



Suhai Gábor

# Belső piros pontok

## MOTIVÁCIÓ A CSAPATBAN

*„Amikor arra gondolunk, hogy az emberek hogyan dolgoznak, az a naív megérzésünk, hogy az emberek olyanok, mint a patkányok az ütvészében”*

– mondja a népszerű bestsellerszerző, TED-sztár Dan Ariely, amerikai pszichológiai professzor. Azt gondoljuk, hogy a pénz és egyéb kívülről jövő megerősítések (vagy büntetések) által minden további nélkül elérhetjük, hogy az emberek úgy dolgozzanak és tevékenykedjenek, ahogyan mi szeretnénk. Ezt a leegyszerűsített, már-már hagyományosnak tekinthető – épp ezért természetesen és megfellebbezhetetlennek tűnő – elképzelést nemcsak a munka világában tekintjük alapfőképletnek (bónusz, fizetésemelés, jututtási csomagok), hanem a társadalom szinte valamennyi intézményében. Az iskolában piros pontért és jegyekért tanulunk, a katonaságnál „eltáért” fókázunk, a sebességhatárt a trafipaxtól tartva nem lépjük túl, a gyerekeinknek jutalomcsokit ígérünk, ha rendszeren viselkednek vendégszobában. Mintha a társadalmunk az inger-válasz reakciósorozatra rendezkedett volna be.

Épp ezért állunk értetlenül az olyan jelenségek előtt, amikor emberek egy csoportja bármiféle ellenszolgáltatás nélkül több órát dolgozik valami közös jóért (például Wikipedia), vagy csupán

A jó csoport teljesítménye magas, a tagok figyelme és energiája a feladatra összpontosul, a problémákat igyekeznek reálisan észlelni és kreatívan megoldani. A csapat azonban nem születik magától, létre kell hozni.

élvezetből rengeteg időt fordít bizonyos tevékenységekre, anélkül hogy bármi közvetlen haszna származna belőle (nyitott forráskódú programozók, például Linux), játékfejlesztők, a dolgozókat hosszú jegyzetekkel ellátó tanárok. Ha jobban végig gondoljuk mindennapi tevékenységeinket, számtalan olyan cselekvést, feladatot találunk (a háztartási hulladék szelektív gyűjtőgetetésétől kezdve a virággyógyásban görnyedezésen át a kereszttejtvényfejtésig vagy a zenégetésig), amelyeknél semmiféle külső jutalomra nem számíthatunk – s nem is számítunk. Ezeket a tevékenységeket azonban a legtöbbben (s nemcsak munkavállalók, hanem a vezetőik és a munkatatóik is) a magánélethez hobbikategóriájába sorolják, s nem kapcsolják szervesen a munkahelyi motivációs kérdésköréhez. Pedig logikusnak és egyszerűnek tűnik: elképzelhetetlen, hogy kizárólag külső tényezők motiváljanak bennünket a munkahelyen. Belső késztetéseink, az önálló, igényes szakmai munka a megfelelő cél érdekében erősebb és hatékonyabb bármiféle külső ösztönözéssel.





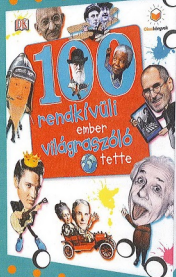
## Polly néni kerítése

Miért vagyunk hajlandók elvégezni egy adott (munka)tevékenységet? Mark Twain híres művében Tom Sawyer például csak Polly néni fenyegetésének hatására volt hajlandó nagy kínlódván (és örömtelenül) nekilátni a kerítésfestésnek. Nem is haladt vele egészen addig, amíg Ben barátja csúfolni nem kezdte, s Tom, hogy megőrizze maradék önbecsülését, egészen egyszerűen átkeverte a helyzetet: „Ez neked munka?! Azt hiszed, mindennap meszelhetek kerítést?” Ettől azonban Bennék, sőt a környék összes fiújának kedve kerekedett a kerítésfestéshez: hajlandók voltak serényen dolgozni, sőt fizettek érte Tomnak. Pedig a kerítés, a pemzli és a fürdőszobátó folyó mindeközben mit sem változott. A kerítésfestéshez való viszony (is) „fejben dől el” és vált kívánatos, önmagában is jutalmazó tevékenységgé.

De mi a helyzet a csoportban? Az 1970-es években szociálpszichológus kutatók csapatai figyelték meg, hogy ha valaki feladatot végez, jellemzően jobb eredményt ér el mások jelenlétében, mint ha egyedül tenné. Ez azonban csak olyan feladatok esetén igaz, amelyek nem okoznak komolyabb fejtörést, nem igényelnek nagy erőfeszítést vagy koncentrációt. Ez az úgynevezett társas serkentés, illetve társas gátlás, amikor a másik személy pusztán jelenléte befolyásolja teljesítményünket, kommunikációnkat és viselkedésünket, még ha nem is vesszünk róla tudomást.

