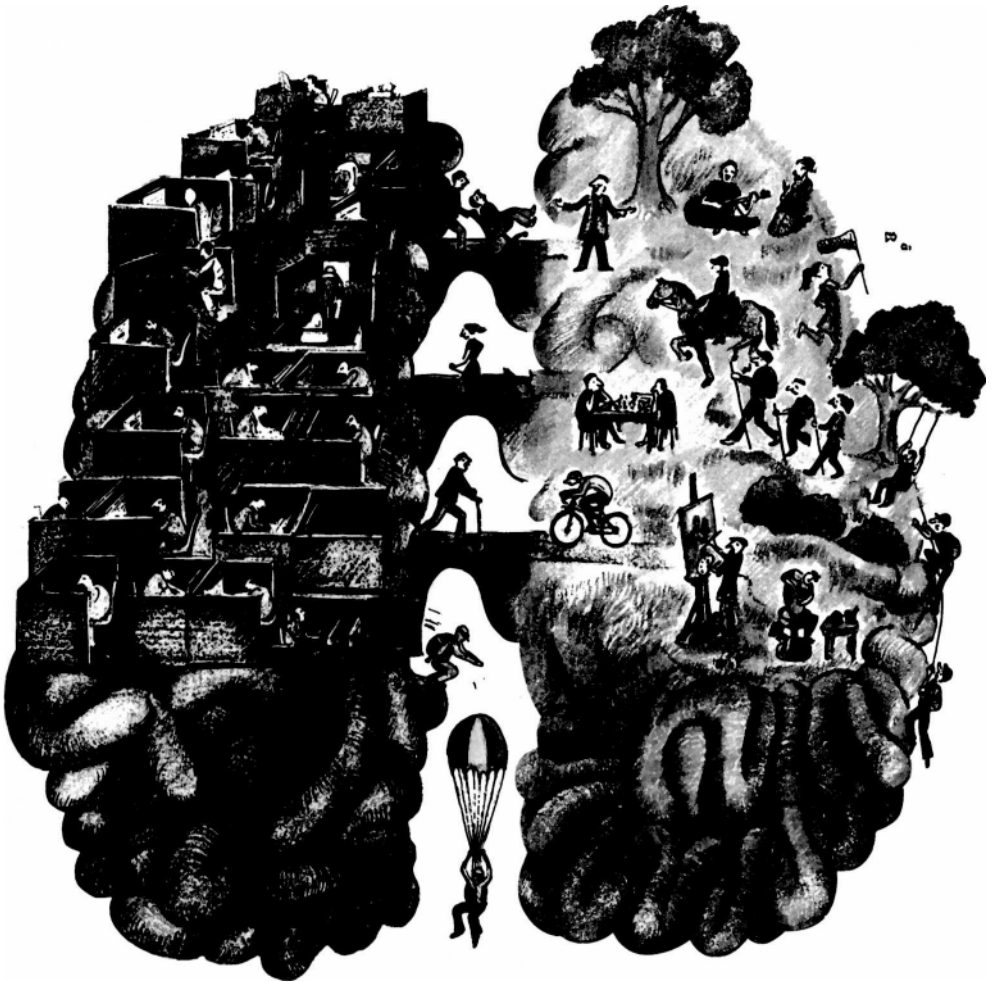


Daniel H. Pink

MOTIVÁCIÓ 3.0

Ösztönzés másképp



Motiváció 3.0

Daniel H. Pink

Motiváció 3.0

Ösztönzés másképp

A fordítás alapja:

Daniel H. Pink: Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us.
Riverhead Books, Penguin Group. 2009.

© Daniel H. Pink, 2009

Fordítás © Garamvölgyi Andrea, 2010

Szerkesztette: Gáspár Kata

Borítóterv: Kánvási Krisztián

A könyv megjelenését a Develor Tanácsadó Zrt. támogatta.

HVG Könyvek

Kiadóvezető: Budaházy Árpád

Felelős szerkesztő: Török Hilda

ISBN: 978-963-304-020-1

Minden jog fenntartva. Jelen könyvet vagy annak részleteit tilos reprodukálni, adatrendszerben tárolni, bármely formában vagy eszközzel - elektronikus, fényképeseti úton vagy más módon - a kiadó engedélye nélkül közölni.

Kiadja a HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2010

Felelős kiadó: Szauer Péter

www.hvgkonyvek.hu

Nyomdai előkészítés: HVG Press Kft.

Nyomás: HVG Press Kft.

Felelős vezető: Erényi Ágnes

A mű nyomdai kivitelezése Océ Gemini Digitális technológiával valósult meg.

Ajánlom Sophiának, Elizának és Saulnak
- a hihetetlen hármasként.
Engem ők motiválnak.

Tartalom

Előszó a magyar kiadáshoz	11
BEVEZETÉS: Harry Harlow és Edward Deci rejtélyes rejtvényei	13

„Tudományos értelemben olyan ez, mintha legurítanánk egy acél-golyót a lejtőn, hogy megmérjük a sebességét, de azt látnánk, hogy a golyó a levegőbe emelkedik. Úgy tűnt, a viselkedésünkre ható nehézkedési erővel kapcsolatos ismereteink igencsak hiányosak. Kiderült, hogy amiket mi kőbe véssett törvényeknek hittünk, azok alól számtalan kivétel létezik.”

I. rész: Az új operációs rendszer

1. FEJEZET: A Motiváció 2.0 tündöklése és bukása	27
--	----

„De ennek az évszázadnak az első tíz évében - amikor a gazdaság, a műszaki tudományok és a társadalom fejlődése is egyaránt megdöbbentően siralmas teljesítményt nyújtott - észrevettük, hogy ez az öreg és robusztus operációs rendszer messze nem működik olyan jól, mint kellene. Gyakorta omlik össze, ráadásul minden előjel nélkül. Így kénytelenek vagyunk mindenféle trükköket kitalálni, hogy áthidaljuk a hibáit. És ami a legfontosabb,

úgy tűnik, rendszerünk nem kompatibilis az aktuális üzletmenet számos aspektusával."

2. FEJEZET: Het ok, amiért a jutalmazás és büntetés (sok esetben) nem válik be... 48

„Más szóval, a jutalmazás meglehetősen furcsa módon alakítja át a viselkedésünket: képes egy érdekes feladatból kulimunkát, a játékból feladatot csinálni."

- 2/A FEJEZET: ... és van néhány tipikus eset, amikor igen 76

„Csak azért, mert a jutalmazás-büntetés elvére épülő operációs rendszer túlhaladottá vált, és erősen frissítésre szorul, még nem kell a szemétkbe dobni minden egyes elemét."

3. FEJEZET: I típus és X típus 87

„Egy kép talán ezer szóval felér, de néha két betű még hatásosabb."

II. rész: A három alkotóelem

4. FEJEZET: Az önállóság 103

„Talán ideje lenne már a nyelvészet szemétkdombjára dobni a »menedzsment« szavunkat a »jég szekrény« és a »ló nélküli szekér« mellé. Ez az éra nem jobb menedzsmentért kiált. Eljött az önirányítás ideje."

5. FEJEZET: A szakmai igényesség	130
----------------------------------	-----

„Az iskolában és a munkahelyen is jobbára csak szolgálunk, és szinte teljesen hiányzik az aktív közreműködés. Az előbbinek köszönhetően nyugtunk van napközben, de csak utóbbi nyújthat nyugodt éjszakát is.”

6. FEJEZET: A céltudatosság	155
-----------------------------	-----

„Természetünkből adódóan keressük mindennek a célját. De ez a mi természetünk csak most kezdi igazán megmutatni magát, méghozzá oly mértékben, amely demográfiailag példátlan, és mind ez idáig szinte elképzelhetetlen volt. A következmények megújíthatják az üzleti világot, sőt akár az egész világunkat is újraformálhatják.”

III. rész: Az I típus eszköztára

MAGÁNSZEMÉLYEKNEK: Kilenc stratégia motivációnk felébresztésére	175
CÉGEKNEK: Kilenc módszer a munkahelyi teljesítmény javítására	184
KOMPENZÁCIÓS ZEN: Három módszer I típus szerinti fizetésre	193
SZÜLŐKNEK ÉS TANÁROKNAK: Kilenc ötlet arra, hogyan segítsük gyermekeinket	197
AJÁNLOTT OLVASMÁNYOK: Tizenöt I típusú alapmű	209
HALLGASSUNK A GURUKRAI: Az üzleti világ hat kiemelkedő alakja	222

EDZÉSTERV: Négy tipp arra, hogyan szerezzük (és tartsuk) meg **229**
a motivációt a testmozgásra

Variációk az összefoglalásra	232
Fogalomtár	239
Húsz vitaindító kérdés, hogy tovább gondolkodjunk és beszélgessünk a témáról	242
Köszönetnyi Iván írás	246
Jegyzetek	248
Név- és tárgymutató	261

Előszó a magyar kiadáshoz

Több mint 25 éve történt, mégis úgy emlékszem, mintha a múlt héten lett volna. Az ókori Róma mindennapi életéről tartottam kiselőadást, kis színes kivetíthető ábrákkal egy írásvetítő segítségével.

11 éves voltam. A történelemtanárom ötlete volt, ha van kedvem, tartsam meg az egyik órát. Napokig megszállottan készültem, olvastam, rajzoltam, igyekeztem a legjobbat adni magamból. Kaptam egy ötöst, de nem ez volt a lényeg. Lelkesedtem a feladatért, és örültem a szabadságnak, ami vele járt: azt és úgy mondhattam el, ahogy én jó-nak láttam. Ráadásul örökre megszerettem a történelmet, 8 év múl-va már az egyetem padsoraiban hallgattam az előadásokat Rómáról.

Történt ez egy olyan korban, amikor a tanárok egyszerűen leadták az anyagot, a diákok pedig csendben, rendben hallgatták a kinyilatkoztatott bölcsességeket. Ebben a szigorú, poroszos rendszerben egy kisgyerek egyszer csak kapott egy feladatot, amiben önállóan feldolgozhatott egy témát. Nem a jutalom mozgatta, hanem a feladat: a munka maga. Nem a jutalmazás vagy a lehetséges büntetés, hanem belülről valami - valami leírhatatlan.

Forradalmi újításokat, változásokat személyesen átélni rendkívüli, megfoghatatlan élmény. A könyvet forgatva végig ez az

érzés kísért. A modern vezetéstudomány egyik főműve ez, amely a motiváció kérdésében Csíkszentmihályi Mihály flow-jához fogható újítást hozott. A motiváció új operációs rendszere és eszköztára tárul fel előttünk, ami jórészt felváltja azt a rendszert, amely az elmúlt évtizedekben meghatározta mindennapjainkat.

Legfőbb ideje volt már!

Végre felkapcsolták a villanyt ebben az egyre sötétebb szobában. Vezetőként, tanácsadóként, de bizonyára beosztottként is éreztük már, hogy a tanult és tanított motivációs modellekből valami hiányzik. Saját céges kutatásaink, módszertani és tudományos munkáink újra és újra feltárták, hogy az eddigi modellek nem teljesek és már nem relevánsak. De nem tudtuk pontosan hogyan tovább. Daniel Pinktől megtudhatjuk az utat a Motiváció 3.0 új világába.

A könyvet nehéz csapongó gondolatok nélkül olvasni. Minden oldal eltereli a figyelmemet: különböző emberek és helyzetek ugranak be újra és újra. Ezt nem ússza meg senki! De ez így van jól. Csak ilyen módon lehet feldolgozni és befogadni a forradalmi gondolatokat. Az olvasmányos stílus, a rengeteg kutatás és a jó példák ebben sokat segítenek. Magával ragadóan lenyűgöző és cselekvésre készítő mű, ami már önmagában Motiváció 3.0.

A technológia óriási léptekkel rohan előre. Ezt a fejlődést próbálják követni a szervezetek, rendszereik és folyamataik folyamatos átalakításával, fejlesztésével - korántsem ugyanazzal a sebességgel. És mi a helyzet a mi gondolkodásmódunkkal, mi mennyire vagyunk képesek a fejlődés lekövetésére? Meggyőződésem, hogy még kevésbé.

A Motiváció 3.0 önmagunk, munkatársaink, családtagjaink, diákjaink megismerésében alapvető gondolatokat tár elénk. Óriási ugrás ez egy kiegyensúlyozottabb és boldogabb jövő felé.

Pozvai Zsolt,

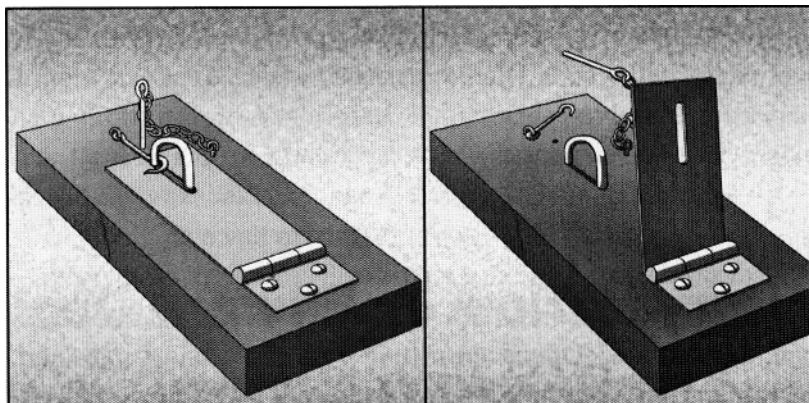
a Develor nemzetközi vezérigazgatója

BEVEZETÉS

Harry Harlow és Edward Deci rejtélyes rejtvényei

A múlt század közepén két fiatal tudós olyan kísérleteket végzett, amelyek megváltoztathatták volna a világot. De nem tették.

