ki magasztos célokat, végül a fizetésemelésed többnyire egy digitus százalékos lesz. Jó, lehet, hogy átlépi a 2 digitus, de közelebb lesz a 10%-hoz, mint a 20%-hoz.

Az emelésekről a főnök és az ő főnöke dönt, nagyjából a piaci helyzet és a rendelkezésre álló költség függvényében, rendszerint valamilyen mágikus algoritmus alapján. A teljesítményértékelés egyszerűen szólva az a hely, ahol a főnök előáll egy sztorival, hogy igazolja az előre meghatározott fizetést. Ha a fizetésemelés alacsonyabb, mint amit a beosztott vár, a főnöknek a következőt kell mondania: „dolgozhatunk rajta a jövőben, hogy magasabb legyen, és itt vannak mindazok a dolgok, amelyeket meg kell tenned, hogy elérd azt a szintet” vagy, hogy „úgy gondolom, hogy megtanultál a vízen járni, de sajnos a HR visszadobta az emelést; a következő évben újra megpróbáljuk.” Egyszóval, a teljesítményértékelés során elhangzó indokok elfedik az igazságot, és igen kevés közülük van a nyújtott teljesítményhez. Még ha az értékelés összességében pozitív kicsengésű is, valójában a beosztottnak kell hálát éreznie, hogy törődnek vele, ahelyett, hogy őszinte, és pontos leírást kapna az végzett munkájáról. Ha több pénzt szeretnél, be kell bizonytanod, hogy többet tudsz hozzátenni a cég értéktermelő tevékenységeihez.

- Tanulj meg kérni! Egészen meglepő számomra, hogy milyen sok ember ül a babérjain és várja, hogy ajánljanak valami kis emelést, amit majd elfogadhat. Miért kellene bármelyik vezetőnek magától fizuemelést adnia, amikor fix 1-esre veszem, hogy az egyik pont a célkitűzései között, a költségek alacsonyan tartása? Ne várj a csodára, kérni kell.
- Fontos az időzítés. Nagy valószínűséggel talál süket fülekre a kérés, ha a cégnek épp pénzügyi nehézségei vannak vagy épp elvesztett egy nagyobb szerződést vagy akár egy másik részlegen leépítés volt. Ezek messze nem a legalkalmasabb pillanatok. Sokkal jobb az év elején szóba hozni a dolgot, amikor a budgetek jóváhagyásra kerültek és még nem költötték el a jelentős részüket. A budget irányt mutat, mennyit költhettek, de nem állít meg abban, hogy meg is vegyék. Esetleg jobb azután emelést kérni, ha épp valami nagyot alkottál.
- Emeld ki a sikereidet! Érdeemes vezetni valahol, hogy milyen eredményeket értél el az év során, mert mire elérkezik a megfelelő pillanat, pont alig fog eszedbe jutni valami. Az összeállítottam egy prezent nem valami erős érv. Lehet értékes természetesen, de inkább olyanokat gyűjts össze, hogy hogyan segítetted az ügyfélszerzést vagy a költségcsökkentést. Ha vannak konkrét számok, még jobb. Ha bemutattad a főnöködnek az eredményeket és elmondtad az igényed, további teendőöd nincs, engedd, hogy gondolkozzon rajta.
- Tájékozódj! Érdeemes előbb körülnézni a piacon, hogy kb. mennyit keresnek a hasonló pozícióban lévő emberek. Semmiképp se hasonlítsd magad a cégben dolgozó másik kollégához, nem lesz igazán jó alap. Ráadásul ízléstelen is.
- Ne fenyegetőzz! Kockázatos azzal zsarolnod a főnököd, hogy különben elmész egy másik céghez, aki többet fizet. Ha támadóan lépsz fel, gyorsan az utcán találhatod magad egy olyan cég állásajánlatával, aki csak a fantáziádban létezett. Ne nyúlj át a főnököd feje fölött, ugyanis neki kell döntenie, az ő büdzséről van szó.
- Légy reális! A munkavállalók többsége túlértékeli a saját teljesítményét. Teljesen mindegy, hogy mit gondolsz arról, hogy

szerinted mennyit ér a munkád, az számít, hogy a döntéshozók mit láttak belőle és amit láttak, az szerintük mennyit ér. Ha nem látták, akkor az nem történt meg. Ha 10% feletti emelést kérsz, azt nagyon meg kell tudnod indokolni. Egy évben sajnos csak egyszer kérhetsz zsetont, ha nem voltál elég meggyőző, akkor a következő évben kell annak lenned.

- Köszönd meg! Bármilyen kicsi fizuemelést is kapsz, fogadd el, mert lehet, hogy azért a piciért is keményen megharcolt a vezetőd. Ezzel azt is jelezheted számára, hogy nem a pénz az egyetlen, ami érdekel. Ha nem azt az összeget kapod, ami szerinted járna, akkor még bizonyítanod kell.

Az embereket ösztönözni kell a munkára

Általánosan elfogadott nézet, hogy ha azt szeretnénk, hogy a munkavállalók megcsináljanak valamit, akkor pozitív példákat kell állítani eléjük, szorítani kell egy kicsit a gyeplőn, olykor büntetni kell őket vagy épp ezek kombinációjától várhatjuk a sikert. Mintha külső beavatkozás nélkül az emberek ostobák lennének, nem dolgoznának és a newtoni tételt testesítenék meg: addig döglött húsdarabként fetrengenének a gravitáció béklyójában, míg ennek megváltoztatására valami külső erő nem kényszeríti őket. Azért nem ilyenek vagyunk, a túlnyomó többségünk biztosan nem ilyen. A külső motivátorok, legyen az jutalmazás vagy büntetés alapvetően problémás dolgok lehetnek, azt a hamis érzetet közvetíthetik, hogy pénzért az emberek megcsinálnak mindent függetlenül attól, hogy hisznek-e benne vagy sem. A munkavállalók gyakran nem azt csinálják, ami a leghasznosabb lenne a cég számára, hanem azt amihez leginkább fűlik a foguk. Az ösztönzők ilyen mértékű leegyszerűsítése sajnos több problémát okoz, mint amennyire számítunk, hogy megold. Ha HR-es kollégák és szakértők hiányos információk, túlegyszerűsített modellek alapján építik a vállalati megoldásokat, nem fognak túl jó döntéseket hozni és az eredmények is satnyák lesznek. Sok idő és energia beszerezni adatokat, megismerni tényeket vagy árnyalni a meggyőződéseinket, de a tanulás, a bölcsesség segíthet abban, hogy néhány rossz döntést elkerüljünk. Értem, hogy minden út vitt valahová. De talán amelyik szar volt, lehetett volna rövidebb is.

Egy apa és a tizenegy éves fia meccset néztek a stadionban. A szünetben a gyerek kért egy kis limonádét így az apa elment megvenni. A büfében csak Mikes Hard limonádé volt kapható, ami 5% alkoholtartalommal bírt. Az apa, lévén, hogy nem doktorált limonádéból, ezt nem tudta. Boldogan adta át a srácnak, aki meg is itta. A biztonsági

örök látták ezt és kezdetét vette a tortúra: hívták a rendőrséget. A rendőrök hívták a mentőket, akik a fiút kórházba szállították. Az sürgősségi osztály megállapította, hogy a gyerek vérében nincs alkohol, így ők hazaengedték volna a srácot. De lassan a testtel. A gyermekvédelmi hivatal a gyereket három napra nevelőotthonba küldte, és végül a bíró azt mondta, hogy akkor mehet haza, ha az apa motelbe költözik. Szerencsére két hét után újra együtt volt a család. Minden szereplő sajnálta a tortúrát és ugyanazt mondta a szülőknek: „Utáljuk megtenni mindezt, de követnünk kell az eljárást.” Amikor a dolgok rosszra fordulnak a cégen vagy valami nagyobb blama, visszaélés történik, két eszközhöz nyúlunk nagy sietve: szabályokat akarnak. Minél jobbkat és minél többet. A másik eszköz az ösztönzés. Minél jobb és minél több kell. Nyúl legyek, ha értem, mit miért kap mindig óriási hangsúlyt ösztönzés. Egy orvos empatikusabb lenne a beteggel, ha fizetnének érte? Amikor szabályokhoz, inszentívákhoz nyúlunk, a dolgok javulhatnak rövid távon, de hosszabb távon akadályoznak bennünket abban, hogy gondolkodjunk. A bölcs ember tudja, mikor kell kivételt tenni a szabályok alól, ahogyan a kontextus azt megköveteli. Úgy dönt, mint a jó zenész: kottából játszik, követve a hangokat, de egyes kombinációkat a helyhez és a közönséghez igazít. A jó hír az, hogy nem kell briliáns elmének lennünk ahhoz, hogy bölcssek legyünk. A rossz hír az, hogy körültekintés és tájékozottság hiányában a cselekvés nem sokat ér, inkább bajba sodor bennünket és másokat is. Sok tapasztalatra van szükségünk még ahhoz, hogy megtanuljunk, hogyan kell törődni az emberekkel. Mindenesetre igyekeztem összeszedni több dolgot, amit azért már tudhatunk.

A PÉNZ MOTIVÁL

A rendkívüli erőfeszítéseket, melyeket abba fektetnek, hogy a fizetési rendszer jó legyen, mélyen bevésszük, széles körben igaznak vélt hiedelmek és feltételezések vezérlik arról, hogy mi motiválja az embereket a munkahelyen. Az ösztönzési rendszert használják elsődleges eszközként arra, hogy az egyének magatartását a szervezet célkitűzéseire illesszék. Valahogy olyan érzése lesz az embernek, hogy a munka annyira nem része az életnek, hogy az embereket konkrétan meg kell vesztegetni, hogy egyáltalán valamilyen erőfeszítést felmutassanak. Úgy látom, az a hiedelem húzódik meg ennek hátterében, hogy az emberek a pénzért

dolgoznak és a motiváció a teljesítmény mozgató rugója. Adódik tehát az evidens következtetés: a pénzügyi ösztönzés a legfontosabb motivációs eszköz. Innen már csak egy apró logikai lépés van hátra: az ösztönzési séma tehát kritikus a cég sikere szempontjából, így azt vállalati szinten tökéletesre kell csiszolni. Az a probléma ezekkel a feltételezésekkel, hogy többnyire véleményeken, különböző nézőpontokon alapulnak, semmint kipróbált, letesztelt módszereken. Mindezek eredményeképpen a cégek bonyolult, összetett, sokszor nehezen átlátható kompenzációs rendszereket dolgoznak ki, melyek végül nem tudják elővarázsolni azokat az eredményeket, amelyek után a vezetők annyira áhítoznak. Az sem igazán segít, hogy olykor megváltoztatják az ösztönzési rendszert olyan, innovatívnak tűnő megoldásokat választanak, melyek végül a régihez hasonló „eredményeket” produkálnak, alig hoznak valami figyelemre méltót. Gyakran az innováció olyan ötlet, ami inkább új, mint jó.

Vegyünk egy férfit, aki épp randira készül. Túl is vannak a lánnyal a frankó vacsin, klassz borokon, hazakíséri, és a búcsúcsók előtt azt mondja, hogy „épp most jött egy sms a bankomtól, hogy a mai randira 30 ezer forintot költöttem”. Mekkora esélyt adnál a búcsúcsóknak? Amikor életem első szülinapi zsúrjára készülődtem, anyukámmal elmentünk ajándékot venni az osztálytársamnak. Mielőtt becsomagoltuk volna, azt mondta, hogy vegyük le az árcédulát róla. Miért? – értetlenkedtem, így nem tudja mennyibe kerül? Ha vendégségbe mész és viszel egy üveg bort, nem fogják tudni, hogy kb. mennyibe került? Dehogynem. Vagy ha mégsem, a gugli megmondja sec-perc alatt. Előfordulhat olyan is, hogy nem tudjuk, milyen bort szeret a vendéglátónk. Miért nem csináljuk úgy, hogy figyi már, nem sok fogalmam van arról, hogy milyen bort szeretsz, itt van egy ötezres vegyél magadnak, amelyet szeretsz. Valószínűleg spórolunk egy kis pénzt, mert nem valami drága cuccot veszünk abban a reményben, hogy az biztosan jó, és ő is jobban jár, mert olyan bora lesz, amit kedvel. Ha mindenki ismeri az árakat, akkor miért nem mondjuk ki? Ha kimondanánk semmi újat nem mondanánk, semmi extra információtartalma nem lenne a közlésnek. Az a helyzet, hogy a pénz pusztá említése egy szociális interakciót egyszerű tranzakcióvá változtat. Pár perccel ezelőtt még egy randin voltál, amit a pénz említésével prostitúcióvá alakítottál: szex pénzért.

Nézzünk másik helyzetet. Épp egy üzleti megbeszélésre sietsz és defektet kaptál az úton. A magassarkúd talán nem a legkomfortosabb viselet a gumicserére és azért lássuk be, egy kerékkel való küzdelemben

nem árt némi OKJ-s alaptanfolyam ketrecharcban. Mivel ez a kurzus egy picit odébb van még, inkább integetsz az út szélén egy picit vagy csak vársz, amíg valaki megszán és megáll. Felajánlja, hogy segít kicserélni a kereket. Látna a szívást, nagyon örülsz neki, hogy ő most van neked, és azon jár az agyad, hogy mit adj cserébe. Adj neki egy ötezrest vagy csak köszönd meg?

Érdekes volt megfigyelni magamon, hogyan változott a saját reakcióm hasonló helyzetben. Egy délelőtt, két megbeszélés között, volt némi időm és kolbászoltam az Alleeban. Hallom, csörög a telefonom, mint az aprópénz; egyik coach ismerősöm volt az, akivel olykor szoktunk együtt dolgozni.

– Szia Robi, azért hívtalak, mert kitaláltunk egy MBA-szerű képzést felsővezetőknek. Egy picit ecsetelte, hogy milyen nagyszerű, cserébe viszont elég drága program.

– Neked nagyon sok felsővezető kontaktod van – folytatta, azt szeretném kérni tőled, hogy ajánld már néhánynak, akit esetleg érdekelhet.

Én, mint jó úttörő, azon gondolkodtam, hogy kik jöhetnének szóba és hogy milyen információra lenne még szükségem a képzésről, de közben az ismerősöm így folytatta: – És minden ajánlás után kapsz százezer forintot.

Ezután teljesen más gondolatok cikáztak a fejemben: 100 ezer forintért megéri-e beletennem az erőfeszítést? Mi is ez a képzés pontosan, megéri az árát? A képzés minőségét mutatja-e, hogy mennyibe kerül? Végül udvariasan elhárítottam a kérést. Miután letettük a telefont azon gondolkodtam, hogy milyen furi, addig a pontig, amíg a jutalmat nem említette az járt a fejemben, hogy hogyan tudnék segíteni, utána pedig az egész egyszerű ROI (Return on Investment) számítássá vált számomra. Ne zárjuk ki, hogy én vagyok UFO, de azt hiszem, hogy azért többnyire így működünk.

A kérdés az, hogy jobban vagy kevésbé vagyunk motiváltak megtenni valamit azért, hogy a pénz képbe kerül? Nem jöhet szóba az, hogy általánosságban jó fejek vagyunk, emberi dolog segíteni a másoknak? Nem lehet, hogy a pénz említése egy segítőkész gumicserét munkává silányít, aminek van ellenértéke? Nem lehet, hogy a pénz nem többszörözi a valószínűségét a feladat elvégzésének, hanem épphogy csökkenti?

Úgy tűnik, mintha két véglet között mozognánk: az egyik a piaci normák, amikor valamit azért csinálunk, hogy pénzt kapjunk érte; a

másik pedig a szociális domain, amikor nincs ez az egzakt tranzakció (pl. barátok vagy párkapcsolatban). Az emberek többsége a két norma metszetében él, nem vegytisztán az egyikben vagy a másikban. Amikor a pénzügyi ösztönzés szóba kerül már nem a szociális motivációink szerint gondolkodunk, hogy jó érzés segíteni, pozitív énképem lesz, hanem gazdasági szempontokat mérlegelünk. Dan Ariely kutatócsoportja egy érdekes kísérletet végzett, amikor megkért embereket arra, hogy tegyenek meg kisebb-nagyobb szívességeket. Azt tapasztalták, hogy az emberek szívesen segítettek, amikor nem volt belógatva lé.

Abban a pillanatban, ahogyan a pénzügyi kompenzációt behozták a képbe, sokkal rosszabbá tették a helyzetet, mint előtte volt. Az emberek nem segítettek egymásnak. Amikor a pénzügyi tranzakció is szóba került, már csak sok pénz (100-szoros!!!) hatására lehetett elérni ugyanazt a motivációs szintet, mint pénz nélkül. Úgy is értelmezhetjük a kísérletet, hogy akkor merül fel intenzíven a pénz gondolata a fejünkben, ha a motivációnk már jócskán lent van. És ekkor már jó sok kell belőle ahhoz, hogy tovább hajtson bennünket.

Sok vállalatnál az önként távozó kollégákkal ún. kilépő interjúkat készítenek. Sztenderd kérdés, hogy miért hagyja ott a munkavállaló a céget. Az első három tényező között szinte mindig ott szerepel a pénz. Ebből aztán arra a következtetésre jutnak a szakemberek, hogy valamit kell kezdeni a kompenzációval, mert bizony amiatt mennek el az emberek. De van egy másik lehetséges összefüggés is. Amikor felvesztek egy új kollégát, biztosan motivált, hogy nálatok dolgozzon, hiszen a mai munkaerőpiaci helyzetben még válogathatott is az ajánlatok között és épp rátok esett a választása. Nyilván elégedettnek kell lennie a kialakított csomaggal, hiszen pontosan ismerte minden elemét a szerződés aláírásakor. Majd valahogy kevésbé jó vezetők és az őket kevésbé hatékonyan támogató HR rendszerek és/vagy egyéb tényezők miatt egyszer csak elkezd csalódni, kiábrándulni. De az is lehet, hogy a feladatok változtak meg és már azokban nem tud olyan jól teljesíteni. A lényeg, hogy kezd visszaesni a motivációja, reggel már nem annyira szívesen kel fel, egyre kevésbé hatékony a munkában, így kénytelen késő délutánig bent lenni, hogy elvégezze a feladatokat. Amikor hazaér, olyan fáradt, hogy húzza a szalagot, mint a kazettásmagnó, és szűkszavúan summázza a nem túl felemelő napot. Egyre kevésbé szereti, amit csinál, amilyen körülmények között azt csinálnia kell vagy azt, akikkel ezt együtt kell csinálnia. A Facebookon pedig csalódottan konstatálja, hogy megint kezdőik egy új hét. Ne a hétfőt utáld, a munkád az, ami trágya! –

mondanám erre. Amikor az ismerősei megkérdezik tőle, hogy miért csinálja, alig tud szociálisan elfogadható indokot felhozni, ezért szétnéz a racionális oldalon és azt mondja, hogy pénzért. Később egy picit kiegészül a fejében a narratíva és azon járnak a gondolatai, hogy miért is vergődik ennyi pénzért? A felismerés nem elsősorban a pénz abszolút mértékére vonatkozik, hiszen azzal elégedett volt néhány hónappal ezelőtt. Sokkal inkább abban a kontextusban merül fel, hogy ennyi pénzért ezt a szívást nem csinálja. Eltelik pár hónap álláskereséssel és mire a kilépő interjúra kerül a sor, már csak annyi jut eszébe, hogy a pénz miatt vált. Hozzáteszem, ahogyan az előbbi fejezetben írtam erről, abban igaza is lesz, hogy váltáskor rendszerint jobb csomagot lehet kialakítani, mint cégen belüli előléptetésekor. Az interjút készítő megfigyelése helyes abból a szempontból, hogy a kilépő kolléga a pénzt jelöli meg elsődleges indokként, azonban a következtetés, hogy a kompenzációval van baj, pontatlan. Ugyanis ahhoz képest kevés a pénz, hogy a sok szívást eltűrje.

Egy másik érdekes jelenség is megfigyelhető volt a kísérlet során: nem tudták reprodukálni ugyanezt a görbét, amikor a szívességekért cserébe nem pénzt, hanem azzal egyenértékű ajándékot adtak. Sőt azt is megnézték, hogy mi történik akkor, ha az ajándékot és a pénzt kombinálják: azt mondták, hogy tessék egy 500 Ft-os csoki vagy egy ötezer forintos bor. Furcsa módon, amikor a pénz említésre került, visszatért az eredetileg tapasztalt jelenség: az emberek nem segítettek egymásnak. Azért, hogy teljes legyen a kép megemlítik a szerzők, hogy például esküvőre, születnapra vagy Karácsonyra teljesen elfogadható (egy-egy társadalmakban ez lehet másképp) az emberek számára, ha pénzt adunk. Nem arról van szó, hogy a pénz ne lenne hatékony, de sok esetben nem építi az emberi kapcsolatokat. A hatékonyság nőhet, de a szociális érték csökken.

Hasonlóan működik a munkahelyen is. Amikor azt kérdezték a munkavállalóktól, hogy 100.000 Ft jutalmat vagy egy 100.000 Ft értékű utazást választana-e, a készpénzt választják a leggyakrabban, mert hatékonyabban hasznosítható (pl. olcsóbb szállodába megy, cserébe 2 nappal tovább marad). Nem vitatható, hogy a kp hatékonyabb. De mi történik akkor, ha két héttel azután, hogy megkapta a pénzt, azt kéri tőle, hogy maradjon bent tovább vagy jöjjön már be szombaton vagy vállaljon már el egy projektet? A kutatásból az derült ki, hogy ha pénzt adtak jutalom gyanánt, nem épült ki semmilyen kötődés, a kollégák úgy álltak az új kéréshez, hogy „mennyi pénzt kapok érte?” Az ajándéknál

ugyanakkor ez a jelenség kevésbé volt megfigyelhető. Arra a következtetésre jutottak tehát, hogy a szociális kapcsolatok hatékonyabbak abból a szempontból, hogy a viszonzás, a reciprocitás sokkal gyakrabban jelentkezik ebben a normarendszerben. Ezért például jó ötletek a vállalati egészségprogramok, sportolási lehetőségek, vacsora, stb., ezek ugyanis nem puritán pénzügyi tranzakciók. A hatékonyságukat sajnos az rontja, hogy nagyon nehéz egyetemlegesen mindenki számára hasznos ajándékot biztosítani. Jogos, de mi lenne akkor, ha nem intézményesítenék a vállaltok az ilyen programokat? Ha ezeket a gondolatokat beépítik a munkaerő menedzsment rendszerekbe, a kiszámíthatóság és az ellenőrzés nevében feláldozzák a józan ész és az emberi természetet a vállalati egyformaság oltárán és egyáltalán nem kell azon csodálkozni, hogy az embereket demotiválttá, érdektelenné, közönyössé, kétkedővé és bizalmatlanná teszik.

Mi történik akkor, ha valahol középen vagyunk a két domain között, és látványosan eltoljuk a kapcsolatot a beosztottal az egyik irányba. Természetesen izgalmasabb az, ha a pénzügyi motiváció felé mozdulunk el. A helyzetet egyik legjobban magyarázó kísérletet egy óvoda napközijében végezte egy amerikai kutatópáros. A szülők gyakran későn érkeztek a gyerekekért, így a felvigyázók nem tudtak időben hazamenni. Bár a szülők elnézést kértek a késés miatt, mégis hetente nyolcszor késtek 10 percnél többet. Az óvoda úgy döntött, hogy büntetést vezet be: azoknak a szülőknek, akik késve érkeznek a gyerekükért, 5 dolláros büntetést kell fizetniük. Ez az összeg nagyjából egy babysitter óradíjának felelt meg. Képzeld el, hogy épp egy fontos témán dolgozol, ránézel az órádra és látod, hogy indulni kellene a gyerekért. Mivel határidős a feladat, amin dolgozol, muszáj lenne befejezned és közben az is eszedbe jut, hogy ha késve érkezel a gyerekért, akkor büntetést kell fizetned. Megéri-e pár dollárért otthagyni még a gyereket, hogy be tudj fejezni, amit elkezdted? A többség igennel válaszolt erre a kérdésre, így több szülő, többet késett (8-ról 12-re nőtt a késések száma), mint a bünti bevezetése előtt. Amikor az óvoda belátta, hogy ez így nem mehet tovább eltörölték a büntetést. Mi történt ezután? A szülők még többet késtek (hetente 16-szor), annak ellenére, hogy az eredeti állapotot állították vissza, azaz már nem volt büntetés. Úgy tűnik, hogy nagyon könnyen mozdulunk el a szociális normáktól a pénzügyi normák irányába, de visszafelé nagyon lassú és nehezen járható az út. Azt mondhatjuk, hogy a szülőket a büntudat tartotta vissza a késésektől, hiszen mégiscsak jól kicsesznek az óvónénivel. Amikor bevezették a büntit, akkor kivették a képből a büntudatot és pénzbüntetéssel helyettesítették, ami

tulajdonképpen egy gazdasági tranzakció volt. Majd a következő lépésben ezt is kivették a képletből, így se büntudat se pénzbüntetés nem maradt, ezért emelkedett tovább a késések száma.

Hadd vigyem közelebb ezt a kérdést az üzleti világhoz! Tegyük fel, hogy két különböző banknál van hiteled. Az egyik kedves e-maileket küld, melyek olyanok, mint egy fedélzeti magazin, megemlékezik a születésnapodról, meghív rendezvényeire vagy küld valami repi ajándékot. A másik semmi ilyet nem csinál, kaptál hitelt „oszt jóvan”. Tegyük fel, hogy az egyik hónapban késel a fizetéssel és felszámítják a késedelmi kamatot. Felhívod mindkét hitelintézetet, hogy nehéz magánéleti helyzetbe kerültél, emiatt késtél a fizetéssel, de mindkettőtől azt a választ kapod, hogy „bocsi, de ez a szabályzat, nem tudjuk elengedni.” Melyik esetben veszed könnyebben az elutasítást? Az első cég megpróbált az üzleti reláción túlmenően is kapcsolatot építeni veled, te is értékelted a kedvességeket. Majd az első alkalommal, amikor gondod támad, tesznek a problémádra, fizessd meg a büntetést. Ezzel szemben a másik cég tisztán üzleti relációként kezelte a kapcsolatokat és azt mondja, hogy bocsi, de mi egy bank vagyunk, adtunk hitelt és ennél többet soha nem is ígértünk. Elképzelhető, hogy ez utóbbi kanyart jobban veszed? Furcsa receptet állíthatunk össze a logika alapján: ha pénzügyi tranzakcióként tekintesz az ügyfeleidre, akkor ne kedveskedj nekik, mert többet gondolhatnak bele a kapcsolatba, mint te. Ha inkább a szociális oldalon szeretnél maradni, akkor pedig legyél velük megértő. A szociális domainben ugyanis többet várhatunk egymástól, mint a pénzügyi tranzakciók esetében. Nyilván a szociális reláció kialakításának is van költsége, mert adni is kell ahhoz, hogy kapj. A további mérlegelést rád bízom... Mi a szerződéseinkben azt a logikát követjük, hogy az ügyfelünk bármikor kiszállhat, jogi terminussal szólva indoklás nélkül felmondhatja, nem kell elköteleződnie mellettünk. Az ügyvédem nem tanácsolta ezt a megoldást, de nem hallgattam rá. Igyekszünk megfelelően kvalifikálni az igényt és a megoldást, bízunk egymásban, törődünk egymással, úgy viselkedünk a kapcsolat során, hogy meg tudjuk csinálni, amiben megállapodtunk. Ha mégis változtatnunk kell, akkor majd finomítjuk vagy átütemezzük vagy szüneteltetjük vagy megszüntetjük, nincs ok aggodalomra. Minél inkább igyekszünk mindent lefedni a szerződésben annál több kérdés, kivétel merül fel, a bizalom is gyengül és a kapcsolat is. Olyan érzésem van, hogy a bonyolult szerződések a törvény betűihez igyekeznek igazodni, nem a törvény szelleméhez. Nyilván, ennek is van egészséges egyensúlya, de talán érdemes elgondolkodni rajta ebből a szemszögből is.

Ha kevesebb a fizetés, többet számít a pénz

Felkértek arra, hogy beszéljek a motivációról egy konferencián. Az előadás egyik pontja arról szólt, hogy milyen szerepet játszik a pénz a motivációban. Azt találtam mondani, hogy a pénz, úgy általában, nem motiválja jelentősen a munkavállalókat. A hallgatóság azon a véleményen volt, hogy egy bizonyos szint felett nem motivál, de ha keveset keresünk, akkor bizony színre lép és az egyik legfőbb motivátor lesz. Bevallom, hogy elég logikusan hangzott és mivel nem volt ellenkező bizonyítékom, így elfogadtam, hogy valószínűleg igazuk van. Lehet, hogy mindannyian tévedtünk?

Uri Gneezy professzor és kutatócsapata az Intel egyik izraeli gyárában, egy nagyon tanulságos kísérletet végzett valódi munkakörnyezetben, két galléros dolgozókkal. Azért esett erre a gyárra a választásuk, mert arra voltak kíváncsiak, hogy az igazán unalmas munkakörökben (számítógép chipeket szereltek alaplapokra) hogyan működik a pénzbeli motiváció. Emellett olyan egységre volt szükség, ahol alacsonyan fizetett emberek dolgoznak és fontos szempont volt még az is, hogy a teljesítmény egyértelműen legyen mérhető. A gyárban egy munkaciklus 8 nap volt, ami alatt 4x12 órás műszakokban dolgoztak. Ezt 4 pihenőnap követte. A vezetőknek az volt a véleményük, hogy a 4 pihenőnap után szükség van valamilyen ösztönzésre, hogy a kollégák rápörögjenek a következő ciklusra, ezért a munkát irányító vezető minden reggel elmondta a napi elvárt mennyiséget, amit teljesíteni kellett és arról is tájékoztatta a dolgozókat, hogy minden nap, amikor a célszámot elérik, kapnak kb. 9.000,- Ft-nak megfelelő készpénzt a műszak végén. Arra voltak kíváncsiak, hogy ez a kétségtelenül logikus jutalmazás jobban működik-e ahhoz képest, hogy nem csinálnának semmit, azaz nem adnak egyáltalán jutalmat. Felmerült egy olyan lehetőség is, hogy készpénz helyett azt mondhatnák a dolgozóknak, hogy ha elérik a napi célt, akkor kapnak egy családi pizzát, amit házhoz szállítanak nekik. A kutatók hipotézise az volt, így nem csak ajándékot kapnának a pénz helyett, hanem egyúttal hősök lehetnének a családjuk szemében. Az Intel vezetőinek tetszett az ötlet, de a logisztika picit bonyolult volt, így végül azt a kompromisszumot hozták, hogy pizza-vásárlási utalványt kapnak a jól teljesítők. Nyilván a kuponnak, ami a pizza előszobája, nincs olyan jó illata, mint a sajtos-sonkás ropogós tésztának és nem is annyira finom, de a kilencezer forintos kupon mégiscsak különbözött a készpénztől. A kutatók, egy harmadik kondíciót is kidolgoztak: mi történik akkor, ha az egyik

csoportnak nem adnak semmi kézzelfogható jutalmat, hanem kap a főnökétől egy „Köszönöm a kiváló munkát.” tartalmú üzenetet. Összesen négy csoport volt tehát:

- azok, akik kilencezer forint készpénz jutalmat kaptak, ha a napi darabszámot meghaladták,
- akik pizza kupont kaptak,
- üzenet kaptak a főnöktől,
- és a kontroll csoport, akik semmit nem kaptak.

Mind a három jutalmazott csoport jobban teljesített a kontroll csoporthoz képest, tehát azt ismét elmondhatjuk, hogy a le se száromnál bármi jobb eredményeket produkál. Az első nap után a pizza 6.7%-kal, a szóbeli dicséret 6.6%-kal javította a produktivitást, a kp teljesített a legrosszabbul, 4.9%-kal mindössze a harmadik helyre tudott befutni. Ha a pénzben hiszel, gondolom tetszik az eredmény, mert a különbség nem nevezhető drámainak. De ne pukkanjon még a pezsgő, ez csak az első nap volt. A következő három napban kezdtek igazán érdekesek lenni az eredmények. A második napon a pénzzel motivált kollégák már 13.2%-kal gyengébben teljesítettek, mint a kontroll csoport. A harmadik napon csak 6.2%-kal teljesítettek rosszabbul a kontroll csoportnál és a hét végére a pénz összességében 6.5% produktivitas csökkenést (!) eredményezett a kontroll csoporthoz képest.

Abban a csoportban, amelyik a dicséretben részesült, a következő három napban a produktivitas lassan visszaesett a kontroll csoport teljesítményének szintjére. A pizza kupon pedig a pénz és a dicséret között teljesített. Talán, ha valódi pizza lett volna, még jobban teljesített volna. Ha a kuponra ráírták volna az értékét, akkor pedig valószínűleg hasonlóan viselkedett volna a pénzhez. Mi lenne, ha az eredmények tükrében azt mondanánk a vezetőknek, hogy figyi a bónuszod csak rosszabb teljesítményt fog eredményezni, jobb lenne, ha nem kapnál? Nem vagyok idealista, nincs kétségem, hogy indulhatnék a picsába az ötletemmel.

Talán mégsem annyira egyszerű az, hogy az alacsony keresetű emberek a pénz miatt dolgoznak és ha többet adunk nekik, akkor jobban teljesítenek. Egy inger pszichológiai hatása nem egyenesen arányos az inger nagyságával. Weber és Fechner törvénye azt mondja ki, hogy az inger által kiváltott szubjektív érzet mértéke az inger fizikai mértékének logaritmusával arányos. Ez praktikusán azt eredményezi, hogy a kétszer

akkora inger esetleg csak egy egységgel növeli a kiváltott érzetet. Ez a törvény érvényes a pénzjutalmakra, büntetésekre is. Ezekben az esetekben ugyanis általában valamiféle éppen fennálló állapothoz viszonyítunk, pl. pillanatnyi anyagi helyzetünkhöz vagy az egészségünk (stresszfaktorunk) pillanatnyi kondíciójához.

Úgy látszik, hogy a pénzzel történő motiválás visszaüthet és az emberek kevésbé lesznek motiváltak a hatására, ezzel szemben a dicséret azokon a napokon is emelte a produktivitást, amikor nem volt előre bejelentett jutalom. Más kutatók arra jutottak, hogy mielőtt nekifognánk egy feladatnak, fontosabbak számunkra a külső ösztönzők, de amikor már csináljuk, fontosabb számunkra a tevékenység öröme és kevésbé fontos a külső motiváció, mint pl. a pénz vagy a bónusz. Az a meglátásom, hogy nem látjuk valami magabiztosan, hogy mi fog motiválni bennünket és mi teszi majd tönkre a motivációnkat.

Hogyan használható a pénz ösztönzésre?

A pénzügyi ösztönzés eszközei alapvetően kétféleképpen járulhatnak hozzá a teljesítmény javulásához:

1. Motivációs hatásuknál fogva a teljesítménnyel arányos pénzügyi juttatási sémák azon az elven működnek, hogy az emberek nagyobb erőfeszítést fejtenek ki azért, hogy több pénzt kapjanak. Fel kell ismerni azonban, hogy ezek a koncepciók nincsenek hatással az egyén képességeire (legalább is rövid távon), pusztán azt érik el, hogy keményebben próbálkozzanak. Az alapvetés az, ha valaki kitartóan próbálkozik, jobb eredményeket ér el. Ez csak akkor igaz, ha az egyénnek megvannak a feladathoz megfelelő képességei, adottságai, rendelkezésére állnak a munkavégzéshez szükséges információk és eszközök.
2. Üzenetet hordoznak a szervezet számára a cég alapértékeiről és prioritásairól. Manapság szinte lehetetlen egy feladat vagy munkakör minden aspektusára egyformán koncentrálni. Ráadásul néha az egymásnak ellentmondó elvárások is zavart okoznak: figyeljünk a minőségre és az ügyfélre, egyúttal csökkentjük a költségeket és növeljük a hatékonyságot. Ilyen körülmények között fontos odafigyelni arra, hogy az ösztönzési rendszer milyen üzenetet közvetíthet a munkavállalóknak. Pl.,

ha az értékesítőinket csak a bevételen mérjük, akkor minden üzlet jó üzlet lesz, ami bevételt hoz.

A BÓNUSZ JOBB TELJESÍTMÉNYRE ÖSZTÖNÖZ

Elképesztően divatosak manapság az egyéni ösztönzők. A HAY Group által készített felmérésekben egyre több pozícióban jelenik meg bónusz vagy mozgóbér. Azt hiszik a vállalatok, hogy az emberek teljesítménye tartósan jobb lesz, ha pénzzel ösztönzik azt. A legtöbb vezető motivációról alkotott képe meglehetősen hiányos, azt gondolják, hogy ha több pénzt adnak az embereknek, akkor majd jobban dolgoznak, jobb teljesítményt nyújtanak. Valószínűleg vannak olyanok is, akik valóban csak a pénzért járnak be a munkahelyre. Ezzel együtt ha a saját munkádra gondolsz, mit mondanál, mekkora részét végzed pusztán azért, mert pénzt kapsz érte cserébe? Ha számításba veszed, hogy a pénz mellett a motivációban szerepet játszik más is, pl. büszkeség, státusz, a munka értelme, közösség, világ jobbá tétele, akkor vajon mekkora részt tulajdonítanál a pénznek? Valószínűleg a pénz része lesz, de nem az egyetlen eleme lesz a motivációnak. Sőt, a legtöbbször életében van olyan tevékenység, melyre igencsak motiváltak vagyunk és a pénz egyáltalán nem játszik szerepet a motivációkban. Ezt hívjuk hobbinak.

A magasabb bónusz nem szükségszerűen eredményez jobb teljesítményt. Egy kutatócsoport olyan feladatokat válogatott össze, melyek koncentrációt igényeltek, jó memóriára és gondolkodásra volt szükség az elvégzésükhöz. Például egyszerre kellett puzzle-t összerakni vagy memóriajátékot játszani, miközben teniszlabdával célba dobtak. A résztvevők egyik harmadának egy napnyi fizetésnek megfelelő bónuszt ígértek, ha jól teljesítettek, a második harmadnak kétheti fizetés, a harmadiknak egy havi pénz volt a jutalma. Az első meglepő eredmény az volt, hogy az első két csoport teljesítménye között nem volt különbség, ugyanannyi feladatot tudtak megoldani, annak ellenére, hogy a jutalom nagysága sokkal nagyobb volt: kétheti fizetés az egy napnyival szemben. Mindenképp kérdéseket vet fel, hogy a nagyobb jutalom hatására miért nem születtek jobb eredmények. De a legváratlanabb dolog a harmadik csoportnál történt: ők teljesítettek a legrosszabbul. A kutatócsoport később többször, más csoportokkal is megismételte a kísérletet és ugyanazt az eredményt kapták: a nagyobb répa belógatására rosszabb eredményt produkáltak a résztvevők. Felhívnom a figyelmed, hogy ne

keverd össze a motivációt a teljesítménnyel! Arról ugyanis nincs szó, hogy a nagyobb bónusz ne motiválta volna a résztvevőket jobb teljesítményre. Valószínűleg így volt, csak a nagy akarás ellenére nem lett jobb az eredmény. A pénzügyi motivációs eszközök azzal a feltételezéssel élnek, hogy az egyén a saját teljesítményét egyértelműen kézben tartja. Ez azonban nincs mindig így. Mondhatnád, hogy ne általánosítsak, ez egy laboratóriumi kísérlet, semmi köze a valósághoz. És ha mégis van? Egy üdítőitalokat gyártó ügyfelemnél például a bevétel alapján jutalmazták a területi képviselőket, csak hogy az, hogy mennyi üdítő fogy nyáron, attól is nagy mértékben függ, hogy milyen meleg a nyár! Nem sok értelme volt az ilyen ösztönzésnek, hacsak nem gondolta valaki úgy, hogy a területi képviselők sámani képességeikkel bizony befolyásolni tudják az időjárást. Úgy tűnik, hogy nagy a pénz stresszeli az embereket, a beígért jutalom elvesztésétől való félelem pedig nem segít a teljesítmény fokozásában. Figyeld meg, min jár az emberek agya októbertől decemberig! Igen gyakran merengenek azon, hogy januárban vajon mekkora bónuszt kapnak. Megszámlálhatatlanul sokszor hallottam, hogy ugyan pocsék a meló, de majd januárban váltok, mert nem hagyom veszni az éves bónuszomat. A kutatás arra is választ adott, hogyan lehet relatíve egyszerűen elkerülni a problémát: ezt a jelenséget csak a „ha, akkor” típusú bónuszok esetében tudták megfigyelni, a „most, hogy” típusúaknál nem volt reprodukálható. Tehát adhatsz bónuszokat, akár nagy bónuszokat is, de sokkal jobb lesz a hatásfokuk, ha nem előre lógatod be, hanem utólag adod.

A teljesítmény és az erőfeszítés kapcsolata olykor nagyon trükkös. Egy kereskedőcéggel dolgoztunk együtt az értékesítési számok javítását ösztönző rendszer kialakításán. Bár a projekt jól sikerült, bennem mégis maradt hiányérzet. Nem terveztem ugyan italba fojtani a bánatomat, mert tud úszni az a bestia, de több volt a projektben. Szóval, az árbevételért a termékmenedzserek voltak felelősek, akikhez különböző termékkategóriák tartoztak és különböző csatornákon értékesítették a palettájukat. Egy alkalommal a vezérigazgató arra kért, hogy kezdjünk valamit Ádammal, mert tavaly ő érte el a legnagyobb árbevételt, de sajnos az idén nagyon elmarad attól. Helyette Sanyi most a sztár. Ádám a szórakoztató elektronikai termékekért volt felelős, míg Sanyihoz a számítástechnika termékek tartoztak. A termékmenedzsereik kompenzációs csomagja úgy állt össze, hogy az alapfizetésük mellé az értékesítési volumen után kaptak éves jutalékot. Amikor Ádám kiemelkedő előző évét nézegettem, felfigyeltem arra, hogy elképesztő mennyiségű LED TV-t értékesített, ez nagy arányban járult hozzá a jó

eredményhez. Elkértem Sanyi aktuális eredményeit is és azt láttam, hogy tabletekből adott el nagyon sokat. Amikor Ádám volt a sztár, akkor virágzott a LED TV piac, új, jobbnál-jobb termékek jöttek, mindenki vette a lapostévét, lehetőleg kettesével, hogy még a budiban kábelfektetés közben is lehessen Szulejmánt nézni. A következő évben, amikor már a 93 éves nagymamám is flat screenen nézte a vetélkedőket, erőteljesen alábbhagyott a kereslet ezen termékek iránt. Ezzel szemben a következő évben mindenki tabletet vásárolt. Frankó volt, mert hasonlított egy lapos tévéhez csak sokkal kisebb volt és lehetett ujjal legyezgetni. Nem csoda, hogy Ádám volumene lefelé ívelt, Sanyié pedig felfelé ment. Bekopogtattam a vezérhez és azt kérdeztem tőle, hogy ha az éves bónuszt alapvetően az értékesítési árbevételhez vagy árréstömeghez kötik vajon milyen mértékben jutalmazták a teljesítményt és milyen mértékben a szerencsét? Ádám szempontjából szerencsésnek mondható az a fordulat, hogy épp ő a termékmenedzsere egy olyan kategóriának, ami hasított. A következő évben telítődött a piac, és ez a szerencse átpártolt Sanyihoz. A két termékmenedzser szempontjából tehát nem az erőfeszítéssel volt probléma, ami jól motiválható, hanem inkább az szerencsének volt betudható, hogy épp milyen számokat produkálnak. A hadvezír nem vette meg a teóriámat, bár ettől még lehetett igazam...