Az egyének a csapat tagjaként eltérő késztetéseivel lehetnek az idő múlásával, attól függően, hogy a csapat alakulása éppen milyen fázisban van. Bruce Wayne Tuckman, az Ohioi Állami Egyetem pszichológia professzora szerint minden csoport ugyanazokon a fejlődési szakaszokon megy keresztül. A kialakulási szakaszban a célja még nem világos, a szerepek nem teljesen alakultak ki, nincsenek kiforrva. Ebben a szakaszban a vizsgálódás és az óvatosság figyelhető meg, a tagok igyekeznek minél több dolgot megfigyelni egymáson. A kezdeti szakasz után viharosabb időszak jön, amely vitákkal, konfliktusokkal tarkított. Az egyén motivációja ebben a szakaszban az álláspontok szilárd képviselete és a vezetői (vagy valamilyen más vágyott) szerepre törekvés. Amikor a konfliktusok letisztulnak és elcsendesednek, elkezdődik a normaképződés szakasza, ahol főszerepet kapnak a személyes kapcsolatok, az összetartozás érzése, a kölcsönös támogatás és a szolidaritás, ahol az egyén bizalmi kapcsolatok kialakítására törekszik (belső kapcsolati háló). Az utolsó fázis pedig a produktív fázis, a hatékony munka időszaka, amikor a csoport teljes figyelmével az előtte álló probléma megoldására koncentrálna. Egy szó, mint száz: a csoport tagjait egészen eltérő módszerekkel vagy tényezőkkel lehet motiválni, annak függvényében, mely fejlődési stádiumban jár a csoport. Ahogyan idővel egy csoport változik és alakul, úgy alakulnak a benne működő emberek is, motivációjuk a fő jellegzetességeken túl igazodik az aktuális helyzethez.

KIK FORMÁLTÁK  
A TÖRTÉNELMET,  
A TUDOMÁNYT ÉS  
A MŰVÉSZETEKET?



KI CSINÁLT  
A MAJOMBÓL  
EMBERT?

KINEK  
KÖSZÖNHETJÜK  
A LEGÓT?

ÁR: 3200 FT | KIADÓNKTÓL: 2880 FT  
HVG-KLUBKARTYÁVAL: 2560 FT

INGYENES KISZÁLLÍTASSAL!

hvg könyvek  
Junior



## Kell egy jó csapat

Milyen a jó csoport? Optimális esetben a csoport teljesítménye magas, a tagok figyelme és energiája a feladatra összpontosul, a problémákat igyekeznek reálisan észlelni és kreatívan megoldani. Mindeközben a csoportról elmondható, hogy a tagok jól érzik magukat benne, jó a hangulat, ami jelentősen befolyásolja a hozzáállást és a munkakedvet, és minden egyes tag megtalálja a saját helyét, jelentőségét és értelmét a csoportban, ugyanakkor a személyes fejlődésre is lehetősége van. Épp ez a „ha, ... akkor” típusú motivációs praktikákat meghaladó, a belső motivációra építő megközelítés lényege: önállóság, szakmai igényesség és céltudatosság.

A munkahelyeken az ilyen csoportok nem teremnek csak úgy (hiszen a családok és az oktatás sem támogatja ezt a szemléletet), ki kell alakítani, létre kell hozni. Ha a vezető hisz abban, hogy munkatársai egyenként fejlődőképesek, s differenciáltan reagál erre a fejlődési igényre (azaz nemcsak vezeti, de egyúttal fejleszt is munkatársait), érdemi (azaz a munkatárs számára is fontos, érthető, kihívást jelentő, de egyben reális) célokat tűz ki számukra, megdöbbenne tapasztalhatja, hogy a beosztottak egyre motiváltabbakká válnak – nem a munkára, hanem a munka elvégzésével elérhető fejlődésre. Jutalomfalat és korbács helyett felhatalmazást kapnak: önállóan, minél nagyobb felelősséget vállalva, minél szélesebb hatáskört élvezve végezhetik munkájukat.

Egy nagyvállalatnál a befagyasztott bérek és a sorozatos elbocsátások mellett a középvezetői réteg súlyos, kiégészerű

„Jutalomfalat és korbács helyett felhatalmazást kapnak: önállóan, minél nagyobb felelősséget vállalva, minél szélesebb hatáskört élvezve végezhetik munkájukat.”

motivációvesztése jelent meg: örömtelenül és minden lelkesedés nélkül robotoltak, az eredmények egyre romlottak. A változást nem az üzleti környezet vagy a fizetésemelés hozta, hanem a vezető ötlete: a nyögvenyelős és unalmas osztályértekezleteken témák feldolgozására kérte a középvezetőket, majd az adott téma szakértőivé nevezte ki őket. Egy amatőr madarász például a cég tevékenységéhez szükséges természetvédelmi rendeletek szakértője lett. A hír, hogy van kihez fordulni egy-egy probléma esetén, villámgyorsan terjedt a vállalatnál, egyre többen keresték tanácsért őket. S a fásult munkatársak kihúzták magukat, örömmel segítettek, javult az egymás közötti kommunikáció – végre ismét Valakinek érezhették magukat.

### Suhai Gábor

pszichológus, szervezetfejlesztési tanácsadó, coach. Előszörben vezetők egyéni és csoportos készségfejlesztésével, szervezetek változásmenedzselésének támogatásával foglalkozik. Ő honosította meg Magyarországon a 10 millió vezetőfejlesztő módszertant. Honlapja: <http://egskil.hu/>

Tom Sawyer és a kerítésfestés



### ajánlott irodalom

Daniel H. Pink: *Motiváció 3.0. Ösztönöz másféleképpen*, HVG Könyvek, 2010.

Ken Blanchard: *Vezetés magasabb szinten. Eredményesség emberközpontú módszerekkel*, HVG Könyvek, 2010.

Patrick Lencioni: *Kell egy csapat, HVG Könyvek, 2009.*

Dan Ariely: *Miért szeretünk dolgozni?*