Harry F. Harlow, a Wisconsin Egyetem viselkedéskutató professzora az 1940-es években létrehozta a világ első olyan laboratóriumát, ahol a főemlősök viselkedését tanulmányozták. Egy szép napon, 1949-ben, Harlow és két kollégája 8 rhesusmajom részvételével belekezdett egy kéthetes kísérletbe, amely során az állatok tanulási képességeit vizsgálták. Egy egyszerű, mechanikusan megoldható feladatot találtak ki számukra, amelynek illusztrációja a következő képeken látható. A zár kinyitása három lépésből áll: 1. ki kell húzni a függőleges pöcköt, 2. el kell húzni a kampót, és 3. fel kell hajtani a fémlapot. Nekünk ez gyerekjáték, de egy aprócska kísérleti majomnak kihívás értékű feladat.



Harlow rejtvénye a kiindulási pozícióban (bal oldali kép) és a megoldás után (jobb oldali kép).

A zárat betették a majmok ketrecébe, és figyelték, hogyan reagálnak - illetve így készítették fel őket a második hét végén esedékes problémamegoldó tesztekre. De nem kellett két hetet várniuk, mert rögtön valami furcsa dolog történt. A majmok, anélkül, hogy a kutatók sürgették vagy kényszerítették volna őket, koncentráltan, eltökélten és - úgy tűnt - élvezettel kezdtek bíbelődni a zárral. És pillanatok alatt rá is jöttek, hogyan működik a szerkezet. Amikor a kísérleti időszak utolsó két napján Harlow elvégezte a teszteket, a majmok már nagyon ügyesek voltak. Rendszeresen és villámgyorsan oldottak meg ilyen és ehhez hasonló feladványokat: a rejtvények kétharmadában kevesebb mint egy perc alatt „törték fel a kódot”.

Ez azért már egy kicsit furcsa volt. Senki nem mutatta meg a majmoknak, hogyan kell kihúzni a pöcköt, elhúzni a kampót és felnyitni a fémlapot. És a sikeres megoldásért nem kaptak sem ételt, sem dicséretet, de még egy kis tapsot sem. Ez pedig ellentmondott mindannak, amit addig a főemlősök - akár a fejlettebb

agyú, kevésbé szőrös, embernek nevezett főemlős - viselkedéséről tudtunk és gondoltunk.

A tudósok akkoriban úgy vélték, hogy viselkedésünket két tényező motiválja. Az egyik a biológiai motiváció. Az emberek és az állatok esznek, hogy csillapítsák az éhségüket, isznak, hogy oltsák a szomjukat, és szaporodnak, hogy kielégítsék nemi ösztöneiket. De itt nem ez történt. „A megoldásért nem járt étel, víz vagy szexuális kielégülés” - írta Harlow.'

Viszont a másik ismert motiváló tényező sem magyarázta a majmok különös viselkedését. Míg a biológiai motiváció belső késztetés, addig a másik motiváló tényező kívülről fejti ki hatását. Ez pedig nem más, mint a jutalmazás, a büntetés, és amit a környezetünkől kapunk egy-egy megnyilvánulásunkért. Ez fokozottan igaz az emberre, aki tökéletesen reagál az effajta külső ingerekre. Ha megígérik, hogy fizetésemelést kapunk, keményebben dolgozunk. Ha esélyes, hogy ötös dolgozatot írunk, többet tanulunk. Ha megfenyegetnek, hogy csökkentik a fizetésünket, ha késünk vagy rosszul töltünk ki egy papírt, akkor biztos, hogy időben érkezünk vagy akkurátusan kitöltünk minden mezőt. De ez sem magyarázza a majmok reakcióját. Szinte hallani, ahogy Harlow a fejét vakargatta, miközben leírta, hogy „az ebben a vizsgálatban tapasztalt magatartás felvet néhány érdekes, a motivációelméletekkel kapcsolatos kérdést, hiszen speciális, illetve külső ösztönzők nélkül sikerült jelentős tanulást elérni, és a hatékony teljesítményt fenntartani”.

De akkor mi lehetett ez?

Ennek a kérdésnek a megválaszolásához Harlow egy szokatlan elmélettel állt elő, amely leleplezte a *harmadik* motiváló tényezőt: „A feladat teljesítése belső jutalmazást adott.” A majmok egyszerűen azért oldották meg a rejtvényt, mert ez az elégedettség érzésével töltötte el őket. Élvezték a feladatot. És ez az élvezet volt az ő jutalmuk.

Már ez az elgondolás is radikálisnak számított, ám ami ezután történt, az csak fokozta a zavart és további vitákat generált. Lehetséges - állították egyesek -, hogy ez a bizonyos harmadik motiváló tényező (amit Harlow végül belső [intrinzik] motivációnak nevezett el, majd pedig a jelenségnek a manipulációs drive nevet adta) valóban létezik, de az bizonyos, hogy függ a másik két motiváló tényezőtől. Vagyis, ha a majmok jutalmat, például mazsolát kaptak volna a megfejtésért, kétségkívül még jobban teljesítettek volna. Mégis, amikor Harlow tesztelte ezt az elképzelést, a majmok *többet* hibáztak, és *ritkábban* sikerült megoldaniuk a rejtvényt. „Az étel bevonása a jelen kísérletbe a teljesítmény romlását eredményezte. Ez a jelenség a szakirodalomban ismeretlen” - írta Harlow.

Na, ez már *nagyon* furcsa volt. „Tudományos értelemben olyan ez, mintha legurítanánk egy acélgolyót a lejtőn, hogy megmérjük a sebességét, de azt látnánk, hogy a golyó a levegőbe emelkedik. Úgy tűnt, a viselkedésünkre ható nehézkedési erőkkel kapcsolatos ismereteink igencsak hiányosak. Kiderült, hogy amiket mi kőbe vésett törvényeknek hittünk, azok alól számtalan kivétel létezik.” Harlow kiemelte, hogy a majmok „erős és tartós” készletést éreztek a rejtvények megoldására. Majd megjegyezte, hogy „ez a motiváló tényező éppolyan eredendően meglévőnek és erősnek tűnik, mint a másik kettő. Ráadásul okunk van azt hinni, hogy a tanulásban is ugyanolyan hatékony segítséget nyújt.”²

Akkoriban azonban a tudósok a már ismert két motiváló tényezőben tudtak gondolkodni. Harlow volt az, aki ébresztőt fűjt. Szorgalmazta, hogy a tudós társadalom „küldje a süllyesztőbe a régi elméletek nagy részét”, és álljon elő újabb és pontosabb viselkedéstani ismeretekkel.³ Figyelmeztetett, hogy csupán hiányos magyarázat van arra, hogy miért is tesszük azt, amit teszünk.

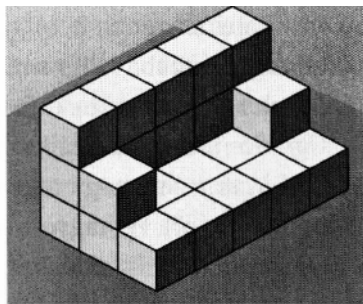
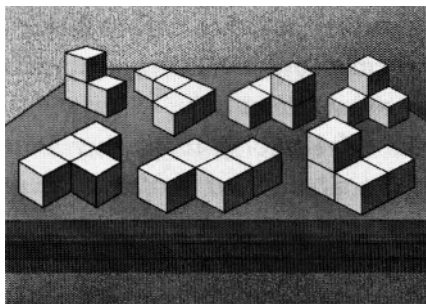
Azon a véleményen volt, hogy az emberi „működés” teljes megértéséhez számításba kell venni a harmadik motiváló tényezőt is.

Mindezek után sutba dobta az egész ötletet.

Úgy döntött, nem száll szembe egy komplett intézményrendszerrel csak azért, hogy teljesebb képet adjon az emberi motiváció mibenlétéről. Felhagyott ezzel az igen vitás kutatási területtel, és később mint a kötődéslélektan szakértője szerzett (kétes) hírnevet magának.⁴ A harmadik motiváló tényezőről szóló elképzelése helyet kapott ugyan a pszichológiai szakirodalomban, de végig a magatartás-tudomány (és önmagunk megértésének) perifériáján maradt. Két évtizednek kellett elteltie ahhoz, hogy egy másik tudós folytassa a Harlow által a Wisconsin Egyetem laborjában megkezdett, majd félbehagyott kutatásokat.

Edward Deci, a Carnegie Mellon Egyetem pszichológia szakos végzős doktorandusza 1969 nyarán épp témát keresett a doktori disszertációjához. Decit, aki korábban MBA-diplomát szerzett a Pennsylvania Egyetemen, rendkívüli módon foglalkoztatta a motiváció témaköre, és azt gyanította, hogy mind a tudósoknak, mind pedig az üzletembereknek téves elképzeléseik vannak ezzel kapcsolatban. Hát úgy döntött, ott folytatja, ahol Harlow abbahagyta, és rejtvények segítségével tanulmányozni kezdte a témát.

Választása a Parker Brothers akkoriban nagyon népszerű játékára, a Soma kockára esett, amely - hála a YouTube-nak - megőrzött valamit egykori nagy kultuszából. A következő képen látható kirakó 7 darabból áll: 6 négykockás és 1 háromkockás építőelemből. A játékosok, az absztrakt formáktól a felismerhető tárgyakig, több millió lehetséges alakzatot rakhatnak ki belőle.



A Soma kocka 7 darabja külön-külön (bal oldali kép), és egy a sok millió lehetséges konfigurációból, amibe a kockák összerendezhetők (jobb oldali kép).

A vizsgálat során Deci a résztvevőkből (egyetemista fiúkból és lányokból) kialakított egy kísérleti csoportot (legyen A csoport) és egy kontroll csoportot (nevezzük B csoportnak). Mindkét csoport egy-egy órás foglalkozásokon vett részt, három egymást követő napon.

Maga a foglalkozás a következőképpen épült fel: valamennyi résztvevő bement egy terembe és leült egy asztalhoz. Az asztalra már odakészítették a Soma kocka elemeit, három konfiguráció rajzát, valamint a *Time* magazin, a *The New Yorker* és a *Playboy* egy-egy számát. (1969-et írtunk!) Deci helyet foglalt az asztal másik oldalán, elmagyarázta a szabályokat és stopperrel mérte a résztvevők teljesítményét.

Az első foglalkozáson mindkét csoport tagjai azt a feladatot kapták, hogy a képeken látható formákat rakják ki. A második foglalkozáson a feladat ugyanaz volt, de új rajzokat kaptak, és Deci az A csoportnak azt mondta, hogy minden egyes konfiguráció kirakásáért 1-1 dollárt kapnak (ez ma közel 6 dollárnak, azaz 1300 forint körüli összegnek felel meg). A B csoport csak új rajzokat kapott, fizetési ígérvényt nem. Végül, a harmadik foglalkozáson mindkét csoport új rajzokat kapott, és - csak úgy, mint az első

alkalommal - bárminemű ellentételezés nélkül kellett kirakniuk a konfigurációkat.

Hogyan tesztelték a két csoportot?

	1. nap	2. nap	3. nap
A csoport	nincs jutalom	van jutalom	nincs jutalom
B csoport	nincs jutalom	nincs jutalom	nincs jutalom

A fordulat mindig a foglalkozások alatt következett be. Miután a résztvevő háromból két ábrát kirakott, Deci félbeszakította a folyamatot. Azt mondta, az illető kap még egy negyedik rajzot, de ahhoz, hogy ki tudja választani a megfelelőt, az eddigi időeredményeket be kell táplálnia egy számítógépbe. Az 1960-as évek végén, a szobányi méretű számítógépek korában, a PC-k egyeduralma előtt jó tíz évvel ez azt jelentette, hogy jó időre magára kellett hagynia a delikvenst.

Útban kifelé ennyit mondott: „Csak pár percig leszek távol, közben nyugodtan csináljon, amit csak akar.” Igazából Deci nem pötyögött be semmit semmilyen ősi szerkezetbe. Átsétált a szomszéd szobába, ahonnan egy tükörnek álcázott ablakon át figyelte az alanyokat, kerek nyolc percen keresztül. Kíváncsi volt, hogy vajon tovább játszanak-e a kockával, megpróbálva kirakni a harmadik ábrát, vagy valami mással ütik el az időt; mondjuk, átlapozzák a magazinokat, megcsodálják a *Playboy* posztereit, bámulnak maguk elé vagy szundítanak egyet.

Nem meglepő, hogy az első foglalkozáson nem sokban különbözött az, amit az A és a B csoport tagjai a nyolcperces szünet során műveltek, miközben titokban megfigyelték őket. Mindkét csoport tagjai tovább játszottak a kockával, átlagosan 3,5-4 percig, vagyis, úgy tűnt, valamennyire azért érdekesnek találták a feladatot.

A második napon, amikor is az A csoport tagjai pénzt kaptak a feladat sikeres teljesítéséért, a B csoport tagjai viszont nem, utóbbiak jobbra ugyanúgy viselkedtek, mint az első alkalommal. De az A csoport tagjait hirtelen *nagyon* érdekelni kezdte a Soma kocka. Átlagosan több mint öt percre küzdöttek az elemekkel, vélhetően próbálták kirakni a harmadik ábrát is vagy gyakoroltak, hogyha Deci visszatér, még több pénzt kereshessenek. Ez első hallásra logikusnak tűnik, ugye? Hiszen egybevág azzal, amit a motivációról gondolunk: jutalmazd a munkám és keményebben dolgozom.