Minden munkát kétféle módon lehet leírni: megszámlálható, mérhető részek (eladott termék, legyártott munkadarab) és a nem mérhető részek (folyamat javítása, kollégák segítése, jó ötletek). Ezek aránya persze eltérő lehet munkakörönként. Amikor a vállalatok a kompenzációs rendszerüket kialakítják többnyire túlhangsúlyozzák a mérhető dimenziót és a vezetők is többnyire azokat a dolgokat veszik észre és emelik ki vagy épp jutalmazták, melyek mérhetőek. Ennek következtében az kapja a legtöbb figyelmet, ami mérhető, elterelve a figyelmet arról, ami ugyanúgy része a munkánknak, csak épp kevésbé mérhető. A másik hiba, amit a vezetők elkövetnek az, hogy igyekeznek a nem mérhetőt mérhetővé tenni vagy úgy tenni, mintha az lenne. Az, hogy valamit mérni tudunk még nem jelenti azt, hogy számít is. Ha a munkát leegyszerűsíted egy mérhető valamivé, pont a lényegét veszted szem elől.

A bónuszok nem ritkán úgy alakulnak ki, hogy a vezetők egyszerűen lealkudják a jelölt által mondott összeget. Nincs különösebb indok rá, csak így jobb fejnek tűnnek a főnökük szemében, hogy a cég érdekeit tartják szem előtt. Egyik ügyfelem azt a taktikát használta, hogy az újonnan felvett kollégáknak az általuk kért bért úgy adta oda, hogy minden esetben meghatározott mozgó részt, oly módon, hogy 10%-ot

levágott a kért munkabérből és azt valamilyen teljesítménykritériumhoz kötötte. Momentán jó ötletnek tűnhetett. Később aztán a vezetőknek egyre nagyobb nehézséget okozott mindenféle ökörséget kitalálni, amit teljesíteni kell azért, hogy megkapják a hiányzó 10%-ot. Hogy a kecske se mekegjen és a káposzta is savanyítható maradjon, valami könnyű katyvaszt írtak a TÉR lapokra, amiket többnyire teljesítettek a kollégák, így megkapták a hiányzó zsetont. Mi lett ennek az eredménye? A mozgóbér egy idő után habituálódott és mindenki úgy kezelte, hogy az az alapbérenek része, hiszen eddig mindig megkapta. A gond akkor kezdődött, amikor nehezebb idők jártak és a cég nem fizette ki a mozgóbéreket. Mégis, mire számítottak, ez így fenntartható lesz? Elképesztő felháborodás és nagy arányú elvándorlás lett a vége, mert az emberek úgy érzeték, hogy elvettek tőlük valamit, ami eddig mindig járt. És ne gondold, hogy a kutyaütők mentek el; a legjobbak találtak magunknak a leggyorsabban új munkahelyet. Tapasztalatom szerint nem érdemes ezzel szórakozni, oda kell adni az embernek, amit kér. Lehet, hogy megspórolunk egy keveset rövid távon, de szinte mindig visszaüt. Én pl. azt szoktam kérdezni egy új kollégától, hogy mi az az összeg, amiből komfortosan kijönne. Eddig egyszer sem talákoztam azzal, hogy valaki olyan irreálisan magas számot mondott volna, hogy besült volna tőle a dobhártyám. De miért is tenne így? Nyilván ő is tájékozódott, hogy mit ér a munkája és én is tudom, hogy kb. milyen lehetőségeim vannak. Semmi kétségem sincs afelől, hogy ha lealkudod a bérét, és abból majd jól nem jön ki, akkor hamar megjelenik a LinkedIn profiljában az „ex-” szó a munkáltató mezőben. Az ő problémája nagyon gyorsan a te problémád lesz.

Szinte minden vállalat operál hosszú távú jutalmakkal is, mint pl. nyugdíj- vagy egészségbiztosítás, részvényopció, melyek tulajdonképpen a kompenzáció egy késleltetett formájának tekinthetők. Megvannak ezeknek a maguk előnyei, pl. a kifizetés késleltetésétől hosszabb távon is értékes lesz a pénz, de segíthetnek a munkavállalót sokáig a céghez kötni, csökkentve ezzel a fluktuációt és a járulékos költségeket. Az egyik probléma az a hosszú távú ösztönzőkkel, hogy a gazdasági helyzet hosszabb távon kevésbé kiszámítható, így arra kényszerülhet a vállalat, hogy módosítson az eredeti feltételeken, esetleg egyeseket már egyáltalán nem tud teljesíteni. Amikor viszont azt tapasztalják a munkavállalók, hogy az ígéreteket meg lehet szegni, sőt ezt gyakran meg is teszik a vállalatok, akkor érthető, hogy az ilyen eszközökkel szembeni bizalmuk csökkenni fog. Nem lehet, hogy éppen amiatt értékelődik fel a készpénz és figyelhető meg a „virítsd a lóvét” mentalitás, mert a vállalatok gyakran

megszegik a hosszabb távú kifizetésekre tett ígéreteiket? A késleltetett kifizetésekre tett ígéret elfogadásának valószínűsége és gyakorisága nagyon jó mérőfoka annak, hogy mennyire bíznak a cégben a kollégák. A bizalom csökkenése, a hitelesség elvesztése nem pusztán a vezetőn múlik, hanem azon is, hogy a vállalatok hogyan verték át a munkavállalóikat vagy épp tartották meg az ígéreteiket. Összességében úgy tűnik számomra, ha a pénz körül cheerleaderkedsz, nem igazán javítasz a motiváción.

A pénz hatékonyan motiválja a viselkedést

Dr. Mark Lepper egy kísérlete során megjutalmazta azokat a gyerekeket, akik olyan dolgot csináltak, amit egyébként is élveztek. Arra volt kíváncsi, hogy vajon a jutalom hatására többet fognak-e játszani a kedvenc játékkal a gyerekek. Egy idő után, a gyerekek már nem kapták meg a kedvenc rágcálni valójukat azért, ha többet játszottak. Ennek eredménye az lett, hogy amikor megvonta tőlük a jutalmat, kevesebbszer játszottak a gyerekek a kedvenc játékkal. Dr. Lepper így arra a következtetésre jutott, hogy nem kívánt eredményeket szülhet, ha olyan tevékenységet jutalmazunk, ami egyébként is kielégítő az egyén számára. A magyarázat erre a jelenségre az ún. túlértékelési hipotézis. Ha az emberek olyan tevékenységért kapnak jutalmat, amit anélkül is szívesen csinálnak, a jutalmat és a cselekvést összekapcsolják. Mivel a jutalmat a feladat elvégzéséért kapják, nem is fontos, hogy élvezzék és ettől kezdve már a jutalomért cserébe csinálják. Önmagában nem lenne ez probléma, de akkor válik veszélyessé ez, amikor elveszik a jutalmat. Az egyén ugyanis ekkor már nem gondolja azt a tevékenységről, hogy annyira élvezetes lenne, mint eredetileg volt, így egyre kevesebbet végzi, igyekszik kerülni a feladatot.

Nem az következik ebből, hogy ne adjunk jutalmat olyan tevékenységért, amit az ember szeret csinálni. Képzeld el, hogy nagyon szeretsz citerázni és a szomszédod, akivel jó kapcsolatot ápolasz, megkér, hogy egy kisebb összegért játssz a céges fogadásukon. Szeretsz citerázni, jól esik a figyelem és még fizetnek is érte, úgyhogy a pénzügyi ösztönzés miatt fíkarcsnyit sem fogsz kevésbé vonzódni a hobbidhoz. Néha azonban, a külső ösztönzők használata rendkívül komplikált lehet. Bizonyos esetekben a jó szándék nemhogy ösztönzőleg hat, hanem egyenesen büntetés is lehet az alkalmazott számára. Elég csak a hónap dolgozója elismerésre gondolni, amikor valakit egy plakettel jutalmaznak, amiért

valami különlegeset nyújtott a hónapban. Néhol még azzal is megspékelik, hogy nagy plénum előtt adják át az ilyen díjakat. Jó lehetőség arra, hogy egy emberből egyszerre csinálj győztest és lúzert. „Gratulálok! Itt van 100 ezer forint, valamint ez a gyönyörű plakett a neveddel és a cégünk logójával gravírozva.” És még néhány hét őszi utálat a munkatársaidtól. Ha kétkedsz, hogy így lenne, egy nemrégiben végzett kutatás azt találta, hogy a meginterjúváltak fele úgy érezte, hogy ő érdemesebb lett volna az elismerésre, csak politikai okok miatt nem állhattak fel a pulpitusra.

Ha az emberek komolyan veszik az ösztönzést, akkor keményen fognak dolgozni jutalomért. Nem árt azonban vigyázni ezzel, mert néha az is baj, ha túl jól működik az ösztönzési rendszer. Egyik ügyfelünknel a recepciós hölgy volt a felelős az irodaszerek beszerzéséért és a teljesítményét többek között azon mérték, hogy mennyit tudott spórolni a beszerzési költségeken. Ez gyorsan megmagyarázta számomra, hogy a papírtörlő helyett miért volt a budiban kézsárító, alatta egy fél balatonnyi víztócsával és hogy miért volt a wc-ben smirgli minőségű a papír. Komolyan kérdelem, mennyit spóroltak meg ezzel? És az a pár százezer forint vajon megérte azt a sok vinnyogást, amit a kollégáktól kellett hallgatnia a szegény recepciónak?

Egy szemétszállítással foglalkozó cégnél szerették volna csökkenteni a túlórákért kifizetett pénzt, ezért úgy ösztönözték a teherautó vezetőket, hogy ha a napi újtjukat előbb befejezték, hazamehettek és ugyanúgy megkapták munkabérüket, mintha ledolgozták volna a 8 órájukat. A cég vezetői egyszer csak arra lettek figyelmesek, hogy egyre több baleset történt az autókkal, mert a közúton megengedett tengelyterhelésnél jobban megtömték a kocsikat. A sofőrök nem vitték kötelező szervizre a járműveket és bizony nem minden szemetet szedtek össze a napi adagból. Az ösztönzési rendszer csökkentette ugyan a túlórák számát, ugyanakkor csökkent a közlekedés biztonsága is, megszegték a KRESZ-t, megnőtt a javítási költség és nőtt az elégedetlen ügyfelek száma. De ugye, ahol van pénz lóvéra...

Egy hazai személyszállítással foglalkozó vállalatnál az üzemanyagköltségek csökkentését szerették volna elérni. Az a remek ötlet pattant ki a vezetőség fejéből, hogy a buszvezetőket azzal ösztönzik a spórolásra, hogy a megtakarított üzemanyag mennyiség után az alapbéren felül kapnak még egy kis juttatást. Csodák nincsenek, működött az elképzelés: kevesebb benya fogyott! Azt már halkan teszem hozzá, hogy elképesztően megnőtt az utaspanaszok száma, melyek arról

szóltak, hogy hideg van a buszokon, ill. nyáron nem megy a klíma. Ha jobban belegondolunk, vajon melyik a könnyebb és egyszerűbb út a sofőrök számára a spórolásra, belátható, hogy a könnyebb ellenállás a klímahasználat mellőzése szemben a vezetési szokások megváltoztatásával. Nem volt rossz az ötlet, de a jó nem ilyen. Az a gond, hogy az ilyen típusú ösztönzések túl egyszerűek. Ha mondjuk nem csak azt mérték volna, hogy mennyi szemetet gyűjtenek be a kukásautók, hanem azt is, hogy begyűjtik-e mindet, vagy, hogy betartják-e a szabályokat, sokkal jobban is működhetett volna. Ugyanakkor, ha komplikált mérőszámkomplexumot találsz ki, felvetődhet az a kérdés, hogy az egyes elemeknek milyen az egymáshoz képesti súlya. Nem triviális, elismerem. Lehet, hogy épp az ilyen helyzetekben segíthet sokat a külső szem. Persze megértem az aggodalmad az iránt, hogy ha szakemberekre bízod, akkor esetleg drága lesz és tré a megoldás. Viszont, ha magad csinálod, akkor olcsó lesz és tré, de mivel szakembert kell hívnod, hogy kijavítsa, ezért ez is átcsúszik majd a drága kategóriába.

Egyik ügyfelünk arra kért, nézzük meg, hogy hogyan működnek a humán folyamataik, hogyan lehetne javítani az új kollégák megtalálásának hatékonyságán, illetve, hogy úgy összességében mit gondolunk a gyártóegységek közötti együttműködésről. Őszintén megvallva, nem nagyon találkoztam eddig ennyire ideális helyzetben lévő céggel. Nagyon sikeresek Magyarországon és Európában is, elképesztő árbevétel-növekedést produkáltak, hihetetlen profit termelése mellett. Ennek következtében jól fizettek, alacsony volt a fluktuáció, mindenki elégedett volt a munkájával, alig voltak konfliktusok, egyszerűen minden tökéletesnek tűnt. Kérdeztem is a vezérigazgatót, hogy mi hívta életre az átvilágítást, ha most jól megy a szekér? Ő is nagyon elégedett volt azzal, amit elértek, de a „tulajdonosi szemléletet” hiányolta a kollégákból. Nem igazán érkeztek ötletek a hatékonyság javítására, a vezetők nem voltak motiváltak a fejlődésre, egy picit úrrá lett a vállalatban a nihil. Mit lehet ilyen helyzetben mondani azon túlmenően, hogy gratulálok a szép eredményekhez és további sok sikert kívánok? – morfondíroztam. Az egyik megbeszélés után mutattak egy hipi-szupi, speciálisan nekik testre szabott vállalatirányítási rendszert és pár excel táblát. A motivációs- és kompenzációs rendszerüket beszéltük át, nagyon részletes volt, minden munkafázist mértek, szinte mindegyik KPI valahogyan beleszámolódott a megszerezhető bónuszba. Egyszerűen bármivel, amit jól vagy jobban csináltak tudtak még keresni pár tízezer forintot a fizújukon felül. Miközben meredten bámultam a komplikált táblázatokat, megemlítette a vezér, hogy az utóbbi időben egyszerűen nem tudnak javítani már a

mutatókon, elérték a maximumot. Ezt jól mutatja, hogy hiába emelik a léceket, egyre kevesebb bónuszt kapnak a kollégák, mert az új célszámokat többnyire nem érik el, pedig bőven lenne még mit javítani a termelékenységen. Beégett a dobhártyámba ez a megjegyzés... Kértem, hogy nézzünk már rá, hogyan alakult az elmúlt 24 hónapban a KPI-ok és a kifizetett bónuszok viszonya. Azt láttuk, hogy a kapható bónusz maximumát már 9 hónapja elérték, így azóta a magasabb elvárások teljesítése esetén 110-120%-os bónuszkifizetés jár. Egy életem, egy halálom – gondoltam, és kérdeztem: nem lehet-e, hogy arról van szó, hogy a 100% feletti elvárások teljesítésére már nem lehet pusztán pénzzel rávenni a kollégákat? Mi motiválja őket további extrák bevállalására olyan helyzetben, amikor elégedettek a fizetésükkel? Segíthetne a motiváció magasabb szintre emelésében az, ha a pénzen kívül esetleg más elemeket is használnának az ösztönzésre? A válasz sajnos még nem derült ki, de nagy esélyt adok annak, hogy ha egy picivel komplexebb, nem csak materiális eszközökkel operáló ösztönzési rendszert alakítanak ki, tovább fejlődhetnek. Úgy tűnik, hogy a pénz csak bizonyos mértékig hatékony eszköz arra, hogy a munkavállalók jobb teljesítményt nyújtsanak.

A munkavállalók válasszák ki a saját juttatásaikat!

Egyik ügyfelem jó ideje arra panaszkodott, hogy nagyon nehéz motiválni a kollégáikat. Az anyavállalat vezetői is egyező véleményen voltak, ezért bevezették a munkavállalói részvényopciót annak reményében, hogy az emberek így érdekeltőbbek lesznek a jó teljesítményben, hiszen több pénz ütheti a markukat, ha nő a részvények értéke. A munkavállalóknak annyit kellett volna megtenniük, hogy egy online felületen regisztrálnak, kitöltenek pár adatot és a cég onnantól intézi a továbbiakat. De a munkavállalók alig akartak regisztrálni. Teljesen érthetetlen volt a menedzsment számára, hogy egy „ingyen” juttatásért miért nem tesznek meg ennyit az emberek. Még azt is bevezették, hogy a gyártósorok mellé külön PC-ket vittek, ahol a regisztrációt el lehetett végezni. De ez sem változtatott a helyzeten, nem igen vették igénybe ezt a lehetőséget. – Te érted ezt, Robi? – kérdezte a gyárigazgató. Nem mertem megkockáztatni a választ, inkább tovább beszélgettünk.

– Nem tudom, hogy értem-e, de van néhány dolog, ami miatt nem csodálkozom, hogy ezt tapasztaljátok – mondtam a vállamat vonogatva.

Amikor vezérigazgató voltam, nekem is időbe tellett, amíg megértettem, hogy működik a részvényopció. Gyorsan beláttam, nem sok haszna van. Nem részvényeket kap ugyanis a munkavállaló, hanem jogot arra, hogy az opciót kibocsátási áron, szigorú feltételek mellett részvényekre váltsa. Ráadásul, ha be is váltja, kérdéses, hogy el tudja-e adni olyan áron, hogy jól járjon. – Meglepődöm, hogy meglepődsz azon, hogy egy gyártósoron dolgozó kolléga nem érti – mondtam neki. A másik gondom az, hogy olyan távol áll tőlük ez az egész fogalomkör, hogy nem mozdítja meg őket. Nem éves intervallumban gondolkodnak, mint pl. a szellemi dolgozók vagy a magasabb beosztásban lévő emberek, nekik a havi dolgaikat kell megoldaniuk. Nem lep meg, hogy érdektelenek egy hosszabb távú ösztönzővel szemben.

Nem sokkal jobb a helyzet a cafeteria elemek esetében sem, ugyanis a sokféle lehetőség egyáltalán nem teszi könnyűvé a választást, mert több gondolkodást, előre tervezést, otthoni egyeztetést igényel, így jóval időigényesebb és komplikáltabb. Ez lehet az egyik oka annak, hogy az emberek inkább az egyszerűbben felhasználható, könnyebben hozzáférhető elemeket preferáljuk. Ha népszerűségi sorrendbe rendezed a cafeteria elemeket, szemüveg nélkül is látni fogod a pareto görbét: a munkavállalók 80%-a a juttatási formák 20%-át fogja választani. És ezek jellemzően azok lesznek, amelyek egyszerűek, kevés megfontolást igényelnek. Másrészt a sokféle elem adminisztrációs költsége magas. Értem én, hogy más büdzsésorhoz számolódik, de a nap végén mégiscsak kell munkabért fizetni azoknak a kollégáknak, akik az adminisztrációt végzik.

Vannak olyan megoldások is, amikor a cég pl. egy egészségpénztárba utal bizonyos összeget és a munkavállalóra bízta azt, hogy azt hogyan használja fel. Egyszerű válasz lehet ez az adminisztrációs költségek csökkentésére, de lehet onnan is nézni, hogy valójában a vállalat ezzel a döntés felelősségét és az azzal járó kockázatot a munkavállalóra ruházza át. Mennyire felkészült a munkavállaló és mennyire ért pl. egy egészségpénztár menedzseléséhez? Nem is beszélve a sok időről, amit ez megkíván tőlük. Egész komoly frusztrációt okoz az év eleje, amikor ki kell válogatni, hogy mit szeretnének a cafeteriajukban látni. Miért lepi meg a szakembereket az, hogy sok munkavállaló nem szeretné ezt a terhet viselni? Ráadásul az adatok nem támasztják alá azt, hogy ez a megközelítés hozzátenne a cég profitabilitásához vagy növelné a hatékonyságot, ráadásul a nagy employer branding háborúban gyengíti a cég pozícióját, ugyanis nagyon sokan ajánlanak a munkatársaknak

összeválogatható cafeteriát, így ebben a tekintetben nincs igazán különbség a cégek ajánlatai között. A vállalat által fizetett biztosítások is hasonló karakterisztikájúak. Több ügyfelemnél láttam olyan megoldást, hogy megállapodtak egy biztosító társasággal, akik a munkavállalóknak egészségbiztosítási csomagokat ajánlottak. Az adminisztrációt úgy oldották meg, hogy egy portálon menedzselhette mindenkinek a saját portfólióját. Ha van ilyen biztosításod, idézd fel, hányszor léptél be és nézted meg, hogy áll a portfóliód? Ha be is léptél, mennyit értettél abból, amit ott csinálnod kellett? Mondhatjuk-e, hogy te sem vagy nagy spíler ezekben? Ha így lenne, akkor miért gondolod azt, hogy mások nálad tájékozottabbak ezekben a kérdésekben? Erősen kérdéses számomra, hogy mennyire jogos elvárni az emberektől (különösképp olyanoktól, akik alacsonyabb edukációval rendelkeznek, kevesebb segítséghez férnek hozzá, esetleg korlátozottabb nyelvi készségekkel rendelkeznek) azt, hogy szakértők legyenek egészségbiztosítási, nyugdíjpénztári vagy más cafeteria témákban. Amikor bonyolultabb, pénzügyileg fontos, komplex döntéseket kell meghozni, az emberek inkább nem csinálnak semmit, mert nem értik a következményeket. Meggyőző kutatások sora szolgál tanúbizonyságot arra vonatkozóan, hogy ha a munkavállalókat bonyolultabb választás elé állítjuk, inkább semmire sem jelentkeznek. Vagy ha mégis, nem valószínű, hogy ki tudják választani a számukra pénzügyileg kedvező konstrukciót. Mire számítasz, mikor fognak az emberek a juttatási csomagjuk összeállításával foglalkozni? Persze, hogy a munkaidejükben. Legalább is jelentős mértékben. Akkor fogják elolvasni, hogy melyik mit tud, milyenek a feltételek, stb. Értem én, hogy minden tevékenységnek van valamennyi költsége, de mit szólnál ahhoz, ha a komplex megoldások és az azok értelmezéshez szükséges segítségnyújtás helyett olyat ajánlanál, amihez nem kell PhD végzettség?

A kockázat munkavállalóra terhelése gazdaságilag sem túl hatékony. A vállalatok kedvező csomagokat harcolnak ki a teljes munkaerő állomány biztosítására, hiszen a kockázatviselés a teljes állományra vonatkozik, így ha egy munkavállalónál valami komoly egészségügyi helyzet adódik, a költségek viselése kevesebbe kerül a biztosító társaságnak, mert az egész populációra vetítve alacsonyabb a bekövetkezési valószínűség. A vállalatnak így komparatív előnye van a munkavállalóval szemben, ugyanis több embert olcsóbb biztosítani, mint egyet. Egy egyéni biztosítás esetében sokkal nehezebb a kockázatviselés diverzifikálása, hiszen az egyén az egyetlen kockázati forrás. Ha egy biztosítás értékesebb a munkavállalónak, mint amennyibe kerül a cégnek, érdemesebb a cégnek megvennie azt a munkavállaló számára. Ha ilyen összetett

kompenzációs elemeket szeretnétek használni, azt javasolnám, hogy a cég kvalifikáltabb, erre specializálódott kollégái döntsenek arról, hogy mi legyen a csomagban.

Az embereket egyszerűen lehet motiválni

Abraham Maslow pszichológus az ötvenes években mutatta be az azóta híressé vált piramisát, melyet több szintre osztott a szükségletek és a vágyak alapján. Maslow az emberi szükségleteket hierarchiában ábrázolta, ahol a fizikai vágyaktól egy képzeletbeli létrán lehet eljutni a piramis csúcsához, az önmegvalósításig. Kimondottan penge megközelítés, de véleményem szerint a piramis meglehetősen szerencsétlen választás az ábrázolásra. Azt sugallja ugyanis, hogy az ember addig nem tudja beteljesíteni az esztétika iránti vágyait, amíg a fizikai szükségletek nincsenek rendben. Későbbi kutatások rámutattak arra az emberek a szükségleteiket egyszerre elégitik ki. Kétségtelen, hogy egy éhező ember inkább a falatozást választja, ahelyett, hogy önmegvalósításba fogna, de a piramis középső részében nagyon sok átfedés van. Például amikor az emberek önmegvalósításról beszélnek, akkor a fizikai szükségletek, a biztonság és a megbecsülés szintjein lévő elemeket sorolnak vagy Maslow modelljében a vonzerő az esztétikai réteghez tartozik, de sokszor a megbecsüléssel függ össze (pl. luxusautók), ami egy alacsonyabb rendű szükséglet. Egyszóval színesebb a kép, mint amit a piramis üzen.

Képzeld el, hogy 300 ezer forint jutalmat szeretnél adni egy beosztottnak, ha bizonyos teljesítmény-kritériumokat elér. Háromféleképpen mondhatod ezt el neki:

1. Ebből a 300 ezer forintból végre befizethetsz az autóra, amiről eddig álmodoztál vagy nekiláthatsz a lakásfelújításnak, amit már évek óta tervezel.
2. Ez az az összeg nagy biztonságot ad, ha lekötöd a bankszámládon nehezebb időkre.
3. A vállalat felismerte, hogy mennyire fontos szereped van a cég összteljesítménye szempontjából. A cég nem szórja a pénzt csak úgy, akármire.

Amikor az embereket megkérdezték, hogy melyik a leginkább vonzó számukra, a többség a 3-ast választotta. Végre egy jó hír az önbecsülés

szempontjából. Ugyanakkor nem lenne nyilvánvaló, hogy a 300 ezer forintot akár el is költhetnék vagy épp félre is tehetnék? A legtöbbünknek aligha okozhat gondot elképzelni, hogy nemes egyszerűséggel eltapsolunk 300 ezer forintot. Talán egy picit nehezebb elképzelni magunkat, amint ülünk a kanapén mackónadrágban és épp spórolunk. De csavarjunk egyet a dolgon: amikor azt kérdezték az emberektől, hogy vajon mások számára mi lehet a legjobb pozicionálása a jutalomnak, az 1-es választ tették az első helyre és a 2-est a másodikra. Úgy hangzik, mintha bennünket az önbecsülés motiválna, míg másokat a pénz.

Ez az asszociációs hiba reprodukálható pénz nélkül is, ugyanis egy másik kutatómunka hasonló eredményre vezetett. Azt szeretnéd, hogy a beosztottad vállaljon el egy pozíciót. Három alternatíva körvonalazódik előtted:

1. Gondolj arra, milyen biztonságot adhat ez a pozíció! A cégnek mindig szüksége lesz erre a munkakörre.
2. Végre reflektorfénybe kerülhetsz! A feladat súlyánál fogva sokan fogják figyelni a teljesítményedet.
3. Egyedülálló lehetőség ilyen központi pozícióban dolgozni. Alkalmad nyílik arra, hogy megismerd, hogyan is működik a cég igazából.

A magunk és mások közötti szakadék itt is visszaköszött. A legtöbb ember a harmadikat (tanulás iránti vágy) találta a legmotiválóbbnak. Ugyanezek az emberek azonban azt valószínűsítették, hogy mások sorrendben az 1. (biztonság) és a 2. (megbecsülés) opciókat választanák.

Egyszóval sokan azt hiszik, hogy mások a Maslow-piramis pincéjében élnek, míg nekik már Penthouse lakásuk van a piramis csúcsán. Ha ösztönzéskor túl sokat időzünk Maslow pincéjében, könnyen figyelmen kívül hagyhatunk sok egyéb motivációs lehetőséget. Ez persze nem azt jelenti, hogy a fizikai, kézzel fogható szükségletek nem motiválóak. Természetesen azok! Mindannyian szeretünk jutalmat kapni és szeretjük biztonságban tudni a munkahelyünket. Azonban, ha kizárólag ezekre fókuszálunk, elveszítjük a mélyebb motiváció lehetőségét.

HOGYAN ÖSZTÖNÖZZÜK A MUNKATÁRSAKAT?

Több kutató is rámutat arra, hogy a pénz motivációra való használata ilyen széles körben szükségtelen, mert a megoldások nem működnek jól. Ráadásul az emberek kevésbé előkelő helyre teszik annak tekintetében, hogy mi hajtja őket előre. Ezzel szemben én inkább azt gondolom, hogy a pénzbeli ösztönzők túlságosan is jól működnek. Azért nyilván mindannyiunkat motivál valamennyire a pénz és nem átvállalunk követni az útját. Vegyük például a tanárokat. Ideális lenne azt jutalmazni, hogy mennyire hatékonyan tanítanak. De hogyan mérjük ezt meg? Írassunk tesztek a gyerekekkel és nézzük meg hány pontot érnek el? Így a tanárok abban lesznek érdekelték, hogy a gyerek minél több pontot érjenek el a teszten. És épp ez itt a trükk, mert sokféleképp el lehet ezt érni. A macerásabb út az, hogy jól adják át a tudást, jó minőségű oktatást végezzenek. Ennél sokkal egyszerűbb az, ha segítenek a gyerekeknek a kérdések vagy a válaszok megadásával. Esetleg mindkettővel. Bryan Jacob és Steve Levitt éppen ezt találták a tanárok körében végzett kutatása során: minél jobban ösztönözték a tanárokat, annál nagyobb valószínűséggel csaltak.

Ha ilyen jó dokumentált a pénzügyi ösztönzők problémaköre, vajon miért használják a vállalatok mégis számottevően? Az egyik válasz talán az előbb taglalt torzításban kereshető, hogy azt gondoljuk, hogy bennünket az értelmes feladat motivál, míg másokat a pénz. Másik lehetőség az, hogy ezeket könnyű bevezetni, keveset kell gondolkodni. Végülis a biznisshez kell bátorság: tudod, hogy fájni fog és nehéz lesz, de mégis megteszed. Mondjuk a hülyeség is pont ilyen... Sokkal nehezebb értelmes feladatokat adni, elérhető célokat kitűzni, törődni a munkatársakkal, fejleszteni őket. Könnyebb egy felsült kompenzációs rendszert lecserélni, mint a vállalati kultúrát vagy a munkatársak gondolkodásmódját megváltoztatni. A pénzügyi ösztönzés gyors megoldás és mire kiderül, hogy több kárt csinált, mint amennyi hasznot hajtott, a vezető már rég másik céget sodor a szakadék felé. Talán nem indokolatlan feltenni azt a kérdést sem, hogy mire számítasz, milyen üzleti előnyt hozhat egy olyan dolog, amit mindenki csinál és könnyű másolni?

Amikor azt kérdezik tőlem, hogy én hogyan motiválnám a munkatársakat, olykor azt válaszolom, hogy sehogy. Minden cég motivált kollégát keres. Ki a fene venne fel olyat, aki az első napon demotiváltan érkezik az irodába? Én úgy motiválnék valakit, hogy igyekeznék nem demotiválni. Így sokkal egyszerűbb és olcsóbb is. A munkánk során alapvetően szeretnénk sikeresek lenni abban, amit csinálunk, emellett a

cégünk is igyekszik motiválni bennünket, mindenféle ösztönzőkkel: fizetés, jutalom, bónusz, otthoni munka, céges ovi, pinyóasztal, stb. Csak valahogy a kettőt nehézkes összepasszítani. A példákból látható, hogy meglehetősen komplikált olyan rendszert létrehozni, amely nem várt mellékhatások nélkül inspirálja, vezérli és motiválja az embereket. Az ösztönző rendszerek elégtelenségének legfőbb oka az, hogy a cégek úgy próbálják meg az eredmények elérésére sarkallni a munkavállalókat, hogy a jutalmazást első helyre teszik a tervezés során. Ha ösztönözni szeretnéd a munkatársaid, először a belső elégedettségükről kell gondoskodni. Másodsorban szociális támogatást kell adni a számukra. Egy kiegyensúlyozott ösztönzési rendszerben a külső ösztönzők csak a 3. helyen jutnak szóhoz. A jól működő, valódi üzleti eredményeket hozó rendszerek megalkotói először az első két tényezőt biztosítják, mielőtt a pénzügyi ösztönzőkhöz nyúlnának. Nincs ugyan általánosan használható útmutató, de van néhány ötlet, amit fontolóra vehetünk, ha az ösztönzési rendszer felülvizsgálatára kerül sor.

Adj értelmet a munkának!

Közelítsünk onnan, hogy hogyan leljük örömünket a munkában! Egy cél elérésének öröme, a versengés, a teljesítőképességünk javulása, valaminek a legyőzése, a bizonyítás mind lehetséges örömforrások. A pénz is szerepelhet a felsorolásban, de nem szükségszerűen az egyetlen elem és nem feltétlenül a legfontosabb. Ha valamibe a kolléga erőfeszítést tesz, a legrosszabb dolog, amit egy vezető tehet, hogy figyelmen kívül hagyja vagy konkrétan nem foglalkozik a produktummal. Beláthatóan demotiváló a legtöbbünk számára, ha valamit nagy erőfeszítéssel megcsinálunk és azt semmire nem fogják használni. Ettől még lehet jó fizetésünk és játszhatunk minden nap a hallban a csocsóasztalon, de akkor is csökken a motivációnk.

Ha nem látjuk a munkánk értelmét, az elvégzett feladataink hasznosulását vagy ha nem érezzük úgy, hogy valamit előre lendítettünk, hiába köszöni meg a főnökünk az erőfeszítéseinket, veszünk a lelkesedésünkből, mert alapvetően motiváltak vagyunk arra, hogy számunkra értelmesnek tűnő dolgokat cselekedjünk. Valószínűleg a legtöbben értik ezt, de alulbecsülik a hatását. Egy kutatásban Bionicle-t építettek olyanokkal, akik szeretnek összerakni ilyeneket és olyanokkal, akik nem. Akik szerettek legózni, több Bionicle-t építettek azoknál, akik nem; azaz később untak rá. Az emberek két csoportban építették a

Bionicle-öket: az egyikben azonnal szétszedték, miután elkészült és újra lehetett építeni, míg a másokban nem szedték szét az elkészült darabokat. Abban a csoportban, amelyben mindig szétszedték a Bionicle-t, nem volt megfigyelhető pozitív korreláció aközött, hogy mennyire szeretett az egyén legózni és valójában mennyit épített, azaz annak ellenére is visszaesett a teljesítmény, hogy eredetileg motivált voltak az alanyok. Ha nincs értelme a munkánknak, pl. a szemünk láttára szétszedik az elkészült darabokat, akkor csak megyünk előre, esetleg az inszertívákért dolgozunk, de egy idő után visszaesik a teljesítményünk. Mennyire becsüljük alul az értelmes feladat motivációra gyakorolt hatását? Amikor a kutatók azt kérdezték tanácsadóktól, hogy szerintük mennyivel több Bionicle-t építenek a sziszifuszi kondícióhoz képest az értelmes csoportban, azt tippelték, hogy mindössze eggyel születik több. A valóságban azonban négyel többet szereltek össze az emberek. A tanácsadók azt gondolták, hogy ha értelmet adunk egy feladatnak, akkor annak csak marginális hatása lesz. De tévedtek! Azért fontos apróság ez, mert ha a vezető is az intuícijára hagyatkozik az adatok helyett, akkor nem nulla az esélye annak, hogy a munka értelmének jelentőségét a tanácsadóhoz hasonlóan alulbecsüli. Az új dolgokat az emberi intuíció teszi az asztalra. A tudomány feladata az, hogy az intuitíve meglátott igazságokat bizonyítsa vagy cáfolja, ugyanis az intuíció nagyon gyakran téves eredményre vezet.

A legtöbb ügyfelünknel a gyártósorok úgy épülnek fel, hogy egy komplexebb feladatot kisebbekre darabolnak szét és az egyes részfeladatok elvégzésére vesznek fel kollégákat, akik óráról-óra ugyanazt csinálják, hiszen nagyon nagyot nő ezzel a hatékonyság. A tulajdonosok szempontjából teljesen érthető az ilyen munkaszervezés, de úgy tűnik számolni kell azzal a mellékhatással, hogy a dolgozóknak ez azt az érzést kelti, hogy csak apró fogaskerekek a gépezetben. Nem fontosak és nem is számítanak igazán. Azért vannak itt, hogy pénzt keressenek a fűrógép mellett és nem fontos érteniük, hogy a lyukasztatás hogyan járul hozzá az egészhez. Az ipari forradalom óta az az elképzelés él a vezetők fejében, hogy az emberek mindenféle dolgokat szeretnének vásárolni, ezért unalmas feladatokat végeznek, amiért a cég pénzt ad cserébe, hogy meg tudják venni, amire szükségük van. A munkavállalókban így az a kép alakulhatott ki, hogy a munka egy unalmas dolog, de a havi utalás meg fontos, szólva pofa befog, fűrógép beröfönt és mehet a szerdai mókuskerék. Lenyűgöző számomra, hogy néhány ilyen filozófia mennyire hosszú ideig él a fejekben, pedig már rég más időket élünk.

Máig is emlékezetes számomra az, amikor ügyvezetőként azt láttam, hogy a rendszergazdák a különféle informatikai eszközök felügyelete közben szénné unják magukat, mert elég egysíkú volt a monitorokat bámulni órák hosszat. Ráadásul olyan eszközöket kellett felügyelniük, melyek a világ más országaiban voltak találhatóak. Az unalom következménye, ahogyan az várható volt, jelentős visszaesés volt a szolgáltatási szintben, amit nem is hagyott szó nélkül az ügyfél. A megbízónk egy nagy szállítmányozó cég volt, akik konténereket fuvaroztak óceánokon át, majd a kikötőkben kirakodták és onnan kamionokkal vitték tovább a szárazföldön. Megkértem az ügyfél informatikai igazgatóját (CIO-ját), hogy repüljön már a központunkba és beszéljen a kollégáknak arról, hogy miért is dolgoznak valójában. A legzseniálisabb az a pillanat volt, amikor a prezijében az egyik dián bemutatta Maryt, aki egy ázsiai kikötőben volt adminisztrátor. Vékony, alacsony termetű lány volt.

– Mary feladata az – magyarázta a CIO, hogy kinyomtassa a szállítóleveleket a sofőrök számára, hogy minél előbb újukra indulhassanak. De sajnos, most épp nem tud nyomtatni, mert nem működik a hálózat, amit ti felügyeltek és ti tartotok karban – magyarázta a mérnökeinknek. Ez itt Bill, a kamionsofőr – mutatott egy másik fotót. Bill leginkább a nagymamám kétajtós, tömörfa ruhásszekrényére hasonlított, annyi különbséggel, hogy a bútor darabhoz képest jelentősen ki volt varrva, a karjai akkorák voltak, mint a combom. Bill nagyon türelmetlen és ideges – folytatta, mert időre kellene odaérnie a logisztikai központba a kamionnal, de sajnos nem tud elindulni, mert Mary nem tudja kinyomtatni a fuvarlevelet. A két képet egymás mellett látva kétség sem férhetett ahhoz, hogy Mary rövidesen betegszabira kényszerül, ha nem virít soványmalacvágtában egy fuvarlevelet. Még hónapokkal később is hallottam, ahogyan egy hálózati incidens bekövetkezésekor azt beszélték a kollégák, hogy nyomuljunk rá a problémára, mentsük meg Maryt. Ennyit számított nekik, hogy az egyébként unalmas monitorvizslatásnak mi az értelme a való életben. A tanulság az, hogy ha értjük a munkánk jelentőségét, könnyebben köteleződünk el, boldogabbak és hatékonyabbak leszünk, ami win-win számunkra is és a vállalat számára is. Nem könnyű a hatékonyság vezérelt modelleket egy csapásra értelmes munkahellyé alakítani, de a tudás alapú munkavégzés korában, a tudás, a kreativitás egyértelműen többet számít, mint a hatékonyság.

Ne csak az eredményre figyelj!

Ma már sokan vallják, hogy összetett feladatokat úgy a legjobb megoldani, ha felszeleteljük kisebbekre. Matematikai függvényt szimbolizálva ez így nézne ki:

$$Y = x_1 + x_2 + x_3$$

Amikor azt kérdezik vezetőktől, hogy az eredmény érdekében melyikre figyelnének inkább, a kimenetre (Y) vagy a bemenetre (x), tízből nyolc esetben a kimenetet választják, mert ott látható a végzett feladatok eredménye. Sajnos a válasz rossz! Ha az eredményre (kimenetre) koncentrálnak, akkor a hatást (okozatot) figyelhetik meg, és a tüneteket láthatják. Ugyanakkor a bemeneti oldalon található az ok, a tünet helyett a problémát lehet látni és a megfigyelés helyett be is tudnak avatkozni. Ha az ösztönzési rendszer pusztán az eredményeket jutalmazza, sajnos csak azt lehet konstatálni, hogy valami nem működik, beavatkozásra nincs lehetőség. Eggyel jobban járhatsz, ha a teljesítménykritériumok mellé olyan elemeket építesz a rendszerbe, melyek a viselkedésben, magatartásban elért előrelépéseket is jutalmazzák. Nem kell megvárni, amíg a beosztottak elérik a végcél, a kisebb sikereket is érdemes elismerni. Akárhány kutatást végeznek, évről-évre mindegyiknek az az eredménye, hogy a munkavállalók több dicséretre, elismerésre vágnak. Nem csak akkor, amikor valami nagyot alkotnak, hanem kisebb győzelmek esetén is.

Emlékezz vissza arra a pillanatra, amikor gyermeked kimondta az első szót. Felhívtál minden rokont, közeli ismerőst, hogy elújságold a nagy hírt. A végcél nem az első szó, hanem az, hogy megtanuljon beszélni, mégis ünnepeltétek. Vajon miért felejtjük ezt el, amikor reggel megérkezünk a munkahelyre? Talán azért, mert ha a kisebb előrelépéseket is értékeljük, akkor úgy tűnhet, hogy a középszerű teljesítmény elfogadható? Vagy azért, mert úgy véljük, hogy a kisebb dolgok nem érdemelnek dicséretet? Szó sincs arról, hogy egy átlagon aluli teljesítményt nyújtó kolléga minden egyes, kisebb eredményéért ujjongani kell. Ha a beosztott teljesítménye gyenge, jelezzük vissza és segítsünk neki a javulásban. Ha nem tudjuk megvárni, amíg eléri a kívánt szintet, elsősorban keressünk neki olyan feladatot vagy munkakört, amiben többet használhatja az erősségeit. Ha ez sem segít, váljunk meg tőle.