Viszont a harmadik nap eseményei Deci gyanúját igazolták, aki szerint a motiváció furcsa, sajátságos módon működik, és ezzel finoman megkérdőjelezte a modern lét egyik irányadó előfeltételét. Ezen a napon Deci azt mondta az A csoport tagjainak, hogy a rendelkezésre álló pénz elfogyott, így aznap nem tud fizetni nekik. Ezt leszámítva minden úgy történt, ahogy eddig: két ábra kirakása után Deci félbeszakította a munkát.

Az ezt követő nyolcperces szünet alatt a B csoport tagjai, akik eddig sem kaptak pénzt, kicsit hosszabban játszottak a kocka elemeivel, mint eddig. Lehet, hogy egyre jobban magával ragadta őket a játék, de az is lehet, hogy ez csak egy kiugró statisztikai érték volt. Viszont az A csoportba tartozó alanyok, akiknek előzőleg fizettek, most másként reagáltak. *Szignifikánsan rövidebb* ideig játszottak a kockával: nemcsak hogy két perccel rövidebb ideig annál, mint amikor fizettek nekik, de egy egész perccel rövidebb ideig, mint az első foglalkozáson, amikor először találkoztak a Soma kockával, és láthatóan élvezték a feladatot.

Rímelve arra, amit Harlow húsz évvel korábban már felfedezett, Deci arra a következtetésre jutott, hogy az emberi motivációt olyan törvények irányítják, amelyek ellentmondanak a tudósok és a közvélemény meggyőződésének. Tudtuk, hogy - akár az irodában, akár a sportpályán - mi mozgatja az embereket.

A jutalmazás - különösen egy szép, kerek pénzösszeg - fokozta az érdeklődést és javított a teljesítményen. Deci viszont épp ennek az ellenkezőjét fedezte fel, és igazolta két további vizsgálattal, amelyeket nem sokkal ezután végzett el. „Amikor egy bizonyos tevékenység esetén a pénzt használják a külső jutalmazás eszközeként, akkor az alanyok elveszítik belső érdeklődésüket a tevékenység iránt” - írta Deci.⁵ A jutalmazás rövid távon fellendülést hozhat - akár csak egy adag koffein, amitől néhány órával tovább „pörög bennünk a motor”. De ez a hatás elmúlik, és, ami még rosszabb, csökkenti az egyén hosszú távú motivációját a projekt folytatására.

Deci szerint az ember „ösztönösen keresi az újdonságokat és a kihívásokat, igyekszik kibővíteni és gyakorolni a képességeit, szeret felfedezni és tanulni”. De ez a harmadik motiváló tényező érzékenyebb, mint a másik kettő; csak megfelelő környezetben bizonyul életképesnek. „Az, aki a gyerekek, alkalmazottak, diákok stb. belső motivációjának fejlesztésében és erősítésében érdekelt, ne olyan külső vezérlőkre koncentráljon, mint amilyen például a pénzjutalom!” - írta egyik tanulmányában.'

Így kezdődött tehát Deci egész életén át tartó kutatása. Azt akarta újraértelmezni, miért viselkedünk úgy, ahogy. E szenvedélye miatt azonban néha szembe került pszichológus kollégáival, egyszer kirúgták egy üzleti iskolából és mindenütt megkérdőjelezte a szervezetek működésével kapcsolatos feltevéseket.

„Vitatott téma volt - mondta nekem Deci egy tavaszi reggelen, negyven évvel a Soma-kockás kísérlet után. - Arra senki nem számított, hogy a jutalmazásnak negatív hatása lesz.”

Ez a könyv a motivációról szól. Szándékaim szerint bebizonyítom, hogy a témával kapcsolatban sok minden nem is úgy van, mint hisszük; és hogy amit Harlow és Deci néhány évtizeddel ez-

előtt kapiskálni kezdett, az egyre közelebb van az igazsághoz. A gond csak az, hogy a legtöbb cég egyszerűen nincs felkészülve a motivációnak erre az újfajta értelmezésére. Túl sok olyan szervezet van - nem csak cégek, de állami és nonprofit szervezetek is -, amely még mindig az emberekben rejlő potenciálról és egyéni teljesítményről kialakult idejétmúlt, sosem vizsgált, inkább népmesei, mint tudományos alapokra helyezett elgondolások mentén működik. És ragaszkodnak az olyan megoldásokhoz, mint a rövid távon ösztönző módszerek és a teljesítmény alapú bérezés, pedig egy halom bizonyíték van rá, hogy ezek általában hatástalanok és sokszor még károsak is. És ami még rosszabb, ezek a gyakorlatok begyűrűztek az iskolákba is: a jövő munkaerőjét iPodokkal, készpénzzel és pizzakuponokkal ösztönözzük tanulásra. Valamit nagyon elrontottunk.

A jó hír viszont az, hogy a megoldás karnyújtásnyira van, hála a magatartás-tudomány csapatnyi elszánt hősének, akik folytatták a Harlow és Deci által megkezdett úttörő munkát, és akik az elmúlt fél évszázadban, szép csöndben kidolgoztak egy, a korábinál sokkal dinamikusabb motivációelméletet. Ezen a téren hosszú ideig mély szakadék tátongott a tudományos ismeretek és az üzleti gyakorlat között. E könyv célja ennek a szakadéknak az áthidalása.

A *Motiváció 3.0* három részből áll. Az I. részben megnézzük, milyen hiányosságai vannak a mi jutalmazás-büntetés rendszerünknek, és egy új szemléletmódot javaslok helyette. Az 1. fejezetben azt vizsgáljuk meg, hogy az uralkodó nézet hogyan és miért válik egyre összeegyeztethetlenebbé aktuális üzleti és magánéletünk számos aspektusával. A 2. fejezetben sorra vesszük azt a hét okot, amelyek miatt a jutalmazás és büntetés mint külső motivációs eszköz gyakran épp a szándékainkkal ellentétes eredményre vezet. (Ezután egy rövid kis kiegészítés következik, a 2/a fejezet,

amelyben megmutatom azokat a különleges eseteket, amikor a jutalmazás és büntetés igenis eredményes lehet.) A 3. fejezetben megismerkedünk az általam I típusúnak nevezett magatartással. Ez egy olyan gondolkodásmódot, illetve üzleti szemléletet jelent, amely az emberi motiváció tudományos kutatására épül, és hajtóereje a harmadik motiváló tényező: saját, velünk született igényünk arra, hogy mi irányítsuk az életünket, tanuljunk, új dolgokat alkossunk, jobbat tegyük magunkat és a világunkat.

A II. részben megvizsgáljuk az I típusú magatartás három alkotóelemét, és megmutatom, hogy a magánszemélyek és szervezetek hogyan használhatják ezeket a teljesítmény javítására és az elégedettség növelésére. A 4. fejezetben az önállóság, az önirányítóvá válás iránti vágyunk témáját járjuk körbe. Az 5. fejezet témája a szakmai igényesség, a belső készítés arra, hogy egyre jobbak legyünk abban, amit csinálunk. A 6. fejezetben a céltudatosság - a „részese lenni valami nagynak” érzése utáni sóvárgás - témakörét tárjuk fel.

A III. rész, Az I típus eszköztára, azoknak az erőforrásoknak az átfogó gyűjteménye, amelyek segítségével megteremthetjük az I típusú magatartás számára ideális körülményeket. Itt megtalálható minden: lesz egy tucatnyi gyakorlat, amelyekkel felébreszthetjük a motivációt magunkban és másokban egyaránt, de lesznek vitaindító kérdésfelvetések is, hogy legyen miről beszélgetni a „klubban”, és lesz egy extra rövid összefoglaló a könyvről, amely segítségével végigkamuzhatunk egy egész koktélpartit. És bár ez a könyv főként az üzleti világról szól, ebben a részben szentelek néhány gondolatot annak is, hogyan lehet ezeket a fogalmakat az oktatásban és a magánéletben egyaránt alkalmazni.

De mielőtt fejest ugranánk mindebbe, kezdjük egy gondolat-kísérlettel! Ehhez azonban vissza kell ugranunk az időben oda, amikor John Major volt a britek miniszterelnöke, Barack Obama

fiatal, nyurga jogtanárként dolgozott, az internet még betárcsázós volt, és a blackberry csak egy gyümölcs (angol) neveként élt a köztudatban.

I. rész

Az új operációs rendszer

A Motiváció 2.0 tündöklése és bukása

Képzeltbe le-
ugorjunk vissza 1995-be! Képzeljük el, hogy
ülünk beszélgetni egy közgazdással, egy jó nevű közgazdasá-
gi egyetem doktori címet szerzett tanárával, és azt mondjuk neki:
- Íme, a kristálygömböm, amely képes tizenöt évre előre előrete-
kinteni a jövőbe. Szeretném vele letesztelni az ön prognosztizáló
képességét.

A hölgy, bár szkeptikus, úgy dönt, kedvünkre tesz és bele-
egyeznek.

- Most mesélek önnek két új enciklopédiáról. Az egyik most
jelent meg, a másik néhány év múlva várható. Jósolja meg, hogy
2010-ben melyik lesz a sikeresebb!

- Halljam! - mondja erre a közgazdász.
- Az előbbi a Microsoft terméke. Mint azt ön is tudja, ez a cég
már most is hatalmas és nyereséges. Idén pedig, a Windows 95

bevezetésével minden bizonnyal az elkövetkező időszak meghatározó vállalatává női ki magát. Ezt az enciklopédiát a Microsoft fogja finanszírozni. Hivatásos enciklopédiaírókat és szerkesztőket fizet azért, hogy megírják a szócikkeket több ezer témában. A projektet jól fizetett menedzserek felügyelik, hogy időben és a tervezett költségkeretből elkészüljön. Az elkészült enciklopédiát CD-ROM-on, később pedig online árusítják.

A másik enciklopédia nem egy cég terméke lesz. Több tízezer ember munkája eredményeként jön létre, akik csupán kedvtelésből írják és szerkesztik a szócikkeket. Ezek a műkedvelő enciklopédiaírók mindenféle szakirányú előképzettség nélkül végezhetik ezt a munkát. Cserébe viszont egyetlen dollárt, eurót vagy jent sem kapnak. A projektben részt vevők ingyen dolgoznak - akár heti húsz-harminc órát is. Maga az enciklopédia, amely csak online formában lesz elérhető, szintén ingyenes lesz: a használatáért senkitől sem kérnek pénzt.

És most gondoljon előre tizenöt évet! A kristálygömböm szerint 2010-re az egyik a világ legnagyobb és legnépszerűbb enciklopédiája lesz, a másik viszont kimúlik. Ön szerint melyik?

Biztos vagyok benne, hogy 1995-ben nem találtunk volna egyetlen olyan józan gondolkodású közgazdászt sem, aki ne az első verziót tartotta volna a siker várományosának. Minden más következtetés nevetséges lett volna, és szembe ment volna szinte minden olyan üzleti elvvel, amelyet az egyetemen tanítanak. Olyan ez, mintha egy zoológustól azt kérdeznénk, a sógor vagy a gepárd nyeri a 200 méteres futóversenyt. A kettő nem is említhető egy lapon.

Persze, nem kizárt, hogy az önkéntesek szedett-vedett csapata is összehoz valamit. De lehetetlennek tűnt, hogy a termékük versenybe tudjon szállni egy hatalmas és erős, profitorientált

cég ajánlatával. Hiszen az ő ösztönzőik teljesen rosszak voltak. A Microsoft arra készült, hogy jól megszedi magát a termék sikere révén; viszont a másik projekt résztvevői kezdettől fogva tudták, hogy a siker egyetlen fillért sem hoz a konyhára. És, ami a legfontosabb, a Microsoft szerzői, szerkesztői és projektmenedzserei már a munkájukért is kaptak pénzt. Míg a másik csapat azért sem. Sőt még nekik került pénzükbe az, ha ingyen dolgoztak, ahelyett, hogy fizetős munkát végeztek volna. A kérdés olyan triviális volt, hogy közgazdászunk biztos nem adta volna fel vizsgafeladatnak az MBA-s hallgatóknak. Túl könnyű lett volna nekik.

De mindannyian tudjuk, mi lett a történet vége.

Tizenhat évvel később, 2009. október 31-én, a Microsoft végleg a süllyesztőbe küldte a lemezen és online is kapható enciklopédiáját, az *MSN Encartát*. Mindeközben a Wikipédia - a második modell - a világ legnagyobb és legnépszerűbb enciklopédiájává nőtte ki magát. Születése után nyolc évvel már több mint 3 millió szócikke volt csak angolul, és több mint 13 millió összesen 260 nyelven.'

Mi történt? Az emberi motivációról alkotott hagyományos felfogással ezt igen nehéz lenne megmagyarázni.

A jutalmazás és büntetés diadala

A számítógépek - legyen szó akár a Deci kísérletében használt nagyméretű számítógépekről, az iMac-ről, amin most én magam is dolgozom, vagy a mobilról, ami a zsebünkben ciripel - mind operációs rendszerrel működnek. A hardver felszíne alatt, a programok mögött húzódik a szoftverek bonyolult rendszere, utasításokkal, protokollokkal és feltételekkel, amelyek lehetővé teszik a

gördülékeny működést. Többségünket nem igazán foglalkoztatják az operációs rendszerek. Jobbára csak akkor veszünk tudomást róluk, ha kezdenek „meghalni”, vagyis amikor a hardver és szoftver túlságosan komplikálttá válik, túlnő az őket irányító operációs rendszer kapacitásán, így az már nem tudja kezelni őket. Ilyenkor szokott a számítógépünk összeomlani. Mi is ilyenkor szoktunk összeomlani. Az okos szoftverfejlesztők pedig, akik eddig a program egyes részeit toldozták-foltozták, ilyenkor szoktak leülni, és megírni egy alapvetően jobb verziót, egy úgynevezett *upgrade-et*.

A társadalmaknak is megvan a maguk operációs rendszerük. A törvények, társadalmi szokások és gazdasági berendezkedés mögött, amellyel nap mint nap találkozunk, szintén meghúzódik az utasítások, protokollok és működési feltételek rendszere, amelyek mentén a világ működik. És ezeknek a társadalmi operációs rendszereknek a nagy részében az emberi magatartásra vonatkozóan is vannak bizonyos hipotézisek.

Az emberiség történetének elején - úgy értem, tényleg a legelején, úgy 50 ezer évvel ezelőtt - az emberi magatartással kapcsolatos elgondolás egyszerű volt és világos. Túlélésre játszottunk. Akár a szavannákat járva gyűjtögettünk, akár a kardfogú tigris elől rejtőzve remegtünk a bokorba, ez a motiváló tényező irányította a viselkedésünket. Nevezzük ezt az ősi operációs rendszert Motiváció 1.0-nak! Nem volt különösebben elegáns, és nem sokban különbözött a rhesusmajmokétól, az emberszabású majmokétól vagy bármely más állatétól. De nekünk pont megfelelt. Jól működött. Egészen addig, amíg el nem romlott.

Ahogy az emberi társadalmak egyre összetettebbé váltak - idegenekkel kerültünk kapcsolatba, együtt kellett működnünk, ha el akartunk érni valamit -, úgy vált egyre alkalmatlanabbá a pusztán biológiai motivációra épülő operációs rendszer. Sőt valójában néha *vissza kellett fognunk* ezt az ősi ösztönt, hogy ne

lopjunk magunknak vacsorát, és ne lopjuk el más feleségét. Így tehát, figyelemre méltó kulturális fejlődésünk eredményeként a meglévő operációs rendszert fokozatosan egy olyanra cseréltük, amely kompatibilisebb volt a kialakulóban lévő munkavégzési és életmódformákkal.

Az operációs rendszer új, javított verziójának középpontjában egy átdolgozott és pontosított hipotézis állt, amely szerint az ember nem csupán biológiai ösztönök összessége. Elsődleges motiváló tényezőnk továbbra is jelentőséggel bírt, ez kétségtelen, de nem teljesen fedte le énünket. Dolgozott bennünk egy második motiváló tényező is: tágabb értelemben véve „keresni a jutalmazást és elkerülni a büntetést”. Ebből a gondolatból született meg az új operációs rendszer, amelyet nevezhetünk Motiváció 2.0-nak. (Persze más állatok is reagálnak a jutalmazásra és a büntetésre, de csak az emberek esetében bizonyított, hogy képesek ezt a motivációt arra használni, hogy létrehozzanak bármit, a kötelmi jogtól a trafikig.)

A gazdasági fejlődés szempontjából világszerte létfontosságú volt ennek a második motiváló tényezőnek a kihasználása, különösen az elmúlt két évszázadban. Gondoljunk csak az ipari forradalomra! A műszaki-technológiai fejlesztések - gőzgép, vasút, elektromosáram-hálózatok stb. - döntő szerepet játszottak az ipari növekedés előmozdításában. De ugyanilyen jelentőséggel bírtak egyéb, nem tárgyasult innovációk is. Külön kiemelném egy amerikai mérnök, Frederick Winslow Taylor munkásságát. Az 1900-as évek elején Taylor, akinek fixa ideája volt, hogy a vállalkozásokat eredménytelenül és ötletszerűen irányítják, feltalálta a „tudományos irányítást”. Találmánya egyfajta „szoftver” volt, amelyet mérnöki szakértelemmel úgy alkotott meg, hogy a Motiváció 2.0 platformján működjön. A szoftver gyorsan és széles körben elterjedt.

E szemlélet szerint a munkások olyanok, mint egy bonyolult szerkezet fogaskerekei. Ha a megfelelő munkát a megfelelő időben és megfelelő módon végzik, a gépezet hibátlanul működik. És hogy ez valóban így is legyen, egyszerűen csak jutalmazni kell az elvárt magatartást, és büntetni azt, amit rosszállunk. Az emberek teljesen ésszerűen reagálnak ezekre a külső erőkre - a külső motivációs eszközökre -, így a munkások és a rendszer is fejlődik, gyarapszik. Azt szoktuk gondolni, hogy e korban a gazdasági fejlődés motorja a szén és az olaj volt. Pedig, bizonyos értelemben a kereskedelem számára ugyanilyen fontos hajtóerőnek számított a jutalmazás és büntetés rendszere is.

A Motiváció 2.0 operációs rendszer nagyon hosszú ideig futott. És ez idő alatt olyan mélyen beivódott az életünkbe, hogy többségünk már szinte észre sem veszi a létezését. Amióta az eszünket tudjuk, ennek a rendszernek a legalapvetőbb eszméje köré építjük a szervezeteinket és szervezzük az életünket: a teljesítmény javulását, a produktivitás fokozását, a kiválóság támogatását úgy érhetjük el, hogy jutalmazzuk a jót és büntetjük a rosszat.

Hiába volt a Motiváció 2.0 kifinomultabb és hiába volt magasabb a célja, nem mondhatnánk, hogy nemesítette az embert. Hiszen végső soron azt sugallta, hogy az ember is olyan, mint a ló: ahhoz, hogy a jó irányba menjen, vagy ropogósabb répával kell kínálni, vagy keményebben kell ostorozni. De ami az „ipari forradalom frontján” hiányzott ebből az operációs rendszerből, azt kompenzálta hatékonysággal. Jól működött. Kimondottan jól.

Egészen addig, amíg el nem romlott.

A XX. század során, ahogy a szervezetek egyre összetettebbé váltak, és az ott dolgozóknak új és egyre kifinomultabb készségeket kellett elsajátítaniuk, a Motiváció 2.0 bizonyos ellenállásba ütközött. Az 1950-es években Abraham Maslow, Harry Harlow egykori hallgatója a Wisconsin Egyetemen, kidolgozta a pszichológia

azon területét, amely megkérdőjelezte, hogy az ember viselkedése olyan primitív lenne, mint a patkányé, amely keresi a pozitív ingereket, és kerüli a negatívokat. 1960-ban az MIT menedzsment professzora, Douglas McGregor átemelte Maslow néhány elgondolását az üzleti világba. McGregor elvetette azt a feltételezést, miszerint az ember eredendően lusta, és hogy kívülről jövő jutalmazás és büntetés nélkül vajmi keveset csinálna. Véleménye szerint az emberben működnek egyéb, magasabb rendű motivációk is, amelyek az üzletnek is hasznára lehetnének, ha azokat a menedzserek és a vezetők tiszteletben tartanák. Részben McGregor írásának is köszönhető, hogy a cégek „engedtek” egy kicsit. Lazultak a szigorú öltözködési szabályok, rugalmasabb lett a munkaidő. Sok helyen keresték a módját, hogy nagyobb önállósággal ruházhassák fel az alkalmazottakat, és támogassák a fejlődésüket. Ezek a kis finomítások hoztak ugyan némi változást, de összességében inkább csak szerény mértékű javulást eredményeztek alapos frissítés helyett. Ez még csak a Motiváció 2.1 volt.

És, végső soron, maga az alapkoncepció változatlan maradt, mert könnyen érthető, egyszerűen nyomon követhető és közvetlenül érvényesíthető volt. „De ennek az évszázadnak az első tíz évében - amikor a gazdaság, a műszaki tudományok és a társadalom fejlődése egyaránt megdöbbentően siralmas teljesítményt nyújtott - észrevettük, hogy ez az öreg és robusztus operációs rendszer messze nem működik olyan jól, mint kellene - mondta McGregor. - Gyakorta omlik össze, ráadásul minden előjel nélkül. Így kénytelenek vagyunk mindenféle trükköket kitalálni, hogy áthidaljuk a hibáit. És ami a legfontosabb, úgy tűnik, rendszerünk nem kompatibilis az aktuális üzletmenet számos aspektusával.” És ha közelebbről is megvizsgáljuk ezeket a kompatibilitási problémákat, látni fogjuk, hogy egy kisebb frissítés - a toldozgatás-foltozgatás - nem oldaná meg a gondot. Ide teljes rendszerfrissítés kell.

Három kompatibilitási probléma

A Motiváció 2.0 bizonyos funkciókat még mindig remekül ellát, csak nagyon megbízhatatlan. Van, hogy működik, de többnyire nem. Ha megismerjük a hibáit, meg tudjuk állapítani, hogy az új verzió tervezésekor a régi mely részeit érdemes megtartani, és melyeket kell kidobni. Ezek három kategóriába sorolhatók. A jelenlegi operációs rendszer már nem kompatibilis azzal, 1. ahogyan *megszervezzük* a munkát, 2. ahogyan *gondolkodunk* a munkáról, és 3. ahogyan *elvégezzük* a munkát; sőt olykor kimon-dottan ellentétes ezekkel.

Ahogy megszervezzük a munkát

Térjünk vissza a Microsoft és a Wikipédia enciklopédikus harcá-ra! A Motiváció 2.0 alapját képező feltételezés szerint ilyen kime-net egyszerűen lehetetlen. A Wikipédia diadala dacolni látszik a viselkedés fizikai törvényeivel.

Na már most, ha ez az amatőrök önkéntes munkájából létre-jött enciklopédia egyedülálló lenne a maga nemében, nyugodt szívvel figyelmen kívül hagyhatnánk, és elkönyvelhetnénk rend-ellenességnek, kivételnek, amely erősíti a szabályt. De nem tehet-jük, mert nem az. A Wikipédia a XXI. század legerőteljesebb új üzleti modelljének, a nyílt forráskódon alapuló modellnek egyik leképezése.

Kapcsoljuk be a számítógépünket! Amikor megnézzük az idő-járás-előrejelzést a neten, vagy rendelünk egy cipőt, lehet, hogy a Firefoxot használjuk: azt a böngészőt, amelyet szinte csakis és kizárólag önkéntesek alkottak meg a világ különböző pontjain.

Micsoda? Munkások, akik fizetést nem kaptak, és a terméküket ingyen adják? Ez a modell életképtelen! Az ösztönzőkteljesen rosszak! A Firefoxnak mégis több mint 150 millió felhasználója van.

Vagy menjünk be a világ bármelyik nagy cégének IT részlegére, és kérjük, hogy vezessenek körbe! Látni fogjuk, hogy a cég szerverei remekül működnek Linuxszal is: egy olyan operációs rendszerrel, amelyet önkéntes programozók írtak ingyen és bérmentve, és amelyhez szintén ingyen lehet hozzájutni. Ma már négyből egy céges szerveren Linux van. Ha ez is megvan, kérdezzük meg az egyik dolgozót, hogyan működik a cég honlapja! Valószínűleg Apache webszerveren fut. Ez is egy olyan szoftver, amelyet önkéntesek nemzetközi csapata alkotott meg és tart karban. Az Apache részesedése a vállalati webszerverek piacán 52%. Vagyis olyan cégek, amelyek jellemzően külső jutalmazással irányítják alkalmazottaikat, a legfontosabb számítógépes rendszereik egy részét olyan termékekre bízzák, amelyeket az emberek nem alkalmazottként készítettek, ráadásul anélkül, hogy bármiféle jutalmazásra szükség lett volna.

És van még számos más dolog is a több tízezer nyílt forráskódú szoftveren kívül, ami ilyen rendszerben készült. Szakácskönyvek, tankönyvek, autótérvek, orvosi kutatások, törvénytervezetek, fotógyűjtemények, protézisek, hitelszövetkezetek, üdítők, és azoknak, akiknek az üdítő nem elég üdítő: van nyílt forráskódú sör is.

A munkaszervezésnek ez az új formája nem számúzi a külső jutalmazást. A nyílt forráskód mozgalom tagjai nem tettek szegénységi fogadalmat. Egyeseknek a részvétel hírnevük öregbítését, képességeik tökéletesítését hozza magával, ami tovább növeli keresőképességüket. Vállalkozók olyan új és olykor bizony igen jövedelmező cégeket hoztak létre, amelyek segítenek a szervezeteknek létrehozni és fenntartani a nyílt forráskódú szoftveralkalmazásokat.

De számos tudós bizonyította már, hogy a nyílt forráskód, végső soron, egy ugyanolyan erős, de belső motiváció függvénye, mint amilyen erős külső motivációt alkalmaznak a régi üzleti modellek. Az MIT menedzsment professzora, Karim Lakhani és a Boston Consulting Group tanácsadója, Bob Wolf, főként Észak-Amerikában és Európában, összesen 684 nyílt forráskóddal dolgozó fejlesztőt kérdezett meg arról, hogy miért vesznek részt ezekben a projektekben. A válaszok alapján Lakhani és Wolf megállapították, hogy ennek számos konkrét oka lehet, de „mindezek közül a legerősebb belső motiváció az az öröm, hogy a fejlesztő kreatívnak érzi magát, amikor ezen a projekten dolgozik”.⁶ A kutatók azt találták, hogy a programozók nagy többsége, saját elmondása szerint, gyakran elérte az tökéletes élményt, amit a szakirodalom *flow*-nak nevez. Hasonló eredményre jutott a nyílt forráskódú projekteket tanulmányozó három német közgazdász is: a résztvevőket „egy sor, túlnyomó többségben belső indíték” motiválja, elsősorban „az élvezet, hogy képesek úrrá lenni egy adott szoftverhibán” és „a vágy, hogy megajándékozzák a programozók közösségét”.⁹ A Motiváció 2.0-ban vajmi kevés hely jut az ilyen impulzusoknak.