A Matsushita, a világ egyik legnagyobb elektronikai termékeket gyártó vállalata, például egy érdekes történettel szolgált ezen a téren. A gyártósorok mellett elhelyeztek kisebb asztalokat, melyekről teát fogyaszthattak a dolgozók. A kiszolgáló személyzet egy csoportja, akiknek az volt a feladatuk, hogy a teát kihelyezzék az asztalokra, arra lett

figyelmes, hogy a munkások ugyanazonokon helyeken gyűltek össze a szünetekben és előre kiszámítható mennyiségű teát fogyasztottak. Ahelyett, hogy teli kanna teát tettek volna az asztalokra, kiszámolták az optimális mennyiséget asztalonként és csak annyi teát töltöttek a kannákba. A kezdeményezés eredményeképp a teafilterek felhasználása a felére csökkent. Mennyit spórolt ezzel a cég? A könyvelésben nem is lehetett észrevenni. Ennek ellenére ez a kezdeményezés kapta az elnöki aranyérmet, ugyanis maga a szemlélet volt a legjobb bizonyítéka az úgynevezett Kaizen elvnek. A cég vezetői a folyamatot jutalmazták ez esetben; tudták, hogy azok a lépések lesznek a fontosak, melyeket az emberek megtesznek, az eredmények pedig ezek következményei. Többen gondolják azt, hogy a jutalomnak valami nagynak, jelentősnek kell lennie. Nem feltétlenül! Amikor úgy döntünk, hogy megjutalmazunk valakit gyakran a szándék többet számít, mint maga a jutalom. A szándéknak ugyanis gyakran szimbolikus jelentése van: szociális kapcsolatot létesít, mely sokkal nagyobb súlyú, mint maga az ösztönző eszköz. Engedjük, hogy a szándék elvégezze a motiváció jelentős részét!

Ismerd el a befektetett erőfeszítést!

Tavaly egy szervezeti átalakítás támogatására kértek fel bennünket. Összeszedtük, hogy mit és hogyan csinálnák, milyen lépéseket látunk, milyen ötleteink lennének és azt annak rendje és módja szerint megmutattuk a menedzsmentnek, hogy validáljuk velük, hogy ők is realisnak tartják-e. A tárgyalóba lassan szállingóztak a vezetőség tagjai végül 10 perc elteltével úgy döntöttük, hogy elkezdjük a megbeszélést. Pár perccel később az ügyvezető küldött egy sms-t, hogy nem tud jönni. Két vezetőről azt sem sikerült kideríteni, hogy élnek-e még, nem mondtak semmit, egyszerűen csak nem jöttek el. Az egyik résztvevő a meeting közben roppant szorgosan suvickolta az iPhone-ja retina kijelzőjét a hüvelykujjával. Valahogy lement az összejeövetel, de messze nem a szájízem szerint, így a megbeszélés után írtam egy emailt a menedzsmentnek:

„Srácok, az volt a megértésem, hogy ez a projekt fontos a számotokra. És számotokra fontos, nem az én számomra. Ha ez változott időközben, szóljatok, nem jelent problémát átütemezni vagy lefűjni. Viszont úgy nem lesz sikeres a változás, ha csak én akarom. Ha más prioritások jöttek közbe, szóljatok, megértem. De azt ne csináljuk, hogy mi itt fejen

pörgünk, ti pedig vagy részt vesztek a megbeszélésen vagy nem, vagy eljöttök, de közben nem figyeltek, felkészületlenül érkeztek és össze-vissza blöfföltök a meetingen. Én ezt így nem szeretném tovább csinálni. Totál haszontalannak érzem az energiát, amit itt elégetünk, nekem sem jó és nektek sem ez az érdeketek.”

A következő meetingtől kezdve minimális késéssel, de mindenki megjelent, a telefonokat alig vakarászták és hónapokon keresztül sikeresen dolgoztunk együtt. Azt hiszem az zavart a legjobban, hogy komoly energiát tettünk abba, hogy segítsünk a projektben, szeretttük volna jól csinálni, de úgy tűnt, érdektelenségbe fulladtak az erőfeszítéseink.

Sokan késve érkeznek a megbeszélésekre és arról se lehetünk meggyőződve, hogy közben figyelnek, mert gyakran a telefonjaikat nyomkodják. Úgy tűnik, hogy egy emberre vagy egy témára figyelni egy kicsit ódivatú lett a napjainkra. Gyakran azt figyelem meg, hogy amikor az emberek személyes találkozókat tartanak, kiteszik a telójukat az asztalra és ha jön valami email vagy sms, odakapnak és megsasolják, hogy mi történt. Nem igazán értem ezt, mert pont semmit nem tudnak tenni abban a pillanatban az ügy érdekében, mert épp egymással kávézgatnak. Aztán vannak, akik a megbeszélés közben felveszik a telefont, hogy ezt muszáj megválaszolniuk, de a büntudatuk miatt azért elnézést kérnek. Nem közvetítheti ez a viselkedés azt az üzenetet, hogy akkor mégsem olyan fontos a találkozó a másikkal? El szoktam gondolkodni azon, vajon akkor is felvonná-e a telefont, ha épp otthon rókázik sugárban egy gyomros vírus következtében? Talán nem is annyira fontos az a hívás, igaz? Persze értem, hogy az ő szempontjából vannak prioritások, de a hívó fél pont nem tudja, hogy épp körbeokádja a körletet vagy valakivel kávézik. És lássuk be azt is, hogy nagyon ritka az a katasztrófa, amit ott rögtön kell kezelni. Ha mégis így lenne, akkor hamarban fejlesszék a menedzsment eszközeiteket, mert biztosan gondok vannak azzal a céggel, ahol valamit azonnal meg kell oldani, különben a sötét gonosz árnyak felzabálnak benneteket 14:28-ra. Mondjuk nem dolgoztam még mentősökkel, tűzoltókkal, ott esetleg el tudom képzelni, hogy para, ha 10 perccel később veszik fel a telefont. Azt se feltétlenül értem, hogy az emberek miért bánnak nyíltan tiszteletlenül egymással? Kevésbé látványosan lehetnének érdektelenek telefonon mint élőben, mert legalább nem látszik, hogy a másik közben Candy Crush-t játszik. Talán érdemes lehet figyelni a másokra, mert így szimpatikusabbak lehetünk és az emberek szívesebben dolgoznak együtt

olyanokkal, akiket kedvelnek. Esetleg értelmezhető valamiféle erőfeszítésnek az is, ha egy másik ember ránk szánja az idejét, energiát fektet abba, hogy meghallgasson bennünket. A köszönetet talán úgy is ki lehetne mutatni, hogy mi is jelen vagyunk és nem engedünk mindenféle diszruptív csábításnak.

Egy HR vezető ismerősöm a menedzsment kérésére kidolgozott egy vezetőfejlesztő programot, amiben tudott hinni, már csak a menedzsmentnek kellett rábólintania. Hónapokon keresztül kérdezgettem, hogy hol tartanak a folyamatban és mindig azt a választ kaptam, hogy nem került fel a menedzsment board témái közé vagy nem maradt idő megbeszélni. Egyik alkalommal azt mondtam a HR igazgatónak, sajnálom, hogy így bánnak velem. Megpörgetik egy témán, amibe lelkesen beleveti magát, ő is megpörget pár partnert, hogy jó koncepció szülessen, majd nem foglalkoznak a témával. Nem az a gond, hogy nem lett a programból semmi, hanem az, hogy még csak arra se volt képes a menedzsment, hogy azt mondja szegény HR igazgatónak, hogy figyi, tudom, sok időd és energiád ment el erre, de a közeljövőben ez nem lesz aktuális ezért és ezért. Köszönjük a munkát és az erőfeszítést, ami belefektetted. Sokkal tisztább lenne így, hogy neki és a projekt kidolgozásában részt vevő többi szereplőnek se legyen kellemetlen élmény az egész. Persze nem végzetes, ha gyakran azt az üzenetet küldöd az embereknek, hogy nem elég fontosak ahhoz, hogy tiszteld őket, vagy nem elég fontos a munkájuk, csak tovább tart elérni a céljaidat, nagyobb befektetést igényelhet a motivációjuk fenntartása és akár úgy is hozhatja a sors, hogy te függsz majd tőlük és lehetőséged nyílik arra, hogy átéld, amit tőled kaptak.

Le lehet fűjni úgy is egy projektet, amin sokat dolgoztak a kollégák, hogy ne legyenek demotiváltak? Amikor egy kutatócsoport épp egy ilyen helyzetben lévő cégben tette fel a kérdést, az érintettek azt válaszolták, hogy sokkal jobb érzésük lenne, ha legalább bemutathatták volna, hogy hova jutottak vagy megépíthették volna a prototípust vagy szóba került volna az, hogy a projektből mely aspektusokat lehetne hasznosítani a későbbiekben. Nem nagyon merülnek fel ilyen opciók a vezetőség fejében, mert időbe és pénzbe kerülnek. Nehéz ezt a kiadást összehasonlítani egy később felmerülő költséggel, amit a demotiváltság ellensúlyozására kell majd elkölteni. Akkor már nem lesz elég szakembert hívnod, messiásra lesz szükséged.

A helyes magatartást jutalmazd!

Úgy tűnik, hogy a motivációs programok nem tették jobbá a cégek működését, sőt némelyik egyenesen rontott az csapatmunkán. A szabályok alkotói alapvetően figyelmen kívül hagyják, hogy mi a motivációja a dolgozóknak, amikor megszegnek egy szabályt vagy épp csalnak. Nem azt igyekeznek megérteni, hogy hol akadnak el, hol lenne szükség valami löketre vagy, hogy mi az, ami eleve jól működik. Ehelyett fognak egy bazi nagy kalapácsot, oszt odabaszarintanak vele, nem sokat gondolkodnak azon, milyen ösztönző működhetne hatékonyan. Többnyire odáig jutnak el, hogy a munka az idő és a pénz cseréjének tranzakciója, így aztán a megoldások gyakran szépen elkerülik a lényegét, mint az olcsó autóban kinyíló légzsák a sofőr fejét.

A viselkedés megértésének hiányában könnyebb mellényúlni a szabályok és az ösztönzők megalkotásakor. A legtöbb változást ösztönző kezdeményezés amiatt nem váltja be a hozzáfűzött reményeket, mert sok esetben a változás előidézésére koncentrálnak és a következményekre kevesebb figyelem jut. Egy egyszerű hatásmechanizmussal leírva a viselkedésre két dolog hat: az előzmény és a következmény. Például azt látod, hogy a kollégád késő délután is bent dolgozik még az irodában (előzmény), kiváltja belőled azt a viselkedést, hogy odamész, segítesz neki és a következménytől függően (például, hogy megköszöni-e vagy sem a segítséget) fogod ismételni vagy megszüntetni a viselkedésed. Evidens, ugye? Mégis 10-ből 9 cég elrontja. Azt a viselkedést szeretnék látni a kollégáikon, hogy egymással együttműködve, csapatban dolgoznak. Az előzményekre nagy hangsúlyt fektetnek, több csapatépítő tréninget is tartanak, képességeket fejlesztenek, jövőképet alkotnak, célokat tűznek ki, lelkesítő beszédeket tartanak, teleplakátolják az irodák falait a csapatmunka fontosságát hangsúlyozva. Majd az év végén a jutalmakat, bónuszokat az egyéni teljesítmények alapján osztják szét. Mégis mire számítanak, melyik lesz hangosabb? Az előzmény vagy a következmény? Viselkedéskutatók szerint a következményeknek négyszer nagyobb a hatása a magatartás megváltoztatására, mint az előzményeknek. Ha van gyereked, nagyon pontosan megfigyelheted a viselkedésén a következménymenedzsment hatását és fontosságát.

Ha a vezetők azt tapasztalják, hogy nem úgy haladnak a dolgok, ahogyan eltervezték, akkor újra elmondják, hogy mit kellene csinálni. Másképp, más formában ugyan, de mégiscsak leragadnak a kommunikációnál, azt próbálják hatékonyabbá tenni. Mondhatnám úgy is, hogy egyre nagyobb kalapácsot vesznek: memókat írnak, beszédeket tartanak, tréningeket szerveznek, érzékenyítik az embereket, újra megfogalmazzák az elvárásokat, stb. Egy picit mintha jobb lenne, de

aztán elhal az egész. Vízió, stratégiaalkotás, emberek bevonása mind úgy hangoznak, mintha a viselkedésre hatna, de sajnos nem igazán. A stratégia pusztán egy vízió a jelen takargatására. Elősegítheti ugyan a változást, de nem az inspiráció az, ami megtörténte tesz dolgokat. Úgy tűnik, bármit is tanítanak, mondanak az embereknek, sokkal nagyobb hatással van a viselkedésükre az, ami történik a mindennapokban. Hiába tanítják nekik, hogy hogyan legyenek csapatjátékosok, amikor visszamennek az irodába, azt látják, hogy a vezetők pont nem csinálják mindazt, ami állítólag fontos lenne és azokat léptetik elő, akik nem is úgy viselkednek, ahogyan azt tanították. A jól működő ösztönző rendszerek minden esetben a viselkedést helyezik a figyelem középpontjába. Érdekes számításba venni azt is, hogy a viselkedés az egyetlen dolog, amit ez emberek a saját ellenőrzésük alatt tartanak, az eredmények ugyanis gyakran függenek külső tényezőktől (pl. piac, politika, időjárás). Az előzmények segíthetnek abban, hogy az emberek belekezdjenek a viselkedésük megváltoztatásába, de nem lesz tartós hatásuk. A következményeknek is támogatniuk kell a változtatást. Amikor a vállalatok a zászlójukra tűznek olyan elvárt viselkedéseket, melyeket addig nem igazán lehetett tetten érni, pl. kerüljünk közelebb az ügyfelekhez, fejlesszük a munkatársainkat, legyünk proaktívok, de a következmények a régi működési módot támogatják, azaz inkonzisztensek a változással, biztos lehetsz benne, hogy a régi rendszer nyer. Oké, az elmúlt 50 évet tudjuk be az előzményeknek, az elefántcsonttoronyból diktált megoldásoknak, de eljött az ideje annak, hogy odafigyeljünk a következménymenedzsmentre is.

Milyen következményekre gondolhatunk? Például a legegyszerűbb a köszönetnyilvánítás, amikor a kolléga valamit jól csinált, visszajelzés a munkára, szóbeli dicséret, nyilvános elismerés, mosoly, adatokra reflektálás, esetleg büntetés. Jól működhetnek a megfogható jutalmak is: bónusz, ajándékok, pénz, flepni, email, fesztiváljegyek, sport, konferencia. De gondolhatunk akár munkafolyamatbeli következményekre is, amikor az a viselkedés következménye, hogy könnyebb vagy gyorsabb lesz valamit megcsinálni vagy élvezetesebbé válik a folyamat. Nem feltétlenül kell bonyolult rendszerekben gondolkodni, vezetőként többféle lehetőség is kínálkozik arra, hogy bátorítsd a kollégákat és pozitív hatást érj el:

- Segítheted a kollégák reflexióját a magatartásukra azzal, hogy időben közel adsz visszajelzést a viselkedésre. A következetesség is számít, nem elég egyszer használni a következményeket.

Minden esetben, amikor szükségét látod, érdemes dicsérni vagy elmarasztalni a kollégákat. Ha van lehetőséged variálni a következményeket, elérheted, hogy ne váljanak unalmassá. Kombinálhatod is a rövid és hosszú távú következményeket, pl. megdicsérheted, ha valamit jól csinált a kolléga, de visszatérhetsz rá a TÉR értékeléskor is. Ha nem vagy biztos abban, hogy milyen jutalomnak örülnének, meg is kérdezheted őket, mit tartanának motiválónak a viselkedésváltoztatás támogatására.

- A visszajelzés fontos eszköz a személyes fejlődés segítéséhez és a hatékonyság javításához. A pozitív visszajelzés megerősíti a kívánt viselkedést és valószínűbbé teszi a jövőbeni előfordulást. A konstruktív visszajelzés a nem kívánt viselkedés megszüntetésére összpontosít és bátoríthatja a helyes viselkedést. A visszajelzés elmaradása is fontos következmény! Az előző fejezetben láthattuk, ha az emberek jól cselekszenek, de nem kapnak rá visszajelzést, esetleg úgy érezhetik, hogy nem is számít, amit csinálnak, így a viselkedésük nem igazán fog változni. Azt gondolhatod, hogy az elvárható eredményekért a dicséret felesleges, mint Nutellán a lejárató idő. Pedig épp ezzel segíted az ismétlődést.
- A pozitív visszajelzés adásának legegyszerűbb formája az, ha egyszerűen csak figyelsz, időt szánsz a másokra. Egy kutatócsoport egyetemistákkal feladatlapokat töltetett ki és pénzzel jutalmazták az erőfeszítésüket. Három esetet vizsgáltak a kutatók: 1) a tanár megnézte a feladatlapot, beszélt vele, majd adott egy újabbat, 2) rá se pillantott, csak félretette és adott egy újat, 3) elvette a feladatlapot és nyomban ledarálta. Azt találták, hogy a legtöbb feladatlapot az első csoport résztvevői töltötték ki, azaz sokkal több erőfeszítést tettek bele egyre kevesebb pénzért, ugyanis a diákok egyre csökkenő összeget kaptak a feladatlapok kitöltéséért. Nem meglepő módon ennél kevesebbet töltöttek ki azok, akiknek a feladatlapjait ledarálták. Eddig semmi különös, ez várható volt. De mi van a 2. csoporttal? Nem durvultak és darálták le azon nyomban, csak félretették a feladatlapokat. Racionálisan nézve, ugyanaz a végeredmény, mintha ledarálták volna, mégis ők töltötték ki a legkevesebb feladatlapot. Én azt szűröm le ebből a

kutatásból, hogy nem olyan nehéz elérni, hogy az ember szívesen dolgozzon, elég annyi, ha megnézzük a produktumot.

„Muszáj, hogy a főnök megnézzze a nagy trükköt, így tartva a kollégának ösztönző tükröt.”

Ha eszedbe jut és meg is köszönöd, egyenesen csodálatos lesz. Ha ennél többet szeretnél megdicsérheted az eredményt: „kiváló riport!” vagy „pont ezt kérte az ügyfél!”. Olykor egy mosoly, egy kézfogás vagy vállveregetés is kifejező lehet, vagy épp szimbólumokhoz (ajándék, közös ebéd, vicces jutalom, email) is nyúlhatsz. Elmondhatod azt is, hogy hogyan érezted magad a jó teljesítmény hatására vagy hogy másokon milyen reakciót vettél észre. Felhívhatod a figyelmét arra, hogy a pozitív viselkedése milyen eredményeket hozott számára vagy a csapat számára. Akár azt is megkérdezheted tőle, hogy hogyan érezte magát a folyamat közben vagy, hogy más is észrevette-e a változást vagy hogy örül-e annak, hogy sikerült megcsinálnia. Lehetsz együttérző is, ha csak nehezen sikerült elérnie a célt. Olykor kétkedve fogadják a vezetők, hogy pusztán a munka értelme javítaná a motivációt. Lehet, hogy nem feltétlenül javítja – szoktam mondani, de nézhetjük a másik oldalról is: az is lehet hasznos cél, hogy csökkentsük a demotivációt. Ezt már könnyebben be szokta venni a gyomruk.

- Ne keverd a pozitív visszajelzést a negatívval! Egy vezetőnek segítetttem abban, hogy egy stratégiai fontosságú projektet végigcsináljon a csapatával. Úgyesen haladtak, a negyedéves mutatók és a költségvetés is rendben volt, azonban feszes volt a projekt, így a következő negyedévben is ugyanilyen teljesítményre volt szükség. A vezető gratulált a csapatának a negyedév végén, majd hozzátette, hogy „de következő negyedéven még jobb teljesítményre lesz szükség.” A „jó, de” kommunikáció következtében a dolgozók nem tudták eldönteni, hogy ez most dicséret vagy dorgálás volt. Nem érezték úgy, hogy az erőfeszítéseiknek pozitív következménye

lenne, mert a vezető úgy dicsért, hogy közben akaratlanul rombolta a motivációt.

- Ha nincs túl sok infód a kolléga teljesítményéről, ne adj pozitív visszajelzést. Kerüld az általános „jó munka”, „nagyszerű” szavakat. Olyan, mintha spray-vel szórnád szét, komolytalan és mindent összebüdösít. Minél precízebben tudod megfogalmazni a visszajelzést, annál valószínűbb, hogy érzékelhető eredménye lesz a viselkedésre nézve. Ha konkrétumokat említesz nehéz dolga lesz a másoknak, hogy ne érezze jól magát, a dicséret hatására. Pl. ahelyett, hogy „inspiráló vagy” mondatod azt, hogy „többen is mondták, hogy amikor elmondtad az elképzelésed a megbeszélésen, felgyorsultak az események”.

A vezetők számára legkevésbé vonzó tevékenység a fegyelmezett és szisztematikus végrehajtás, így gyakran meglegszenek azzal, hogy elmondják mit szeretnének látni és abban reménykednek, hogy az emberek majd annak megfelelően fognak viselkedni. Sajnos a remény nem elég jó stratégia. A jól működő ösztönző rendszerek nem bízzák a változást a véletlenre vagy a szerencsére, relatíve jó definiált metrikák mentén, erős belső kommunikációs támogatással, gyakori visszajelzésekkel bátorítják a munkatársakat. Ennek ellenére nem túl gyakori az, hogy a vállalatok első szándékból jó ösztönzési megoldásokat választanak, ezért a rendszer monitorozására és elemzésére is szükség van:

- Mivel a következmények jelentősége az, hogy változást érjenek el, érdemes azt vizsgálni, hogy a viselkedés inkább vagy kevésbé valószínű, hogy ismétlődni fog hatásukra. A következmény segíti vagy akadályozza a viselkedés ismételt előfordulását? Van-e hatása a következménynek a viselkedésre?
- Az egyén a viselkedés után azonnal vagy csak később tapasztalja a következményt? Pl. az állatidomárok azért adnak jutifalit a kutyusoknak, ha megcsinálták, amit kértek, hogy a következmény elég közel legyen az elvárt viselkedéshez, így jobban segítik a bevéődést.
- Hasznos lehet azt is körbejárni, hogy a következmény mennyire fontos az emberek számára. Ha kisebb jelentőségű ahhoz

képest, hogy milyen erőfeszítést kell tenniük, lehet, hogy túl gyenge lesz a hatása.

- Mennyire valószínű, hogy a következmény megjelenik? Ha például komoly következménye van annak, hogy lopnak a kollégák a gyárból, de a szűrőpróba-szerű ellenőrzések nem túl gyakoriak, akkor nagyobb a valószínűsége annak, hogy a tolvajok megúsztatják, így alacsonyabb lesz a következmények hatásfoka.

A következetesség erősíti az ösztönző hatást

Amikor a vállalatok változásokat vagy új ösztönző sémákat szeretnének bevezetni, sok tanácsadó a felsővezetői elköteleződésben látja a megoldást. Sajnos nem osztom ezt az optimizmust. Biztosan te is láttál már nem egy projektet elhasalni annak ellenére, hogy a felsővezetés elkötelezett volt (legalább is annak tűnt). Nem hátrányos természetesen az, ha a menedzsment érti a változtatás célját, támogatja a modellt és az új viselkedésformákat, de valahogy ez mégsem lesz elegendő. Az egyik fő problémát abban látom, hogy ez a felsővezetői erődemonstráció nem igazán szól másról, minthogy valakik kitalálnak egy új kezdeményezést és ezt igyekeznek lenyomni az emberek torkán, mindegy, hogy a szervezeti hierarchia alacsonyabb szintjein dolgozó kollégák értik-e, akarják-e, szükségünk van-e rá vagy használnák-e. Elmulasztják megvizsgálni azt, hogy az ösztönzés milyen hatással lesz a viselkedésre és ennek hiányában leginkább aktív vagy passzív ellenállással találkozhatnak, így a megoldás többnyire épp azt a viselkedést bátorítja, amit meg kellene szüntetni. A munkatársak pusztán annyit vesznek fel a kívánt viselkedésből, ami ahhoz szükséges, hogy ne tartsák őket szabotőrnek, de ritkán sajátítanak el annyit, ami ahhoz kellene, hogy működjenek a dolgok. Egy gödör ásását leszámítva, kevés dolog van, amit rögtön legfelül lehet kezdeni...

Természetesen fontos, hogy a vezetők jó minták legyenek, elől járjanak a példamutatásban. Miközben a keretbe foglalás, a tanulás, a coaching zajlik a felsőbb szinteken, addig a szervezetben lehetőséget kell teremteni arra, hogy olyan csoportok alakuljanak, melyek segíteni tudják a változást. Ezeket már a kezdeményezés korai fázisába is érdemes bevonni. Ha ők is látják és értik azt, hogy az új módszer megéri, megtérülhet a befektetés, akkor követni fogják a kezdeményezést. Ezzel további elköteleződést ébresztenek a szponzorokban és magukkal

húzhatják a szervezet többi részét is. Harmadrészt leveszik a terhet a felsővezetés válláról azzal, hogy jó szövetségesként segítenek az evangelizációban. Az út sosem lesz egyenes, mindig adódnak váratlan akadályok, mindig lesz egy kis visszacsücs. Az egyik leggyakoribb hiba, hogy a vezetők vagy nem ismerik fel vagy felismerik, de elmulasztják megünnepelni az apróbb sikereket, melyek az úton jönnek. Amikor minden egy picit nehezebbé válik, több, nem várt dolog is felmerül, kiemelten fontos, hogy megerősítsd a helyes viselkedést, ezzel is tovább segítve a változást.

Tudom, hogy nagy erőfeszítést igényel, hogy folyamatosan beszélj az emberekkel, segíts nekik megérteni a miérteket, építsd a bizalmukat és támogasd őket a végrehajtásban, de ha a felsővezetők kitartása, következetessége csökken és a kollégák nem tapasztalják meg a hangoztatott viselkedést, akkor a lelkesedésük alábbhagyhat, összezavarodnak, vagy komolytalannak tartják az egészet. Mivel a vezetők nagy nyomás alatt vannak, érthető, hogy ha az egyik technika nem hoz gyors eredményt, akkor rögtön egy másik után néznek. Csakhogy ez még rosszabbá teszi a helyzetet, mert kívülről a nagy kapkodás és fejtelenség látszik leginkább. Sokkal jobb, ha kitalálsz olyan indikátorokat, melyek jelzik, hogy hol tartotok az úton, hol érdemes beavatkozni. A fizetés, a bónusz az előléptetés, a fejlesztés mind a változást kell, hogy támogassák. Hiába tartotok vezetőfejlesztő programokat vagy foglalkoztattok coachokat, ha a kiválasztási szempontokat, az előléptetéseket vagy a régi policyket használjátok nem sok foganatja lesz a törekvéseknek. Például azt hangoztatjátok, hogy „fontos számunkra a sokszínűség”, de az előléptetéseket fehér férfiak kapják, „a csapatmunka a fontos”, de a bónuszokat egyéni szinten adjátok vagy „fontos a munka és a magánélet egyensúlya”, de ne essen ki a toll senki kezéből 4-kor, hétvégén is válaszoljon meg e-maileket, a szabadsága alatt is vegye fel a telefont. Ha a jutalmazást és az elismerést nem hangoljátok össze az új viselkedésekkel, nem fog működni. Ha nehéz azt kitalálni, hogy hogyan ösztönözd a változást, legalább arról győződj meg, hogy felszámoltad azokat az erőket, melyek ellene dolgoznak, később lesz még lehetőséged kitalálni a viselkedésre pozitívan ható motivációs eszközöket.

Építs közösséget!

Azok a cégek, akik elsősorban a közösségépítésre fektetik a hangsúlyt alapvetően kétféle taktikát használnak: célkitűzések, közös értékek meghatározása, hitvallások megfogalmazása, valamint a munkavállalók közötti viszony természetének formálása. Az első esetben a közösség épülését családi hangulatú légkör kialakításával segítik vagy célokon és értékeken alapuló, a pusztán profiton és hatékonyságon túlmutató küldetés megfogalmazásával. A családi légkör kialakítására két lehetőség is kínálkozik: a munkát családi dinamikával szervezik (kisebb teamek, közös programok a munkán kívül is, kisebb tárgyalók, közösségi helyek, humor, önfeláldozás, névnap, stb.) vagy a munkavállalók családi életének támogatása. (pl.: céges óvoda, rugalmas munkaidő, családi nap, virágcsaládi eseményekre, családtagok alkalmazása, otthoni munkavégzés, stb.) Az ilyen cégek felismerik, hogy az embernek nincs külön munkahelyi és magánélete. A kettő egy és ugyanaz. Éppen ezért törekszenek arra, hogy elmosssák a határokat közöttük és így támogassák a munkavállalók magánéletét. A Walt Disney Company kiváló példa arra, hogy hogyan lehet erős kultúrát építeni jól kidolgozott kiválasztási és szocializációs technikákkal.

Érdeemes körülménynek lenni a közösségi megoldások kialakításakor is, mert amennyi előnyt hoznak, annyi hátrányuk is jelentkezik. A nyitott iroda, melyben a munkavállalók egy kis boxban vagy egymás mellett ülnek egy térben jó példa erre. Az ilyen irodák nagyon hatékonyak a helykihasználás és a közösségépítés szempontjából, de azt az üzenetet közvetíthet a munkavállalóknak, hogy alacsonyan vannak a szervezeti hierarchiában, nem fontosak annyira, hogy egy kis pénzt megérjenek még a cég számára. Hatékony megoldás, csak nem sokat ad hozzá a kolléga hétköznapjaihoz. Láttam olyat is, hogy a cég nem szerette volna, hogy a munkatársak mindenféle csecsebecsét tegyenek az asztalukra, ezért kisebb asztalokat vásároltak, hogy még véletlenül se legyen hely kitenni bármi személyeset. De olyan irodai kialakítás is van, hogy még az asztal sem a tiéd, hanem bárki ülhet bárhol, attól függően, hogy épp hol talált helyet. Tulajdonképp a cég azt kommunikálja ezzel, hogy a produktivitás az egyetlen, ami számít. Miközben a termékek, szolgáltatások nagy mértékben perszonalizálhatók a vevő igényeire, addig a kollégák számára ezt nem tartják fontosnak. Persze a munkavállalók elfogadják a helyzetet, de nem örülnek neki.

A másik esetben a közösség építésén túlmenően egyes cégek a munkakörök kialakítására, átalakítására is nagy hangsúlyt fektetnek. A munkakörök újratervezésével lehetőséget biztosítanak a

munkavállalóknak arra, hogy minden nap azt csinálhassák, amihez a legjobban értenek, minden nap használhassák az erősségeiket. A kollégákat bevonják a fontos döntésekbe, ezáltal segítik elő például az információ-megosztását vagy a tudás fejlesztését, lehetőséget biztosítva az egyéneknek arra, hogy kifejezésre juttassák legjobb énjüket, megmutassák hogyan tudnék építeni az adottságaikra. Ezek az erőfeszítések akkor igazán hatékonyak, ha a munkakörhöz a teljesítménykritériumokon kívül meghatározzák az elvárt viselkedési normákat is. Ha egy feladat kihívást jelent az egyén számára, azaz szociálisan értékes, annak ellenére is szívesen végezheti, hogy nem szükségszerűen élvezi. A kihívást jelentő feladatok magukban hordozzák annak az ígértét, hogy olyan emberek lehetünk, amilyennek látni szeretnénk magunkat. Ilyen esetekben nem elsősorban a feladat elvégzése a motiváló, hanem a feladat vélt vagy valós célja és kisebb feladatok is bírhatnak óriási jelentőséggel az egyén számára, ha valami nagyobb cél a szolgálatában állnak.

Vannak vállalatok, akik olyan csapatcélokat fogalmaznak meg, melyeket az emberek csak egymást segítve tudnak elérni, azaz az egymásra utaltság építő erejét használják ki. A csapatban értékesítés egyik kiváló példája Amerika egyik legsikeresebb ruházati cége, a Men's Warehouse. Ha belép egy család az üzletbe, egy tanácsadó (még csak nem is eladónak hívják) a szülőkkel kezd el foglalkozni, míg egy másik a gyerekeket az üzlet hátsó részében üdítővel és rágcsálnivalóval kínálja. Még néhány játékot is tartanak az üzletben ilyen esetekre. A gyerekek rendszerint nagyon jól érzik magukat, így a szülők maradnak még egy picit az üzletben és többet vásárolnak, mint amiért eredetileg jöttek. Ezzel a módszerrel a cég sikeresen növelte meg az ügyfelek üzletben tartózkodási idejét és ezáltal az értékesítés volumenét. Az eladók nem egyenként kapnak bónuszt, hanem a csapat összteljesítményét jutalmazzák.

A motiváltság az egyén felelőssége is

Eddig többnyire a vállalatokon volt a hangsúly, de úgy korrekt, ha kiemelem a munkavállaló szerepének fontosságát is a motiváció szempontjából. A munkavállalónak igenis felelőssége, hogy kipihenten érkezzon a munkába, a legjobbját nyújtsa, és tartóssá tegye a teljesítményét. Tisztában kell lennie az erősségeivel és a gyengeségeivel, ideális esetben magas fokú önismerettel kellene rendelkeznie. Nem a vezető egyedüli felelőssége, hogy kibarkóbazza, hogy mégis mi a bánat

motiválhatja az embert, hasznos lenne segíteni neki a kérdés megválaszolásában. Mégiscsak kisebb szívással és kevesebb idő is elégetésével járna az egyén számára megfelelő ösztönzés kialakítására. Nem csak a vállalat tehet azért, hogy motiválja a munkatársait, hanem te is sokat tehetsz saját motivációd fenntartása érdekében. Például, ha unatkozol megkérdezheted magadtól, hogy a feladat, amit végzel, hogyan segít valaki másnak, hogy haladjon a munkájával? Milyen értelmet tudsz tulajdonítani annak, amit épp most csinálsz? Lehet, hogy lesz jó válaszod ezekre a kérdésekre. De az is lehet, hogy rátalálsz valamilyen fejlődési lehetőségre a monoton munkában. Például hogyan képes egy színész estéről-estére, hónapról-hónapra, évről-évre ugyanazt a szerepet játszani anélkül, hogy szénné unná magát? Volt néhány darab, amit 2-3-szor volt szerencsém látni és mindegyikben egy picit másképp játszottak a színészek, voltak új poénok, más gesztusok, máshol tartottak szünetet, így a szerep sokkal érdekesebb volt számukra. A színészek azt is megfigyelik, hogy melyik poénra hogyan reagál a közönség és a legjobbakat tudatosan beépítik a következő előadásokba. Így lesz az előadás egyre jobb. Lehet, hogy te is tudnál ilyen variációkat találni a feladataidban. Ha azt gondolod, hogy céltalan a munkád, gondolj azokra, akik indexlámpákat szerelnek BMW-kbe...

A jó vezetőnek van ideális profilja

Nagy divat a profilozás. Az értékesítési számok azt mutatják, hogy a kereskedelemben jelentős előnyöket hozhat, ha meghatározunk különböző profilú vásárlói csoportokat, megpróbáljuk leírni a viselkedésüket, szokásaikat közös jellemzők keresésével. Annyira elterjedté vált a módszer, hogy ma már lazán használják munkatársak kiválasztásához és vezetők minősítésére is. Az ötlet háttere az, hogy különféle tesztek, pszichológiai kategorizálások segítségével megtalálhatjuk azokat a jelölteket, vezetőket, akik sikeresen be tudnak tölteni egy adott pozíciót. Lehetséges, hogy egy picit gazdagítják az ilyen tesztek azt az információhalmazt, amit pl. egy vezetőről tudhatunk, de az a meglátásom, hogy sajnos az információ csak több lesz, de nem lesz jobb. A tesztek után aztán a vezetőket tréningekre küldik az alapján, hogy milyen hiányosságokat tártak fel az elképzelt profilhoz képest. A tréningek különféle hangzatos témák köré épülnek, bemutatva ideális vezetői magatartásokat, pl. alázatosság, munkatársak szolgálata vagy épp inspiráló előadásokkal teszik színessé a programokat. Nézzünk meg ezeket közelebbről, hogy megérthessük, miért nincs sok értelme ideális vezetőt tenyészteni.

A JÓ VEZETŐ ALÁZATOSAN VISELKEDIK

Nagyvonalakban akkor mondjuk valakire, hogy alázatos, ha pl. nem fényezi csillogóra a saját fontosságát vagy nem sajátítja ki magának a mások által előállított eredményeket, esetleg kisebbíti a szerepét, a jelentőségét egy-egy megoldásban. Jól hangzó elvárás ez a vezetők felé, de azt a problémát látom, hogy elég ritka viselkedés a vezetők körében.

Amikor Jim Collins *Good to Great* c. könyvét olvastam azon gondolkodtam, hogy a sikeresen végrehajtott üzleti transzformációk, amiket bemutatott, vajon mennyire követhető példák? Collins 2011-ben megjelent könyvében 1965-ig visszamenőleg vizsgálja a vállalatokat. Ez idő alatt 1435 vállalat szerepelt a Fortune 500-as listáján és mindössze 11 tudott jóból kiválóná válni – legalábbis Collins definíciója szerint. Kevesebb, mint 1%! Nem tudom, ki hogy van vele, én biztosan nem mondanám ezt gyakorinak. Collins kutatásai szerint az egyik fontos tulajdonság, ami szerepet játszott a sikerben, az az alázatosság. Ha követem a logikáját, akkor mindössze 11 ilyen CEO-t (vagy menedzsmentet) tudott felmutatni az üzleti világ kb. 45 év alatt. Talán nem lövök nagyon mellé, ha azt állítom ez alapján, hogy a legtöbb vezető nem alázatos. De miért is kellene annak lenniük?

Amikor a vezetőket kinevezik, vajon mennyire meghatározó tulajdonságuk az alázatosság? Hányszor hallottad azt, hogy „Józsit most lazán-faszán előléptetjük vezetőnek, mert alázatos”? Mennyire valószínű, hogy pusztán amiatt, mert néhány tanácsadó vagy HR-es kolléga ezt várja el tőlük, így is fognak viselkedni? Nem csoda, ha nem sok ilyennel találkoztál, ugyanis a legtöbb kutatás épp az ellenkezőjét igazolja: az egyik dolog, ami miatt kineveznek valakit az a nárcisztikus viselkedés; a saját fontosság hangsúlyozása, arrogáns viselkedés, alacsony empátia, a státusz imádata, mások elismerésére való vágyakozás. A vezetők gyakran egy picit egoisták, azt gondolják, hogy körülöttük forog a világ. (Velük szemben ezt egy részeg tudja is...) Úgy tűnik számomra, hogy egészen más miatt nevezik ki a menedzsereket, másra van szükség a vezetői pozícióba kerüléshez, mint amit később elvárnak tőlük. Ez például megmagyarázza azt is, hogy miért kell a vezetőknek EQ tréningekre járniuk. Szükség lenne erre akkor is, ha az alázatos viselkedés szerepelne az előléptetési kritériumok között? Az adatok inkább azt mutatják, hogy az önfényezés, az indokolatlan magabiztosság többet nyom a latban, amikor valakit vezetővé avanszálnak. Ezeket felerősítve könnyebb megszerezni egy pozíciót és több gubát kisajtolni a cégből, sőt rövid távon még a teljesítmény javításában is segíthetnek. Egy picit zavarosnak tűnhet a kép, mert az önző emberek nem igazán szimpatikusak, nem kultiváljuk a cinikus alakokat. Ez igaz. De az is igaz, hogy a legtöbb vezetői munkakör eléggé homályos, nincsenek olyan jól körülírt határok, felelőségek, mondjuk, mint egy ügyfélszolgálatos munkatárs esetében. Úgy látom, van némi bizonytalanság abban, hogy mit is kellene csinálnia

egy vezetőnek, mik is a pontos elvárások. Néha még azt is nehéz megítélni, hogy ki teljesít jól a vezetői székben és milyen időtávon kellene ezt értékelni. Így aztán a HR-ben dolgozó szakemberek és guruk, jobb ötletük nem lévén, egész egyszerűen azt csinálják, hogy megfigyelik, hogy a sikeres vezetőknek milyen közös ismérvei vannak, majd ezeket kiáltják ki a sikeres vezetés kritériumainak, függetlenül attól, hogy milyen gyakran tapasztalhatóak azok a viselkedések, ill., hogy vannak-e más sikeres vezetők is, akik egészen más jellemvonásúak.

A megerősítési torzítás a pszichológia egyik régi kutatási területe. Az a lényege, hogy az emberek tendenciózusan olyan információkat keresnek, ill. fogadnak el igaznak, melyek alátámasztják a hipotézisüket, majd ha rátalálnak, ezeket izomból túlértékelik. Nem lehet, hogy ez a jelenség is szerepet játszik abban, hogy amikor egy magabiztos, kompetens emberrel találkozunk, túlértékeljük ezen tulajdonságait? Nem fordulhat elő, hogy az a maroknyi vezető, akik például alázatosak nem követendő példák? Nem abban az értelemben, hogy ne lenne sokkal szimpatikusabb vagy vágyottabb alázatosnak lenni, hanem abban, hogy nem általánosan elterjedt dolog a vezetők körében, nehéz elérni és nem számít az előléptetés szempontjából. Ha lehetőség adódik nézd meg, hogy milyen tulajdonságok szerepelnek azon az ellenőrző listán, melyet a vezetők kiválasztásakor használtak. Köztük van az alázatosság?

A csapatommal vezetőfejlesztő programokat csak nyomon követéssel együtt tartunk. Úgy képzeld el, hogy a résztvevőkkel egyénileg, valamint az applikációkkal követjük, hogy hogyan haladnak annak a megvalósításával, amiben fejlődni szeretnének. Szerintem elsőre el fogod találni, hogy melyik a legtöbbet választott téma, ami a legtöbb vezetőnek nehézséget okoz. Az aktív figyelem. Ha belegondolsz, tök logikus. Hány vezetőt neveztek ki amiatt, mert jól tudott hallgatni? Épp az ellenkezője, az érdekérvényesítés, a tuti megmondása, a saját képességeinek a domborítása az, ami a legnagyobb szerepet játszotta abban, hogy vezetővé válhatott. Miért gondolja azt bárki is, hogy néhány végigarcoskodott év után majd bejön egy kedd reggel és értő figyelemmel vizslatja a kollégák mondanivalóját? Szerintem nagyobb kölcsönt ne vegyél fel erre.