Ráadásul a nyílt forráskód csak az egyik módja annak, hogy az emberek új szervezeti formában és más motivációs alaphelyezve átstrukturálják tevékenységüket. Hagyjuk a forráskódokat, térjünk át a törvénykódexekre! A legfejlettebb országokban a jog alapvetően kétféle - profitorientált és nonprofit - üzleti szervezet működését engedélyezi. Az egyik pénzt csinál, a másik jót cselekszik. Előbbi kategória legprominensebb tagjai a részvénytársaságok, amelyek a részvényesek tulajdonában vannak, irányításukért a menedzserek felelősek, az ő munkájukat pedig az igazgatótanács felügyeli. Mind a menedzsereknek, mind az igazgatóknak egyetlen, mindennél fontosabb feladatuk van: maximalizálni a részvényesek osztalékát. A többi cégtípust is ugyanazok

a működési szabályok kötik. Az Egyesült Államokban például a társulások, a különböző adózási kategóriákba tartozó cégek, a kft.-k, és más cégformák is mind egy közös cél elérésére törekednek. A cégtulajdonosok, cégvezetők célja - gyakorlatilag, jogilag és bizonyos formában erkölcsileg is - a profit maximalizálása.

Itt ragadnám meg az alkalmat, hogy őszinte hálával üdvözöljem ezeket a cégformákat, és azokat az előrelátó országokat, amelyek engedik, hogy polgáraik létrehozzanak ilyeneket. Nélkülük az életünk sokkal-sokkal szegényesebb, egészségtelenebb és boldogtalanabb lenne. Viszont az utóbbi években akadt jó néhány ember a világon, akik változtattak a bevált recepten, és újfajta üzleti szervezeteket hoztak létre.

Például 2008 áprilisában az USA államai közül elsőként Vermontban engedélyeztek egy újfajta vállalkozást az alacsony profitrátájú korlátolt felelősségű társaságot (low-profit limited liability corporation - L3C). Az L3C jogi személy egy cég, de nem abban a formában, ahogy az a fejünkben él. Egy, a témával foglalkozó cikkben úgy magyarázták, hogy az L3C „úgy működik, mint egy profitorientált cég, amely minimális profitot termel ugyan, de elsődleges célja valamilyen jelentős társadalmi haszon elérése”. Három másik állam követte Vermont példáját.¹⁰ Észak-Karolinában például van egy olyan L3C, amelyik felvásárolja az államban az üresen hagyott bútorgyárakat, úgynevezett zöld technológiákkal felújítja őket, és alacsony áron bérbe adja a szorult helyzetbe került bútorgyártóknak. A vállalkozás szeretne némi pénzt keresni, de valódi célja, hogy segítsen talpra állítani egy nehézségekkel küzdő régiót.

Mindeközben mások a Nobel-békedíjas Muhammad Yunus által „szociális vállalkozásnak” nevezett üzletekbe kezdenek. Ezek olyan cégek, amelyek tőkét gyűjtenek, terméket fejlesztenek, és a szabad piacon értékesítik is azokat, de mindezt egy nagyobb tár-

sadalmi küldetés szolgálatában teszik, vagy, ahogy Yunus fogalmaz, „a profitmaximalizálás elvét lecserélték a társadalmi haszon maximalizálásának elvére”. A Fourth Sector Network az Egyesült Államokban és Dániában az üzleti szervezetek olyan új formáját népszerűsíti, amely gazdaságilag önfenntartó és valamilyen köz-cél elérése motiválja. Ilyen például a Mozilla, amely a Firefoxot adta nekünk. Ezt a vállalkozási formát három amerikai vállalkozó találta ki és (az ottani adózási kategóriákat jelölő S és C vállalkozások után) B vállalkozásnak¹¹ nevezte. Ahhoz, hogy egy cég ebbe a kategóriába kerüljön, módosítania kell a belső szabályzatát, nevezetesen meg kell változtatnia az ösztönző rendszerét, háttérbe szorítva ezzel a rövid távú gazdasági gyarapodást, és elősegítve a hosszú távú, pozitív társadalmi hatást.¹¹

Persze mégsem a nyílt forráskódú termelés, sem pedig a korábban elképzelhetetlennek tartott „nem csak profitorientált” cégek létrehozása nem vált normává. És azt se várhatjuk, hogy letaszítsák a részvénytársaságokat az üzleti élet színpadáról. De megjelenésük fontos információt hordoz arra vonatkozóan, hogy merre tart a világ. „Megindult egy mozgalom, amelyről még nem is sejtjük, hogy mozgalom” - mondta a *The New York Times* riportérének egy közhasznú szervezetekre szakosodott ügyvéd.¹² Ennek egyik oka az lehet, hogy a hagyományos, profitmaximalizáló cégek tökéletes összhangban vannak a Motiváció 2.0-val. Ezek az új szervezetek viszont célmaximalizálók, és nem kompatibilisek a régi operációs rendszerrel, mert semmibe veszik annak működési alapelveit.

¹¹B Corporation, az angol *benefit* (haszon, jótétemény) szóból

Ahogy gondolkodunk a munkáról

Amikor anno az 1980-as évek elején elkezdtem közgazdaságtant tanulni, a tanárom - aki briliáns előadó volt, zseniális színpadi készségekkel - még azelőtt, hogy felrajzolta volna az első közömbösségi görbét a táblára, a félreértések elkerülése végett tett egy nagyon fontos kijelentést. A közgazdaságtan az ő magyarázatában nem a pénz tudománya volt, hanem az emberi magatartásé. „Egy átlagos nap folyamán valamennyien cselekedeteink költség-haszon elemzését használjuk arra, hogy eldöntsük, mit tegyünk - mondta. - A közgazdászok ezért azt tanulmányozzák, hogy mit csinálunk, nem pedig azt, hogy mit mondunk. Mert hiszen mindannyian azt tesszük, ami nekünk a legjobb. *Ésszerűen kikalkuláljuk sajátgazdasági érdekeinket.*”

Néhány évvel később, jogi tanulmányaim során is hasonló elgondolással találkoztam. Egy akkor új keletű szakterület, a gazdasági jog pontosan ugyanezt gondolta, mivel olyan hibátlanul kalkuláltuk ki saját érdekeinket, hogy a törvények és előírások gyakran inkább akadályozták, ahelyett, hogy engedték volna érvényesítésüket. Hogy sikerült elvégeznem a jogi egyetemet, abban nem kis szerepet játszott az, hogy rátaláltam a varázsmondatra, amelyet aztán mindig bedobtam a vizsgákon: „Egy olyan világban, ahol tökéletes az információáramlás és alacsonyak a tranzakciós költségek, a felek a vagyonomaximalizálás céljából üzletelnek.”

Majd egy évtizeddel később egy érdekes fordulat elgondolkodtatott, és kezdtem megkérdőjelezni mindazt, amiért keményen dolgoztam, és amiért vállaltam az eladósodást, csak hogy azt tanulhassam, amit szeretek. 2002-ben egy olyan fickó kapott közgazdasági Nobel-díjat, aki nem is volt közgazdász. De megkapta a létező legnagyobb szakmai elismerést, főként azért, mert bebizonyította, hogy nem mindig gazdasági önértékeink ésszerű

kalkulációja mozgat minket, és a felek gyakran *nem* a vagyón-maximalizálás céljából üzletelnek. Daniel Kahneman, amerikai pszichológus, aki abban az évben Israeli Amos Tverskyvel közös munkájáért elnyerte a közgazdasági Nobel-díjat, elindított egy változási folyamatot az emberek gondolkodásában. Ennek az új gondolkodásmódnak az egyik része megkérdőjelezi a Motiváció 2.0 számos hipotézisét.

Kahneman és a magatartás-gazdaságtan többi szakértője abban egyetértett a tanárommal, hogy a közgazdaságtan az emberek gazdasági viselkedésének tudománya. De úgy vélték, túl nagy hangsúlyt fektetünk a dolog *gazdasági* részére, és nem eleget az *emberi* oldalára. A hiperracionális, kalkulátoragyú ember a valóságban nem létezik. Csupán egy kényelmes kitaláció.

Játsszunk egyet, és megpróbálom megmutatni a lényeget! Tegyük fel, hogy valaki ad nekem 10 dollárt, és azt mondja, hogy ennek egy részét adjam önnek! Ha elfogadja az ajánlatomat, mindketten megtarthatjuk a pénzt. Ha visszautasít, egyikünk sem kap egy fillért sem. Ha 6 dollárt ajánlanék önnek (és csak 4-et tartanék meg), elfogadná? Szinte biztos, hogy igen. Valószínűleg még az 5 dollárra is igent mondana. De mi van, ha csak 2 dollárt ajánlok? Elfogadná? Ezt a kísérletet szerte a világon elvégezték, és az emberek többsége visszautasította a 2 dolláros vagy annál alacsonyabb összegű ajánlatot.¹³ A vagyónmaximalizálás szempontjából ez értelmetlen. Ha elfogadja a 2 dollárt, amit ajánlok, 2 dollárral gazdagabb lesz. Ha nem fogadja el, nem kap semmit. Kognitív kalkulátorunk tudja, hogy a 2 több, mint a 0. De mivel emberek vagyunk, ezt felülírja a fair play fogalma, a bosszúvágy vagy egyszerűen a nemtetszésünk.

A való életben a viselkedésünk sokkal összetettebb, mint ahogy az a tankönyvekben áll, és gyakran cáfolja azt az elképzelést, miszerint tisztán racionális lények vagyunk. Nem teszünk

félre elegendő pénzt a nyugdíjas éveinkre, bár tisztában vagyunk azzal, hogy anyagilag milyen jól járnánk. A kelleténél tovább tartunk a rossz befektetések mellett, mert egy adott összeg elvesztése nagyobb fájdalom, mint amekkora öröm annak megszerzése. Ha adott két tévékészülék, kiválasztjuk az egyiket; de adjunk az „egyenlet másik oldalához” egy teljesen irreleváns, harmadik választási lehetőséget, és a másikat fogjuk választani. Vagyis, a közgazdász Dan Ariely szerint - ahogy azt könyvének címe, a *Predictably Irrational* (Megjósolhatóan irracionális) is mondja - viselkedésünk kiszámítható módon értelmetlen. A könyv egyébként szórakoztató és lebilincselő olvasmány, amely áttekintést ad a magatartás-gazdaságtanról.

Az a gond a célokkal, hogy a Motiváció 2.0 feltételezései szerint pont olyan vagyonszaximalizáló robotok vagyunk, ahogy azt nekem is tanították néhány évtizeddel ezelőtt. Való igaz, hogy a kívülről jövő ösztönzés alaptétele, hogy mindig racionálisan reagálunk rá. De ezt már maguk a közgazdászok sem hiszik. Néha ezek a motivációs eszközök jól beválnak, de gyakorta nem. És sokszor károkat is okoznak. A lényeg, hogy nehéz összeegyeztetni a Motiváció 2.0-val azt, ahogy a közgazdászok újabban az emberi viselkedésről gondolkodnak.

Ráadásul, ha az embereket ostoba, idejétmúlt dolgok motiválják, miért ne motiválhatna minket az önérvényesítés, az önmegvalósítás is? Ha megjósolhatóan vagyunk irracionálisak - és nyilvánvaló, hogy így van - miért ne lehetnénk transzcendensek is? Ha ez nagyon földtől elrugaszkodottnak tűnik, vegyük csak sorra néhány furcsa viselkedésünket. A jól fizető állást otthagyjuk egy olyanért, ahol kevesebbet fizetnek ugyan, de világosabb a cél. Hétfégenként óráig gyakorolunk a klarinéton, bár esélytelen, hogy valaha is pénzt keressünk ezzel a tudásunkkal (Motiváció 2.0) vagy partnert szerezzünk magunknak (Motiváció 1.0). Meg-

oldjuk a rejtvényeket akkor is, ha nem kapunk érte se mazsolát, se pénzt.

Néhány tudós már dolgozik a magatartás-gazdaságtan körének kitágításán, hogy ezeket a jelenségeket is le tudják fedni. Közülük is a legnevesebb Bruno Frey, a Zürichi Egyetem közgazdász professzora. A magatartás-gazdaságtannal foglalkozó közgazdászokhoz hasonlóan ő is azt állítja, hogy túl kell lépnünk a *homo oeconomicus* (a gazdálkodó ember, a képzeletbeli vagyonszaximalizáló robot) ideáján. De ő egy kicsit más irányba indulna el, a *homo oeconomicus maturus*, vagyis az érett gazdálkodó ember felé. „Ez az ember - mondja Frey - sokkal érettebb elődjénél, abban az értelemben, hogy sokkal kifinomultabb a motivációs struktúrája.” Más szóval, ahhoz, hogy teljesen megértsük az ember gazdasági viselkedését, magunkévá kell tennünk egy, a Motiváció 2.0-val össze nem egyeztethető teóriát. Ahogy Frey írja, „minden gazdasági tevékenységben *nagy jelentőséggel bír* a belső motiváció. Elképzelhetetlen, hogy az embereket kizárólag vagy legalábbis nagyrészt külső ösztönzők motiválják”¹⁴

Ahogy an elvégezzük a munkát

Aki embereket irányít, az most vessen egy gyors pillantást hátra! Egy szellem száll a nyomában. A neve Frederick Winslow Taylor. Ismerős lehet a fejezet elejéről. Taylor szelleme ezt suttoqja a fülünkbe: „A munka főként egyszerű, nem különösebben érdekes feladatok sora. Csak úgy tudjuk rávenni az embereket, hogy elvégezzék, ha megfelelően ösztönözzük és gondosan nyomon követjük őket.” Az 1900-as évek elején ez az álláspont még meg is állta a helyét. Manapság azonban a világ nagy részén ez már kevésbé igaz. Igen, vannak olyanok, akiknek a munka csak mások által

irányított napi rutin, és nincs benne semmi kihívás. De meglepően sokan vannak azok, akiknek a munkája bonyolultabbá, érdekesebbé vált, ők maguk pedig önirányítók lettek. Az ilyen típusú munka pedig közvetlenül cáfolja a Motiváció 2.0 hipotéziseit.