Egy másik konfliktus is útjában áll az alázatosságnak: ha azt szeretnéd, hogy előléptessenek, meg kell mutatnod magad azon emberek számára, akik a kinevezéséről döntenek. Eddig még sose láttam olyat, hogy egy elfelejtett, introvertált munkatársat előhúztak volna a semmiből és megtették volna főninek. (Mondjuk, most az állami cégektől tekintsünk el,

ott egyéb motivációk is szerepet játszhatnak.) Fontos tehát az önmarketing, jobb esélyei vannak annak, akinek stabil és látható személyes márkája van. – De hát ismerek több olyan elismert szakembert vagy vezetőt is, akik sokat értek már és mégis visszafogottak, alázatosak – mondhatnád kétkedve. Igen, de nekik már olyan erős a brandjük, a reputációjuk, hogy megengedhetnek maguknak egy kis visszafogottságot, hogy sármosnak tűnjenek, mégsem nem fogják inkompetensnek tartani őket.

Egy nagyobb tanulmányban 7 olyan tulajdonságot neveztek meg, melyek hatékonynak bizonyultak a vezetői teljesítmény és az eredmények szempontjából. Ezek közül négyet: energia, dominancia, magabiztosság és karizma gyakran lehet felfedezni a nárcisztikus emberek viselkedésében. Tapasztalatom szerint is azokat választják inkább vezetőnek, akik extrovertáltak, határozottak, sokkal erőteljesebben képviselik az álláspontjukat vagy nyomják át az akaratukat másokon. Egész egyszerűen azt látom, ha extrovertált vagy, sokkal inkább felfigyelnek rád. Nem csoda, ha a kiválasztási folyamat végül önbeteljesítő jóslattá válik és azt kapják a vállalatok, amit kerestek: mivel az érdekérvényesítést előrébb helyezik az alázatosságnál, így pont ilyenek lesznek a vezetőik. De hát mire számítunk, mi mást várhatnánk? Az adatok is azt mutatják, hogy a nárcisztikus vezetők több pénzt keresnek és hosszabb ideig maradnak a pozíciójukban. Fontos a győzelem persze, de nem minden helyzetben. Mondjuk egy gyászmisén nem fontos félrelökni a többieket, hogy előrébb jussunk. Lehet; de nem fontos. És állítólag nem is szimpatikus.

Nem azt látom gondnak, hogy a vezetők önzők, hanem azt, hogy a jelenleg általánosan elterjedt kinevezési kritériumok nem juttatták közelebb a vállalatokat ahhoz, hogy eredményesebb vezetők legyenek. Bill Gentry összefoglalója alapján akár pénzfeldobással is kinevezhetnéd a vezetőket, ugyanis a pozícióban lévők fele rosszul teljesít a feladatkörében. Kijelenthetjük tehát, hogy a vezetők fele tévedés, így a sok tudományoskodás helyett csomó pénzt takaríthatnál meg pénzfeldobással. A zsúfolt naptárak következtében az idő nagyon értékes a vezetők számára, így nem mindegy, hogy mivel töltik. Ha olyan sokat tetszelegnek a Forbes címlapján, hogy önálló sor lesznek a lap negyedéves profitjelentésében vagy a sikereiket ünneplik mindenféle fórumokon, valószínűleg gond lesz a számokkal és a beosztottak teljesítményével.

A JÓ VEZETŐ HITELES

Nehéz azt mondani, hogy csak én gondolnám fontosnak a hitelességet. Például, amikor kíváncsiságból beírtam a Google-be, hogy „hiteles vezető” és 14 millió találatot kaptam... Az a sokféleség, amit a témával kapcsolatban találtam nem segít megérteni, hogy mi is ez az állatfaj. Ha megnézem a találati listát, ilyesmiket értenek hitelesség alatt: a vezetőnek legyen célja, stabil értékrendje, azt tegye, amit mond és azt mondja, amit tesz, tegye lehetővé, hogy a szervezet folyamatosan fejlődjön és tanuljon. Lehet olvasgatni még elrettentő példákat és ködös sikertörténeteket is a hiteles vezetői viselkedésről. Arról már kevésbé szólnak a cikkek, hogy mennyire gyakori vagy fenntartható a hiteles vezetői magatartás. A jószándékkal összegyűjtött értékek, ami alapján működnie kellene egy vezetőnek vagy azok a javaslatok, amiket csinálnia kellene egyáltalán nem reprezentatívak a vezetők körében és aligha implementálhatók.

„Olyan hangos, amit csinálsz, hogy nem hallani, amit mondasz.”

Az a gyanúm, hogy mivel a tréningipar is egyfolytában ennek a fontosságát hangoztatja, inkább kevésbé fellelhető dolog a vezetők körében. Ha gyakori lenne, akkor nem kellene tanítani. Vajon miért nem találkozunk hiteles vezetőkkel sűrűbben? Azért, mert a vezetők tesznek rá vagy esetleg más is okozhatja?

Még azt sem tudjuk, hogy Budapesten, a XI. kerületben hány hiteles vezető jár dolgozni, nemhogy általánosságban mennyi van belőlük. Van tehát pár jótanács, amit fogalmunk sincs, hányan követnek. Akkor honnan tudjuk, hogy jó a tanács? Még ha jó is, az a helyzet, hogy a valóságban ellentétesek erőik feszítenek szakadékot a szándék és a tettek közé. Egyrészt ott van a vezető értékrendje, hogy ő mit gondol egy adott szituációról, másrészt viszont egészen más dolgok teszik sikeressé a munkakörében, más viselkedések segítik az előmenetelét.

Ha az iskolában nem szeretted Bandit, nem lógtál vele vagy nem nagyon beszéltél hozzá, de a munkahelyen ezt nem igazán teheted meg. Nem hiszem, hogy a HR megelégedne olyan válasszal, hogy rúgjátok ki Anitát, mert nem szimpi neked. Nem kell jogásznak lenned ahhoz, hogy érzed, munkajogilag nem állja meg a helyét ez az érv. Így aztán elkezded gyártani mindenféle bizonyítékokat, figyelmeztetéseket adsz neki valamilyen kreált vagy félig jogos ügy miatt, hogy meg lehessen tenni a megfelelő lépéseket. Picit sántítanak persze az indokok, de célnak

megfelelnek. Ez vajon hiteles? Ha nem követed a fizetésemelés elosztásának ráderőszakolt szabályrendszerét, mert nem tartod igazságosnak, nem vagy jó katona. Ha aszerint cselekszel, hiteles vagy vajon a beosztottaid szemében? Ahogyan egyre feljebb lépkedsz a ranglétrán, tovább romlik a helyzet. Nem szabad megmondanod, ha üzletágad nyakig ül a slamiban, mert továbbállnak a kollégák, ezért azt javasolják, inkább találj ki valami kegyes hazugságot. Első számú vezetőként aztán a részvényindex visz mindent, mint a *Gangam Style*. Hitelesen fogsz kommunikálni a befektetők felé a cég helyzetéről, ha az éves bónuszod múlik rajta? Azt tippelem, hogy viselkedésedet egyre inkább az fogja meghatározni, hogy mit kell megtenned a sikerességed érdekében és egyre kevésbé az, hogy mi lenne az igaz az adott pillanatban.

Az is okozhat némi skizofréniát, hogy melyik önmagadhoz kellene hűnek lenned. Ahhoz, aki 10 évvel ezelőtt voltál vagy ahhoz, aki most vagy? Ha felidézem azt, hogy milyen vezető voltam a multivilágban, nem mondanám autentikusnak magam ahhoz képest, amit ma képviselek. Az oké, hogy kigyógyultam a skizofréniából, de hol vagyok most, amikor szükségem van rá? Mi van akkor, ha idővel változik az, amit értékelünk, amit fontosnak tartunk? Változhatnak azok a viselkedések is, melyek egy adott szituációban segítenek bennünket a megoldásban. Például előfordul, hogy kemény vagyok egy vezetővel, pedig alapjában véve laza fickó vagyok. Úgy viselkedem amilyen vagyok vagy inkább úgy, ami a legcélszerűbb a helyzet jobbá tétele szempontjából? Ha elolvasod híres vezetők, mint például Steve Jobs vagy Bill George könyveit, nagyon frankó dolgokat javasolnak, szuper tanácsaik vannak, de ha egy picit utánuk nézel a neten, akkor a velük együtt dolgozó emberek többnyire nem azt igazolják vissza, amiket ezek az emberek prédikálnak arról, ahogyan viselkedtek. Akkor most hitelesek vagy sem? Az élet egyik paradoxona, hogy azok a dolgok, amik sikeressé tettek, a legritkább esetben tartanak a csúcson.

A VEZETŐNEK A KOLLÉGÁKAT KELL SZOLGÁLNI

Azt mondják, hasznos egy vezető számára, ha az emberei bíznak benne. Logikusnak hangzik, hogy fontos dolog a bizalom. Mégsem ezt látom... Vizsgáljuk meg onnan a kérdést, hogy mennyire súlyos következményei vannak annak, ha a vezetőben nem bíznak a beosztottai. Mennyire fontos a vállalat számára ez a fajta bizalom? Az a véleményem, ha komoly üzleti következményei lennének a bizalomvesztésnek, sokkal jobban szankcionálnák a vállalatok. Nem arról szólna a fáma, hogy fejlesztgessük már egy picit őket, hogy építgessenek bizalmacsskát, hanem azonnal kilapátolnák őket a pozíciójukból. Lehet, hogy én látok kevés példát erre, de sajnos a vezetésről szóló szakirodalmak se nagyon kényeztetnek el nagy számú esettanulmánnyal arról, hogy akikben nem bíztak a beosztottak, annak szomorúra fordult volna a sorsa.

Az ún. Servant Leadership (szolgáló vezető) teória megalkotói szerint a követőknek, a csapattagoknak kell jól érezniük magukat, ennek kellene a fókuszban lennie. A logikának az a lényege, hogy az emberekre és az ő szükségleteikre kell fókuszálnia a vezetőnek, hogy érdekesnek és értelmesnek tartsák a munkájukat, döntéseket hozhassanak, legyen kontrolljuk legalább valamilyen mértékben afelett, amit csinálnak, mert így érhetnek el jó teljesítményt. Ez jót tesz a fejlődésüknek és a személyes hatékonyságuk is javulni fog. Problémát jelenthet egy vezetőnek, ha a beosztottait kell előtérbe helyeznie a saját boldogulásával szemben vagy épp annak érdekében, mert a vezető nem annak a csapatnak a tagja, amelyiket vezet, hanem a vezetői csapathoz tartozik, a vele egy szinten lévő kollégákkal. A vezetőnek azt a csapatot, azt a szervezetet kell szolgálnia. Hamar belátható, hogy könnyen a kettő keresztüzében találhatja magát. Ha a vezetők a beosztottakat helyeznék a saját érdekeik elé, akkor nem lenne olyan nagy cucc szolgáló vezetőt találni, mert mindennapos lenne. Ha viszont a vezetők többsége önzően viselkedne, akkor azokra csodálkoznánk rá kerek szemekkel, akik nem ilyenek, mert akkor ez a viselkedés lenne szokatlan. Sok szerző arról értekezik, hogy nehéz megvalósítani a szolgáló vezető ideálját, így érthető miért sikerül ritkán. De talán feloldható ez a paradoxon is:

„A vezető azzal tudja szolgálni a beosztottait, hogy úgy gyakorol hatást a főnökére, hogy közben lehetőleg ne rúgják ki.”

A pszichológia segíthet megérteni azt, hogy a vezetők miért fókuszálnak ritkán mások boldogulására, dacára annak, hogy jól felfogott érdekük lenne. A látszólagos önzés az, amikor olyan dolgokat preferálunk, melyek saját magunkra emlékeztetnek, összhangban vannak az énképünkkel. Milyen közös énkép, értékrend alakul ki vezetők és vezetettek között, amikor vajmi kevés hasonlóság van köztük? Az egyik főnök, a másik nem. Majdnem minden cégnél a vezetőség irodái külön szinten vannak, esetleg külön étkezőjük is van, de külön parkolójuk tuti zihér, hogy van. Ezek egyike sem növeli a közös élményeket, megéléseket, mert a vezetőknek járnak ilyenek, a beosztottnak meg nem. Tovább csökkenti a közös tapasztalatok szerzésének esélyét az, hogy a vezetőket gyakran leváltják vagy gyakran váltanak munkát. Ha más iparágból érkezik az új főni, akkor még csak az iparági ismeret se mutat semmi közös történelmet. Mégis, mire számíthat, miért is kellene a vezetőknek rokonszenvet éreznie azokkal, akikkel alig van közös élménye? A vezetőknek figyelnie kell a beosztottakra, segíteni a boldogulásukat, de egyáltalán nem kell szolgálnia őket.

A BEOSZTOTTAKNAK KEDVELNIÜK KELL A VEZETŐT

Kevés pervertől eltekintve, a többségünk nem szeret a *rossz arc* lenni. Érdemes azonban vigyázni ezzel, mert könnyen a visszájára sülhet el, ha arra gyúrsz, hogy kedveljenek. Sőt egyenesen ki is nyiffanthatja a vezetői karrieredet. Ha a munkatársak szeretetére hajtasz könnyebben lesz középszerűség a jutalmad, mint siker. Ha nem tudod ez irányú vágyaidat csillapítani, inkább ne add a fejed emberek vezetésére. Ne próbálj meg mindenkit boldoggá tenni, nem vagy tequila. Ha kineveznek, a legbölcsebb előre felkészülni arra, hogy a korábbi munkakapcsolataid, a barátságok meg fognak változni esetleg meg is szűnhetnek, sőt akár ellenségeket is szerezhetsz. Talán nem nagy dráma, ha akadnak ellenségeid, mert ez azt is jelentheti, hogy legalább egyszer az életben kiálltál valami mellett...

Érthető módon fontos az emberek számára a korábbi barátságok megőrzése, a jó viszony fenntartása, ugyanakkor vezetőként az egyik alapvető feladatod biztosítani azt, hogy a munka valóban elkészüljön, a beosztottaid a megfelelő prioritásokon dolgozzanak. Természetes az,

hogy szeretnéd segíteni a munkájukat azzal, hogy igyekszel megadni nekik mindent, amit kérnek. A barátságok ritkán élnek túl azt a helyzetet, amikor a barátok között alá-fölérendeltségi viszony alakul ki, valamelyikük nagy valószínűséggel vesztes lesz. Ha mondjuk te vagy a barátod főnöke, akkor vezetőként hatalmad van felette, tudsz róla bizalmas infókat és akár el is bocsáthatod, ha úgy kívánja a helyzet. Barátnak lenni és barátságosnak lenni két különböző dolog. Nem is indokolt baráti viszonyt fenntartani; ha a munkára koncentrálsz és korrekt vagy, hidd el, tisztelni fognak. Sajnos ezt nem adják a kinevezéssel, ki kell vívnod. Csinálhatod úgy is, hogy távol tartod azokat, akik utálnak téged azoktól, akik még nem döntöttek, de eggyel jobb taktika az, ha eltakarítod az akadályokat a jó teljesítmény elől, törődsz velük, támogatod őket, hogy kihozzák magukból a maximumot. Ezért jöttek a céghez és nem azért, hogy keressenek egy főnököt, akivel barátságot köthetnek. A menedzsment nem népszerűségi verseny. Sietve hozzáteszem, hogy de nem is népszerűtlenségi verseny.

A VEZETŐNEK NEM KELL ÉRTENIE, AMIT AZ EMBEREI CSINÁLNAK

Ha vezető vagy nem tudsz a legjobb szakember lenni, neked az a feladatod, hogy koordináld a nálad okosabb vagy másképp okos emberek munkáját. Ez azonban nem jelenti azt, hogy nem kell tudod, hogy zajlik a munka a gyárban. Amikor az IBM-nél voltam ügyvezető, úgy döntöttem, hogy bemegyek egy éjszakai műszakra. Érdekelt, hogy mégis miként zajlik a munka ott. Nem mintha napközben ne lett volna módom megfigyelni, hogy mit csinálnak a kollégák, de szerettem volna beleszagolni a lőporszagba este is. A munka ugyan nem volt más, mint nappal, de meglepett, hogy annak ellenére, hogy kevesebb kolléga dolgozott még így is nagy unatkozás volt. Annyira nem történt semmi, hogy még az is belefért, hogy rendeltem pár pizzát és jól megettük. Miközben burkoltuk a négysajtost azt, kérdezte az egyik kolléga, hogy nem tudnánk valami olyan feladatot szerezni, amit este meg tudnának csinálni? Meglepett, hogy az asztalon alvás helyett inkább az értelmes munkát választaná, de zene volt füleimnek. A cég nagy öröme pár hónap múlva, még több olyan munkát tudtunk átvenni, amit az esti műszakban lehetett végezni, így lehetett megtérülésről beszélni.

Nem segítene a döntéshozatalban, ha olykor a vezetők is beleszagolnának, hogy pontosan hogy néz ki egy hideghívás, milyen 8

órán keresztül pakolni a raktárban? Lehet, hogy a problémákat, a döntéseik következményeit közelebbről érzékelhetnék, több lehetőséget láthatnának meg, hogy mit lehetne jobban csinálni. Arról nem is beszélve, amit személyesen is megtapasztaltam az ötletem járulékos hatásaként: hitelessé váltak a döntéseim, mert tudták, hogy tudom, miről döntök. Egyik HR igazgató ismerősöm meg van győződve arról, hogy pl. egy HR vezető esetében is előnyös, ha egy keveset meghempergett a biznisz homokjában, hogy értse, valójában hogy is megy a munka a csatatéren, hogyan zajlik a pénzcsinálás.

Néha megkapom azt a kritikákat, hogy oké, de a vezető nem tud olyan hatékonyan lebonyolítani egy ügyfélhívást, mint az ügyfélszolgálatos munkatárs. Mi értelme van annak, hogy kipróbálja azt, ahogyan a kollégák dolgoznak? Csak idő és pénz pazarlás. Jogos gondolat, de egy új kollégánál is valószínűleg ugyanez lesz a helyzet. Neki se lesz sok fogalma arról, hogyan is mennek pontosan a dolgok. Különben pedig milyen nagyságrendű ez a pazarlás? Aligha hiszem, hogy hazavágja a cég P&L-jét... A tanulás mindig felemészt valamennyi időt és pénzt, azonban annál azért talán kevesebbet, mintha a tudatlanság következtében rossz döntést hoz a vezető. Talán mégis megtérülhet, ha tájékozottabb a vezető. A másik kritika, amit meg szoktak fogalmazni, hogy ha a felsővezető közvetlenül a beosztottakkal kommunikál, akkor kihagy egy vezetői szintet és a kollégák közvetlenül neki panaszkodnak a főnökükről. Lehet. Bár szerintem ettől még hasznos információ ez, ugyanis pont ugyanazt gondolják a főnökükről, attól függetlenül, hogy megmondták neki vagy sem. Én úgy tekintenék erre, hogy szereztél egy információ morzsát és eldöntheted, hogy mihez kezdesz vele.

A JÓ VEZETŐ PÉLDAMUTATÓAN VISELKEDIK

A vállalatok hasonló szempontok alapján választják ki, motiválják és tartják meg a vezetőiket, így a viselkedésük konzisztens lesz, különösen a magasabb vezetői szinteken. Miután vállalaton belül ugyanazok a szempontok határozzák meg, hogy ki léphet előre a ranglétrán, a vezetők stílusa, viselkedése hasonlítani fog egymásra. A csoportos tanulás csak rásegít erre, mivel egymást figyelgetik a vezetők, egymást másolják. Logikus lehet a következtetés, hogy ezt a jelenséget pont jól ki lehetne használni arra, hogy a vezetők példaképeket kövessenek. Valóban ennyire egyszerű lenne?

Egyik ügyfelemnek rendszeresen segíték felkészíteni a fiatalabb prémium értékesítőit, hogy hatékonyan képviseljék a vállalatot és ügyesek legyenek az értékesítési, piacépítési folyamat során. Nem egyedül teszem mindezt, hanem cégben dolgozó senior kollégákkal és néhány külsőssel alkotunk csapatot. Az egyik témám, amivel rodeózok nekik, a személyes márka építésének fontossága. Annak érdekében, hogy ne menjünk messzire a ház tájától, minden workshopon a cégükön belüli jó példákat elemeztünk a kiemelkedően teljesítő értékesítőik közül. Megnéztük János vagy mondjuk Marcsi teljesítményét, hogy milyen átgondoltan és kitartóan építették az ügyfélbázisukat. Abban a reményben tettem mindezt, hogy a pozitív példa ösztönzi a fiatalabbakat arra, hogy kövessék a rutinosabbakat. Szinte nem volt alkalom, amikor ennél a pontnál ne hangzott volna el az, hogy „ja, jó, de az János és Marcsi...” „Ők kivételesek, nekik könnyű...” Elgondolkodtam azon, hogy vajon jó ötlet-e a legjobban teljesítő kollégákat példaként állítani a fiatalok elé. Azt láttam, hogy ezeket az értékesítőket egyértelműen frusztrálta a sztárokkal való példálózás, de legalábbis csökkentette a cselekvési hajlandóságukat az, hogy olyan példaképektől kellene tanulniuk, akik elérhetetlenek. A nagy szakadék, ami köztük és a juniorok között van, inkább kézlegyintésre sarkallja őket és kevésbé a jó gyakorlatok másolására. Nem okoz gondot elképzelni ugyanezt a jelenséget, amikor azt szeretnénk elérni, hogy a vezetők vegyenek példát a nagyon sikeres példaképekről. Jerker Denrell professzor amellet argumentál, hogy sokkal hatékonyabb olyanoktól tanulni, akik jól teljesítenek, de még nincsenek a szakmájuk legtetején. Sokkal valószínűbb, hogy a teljesítményük a valódi képességeik és cselekedeteik következménye, kevesebb véletlenszerű esemény játszott szerepet a sikereikben. Ezek az emberek sokkal valósabb és megbízhatóbb példák, melyekből konklúziókat is megtudtunk arra vonatkozóan, hogy mit is kell tennünk ahhoz, hogy eredményesek legyünk.

Egy másik meglepő megfigyelést tettünk Cserenyák Tamás kollégámmal, amikor a szakirodalom által elfogadott és gyakran emlegetett vezetői viselkedéseket vizsgáltuk a 2017-es Tudatos Vezetés felmérésünk során. A válaszadók értékelték magukat és a főnöküket is, hogy milyen mértékben végzik az adott cselekvéseket. Furcsa módon nem tudtunk semmilyen korrelációt kimutatni a vezető és a főnökének a viselkedése között. Tehát az, hogy valaki ad-e rendszeres visszajelzést a beosztottainak nem függött attól, hogy ő kap-e ilyet a főnökétől. Úgy tűnik, hogy a vezetők nem követik a jó példákat, nem másolják a főnökük

magatartását. Amiatt figyeltünk fel erre, mert mindegyik viselkedésnél ugyanezt láttuk. Egy konferencián beszéltem erről az érdekességről és egyáltalán nem lepett meg, hogy a résztvevők tiltakoztak a megállapítás ellen, gyanúsán szemlélték a kutatásunkat. Először én is mérési hibára gyanakodtam. A többség azon a véleményen volt, hogy a példamutató magatartás számít, mert igenis azt másolják az emberek. Elfogadtam, hogy más megélésük van, de a kis ördög nem hagyott nyugodni, így megkértem őket, hogy mondjanak példákat, amikor ezt a kopizást megfigyelték. Ilyeneket mondtak: „ha a vezető csal a kiadásainak elszámolásával, a kollégái is így tesznek”, „ha a vezető arrogánsan kommunikál, akkor a beosztottai is ilyenek lesznek”, „ha a vezető 10-re jár be, akkor kollégái is lazábban veszik a munkaidőt”. Egyikkel sem tudtam vitatkozni. De nézzük csak meg közelebbről ezeket a megfigyeléseket. Egyikük sem pozitív viselkedés! Nem látok ellentmondást a kutatásunk eredménye és a konferencia résztvevők megfigyelései között. Nekem úgy tűnik, hogy a pozitív viselkedések esetében kevésbé működik a példaképektől tanulás, ugyanakkor a negatív példák esetében igen hatékonyan másoljuk a főnökünket. Ezt a jelenséget az élet más területén is megfigyelhetjük: ha egy szemeteskuka mellett látsz eldobva szemetet, előbb fogod te is mellé dobni a sajátod, mint összeszedni a célt tévesztett darabokat. Hasonló módon, amikor néhány autós az autópályán a leállósávban előzött és egyre több követőre talált.

Sok szervezetfejlesztő igyekszik pozitív példát mutatni a vezetőknek, hogy sikeresek legyenek az üzleti életben, hatékonyabban végezzék a feladataikat, bárhol is tartsanak a karrierjükben vagy, hogy hogyan hozzák ki a legtöbbet a kollégáikból. Ha azt gondolják, ezen példák hatására majd jobb vezetők lesznek a jövőben, tévednek. Figyeld meg, hogy az üzleti könyvek szerzői olyan vezetőkről írnak, akik ritka példák, ezért is szerepel a legtöbb könyvben ugyanaz a 10-15 ember. Így aztán a vélt összefüggéseknek, amiket a viselkedésükben tapasztaltak, vajmi kevés köze van a hétköznapi világhoz. Csak nuanszokban különböznek az ünnepezt sztárok az átlagos vezetőtől, azonban ez pont elég ahhoz, hogy ne lehessen utánuk csinálni, így aztán ezek a példaképek nagyon kevés lehetőséget teremtenek a tanulásra. Igazából nincs meggyőző bizonyíték arra, hogy Bill Gates tanácsait követve jobban vezethetjük a csapatunkat. Nem azt szeretném mondani, hogy ezek az emberek ne lehetnének példaképek bizonyos tekintetben, de jelentősen túlértékeljük és félreértjük a szerepüket a saját fejlődésünk szempontjából. Nem azt másoljuk, hogy valójában mit csinált egy példakép, hanem inkább azt hallgatjuk, hogy mit mond arról, amit a saját megítélése szerint csinált. Az ilyen módon

megfogalmazott összefüggések felállítása amiatt is kérdéses, hogy vajon mennyire vagyunk képesek objektíven megfigyelni a viselkedésünket, amikor forró szituban vagyunk?

Olyan érzésem van, hogy az emberek arra vágyanak, hogy csak jó történeteket halljanak, az ellenvéleményekre már kevésbé érzékeny a fülük. Speciel ezek a bedtime storyk kevésbé hatnak meg, ugyanis a teljes ismeret hiányában nem alakítható ki valós kép a példaképekről. Az unalmas apróságokról nem is esik szó, pedig ezek lehetnek döntő jelentőségűek. Pl. hány, általunk nagyra tartott művésztől derülnek ki elítélendő dolgok? Elég csak a közelmúltban bemutatott *Bohém Rapszódia* vagy *Rocketman* c. filmeket megnézni. Az általunk imádott Freddie Mercury és Elton John is pont ugyanolyan esendő ember, mint bárki más. Jó, zenélni azért sokkal jobban tudnak. Érthető a példaképek után való vágyakozás, de nem túl szerencsés.

HOGYAN JAVÍTSUNK A VEZETŐK HATÉKONYSÁGÁN?

A fenti néhány példa eleve kérdésessé teszi azt, hogy a vezetői készségek egyáltalán jól megfoghatók-e? Gyakran szól arról a fáma a cégeknél, hogy a vezető legyen hiteles, inspiráljon másokat, törődjön a beosztottaival. Ennek következtében a fejlesztőprogramok is ilyen univerzális kvalitások kialakítását célozzák meg. Sok vállalatnál azt gondolják, hogy ha a vezetők rendelkeznek bizonyos tulajdonságokkal, akkor ők jó vezetők. Azt tartják, hogy van olyan dolog, amit vezetésnek hívnak és onnan tudják, hogy létezik, mert a vezetőknek van, különben nem vezetők, hanem munkatársak lennének. Kicsit olyan, mintha azt mondanák, hogy a kutyánk kutyául viselkedik, hiszen hát kutya. Igaz, de ez alig segít valamit a papagájunknak, aki arról álmodik, hogy egyszer majd kutya szeretne lenni. Ez a „tudjuk, hiszen látunk valamit” azért elég bizonytalan érvelés, lássuk be!

A kiváló vezetőknek is vannak gyengeségei. Ha a jó vezetőnek etikusnak kell lennie, akkor hogyan illeszkedik ebbe a kategóriába Steve Jobs, aki félévente vásárolt új autót, hogy ne kelljen regisztrálnia és a rokkant helyeken parkolhasson? Mit mutatnak számunkra ezek az imádott vezetői modellek? Milyen következtetést vonhatunk le a kívánatos vezetői viselkedések listájából, ha a rajta lévő elvárások

opcionálisak? Végülis, nem baj, ha a szerelmesek napján nem vagy szerelmes. Halottak napján se vagy halott... A vezető dönthet úgy, hogy választja egyiket vagy másikat, de tehet is rá magasról, ha úgy tartja kedve? Vagy talán mégis olyan listája a tulajdonságoknak, aminek az elemeit, ha betartja valaki, jó vezető lesz? Sokkal életszerűbb, hogy a lista néhány elemében jó a vezető, a többiben pedig nem annyira az. Semmi nem támasztja alá azt, hogy lennének mágikus, közös jellemzők a vezetőkben, hiszen elég sokan elég jól boldogulnak úgy is, hogy csak néhányat birtokolnak. Azok a dolgok, melyek állítólag szükségesek az emberek vezetéséhez nem adnak hozzá túl sokat ahhoz, hogy megértsük, hogy mi is a vezetés és pláne nem segítenek abban, hogy jobbak legyünk benne.

„Vezetőnek lenni olyan, mint nőnek. Ha el kell mondanod az embereknek, hogy az vagy, akkor nem vagy az.”

Mit mondhatunk el akkor a vezetésről? Azt, hogy ez egy freestyle műfaj, behajítunk néhány tulajdonságot a szütyőnkbe, olyanokat, amikkel már rendelkezünk és elindulunk embereket irányítani. Csináljuk, ahogyan tudjuk, anélkül, hogy különösebben értenénk a lényegét. Talán így annyira mégsem tűnik titokzatos dolognak a vezetés. A magam részéről azt mondanám, hogy vezető az, akinek vannak követői. Ennyi és nem több.

Annyira nyilvánvaló ez az állítás, mégis a követők érzései, félelmei, reményei hiányoznak a szókészletből, amikor a vezetőről beszélünk. Helyettük inkább olyan dolgok szerepelnek, mint a stratégia, végrehajtás, vízió, karizma, kommunikáció, kapcsolatépítés. De valahogy a vezetés leírásából épp a követők hiányoznak. Miért fektetné valaki az idejét és az energiáját egy másik ember a követésébe, miért vállalna kockázatot valaki más miatt? Miért követnek valakit a beosztottai, miért maradnak bent extra munkát vállalva önként? Nem lehet, hogy azokat követjük szívesen, akik segítenek kapcsolatást kialakítani a céljainkkal, akik pontosan elmondják, hogy mit várnak tőlünk, akik olyan kollégákkal vesznek körbe bennünket, akik ugyanúgy definiálják a kiválóságot, mint mi, akik az erősségeink miatt tartanak nagyra bennünket, akik arra ösztönöznek, hogy egyre jobbak váljunk, akik erősítik a hitünket a jövőnkben? Ezek nem a vezetői minőségek nevű lista elemei, hanem a követők érzései. Nem azt kellene kitalálni, hogy milyen tulajdonságai vannak a jó vezetőnek,

hanem azt, hogy milyen érzéseket kellene ébresztenie a követőiben. Meglehetősen parttalanok tartom azokat a tanácsadói okoskodásokat, amik arról szólnak, hogy milyen a jó vezető. A többségük épp a lényegét nem fogja meg jól. Már amennyire én meg tudom ítélni, nem sok összefüggést érzékelek aközött, hogy valaki épp tud-e valamit a vezetésről és hogy sikeres vezetőfejlesztő guru lesz-e.

Hogyan lehetne meggyőződni arról, hogy jó-e a vezető? Az egyik legjobb módja az lehet, hogy nem arra kéred a követőket, hogy minősítsék a vezetőt mindenféle fogalmak alapján, hanem arra, hogy egyszerűen értékeljék a saját érzéseiket, tapasztalatukat, megélésüket. Az emberek akkor teszik a jövőjüket egy vezető kezébe, ha cserébe kapnak valamit, ez a valami pedig az önbizalom. Akkor bíznak egy vezetőben, ha bizonyítja, hogy több ajtót nyitott ki számukra, mint amire egyedül képesek lettek volna vagy komolyabban vette őket, mint ők saját magukat. Abban a pillanatban, ahogy elkezdünk mindenféle teóriákat gyártani, a vezetés lényege teljesen eltűnik a szemünk elől.

Ha a vezetők ennyire tökéletlenek, képzetlenek, felkészületlenek, akkor két lehetőség kínálkozik a helyzet javítására. Az egyik, széles körben elterjedt nézet, hogy tanítsuk, fejlesszük őket, esetleg jobb kiválasztási technikákkal igyekezzünk csökkenteni a kockázatunkat, így javíthatunk a kompetens és a kevésbé kompetens vezetők arányán a cégben. Másik lehetőség, hogy ne függjünk ennyire tőlük.

A vezetőket képezni kell!

Sok pénzt költenek el vállalatok a vezetők képzésére, fejlesztésére és a legtöbb esetben a tréningekben keresik a megváltást. Amikor azt látják, hogy egy vezető nem teljesít jól, az villan be, hogy tréningelni kell a fejlődés érdekében. Nem tudom, ki, hogy van vele, de amikor nekem vezetői dilemmáim akadnak, akkor két, egymástól nagyon élesen elkülöníthető dolog húzódik meg a háttérben. Az egyik szakadék a „nem tudás” és „tudás” között tátongó úr. Ha nem tudom, hogy milyen modern motivációs elméletek léteznek, akkor ez egy tudás probléma. A tudás szakadékának átugrására elég jó eszköz a tréning, ugyanis ott tulajdonképpen információátadás történik, a résztvevők megszerzik a szükséges ismereteket. Mindegy, hogy milyen szexi vagy szórakoztató módon zajlik a tréning (online vagy offline), igazából annyi történik, hogy megnyomjuk a letöltés gombot és az információ bekerül a buksinkba. Az egyik rossz hír az, hogy pusztán attól, hogy tudjuk mit kellene csinálni,

még nem fogjuk csinálni, a résztvevők csak nagyon kicsi része fog kezdeni valamit a megszerzett tudással. Egyik barátom szokta mondani, hogy „15 évesen én voltam az osztályban a legjobb fejben szexelő.” A másik nem túl jó hír az, hogy ritkán találkozom olyan vezetővel, aki ne tudna eleget az emberek vezetéséről. Az a meglátásom, hogy a „nem tudás-tudás” szakadék jelenti a kisebbik gondot a vezetők teljesítménye szempontjából. Van egy másik, sokkal nagyobb szakadék, ami a „tudás” és a „csinálás” között húzódik meg. Sajnos ennek orvoslására nem alkalmas a tréning, hiszen a tudást már letöltöttük, azzal rendelkezik a vezető, és mint láttuk a tudás többnyire nem eredményez csinálást. Szükségtelen megvenni egy könyvet elektronikusan és nyomtatva is, ugyanaz lesz benne. A „tudás-csinálás” szakadékának átugrására sokkal alkalmasabbak a coaching, mentoring, shadowing eszközök vagy akár egy egyszerű nyomon követés. A kérdés tehát az, hogy amikor deficitet érzékelünk egy vezetőnél, akkor az a „nem tudás-tudás” vagy a „tudás-csinálás” között van inkább. Azért fontos ezt tisztázni, mert a fejlesztő eszközöket ennek megfelelően célszerű megválasztani. Nem árthat némi tudatosságot vinni a fejlesztőprogramokba, mert relatíve alacsony hatásfokú tapasztalati tanulást várhatsz a PET palackokból történő tutajépítés utáni köldöknézegetésből. Az jut eszembe, amikor Pista bácsit megkérdezik, hogy ivott-e már rossz pálinkát. – Ittam hát. – És milyen volt? – Jó!

Felmerülhet a kérdés, hogy miért annyira hatástalan eszköz a tréning? Egy szokásos kurzus kb. így néz ki: van egy tréner, aki hangzatos modelleket, példákat mesél, néha elég meggyőzően. Annak érdekében, hogy ne legyen unalmas, mutat nekünk 1-2 videót, amin ugyanazt mondja el valaki másképp, esetleg emberek beszélgetnek arról, hogy milyen a jó vezető, olykor a valós életből mutatnak be követendő példákat. Esettanulmányokkal szórakoztatják a résztvevőket, bemutatva, hogy milyen hatást értek el sikeresnek tartott vezetők. Még az is lehet, hogy érezzük a karizmájukat a kivetítő képernyőjén keresztül. Miközben a vezetők nézik a hozzájuk beszélő arcokat, inspirálónak tarthatják, amit hallanak, kíváncsiak lesznek, lehet még energiát is kapnak a cselekvéshez, hiszen úgy érzik, tanultak valami fontosat. A tréner aztán előlép és elmondja a modellt, megmagyarázza, amit láttak és kurvára unalmassá teszi mindazt, amit addig a résztvevők érdekesnek találtak. A modell az ég adta világon semmilyen érzést nem ad vissza abból, amit esetleg a videó közvetített. A tréner lebutítja a tanulságos történetet valami 2x2-es mátrixba vagy piramist, esetleg köröket rajzol egymás után, melyekbe elvont szavakat ír be, pl. hitelesség, empátia, vízió, meg ilyesmik. A tréner

ekkor ahelyett, hogy enyhítene a purgatóriumhoz hasonló érzésen, ami úrrá lett a hallgatóságon, képes további hajszalakat is kitépkedni az addigra már meglehetősen őszbe fordult hajfürtökből: most az jön, hogy az életük következő óráit azzal töltik, hogy részletesen megnézik azokat a szavakat, amik a dobozkákba vannak írva és megbeszélik, hogy elméletileg mit kellene tenni annak érdekében, hogy több legyen belőlük. Néha a képzés előtt ki kell tölteni valami kétes eredetű kérdőívet, hogy legyen miről beszélni a nap különböző pillanataiban, és hogy a résztvevők össze tudják hasonlítani az eredményeiket a kis körökben szereplő dolgokkal. Olykor párokban vagy kisebb csoportokban kell értékelniük magukat, hogy mennyire empatikusak vagy visszajelzést kell adniuk, hogy szerintünk a másik mennyire csinálta a dobozkában szereplő fogalmat a gyakorlat során. Néha ötleteteket írnak össze, hogy mit is kellene tenni annak érdekében, hogy több empátiájuk legyen, majd a mappa, amit kapnak felkerül arra a polcra az irodájukban, amin a soha a büdös életben egyszer elő nem vett irományokat tartják. Az ilyen tréningek azt az ígértet hordozzák, hogy ha megcsináljuk mindazt, amit a nap végére kilúgozott agyunk még be tudott fogadni, akkor sokkal inkább vezetőnek fogunk kinézni, mint mielőtt beléptünk a tréning terembe.

Az a vicc jut eszembe, amikor a feltaláló bemutatja az új borotválógépet. Úgy működik – magyarázza, hogy beletesszük a fejünket, és két penge sitty-sutty megborotválja az arcunkat.

– Elnézést – kérdezi valaki a hallgatóságból, az nem lehet akadály, hogy az emberek arca nem egyforma?

– Elsőre – hangzik a válasz.

Sok vállalat rájött arra, hogy az ilyesféle tanításhoz nem igazán kell tréner, hiszen nem akkora a különbség egy tréning és az e-learning hatása között, de legalább a digitális platformok drámaian olcsóbban produkálják azt a keveset. A legtöbb tréning klasszikus módszertana abban segít leginkább, hogy hogyan építs XX. századi vállalatot a XXI. században.

Félreértés ne essék, a fentiekhez hasonló technikákat mi is használunk a vezetőfejlesztő programjaink során, de a középpontban soha nem valami vezetési modell vagy teória áll, hanem ahhoz visszük közelebb a vezetőt, hogy ki is ő maga, mint lélegző, fejlődő, aggódó, bizonytalan, törődő, zavart, határozott és harapós ember. Arra irányítjuk a figyelmet, hogy hogyan tud az erősségeire építeni a vezetés során vagy hogyan tudja tompítani a gyengeségeinek a hatását vagy hogy hogyan tud hatékonyabban működni a mindennapokban. Arra keressük a választ,

hogy miért követné valaki egyáltalán, ugyanis a beosztottak érzelmi úton kötődnek a vezetőkhez és nem a használt vezetési modelleket vizslatják.

Amikor ügyfelekkel egyeztetek arról, hogy milyen fejlesztőprogram lenne a leghatékonyabb számukra, gyakran kéri azt, hogy legyen vállalatspecifikus. Lehet, hogy az én képességeimmel van baj, de sajnos nem nagyon értem, hogy mire gondolnak. Azon felül, hogy nem tréningeljük őket, hanem az aktuális dilemmáikat dolgozzuk fel, amikkel aztán az egyéni fejlesztő alkalmakon tovább dolgozunk nem nagyon van más ötletem, hogy mitől lehetne még specifikusabb. Hogyan tudnám, külsősként specifikussá tenni a programot, amikor nekem van a legkevesebb információ arról, hogy mi is történik náluk aktuálisan? Csak a megrendelő tud specifikussá tenni egy fejlesztő programot, hiszen ők tudhatják, hogy aktuálisan milyen kihívások vannak, mire rezonálnak jobban a vezetők, mi fáj nekik leginkább. Ha segítenek belőni, hogy mikre fókuszáljon a program, akkor lehet pontosítani a témákon vagy a keretrendszeren, de ez többnyire rajtuk múlik, nem a szolgáltatón. Persze értem, hogy sokkal komfortosabb a partnerre tolni ezt, hiszen 10-ből 9 alkalommal azt tapasztalom, hogy igen messze van a HR megértése attól, ami valójában zajlik a mindennapokban, úgyhogy akárhogy is csavarjuk a programot az elején, a valóság szinte mindig más lesz, mint amit elmondtak nekünk. Mivel ők se biztosak abban, hogy jól értik-e a vezetők problémáit, így inkább a fejlesztő partnerükre bízzák, hogy csináljon valamit. Mennyivel van jobb esélye a külsős partnernek önállóan megoldani egy problémát, mint azoknak, akik minden nap szembesülnek vele?