Kezdjük a bonyolultsággal! Magatartás-tudománnyal foglalkozó tudósok gyakran két kategóriába sorolják a munkavégzést, illetve a tanulást: „algoritmikusba” és „heurisztikusba”. Az algoritmikus feladat végzése során előre meghatározott utasításokat követünk egyfajta sorrendben, egyetlen lehetséges eredmény elérése érdekében. Vagyis adott egy algoritmus a feladat megoldására. A heurisztikus feladat ennek pontosan az ellentéte. Mégpedig azért, mert nincs rá kész algoritmus, nekünk kell kikísérleteznünk azt, végigjárva a lehetséges utakat, és nekünk kell megalkotni egy új megoldást. Egy élelmiszerbolt pénztárosa jobbra algoritmikus munkát végez. Ez azt jelenti, hogy újra és újra nagyjából ugyanazt csinálja egy bizonyos módon. Egy reklámkampány kidolgozása viszont főként heurisztikus feladatokból áll. Ilyenkor valami újat kell kitalálni.

A XX. században a munkák jó része algoritmikus természetű volt, és itt nem csak azokra a munkákra gondolok, ahol egész nap ugyanazt a csavart kellett ugyanoda becsavározni, egymás után ezerszer. Attól függetlenül, hogy a munkaruhát öltönyre cseréltük, a feladatok gyakran ugyanolyan rutinszerűek maradtak. Vagyis a - könyvelői, jogászi, programozói stb. - munka nagy részét le tudtuk redukálni egy vázlatra, egy táblázatra, egy képletre, egy lépéssorozatra, ami a megfelelő választ eredményezi. Napjainkban azonban Észak-Amerikában, Nyugat-Európában, Japánban, Dél-Koreában és Ausztráliában kezd eltűnni a rutinszerű fehér galléros munka. Az ilyen munkákat kiszervezik olyan országokba, ahol azt a legolcsóbban lehet elvégezni. Indiában, Bulgáriában, a Fülöp-szigeteken és egyéb olyan országokban, ahol a dolgozók

alacsonyabb fizetés fejében futtatják az algoritmust, dolgozzák ki a helyes választ, és a számítógépükről azonnal „leszállítják” azt akár 10 ezer kilométerre is.

De a kiszervezés csak az egyik tényező a szabálykövető, bal agyféltekés munka eltűnésében. Ahogy az ökör és a targonca idővel felváltotta a kézi erővel végzett munkát, úgy a számítógépek is felváltják a szellemi munkát. Tehát amíg a kiszervezés csak most kezd lendületet venni, a szoftverek már most képesek az embernél jobban, gyorsabban és olcsóbban elvégezni számos szabályokon alapuló szakmai feladatot. Tehát, ha a könyvelő unokatesónk jobbára csak rutin munkát végez, akkor nem csak a havi 500 dollárért dolgozó manilai könyvelők jelentenek számára konkurenciát, de a 30 dollárért letölthető adóbevallást készítő programok is. A McKinsey & Co. tanácsadó cég becslése szerint az Egyesült Államokban az új álláslehetőségeknek csupán 30%-a jelent algoritmikus munkavégzést, 70%-uk heurisztikus munka.¹⁵ Ennek elsődleges oka, hogy a rutinmunka kiszervezhető vagy automatizálható; a művészi, empátiát igénylő, nem rutinszerű munka viszont, általában, nem.¹⁶

Ennek óriási hatása van a motivációra. Az olyan kutatók, mint például a Harvard Business School tanára, Teresa Amabile szerint a jutalmazás és büntetés remekül működik az algoritmikus feladatok esetén, de a heurisztikus feladatoknál hatásuk pusztító lenne. Az effajta kihívások - új problémák megoldása, vagy valami olyasminek a megalkotása, amiről a világ nem is tudta, hogy szüksége van rá - nagymértékben függnék a Harlow-féle harmadik motiváló tényezőtől. Amabile ezt „a kreativitás belső motivációs alapelveként” nevezi, amely részben a következőt mondja ki: „A belső motiváció ösztönző hatással van a kreativitásra, viszont a külső, irányító jellegű motiváció gátolja azt.”¹⁷ Más szóval, a heurisztikus, jobb agyféltekés, a modern gazdaságok alapjául szolgáló munkák esetén a Motiváció 2.0 alapelvei akár *csökkenthetik is* a teljesítményt.

Ennek oka részben az, hogy a munka mára kreatívabb és kevésbé rutinszerű, sőt élvezhetőbb lett. Ez szintén összefügg a Motiváció 2.0 hipotéziseit. Ez az operációs rendszer arra a meggyőződésre épül, hogy a munka eredendően nem élvezetes, és pontosan ezért kell külső jutalmazással kényeztetni és büntetéssel fenyegetni az embereket. Csikszentmihályi Mihály pszichológus azonban egészen váratlan felfedezést tett, amellyel majd részletesebben is megismerkedünk az 5. fejezetben. Ennek lényege, hogy az emberek nagyobb valószínűséggel élnek át a tökéletes élmény (azaz a flow-t, vagyis áramlatot) munka közben, mint pihenés közben. De ha a munka egyre több embernek válik eredendően élvezetessé, akkor egyre kevésbé lesz szükség a Motiváció 2.0 lényegét adó külső impulzusokra. Vagy, ami még rosszabb, az ilyen külső impulzus letörheti a lelkesedést, és ronthat a teljesítményen, ahogy arra Deci is kezdett rájönni negyven évvel ezelőtt, amikor az eredendően érdekes feladatok elvégzésére külső jutalmazással akarta rávenni a kísérletben részt vevő embereket.

Tehát, úgy tűnik, hogy bizonyos alapelvek már nem állnak meg olyan sziklaszilárdan. Érdekes példaként szolgál erre a Vocation Vacations. Ez egy olyan cég, ahol az emberek azért fizetik ki a nehezen megkeresett pénzecskejüket, hogy... máshol dolgozzanak. A szabadságukat arra fordítják, hogy kipróbálják, milyen szakácsnak lenni, bicikliboltot vezetni vagy állatmenhelyet működtetni. Az ilyen és ehhez hasonló vállalkozások megjelenése azt jelzi, hogy a munka, amit a közgazdászok mindig is „szükséges rosszként” aposztrofáltak (amit igyekszünk elkerülni, kivéve, ha pénzt kapunk érte), kezd „szükséges jóvá” válni (amit akkor is szívesen csinálunk, ha nem kapunk érte kézzel fogható juttatást).

Végül pedig, mivel a munka világa sivár és unalmas, a Motiváció 2.0 azt tartja, hogy az embereket gondosan monitorozni kell, nehogy lógnának. Ez az elképzelés is kezd veszíteni az érvényesség-

géből, és sok szempontból kezd kivitelezhetetlenné válni. Vegyük például azt, hogy - a központi nyilvántartó hivatal adatai szerint - csak Amerikában ma már több mint 18 millió olyan vállalkozás van, amelynek nincs fizetett alkalmazottja. És mivel az ilyen cégekben az embereknek nincsenek beosztottjaik, nincs is kit irányítani vagy motiválni. De mivel főnökeik sincsenek, nincs senki, aki irányítaná vagy motiválná őket. Önirányítónak kell lenniük.

De nemcsak nekik, hanem azoknak is, akik gyakorlatilag nem önálló vállalkozók. Az Egyesült Államokban 33,7 millió ember havonta legalább egy napot távmunkában dolgozik, és 14,7 millióan vannak azok, akik minden nap így dolgoznak: munkaerejük egy jelentős részét kivonják a menedzser fürkésző tekintete alól, és ilyenkor kénytelenek a saját munkájukat önmaguk irányítani. És, bár sok olyan szervezet van, amely ugyan még nem vezette be a munkavégzésnek ezt a formáját, de maga a szervezet „karcsúbb” és kevésbé hierarchikus, mert a költségcsökkentés lázában égve legyalulták a terjedelmes „derék részt”. Ez annyit jelent, hogy a menedzserek rengeteg ember munkáját felügyelik, de az egyes emberek felügyelete már nem olyan szoros.

Ahogy a szervezetek egyre karcsúsodnak, annál nagyobb szükségük lesz önmaguk motiválására képes emberekre. Ezért a cégek arra kényszerülnek, hogy egyre inkább olyanok legyenek, mint a Wikipédia. A wikipédiásokat senki sem irányítja. Senki nem agyal azon, hogyan lehetne motiválni őket. Ezért is működik! A rutinszerű, érdektelen munkákhoz kell az irányítás; a nem rutinszerű, érdekesebb munkák kulcsa az önirányítás. Egy neve elhallgatását kérő cégvezető találóan fogalmazza ezt meg az állásinterjúkon a jelölteknek: „ha nekem kell motiválnom téged, akkor inkább nem vennék fel”.

Emlékeztetőül: a Motiváció 2.0 három kompatibilitási problémával küzd. Nem passzol össze azzal, ahogyan az új üzleti modellek megszervezik a munkát, hiszen az ember belülről motivált célmaximalizáló is, nem csupán kívülről motivált profitmaximalizáló. Nincs összhangban azzal, ahogyan a XXI. századi gazdaság a munkáról gondolkodik, hiszen a közgazdászok végre kezdenek rájönni, hogy érett, felnőtt emberek vagyunk, nem egysíkú gondolkodású gazdasági robotok. És ami talán a legfontosabb, nehezen összeegyeztethető azzal a munkával, amit ténylegesen végzünk, hiszen egyre többen vannak azok, akik számára a munka kreatív, érdekes, és akik önmagukat irányítják, ahelyett, hogy kérlelhetetlenül rutinszerű, unalmas munkát végeznének mások irányítása alatt. Mindent egybevetve, ezek a kompatibilitási problémák arra figyelmeztetnek, hogy valami „félrement” az operációs rendszerünkben.

De ahhoz, hogy kiderüljön, pontosan micsoda, és elkezdhessük megtervezni az új operációs rendszert, meg kell vizsgálnunk magát a hibát.

Hét ok, amiért a jutalmazás és büntetés (sok esetben) nem válik be...

Minden test nyugalomban marad vagy egyenes vonalú egyenletes mozgást végez mindaddig, amíg ezt az állapotot egy külső erő (másik test vagy mező) meg nem változtatja.

Ez Newton első törvénye: a tehetetlenség törvénye. Csakúgy, mint Newton többi törvénye, ez is elegáns és egyszerű, és pont ettől hatásos. Még az olyanok is megértik és képesek általa megérteni a világ működését, mint én, aki a középiskolában épphogy átment fizikából.

A Motiváció 2.0 hasonló. A magja két egyszerű és elegáns gondolat:

Ha jutalmazunk egy tevékenységet, többet kapunk belőle.

Ha büntetünk egy tevékenységet, kevesebbet kapunk belőle.

És ahogy Newton törvényei segítenek megérteni fizikai környezetünket, vagy leírni az eldobott labda mozgását, úgy a Motiváció 2.0 törvényei segítenek megérteni társadalmi környezetünket, és megjósolni az emberi magatartás röppályáját.

De szubatomi szinten már problémákba ütközik a newtoni fizika. Mélyen a hadronok, kvarkok és Schrödinger macskájának világában összekuszálódnak a dolgok. Isaac Newton hideg racionalitása átadja a helyét Lewis Carroll (az *Alice Csodaországban* szerzője) bizarr kiszámíthatatlanságának. A Motiváció 2.0 ebben is hasonlít Newton törvényeire. Amikor a jutalmazás és büntetés rendszere szembetalálja magát a harmadik motivációval, a magatartástan kvantummechanikája lép életbe, és furcsa dolgok történnek.

Persze, ha motivációról van szó, a munkahelyi beszélgetések kiindulópontja mindig az az egyszerű tény, hogy az embernek meg kell élnie valamiből. Fizetésből, vállalkozói jövedelemből vagy valamilyen juttatásból - ezeket nevezem én „alapjutalomnak”. Ha valakinek az alapjutalma elégtelen vagy méltánytalanul alacsony, akkor őt a helyzet igazságtalan volta izgatja, és a körülményei miatt aggódik. Itt nem beszélhetünk a külső motiváció kiszámíthatóságáról, sem pedig a belső motiváció furcsaságáról. Itt nem is nagyon beszélhetünk motivációról.

De ha átléptük ezt a küszöböt, azt tapasztaljuk, hogy a jutalmazás és büntetés képes *az eredeti szándékkal pontosan ellentétes eredményt* elérni. A motiváció fokozására tervezett mechanizmusok lehűtik a lelkesedést, a kreativitást növelő módszerek csökkentik azt, a jó cselekedetre ösztönző programok pedig gátat vehetnek neki. Ugyanakkor a jutalmazás és büntetés ahelyett, hogy visszafogná a negatív magatartást, gyakran éppen utat enged annak, és nyomában felüti fejét a csalás, a függőség és a veszélyes szülőkörűség.