Egy ügyfelünknel, kb. 50 vezető vett részt egy fejlesztőprogramunkon. A program indulása előtt azt javasoltam a HR-es kollégáknak, hogy a résztvevők mindenképp önkéntes alapon jelentkezzenek a programra. Azzal érveltem, hogy valós és elfogadható helyzet az, ha valakinek épp kritikus projektje van vagy épp olyan a munka- vagy a magánéleti helyzete, hogy a pillanat nem a legalkalmasabb a vezetői készségeinek fejlesztésére. Azt mondta az ügyfél, hogy én csak ne aggódjak, itt ha azt mondják, hogy képzés van, akkor mindenki ugrik és csinálja. Ezt megnézem magamnak – gondoltam. Sajnos már az első alkalmak alatt szerzett tapasztalataink rácáfoltak erre: voltak, akik nem igazán értették, hogy mit is keresnek ott, voltak, akik nem is akartak ott lenni és voltak, akik inkább másra használták volna fel az időt. Nem lehet, hogy hasznosabb lenne a program, ha olyanok jönnek el, akik számára fontos és aktuális a készségek fejlesztése és nem beutalják őket egy prosztatavizsgálatra, amire pont semmilyen kedvük nincs elmenni? Nem

lehet, hogy a vezetők nem egyformán motiváltak a fejlődésre? Mekkora visszaesést okoz az üzletben az, hogy a vezetők nem egyforma mértékben és egyforma sebességgel fejlődnek? A vezetés nem valami Forma-1-es pálya, amin van abszolút győztes. Mindenki halad előre valamilyen mértékben és az összkép jobb lesz. Ez nem lehet elfogadható eredmény? Mégis mire számítottak, hogy kényszerítik a vezetőket és majd kiokosodva, motiváltan mennek vissza a munkahelyükre? Mire építették ezen optimizmusukat? Az ilyen megfontolások esetén az az elképzelés, hogy azért küldenek el mindenkit a programra, hogy mindenki egyformán kapjon a jóból. Csakhogy mivel nem mindenki szeretné azt a jót, a program végén már nem arra fognak emlékezni, hogy a HR mindenkinek akart adni valamit, hanem arra, hogy rájuk toltak valami béna programot.

Érthető az a törekvés, hogy a megrendelő szeretne megbizonyosodni arról, hogy jól döntött, amikor az adott tréninget választotta. Ha pl. egy munkavédelmi tréning eredményességéről beszélünk, akkor talán az könnyebben mérhető, hogy mi maradt meg a fejekben, de vajon fennáll-e ugyanez, amikor „puha” képességek fejlesztéséről van szó? A leggyakrabban használt módszer a tréningek értékelésére az, hogy a program végén (vagy akár közben) egy kérdőív segítségével megkérdezik a résztvevőket arról, hogy szerintük milyen volt a program. Olyanokat kérdezgetnek, hogy mennyi újat tanultak a résztvevők, mennyire voltak elégedettek a helyszínnel, milyen volt az ellátás, stb. Vajon mennyi újdonság lehet egy vezetőfejlesztő tréningben? Milyen új dolgok merülhetnek fel azzal kapcsolatban, hogy normálisan adnak-e visszajelzést a vezetők a kollégák teljesítményére? A fecskendő a nagymamám korában is pont ugyanúgy nézett ki, mint ma, sőt valószínűleg a gyerekeim idejében is pont ugyanúgy fog kinézni. Hát ebben újdonság valóban nincs. Gyakran kérdezik a résztvevőket arról, hogy tetszett-e a tréning? Miért fontos az, hogy a trénernek sikerült-e hatást gyakorolni a résztvevőkre? Nem lenne fontosabb inkább azt vizsgálni, hogy utána kezdenek-e valamit a résztvevők a tanultakkal? Nem igazán értem, mit mond el a tréningről az, hogy finom volt-e a pogi? Nem gasztronómiai élménytúrán vettek részt vezetők... Legyen normális a kaja persze, de nem nagyon látom be, hogy miért kell értékelteni a degusztációs menüt. Az is felmerül bennem ilyen kérdőívek láttán, hogy vajon hogyan küszöbölik ki a halo-effektust. Biztos az, hogy a résztvevők válaszai az egyes kérdésekre függetlenek egymástól? Például a rossz kaja nem lehet hatással arra, hogy éhesen kellett végigülni a tréninget és kevésbé tudtak odafigyelni?

Az egyik kedvenc történetem az, amikor szóvá tették, hogy a workshopon kiadott emlékeztető anyagok fekete-fehérben, A4-es papíron vannak kinyomtatva, és egy gyűrűs lefűzőben kerültek kiosztásra, mert náluk bőrkötésű dossziékhoz vannak szokva a vezetők. Korábban valamelyik partnerüknél belealkudtak ilyesmit a tréning árába, és hát most hogy néz ki az, hogy egy szerényebb kivitelű paksamétát kapnak a résztvevők? Mindamellett, hogy értettem a vélt kellemetlenséget, amit ez a helyzet okozhat, az volt a véleményem, hogy ez sajnos nem a mi problémánk, nem mi teremtettünk irracionális körülményeket korábban a kollégáknak. Végül korrektül abban maradtunk, hogy átküldjük nekik az anyagokat, és felőlem kecskebőrös kulacsba is rejthetik, ahogyan kényelmes nekik. De hagy tegyek egy kommentet – kértem. Az ugye tiszta mindenkinek, hogy azért csinálunk itt felhajtást, hogy a kérdőív egyetlen kérdésére (mennyire vagy elégedett a tréning során kapott anyagokkal) adott pontszám pár tizeddel magasabb legyen? Merthogy az pont mindegy, hogy a színes-szagos vagy a fekete-fehér mappát nem veszik elő soha többet. Azzal nem kellene foglalkozni, hogy megvalósítottak-e valamit abból, amit tanultak? Mondjuk, engem speciel ez sokkal jobban foglalkoztat. Egy konferencián egy német HR-es kolléga kérdezte, hogy mennyire rugalmasak, testreszabhatók a programjaink. Azt mondtam neki, hogy nem igazán. Elmeséltem neki ezt a történetet, hozzátéve, hogy azt lett az ügyfél megoldása a bőrkötés helyett, hogy a fekete-fehér lapokra rátette a saját logóját, a táblázatok keretei kékek lettek, egy picit átstrukturálta az oldalakat Wordben, majd egy műanyag spirállal összefűzte. Nem tudom, hogy ez már bőrkötésnek számít-e, de mivel nem tudták, hogy mire és hogyan használjuk a handoutokat, az átdizájnolás eredménye az lett, hogy nem hagytak elegendő helyet a jegyzetelésre és egybe tartozó dolgok külön oldalra kerültek. Így aztán lehet, hogy szebb lett a papír, de kevésbé volt jól használható. Eddig akárhányszor hoztunk kompromisszumot az ügyfél kérésére, szinte mindig gyengébb lett a hatás, mint amit az általunk többször kipróbált módszerekkel el tudtunk érni, így aztán egyre kevésbé vagyunk rugalmasak. Vannak, akik számára az az elsődleges szempont, hogy villantsanak a vezetőknek, de szerencsére egyre többen vannak, akik a hatékonyságot teszik a sor elejére.

Az inspiráló történetek több problémát okoznak, mint amennyit megoldanak

Sokan nagyra értékelik a fejlődés szempontjából azt, ha mások inspiráló történeteit hallgathatják. A múltból szóló hiányos, de nagyon jól csengő történetek erős hatással lehetnek a hiedelmeinkre, a jövőképeinkre, a véleményeinkre. Ha jobban megfigyeled, az eseményeket ügyesen magyarázó történetek lenyűgözően egyszerűek (hiszen ezt tanítják a storytellingben), konkrétak, nagy jelentőséget tulajdonítanak a tehetségnek vagy épp a butaságnak, azt hangsúlyozzák, hogy a szándéknak nagyobb a szerepe a szerencsével szemben, és arra a néhány momentumra koncentrálnak, melyek valóban megtörténtek, megfelelkezve azokról, amik nem. A jó történetek kiváló narratívát biztosítanak arra, hogy elhiggyük a szándékunk és a cselekvésünk koherens. Ahogyan korábban tárgyaltuk, a viselkedést gyakran vezetik vissza személyiségjegyekre, jelentős méretű kognitív torzítást figyelmen kívül hagyva, azt a hamis érzékelést keltve a hallgatókban, hogy csak követni kell a receptet és nem kerül el a siker.

Tegyük fel, hogy találkozol egy emberrel egy jótékonyági rendezvényen. Hamar beszédbe elegyedtek és szimpatikusnak találsz az alapján, ahogyan a diskurzus zajlott. Pár nappal később eszedbe jut, hogy akár fel is vehetnéd vele a kapcsolatot egy adománygyűjtés kapcsán, hiszen olyan nagylelkűnek tűnt. De mit is tudsz pontosan elmondani az új barátod nagylelkűségéről? A korrekt válasz az, hogy semmit, hiszen abból, hogy egy jótékonyági eseményen találkoztatok, még nem következik, hogy nagylelkű adakozó lenne. Csakhogy nagyon bírtad a búráját, így a róla alkotott kép nem pusztán a tényeken alapul, hanem az érzéseid, benyomásaid is jelentős szerepet játszanak. Például az, hogy jó fejnek tartottad. Így kialakítasz magad számára egy olyan predispozíciót, hogy ő nagylelkű. Sőt, igazából még jobban kedveled, mint korábban, mert most már nagylelkű is. Bizonyítékok ugyan nincs rá, de a sztorit ügyesen kiszínezed azzal az információval, amit gondolsz róla. Solomon Asch, egy 1946-ban végzett kísérlet alkalmával arra kérte a résztvevőket, hogy adjanak visszajelzést két ember személyiségére. Mint gondolnak Alanról és Benről?

Alan: intelligens, szorgalmas, impulzív, kritikus, makacs, irigy

Ben: irigy, makacs, kritikus, impulzív, szorgalmas, intelligens

Ha szerinted Alan jobb arc, mint Ben, akkor te is olyan vagy, mint a kísérletben résztvevők többsége. A felsorolás elején lévő tulajdonságok ugyanis megváltoztatják a későbbi jövő jelentését, értelmét, súlyát annak ellenére, hogy senki nem mondta, hogy sorrend lenne közöttük. Ismét

felfedezhetjük a holdudvarhatást. Leggyakrabban személyészlelésnél beszélhetünk erről a torzításról, amikor egy pozitív vagy negatív tulajdonság alapján következtetünk a személy többi tulajdonságára.

Egyik tőzsdéző barátom mesélte, hogy sokat keresett részvényeken a múlt hónapban. Istenítette a brókerét a jó tippért. Együtt örültünk, koccintottunk, hazamentünk. Igazán inspiráló volt a sztorija. Pár hónap múlva újra találkoztunk és csalódottan, értetlenül szidta a brókerét, mert sokat bukott az előző hónapban. Tegyük fel, hogy egy nap kapsz egy hírlevelet egy brókertől, hogy az egyik részvény ára fel fog menni. A következő héten azt látod, hogy igaza volt, tényleg felment az árfolyam. Egy héttel később is kapsz egy hírlevelet, amiben az a tipp van, hogy szerinte egy részvény ára csökkenni fog. Így is történik. Két hónapon keresztül kapod a hírleveleket és mindegyik előrejelzése igaznak bizonyul. Ez a faszi nem semmi, tud valamit – gondolod. A következő héten kapsz egy jó befektetési ajánlatot a cégtől, nyilván tetemes jutalékért cserébe. Mivel tényleg lenyűgöző teljesítmény 8 héten keresztül eltalálni, hogy hogyan változnak a részvények, belevágsz. Pedig, ha egy picit utánagondolsz, alig esélyes, hogy valaki ekkora spíler legyen. Mi az, amit nem látsz? Nézzük. Az első héten nem te voltál az egyetlen, aki kapott hírlevelet, rajtad kívül még sok embernek kiküldték. De nem ugyanazt a hírlevelet! A fele olyat kapott, mint te, hogy az árfolyam emelkedni fog, a másik fele pedig olyat, hogy árfolyam csökkenni fog. Akiknél nem találta el, azoknak nem küldött hírlevelet a következő héten, csak azok kapták meg a másodikat, akiknél helyes volt az előrejelzés. A bróker ezt a logikát folytatja a továbbiakban is: mindig csak azoknak küld hírlevelet a továbbiakban, akiknél talált az előrejelzés. A levelezési lista minden héten a felével csökken, mert ugye azok nem kapnak emailt a továbbiakban, akiknél helytelen volt a tipp. A 8. hét végén lesz valamennyi szerencsés ember, akik 8 tuti tippet láthattak attól függetlenül, hogy mi történt a részvénypiacon. Szimpla matematika az egész. A bróker igazából kurtafarkú kismalac véreben pácolt csirkebelsőségeket is áldozhatott volna a nyócker egy kevésbé napsütötte utcácskájában, mégis néhány ember szemében géniusznak tűnik. És most ettől a néhány embertől elszedünk egy kis pénzt... – folytatódik a történet. Nem hiszem, hogy nagy vita lenne köztünk abban, hogy ez nem tudás, hanem szerencsejáték. De kétségtelenül ügyes! Lenyűgözőnek tűnhet a kiváló teljesítmény, de sajnos nem tudod, hogy a bróker hány próbálkozásból érte el azt. Azért működik a logikája, mert tulajdonképpen nem ver át. Igazat mond, csak te rossz következtetést vonsz le belőle.

Az étrendkiegészítők piacát is hasonló logika vezérli. Vegyünk egy gyógyhatású izét, ami mondjuk sikeres eredményeket mutat a Frodó-láb gyógyításában. Valaki az Interneten kiposztolja a szer sikeres hatását, több kiló szőrrel könnyebb lett a lábfeje, így elmeséli a gyógyulásának történetét. De közben Szuvlaki, az önjelölt doki, már könyvet is írt az „Omega 972 kedvező hatása a Frodóhoz hasonlító lábazatok sikeres optikai tuningjában” címmel. A könyv, a sikertörténetek és a marketingkampányok következtében többen kipróbálják a módszert. Nem nulla annak a valószínűsége, hogy lesz 1-2 olyan ember, akinek nem szőrösödik már a lábfeje. Azt persze nem tudni, hogy a szer használata miatt vagy annak ellenére. Mindenesetre ez az ember lesz, aki, flip2flop beceneven ajánlja posztokban a szert, míg a többiek, akiknek már több cipő is lerohadt a lábukról, kussban vannak, mert hát miféle hírértéke van annak, hogy kipróbáltak valamit, ami nem vált be. Nem is beszélve arról, hogy akkor mindenki tudni fogja, hogy olyan a lábuk, mint Frodóé. Végülis milyen a gyógyulások aránya? Azokra a hangokra figyelünk, melyek megerősítenek egy pozitív változást és egyúttal figyelmen kívül hagyjuk azokat, melyek cáfolják azt. Tegyük fel, hogy sikerült pontosan mérned a kék színű franciadrazsé pozitív hatását a fészkesfenére. Hátra van még annak a megválaszolása, hogy reprodukálható-e az eredmény? Ugyanazt azt az eredményt kapja-e másik 20 intézmény is, mint te, ha elvégzi ugyanazt a kísérletet? Amikor a PhD kutatásaimat végeztem, előfordult, hogy egy tudományos cikkben megjelent metodikát követve nem tudtam reprodukálni az eredményeket. Vagy nem írtak le mindent a szerzők, vagy hibás volt a mérésük. De nem is ez a lényeg. Írtam-e arról bárkinek, bármit is, hogy béna voltam, nem tudtam utánuk csinálni? Nem. Azért nem, mert nem túl King-Kong publikáció leírni azt, hogy „hé skacok, kipróbáltam, de b@szik működni”. Melyik újság hozna le cikket arról, hogy nem találtunk semmit? De térjünk vissza az eredeti példához: mi van akkor, ha a 20. intézményben sikerült reprodukálni a kísérletet és a kék színű franciadrazsé működött? Annak az intézménynek a dolgozói már publikálják is, hogy nekik is sikerült, hiszen ennek már van hírértéke. Tehát van 2 pozitív és 18 negatív kísérletünk. Mondhatnám úgy is, hogy van 2 szerencsés intézmény, akik kimutattak összefüggést a franciadrazsé és a fészkesfenéből való gyógyulások között. Ha a kutatások alapján a kék franciadrazsé fogyasztása mellett döntesz, akkor ugyanazt a hibát követed el, mint a tisztek a lyukak vizsgálatakor a repülőkön. Nehéz eligazodni a különféle kijelentések között, mert elég sok a bizonytalanság azokban a dolgokban, amiket mérni igyekszünk. Kicsit olyan, mint a férj visszajelzése az egyszeri háziasszonynak: drágám, ez a

mákostészta kicsit sós. De hát ez pacalpörkölt. Akkor kicsit édes. Természetesen nem tudjuk figyelembe venni azokat a kutatásokat, amiket meg se írtak, de azért tudunk következtetni azokra az adatokra is, amiket nem tudunk közvetlenül mérni. Erről a 10. fejezetben még lesz szó.

Hogyan lehetne eldönteni, hogy egy inspiráló sikertörténetnek, egy módszernek, egy fejlesztőprogramnak milyen valós hatása van? Egyszerű példának megteszi egy csodaszüflé, ami megvéd a halálos kimenetelű rákos megbetegedésektől. Első lépéséként tételezd fel, hogy a csodaszüflének nincs semmilyen hatása. Majd vegyél két csoportot, az egyiknek adsz belőle, a másiknak nem vagy esetleg placebót adsz helyette. Nyilván abban reménykedsz, hogy akiknek a főzeted adod kevésbé valószínű, hogy meghalnak, mint azok, akik a placebót kapják. Ha kevesebben halnak meg a süflés csoportból, akkor működik a szer, mehet a piacra. Mielőtt még Volga féknyomot hagynál a boxeredben, gondolkodjunk egy picit! Az még nem elég, hogy a teóriáddal konzisztens megfigyelést tettél, a feltevésed ellentétével is inkonzisztensnek kell lennie az eredménynek. Gyerekkorunkban ezt úgy tanították, hogy minden bogár rovar, de nem minden rovar bogár. Vegyünk véletlenszerűen egy 50 fős populációt, és tegyük fel, hogy a halálozási esély egyaránt 10% a csodaszüflével kezelt és a placebót kapó csoportban. Vigyázz, ez nem azt jelenti, hogy mindkét csoportból 5 ember hal meg! Annak a valószínűsége, hogy 5 ember meghal a süflét kapó csoportból kb. 18.5%, ugyanis abban a csoportban 25-en vannak csak. Ha tovább számolsz láthatod, hogy 43.3% a valószínűsége annak, hogy kevesebb süflével kezelt beteg hal meg, mint placebós. Várj csak! 43.3% a valószínűsége annak is, hogy kevesebb placebóval kezelt beteg hal meg a süflével kezettekhez képest. Így tehát az, hogy a gyógyszerrel kezelt betegek között jobb eredményeket látsz, alig szolgál információval arról, hogy hat-e a szer. A dolgok akkor válnának igazán érdekessé, amikor a süflés csoportban sokkal kevesebb lesz a halálozás, mint a placebósban. Tegyük fel, hogy 5 placebóval kezelt beteg hal meg a kísérlet során és egyetlen halottunk sincs a csodaszüflével kezelt csoportban. Ha az eredeti feltevésünk igaz, mindkét csoportban 90% az esélye a túlélésnek. Egészen pontosan úgy igaz, hogy az első, süflével kezelt betegnek 90% a túlélési esélye. Amikor az első beteg meghal, annak már csak 81% a valószínűsége, hogy a második is túléli. A harmadiknak már csak 72.9%. Mire a sor végére érünk, azaz mekkora annak a valószínűsége, hogy mind az 50 túléli, alig több, mint 0.5% marad. És most a csodaszüflét helyettesítsd a kiválasztáshoz használt tesztekkel, fejlesztőprogramokkal, 360 fokos értékelésekkel, stb. Rád bízom, hogy továbbgondold.

Persze értem én, hogy könnyebb út mások által megalkotott „tudományos” módszereket kvázi-vakon követni vagy könnyebb használni a már kialakult rendszert, mert valamennyire már automatikusan működik. Ettől még nem lesz jó, de azt az illúziót kelti, hogy van valami, amit használhatunk. Sokkal könnyebb elfogadni egy olyan eredményt, ami annak következtében jött létre, ahogyan mindig is csináltuk a dolgainkat. Egy újabb módszer akkor lehet jobb, ha konfrontálódik a korábbi elképzelésünkkel, hiedelmünkkel, szokásunkkal és nem megerősíti azokat.

A mókuserék és a nyomasztó elvárások a munkahelyeken elég depissé teszik az embereket. Érthető, hogy sűrűbben van szükségük kikapcsolódásra és az ipar ki is elégíti a fogyasztók igényét. Az üzleti iskolák felkészült előadói jó nyomokat hagynak a résztvevőkben, élvezetesekek az előadások, frankó helyekre utazhatnak, némelyik iskola egyes kurzusait pl. egzotikus országokban tartja. Mintha ugyanaz a workshop jobb hatást érne el Szingapúrban, mint Bécsben. Sokan tartják fontosnak, hogy reményt adjanak az inspiráló TED előadások az embereknek, de hány megvalósult elképzelésről lehet hallani egy-egy ilyen beszéd hatására? Azt értem, hogy a remény jobb a kétségbeesésnél és azt is el tudom fogadni, hogy azzal a mondattal nehéz ügyfelet szerezni, hogy „van egy méregdrága képzésem, amin jól fog szórakozni a vezető és jobban tud majd reménykedni abban, hogy a dolgai jobbra fordulnak”. Leginkább az okoz nehézséget, hogy egy 5-20 perces inspiráló előadásból nem derül ki, hogy mennyire megalapozott az, amit az előadó állít. Tegyük fel, hogy kipróbálsz, de mivel nem értetted meg pontosan a körülményeket, ezért balul sül el, majd elküldenek a cégtől. Most is azt mondanád, hogy hasznos volt az előadás? Nem lehúzni szeretném az üzleti iskolákat, de a reál értékük messze van attól, amit ígérnek. Egy konferencián mesélte egy HR igazgató, hogy azért járatták a vezetőiket MBA képzésre, mert ez egy burkolt fizetés-kiegészítés. Legalább őszinte volt. Nem hozzám, hanem magához.

A szuperhős vezetőkről szóló, mítoszba illő mesék is több problémát generálnak, mint amennyit megoldanak. Azt látom, hogy alapvetően három dolog szokott történni, amikor ilyen dolgokat hallanak, olvasnak az emberek:

- Azt gondolják, hogy hú, ez valami nagy durranás, nem nagyon vannak ennek a profizmusnak még a környékén sem, így ez tök jó kifogás, hogy ne próbálják ki az ötletet, mert nekik úgyse sikerülhet.

- Nem veszik észre a hibákat, amiket az általuk példaképnek tartott vezetők vétettek, a fülüket csak a sikereikre teszik élessé, hiszen épp ez az, ami miatt felfigyeltek rájuk.
- Sikeres, kiváló vezetőkből kevés van, ritka példányok. Az ő példájuk nagyon nehezen követhető vagy másolható. Mégis hogyan tanulhatunk meg gyorsan úszni egy olyan embertől, akinek úszóhártyák vannak az ujjai között?

Sokszor esnek abba hibába az emberek, hogy ritka, véletlenszerű eseményekből vonnak le tanulságot, így olyan javaslataik, megoldásaik lesznek, melyek megvalósítása elképesztően nehéz az átlagember számára. Bár nem végeztem kutatásokat erre vonatkozóan, de szerintem átlagemberből több van, mint kivételesből. Ha olyan vagy, mint a legtöbb ember, akkor hozzájuk hasonlóan nem tudod, hogy a többséghez vagy a kisebbséghez tartozol, mert az átlagos ember egyáltalán nem tartja magát annak. Irreális elvárásokat támasztunk magunkkal szemben, így jó esélyünk van arra, hogy csalódjunk. A csodaszarvas történetek helyett inkább adatokra, tényekre és ötletre lenne szükség. Nem lehet, hogy sokkal bátrabbá tenné az átlagembereket a próbálkozásra az, ha a kivételes példaképekre esendő emberekként tekinthetnének, megismerve a hibáikat, kudarcaikat?

Mondjuk, hogy nincs igazam azzal kapcsolatban, hogy a hős vezetőkről szóló sztorik nem igazán vezetnek valódi fejlődéshez. Nem is ez a legnagyobb kérdőjel számomra az inspiráció-keresésben, hanem az, hogy az inspiráló sztorik hallgatása vajon hatékony módja-e a változtatásnak. Mondhatnád, hogy nem, de azért mégis hozzátesz ahhoz, hogy előrébb lépjen az ember. Lehet. De mennyit tesz hozzá pontosan? És főleg mennyi idő alatt? Ha azt az időt cselekvésre fordítanánk, amit inspiráció-hallgatással töltünk, nem lehet, hogy előrébb járnánk? Sajnos nem tudok hinni abban, hogy bárkinek is jobb lett az élete az inspiráció hatására. Hál' Istennek mára már sokat tudhatunk arról, hogy mik hatnak pozitívan a viselkedés változásra, sajnos azonban az inspiráció nincs a lista elején. Legnagyobb hasznát talán abban lehet meglelni, hogy javítja a motivációt, hatására felbátorodhatunk, másképp gondolkodhatunk. Azt is tudni lehet azonban a motivációról, hogy sajnos elég gyorsan alábbhagy. Néhány hét múlva már csak arra emlékszünk, hogy hallgattunk egy jó motivációs előadást, egy-két hónap után pedig már csak arra, hogy hallottunk valahol, valamit, ami akkor jó érzéssel

töltött el bennünket. Láttunk már olyat, aki látott már olyat... Több kutató bizonyította, hogy az érzéseink, függetlenül attól, hogy pozitívak vagy negatívak elég gyorsan tovatűnnek. De legalábbis hamarabb, mint amire számítunk. Egy jó TED beszéd utáni pozitív érzelmi lökettel is simán ez történhet.

Gyakran, a cégek belső rendezvényeire celebeket hívnak vendéglőadónak. Ha azzal a céllal teszik, hogy szórakoztassák a publikumot, akkor érthető. Nem hiszem, hogy lenne adatunk arról, hogy a történeteik közül hány hatására változtak a viszonyok, melyek között az emberek dolgoznak? Változott-e az, ahogyan a teljesítményt mérik a munkahelyen, ahogyan fizetik a munkavállalókat vagy a módszer, ahogyan a vezetőket kinevezik? Az inspiráció befalása után az emberek visszaülnek a számítógépük elé vagy visszamennek a gyárba ugyanazon emberek közé, és mindent pontosan ugyanúgy csinálnak, mint előtte. Lehet, hogy bizonyos dolgokra másképp reagálnak, de nem fogadnék arra, hogy fenntartható változás lenne a végeredmény.

Ritkábban van a probléma a tudással, így nem egy újabb megközelítésre lenne szükség, hanem arra, hogy felemeljük a seggünket és tegyünk valamit. Ha a tanítást szexibbé tesszük akkor szebb lesz, nem jobb. Nemrég egy kutatócsoport azt vizsgálta Amerikában, hogy melyik diéta működik. Azt találták, hogy mindegyik működik, ha az emberek csinálják. De az emberek nem csinálják. Ha mindenképpen fogyni szeretnél, azt tanácsolom, hogy egyél amennyit jól esik, csak ne nyeld le! A viccet félretéve, nem újabb módszereket kellene kipróbálnod, hanem pl. minden nap mérni a testsúlyodat, hogy lásd az előrehaladást. Vagy személyi edzőt fogadni. Nem amiatt, mert nem tudod, hogy kell felemelni a kézisúlyzót, hanem amiatt, mert nagyobb valószínűséggel mész el a terembe, ha megbeszélte időpontod van valakivel. Esetleg vegyél egy okosórát, ami méri a megtett lépéseket vagy vezesd, hogy egy nap miket ettél, hány kalóriát fogyasztottál. Ne parázz, nem kell papíron. Már olyan appok is vannak, amik a termék vonalkódjának leolvasásával automatikusan összeadják az összetevőket és figyelmeztetnek az étrended betartására. Sőt, a legtöbb figyelembe veszi a sportolással elégetett kalóriákat is. Hasonló megközelítésben működhet vezetőik fejlesztése is. Az Act2Manage applikációnk is a csinálást támogatja: belövünk magunknak egy célt és emlékeztet bennünket rá, visszajelez, hogy hol

tartunk és megerősíti a pozitív viselkedést. Lehet, hogy nincs telehányva csitti-fitti videókkal, elnézést; de sokkal inkább szeretnénk arra tanítani a vezetőket, hogy másképp viselkedjenek, mint szórakoztatni őket.

Az inspiráció motiválhat bennünket, de nem igazán változtat a kapcsolatainkon. Ha az egyénekén nem változtat, akkor miért gondoljuk, hogy képes lenne változtatni a szervezeti kultúrán? Kevés haszonnal kecsegtetnek azok a meetingek, tréningek, ahol azt hangoztatjátok, hogy mennyire fontos a minőség számotokra vagy, hogy az ügyfelek kiszolgálása az első. Sokkal hatékonyabb, ha pontosan megbeszélitek, hogy mi az új ötlet, kinek mit kell tennie és hogyan fogjátok mérni, hogy elértétek, amit kitűztetek. Majd gyakran, rutinszerűen értékelitek a teljesítményeteket a kontrollotok alatt lévő részekben, végül az eredményt megosztjátok mindenkivel. Még jobb, ha módokban áll vizuálisan is megjeleníteni az eredményeket, így könnyebben követhető az előrehaladás vagy akár napi szinten megkérdezhetitek magatoktól, hogy mit tettetek aznap a cél érdekében. Ha a viselkedésre szisztematikusan és rendszeresen reflektáltok, sokkal nagyobb valószínűséggel lesz változás belőle.

A kereskedőcégek által gyakran forszírozott hűségprogramok jól illusztrálják a nyomon követés szerepét. Tegyük fel, hogy a kedvenc kávézód jutalmazni szeretné a hűséged oly módon, hogy ha veszel 10 kávé, akkor a tizenegyediket ingyen kapod. De csavarnak egyet az ötleten és azzal ajánlattal rukkolnak elő, hogy ha tizenöt kávé veszel, akkor a tizenhatodikat ingyen kapod és mivel jó vásárlójuk vagy, ezért rögtön kapsz is 5 pontot. A két ajánlat az elérendő cél szempontjából identikus, mindkét esetben 10 kávé kell vened ahhoz, hogy megszerezd az ingyen kávé. Az emberek mégis vonzóbbnak találják a második opciót. Úgy tűnik, számít, hogy tartunk-e valahol egy folyamatban, motiválóbb, ha nem a nulláról kell elérni valamit, hanem valamihez képest kell többet elérni. Ha az emberek azt érzik, hogy már valahol tartanak az úton sokkal motiváltabbak lesznek tovább haladni rajta.

Lehet, hogy elsőre nehéznek tűnik a viselkedés mérése, de közel sem lehetetlen. Megvan az a jelenet, amikor Shrekék épp Fiona családjához mennek? A szamár kb. félpercenként kérdezte tőlük, hogy „Ott vagyunk már?” Te honnan tudod, hogy ott vagy már? Egyszer egy vezető azzal keresett meg, hogy szeretné csökkenteni a megbeszéléseken a sok cinikus beszólást, ill. az e-mailjei is gyakran sikerednek szarkasztikusra. Megbeszéltük, hogy mit csinálna másképp, már csak az maradt hátra, hogy kitaláljuk honnan fogjuk tudni, hogy javult a viselkedése.

- Hú, ötletem sincs – mondta.
- Honnan tudod ma, hogy túl sok?
- Hát a megbeszélések végén szólnak a kollégák, ill. a főnököm is ír privátban emailt, ha ezt tapasztalja.
- Mit szólnál, ha megszámolnánk most, hogy az elmúlt hónapban mennyi ilyen alkalom volt? Csak össze kell adni az e-mailek és a szóban kapott kommentek számát és akkor tudjuk, hogy honnan indultunk – javasoltam. Utána pedig azt figyeljük, hogy a kapott szám csökken-e.
- Ez jó, és nem is olyan nehéz megcsinálni, mert az ilyen e-maileknek tudok egy külön mappát csinálni az Outlookban, a szóban kapott kommenteket, pedig a mobilomban számolom, az mindig velem van.
- Frankó – hagytam helyben.

Megegyeztünk abban, hogy nem a nulla a cél, hanem egy számára és a többiek számára is elfogadható küszöbérték alatt kell tartani a szarkasztikus kommentek számát. Hat hónap alatt sikerült elérni a kitűzött célt. Na mégegyszer: 6 hónap, és nem két hét alatt!

Hasonló kérdés lehet, hogy ha a gyorséttermünk vagy házhozszállításunk van, akkor hogyan lehet mérni a kiadó ablaknál lévő kolléga vagy a kifutófiú teljesítményét. Az étel minőségén aligha, arra nincs ráhatása, az a szakács dolga. A kiszállítás sebességén se igazán, nem rajta múlik, hogy mikorra készül el az étel. A fogyasztóval történő interakció során honnan tudhatja a kiadóablakban ülő kolléga, hogy sikerült-e élményt hozzátennie a vásárláshoz? Pl. abból, hogy visszamosolyog-e a vásárló vagy mond-e valami kedveset a viselkedésére. Ha viselkedésváltozást szeretnénk elérni a kollégánál pl. ezeket az visszajelzéseket kellene strigulázni és nézni, hogyan változik. Biztosan többet érne, mint az ügyfélkezelési tréningek. Vagy honnan tudja egy pincér, hogy jól végzi a feladatát? A jattból nem biztos, az szólhat a helynek, az ételnek vagy a szokásoknak való megfelelésnek. A „finom volt minden” is a szakács teljesítményére reflektál, nem az övére. A „mi az, most kergetik még hátul a disznót” komment se a pincér sebességére enged következtetni, hanem a konyháéra. (Vagy ha még tényleg kergetik, akkor a disznó sebességére.) Az viszont csak rajta múlik, hogy kap-e visszajelzést a viselkedésére: pl. „nagyon profi volt a kiszolgálás”.

**„A tudománynak mindig az a problémája,
hogy senki nem kíváncsi az igazságra.”**

Egyelőre számomra úgy tűnik, hogy a vezetőfejlesztő iparág jobb a hősök, a mítoszok és az inspiráló történetek gyártásában, mint abban, hogy jobbá tegyék a munkahelyeket vagy hogy segítsék a vezetőket abban, hogy hosszabb ideig megtarthassák a pozíciójukat. De nem akarom az egészet az iparágunkra kenni. Sajnos a legtöbb versenytársunk valós keresletnek igyekszik megfelelni. Volt egy érdekes beszélgetésem pár éve a legnagyobb hazai (egy ideje már nemzetközi) tréningcég vezérigazgatójával: – Robi, pár éve megpróbáltuk mi is azt, amit ti, azaz csak fejlesztési folyamatokat akartunk értékesíteni blended megoldásokkal. Az árbevételünk zuhanni kezdett, úgyhogy visszaálltunk a klasszikus tréningekre. Ezután elkezdtünk újra növekedni és ma az egyik legnagyobbak vagyunk – mesélte.

– A sportot sose késő elkezdni, úgyhogy én még várok – válaszoltam. Nyilvánvaló, hogy a szolgáltatók azt fogják adni, amiért a vevő fizet, nincs ebben semmi különös. Ha a cégek egy kis izgalmat, szórakozást szeretnének venni, megkapják. Már egész tisztes kis szegmens kezd kiépülni a gamificationre, játékosításra. Lassan már játékosítva járunk temetésre is. Érthető a gondolatmenet: azt kell eladni, amit a piac venni szeretne. Amikor a vevők biztonságosabb autókat szerettek volna, az autóipar olyanokat kínált, amikor egészségesebben szerettünk volna étkezni, az áruházakban megjelentek a biotermékek, amikor a testalkatunk előrébb került a fontossági listán megjelentek a cukormentes vagy szénhidrátcsökkentett termékek. Mi úgy döntöttünk, hogy nem kötünk kompromisszumot a hülyeséggel, csak azért, hogy nagy cég legyünk. Szerencsére egyre több vállalat és HR vezető kezdi kapargatni a felszín alatti dolgokat, így egyre nagyobb tér jut a közös munkának, de a vezetőfejlesztés is csak akkor fog változni jelentősen, ha a CEO-k, HR-esek más igényekkel állnak majd elő.

Hogyan csökkenthetjük a vezetőkkel szembeni kitettségünket?

Ahogy az előbb láttuk, nem tűnik könnyű útnak a vezetők képzése, ha megnézzük a legelterjedtebb megoldások hatékonyságát. Természetesen nem azt mondom, hogy ne fejlesszük őket, csak végezzük jobban a munkánkat a tréningek és a képzések, a programok összeállítása terén. Ha elég ügyesen szöszmötölünk, akkor lehetnek kompetensebb, kevésbé önző vezetők. Attól tartok azonban, hogy ez a hosszabb és nehezebb út és nem túl valószínű, hogy működni fog, legalábbis nem konzisztensen.

Fontolóra vehetünk egy másik megoldást is. Autógyárakban bevett gyakorlat az, hogy ha előfordul egy konstrukciós hiba, újratervezik a szerkezetet (vagy annak egy részét) annak érdekében, hogy a probléma ne forduljon újra elő. Újratervezik az ellenőrző rendszereket, növelik a mechanikai stabilitást vagy épp a redundanciát annak érdekében, hogy könnyebb, biztonságosabb legyen autót vezetni és kevésbé tudjon hibázni a sofőr. Hosszú évtizedek alatt azt tapasztalhattuk, hogy ez a megközelítés a minőség javulását eredményezi, ugyanis inkább a rendszereket javítják és nem az emberek jobb vagy kevésbé jó képességeire építenek.

Több lehetőségünk is van olyan szervezetet építeni, mely csökkenti az azt működtető emberekkel szembeni kitettséget. Cservenyák Tamás a *Vezetői séta a sztratoszférában* c. könyvében több olyan vállalatot is bemutat, melyek sikeres lépéseket tettek ebbe az irányba. Az ilyen szervezetek jellemzően kevesebb hatalmat adnak a vezetőiknek, a felelősséget a szervezeti hierarchia alacsonyabb szintjeire viszik, több kolléga között osztják szét. Nem egyetlen ember hoz döntéseket, hanem projekt csapatok, melyek nem feltétlenül statikusak, hanem meghatározott céllal, feladattal alakulnak, majd, amikor elvégezték a munkát, feloszlanak, a tagok másik projektekre, témákra mennek tovább. Így kevésbé mennek gallyra a dolgok egyetlen ember miatt, egyúttal ritkább lesz az, hogy a sikert valaki ki tudja sajátítani magának és csökken a kitettség. Persze nem kell átesni a ló másik oldalára: több divatos irányzat is azt hangoztatja, hogy nincs szükség vezetőkre. Több szerző, több céget is említ példaként, ahol alig vannak vezetők és nagyon sikeresen működnek. A vállalati hierarchiát szemlélve, valóban kevés vezető pozíciót találhatsz a példaként felhozott vállalatokban. A megfigyelésed ezúttal is helyes, de az a következtetés, hogy nincs is szükség vezetőkre, sajnos, hibás.

Ha figyelmesen megnézed az említett cégeket, akkor épp azt láthatod, hogy sokkal több vezető van, mint a hagyományos vállalatokban, csak épp nem hívják őket annak és nem vezetői pozíciójuk van, hanem önszerveződő módon oldják meg a koordinációt. Összességében épphogy több ember van, aki a koordinációért, a fejlődésért, a tanulásért felelős. Az igaz, hogy nincsenek, egyik ügyfelem szóhasználatával élve, dobozos vezetők, olyanok, akiknek ez a rangjuk. A vezetői feladatokat és a felelősséget elosztották a munkavállalók között, sőt gyakran rotálják a szerepeket is. Sokszor hangoztatják, hogy az a gond ezzel a

megközelítéssel, hogy az emberek nem szeretnek felelősséget vállalni. Jóllehet, vannak ilyenek is, de én inkább azt tapasztalom, hogy egyáltalán nem erről van szó, hiszen a legtöbbször az életünk egyéb területein igenis felelősségteljesen viselkedik. Nem lehet, hogy amiatt tűnik úgy, hogy az emberek nem szeretnek felelősséget vállalni, mert a vállalati kommunikáció épp ez ellen dolgozik? Mégis mi vinne rá tömegeket arra, hogy felelősséget vállaljanak bármiért is, amikor a cég minden csatornáján az ömlik kifelé, hogy csak pici fogaskerekek a nagy gépezetben? Hol van ebben az a bátorítás, ami a viselkedésének megváltoztatására sarkallana bárkit is? A vezetőközpontú vállalatokban ráadásul a hatékonyság oltárának áldozva nagyobb csoportokba szervezik az embereket, ahol még kevésbé lesz látható az egyén teljesítménye. Épp az a fő üzenet, hogy bármin is változtatsz, annak alig lesz észrevehető hatása.

A tanulás legjobb formája a cselekvés, engedni kell az embereket, hogy csinálják. Ha nagyobb felelősséget adsz az embereknek, sokkal bátrabban szólalnak fel, megtanulják, hogy hogyan mondják el az ötleteiket. Ha az emberek elkötelezettek nagyobb valószínűséggel adják a képességeik legjavát. Természetesen ennek az irányításnak is vannak járulékos költségei, az embereket tanítani, képezni kell és a hibázásoknak is van ára, valamint az új kollégák beépítése is hosszabb ideig tarthat.

Mivel a közvetlen vezetők vannak a legnagyobb hatással a munkatársak elkötelezettségére, így kulcsszerepük van a vállalat eredményességének szempontjából. Láthattuk, hogy nem evidens megoldani azt az egyenletet, hogy hogyan fognak majd jó teljesítményt felmutatni a munkatársak motiválása terén. Ez persze nem azt jelenti, hogy semmi sincs, amit tehetnénk annak érdekében, hogy több olyan vezető autózzon be az irodaház mélygarázsába, akiknek fontos, hogy a kollégák jól teljesítsenek. Átgondoltan kidolgozott fejlesztőprogramokkal, ügyesebb munkaszervezéssel és jól megválasztott mérésekkel, incentive-kkel meg lehet oldani ezeket a problémákat. Pl. A SAS Institute az alapján értékeli a vezetőit, hogy mennyire vonzóak a jól teljesítő munkavállalók számára és mennyire tudják megtartani őket. Az American Express-nél a vezetők mozgóbérének 25%-a a munkatársak fejlesztéséért jár vagy épp a Worthington Industries acélipari vállalatnál az új kolléga próbaideje végén a csapat szavaz a sorsáról, mert a csapat összteljesítményéért kapják a bónuszukat és ha rosszul döntenek, az mindenkinek fájni fog. A Google a vezetői minősítésébe beépítette az NPS-t (Net Promoter Score), azaz az alapján is értékeli a vezetőket, hogy a munkatársak ajánlanák-e őt a kollégáiknak. Azok a vezetők, akik teljesítik az üzleti elvárásokat és

eléri a kitűzött célokat, mégsem maradhatnak sokáig a székükben, ha nem törődnek a beosztottaikkal. Ha azt várjuk, hogy a vezetők foglalkozzanak azokkal, akiket vezetnek, akkor mérni kell őket, hogy mennyire teljesítik ezeket az elvárásokat. A felsorolt példák sem mindenhatók, de ha a vezetők kompenzációja attól is függne, hogy miként bánnak a kollégákkal, valamiképp javulhatnának a dolgok és jogosan reménykedhetnénk jobb eredményekben. Ha azt szeretnéd elérni, hogy a menedzsment képességeik javuljanak, akkor okot kell adnod nekik erre. Ha érted a viselkedésüket mozgató erőket, jobb esélyed van változtatni a dolgok menetén.

A munkáltatói márka megkülönböztet a többiektől

Nem vagyok meggyőződve arról, hogy igaz az a mondás, hogy „a munkavállalók a céghez jönnek dolgozni, és a vezető miatt távoznak”. Az a része adatokkal jól alátámasztható, hogy a közvetlen vezetőnek van a legnagyobb szerepe abban, hogy megy vagy marad a kolléga, de vajon az állítás másik fele mennyire állja meg a helyét? Csacsiság lenne azt állítani, hogy a cég imázsa, a munkakultúra nem számít a munkakeresők számára, nyilván nem árt, ha a cég vonzó az emberek számára. Ennek érdekében a menedzsment vállalati szintű, a munkaerő bevonását és megtartását segítő szándékozó programokat indít, olyan döntéseket fogantat, melyek népszerűsítik, vonzóvá teszik a céget a piacon. A külső- és belső kommunikációban így aztán a vállalati kultúra zsebeli be a figyelmet, azt sugallva, hogy a cégnek, mint nagyobb egységnek kell jól működnie vagy vonzónak lennie és sokkal kevesebb hangsúly jut a csapatokra, a cégen belüli kisebb egységekre.

Vegyünk egy több telephelyen vagy akár több országban működő üzlethálózatot és tegyük fel, hogy a termékek, a folyamatok, menedzsment diszciplínák, a vállalati kultúra, a hangoztatott értékek egyformák. Ennek ellenére azt fogjuk tapasztalni, hogy egyes üzletek jobb eredményeket produkálnak, míg mások szerényebbet. Hogyan lehetséges ez, amikor a vállalati programok és irányelvek ugyanazok? Talán a földrajzi elhelyezkedésnek, versenytársaknak vagy valami másnak köszönhetően teljesítenek az egységek különbözőképp? Lehetséges. De az hogyan magyarázható, hogy ez a különbség akkor is jelentkezik, ha mondjuk három sarokra található egymástól, pl. két bankfiók, két pékség vagy két élelmiszerbolt? Ez esetben már nehezebben állja meg a helyét a földrajzi duma, mint indok és a versenytársak szerepe is sokkal kisebb a két telephely teljesítménye közti különbség magyarázatában. Nem lehet az, hogy igazából nincs egységes vállalati kultúra, ami az egyforma

működést, a hasonló eredményeket produkálná? Nem lehet, hogy annyi vállalati kultúra van, ahány csapat? Nehéz lenne elképzelni, hogy a csapatok sokkal többet számítanak, mint az öszvállalati varázslat? Ha esetleg így lenne, akkor nem lenne indokolt a kommunikáció fókuszát a csapatokra irányítani a cég helyett? A következőkben megnézzünk néhány olyan vállalati kezdeményezést, melyek az egységes kultúra kialakítását vagy fenntartását hivatottak célba venni.

A VÁLLALATI KULTÚRA MEGHATÁROZZA A MUNKAVÁLLALÓI ÉLMÉNYT

Ha épp munkát keresel, rákukkantasz a legjobb munkahelyeket kiemelő kutatások eredményeire, hogy mégis valami értelmes benyomást szerezz a cégről, amelyhez épp beküldeni készülsz az önéletrajzodat. Ha szemfüles vagy, megnézed a Facebook oldalukat és a netes kommunikációjukat is. A finghevítést leszámítva, hogy milyen klassz is ott dolgozni, milyen juttatások vannak vagy épp milyen kreatívan színezték ki a tárgyalókat, ragasztanak-e élő algát vagy mit a falra, kevés információt tudhatsz meg arról, hogy milyenek lesznek a kollégák, hogyan fognak veled bánni, hogy néz majd ki egy tipikus heted. Oda se neki, végigmész a hosszadalmas interjú folyamaton, kitöltesz párt tesztet, de közben végig az a kérdés jár a fejedben, hogy ez a cég vajon támogatni fogja-e a karriered legalább annyira, amennyit te beleteszel? Már az állásinterjún jelentkezik az első probléma: a vállalat leginkább jogi fogalom, nem tudod megérinteni, nem tudsz beszélni a vállalattal, csak valakikkel a cégtől. Ezeknek a valakiknek a kultúráról alkotott interpretációja fogja meghatározni a megelégedet arról, hogy milyen lehet majd a cégnél dolgozni. Pontosabban nem is a cégnél, hanem abban a szervezeti egységben, ahova pályáztál. Igaz lehet az, hogy bizonyos értékek egyes embertípusok számára vonzóbbak, így segíthetnek bevonzani a szekta céljaival egyetértő bálnavadászokat. Így hát meghallgatod a cég filozófiáját, a munkakultúra jellemző történeteit, a szuper juttatásokat, melyek alapvetően arra szolgálnak, hogy kiderítsétek, egyezik-e az értékrendetek. A cég azért hangoztatja, hogy a vezetőit belülről neveli ki vagy, hogy az időd 20%-ában a számodra fontos projekteken dolgozhatsz, mert oda szeretne vonzani. Amikor már javában náluk reszeled a kekszet, ezek valahogy elolvadnak, mert sokkal fontosabb lesz a céged számára, hogy te hogyan teljesítesz. Egyre többször érzel különbséget az ígélet és a

valóság között. Pontosan úgy válik semmivé a kultúra, ahogyan te és egyre több kolléga egyre kevésbé hisz majd benne.

„A panír alatt minden állat egyforma.”

A vállalati kultúra talán túl absztrakt kifejezés. Azt akarja megmutatni, összefoglalni, hogy hová tart a cég, melyek a közös értékek. A vezetők munkaköri leírásában a hangsúly azon van, hogy speciális munkakultúrát hozzanak létre, a teljesítmény kultúráját, a visszajelzés kultúráját, a bevonás kultúráját vagy épp az innováció kultúráját. A közös értékek meséje annyira erős törzsi kultúrát teremt, hogy nehezen tudjuk elképzelni, hogy ugyanabban a cégben egy kollégánknak más megélései is lehetnek. Azt sulykolják a menedzsmentnek, hogy ezekre folyamatosan oda kell figyelni, mert a vezetők a felelősek azért, hogy a cég kultúrája terjedjen, épüljön és olyan csapatuk legyen, amely ezekhez a kulturális normákhoz illeszkedik. Arra kérik a vezetőket, hogy olyan kollégákat válogassanak, akik illeszkednek ebbe a kultúrába, úgy tartsanak megbeszéléseket, hogy az konform legyen a cég elvárásaival, szervezzenek elvonulásokat, ahol hordják a cég pólóit és éneklük a csapat indulóját.

Mindezek rendben is vannak egy pontig, amíg egy ködös reggelen nem kezd azon agyalni a vezető, hogy mégis mihez is kellene kezdenie ezekkel a kulturális elemekkel. Amikor elsuhan a szeme előtt, amit a cég kommunikál arról, hogy miért jó ott dolgozni, ilyeneket találhat: van munkahelyi óvoda, a munkavállalók azzal tölthetik az idejük egy részét, amivel szeretnék, jutalom jár azért, ha valaki a barátait, ismerőseit ajánlja, vagy neadj Isten futópályát építettek a tetőre. Mind kétségtelenül figyelemreméltó kezdeményezés, csak épp egyetlen egy sincs a közvetlen irányítása alatt. Természetesen nagyon klassz dolgok ezek és büszkéek is lehetnek arra, hogy a vállalat hozzátesz valamit a világunkhoz. Azonban, ha megnézi a munkaköri leírását, az elvárásokat, szembeötlő lesz, hogy ezek nagyon alacsony százaléka szerepel benne. Azt is érdemes észrevenni, hogy ezek olyan elemek, amelyeket mások, többnyire a menedzsment szavazott meg és többet segítenek a kommunikációs osztálynak, mint a vezetőknek. Ő sajnos semmit nem tehet ezekkel kapcsolatban, mert messze vannak a napi projektektől, határidőktől, interakcióktól. Amikor a irodai folyosón befordulva a pok-pok-pok-pok hangokat hallja a ping-pong asztal felől, úgy érzi, a munkakultúrának a kultúra része testesül meg és kevésbé a munka. Pedig igen jó lenne a

vezetőket is támogatni egy kicsit a feladatuk végzésében, ha már olyan nagy a szerepük a munkatársak megtartásában.

A vállalati kultúra nem az, amit a cég vezetői hangoztatnak a nagyvilág vagy a kollégák felé, hanem az, amiről és ahogyan a munkatársak a kávézóban, az ebédlőben beszélgetnek. Amikor azt kérdezik tőlünk, hogy milyen a munkahelyen dolgozni, nem arról kezdünk el beszélni, hogy apukám képzeld, nálunk be lehet vinni a kutyákat az irodába vagy hogy nagyon finom a kávéban a rácsponty tejföllel, hanem arról, hogy milyenek a mindennapok a munkahelyen: értelmes megbeszélések vannak-e, hogyan lehet előrelépni, hogyan működünk együtt más csapatokkal, mekkora a távolság a felső vezetés és az emberek között, vajon a jó vagy rossz hírek terjednek-e gyorsabban, elismerik-e a teljesítményünket vagy mennyire meghatározó a vállalati politizálás. A kommunikáció pár szinttel mélyebben zajlik, sokkal földhözragadtabb dolgokról beszélgetünk, mint amit a vállalat kommunikál a kultúráról.

Az egyetemesen kinyilatkoztatott mondások kevés támpontot adnak a vezetők számára, hogy mire kellene figyelniük, melyek azok a dolgok, amiknek mindenképp teljesülniük kellene ahhoz, hogy a csapatuk jó teljesítményt nyújtson. A legalapvetőbb kérdés az, hogy hogyan tudják segíteni a csapatukat abban, hogy a legjobbját nyújtsa. A vezető azt várná a cégtől, hogy mondja meg a legfontosabb tudnivalókat és ő mindent elkövet, megteszi a tőle telhető legjobbat, hogy figyeljen ezekre. Nem biztos, hogy ezt kultúrának hívnám, de szabad ország vagyunk, akár hívhatjuk annak is. A vállalati kultúra megítélésével kapcsolatban már az első hónapokban alapvető nehézségekbe ütközhet a vezető. Ha mondjuk egy 10 fős csapatot vezet és van három fő, akik együtt járnak ebédelni vagy megbeszéléseket tartanak reggelizés közben, akkor ez konform-e a teljes csapat kultúrájával? Vagy esteleg különbözik attól? Ha igen, akkor mennyiben? Ki tudja? Annyit tud elmondani, hogy a 10 fős és a 3 fős csapat is hatékonyan dolgozik együtt vagy sem.

Az 1990-es évek végén a Gallup Intézet egy több tíz éves kutatás eredményeit publikálta a munkatársak elköteleződéséről. A kutatást aztán néhány évente megismételték, és mára már egyre pontosabban látszik az, hogy mely tényezők mutatják a legnagyobb korrelációt a kiváló teljesítménnyel:

- Beszélt velem valaki a szakmai előmenetelemről az elmúlt fél évben.
- Volt lehetőségem tanulni és fejlődni az elmúlt évben.

- Számít a véleményem.
- Fontosnak érzem a munkámat a cég küldetése/célja alapján.
- A kollégáim elkötelezettek a minőségi munka mellett.
- Van igazán jó barátom a munkahelyen.
- Azt csinálhatom a mindennapos munkám során, amihez a legjobban értek.
- Kaptam elismerést vagy dicséretet a jó munkavégzésért az elmúlt hat hónapban.
- A főnököm, vagy valaki más a munkahelyen, törődik-e velem, mint emberrel.
- Tudom, hogy mit várnak el tőlem a munkahelyen.
- Rendelkezésemre állnak a jó munkavégzéshez szükséges anyagok és eszközök.
- Van olyan munkatárs, aki ösztönöz a fejlődésre.

Felfedezhetsz néhány dolgot ezekkel az állításokkal kapcsolatban. Először is azt, hogy a csapattagok nem közvetlenül minősítik a vezetőiket vagy a cégüket, hanem a saját érzéseiket és megelégedéseiket, tapasztalásaikat értékelik. Másodsor a 12 tényező többsége vagy a vezető közvetlen irányítása alatt van vagy közvetetten tudja befolyásolni azt. Ilyen értelemben sokkal többet segít a vezetőnek ezen dolgok ismerete, mint az, hogy sokszínűnek kellene lennie.

A kutatás konklúziója az, hogy ez a 12 kérdés a munkánknak azokat az aspektusait tükrözi, melyek a fluktuációra, a kiesett munkanapokra, a munkahelyi balesetekre és az ügyfél elégedettségre a legnagyobb hatást gyakorolják. A munkáltatói értékigéret heveny építésére irányuló programok, milyen mértékben tartalmazzanak a kollégák elkápráztatására szolgáló látványelemeket, élménypontokat és milyen mértékben koncentrálnak arra, hogy a vezető hogyan tudja segíteni a csapatát abban, hogy jobb teljesítményt nyújtson? Ha tehát igaz az, hogy nagy részben a munkatársak megélése határozza meg, hogy melyik vállalat nyújt jobb teljesítményt, akkor ezeket a kérdéseket kell feltennünk minden egyes embernek, minden egyes csapatban és ugyanazt a választ kell kapjuk, nem szabad eltéréseknek lennie csapatról csapatra. Az esetben beszélhetünk vállalati kultúráról, ha a válaszok konzisztensek a cég egészét nézve. De nem ez lesz a helyzet. Az igazat megvallva soha nem ez a helyzet. Az egyik legizgalmasabb konklúziója a Gallup kutatásának, hogy az egyes állítások sokkal nagyobb szórást mutatnak a

cégen belül, mint cégek között, azaz a munkavállalók megélése sokkal többet változik a cégen belül, mint a cégek között. Ha vesszük például a cég jövőjébe vetett bizalmat, ennek biztosan állandónak kellene lennie minden esetben, hiszen egy cégnek csak egy jövője van, ennek nem kellene változnia attól függően, hogy ki melyik csapatban dolgozik. De sajnos az adatok egyetlen vállalatnál sem ezt mutatják. Mondhatjuk úgy, hogy a munka szempontjából kritikus szempontok többet változnak csapatról-csapatra, mint vállalatok között. A vállalati kultúráról, de akár a munkáltatói márkáról is az alapján lehetne bármit is állítani, hogy a munkavállalók tapasztalása többnyire egyforma-e a cég részlegeiben és nem az alapján, hogy megkapták-e az év munkahelye vagy a legjobb munkáltató díjak valamelyikét, esetleg céges brandelt cipőben mászkálhatnak-e a városban. (Ezt nem kitaláltam, van ilyen.)

Lehet, hogy egy vállalat életében van valami egyetemleges egyezőség és magas szinten körbeírhatók domináns működési jegyek. Az üzleti modell például lehet specifikus a cégre. De az országok közötti különbségek szignifikánsak lehetnek, például Franciaországban vagy Németországban biztosan több kulturális elembe szól bele az üzemi tanács, mint Magyarországon. Nagyon jót mosolyogtam azon, amikor az egyik japán gyártó cég HR igazgatója mesélte, hogy komoly erőfeszítésébe került, mire meg tudta értetni a japán vezetőkkel, hogy nem verhetik bottal a magyar kollégákat. Lehet, hogy náluk ez tök normális, de itt kiveri a biztosítékot. A kultúra ötlete azon a feltevésen alapul, hogy a széles körben fellelhető egyforma vállalatiság az, ami meghatározza a munkavállalói élményt. Nekem úgy tűnik, hogy az ilyen fajta gondolkodás egyszerűen hibás.

Ha megnézed a munkáltatói márká építésére specializálódott tanácsadók oldalait az Interneten, azt gondolhatnád, hogy „de hát ők is a munkavállalói élményt veszik célba”, azt ígérik, hogy sejt szintig csepegtetik le a szervezeten belül a munkáltatói márká ügyét. Ezt konkrétan idéztem egy weboldalról. Nincs ezekkel különösebb gond, de érdemes észrevenni, hogy többnyire a cég kommunikációs projektjeihez kapcsolódnak és nem azokat az élményeket teszik a középpontba, melyek a legnagyobb hatással vannak a munkavállalói elköteleződésre vagy a teljesítményre. A kutatások azt mutatják, hogy sokkal fontosabbak azok az élmények, melyek meghatározzák, hogy milyen kapcsolatunk van a kollégákkal, milyenek a teakonyhában a beszélgetések, hogyan bánik velünk a csapatvezetőnk. Ha az számítana a munkavállalók számára elsősorban, hogy melyik cégnél dolgoznak, nem szabadott volna

eltérőnek lennie a munkavállalói elköteleződésnek a csapatok között. Ha a közvetlen főnök a vezetéshez bizonyos fokig láma, akkor azt mutatják az adatok, hogy nagyobb valószínűséggel dobbantanak a munkavállalók másik helyre.

Inkább az körvonalazódik, hogy a munkavállalóknak sokkal fontosabb az, hogy milyen az a csapat, ahol dolgoznak vagy milyen a főnökük és kevesebbet nyom a latban, hogy konkrétan melyik logo alatt amortizálódnak nap, mint nap. Az ADP Research Institute 19 országra kiterjedő kutatásából az olvasható ki, hogy szinte az összes munkát csapatban végezzük, mivel a munkavállalók 82%-a csapatban dolgozik, ráadásul 72%-uk egyszerre több csapatnak is tagja. Még kisebb cégek esetében is jelentős mértékű a közös munka: a munkavállalók 68%-a dolgozik csapatban. Így egy picit érthetőbb, hogy miért olyan fontos a csapat vezetőjének a szerepe. Ebből a szempontból különösen jó hír az, hogy a Q12 legtöbb elemére a csapat vezetője jelentős ráhatással bír. A rossz hír az, hogy a céget ez nem annyira zavarja, mert az élményszerzés többi, kevésbé fontos elemeire drámaian többet költ, mint a vezetők fejlesztésére. Értem persze, hogy sokkal szexibb és jobban kommunikálható az össznépi királyságosság, de azért az ordító hiba, hogy a cégek figyelmen kívül hagyják a csapatok fontosságát. Dehogy, mondhatnád, nálunk vannak csapatépítő elvonulások, tréningek. Oké, de van-e nálatok olyan ember, aki meg tudja mondani, hogy hány csapat van a cégben (vegyük csak azt, hogy Magyarországon), kik a csapatoknak a tagjai és melyek működnek a legjobban? Aligha. Irodai masszázs bezzeg van! Nem irigylem ezeket a juttatásokat senkitől sem, pusztán azt érzem problémásnak, hogy leveszik a felelősséget a team leader válláról. Nyugodtan hivatkozhat a vállalati kultúra generális elemeire, amikor nem nyújt jó teljesítményt a csapata. A sokféle könnyen ünnepelelhető, menő dolog és a hangos sztorik elterelik a figyelmet arról, ami igazán számít: hogyan bánik a közvetlen vezető a csapattagokkal.

Ha nagyobb szabású terveid lennének arra, hogy feltérképezd a csapatokat a vállalatban, szerencsére sokféle technika közül válogathatsz, a magyar piacon is több megoldás elérhető erre. Ha nem töröd ilyesmin a buksid, akkor a legegyszerűbb az, ha megkérdezed a csapatokat, hogy milyen választ adnának a 12 kérdésre. Ha vezető vagy, még egyszerűbb a dolgod, a HR bevonása sem szükséges, már holnap neki tudsz látni a feltérképezésnek. Bármilyen legyen a kollégák válasza, elég pontos képet kapsz arról, hogy hol lehet javítani a munkavállalói élményen. Véleményem szerint egy vállaltot nem lehet úgy szervezni, hogy nagy célokat éljen el, csak csapatok képesek erre!

AZ ÜGYFELEKNEK NYÚJTOTT ÉLMÉNY KÜLÖNBÖZTET MEG A VERSENYTÁRSAKTÓL

Egy konferencián volt szerencsém arról hallgatni előadásokat, hogy a vállalatok hogyan próbálnak különféle ügyfélélményt létrehozni a vásárlóik számára, hogy ezzel is kitűnjenek a versenytársaktól. Voltak, akik önkiszolgáló pénztárakról beszéltek vagy egyedi csomagolásról, de szó esett a kiszolgálás gyorsaságáról vagy árazási stratégiákról is. Nagyon üdvöztető és jó dolgok ezek, meggyőződésem, hogy mindegyik ötlet előrébb viszi az üzletet és a vásárlók elköteleződését egyaránt.

Ugyanakkor eszembe jutott matekból a legkisebb közös többszörös fogalma. Vegyünk egy légitársaságot. Az összes dolog, élmény, amivel találkozunk (ülések mérete, kedves utaskísérők, a fedélzeten elérhető kaja, pia, a felszállás és leszállás élménye, biztonsági útmutató) milyen mértékben egyforma? Vagy vegyük az élelmiszerboltokat. Mennyiben eltérő a kínálat, a pénztárosok kedvessége vagy a parkolás? Ha esetleg banki, biztosítási termékekre gondolunk, azt figyelhetjük meg, hogy mindamelllett, hogy vannak kisebb különbségek, nagyobb részt ugyanazt kapjuk. De miért is várnánk mást? A vállalatok egymást benchmarkolják iparágakon belül, esetleg kívül is; a legjobb gyakorlatokat ellessék a másiktól. Sőt, tanácsadó cégek sokasága szakosodott arra, hogy segítsen másolni azt, hogy mit és hogyan csinálnak a többiek. Mégis, mire számíthat, hogyan fog ez megkülönböztetni a versenytársaktól? Sajnos a kopírozásból gyakran annak megértése marad ki, hogy miért csinálják mások pont úgy. Miért áraz másképp a versenytárs, miért ad több szolgáltatást, miért hoz létre webshopot? Ha ugyanazt csinálod, amit a versenytársak, akkor alapvetően ugyanazt az eredményt várhatod; plusz/mínusz a végrehajtási képességetek. Ha egy vezetőt átigazolysz a versenytársadtól, nagy valószínűséggel azt fogja nyomni, ami ott is sikeressé tette, hiszen azt tudja jól. Tehát egymást másoljátok. Ami nem baj, csak többségében hasonlítani fogtok és kevésbé lesztek különbözők. A Braun és a Moulinex között kb. az a különbség, hogy egyiket a németek, a másikat a franciák gyártatják a kínaiakkal. Az ügyfeleknek nyújtani kívánt élmény nagy hatással van a vállalati kultúrára, arra, hogy milyen értékek, prioritások mentén végzitek a munkát. Épp amiatt, mert az ügyfelek számára nyújtani kívánt élmény inkább hasonló, mint különböző, a vállalati kultúrákra is ez lesz igaz. Másnak lenni nagyon könnyű, jobbnak lenni nagyon nehéz.

A TANULÓ SZERVEZETEK VERSENYELŐNYBE KERÜLNEK

A vállalatok is olyanok, mint a gyerekek, nem úgy születtek, hogy mindent tudnak. Kétségtelenül dicséretes a törekvés, hogy igyekeznek tanulni, valóban elengedhetetlen a fejlődés szempontjából. A nagy igyekezetben már nevet is adtak a folyamatnak: learning organization. A munkáltatói márkáért felelős kollégáknak annyira megtetszett a kifejezés, hogy workshop hegyeken injektálják a kollégák fejébe, hogy hogyan is kellene tanuló szervezetekké válni. A tréningek többnyire a személyes fejlődés támogatásának fontosságát emelik ki, de az eszköztárban megtalálható a közös vízió, a rendszerszemlélet, a mentális modellek és a csoportos tanulás is. A felfedezés, a kísérletezés elengedhetetlen a tanulás szempontjából, folyamatosan új ismereteket kell keresni és kipróbálni – hangoztatják. Hangsúlyt kell fektetni a múltbéli eseményekből való tanulásra, a tudásátadásra és az egymástól tanulásra. Idillinek hangzik? Abszolút. Vágyunk rá? Nem is kérdés. Olyanok a feltételek, melyek cselekvésre ösztönzik az embereket? Aligha.

A tanuló szervezetek teóriájának megalkotói között is nagy a zűrzavar: egyesek azt vallják, hogy először a viselkedésen kell változtatni a tanuláshoz, mások mellett érvelnek, hogy a gondolkodásmód változtatása is elegendő. Vannak, akik kicsit technokrata módon, az információ feldolgozásában látják megtestesülni a tanuló szervezeteket. Például a PDCA (Plan-Do-Check-Act) bevezetését sürgetik vagy épp a szervezeti rutinok kialakítása mellett foglalnak állást.

Jól hangzanak ezek az elképzelések és üdvös is lenne látni működés közben azokat a menedzsment gyakorlatokat, melyek segítenék a vállalatokat abban, hogy okosabbak legyenek. Az az érzésem, hogy a pusztá akarát nem lesz elegendő a transzformációhoz, mert a legtöbb esetben az érvényben lévő gyakorlatok nem teszik lehetővé a valódi tanulást. Ha pl. a szervizben nincs felmosva az olajfolt a padlón, mit kellene tennie Pokémonnak, a szerelőnek? Nem nagy ügy – mondanánk, törölje fel és kész. Vagy mit kellene tennie Bityának a szoftverfejlesztőnek, amikor kódolási hibát talál? Kerülje meg egy ügyes megoldással vagy jelezze a hibát? A hétköznapi bölcsesség azt mondatja velünk, hogy csinálja meg „oszt jóvan”. Rendben, de hogy lesz ebből szervezeti tanulás? Pokémonon és Bityán kívül senki nem tud a probléma létezéséről. Oké, akkor törölje fel és jelezze a hibát a főnökének. Szuper ötlet. Csak ne felejtse el, hogy valakinek a felelőssége lett volna az olajfolt

feltörlése. Vajon ő milyen kollégának fogja tartani Pokémont, ha bemártja a főninél? És mit fog gondolni Bitya főnöke, amikor a 13. észrevétellel nyitnak be az irodájába? Veszélyesek ezek az ellentmondások, mert kb. ki is nyírják a tanuló szervezetek kialakításába tett erőfeszítéseket, ha nincsenek megfelelően kezelve.

Többen argumentálnak amellett, hogy jobb lenne, ha a munkavállalók felelősséget kapnának, így ki lehetne venni egy vezetői réteget a szervezetből. Én nem veszem meg ezt a teóriát. Szerintem attól függ, hogy mit csinálnak a cégben a vezetők. Ha a felsővezetés szócsövei vagy csak utasításokat osztogatnak vagy a bűnösöket keresgélik, valóban jobban jössz ki, ha kevesebb van belőlük. De ha segítenek a munkavállalóknak abban, hogy jobban kihasználják a képességeiket, fejlődjenek és segítik a koordinációt, akkor a több jobb. Pl. a Southwest Airlinesnál az egyik legmagasabb az egy munkavállalóra vetített vezetők száma és mégsem mondhatjuk, hogy ne működnének kifejezetten jól. Ha azt szeretnéd, hogy a vezetők coacholják a kollégákat, akkor több vezetőre van szükség, mert a coachingra is kell időt allokálniuk. Ha nem a vezetők végzik ezt, akkor szükség van belső vagy külső coachokra, tanítókra és olyan kollégákra, akik segítik az esetlegesen felmerülő problémákra történő reflexiót.

Vannak vakmerő szakik, akik igyekeznek mérni a szervezeti tanulás hatékonyságát és különféle módszerekkel próbálják kimutatni, hogy pl. melyik ügyfélszolgálat fejlődik jobban. Összefüggést vélnek felfedezni a fejlődés és a tanulás gyorsasága között. Minimum kérdéses az, hogy vajon azok az egységek működnek-e jobban, akik kevesebb hibát jeleznek, azaz gyorsabban fejlődnek? Első ránézésre akár igaznak is tűnhet, de a kevesebb hiba riportolásának két oka is lehet: egyrészt valóban kevesebb hibát vétenek, másrészt lehet, hogy annyira félnek, hogy meghamisítják a riportot. Egy kutatás épp arra mutatott rá, hogy azok a csapatok számoltak be több hibáról, melyeket olyan menedzserek vezettek, akik komplexebben, összefüggéseiben értették a cég működését.

Talán nem szükséges túlmisztifikálni a tanuló szervezeteket. Fejlődés leginkább abból lesz, ha engeded, hogy az emberek új dolgokat próbáljanak ki. Ehhez az kell, hogy olyan témákra vagy pozícióba tedd őket, amikben olyan feladatokat végeznek, amiket nem csinálnak elég jól. Többnyire azért, mert senki nem csinálta még eddig. Nem tudásmegosztó portálokra van szükség, a kutya nem nézegeti ezeket. (Leszámítva, ha valami IT vagy technológiai témájúak.) A csinálásban benne van a hibázás és a tévedés lehetősége, ha ezt bünteted, akkor kevésbé számíthatsz jelentkezőkre, amikor valami innováción töröd a fejed. Én pl.

biztosan az alapján választanék orvost, hogy hány műtétet csinált már és nem az alapján, hogy hány cikket publikált. Ha tanuló szervezetet szeretnél létrehozni három dologra lesz szükséged: pontosan érteni kell az ismétlődő hibák okait, embereket kell allokálni arra, hogy megkeressék a hiba forrását és bátorítani kell a szervezetet arra, hogy kutassák, riportolják és javítsák ki a hibás működést. Sajnos egyik összetevő sem szexi, nincs benne csilli-villi tananyag, nem hatlépéses módszertanra épül és nem igényli egy harcckocsinyi belső kommunikációs kolléga felvételét a donyecki csatát meghazudtoló bevonulási ceremóniával. Uncsi „csinálás” az egész. De cserébe hatékony.

A rugalmas munkaidő segít egyensúlyban tartani a munkát és a magánéletet

A munkát a munkahelyen kell végezni. Jogos meglátás, ha egy nyomdagépet kezelsz, vagy utat építesz, akkor ott kell lenni, ahol a masina van. A munkakörök jelentős része azonban szellemi foglalkozás, nehezen eldönthető, hogy bent kell-e lenni a munkahelyen ahhoz, hogy csinálni lehessen vagy, hogy egy feladat mennyi ideig tart és az eredménynek mennyi köze van ahhoz, hogy mennyi időt toltunk bele. Egyre több ember végez ma olyan munkát, amit egyre nehezebb a ráfordított idővel mérni. Amikor munkáról van szó, mindent az idő határoz meg, nagy hangsúlyt fektetünk rá és közben azt sem tudjuk, hogy bizonyos dolgok mennyi ideig tartanak. Meg tudod mondani például, hogy mennyi időbe telik válaszolni a kollégád kérdésére? Mennyi idő alatt alakul ki az első benyomásod a piacról? A munka tulajdonképpen egy tranzakció: eladjuk az időnket és az adottságainkat egy vállalatnak, aki cserébe pénzt ad nekünk, hogy fedezzük saját magunk és a családjunk megélhetését. A kompenzáció szó is erre utal: eladunk valamit amiért cserébe kapunk valamit. Cserébe kapunk pénzt és egy rakat szívást mellé. Így aztán nem lesz probléma a munkahelyi szexuális életünkkel, egész nap baszogatnak és szopunk. Azért szívás a munka, mert a vezetők fejében minden egyetlen dolog körül forog: idő, idő, idő. Úgy tűnik, hogy teljesen beégett az agyukba az az egyenlet, hogy:

$$\text{Eredmény} = \text{Idő} + \text{Jelenlét}$$

Miért nyert ekkora teret a munkánkban az idő? Miért fogadjuk el azokat a féligazságokat, hogy ha az elsők vagyunk reggel és utolsónak megyünk haza vagy ha kevesebb szabit veszünk ki, mint mások vagy ha rosszul érezzük magunkat, akkor is bemegyünk dolgozni, akkor jobban

fogunk érvényesülni, mint a többiek? Az sem világos számomra, hogy pl. a tanácsadókat miért óradíjban fizetik. Miért ennyire húsba vágó az, hogy ki mennyi időt szütyög egy feladattal? Úgy hangzik, mintha nem tudnánk megítélni a munkánk minőségét anélkül, hogy azt időben megmérnénk. Tényleg nem tudjuk anélkül megmondani egy feladatról, hogy azt jól végeztük-e el, hogy tudnánk mennyi ideig tartott?

Mivel az a tipikus, hogy egy háztartásban mindketten dolgoznak, így tuti kevesebb idő jut a saját dolgok intézgetésére munkaidő után. Mégis, mire számítasz, mi fog történni akkor, ha nem engeded a munkavállalóknak, hogy munkaidőben elintézzenek ezt-azt a privát dolgaikból vagy ha korlátozod az Internet használatot? Ha az emberek nem tudják elintézni az ügyes-bajos dolgaikat munkaidőben, egyszerűen nem lesznek bent olyan gyakran, többet fognak hiányozni. Az is kérdéses, hogy ha ellenőrzöd az Internet használatot, azaz kémkedsz az embereid után, akkor hogy fog bizalmi kultúra épülni? Ráadásul, ha tiltasz valamit, azután még inkább vágyódnak az emberek. Figyeld meg, hogy szemfülesen keresik a módját annak, hogy ki tudják játszani a rendszert. Amikor az embereket a munkaidőn kéred számon, pl. hogy miért késtek vagy miért nem maradtak bent tovább, az emberek hazudozni kezdenek és mindenféle kifogást gyártanak. Vannak szociálisan elfogadható kifogások, amelyeket arra használnak az emberek, hogy elejét vegyék a rosszindulatú megjegyzéseknek. Ilyenek pl. a betegség, az orvosnál kapott időpont, a temetés, egy autó baleset vagy hóvihár. Ezek megállítják a szóbeszédet, nem lehet elítélni olyan valakit, akinek „jó kifogása” van. Ezzel szemben a valóság, ami az időről igazat mond, szociálisan elfogadhatatlan és a munkahelyen még csak kiejteni sem szabad a számon. Például, amikor az ebéd hosszúra nyúlik, mert elszaladtál valami személyes dolgot elintézni vagy amikor korán távozol, hogy odaérj a moziba vagy a meccsre. Ha későn érkezel be, sosem mondanád, hogy azért késtel, mert lógtál egy keveset vagy őszintén megvallva, be sem akartál jönni ezen a napon.

Manapság sok munkakörben adatokkal, információkkal dolgoznak, jelentősen megszorodtak a szellemi munkakörök. A tudás alapú munka rugalmasságot és koncentrációt követel, ötletek bármikor jöhetnek, nem csak 9-től 17-ig. Mennyi munka kerül elvégzésre telefonon vagy e-mailen keresztül olyan emberekkel, akik csak ritkán futnak össze személyesen, vagy olyan emberekkel szerte az országban, a világban, akik sohasem találkoznak? Fura dolog, hogy naponta fizikai helyre kell menni azért, hogy virtuálisan dolgozhassunk. Ha a cégek ezeknek az új elvárásoknak a régi gondolkodásmód szerint próbálnak megfelelni, akkor tele lesznek

kiégett, frusztrált munkavállalóval, akik 10 percet eltöltve az irodában úgy kezdik el használni a baszdmeget, mintha vessző lenne. És akkor mi van, mindennaposak ezek a történetek, ilyen az élet. Ha szívás a munka, hát szívás. Ne hívjuk a világ végének, hívjuk egyszerűen csak csütörtöknek. Hozzászoktunk, hogy ilyen a munka, de nem hiszem, hogy jól van ez így. Senki nem nyer ebben a játékban, csak az egyik fél lassabban veszít.

„Az olyan madár ritka, akinek kedves a kalitka.”

Biztosan te is voltál már úgy, hogy a tested ott volt az épületben, de a gondolataid máshol jártak. A jelenlét az, amikor ott ülsz a géped előtt és közben Facebookolsz vagy épp a kedvenc webáruházadban bóklászol vagy amikor időben beérsz a munkahelyre, de egy órát töltesz kedvenc online újságjaid olvasgatásával esteleg fél óra kávészünettel indítod a napot. Nem hinném, hogy az emberekkel lenne baj, egyszerűen csak rosszul mérjük a teljesítményt. Persze most azt mondanád, hogy nálatok van teljesítményértékelési rendszer, ami a valós teljesítményt méri. Rendben. De fogadjunk, hogy a teljesítmény elvárások mellett azt is elvárja a vezető, hogy heti 40 órát (vagy inkább többet) legyél bent az irodádban. Nem csoda, hogy az emberek nem győznek stresszoldó kurzusokra járni és kénytelenek szombaton megfőzni egész hétre. Kicsit arra hasonlít a helyzet, mint amikor a főnöke azzal nyugtatgatja a kollégát, hogy a cég különféle stresszkezelő programokkal támogatja mentális egészségét. Mi lenne, ha felvennénk egy kollégát, hogy tehermentesítsen és kisebb legyen a nyomás és esetleg emelhetnének a fizetésemen, hogy a rohamosan emelkedő költségekkel lépést tudjak tartani és ne stresszeljek? – kérdezi. – Ilyesmi nem jöhet szóba. Próbáld ki a céges jógát!

Az emberek szinte mindenről ítéletet alkotnak, különösen más emberekről. Az öltözködésükről, a konyhaművészetükről, a beszédmodorukról, az anyagi helyzetükről, az elfoglaltságukról, még a gyermeknevelési módszereikről is. Ártalmatlan megjegyzést tesznek arra, hogy valaki mennyit keres, mi történt a házasságával, milyen a testsúlya vagy frizurája. Hiába tanultad meg, hogy mit mondhatsz az embereknek és mit nem, mi udvarias és mi nevetlenség. Úgy tűnik, a munkahelyen sok, ezen szabályok közül nem érvényes. Mintha lenne felhatalmazás arra, hogy a munkahelyen egymással szemét módon viselkedjünk,

megítéljük az emberek munkavégzési szokásait: megint 11-kor érkezél? Én is szívesen lustálkodnék ennyi pénzért! Megint szabadságra mész? Én két éve nem voltam szabadságon! Hogy a fenébe léptethettek elő? Jóformán alig vagy itt! Az teszi különösen veszélyessé az ítélkezést, hogy apróságnak látszik. Végül is mi van abban, ha az emberek egyszerűen viccet csinálnak abból, hogy egyesek késnek, vagy hiányoznak egy meetingről? Ki törődik azzal, hogy a kollégák egymás érzéseit megtapossák? Nem fontos az, hogy a munka az önbecsülést építse és hozzásegítse az embereket ahhoz, hogy jól érezzék magukat a bőrükben, ezért hívják munkának. Meg tudnád mondani, hogy az ítélkezésnek ez a formája jogos-e, hozzájárul-e a vállalat eredményéhez, vagy egyszerűen káros a valódi teljesítményre?

Az ítélkezés félelmet kelt a munkahelyeken. Tegyük fel, hogy jó képességű, szorgalmas munkavállaló vagy és épp tizenöt perc késésben vagy a munkahelyedre. Ha olyan vagy, mint a többi kollégád, különböző mentségeken töröd a fejed, időt és energiát fordítasz arra, hogy igazolj vacak 15 percet. Lehet, hogy fontos a munkád, de a hacsak nem vagy szívsebész, nem hal meg senki, ha 9:15-kor rongyolsz be 9 óra helyett. Az egész szóváltás alatt arról folytattok párbeszédet a főnököddel, aminek semmi értelme! Ráadásul kénytelen vagy hazudni, mert az indok, hogy elaludtál nem eléggé ütős ahhoz, hogy a késést igazold vele. Majd a nap hátralévő részében igyekezned kell, hogy a többiek észrevegyék, hogy behozod az „eltékozolt” időt.

A konyhában folyó beszélgetések, melyeknek tanúja voltál vagy épp részt vettél benne, még ennél is kártékonyabbak. Minden vállalatnál van valaki, csapat vagy osztály, akit a többiek a távollétükben csépelnek:

„Az IT-sok mindig elszúrják a dolgot. Igazán dolgozhatnának, ahelyett, hogy egész nap a számítógépen babrálnak.”

„Tök jó a dohányosoknak, gyakorlatilag óránként szünetet tartanak.”

„János olyan „old school”, nyugdíjba kellene már mennie és át kellene adnia a helyét egy fiatalnak.”

Amikor ezt teszik az emberek, nem lehet, hogy igazából a saját hiányosságait igyekeznek takargatni? Nem kell felelősnek lenni az eredményekért, amíg időben beérnek a munkahelyre. Nem kell kompetensnek lenni, ha tudnak tenni arról, hogy valaki más inkompetensnek látszódjék. Nem kell ötletekkel előrukkolniuk, ha valaki mást ostobának tudnak beállítani. Minden perccel, amit azzal töltesz, hogy mentségeket fogalmazol meg, erősíted a félelem kultúráját. Az

emberek annyira magukévá tették már ezeket a szabályokat és elvárásokat, hogy megbüntetik magukat a késésért még akkor is, ha senki sem szól, egy szót sem. Itt van ez a sok idő és energia, és senki egy percig se gondol az eredményre, amit az üzlet próbál teljesíteni.

A munkahelyen két ellentétes erő hat rád: a követelmény és a kontroll. Egyik irányból a követelmény helyez nyomás alá, kezdve a nagyobbaktól, mint például a munkád elvégzése, egészen a napi semmiségekig, mint pl., hogy időben a munkahelyeden légy, hogy végig üld a meetingeket vagy ácsorogj egy teremben, és úgy tégy, mintha te is ünnepeled egy munkatársad születésnapját. Ugyanakkor amíg az irodában tartózkodsz, az életed más területein jelentkező elvárások kezeletlenek maradnak. A követelmény ellen hat a kontroll. Képzeld el egy szokásos szombatot. Intézheted a dolgaidat, van időd a családdra, a barátaidra, moziba mész, megebédelsz, befizeted a csekkeket, stb. Mivel szombaton te osztod be az idődet, megvan az a szabadságod, hogy neked tetsző módon tegyél eleget ezeknek a követelményeknek. Képes vagy arra, hogy eldöntsd, inkább gyorsan túlteszel a jelentéktelenebb dolgokon vagy a nagyobbakat veszed előre. Végül is, lényegtelen, hogy hogyan osztod be a napodat mindaddig, amíg a listából mindent kipipáltál, senki sem kérdőjelezi meg a teljesítményed, kivéve önmagad. A magánéletedben lehetsz erős és aktív, irányíthatod az életed, a munkahelyen viszont arra vagy kényszerítve, hogy hagyománytisztelő légy. Az asztalodnál eszel, hogy megmutasd, ott vagy, pedig éppen úgy elérhető lennél telón akkor is, ha a szendvicседet az utca végén lévő parkban fogyasztanád el. Nem azt állítom, hogy az idő és a hely egyáltalán nem számít, de azt gondolom, hogy talán kevésbé lényegesek. A vezetők inkább az emberek ellenőrzésével törődnek, minthogy engednék őket sikeressé válni. Inkább a rend kell, mint a kiválóság vagy a hatékonyság.