Ez a furcsa helyzet persze nem alakul ki minden körülmények között. (Erről bővebben majd a következő fejezetben.) Ahogy az Edward Deci Soma-kockás kísérletéből is kiderült, sok olyan gyakorlat létezik, amelynek eredményességét magától értetődőnek vesszük, mégis a várttal ellentétes kimenettel járnak: kevesebbet kapunk abból, amit akarunk, és többet abból, amit nem akarunk. Ezek a Motiváció 2.0 hibái. És ezek a hibák felszínre kerülnek, függetlenül attól, hogy rúpiában ígérünk nagy összeget valakinek Indiában, sékelben fizettetjük meg a büntetést Izraelben, vért veszünk Svédországban vagy portrékat festünk Chicagóban.

Kevesebb abból, amit akarunk

Az amerikai irodalom egyik legemlékezetesebb jelenete fontos és tanulságos leckét ad nekünk az emberi motivációról. Mark Twain *Tom Sawyer kalandjai* című könyvének II. fejezetében Tom azt a lélekölő feladatot kapja, hogy meszelje fehérre Polly néni vagy harminc méter hosszú kerítését. De nem igazán hozza lázba ez a megbízatás. „Tom úgy érezte, hogy az élet reménytelen, súlyos teher” - írja Twain.

Amikor már éppen úgy tűnt, hogy nincs remény, ragyogó ötlete támadt. Miután Ben barátja odaballagott hozzá, és gúnyolódni kezdett a fiú szerencsétlenségén, Tom csak értetlenkedett. „A meszelés nem munka” - mondta. Nem bizony, hanem kiváltság,

Mark Twain: *Tom Sawyer kalandjai (The adventures of Tom Sawyer)* Ford.: Koroknay István. Budapest, Ciceró, 2007.

egyfajta - hmm - belső motiváció. A munka oly' magával ragadó, hogy amikor Ben kéri, hadd meszelhessen egy kicsit, Tom nem engedi. Csak akkor enyhül meg a szigora, amikor Ben a meszelés lehetőségéért cserébe felkínálja neki az almáját.

Hamarosan megérkezik a többi fiú is, és mind belesétálnak Tom csapdjába, és végül ők meszelik le a kerítést - többször is - Tom helyett. Twain a fejezetet egy kulcsfontosságú motivációs alapelvvel zárja, miszerint „minden munka: amit meg kell tenni, és minden szórakozás: amit önként vállal az ember”. Majd így folytatja: „Van-nak Angliában gazdag urak, akik komoly anyagi áldozattal szerzik meg azt a kiváltságot, hogy nyáron naponta húsz-harminc mérföldnyi útszakaszon ők hajtsák a postakocsit; de ha nekik kínálnának bért a fáradságért, kedvtelésük munkának minősülne, s így már nem vállalnák.”

Más szóval, a jutalmazás meglehetősen furcsa módon alakítja át a viselkedésünket: képes egy érdekes feladatból kulimunkát, a játékból feladatot csinálni. És a belső motiváció megszüntetésével képes a teljesítményt, a kreativitást és akár még a becsületes magatartást is romba dönteni, mint egy kártyavárat. Nevezzük ezt Sawyer-hatásnak! A világ különböző pontjain elvégzett leleményes kísérletekből szemezgetve világossá válhat számunkra, hogy mi az a négy terület, ahol ez a hatás „beüt”; és kiderül - újfent -, hogy más az, amit a tudomány tud, és más, amit az üzleti világ csinál.

Belső motiváció

A magatartás-tudománnyal foglalkozó tudósok, mint Deci, mint-egy negyven évvel ezelőtt kezdték felfedezni a Sawyer-hatást, bár ők nem így nevezték. Ezt a külső ösztönzőknek a várttal ellentétes

következményeit „a jutalmazás rejtett költségeinek” nevezték. Pontosan ez volt a címe a témában megjelent első könyvnek, annak az 1978-ban kiadott kutatási anyagnak, amelyet David Greene és Mark Lepper pszichológusok szerkesztettek.

Lepper és Greene egyik korai munkája (amelyet egy harmadik kollégával, Robert Nisbettel közösen írtak) klasszikussá vált ezen a szakterületen, és ez lett az egyik leggyakrabban hivatkozott cikk a motiváció szakirodalmában¹⁹. A három kutató napokon át megfigyelt egy óvodáscsoportot, és megkeresték azokat a gyerekeket, akik a szabadfoglalkozást játék helyett rajzolással töltötték. Majd kidolgoztak egy kísérletet, hogy teszteljék, milyen hatása van annak, ha jutalmazák azt, amit a gyerekek élvezettel csinálnak.

A kutatók három csoportba osztották a gyerekeket. Az első csoportba a „díj várományosai” kerültek. Ezeknek a gyerekeknek mutattak egy díszes oklevelet, rajta egy csinos kék szalaggal és a gyerkőc nevével, és megkérdezték, hogy szeretnének-e rajzolni azért, hogy kapjanak egy ilyen kitüntetést. A második csoport a „meglepetés díjazottak” csoportja. Ezekről a gyerekektől a kutatók egyszerűen csak azt kérdezték, akarnak-e rajzolni. Aki akart, az a rajolás után kapott egy oklevelet. A harmadik csoportban voltak a „díj nélküliek”. Őket megkérdezték, hogy akarnak-e rajzolni, de sem előtte nem ígértek, sem utána nem adtak nekik oklevelet.

Két héttel később a kutatók visszatértek az óvodába, és titokban figyelték a gyerekeket, miközben az óvónők a szabadfoglalkozás alatt papírt és filctollakat vettek elő. A „meglepetés díjazottak” és a „díj nélküliek” ugyanolyan lendülettel és élvezettel rajzoltak, mint a kísérlet előtt. De az első csoportba tartozó gyerekek - akik várták, és meg is kapták jutalmukat - elvesztették az érdeklődésüket, és rövidebb ideig rajzoltak, mint máskor. Működésbe lépett a Sawyer-hatás. Két hét elég volt ahhoz, hogy azok

számára, akiket díjjal kecsegtettek - akár az oviban, akár a munkahelyen -, a játékból munka legyen.

Egy valamit tisztázzunk! Nem feltétlen a jutalom volt az, ami elvette a gyerekek kedvét a rajzolástól. Emlékszünk? Azoknál a gyerekeknél, akik nem számítottak a díjra, mégis kaptak, ez igen csekély hatással volt a belső motivációjukra. *Csakis a feltételhez kötött jutalom* - ha ezt csinálod, akkor megkapod azt - *volt negatív hatással rájuk*. Miért? Mert a „ha-akkor” típusú jutalom arra kényszeríti az embert, hogy bizonyos mértékig feladja az önállóságát. Mint a korábban említett angol urak, akik, ha nem szórakozásból, hanem pénzért hajtának kocsit, már nem uralnák teljes mértékben a saját életüket. Ez pedig lyukat fúrna a motivációs tankjuk aljára, és elfolyyna az élvezet az adott tevékenységből.

Lepper és Greene többször is megismételte azt a kísérletet, és mindig ugyanezt az eredményt kapták. Később más kutatók is hasonló eredményre jutottak felnőttekkel. Újra és újra azt tapasztalták, hogy a külső jutalmazás - különösen a feltételhez kötött, elvárt, „ha-akkor” típusú jutalmazás - elnyomta a harmadik motiváló tényezőt.

Ezek a gondolatok azonban komoly vitára adtak okot. Nem csoda, hiszen megkérdőjelezték a legtöbb cég és iskola működési gyakorlatát. Mindez oda vezetett, hogy 1999-ben Deci és két kollégája újraelemezték közel harminc év munkáját, hogy igazolják az eredményeket. „Miután - összesen 128 kísérletben - alaposan áttanulmányoztuk a jutalmazás hatását, arra a következtetésre jutottunk, hogy a konkrét, kézzel fogható jutalom rendre alapvetően negatív hatással van a belső motivációra - állapították meg. - Amikor az intézmények - például családok, iskolák, cégek, sportegyesületek - rövid távon gondolkodnak, és irányítani akarják az emberek viselkedését, komoly, hosszú távú károkat okoznak.”^{2°}

Próbáljuk meg úgy matektanulásra ösztönözni a gyereket, hogy minden kitöltött feladatlap után pénzt kap! Szinte biztos, hogy rövid távon nagyon szorgalmas lesz, de hosszú távon nem fogja érdekelni a matematika. Vegyünk például egy tervező mérnököt, aki imádja a munkáját! Próbáljuk meg úgy rávenni, hogy jobban dolgozzon, hogy a fizetését a termék sikerétől tesszük függővé. Szinte biztos, hogy rövid távon úgy fog hajtani, mint egy megszállott, de hosszú távon már kevésbé fogja érdekelni a munkája. Ahogy a magatartás-tudomány egyik piacvezető tankönyve is írja, „az emberek azért használják a jutalmazás eszközét, mert azt várják, hogy profitálnak abból, ha fokozzák egy másik ember motiváltságát és javítanak a viselkedésén, de azzal, hogy ezt teszik, gyakran, nem szándékosan, de magukra veszik a másik belső motivációjának aláásásával járó rejtett költséget”.²¹

Ez az egyik legjelentősebb társadalomtudományi felismerés - ugyanakkor az egyik legmellőzöttebb is. Hiába a lelkes szakértői csapat, amely próbálta népszerűsíteni - köztük Alfie Kohn, akinek 1993-ban megjelent könyve, a *Punished by Rewards* (jutalommal büntetve) megsemmisítő vádirat a külső ösztönzők ellen -, mi makacsul ragaszkodunk ezekhez a motivációs eszközökhöz. Talán félünk elszakadni a Motiváció 2.0-tól, bár világosan látjuk annak hátrányait. Talán az agyunk nem vevő a belső motiváció különös kvantummechanikájára.

De lehet, hogy ennél is jobb okunk van rá. Lehet, hogy ezek az irányító, „ha-akkor” típusú jutalmak, bár beindítják a Sawyer-hatást, mégis jobb teljesítményre sarkallnak. És ha így van, lehet, hogy nem is olyan rosszak. Tegyük hát fel a kérdést: a kívülről jövő jutalmak vajon fokozzák a teljesítményt? Négy közgazdász egészen Indiáig utazott a válaszáért.

Ha laboratóriumi körülmények között akarjuk vizsgálni a külső motivációs eszközök, például a pénz hatását, annak egyik nehézsége a költség. Ha fizetünk az embereknek a teljesítményükért, akkor arra egy igen jelentős összeget kell fordítanunk. És az Egyesült Államokban vagy Európában, ahol magas az átlag életszínvonal, ez a jelentős összeg szorozva a résztvevők számával óriási anyagi terhet róna a kutatókra.

Részen ennek a problémának a kiküszöbölésére utazott az indiai Madurájba négy közgazdász - köztük az előző fejezetben említett Dan Ariely -, hogy ott tanulmányozzák a külső ösztönzők teljesítményre gyakorolt hatását. Mivel Indiában, különösen vidéken a megélhetés költségei jóval alacsonyabbak, mint Észak-Amerikában, a kutatók megengedhették maguknak, hogy nagy összegű jutalmakat ajánljanak fel, anélkül, hogy csődbe mennének.

87 résztvevőt toboroztak a kísérlethez, és megkérték őket, hogy játsszanak néhány olyan játékot, amelyekhez jó motorikus képesség, kreativitás és koncentráció szükséges. Például, dobálnak teniszlabdával egy kijelölt célpontot, fejtsenek meg anagrammákat, jegyezzenek meg egy számsort. Az ösztönzők hatásosságának mérésére a kutatók háromféle jutalmat ajánlottak egy bizonyos teljesítményszint eléréseért.

A résztvevők egyharmada a neki meghatározott teljesítmény elérésekor kis összegű jutalmat kaphatott: 4 rúpiát (ez akkori árfolyamon számolva körülbelül 50 cent, ami nagyjából 1 napi fizetés volt Madurájban). A második egyharmad közepes összeget, 40 rúpiát kaphatott (ez 5 dollárt ért, és 2 heti fizetésnek felelt meg). A harmadik egyharmad pedig egy hatalmas összegre - 400 rúpiára - számíthatott (ez 50 dollárnak, illetve körülbelül 5 havi fizetésnek felelt meg).

Mi történt? A jutalom nagysága előre jelezte a teljesítményt? Igen. De nem úgy, ahogy azt gondolnánk.

Mint kiderült, azok, akiknek közepes összegű bónuszt ajánlottak, semmivel sem teljesítettek jobban, mint a 4 rúpiások. És vajon azok, akik a „szuperösztönző” 400 rúpiát kaphatták? Ők produkálták a legrosszabb eredményeket. Szinte valamennyi mérőszámot tekintve ők végeztek az utolsó helyen, messze elmaradva az alacsony és a közepes jutalmat kapott résztvevőktől. A kutatók a bostoni Jegybanknak írt jelentésükben arról számoltak be, hogy „a három kísérlet során vizsgált kilenc feladtból nyolc esetében minél nagyobb volt az ösztönző, annál rosszabb volt a teljesítmény”.²²

Kanyarodjunk vissza egy kicsit ehhez a konklúzióhoz! Négy közgazdász - kettő az MIT-ről, egy a Carnegie Mellon Egyetemről, egy pedig a Chicagói Egyetemről - egy kutatást végzett az Egyesült Államok központi bankjának, a világ egyik legerősebb gazdasági szereplőjének. De ahelyett, hogy igazolnának egy egyszerű üzleti alapelvet, miszerint a magasabb jutalom jobb teljesítményhez vezet, látszólag megcáfolják azt. És nemcsak amerikai kutatók jutottak erre az ellentmondásosnak tűnő következtetésre. 2009-ben, tizenegy Nobel-díjas közgazdász alma materében, a londoni „közgázon” (London School of Economics) kutatók 51 olyan tanulmányt elemeztek, amelyek a cégek teljesítménybérezését vizsgálták. Az ő következtetésük így szól: „Azt találtuk, hogy a pénzügyi ösztönzők [...] negatív hatással lehetnek az általános teljesítményre”²³ Az Atlanti-óceán mindkét oldalán széles a szakadék a tudományos ismeretek és az üzleti gyakorlat között.