A lényeg igazából a bizalom lenne: az emberek felnőttekhez méltóan, megbízhatóan szeretnék elvégezni a munkájukat és a vezetőknek ebben segítenie kellene őket. De nem ezt lehet kiolvasni a kommunikációból: bízunk benned, de azért péntekenként gyere már be az irodába, hogy mindenki lássa, hogy dolgozol. Bízunk benned, de nem bízunk Andrásban; az ilyen programok csak vezetői szinten elérhetőek. Igazából ez az, ami az embereket valóban elégedetlenné teszi, mert a teljes bizalmatlanságnál csak egy rosszabb van, a bizalom álarca mögé rejtett bizalmatlanság. Nem igazán értem, hogy vezetők miért dolgoznak együtt olyan emberekkel, akikben nem bíznak. Ennek semmi értelme! Mindenki

tudja, hogy milyen érzés a bizalom, a rugalmas munkarend mégsem a bizalomról szól.

Létezik megoldás ezekre a problémákra? A vállalatok nem ostobák, természetesen igyekeznek megoldást találni, pontosan tudják, hogy azt kell állítaniuk magukról, hogy rugalmasak azért, hogy a fiatalokat magukhoz vonzzák. Ha böngészsz egy állásportálon, a legtöbb pozícióhoz azt írják, hogy rugalmas a munkaidő. Abban a pillanatban azonban, amikor összehasonlítod a rugalmasságról alkotott saját elképzelésedet, a vállalatod nézetével, meg fogsz lepődni. Pusztán az, hogy egy menedzser elengedi a beosztottat a fogorvoshoz, még nem eredményez rugalmas munkarendet. Még a legjobb szándékú vállalatok sem tudják teljesíteni saját ígéreteiket, mert a rugalmas munkaidő nem oldja meg a munkával kapcsolatos alapvető problémákat. Először is rendszerint csak korlátozottan hozzáférhető pl. az eltöltött évek, a beosztás vagy a munkakör alapján, de a frontvonalban dolgozóknak (pl. Call Center) a helyükön kell ülniük. Sok asszisztens például még mindig a régi gondolkodásmód szerint dolgozik. Valóban mindig a főnök irodája előtt kell ülni és várnia? Mi van akkor, ha a főnök elutazik? Nem tudja az asztali telefonját átirányítani, nála nem működik a távoli hozzáférés? Mindannyian tudjuk, hogy az informatika mai fejlettségi fokán már rutinszerűen működnek ezek a dolgok, de úgy érzik a vezetők, hogy ezt nem mindenki érdemli meg. A rugalmas munkarend vagy az otthoni munkavégzés többletjuttatás azok számára, akik jól teljesítenek. Ezt a kiváltságot meg kell szerezned magadnak, feltételekhez kötött privilégium, amely bármikor megvonható. Nem csak emberileg, de üzleti szinten sem értek egyet ezzel.

Ha kiváltságos vagy, nagy az ár, amit a rugalmas munkarendért fizetned kell. Mivel ezek a programok definíció szerint is speciálisak, bárki, aki a rugalmas munkarendben dolgozik, aggódhat a főnökének gyanúja miatt: „otthon van, honnan tudom, hogy dolgozik?” Ráadásul ezért a privilégiumért cserébe megkapod a munkatársaid irigységét és utálatát is. Hallottál már valaha olyat, hogy a rugalmas munkarendben dolgozó munkatárs munkaerkölcsét vagy teljesítményét dicsérték volna? Sokkal inkább hallasz olyat, hogy kétkednek az elkötelezettségükkel és elérhetőségükkel kapcsolatban, mert úgy osztják be az idejüket, ahogyan azt a legcélszerűbbnek tartják.

Úgy tűnik, hogy a rugalmas munkaidő nem megoldás: még mindig reggel 9-től 5-ig dolgozol, csak épp otthonról. A munka és a magánélet egyensúlyának keresése se vezet sehova. A jelenlegi munkarendben

semmiképp se! A megoldás nem az időgazdálkodás, egyetlen time management tréning se képes soha megoldani azt a problémát, hogy az embereknek nincsen ráhatásuk a saját idejükre. Sajnos nincsenek olyan tippek és trükkök, amik megoldanák ezt a problémát. Az egyetlen módszer az, ha a játékot alapjaiban változtatod meg. Őszintén szólva nem hiszem, hogy egyetlen lövéssel le lehetne teríteni ekkora behemótot, ugyanakkor arra azért van remény, hogy sokkal élhetőbbé tegyük a mindennapokat.

ÉREDMÉNYRE KONCENTRÁLÓ MUNKAKÖRNYEZET

A cégek valójában azt szeretnék, ha élveznéd azt, amit csinálsz, még akkor is, ha nem így mondják. Ha szereted a munkád, sok dolgot rózsaszín szemüvegen keresztül láatsz, olyan magasságokba repít, ahol produktív, kreatív, nagylelkű, rugalmas és együttműködő vagy. A legtöbb vállalat kísérletezik a rugalmas munkaidővel, a távmunkával, tehát nem kell a nulláról kezdeni. A multiknál pl. kevés személyes találkozásra van lehetőség a más országban élő kollégákkal, mégis végre tudják hajtani a feladatot, nincs szükség arra, hogy az irodában összegyűljenek.

Egyszer kifüggesztettünk egy naptárat a falra és arra kértük a workshop résztvevőit, hogy tetszés szerint piros, sárga és zöld post-itekkal jelöljék meg a napokat a következők szerint: pirossal azokat a napokat, amelyeken egyáltalán nem dolgoznának, sárgával, ha házon kívül végeznék a munkájukat, és zölddel, ha az irodában dolgoznának. Miután mindenki túl volt a ragasztgatáson megnéztük az összképet. Egy dolog azonnal feltűnt: nem volt egyetlen nap sem, amikor az emberek ne dolgoztak volna; az emberek ösztönösen a munkájuk elvégzésére koncentráltak. Az alkalmazottak nem akarták megváltoztatni a vállalat alapértékeit vagy a stratégiáját, pusztán csak a munkamódszert.

„Minden ember azt teheti, amit akar, és akkor, amikor akarja, mindaddig, amíg a munka elkészül.”

Játszunk el a gondolattal, mi lenne akkor, ha minden ember azt tehetné, amit akar, és akkor, amikor akarja, mindaddig, amíg a munka elkészül. Nézzük a feltevés első részét: „minden ember azt teheti, amit akar, és akkor, amikor akarja”. Egyetemistaként tudod, hogy mit kell

tenned: órákra kell járnod, meg kell tanulnod az anyagot, jól kell teljesítened a zh-kon, a szóbelin vagy a gyakorlatokon. Teljes kontrollal rendelkezél afelett, hogy mikor és hogyan végzed el a feladatokat. Aránylag hamar megtanulod, hogy a gyakori esti ivászat a lógósokkal, az IHB (Iszunk-Hányuk-Belefekszünk) party-k nem jó választások, ha jó jegyet szeretnél. Senki sem áll a hátad mögött, miközben a jegyzetet olvasod és mondja azt, hogy „tanuld ezt vagy tanuld azt”. Még az olyan órák is, amelyek kötelezőnek látszanak, igazából választhatók. (Nem tanácsos minden órát választhatóként felfogni, de végül is ez a te döntésed.) Elvárják tőled, hogy etikus, becsületes, és tisztességes legyél az egyetemmel és a tanuló társaiddal szemben. Nem hazudhatsz, nem csaphatsz be másokat, nem lophatsz. Bár szabadság van, mégis vannak még szabályok. Talán az az egyik legnehezebb dolog az egyetemen, hogy életedben először magadra vagy hagyva annak meghatározásában, hogy számodra mi a fontos, hogyan tudsz a legjobban tanulni, mik az erősségeid és gyengeségeid. Ha az egyetem alatt működött, akkor miért ne tudnád megcsinálni ugyanezt a munkahelyen is? Nem az a fontos, hogy a munka hol és mikor készül el. Ha hozod az eredményeket, akkor mindegy, hogy mit csinálsz az időddel. Akkor dolgozol, amikor a legjobban tudsz teljesíteni, egyszerűen csak csinálod, határidőre és elvárt minőségben. A fizetésed az elvégzett munkáért kapod és nem az eltöltött időért. A szabadság mellett elvárások is vannak feléd. Egy csapat tagja vagy, része egy szervezetnek, egy vállalatnak. Ha azt választod, hogy a Szulejmán összest egy tábla csokit majszolva vizslatod a panoráma képernyőn és trágya munkát végzel, akkor a főnököd letol és ki is rúghatnak.

Éppen emiatt hangsúlyos a mondat másik része: „mindaddig, amíg a munka elkészül”. Az eredményekre koncentráló munkakörnyezet nem a kevesebb munkavégzést jelenti, hanem azt, hogy a teljesítményed mérése az eredmények alapján történik. Ahelyett, hogy mennyi időt töltesz az irodában, hogy korán jársz-e dolgozni vagy, hogy megcsókoltad-e a főnököd seggét, pl. csak a projekted kimenetele számít. Ha jó munkát végzel, akkor megjutalmaznak, megfizetnek, előléptetnek és semmi más nem számít. Nem az a kérdés, hogy bemenj-e dolgozni, hanem az, hogy hogyan járulhatsz hozzá a sikerhez. A főnököd feladata, hogy nagyon tiszta célokat és elvárásokat fogalmazzon meg, az már rajtad múlik, hogy teljesítsd a célokat és megfelelj az elvárásoknak. Gyakran kérdezik tőlem, hogy mi történik akkor, ha valaki a munkáját 40 helyett 36 óra alatt teljesíti. Kötelező ledolgoznia a maradék 4 órát vagy a főnöke adjon neki a hátralévő négy órára további feladatot? Egyik sem lehet a válasz, mert

a teljesítményt nem az idő alapján kell megítélni. Elvégezted a munkát 36 óra alatt? Jó neked! Öltözz fel tréningruhába, vidd a gyerekeidet moziba vagy véd meg a pandákat. A munkádat elvégezted, senkit nem érdekel, hogy hogyan töltöd az idődet.

Tudom, úgy hangzik ez, mintha tündék aranytálcán, ingyen fagyit kínálnának. Gyakran mondják, hogy nagyon szép gondolatok ezek, de soha nem valósulhat meg nálunk. Van benne igazság, ugyanis egy ilyen változást nem lehet kivitelezni a hagyományos gondolkodásmóddal. Kérdezz körbe az emeleten! Azt fogod tapasztalni, hogy sok ember szeretne több szabadságot kapni a munkája felett. Biztos vagyok abban, hogy meglepődnél, mennyi mindent hajlandók megtenni azért, hogy a változást elősegítsék, ha lehetőség adódik számukra. A hagyományos munkavégzésről történő átmenet első látásra ijesztőnek tűnhet, bár a fejezet végén látni fogjuk, hogy egész sok cég dolgozik ROWE (Results Only Work Environment) munkakörnyezetben, pl. a cégemben is ezt választottuk. Nem hazudok, valóban nem könnyű és rendszerint némi veszteséggel is jár. Mondhatnád, hogy könnyű ezt az ötletet a munkavállalók felől nézni. Ha az alkalmazott több szabadságot kap, akkor a munkáltató valahogyan veszít, nemde? Ha a kérdés az, hogy melyik oldal nyer, akkor őszintén szólva az alkalmazott. Visszakapja az életét és az önértékelését. De a legjobb az, hogy amint egyszer megtapasztalják ennek az előnyeit, már nem akarnak a régi módon dolgozni, így cserébe visszaadnak a vállalatnak. A munkában gondosakká válnak, mert biztosra akarnak menni, hogy hozzák az eredményeket. Tudják, hogy ha eredményt produkálnak, akkor cserébe bizalmat kapnak és azt a lehetőséget, hogy az idejükkel saját maguk gazdálkodjanak. Amint megkapják ezt a bizalmat, azért fognak harcolni, hogy ez így is maradjon.

Az új szabályok

Ahhoz, hogy sikeres legyen a rugalmas munkakörnyezetre való átállás, új szabályokat kell alkotni. Például a munkahelyre 14 órakor történő érkezés nem jelent késést és ha 14 órakor hazamész, az nem jelent korai eltávozást. Nincs olyan, hogy késel, vagy korán távozol, csak az számít, hogy elvégzed-e a munkádat, vagy sem. Az eredményekre koncentrálsz és nem az órára. A munka nem az a hely, ahova mész, hanem amit csinálsz. A munka továbbra is időt vesz el az életedből. Az, hogy a munkád hatékonyságát nem az idő alapján mérik, még nem jelenti azt, hogy a

feladatok elvégzése ne igényelne időt. Továbbra is ott van az állásod, ha nem húzol, akkor a csapat tagjai és a vezetőd felelősségre fognak vonni.

Több cég sikeresen működtet már korszerű munkahelyeket ezeken az alapokon. Miért ne sikerülhetne másoknak is? Több tanulmány azt mutatja, hogy amikor az emberek szabadabb környezetben dolgoznak, sokkal felelősségteljesebben végzik a munkájukat. Sokkal inkább a vevőkre koncentrálnak, nem jellemző, hogy elhanyagolják őket saját hobbijaik kedvéért. A kapott bizalomért cserébe többnyire alázatosan viselkednek, mintsem, hogy visszaéljenek a helyzettel. Érdemes megemlíteni, hogy azért ez nem annyira más, mint ahogyan ma is dolgozunk. Napi szinten a történések nagyjából azonosak: telefonálunk, billentyűzet segítségével írunk és a gépelés megtörtétté tesz dolgokat, vannak ötleteink, összefogunk kollégákkal, együtt dolgozunk vagy tárgyalunk partnerekkel. A napi feladatok sem változnak és a vállalat alapértékei se változnak. Pusztán az látszik másmilyennek, ahogyan a munka elkészül.

Minden megbeszélés szabadon választható. Uh, ez az ötlet alapvetően fenyegeti a mai status quot. Hogyan kommunikálnak akkor az emberek, hogyan jutnak konszenzusra, hogyan dolgoznak együtt? A lényeg nem maga a meeting. Ha feladatok elkészülnek a meetingen, akkor a meeting munka. Ha semmi sem készül el, akkor az idő módszeres elvesztegetése. Mindannyian voltunk olyan meetingen, ahol 5 ember közül csak hárman beszéltek. Mindenki tudja, hogy minden egyes produktív meetinghez tartozik még legalább kettő, melyek nem olyan hatékonyak. Mindenki tapasztalta már, hogy egy bizonyos létszám felett, biztosan lesz legalább egy olyan ember, akinek nem kellene részt vennie rajta. Mindenki tudja, hogy a meetingek első 10 perce azzal telik, hogy a résztvevők letöltik egymásnak az információt, hogy tulajdonképpen miért is ültek össze, pedig ez email-en keresztül is kezelhető lenne. Mit árul el egy meeting hatékonyságáról vagy hasznosságáról az, ha az emberek csak a vezető miatt vesznek részt a meetingen? Nincs jobb módja az információ átadásnak, minthogy az emberek egy tárgyalóasztalt körbe ülve figyelnek valakire, aki beszél? Burkoltan azt is elvárják tőled, hogy az elejétől a végéig részt vegyél a meetingen, csak a vezetőknek van joguk ahhoz, hogy a meetingről ki- és be járjanak vagy telefonáljanak, neked a helyeden kell ülnöd, hogy a konferenciaasztal széle egyformán koptassa ki az összes inged. Holnap nézz körül egy megbeszélésen. Fogadok, hogy valaki hiányozni fog szociálisan elfogadható okok miatt, mint pl. betegség vagy utazás. Ritka az, hogy mindenki megjelenik, mégis működik a cég.

Ha az eredmény számít, nem kell végigülnöd a teljes meetinget, jelen lehetsz az első tíz percében, hogy hozzászólj, aztán mehetsz, ha nincs rád szükség. Bárki felteheti a kérdést, hogy részt kell-e vennie a megbeszélésen. Minden szempontból szabadon cselekedhetsz annak érdekében, hogy az idődet úgy használd fel, hogy az produktív legyen. Hogyan dönts el, hogy melyik megbeszélésen vegyél részt? Tedd fel a szervezőnek ezeket a kérdéseket: Melyek azok az eredmények, amelyeket teljesíteni próbálunk? Hogyan járul hozzá ez a meeting, ebben az időben, ezekkel az emberekkel ahhoz, hogy teljesüljenek a céljaink? Valóban össze kell jönnünk vagy megoldható e-mailen vagy telefonon keresztül is? Az olyan meeting, ahol nincs aprósütemény, inkább legyen e-mail.

A hagyományos környezetben nagyon is életszerű az, hogy a vezetők jól megpörgetik az embereket, energikus meetingek vannak, gigabájt-számra születnek a ppt-k, jönnek az új ötletek, vannak projektek, egyszóval úgy tűnik, mindenki komolyan veszi a feladatot. Az egyik igazgatónak azonnal szüksége van egy jelentésre vagy naprakész információt kér egy projekttel kapcsolatban. Ezzel a viselkedéssel még rosszabbá teszik a kialakult helyzetet, ugyanis gyakran a hangyaboly-szerű kapkodás háttérben nem az áll, hogy haladnunk kell előre és épp most, hanem a felülről érkező nyomás, ami értetlenséget, aggodást, kapkodást vagy épp haragot kelt. A kétségbeesett erőfeszítés inkább az emberek idegeire megy, növeli a stresszt és kevés hasznot hajt. A sürgősségnek ez a hamis látszata pusztítóbb a passzivitásnál is, mert sok energiát emészt fel, cserébe viszont kevés produktív eredményt termel. Ha visszatekintesz az elmúlt félévre, valószínű, hogy a sürgős kérések közül csak nagyon kevés volt valóban az; gyakran csak a vezető szeszélye vagy a gyenge tervezés eredményezte azt, hogy tüzet kellett oltani. A legrosszabb helyeken az egész nap egy merő krízis. Egy idő után már nem tudod megmondani, hogy valójában mi sürgős és mi nem az.

Első ránézésre könnyű összekeverni a fel-alá rohangálást a valóban sürgős prioritásokkal, ugyanis éppen azzal teremtjük meg a sürgősség látszatát, hogy a folyamatos vezetői nyomás hatására meetingelünk, sprintelünk, priorizálunk, e-mailezünk vagy épp rongyosra telefonáljuk a dobhártyánkat. Hogyan tudod megkülönböztetni az ál-sürgősséget az igazán fontos témáktól? Az ál-sürgősség többnyire az épp aktuális problémákra koncentrál, rövidtávú eredményeket vár vagy épp egy hosszú kifutású, komplex köd az egész. Az igazán fontos és sürgős szituációkban ezzel szemben erőteljes vágyat figyelhetünk meg az előre mozdulásra és a fejlődésre. A kollégák gyorsan haladnak, fókuszáltak és

az irreleváns témákat könyörtelenül kigyomlálják, hogy időt nyerjenek azok számára, melyek valóban fontosak. A megoldás az lehetne, ha mindenki a legfontosabb témákon fókuszáltan dolgozna és nem az ideges kapkodás tenné ki a napok jelentős részét, teletömött naptárakkal igazolva, hogy dolgozunk, hanem ehelyett a kritikus projektekre, problémákra fókuszálunk. A központban nem a kudarctól való félelem keltette aggodás áll, hanem az, hogy hogyan léphetünk előre. A vezetők a kritikus témákkal most foglalkoznak és nem akkor, amikor van pár szabad lyuk a naptárjukban. Nem az az attitűd, hogy ma kell tartani a projekt meetinget, hanem az, hogy a megbeszélésnek milyen eredményeket kell elérnie ma. Csak két nap van egy évben, amikor nem lehet tenni semmit. A tegnap és a holnap. Az eredményekre fókuszáló munkakörnyezetben minden nap próbálnak egy-egy apróbb eredményt felmutatni és nem az utolsó 100 méteren próbálják megnyerni a futamot. A sürgős azt jelenti, hogy azt nyomjuk, ami igazán fontos, haladunk vele egy picit minden egyes nap és nem tűzoltunk az utolsó pillanatokban.

Az új rendszer egyik jellegzetessége, hogy amikor az emberek kevesebb időt töltenek egymással, az időt sokkal céltudatosabban használják fel. Például ott van a „csak egy pillanatra zavarlak szindróma”: a főnököd vagy egy kollégád megáll az asztalod mellett és csak egy gyors kérdést intéz hozzád. Az eredmény a következő: abbahagyod a munkádat, amiben épp nyakig benne voltál, ráirányítod a figyelmedet, időt vesz igénybe a kérdés megválaszolása, majd figyelmedet visszafordítod arra, amit addig csináltál. A jelenlegi munkarend tulajdonképpen az állandó sürgetés állapotát teremti meg a fókuszálás helyett. Ha az emberek saját munkastílusuk szerint dolgoznak, nincsenek irodához és megkérdőjelezhető meetingekhez kötve, ez esetben mindenkinek többet kell terveznie, és sokkal több párbeszédet kell folytatnia. Nem építhetsz arra, hogy csak úgy felbukkansz valaki irodája előtt és gyors választ kérsz, arra a kérdésre, amit egy héttel azelőtt kellett volna feltenned.

A munka nem küzdelem. Az életben, a munkáról alkotott, egyfajta erőszakos nézettel találkozhatasz, mely arról szól, hogy a munka harc és küzdelem. Mintha a siker nem csak az egyén kiválóságáról szólna, hanem valami ellenfél legyőzéséről is. Nem vonom kétségbe, hogy egyes emberek számára az üzlet azonos a csatával, ugyanakkor a legtöbb ember számára a munka egyáltalán nem jelent vérdösző háborút. A többség felkel, munkába megy, és különböző sikerrel elvégzi a feladatát, amiért méltányos fizetést akarnak. Nem álmodoznak arról a napról, amikor a versenytársuk fejét kipreparálva, a falra függesztve láthatják. Az „üzlet,

mint háború” metafora különösen érdekes, mert az, hogy a háborúban van elfogadható számú áldozat, azt jelenti, hogy néha akár az etika is feláldozásra kerülhet. De azt is sugallhatja, hogy nem kell tisztelni az embereket, mert pusztán számok a HR rendszerben. Persze, vannak győztesek és vesztesek, van siker és van kudarc. De nem kell azt érezned, hogy háborúzol, csak azért, mert munkába mész. Az új rendszer nem teszi könnyebbé a munkádat, de hozzásegít ahhoz, hogy ne érezd magad túlterheltnek vagy kimerültnek. Továbbra is keményen kell dolgoznod, elfoglalt leszel és a munka garmada vár rád, de nem érezed azt, hogy ki sem látszol a munkából, mivel hatásod van az ügyek menetére, rendelkezel a dolgok feletti ellenőrzés lehetőségével. Az üzlettel és a saját életeddel egyszerre törődsz, nem kell bűnösnek érezned magadat, amikor a munkád miatt a család egy kicsit háttérbe szorul és nem kell magyarázkodnod, amikor a családotod miatt hanyagolod el a munkádat, mert mindez egy és ugyanaz.

Ne ítélkezz mások háta mögött! Könnyű volna azt mondani, hogy egyszerűen ne vegyél részt a másokat szapuló beszélgetésekben, de lássuk be, jó érzés bekapcsolódni egy olyan beszélgetésbe, amikor egy kicsit lehet savazni egy másik embert. Ha már belekeveredtél, tedd hasznossá magad: ha valaki megjegyzést tesz a másokra, tereld vissza a beszélgetést a munkához. Pl.: Géza mindig a büfében van, sosincs itt, amikor szükség van rá. Ilyenkor megkérdezheted, hogy „Megbeszélted Gézával, hogy mire van szükséged?” vagy mondhatod, hogy „Mire van szükséged tőle, talán tudok segíteni.” Ha Géza tényleg nem teljesít jól, akkor valószínűleg 60 óra munka sem tesz különbséget és akkor nem a ráfordított idővel van a gond. A következő dolog, amit megtehetsz, hogy a saját viselkedéseden kezdesz el dolgozni. Gyakorold, hogy ne ítélj meg embereket. Nem olyan könnyű, mint amilyennek gondolod. Amint befejezed az ítélkezést, figyeld meg, másoknál is változást fogsz tapasztalni: néhányan abbahagyják a rágalmozást és a magyarázkodást. Akár a munkatársaddal, akár a menedzserreddel beszélgetsz, tereld a beszélgetést arra, amit valóban el kell végezni. Melyek azok az eredmények, amelyeket megpróbálunk teljesíteni? Ha folyamatosan kis lépésekkel haladsz előre e gondolat mentén, nemcsak a munka jelent majd kevesebb szívást, de azt is fogod tapasztalni, hogy a párbeszédnek szinte természetesen a teljesítményről szólnak majd az idő helyett.

Nem tudod kontrollálni más emberek viselkedését, lehetnek rosszindulatú megjegyzéseik, kötekedhetnek veled amiatt, hogy rugalmas időbeosztásban dolgozol. Pl.: „könnyű annak, aki 10-re jöhet”. Nem kell

mentetetőznöd, hogy „tudom, késtem, tovább maradok ma” azért, hogy bizonyítsd elkötelezettségedet. Egy kérdéssel kiüthető az ilyen piszkálódás: „miben tudok segíteni?” Ha azt kérdezik, hogy „nem aggódsz amiatt, hogy a gyereked gyakran beteg és ez keresztbe tesz a karrierednek?”, válaszold azt, hogy „segíthetek neked valamiben?” Ha ezt őszintén mondod és tényleg segíteni akarsz, azt fogod tapasztalni, hogy abbahagyják az ítélezést, mert egyszerűen arról beszélsz, amit el kell végezni. Gyakran azt tapasztalod majd, hogy az ítélezőnek egyáltalán nincs szüksége semmire tőled, csak azért szólt be, mert irigykedett. Ha arra panaszkodnak, hogy nem vagy elérhető, tereld vissza a témát a munkához: „megpróbáltál telefonon vagy e-mailen elérni?” vagy „a határidő péntek, időben vagyunk. De ha mégis valamit meg kell beszélnünk, akkor tegyük meg most.” Persze ez a másíknak nem esik jól, mert kiderül, hogy gyengén tervezett és ez az igazi oka annak, hogy nem kapta meg a jelentést akkorra, amikor akarta és nem az, hogy te nem voltál az irodában 9:30-kor. Ha nem tudod megoldani a kérését azonnal, ajánlj fel egy időpontot, amikor neked jobban megfelel. Az esetek nagy részében azt fogod tapasztalni, hogy jó lesz akkor is, azaz mégse volt annyira sürgős, amennyire azt éreztette veled.

A KÉTKEDŐK

Ez a rész kifejezetten a vezetőknek szól, ugyanis a vállalatok többsége ilyen munkarendszert szeretne, csak nehéz átvinni a vezetőkön. Az emberek általában két táborra oszlanak az ötlettel kapcsolatban. Egyesek megértetik, hogy ha az alkalmazottak elegendő bizalmat, támogatást, és irányítást kapnak, akkor felnőnek a lehetőséghez, munkájukat időben és felelősséggel végzik el. Illetve vannak azok a szkeptikusok, akik a világ végét vizionálják. Szerintük a jelenleg fennálló viszonyok lehetővé teszik a stabilitást, a kontrollt és a mérhetőséget; e nélkül az üzlet anarchiába torkollik. Nem tiltani akarom az irodát, hanem megengedni a nem irodát! A könyv egészét tekintve sem célom senkit meggyőzni, egyet tudok érteni abban, hogy nem értünk egyet. Most is arra teszek kísérletet, hogy gondolkodásra készítsem azokat, akiknek esetleg idegenül hangzik a rugalmas munkaidő ilyen értelmezése. Összegyűjtöttem párat a leggyakrabban hallott kifogások közül és igyekszem alternatív értelmezést adni nekik.

Igen, de ez csak bizonyos embereknél működik, vannak, akik egyszerűen igénylik a felügyeletet.

Az emberek nem igénylik a felügyeletet. Csak arra van szükségük, hogy pontosan ismerjék a feladatot, és a határidőt, amikor a munkát el kell végezni. Ha telefonon rendelsz egy pizzát, nem kell személyesen odamenned és ellenőrizned, hogyan készítik el és nem kell elkísérned a futárt, amikor szállítja a motyót. Megbízol bennük, hogy elvárásaidnak megfelelően fognak teljesíteni. Ha nem, akkor két választásod marad, vagy panaszt teszel és reméled, hogy a szolgáltatásuk javulni fog vagy kitörlöd a telefonszámukat.

Igen, de az emberek kevésbé lesznek hatékonyak és koncentráltak, ha nincs körülöttük struktúra.

De lesz, csak ők alakítják ki, és nem a főnökük! Amikor az embereknek több lehetőséget adsz, hogy maguk kontrollálják a velük szemben támasztott elvárások teljesítését, sokkal inkább törekszenek arra, hogy eredményeket mutassanak fel. Ha mégis aggodalommal töltene el, hogy megfelelően használják-e fel az időt, akkor mond el nekik a fejedben lévő kérdőjeleket. Ne a HR-nek, hanem a kollégáknak! Végülis velük együtt mentek végig az új úton, meg fogják éretni, hogy segíteniük kell a rendszerbe vetett hited megerősítésében. Különösen az első időkben.

Igen, de ha kevesebb ember van az irodában, akkor ez a kommunikáció romlásához vezet.

Ennek pontosan az ellenkezője történik. A hagyományos munkakörnyezetben nem kell hatékonynak lenned a kommunikációban, mert számíthatsz az emberek állandó jelenlétére. Feltehetsz bizonytalan, összefüggéstelen kérdéseket, mert tudod, hogy ha nem kapsz teljes választ, később, bármikor megállhatsz az irodájuk előtt. Természetesen továbbra is számíthatsz arra, hogy a csapattagok rendelkezésre állnak, de arra nem, hogy csak úgy berongyolj az irodájukba. Nem vesztegetheted el mások idejét, ahogy eddig.

Igen, de nem szakmailatlan az, hogy az ügyfél kérdését vásárlás közben válaszolod meg?

Először is, nekik ezt nem kell tudniuk. Miért lehetetlen az, hogy vásárlás közben egyúttal munkát is végezz? Ha szakmailag tökéletes választ adsz az ügyfél számára, akkor miért számítana az, hogy éppen hol tartózkodsz? A segítségedet kérik és nem pillanatnyi helyzetjelentést az életről.

Igen, de egy menedzsernek az emberek miatt ott kell lennie.

Sok menedzser őszintén törődik az embereivel. Azt mondják, hogy az emberek érdekében ott kell lenniük, mert az emberek számítanak rá. Csakhogy az ottlét többet jelent a fizikai jelenlétnél! Az is értelmezhető jelenlétnek, ha az embereknek egyértelmű célokat és elvárásokat fogalmazol meg, ha fejlődésük érdekében coacholod őket, elhárítod az útjukba kerülő akadályokat. Valószínűleg a törődés legjobb formája, ha hagyod őket önállóan dolgozni és megbíazol bennük, hogy a munkájukat elvégzik.

Igen, de hogyan jönnek az eredmények? Honnan tudjuk, hogy elérjük a célt vagy, hogy mindenki kiveszi részét a munkából?

Hogy csinálod ezt most? Ahogyan a dolgok most zajlanak, az sem ad választ ezekre a kérdésekre. Rendszeresen tartotok értelmes, tisztázó megbeszélést az elvárásokról a főnököddel? Működik olyan mechanizmus, amely meghatározza, hogy a folyamatban lévő napi munka vajon tényleges eredményt hoz-e, vagy csak feltételezitek azt, hogyha mindenki jelen van és keményen dolgozik, akkor elértek a célokat? És végül, nem ismersz véletlenül valakit, aki nem veszi ki részét a munkából, de kap fizetésemelést vagy akinek bizalmat szavaznak, pedig nem szolgált rá?

Igen, de a stressz jó dolog. Szükség van a stresszre, hogy az emberek motiváltak legyenek.

Egy új kutatás szerint a stressz segít karbantartani az agyat. Én meg azt hittem, hogy ennyi balfasz van, aztán kiderül róluk, hogy személyi edzők? A viccet félretéve, valóban nem minden stressz rossz. A felesleges stressz ellen érvelek, amit az gerjeszt, hogy el kell számolnod az időddel, hogy meg kell mutatnod, te bizony dolgozol. A munka lehet nagyon intenzív, hektikus, kiszámíthatatlan, elgondolkodtató, sok figyelmet igénylő, már ezek is elegendő stresszt jelenthetnek az embereknek. Ez a jó stressz, a maradékra senki sem tart igényt.

Igen, de ha mindenki sokkal hatékonyabbá válik, akkor elbocsátások lesznek?

Néhányan érzik a felelősség súlyát és ez aggasztja őket. Az emberek félnek attól, hogy felszínre kerül az igazság: a csapatban többen vannak, mint kellene, hogy vannak vezetők, akiknek nincs is mit menedzselniük. Vajon az igazságtól való félelem elég ok arra, hogy ellenálljunk annak, ami más értelemben pozitív változást jelent? Ha a szervezetben a kelleténél több ember dolgozik vagy fejnehéz a cég, alulképzett vagy rosszul irányított a csapat, akkor jogos a félelem, hogy az új rendszer felfedheti ezeket az igazságokat. Egy másik érdekes mellékhatás az, hogy új perspektívában látod a „problémás” kollégákat: megismered azokat, akik nem túl aktívak a meetingeken vagy összezavarodnak, ha váratlanul megállsz az asztaluknál. Most aztán igazán villoghatnak, mert ahelyett, hogy azt nézed, hogy hogyan dolgoznak, arra figyelsz, hogy mit állítanak elő.

Igen, de mi van akkor, ha tényleg, tényleg, tényleg el kell érned valakit, miközben ő moziban van?

A hagyományos munkakörnyezetben sem tudod mindig elérni a kollégákat. Számít az, hogy valaki épp bevásárol vagy meetingen ül? Mindkét esetben elfoglalt. Az egyetlen különbség, hogy a hagyományos munkakörnyezetben a bevásárlás szociálisan elfogadhatatlan.

Próbáltad már a mobil telefonján? Küldtél neki email-t? Próbáltál valaki mást elérni a csapatából? Olyan kérdésed van, amire egy kicsit nagyobb erőfeszítéssel te magad is megkereshetnéd a választ? A munkatársaid, kollégáid nem azért vannak ott, hogy forródrótként, levéltárként, vagy gondnokként üzemeljenek. Ha valóban csak egy ember tudja a választ arra a bizonyos kérdésre, akkor oldd meg ezt a súlyos szervezeti kockázatot és ne kend arra az egy emberre, aki éppen akkor mással van elfoglalva.

Igen, de mi van a csapatokkal?

Az emberek nem fognak csapatba tömörülni csak azért, mert kötelezővé teszik számukra. Akkor fognak csapatot alkotni, ha az eredmény miatt szükséges. A csapatok sokkal erősebbé válnak, mert nem számíthatsz arra, hogy az emberek az irodában lesznek, ezért a csapattagok gondoskodnak arról, hogy sürgős esetekben egymást segítsék, támogassák.

Igen, de hogyan tartsunk meetingeket, ha nem tudjuk, hogy az emberek mikor dolgoznak?

Az eredményre koncentráló munkakörnyezetben nem lehet ad hoc megbeszélést összehívni. Nem az időt, hanem az eredményességet figyelembe véve szervezel meetinget. Ha az eredmény megkívánja az emberek részvételét, akkor ők ott lesznek. Ha személyesen nem kell megjelenniük, akkor képviselőt küldenek, vagy a tőlük várt információt még a meeting előtt elküldik. A munkába jövés-menés kevesebb időt és energiát igényel, így több jut a tényleges munkavégzésre.

Igen, de az emberi kapcsolatok nagyon fontosak. Mi történik velük?

Az emberi kapcsolatok valóban nagyon fontosak. Azt feltételezzük, hogy javítjuk az emberek közötti kapcsolatokat, mert valamennyien ugyanabban az épületben vagyunk. Pusztán az, hogy együtt vagyunk, önmagában nem garantálja, hogy az emberek kapcsolatot

tartanak. A rugalmas munkakörnyezetben az emberek saját kapcsolataik építésén dolgoznak. Mivel nem számíthatnak arra, hogy a többiek körülöttük lesznek mentorálják egymást, coaching-ot szerveznek, amelyek az elvárt eredményhez segítik hozzá őket.

Igen, de mi van, ha többen úgy döntenek, hogy ugyanazon időben nem dolgoznak?

Ez attól függ, hogy igényli-e a feladat, hogy az emberek ugyanazon időben dolgozzanak. Ha a végeredmény szempontjából ez jelentéktelen, akkor a válasz az, hogy rendben van. De ha a munka azt igényli, hogy bizonyos emberek, ugyanazon időben legyenek együtt, akkor eszerint kell cselekedniük. Az embereknek megadják a lehetőséget, hogy hogyan és mikor dolgozzanak, de dolgozniuk persze kell. Továbbra is felelősséggel tartoznak az ügyfelek kiszolgálásáért.

MIT TEHETSZ MUNKAVÁLLALÓKÉNT?

Vessünk egy pillanatot az egyenlet másik oldalára is, mert nem korrekt a rugalmas munkavégzés problémáit a cégek és a vezetők nyakába varrni. Azért sem érdemes így tenni, mert ezzel tulajdonképpen arra biztatjuk a munkavállalókat, hogy ezt a problémát a cég oldja meg, elegendő, ha ebben passzív alanyként várakoznak. Amikor a ROWE munkarendről beszélgetek barátokkal, a többség azt mondja, hogy bárcsak találna ilyen munkát, igazi álommunka lenne. Egy picit irigylik azokat, akik ilyen közegben dolgozhatnak. Szerintem nincs álommunka. Mindenki megérdemli, hogy jó munkája legyen és a főnökének az a kötelessége, hogy ezt lehetővé tegye. Ugyanakkor minden munkavállalónak kötelessége a tudása legjavát adni, hogy a cég sikeres legyen, az ügyfelek elégedettek legyenek. Minden munkakör annyira lesz jó, amennyire a vezető azzá teszi a beosztottai számára, illetve amennyire, az emberek azzá teszik maguk számára. Ha mindketten betartjátok ezt, akkor nagyon klassz munkád lesz.

Ha megfigyeled, az emberek nem találták rá az álommunkára, hanem tudatosan úgy alakították a munkakörüket, hogy olyan legyen,

amilyennek ők szeretik. Nincs olyan állásportál, ahol az álom munkákat hirdetik. A munkakeresők felmennek egy átlagos állásportálra, kiválasztanak egy átlagos leírást, hirdetést, majd elvállalnak egy totál hétköznapi munkát és szépen apránként, lépésről lépésre olyanná alakítják, hogy szeressék azt, amit csinálnak. A munkájuk legjobb részeit a munkájuk legnagyobb részévé teszik, így sokkal szívesebben vállalnak felelősséget azért, amit ők maguk raktak össze. Ez bizony nagy ugrás a munkavállalók számára a felelősségre vonhatóság tekintetében.

MILYEN EREDMÉNYEK VANNAK EDDIG?

Ha valaki ellenérveket sorol fel, nem jelenti azt, hogy nem a te oldaladon áll. Lehet, hogy azért kérdez sokat, mert az új munkarend sikerét szeretné elérni. Van, akit csak kicsit kell meggyőzni, de vannak olyanok is, akik csak a bizonyítékoknak hisznek. A Best Buy az ő számukra elérhetővé tett néhány eredményt:

Az emberek azt érezték náluk, hogy a munka beosztására több ráhatásuk van. A rugalmas munkarendben dolgozó munkavállalók 42%-a – a kontroll csoport 23%-ához képest – úgy nyilatkozott, hogy a rugalmas beosztás jobban illeszkedik az életük menetéhez és 53% – a kontroll csoport 39%-ával szemben – azt mondta, hogy több idejük van az életük egyéb dolgaival foglalkozni. Az emberek negyedének több ideje jutott az alvásra, és 41%-uk érzett több energiát a kontroll csoport 35%-ához képest, továbbá az emberek a munkahelyükön kisebb szükségét érezték a túlórázásnak. Az új környezetben dolgozók egyharmada nyilatkozott úgy, hogy örül annak, hogy a cégnél maradt. A pszichológiai és egészségügyi indikátorok, mint például az általános közérzet, az érzelmi és a pszichológiai kimerültség, nem változtak a tanulmányban. Az új rendszerben a produktivitás 13%-ot emelkedett, de a minőség még ennél is jobban javult. Ha az alkalmazott mondjuk 40% produktivitás növekedést jelöl a skálán, és a menedzser a várt üzleti célok teljesülésében növekedést érzékel, akkor az alkalmazott által érzékelt produktivitás javulás tényleges eredményt fog hozni. Egy audit például átlagosan 45% produktivitás növekedést mutatott ki a az egyik csapatában. Amikor ezt az értéket mérték, a csapat több, mint 50%-os költségcsökkentést ért el egyik évről a másikra anélkül, hogy további munkaerőt alkalmazott volna. Nem csak a Best Buy-nál folyik gőzerővel a rendszer átalakítása, pl. a GAP, a Sunell és az IBM is egyre több eredményt publikál.

Mindamellett nincs heuréka érzésem, a legtöbb vállalat az elején tart a transzformációnak, a napot majd nyugtával dicsérjük.

Nincs szó varázslatról, az emberek nem lesznek az új munkarend hatására automatikusan produktívak, fittekek és stressztől mentesek, nekik kell javítaniuk saját életükön. Az eredményre koncentráló környezet legalább megadja ehhez a lehetőséget a számukra. A menedzserek feladata, sokkal inkább az, hogy coach szerepet vállaljanak, mintsem ellenőrző funkciót töltsenek be. A munkájuk többé már nem abból áll, hogy ellenőriznek, hátradőlnek és várják, hogy az embereik vagy teljesítenek, vagy nem, hanem sokkal aktívabb szerepet vállalnak a beosztottaik sikerében. Az új környezet elsősorban nem az alkalmazottak tesztje, hanem a menedzsereké: végre abbahagyhatják az irányítást és elkezdhetnek vezetni. Olyan szép lesz majd, mint egy új traktor.

Adatok alapján jobb döntéseket hozunk

Gyakran érveltem az adatok és a tények fontossága mellett. Lehet, most rácsodálkozol, hogy kerül akkor a féligazságok közé az adatalapú döntéshozatal. Nem egyértelmű, hogy az intuitív döntésekkel szemben sokkal jobbak az adatok alapján meghozott választásaink? Egyébként is, hogy kapcsolódik ez a munkáltatói márkához vagy a vállalati kultúrához? Lássuk.

A Big Data korszakát éljük, adatokkal kelünk-fekszünk és adatok alapján tervezünk. Beivódott a vezetők agykérgébe, hogy minden javaslatot adatokkal kell alátámasztani, sőt a menedzsment döntések már elképzelhetetlenek tények, adatok hiányában. Mivel rengeteg adat keletkezik egy vállalatban, alig marad olyan osztály, aki ne dolgozna velük. Tulajdonképpen, az adatokon alapuló döntések megkerülhetetlen részét képezik a vállalati kultúrának, még akkor is, ha esetleg nem mondják ki. Az új kollégákat is arra tanítják, hogy az ötleteiket adatokkal kell alátámasztaniuk. Így lesz a kultúra része az adatokon alapuló döntéshozatal.

BE KELL TILTANI A FAGYIT!

Önmagában nem az adatokkal van gond, inkább azzal, amihez kezdünk velük. Az iskolában adatokkal többnyire matekórákon találkozhattál, valószínűleg jó indokkal és nem azért, mert a többi tárgy tanórái már beteltek és csak ott maradt nekik hely. Ha adatok alapján szeretnél dönteni, sajnos nehezen megkerülhető a matematika. Gyorsan megnyugtatlak, nem kell egyetemi professzornak lenned, de néhány dolgot azért érdemes megérteni, ha helyes következtetéseket szeretnél levonni.

Be kellene tiltani a fagyit, mert veszélyes az emberi életre! Joggal ráncolhatod a szemöldököd és jogosan gondolhatod azt, hogy elment az eszem. És ha van bizonyítékom? Képzeld el egy koordináta rendszert, ahol a vízszintes tengelyen az egy hónapban eladott fagyik mennyisége szerepel, a függőlegesen pedig a vízbe fulladások száma. Az adatpontokat összekötve egyértelmű emelkedő tendenciát figyelhetsz meg: minél több fagyit adnak el, annál több ember fullad vízbe. Hoppá! Gondoltad volna, hogy ez az ártatlan, könnyed édesség ennyire veszélyes? Megijedni azért nincs okod, nem ilyen komoly a helyzet. A fulladások számának növekedése a hőmérséklet emelkedésével függ össze és nem a fagyival. Minél melegebb van, annál több fagyit adnak el; ezzel párhuzamosan minél melegebb van, annál több ember megy vízpartra hűsölni és sajnos annál több fullad meg. A jelenségért tehát nem a fagyit, hanem a hőmérsékletet a felelős.

„Az, hogy nem fogdossák a segged a metrón, még nem jelenti azt, hogy nincs is metró.”

Az, hogy két esemény egyszerre jelentkezik még nem jelenti azt, hogy van köztük ok-okozati összefüggés. Az egyik leggyakrabban elkövetett logikai hiba az, hogy összekeverjük a korrelációt a kauzalitással. Például nem láttak még engem egy szobában Supermannel, de ettől még nem én vagyok Superman.

Ebben a példában könnyű volt észrevenni azt, hogy túl gyorsan jutottunk konklúzióra. Nézzünk egy kicsit komplikáltabb esetet. A házasság férfiak tovább élnek, mint a szinglik. Ha megnézzük a statisztikákat, valóban ez látható. Egy női magazin azt a következtetést vont le ebből, hogy a házasság nagyon is egészséges a férfiak számára, mert ennek eredményeképp hosszabb lesz az életük. Egyik barátom viccesen megjegyezte, hogy max úgy tűnik számukra, hogy sose lesz vége. Az az igazság, hogy van ok-okozati összefüggés a két dolog között, de egészen más, mint amire a cikk írója jutott. Azoknak a férfiak, akik egészségesek, jobban szituáltak, tanultabbak, magasabb a várható élettartamuk. És mit ad Isten, nagyobb valószínűséggel találnak feleséget, mint a lepukkantabb társaik. Akik pedig szegények, egészségtelenebbül élnek, hamarabb halnak meg és nem annyira vonzóak a hölgyek számára. Tehát a jobban szituált férfiak hosszabb várható élettartama az, ami a házasságokhoz

vezet és nem fordítva. Az adatokkal semmi gond nincs, csak könnyen vonunk le rossz következtetéseket belőlük és hibás döntéseket hozunk.

AZ ADATOKBÓL ELŐRE JELEZHETŐ A VISELKEDÉS

Az adatalapú vállalatok még nem szükségszerűen hoznak jobb döntéseket, hiába igyekeznek ezt a hangoztatni. Nem feltétlenül hatékonyabb a sok adattal gazdálkodó munkakultúra abban az értelemben, hogy jobb következtetéseket vonnának le a tényekből. Azt gondolhatnád, hogy az előrejelzések jobbak lesznek azáltal, ha több adat áll rendelkezésre. Pontosabban megjósolható az időjárás, ha sok adatot gyűjtesz, majd előző este lefuttatsz egy szimulációt? Sajnos nem, mert a légkörben az energiaviszonyok gyorsan változnak és kaotikusak. Ha az emberi viselkedést szeretnéd előre jelezni, az kiszámíthatóbb vagy inkább az időjárásra hasonlít? Az attól függ, hogy pontosan mely viselkedésről van szó. Vannak olyanok, melyek egész pontosan kiszámíthatók: pl. ha a hitelkeretedet folyamatosan kimeríted, nehézségeid lesznek a jövőben. Bizonyos viselkedéseket azonban nehezebb előre jelezni, inkább szeszélyesnek mondhatnánk, mint az időjárás. A hőmérséklet vagy csapadék előrejelzésére azért egész jó matematikai modellek vannak, melyek rövid időtávon egész pontos előrejelzéseket tudnak adni. Az emberi viselkedésre viszont nincs ilyen jó matematikai modell, legalábbis egyelőre. Pl. a Netflix vagy iTunes ajánló algoritmusai is igen gyengén teljesít, hiszen kb. 10%-os pontossággal tudja kitalálni, hogy mit vásárolnánk még szívesen. Nem valami magas találati arány – mondhatnád, de érdemes vigyázni ezzel, mert ha az üzletben 10%-kal tudod növelni az értékesítési volument vagy esteleg a margót, az pont piacvezetővé tehet a versenytársaiddal szemben.

Ha a cégek a rólunk gyűjtött adatok alapján ilyen gyenge előrejelzést tudnak felmutatni, akkor minek aggódni? Én sem aggódnék azon, hogy mennyi adattal dolgoznak vagy, hogy mennyire hátborzongatóan profik az algoritmusok. Sokkal inkább aggódhatunk azon algoritmusok miatt, melyek tök gázosak. Vegyünk egy tipikus, adatkultúrában dagonyázó vállalatot, mondjuk a Facebookot. Matematikailag nem bonyolult megtippelni számára, hogy mely felhasználók lehetnek potenciálisan terroristák. Nagyon hasonlóan kell csinálni, mint a Netflix, amikor megtippeli, hogy fogjuk-e szeretni a Star Warst. A Facebook többnyire tudja a valódi nevünket és azt is, hogy hol tartózkodunk. Ez alapján tud

listát készíteni azokról a felhasználókról, akik már elkövettek terrorcselekményt vagy támogattak terrorista csoportokat. Jöhet az algoritmus, amely összegyűjti, hogy a listán szereplők milyen témában, mennyit, posztolnak, vannak-e gyakran előforduló szavak, termékek, szolgáltatások, melyeket like-olnak, stb. Ezek alapján összeállít egy predikciót, hogy egy, a listán nem szereplő személy milyen valószínűséggel terrorista vagy lesz terrorista. Hasonló logikával találkozhatunk az üzleti életben is, amikor pl. a nők vásárlási és fogyasztási szokásai (vitamin, alkohol, testápoló, dohánytermék) alapján próbálják megtippelni, hogy terhes-e az illető. Csakhogy van egy jelentős különbség a terrorizmus és a terhesség között: a terrorizmus ritka, a terhesség pedig elég gyakori. Azért fontos ezt figyelembe venni, mert a teljes felhasználói állományban, az alacsony mintaszám eredményeképp nagyon kevés előrejelzést tud tenni az algoritmus arra vonatkozóan, hogy valaki terrorista-e. Ráadásul nem azt fogja megmondani az algoritmus, hogy el fogunk-e követni bűncselekményt, hanem mondjuk százezer felhasználóról valamilyen biztonsággal azt állítja, hogy kétszer akkora a valószínűsége annak, hogy terroristák vagy támogatják a terrorizmust.

Mielőtt a TEK forródrótját kezdenénk el tárászni, gondolkodjunk egy kicsit. Vegyünk 200 millió felhasználót. Négy csoportba tudjuk sorolni őket: 1) terrorista és rajta van a listán, 2) terrorista, de nincs rajta a listán, 3) nem terrorista, de rajta van a listán és 4) nem terrorista és nincs rajta a listán. Tegyük fel, hogy százezer ember szerepel a Facebook listáján, akik potenciálisan terroristák lehetnek. Vegyük komolyan azt, amit az algoritmus állít: akik rajta vannak a listán, kétszer akkora valószínűséggel terroristák, mint akik nincsenek rajta. Ez esetben a százezer ember közül 10 lesz terrorista és 99.990 nem lesz az, valamint összesen 9.990 profil lesz potenciálisan terroristának jelölve, de nincs rajta a listán. 199.890.000 ember nincs a listán és nem is terrorista, 99.990 ugyan rajta van a listán, de nem terrorista. De hol van özv. Csülökné Marika, akiről azt állították, hogy terrorista? Csak annyit tudunk róla, hogy rajta van a százezres listán. Ha megnézzük a 10 és a 99.990 arányát a listán, akkor 99.99% a valószínűsége annak, hogy Marika néni ártatlan. Az előbbieket alapján kétszer akkora eséllyel terrorista, ha rajta van a listán, de a duplázás még így is nagyon kicsi valószínűséget jelent. Nézzük meg most a másik irányból is: ha egy ember nem potenciális terrorista, milyen valószínűséggel szerepel ennek ellenére a listán? Annak a valószínűsége, hogy egy ártatlan embert az algoritmus a listára tesz kb. 0.05%, tehát igen csekély annak a valószínűsége, hogy az algoritmus megjelöl egy ártatlan embert. Ugyanakkor azok, akiket mégis kiválaszt, majdnem

mind ártatlanok. Hiába jók az adatok, hiába van sok belőlük, a rossz algoritmusok nagyon is aggasztók. Az még csak oké, hogy a kedvenc élelmiszerboltod tudja, hogy terhes vagy és valóban az vagy, de az már sokkal aggasztóbb, hogy a Facebook azt hiszi, hogy terrorista vagy, pedig nem vagy az. Az algoritmus csak számol, nem tudja azt, amit egy ember, hogy a túlnyomó többségünk nem terrorista. Semmi garancia nincs arra, hogy az egyik esetben jól működő számítás a másik esetben is használható, mint láttuk komolyan mellélőhetünk, ha nem értjük a logikát. A szigorú ok-okozati felfogásnak a modern fizika vetett véget. Ma már csak statisztikai valószínűség létezik. Felmerülhet a kérdés benned, hogy mit keres ez a matematikai okfejtés egy humán témájú könyvben. Szeretnék emlékeztetni arra, hogy te is használsz különféle eszközöket a viselkedés előrejelzésére, pl. a kiválasztáshoz, a teljesítményértékeléshez, a fejlesztéshez vagy épp a fluktuáció elemzéséhez. Ha azt szeretnéd, hogy ezek az eszközök használható információt adjanak számodra, nem igazán tudod megkerülni azt, hogy valamilyen mértékig beleáartsd magad a matematikába vagy ha ehhez nem fűlik a fogad, keress olyat, aki valamennyire ért hozzá. Ne érd be azzal, hogy kipipálsz, hogy nálatok is van munkakörértékelést támogató szoftver, hanem igyekezz megérteni minél többet a működéséről.

NEM KELL A SŰRŰ ELLENŐRZÉS, A DOLGOK ÚGYIS LASSAN VÁLTOZNAK

Sok helyen még ma is csak a minimálisan szükséges információt osztják meg a kollégákkal, így aztán sok feladat esetében nem tiszták az összefüggések vagy nem igazán értik, hogy a főnök miért épp arra is kíváncsi. Gyakran úgy osztanak meg adatokat, hogy megmondják a kollégák számára azt is, hogy az mit jelent. Nem hiszem, hogy az operatív igazgató lenne a legalkalmasabb arra, hogy egy ügyfélszolgálatos kollégának értelmezze, mit jelent az ügyfélelégedettség mutatószáma. Miért a vezetőknek van szükségük adatokra? Főleg úgy, hogy nem igazán tudják értelmezni őket vagy hajlamosak kihagyni olyanokat, melyek nem a saját állításukat támasztják alá? Hiába áll rendelkezésre nagy mennyiségű adat, a döntéseknél végül a vezetők többnyire kiválasztanak néhány nekik tetsző szempontot és az alapján döntenek, azt csatolják vissza a munkatársaknak. Nem lenne bölcsebb, ha egyszerűen csak a munkavállalók rendelkezésére bocsátanák az információt és hagynák, hogy ők mondják meg, hogy mit jelent számukra, ők hogyan értelmezik?

Sokan havonta vagy negyedévente néznek csak rá a mutatószámokra, azonban a célok nem egy maraton futamra hasonlítanak, hanem több, kisebb sprintre. Érdemes több adatot is heti rendszerességgel megosztani, így ugyanis több lehetséges beavatkozási pontot biztosíthatunk a kolléga számára. Minden héten érdemes megkérdezni, hogy mik a prioritásai arra a hétre és hogy hogyan tudunk segíteni nekik. Nem a heti teendőket kell kikérdezni, hanem azt, hogy milyen feladatokat kellene megoldani, mik a legfontosabb témák, amiken dolgoznának. Mintha csak azt mondanánk nekik, hogy gyere Edit, találjunk együtt értelmet az előtted álló hétnek. Ha havonta vagy negyedévente beszélgetünk erről, akkor csak általánosságokról tudunk egyeztetni, sokkal nehezebb konkrétan megfogalmazni, hogy mely ügyek élvezzenek prioritást.

Egyik coaching során arra panaszkodott a vezető, hogy egy kollégája nem tud megfelelő minőségű összefoglalót készíteni a hálózati topológiáról.

- Miért gondolod így? – kérdeztem.
- Hát már a harmadik határidőre is csak egy össze-vissza prezit tudott összerakni – válaszolta.
- Milyen köztes ellenőrzési pontokat tartottatok?
- Nem igazán volt ilyen, én bízom az embereimben – mondta.
- Helyes, de ez nem mond ellent annak, hogy esetleg hetente megkérdezd tőle, hogy van-e elakadása, minden rendben halad-e. Esetleg megpróbálhatnád így. Azt már el tudod mondani, hogy a te módszered milyen eredményt hozott – válaszoltam. Megoldás, ugyan nem született, de az gyorsan kiderült, hogy attól a kollégától nem fogja megkapni soha, amit kért. A havi ellenőrzés nemhogy teljesen hasztalan, az is lehet, hogy sokkal rosszabb, mintha nem csinálnánk semmit. A Cisco-nál azok a vezetők, akik hetente tartottak megbeszélést a kollégáikkal átlagosan 13%-os elköteleződés-javulást tapasztaltak, míg azok, akik havonta egyszer, 5%-os csökkenést mutattak.

Minden egyes ellenőrzés lehetőséget teremt a vezetőnek arra, hogy tippeket adjon, pontosítsa a feladatokat, ötleteket beszéljenek meg vagy egyszerűen csak meghallgassa a másikat. Nem kell egy óras eszmecsereket szervezni, elég, ha 10-15 percben átbeszéljük a legfontosabbakat. Oh, de a vezetőink nem tudják, hogy kell coacholni – legyintheznél. Nem is feltétlenül van szükség arra, hogy tanult vagy képzett coachok legyenek, ugyanis a gyakoriság győz a minőség felett. Ha 10-15 percben meghallgatják a kollégát, akkor az idő nagyobb részében ő

fog beszélni, az idő rövideje miatt csak korlátozott lehetőség lesz arra, hogy a coaching tudásukat csillogtassák. Emlékeztetnék egy japán legendára, mely szerint, ha befogod a pofád, kevésbé leszel idegesítő.

Az a legérdekesebb a Cisco riportjában, hogy nem kérdeztek rá a heti check-inek minőségére, pusztán csak a gyakoriságára. A munkavállalók, akkor is pozitívnak fogják érezni a törődést, ha az nem tenyész-coaching. De ha a vezetőt aggasztja, hogy nem tud ilyet csinálni, megtanítható a coachingra és mivel minden héten gyakorolja, sokkal gyorsabban fog fejlődni benne. Mindegy honnan indul, a sok gyakorlással mindig egy picit jobb lesz. Ha már most legyártottad fejből azt a kifogást, hogy nem tudod megcsinálni ezt, mert túl sok embered van, akkor valóban túl sok beosztottad van. Vegyük észre, hogy ez esetben a munkaszervezés a rossz és nem a módszer. Azt hiszem, pontosan annyi emberednek kellene lennie, amennyivel hetente le tudsz ülni negyedórára beszélgetni. Ha 6 emberrel tudod ezt megtenni, akkor hatot tartasz az irányításod alatt, a többi csinálja magától, ahogy tudja, ahogy jólesik neki. A csapatok ideális mérete egy teoretikus szám, amit méregdrága tanácsadók találtak ki, hogy olcsóbb legyen a hatékonytalanul szervezett munka. Pontosán annyi embert tudsz menedzselni, amennyire képes vagy figyelni, ugyanis ennek a figyelemnek a gyakorisága az, ami biztonságot ad a munkavállalónak, hogy jó úton jár.

A KÉRDŐÍVEK SEGÍTENEK MEGÉRTENI A HELYZETET

Az adatokat legelőször is elő kell állítani. A termékek gyártásához, a kemény mutatókhoz szükséges adatokat ma már klasszul összerakott rendszerek biztosítják a vállalatok számára. Problémát sokkal inkább a puha adatok előállítása jelent: például, ha a dolgozók véleményét szeretné megtudni a vállalat valamiről. Az egyik leggyakoribb technika a soft adatok gyűjtésére az, hogy kérdőíveket készítenek és az adott válaszokat becsépelik egy szoftverbe, ami aztán kezd valamit az inputtal.

Egyik gyógyszergyártó ügyfelünk egy gigatanácsadó megacég javaslatára az addigi siló-szerű működés helyett ún. autonóm gyártási egységek létrehozása mellett döntött. A mi feladatunk a „már csak be kell fejezni” rövidke, mindössze kétéves szösszenet volt. Egyik napon a gyárigazgató behívott az irodájába és elém tolt egy papírt, amin annak a felmérésnek az eredménye volt, amit a tanácsadó cég végzett a vezetők működéséről.

– Nem gondolom, hogy rossz vezetők lennénk... – kezdte. Sőt, a mi mutatóink az egyik legjobbak a cégcsoportban. De nézd, itt van ennek a felmérésnek az eredménye, amit ez a tanácsadó cég végzett. Elég lesújtó és szerintem nem is reális a kép.

Hajlottam arra, hogy egyetértsek vele. Voltak persze olyan területek, vezetők, akiknél egy frankó ráspolyozás azért nem ártott volna, de gyatrának semmiképp se mondtam volna őket. Ezzel szemben a riport indokolatlanul ergya képet mutatott a vezetőségről. Nem találtunk értelmes magyarázatot a végeredményre, így elkértem a kérdőívet, hátha abból több kiderül. Hamar fény is derült a turpisságra, a tudatlan vagy szándékos torzításra. Csináljunk egy ellenpróbát, javasoltam, és átfogalmaztam a kérdéseket úgy, hogy az értelmük ne változzon, de másképp tettem fel őket, illetve a kérdések sorrendjén is változtattam néhány helyen. Visszaküldtem a módosított kérdőívet a gyárigazgatónak, hogy nézzük meg, hogy most milyen eredményre jutunk. Nem meglepő módon, sokkal jobb, a megélésükhöz közelebbi képet kaptunk a menedzsmentről.

Dan Ariely egy kísérletében remekül mutatta be, hogy a kérdőívekben is megfigyelhető a holdudvarhatás, azaz egymástól nem függetlenül, hanem relatívan válaszolunk kérdésekre. A kutatók arra voltak kíváncsiak, hogy mennyire boldogok a tesztalányok, ezért két kérdést írtak egy papírra:

1. Mennyire vagy boldog?
2. Mikor volt legutóbb randid?

Az egyik csoportnak ebben a sorrendben tették fel a kérdéseket, a másikon fordítva. Mi lett az eredmény? A második csoportban résztvevő emberek sokkal boldogabbnak vallották magukat. A jelenség azzal magyarázható, hogy egy konkrét pillanat felidézése változtat a pillanatnyi érzelmeinken anélkül, hogy ennek tudatában lennénk. Ha nem figyelünk erre a potenciális hibára, teljesen torz válaszokat kaphatunk.

Az ügyfelünk eredeti felmérésében ilyen állítások voltak:

- Jól teljesít a telephely.
- Úgy érzem, hogy gyors változásra van szükség.
- Úgy gondolom, hogy a vezetők érthetően és őszinték kommunikálnak.

- A jó teljesítményt elismeri a vezetőség.

Vajon mennyire tudja jól megítélni egy fizikai dolgozó, hogy jól teljesít-e a telephely? Ráadásul ez az állítás pozitív kontextust sugall, éppen azt, hogy jól teljesít a telephely. Ha ehelyett azt tennénk be a felmérésbe, hogy „rosszul teljesít a telephely”, vajon ugyanazt az eredményt kapnánk, mint az első esetben? Aligha. A jó és a rossz szavakkal lehet, hogy akaratlanul, de mégiscsak sugalljuk a választ. Nézzük a gyors változások állítást. Hogyan biztosítjuk, hogy a „gyors” fogalom alatt mindenki pontosan ugyanolyan sebességet értsen? Mondjuk a fél év gyors vagy lassú? Nem sok fogalmunk lehet arról, hogy mihez kezdjünk az állítások 3.4-es átlagával. A 3. kérdés sem sikerült jobbra. Gyakori hiba, amikor kevés hozzáértéssel állít össze valaki egy kérdőívet, hogy olyan állítást fogalmaz meg, ami két dolgot tartalmaz és kapcsolattal: érthetően és őszintén. Erre a kérdésre 2.5-ös átlagértékelést kapott a menedzsmen. Frankó, de melyikre kapták ezt a pontszámot? Az érthetőre vagy az őszintére? Tudjuk, hogy a felsővezetői kommunikáció nem mindig őszinte, de ettől még lehet világos vagy érthető. Vagy esetleg a kettő valamilyen kombinációját értékelték a válaszadók? Ez sajnos soha nem derült ki. A negyedik állítás is problémás. Kik is értékelték pontosan? Ki az a vezetőség? Ki járhatott az adminisztratív feladatkörben dolgozó kolléga fejében, amikor azt válaszolta erre a kérdésre, hogy 3? Nem árt, ha nem viselkedünk önjelölt kérdezőbiztosként, hanem egy kicsit körültekintőbben állítjuk össze a felméréseket, mert így sokkal jobb minőségű adatokhoz juthatunk.

Van tehát néhány tévhit, melyek ellene dolgoznak annak, hogy meg tudjátok valósítani azokat a célokat, melyeket beígérték a kollégáknak. A jó hírem az, hogy azért némi tudatossággal nagy mértékben javítható a sikeresség. Lehet, hogy nem elsősorban találod el a hatékony módszert, de azzal vigasztalnálak, hogy inkább legyen szar, mint koncepciótlan.

Végezetül

Az emberek (legalábbis ma még) fontos szereplői egy vállalatnak, mégis a motiválásukra, a megtartásukra és a fejlesztésükre használt eszközök meglehetősen idejétmúltak, mára már meghaladott humán-pszichológiai elméleteken és szervezeti modelleken alapulnak. Ha a humán menedzsment és fejlesztés szakmát jobbá és hatékonyabbá szeretnénk tenni, akkor nem haszontalan, ha minél reálisabban látjuk és értékeljük, hogy hogyan zajlanak a dolgok a hétköznapi életben. A megoldásoknak, szabályzatoknak és programoknak reflektálniuk kellene a pszichológia és a vezetésstudomány legújabb eredményeire, felfedezéseire. Nem csak a szolgáltatóknak, beleértve magam is, van felelősségük abban, hogy a munka világa kezelhetőbb és produktívabb legyen, hanem a vállalati oldalon dolgozó kollégák és szakemberek is sokat ügyeskedhetnek annak érdekében, hogy jobb döntések szülessenek. A HR vezetők sokat tehetnek az üzleti teljesítmény javítása érdekében, ha felismerik, hogy a hagyományos módon működtetett pénzbeli ösztönzők, jutalmazási programok, célkitűzések, teljesítményértékelések és előléptetések sokkal kisebb hatással vannak a valódi teljesítményre és az együttműködés serkentésére, mint azt gondolták volna. Sőt, ahogyan láttuk, ez a hatás akár negatív is lehet. A kihívásokra adott válaszokat ugyanúgy tesztelni és ellenőrizni kell, mint az üzleti döntések esetében, mert bár a kognitív pszichológia és a viselkedéstudomány eredményei jól dokumentáltak és validáltak, a hatékonyságuk eltérő lehet a gyakorlatban, a helyzet és a kontextus függvényében.

Ha eddig nem működtek nálatok a könyvben bemutatott szisztémák, akkor ne is fáradj a bevezetésükkel, mert nem halad gyorsabban a sor attól, hogy te is beállsz. Ha viszont sikerült lelkesítenem arra, hogy változtass a meglévő megoldásaitokon vagy legalább továbbgondolod őket, annak szívből örülök. Valószínűleg te is érzed, hogy a változtatás nem lesz könnyű, ugyanis ezek a laza kapcsolatok, veszélyes féligazságok nagyon erős érdekeket szolgálnak és ráadásul nagyon jól. A vezetőfejlesztő iparág, köszönöm szépen, nagyon sokat profitál abból, hogy a vállalatok ilyen bé-

nán oldják meg a munkahelyi viselkedések ösztönzését. A vezetőknek is jól jön ez az ügyetlenkedés, mert így mindig lesz kifogásuk, hogy nem kaptak megfelelő fejlesztést, nem voltak egyértelműek az elvárások, így természetesen a felelősség sem az övék, ha épp gallyra megy alattuk egy szervezet. Legyünk reálisak, nem könnyű helyreállítani ezeket a kapcsolatokat egyszerre. De talán nem is egyszerre kellene ezt megtenni. Egyik lehetséges módja annak, hogy nekiláss az, hogy közletről megnézed, mi történik a valójában és bármiben is szerettél volna hinni, elfogadod, amit az adatok és a valóság mutat. Ez nem jelenti azt, hogy mások véleményére adnod kell, de azért a gombaszakértőt hallgasd meg. Azt gondolom, hogy az emberek tudják kezelni az igazságot, minél előbb szembesülnek veled, annál hamarabb változtatnak.

Ahogy egyre színesebbé válik a mai megoldásokkal kapcsolatos kép, egyre nehezebb hinned a különféle ígéretekből. (A múltkor is bementem egy ajtón, amire az volt írva, hogy urak, de csak budi volt.) Sajnos nem tudom biztosan, hogy mi hoz majd változást a vezetésben, hogy ne kettétört karrierokról és enervált munkavállalókról beszéljünk a kávézóban, de attól, hogy nem tudom pontosan, mennyi mák kell a töltött káposztához, még nem főzök rosszul... Azt azért meg tudom mondani, hogy ne higyj a konnektorba, de szép számmal vannak azok a helyzetek is, ahol jelenleg még több a kérdés, mint a válasz. Vannak egyértelmű dolgok a munkában és vannak olyanok is, amikor az élet a fekete és a fehér mellett egész komoly színskálát vonultat fel.

„Messzebről nézve mindenkinek igaza van, közelebről nézve vannak, akik tévednek.”

A viselkedés befolyásolása, esetleges változtatása azért érdekes, mert felhívja a figyelmet a motivációs törekvések azon kellemetlen tulajdonságára, hogy előfordulhatnak olyan esetek, amikor a megoldásunk nem a tudás, a mérési pontosság vagy a tapasztalat hiánya miatt megy félre, hanem a dolog szerkezetéből adódóan. Könnyen lehet, hogy olyan kaotikus mechanizmusok működnek a háttérben, melyek megfigyelhetők az emberi természet alapvető működési igazságai között, de sajnos egyelőre még nem ismerjük az érvényességi tartományukat. Azt azonban biztosan tudhatjuk, hogy pontosabb mérés és pontosabb számolás garantáltan pontosabb eredményre vezet. Az univerzális igazságok vagy a legjobb gyakorlatoknak tartott megoldások hangoztatása helyett, sokkal célravezetőbb az, ha bölcsebb választásokra, tudatosabb gondolkodásra tanítjuk az ügyfele-

ket azzal kezdve például, hogy mi motiválja a kiváló teljesítményt vagy az etikus viselkedést. Szilárd a meggyőződésem arról, hogy akármennyire igyekszünk tovább csinosítani azt ahogyan eddig csináltuk, biztosan nem fog működni. A kitartás nem azt jelenti, hogy vesztettül folytatnunk kell azt, ami már addig se működött. Arra szeretném felhívni a figyelmed, hogy a munka világában sok bizonytalanság van, így nem hiszem, hogy gyengeség lenne az, hogy beszélünk róla, mert a véleményüinktől, a hiedelminktől függetlenül még léteznek összetett, sok változós szituációk. Ha el tudjuk fogadni ezt, sokkal jobb humán rendszereket építhetünk.

Gondolkodhatunk úgy is a változásról, mint a hackerek, akik egy folyamatot lebontanak olyan kisebb lépésekre, melyek már elég jól körbehatárolhatók, majd megkeresik a legkönnyebben támadható pontot. Ettől még nem lesz könnyű a támadás, de azon a ponton lesz a legkevésbé nehéz. Megnézik, hogy hol kellene megpróbálni változtatni annak érdekében, hogy a folyamat másképp fusson le. Épp emiatt annyira fontosak a részletek! Egy folyamatot vagy rendszert elemeire kell szedni és megnézni, hogy melyik részén tudsz változtatni úgy, hogy jobb eredményt kapj. Egyetlen elem megváltoztatása nem lesz látványos, hiszen csak egy elem, de ha többet is kedvezően tudsz befolyásolni, összejöhet a nagy durr. Mindannyiunknak megvannak a járt útjai, amiket ismerünk, tudjuk, hogy mire számíthatunk, biztonságosan tartjuk és ráadásul sokan is közlekednek rajta. Ehhez képest egy új dolog kipróbálása nagyobb kockázattal jár, ismeretlen számunkra, ezért aggodalommal tölthet el bennünket. Ráadásul simán előfordulhat, hogy az új út sajnos nem lesz jobb, lehet, hogy a régi járhatóbb volt. Megeshet, hogy elpazarolsz némi időt és energiát és eltapsolsz egy kis pénzt is, mert a kézzelfogható eredményre majd csak később derül fény.

Az adatgyűjtés nincs ingyen, de legalább meg tudod nézni azt, hogy a bizonyítékok alapján mi tűnik igaznak. A viselkedéstudomány egyre több, a valódi tapasztalásainkkal egybecsengő eredményt mutat fel, így kevésbé szükséges az intuíciónkra támaszkodni munkatársak felvétele és előléptetése esetén, csapatok motiválásakor, teljesítményértékelések során vagy a vezetők fejlesztése esetén, amikor adatok is rendelkezésre állnak. Az intuíció korábbi tapasztalatok és azokra való reflexiók eredményeképp jött létre, így éppen ezért van szükség tesztekre, kutatásokra, pilotokra.

A könyvben idézett kutatások nem biztos, hogy azt igazolják, hogy a dolgok miként vannak, inkább arra mutatnak rá, hogy nem biztos, hogy úgy igazak, ahogyan ma annak tartjuk az emberek és a közösségek működését.

Az ember nem azért tanul, hogy megtartsa a tudást. Amikor írni kezdtem a könyvet, az járt a fejemben, hogy milyen tanulságokat hagynék a jövő generációi számára, köztük a fiaim, Levi és Ádi számára. Coachok, trénerok, tanácsadók, mentorok mind nyomot hagynak az általuk érintett és befolyásolt életekben, és a siker két fontos összetevőjét adják tovább: a törődést és az ismeretek megosztását. Azért tesszük mindezt, hogy segítsünk másoknak, hogy támogassuk kollégáinkat, barátainkat és néha azokat is, akiket nem is ismerünk. Számomra egyértelműen látszik, hogy nincs hiány azokból az emberekből, akik felhasználnák a tapasztalatunkat, az irányításunkat annak érdekében, hogy az életükben, munkájukban jobb döntéseket hozzanak. Lehetünk bármennyire sikeresek, de az adja a legtöbb értelmet a sikereinknek, ha örökösen hagyjuk magunkból azt, amivel a leginkább ki tudunk tűnni. Nem azért tanultál, gyakoroltál, hogy a tudást megtartsd magadnak. Persze a tiéd; de azért, hogy tovább add!

Felhasznált irodalom

1. Fejezet:

Jennifer A. Chatman, Managing People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms, *Administrative Science Quarterly* 36, 1991

Marcus Buckingham, Curt Coffman, *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*, Simon & Schuster, 1999

Larry Bossidy, Ram Charan, *Execution: The Discipline of Getting Things Done*, Crown Business, 2002

Jeffrey Pfeffer, *Leadership BS*, HarperCollins Publishers Ltd., 2015

Marcus Buckingham, Ashley Goodall, *Nine Lies About Work*, HBR Press, 2019

Pete Weaver, Simon Mitchell, *Lessons for Leaders from the People Who Matter: How Employees Around the World View Their Leaders*, Pittsburgh DDI International, 2012

2. Fejezet:

Daan van Knippenberg, Sim B. Sitkin, A Critical Assessment of Charismatic-Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board?, *Academy of Management Annals* 7, 2013

Carol Sanford, *No More Feedback: Cultivate Consciousness At Work*, InterOctave, 2019

Jaewon Yoon, Hayley Blunden, Ariella Kristal, A.V. Whillans, Framing Feedback Giving as Advice Giving Yields More Critical and Actionable Input, *HBS Working Paper Series*, 2019

Solomon E. Achs, Forming Impressions of Personality, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1946

Kim Cameron, *Practicing Positive Leadership*, Berrett-Koehler Publishers, 2013

Brian Brim, Jim Asplund, *Driving Engagement by Focusing on Strengths*, *Gallup Business Journal*, 2009

John M. Gottman, Nan Silver, *The Seven Principles for Making Marriage Work: A Practical Guide from the Country's Foremost Relationship Experts*, Crown Publishers, 1999

Barbara L. Frederickson, The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions, *Philosophical Transactions of the Royal Society*, 2004

Daniel Goleman, *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, Bloomsbury Publishing, 2009

Robert J. Wherry Sr., C. J. Bartlett, The Control of Bias in Ratings: A Theory of Rating, *Personnel Psychology*, 1982

Michael K. Mount, Trait Rater and Level Effects in 360-Degree Performance Ratings, *Personnel Psychology*, 2006

3. Fejezet:

Brian Hoffmann, Rater Source Effects Are Alive and Well After All, *Personnel Psychology*, 2010

James Surowiecki, *The Wisdom of Crowds*, Anchor Books, 2005

Steve E. Scullen, Michael K. Mount, Maynard Goff, Understanding the Latent Structure of Job Performance Ratings, *Journal of Applied Psychology*, 2000

4. Fejezet:

Marcus Buckingham, *Go Put Your Strengths To Work*, Free Press, 2007

David Dunning, Justin Kruger, Unskilled and unaware of it: how difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1999

Rejtő Jenő, Pizskos Fred közbelép, Fülüg Jimmy őszinte sajnálatára

Marcus Buckingham, Donald O. Clifton, *Now, Discover Your Strengths*, The Free Press, 2001

Mihaly Csikszentmihalyi, *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, HarperCollins, 2009

Argang Ghadiri, Andreas Habermacher, Theo Peters, *Neuroleadership: A Journey Through The Brain for Business Leaders*, Springer-Verlag, 2012

Kathy Sierra, *Badass*, O'Reilly Media Inc., 2015

Mérő László, *Mindenki másképp egyforma*, Tericum Kiadó, 2007

Benedict Carey, *How We Learn: Throw Out the Rule Book and Unlock Your Brain's Potential*, Bluebird; Main Market, 2014

Malcolm Gladwell, *Outliers*, Little, Brown and Company, 2008

Daniel Kahnemann, Gary Klein, Conditions for Intuitive Expertise: A Failure to Disagree, *American Psychologist*, October 2009

Malcom Gladwell, *Blink: The Power of Thinking Without Thinking*, Back Bay Books, 2007

Seth Weintraub, Excite Passed Up Buying Google for \$750.000 in 1999, *Fortune Magazine*, 29/09/2011

Gary Fong, *The Accidental Millionaire*, BenBella Books, 2009

Malcolm Gladwell, *The Talent Myth*, *The New Yorker*, 2002

Elizabeth Dhuey, Kelly Bedard, The Persistence of Early Childhood Maturity: International Evidence of Long-Run Age Effects, *Quarterly Journal of Economics* 121(4): 1437-1472 February 2006.

Daniel Kahnemann, *Thinking Fast and Slow*, Penguin Books Ltd., 2012

Horace Secrist, *The Triumph of Mediocrity in Business*, Northwestern University business studies, 1933

Nick Bloom, John van Reenen, Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries, *Quarterly Journal of Economics*, 2007

Philip M. Rosenzweig, *The Halo Effect*, The Free Press, 2007

Geoff Colvin, *Talent Is Overrated: What Really Separates World-Class Performers from Everybody Else*, Portfolio, 2008

5. Fejezet:

Cynthia Shapiro – *Corporate Confidential*, St. Martin's Press, 2014

Barry Schwartz, Kenneth Shape, *Practical Wisdom: The Right Way to Do the Right Thing*, Riverhead Books, 2011

https://index.hu/kulfold/2019/07/18/france_telecom_ongyilkossag_sorozat_cegvezetok_birosag_elott_orange_per/

6. Fejezet:

M. R. Lepper, D. Greene, R. E. Nisbett, Undermining Children's Intrinsic Interest with Extrinsic Reward: A Test of the „Overjustification” Hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1973

Mérő László, *Az elvek csapodár természete*, Tericum Kiadó, 2008

Dan Ariely, *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*. HarperCollinsPublishers Ltd., 2008

Dan Ariely, *The Upside of Irrationality: The Unexpected Benefits of Defying Logic at Work and Home*, HarperCollins, 2010

Uri Gneezy, Aldo Rustichini, A Fine is a Price, *Journal of Legal Studies*, Vol. 29, No. 1, January 2000

Dan Ariely, *Payoff: The Hidden Logic That Shapes Our Motivations*, Simon & Schusters Inc., 2016

Dan Ariely, Uri Gneezy, George Loewenstein, Nina Mazar, *Review of Economic Studies*, vol. 76, issue 2, 2009

Sheena S. Iyengar, Wei Jiang, Gur Huberman, *How Much Choice is Too Much? Determinants of Individual Contributions in 401K Retirement Plans, Pension Design and Structure: New Lessons from Behavioral Finance*, Oxford University Press, 2004

Abraham Maslow, *A Theory of Human Motivation*, *Psychological Review*, 1943

Chip Heath, Dan Heath, *Made to Stick*, Arrow Books, 2008

Bryan Jacob, Steve Levitt, *Rotten Apples: An Investigation of Prevalence and Predictors of Teacher Cheating*, National Bureau of Economic Research, 2002

Leslie Wilk Braksick, *Unlock Behavior, Unleash Profits*, The McGraw-Hill Companies Inc., 2007

Robert Cialdini, *Influence: The Psychology of Persuasion*, HarperCollins, 1998

Jack L. Knetsch, *The Endowment Effect and Evidence of Nonreversible Indifference Curves*, *American Economic Review* 79, 1989

7. Fejezet:

Jim Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... And Others Don't*, HarperBusiness, 2011

Ernest O'Boyle Jr. és Herman Auginis: *The Best and the Rest: Revisiting the Norm of Normality of Individual Performance*, *Personnel Psychology* 65. No 1 (2012): 79-119

R. Raskin and C. S. Hall, *The Narcissistic Personality Inventory: Alternate Form Reliability and Further Evidence of Construct Validity*, *Journal of Personality and Social Psychology* 45, 1981

Charles A O'Reilly III, Bernadette Doer, David F. Caldwell and Jennifer A. Chatman, *Narcissistic CEOs and Executive Compensation*, *The Leadership Quarterly* 25, 2014

Tomas Chamorro-Premuzic, <https://hbr.org/2013/08/why-do-so-many-incompetent-men>

Bill Gentry, *Derailment: How Successful Leaders Avoid It*, *The ASTD Leadership Handbook*, ASTD Press, 2010

Bill George, *True North: Discover Your Authentic Leadership*, Jossey-Bass, 2007

A. Gregory Stone, Robert F. Russell, Kathleen Patterson, *Transformational versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus*, *Leadership and Organization Development Journal*

25, 2004

8. Fejezet:

Jennifer A. Chatman, Sigal Barsade, Personality, Organizational Culture, and Cooperation: Evidence from a Business Simulation, *Administrative Science Quarterly* 40, 1995

Nassim Nicholas Taleb, *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*, Random House Trade Paperbacks, 2010

Cservényák Tamás, *Vezetői séta a sztratoszférában*, <http://tudatosvezetes.blogspot.com/p/sztratoszferas-e-konyv.html>, 2016

Salim Ismail, Michael S. Malone, *Exponential Organizations, Why new organizations are ten times better, faster, and cheaper than yours (and what to do about it)*, Diversion Books, 2014

Mary Hayes, Frances Chumney, Connie Wright, Marcus Buckingham, *The ADPRI's Global Study of Engagement*, 2018

9. Fejezet

Cari Ressler, Jody Thompson, *Why Work Sucks and How to Fix It: The Results-Only Revolution*, Portfolio, 2008

Timothy Ferris, *The 4-Hour Workweek*, Crown Publishers, 2007

Peter M. Senge, *The Fifth Discipline*, New York: Doubleday, 1990

Jody Hoffer Gittel, *The Southwest Airlines Way*, McGraw-Hill, 2003

Ray Stata, *Organizational Learning—The Key to Management Innovation*, Sloan Management Review, Spring 1989

Martha I. Finney, *The Truth About Getting the Best from People*, FT Press, 2013

Cservényák Tamás. *Eredményesen és boldogan*, 2017

Amy C. Edmondson, *Learning From Mistakes Is Easier Said Than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Errors*, *Journal of Applied Behavioral Science* 32, 1996

10. Fejezet:

Cisco data, presented at the annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, 2017

Jordan Ellenberg, *How Not to Be Wrong: The Hidden Maths of Everyday Life*, Penguin, 2014