„Sok helyen hatalmas összegű ösztönzőket fizetnek pontosan olyan feladatokért, amelyeket a kísérletben használtunk - írták Ariely és kollégái. - Az eredményeink cáfolják az eredeti elképzelést. A kísérleteink azt igazolják, [...] hogy téves az a feltételezés, miszerint egy ösztönző bevezetése vagy emelése mindig javítja

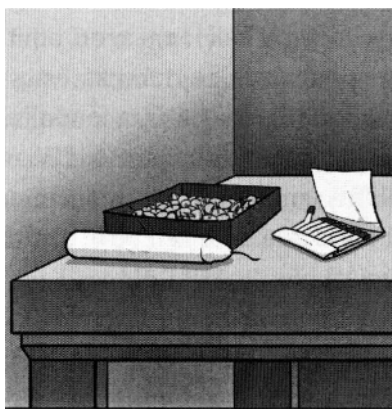
a teljesítményt." Való igaz, hogy sok esetben a feltételhez kötött ösztönző - amely sok cégnél jelenleg is az alkalmazottak motiválásának alappillére - rossz befektetés lehet.

Persze meglehetősen kevesen töltik teniszlabda-dobálással vagy anagrammafejtéssel a munkaidejüket. Mi a helyzet a nagyobb kreativitást igénylő feladatokkal, amelyek már inkább hasonlítanak valós munkahelyi feladatainkhoz?

Kreativitás

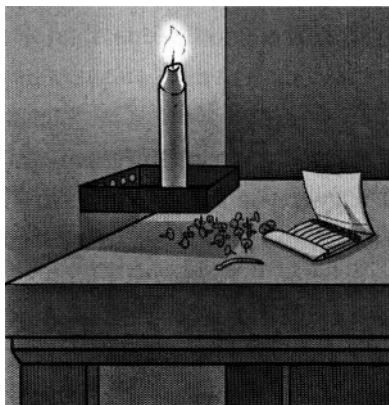
Kevés találóbb feladvány van a problémamegoldó készség gyors tesztelésére, mint a gyertyás feladat. Ezt Karl Duncker pszichológus dolgozta ki az 1930-as években, és a magatartás-tudomány a mai napig széles körben alkalmazza mindenféle kísérletekben. Próbáljuk megoldani!

Egy fából készült fal mellett ülünk egy asztalnál, és a kísérlet vezetőjétől kapunk egy gyertyát, néhány rajzszöveget és egy doboz gyufát.



A gyertyás feladat

A feladat, hogy rögzítsük a gyertyát a falhoz úgy, hogy a viasz ne csöpögjön az asztalra. Gondolkodjunk! Hogyan oldanánk meg a problémát? Sokan először a gyertyát próbálják rajzszöggel a falhoz rögzíteni. De ez nem válik be. Vannak, akik meggyújtják a gyertyát, megpróbálják megolvasztani az oldalát és úgy a falhoz rögzíteni. Ez sem válik be. 5-10 perc játszadozás után viszont a legtöbb embernek beugrik a következő képen látható megoldás.



A gyertyás feladat megoldása

A megoldás kulcsa, hogy túl kell lépni azon, amit úgy hívnak funkcionális rögzítettség. Ránézünk a dobozra és csak egyetlen funkcióját látjuk: rajzszögtartó. De ha újragondoljuk a dolgot, végül észre fogjuk venni, hogy a doboz másra is jó. Visszautalva az előző fejezetre, a megoldás nem algoritmikus (nem egy adott utat kell követni), hanem heurisztikus (le kell térni az útról, hogy felfedezzünk egy új stratégiát).

Mi történik, ha az embereket egy ilyen logikai feladat elé állítjuk, és jutalmat ajánlunk a gyors megoldásért? Sam Glucksberg, aki jelenleg a Princeton Egyetem pszichológusa, évtizedekkel ezelőtt igyekezett választ adni erre a kérdésre azáltal, hogy

lemérte, mennyi idő alatt oldják meg a gyertyás feladatot a vizsgálatba bevont két csoport tagjai. Az első csoportnak azt mondta, csupán azért méri az időt, hogy fel tudjon állítani egy normát arra vonatkozóan, hogy jellemzően mennyi idő alatt lehet megoldani egy ilyen feladatot. A második csoportnak ösztönzőket ajánlott. Ha a résztvevő a leggyorsabb megoldók felső 25%-ába kerül, akkor 5 dollárt kap. Aki a leggyorsabb lesz, annak jutalma 20 dollár. Abban az időben ezek bizony szép kis összegek voltak egy néhány perces feladatért, tehát megfelelő motivációt adtak.

Mennyivel volt gyorsabb az a csapat, amelyiknek jutalmat ajánlottak? A csapattagok átlagosan 3,5 perccel *lassabbak* voltak.^{2^} Igen, 3,5 perccel lassabbak. (Amikor ezt a sztorit előadom egy csapat üzletembernek, a reakciónk mindig egy önkéntelen, hangos és fájdalmas nyögés.) Vagyis a Motiváció 2.0 alaptételét közvetlenül sikerült megcáfolnia egy olyan ösztönzőnek, amely arra lett volna hivatott, hogy kihegyezze az elmét és felturbózza a kreativitást, ám ehelyett tompította az elmét és elnyomta a kreativitást. Miért? Mert a jutalom, természeténél fogva, szűkíti a látókörünket. Ez akkor válik hasznunkra, ha egyenes út vezet a megoldáshoz. Ilyenkor segít, hogy szemellenzős versenylóként rohanjunk a cél felé. De a gyertyás feladathoz hasonló feladványok esetében a „ha-akkor” típusú motivációs eszközök többet ártanak, mint használnak. Ahogy az ebből a kísérletből is kiderült, a jutalom leszűkíti az emberek látókörét, szemellenzőssé tesz, ezért nem vesszük észre, hogy egy régi tárgy új dologra is használható.

Látszólag valami hasonló történik akkor is, amikor nem egy adott problémát kell megoldani, hanem valami újdonságot kell megismételni. Teresa Amabile, a Harvard Business School tanára, egyike a világ vezető kreativitáskutatóinak, és már számos alkalommal vizsgálta a feltételhez kötött jutalomnak a kreatív folya-

matokra gyakorolt hatását. Egyik tanulmányához, két kollégájával együtt, 23 olyan hivatásos művészt toborzott az Egyesült Államok minden tájáról, akik egyaránt készítenek műalkotásokat megrendelésre és megrendelés nélkül is. Arra kérték őket, hogy találomra válasszanak ki 10 olyan alkotást, ami megrendelésre készült, és 10 olyat, ami nem. Azután ezeket az alkotásokat átadták egy elismert művészekből és kurátorokból álló bizottságnak, amely semmit sem tudott a tanulmányról, és csak annyi volt a feladata, hogy értékelje az alkotásokat kreativitás és technikai kivitelezés szempontjából.

„Az eredmények megdöbbentőek voltak - írták a kutatók. - Az értékelések szerint a megrendelésre készült művek sokkal kevésbé voltak kreatív alkotások, mint a többi, viszont a kivitelezés tekintetében nem volt köztük minőségi különbség. Ráadásul maguk a művészek is azt nyilatkozták, hogy művészi szabadságukban korlátozottabbnak érezték magukat, amikor megrendelésre dolgoztak, mint amikor nem.” Az egyik nyilatkozó művész elmondta, hogyan is működik a Sawyer-hatás a gyakorlatban:

Nem mindig, de azért sokszor úgy érzed, hogy ami másnak készül, az inkább munka, mintsem élvezet. Amikor magamnak alkotok, dolgozik bennem az alkotás tiszta öröme, és megcsúsz, hogy szinte észre se veszem, hogy egész éjszaka dolgoztam. A megrendelésre készülő műnél féken kell tartanom magamat, és tekintettel kell lennem a megrendelő igényeire.²⁵

Egy másik, hosszabb időn át folytatott kutatás kimutatta, hogy a külső jutalmazás miatti aggályok gátat vehetnek a végső sikernek. Az 1960-as évek elején kutatók azt vizsgálták, hogy az Art Institute of Chicago művészeti iskola első és másodéves hallga-

tóinak milyen a hozzáállása a munkához, és, hogy motivációjuk belülről fakad vagy kívülről jön. Az 1980-as években egy másik kutató újra felvette a kapcsolatot ezekkel az egykori diákokkal, hogy - az eredeti vizsgálat eredményeihez viszonyítva - megnézze, hogyan alakult a karrierjük. Íme, az egyik legjelentősebb eredmény, amely főként a fiúkra igaz: „Minél kevesebb nyomát találtuk valakinél a külső motivációnak tanulmányai során, az illető annál nagyobb sikereket mondhatott magáénak hivatásos művészként, pár évvel a végzés után épp úgy, mint közel húsz évvel később.” Azok a belső motivációtól hajtott festők és szobrászok, akiknek a felfedezés öröme és az alkotás nyújtotta kihívás volt az igazi jutalom, átvészelték a nehéz időket. Őket kevésbé viselte meg a pénz és az elismerés hiánya, amely a művészlét elkerülhetetlen velejárója. És ezzel el is érkeztünk a harmadik motiváló tényező „Alice Csodaországába-beli” újabb paradoxonához, miszerint „a társadalom azoknak a művészeknek az alkotásait tartotta kiválóbbnak, akik inkább az alkotás öröméért hoztak létre festményeket és szobrokat, nem pedig azokét, akik valamilyen kívülről érkező jutalom fejében munkálkodtak - olvasható a tanulmányban. - Végül azok részesülnek külső jutalomban, akiket ez motivált kevésbé.”²⁶

Ez a megállapítás, természetesen, nem minden feladat esetében állja meg a helyét. Amabile másokkal együtt arra a következtetésre jutott, hogy a külső jutalom nagyon is eredményes lehet az olyan algoritmikus feladatok esetében, amikor is egy, már létező megoldókulcsot követve jutunk el a logikus végkövetkeztetéshez. De a jobb agyféltekés, rugalmas problémamegoldó készséget, találékonyságot vagy elvi megértést igénylő feladatok esetében a feltételhez kötött jutalom alkalmazása veszélyes lehet. Hatására, ugyanis, a jutalmazott alanyok gondolkodása gyakran beszűkül, és nehezebben állnak elő eredeti megoldásokkal.

Ez az egyik legjelentősebb társadalomtudományi felismerés - különösen, hogy Amabile és mások finomítottak rajta az évek során.²⁷ Művészekből, tudósokból, feltalálókából, diákokból és belőlünk, többiekből a belső motiváció - a „csinálni valamit, mert az érdekes, kihívás értékű és lebilincselő” - vágya nélkül hiányzik a magas szintű kreativitás. De a legtöbb vállalkozás kötőanyagaként szolgáló, „ha-akkor” típusú motivációs eszközök gyakorta inkább elfojtják, nem pedig serkentik a kreatív gondolkodást. Ahogy a gazdaság egyre inkább a jobb agyféltekés, koncepcionális munkák irányába mozdul el - és egyre többen leszünk, akik a saját kis gyertyás feladatunkkal bíbelődünk -, ez lehet a legriasztóbb különbség a tudományos ismeretek és az üzleti gyakorlat között.

Jócsелеkedet

Filozófusok és egészségügyi dolgozók hosszú ideig vitáztak arról, hogy fizessenek-e a véradóknak. Vannak, akik azt mondják, hogy a vér, mint minden más emberi szövet és szerv, „speciális áru”, amit nem lenne szabad úgy adni-venni, mint a nyersolajat vagy a golyóscsapágyat. Mások azon a véleményen vannak, hogy ez ügyben nem lehet kényeskedni, mert az anyagi ellentételezés biztosítja a kellő utánpótlást.

De 1970-ben Richard Titmuss brit szociológus, miután tanulmányozta az Egyesült Királyság véradoi rendszerét, egy sokkal merészebb elmélettel állt elő. Azt állította, hogy ha fizetnek a véradóknak, az nem csak, hogy erkölcstelen, de eredménytelen is. Ha úgy döntenének, hogy fizetnek a véradásért, azzal valójában *csökkentenék* az ország vérkészleteit. Ez volt aztán a különös gondolat! A közgazdászok csak nevettek rajta. És Titmuss sosem tesztelte elméletét; ez pusztán egy filozofikus megérzés volt.²⁸

De negyedszázaddal később két svéd közgazdász úgy döntött, kideríti, vajon igaza volt-e Titmussnak. Érdekes kis kísérletük keretében¹ ellátogattak a göteborgi regionális vérellátó központba, ahol volt 153 nő, aki szívesen adott volna vért. Ezután - úgy látszik, ez bevett szokás a motivációkutatóknál - három csoportba osztották ezeket a nőket. Az első csoportnak azt mondták, hogy a véradás önkéntes. A csoport tagjai adhatnak vért, de pénzt nem kapnak érte. A második csoportnak egy másfajta ajánlatot tettek: ha vért adnak, mindannyian kapnak 50 svéd koronát (körülbelül 7 dollárt). A harmadik csoport egy rafinált ajánlatot kapott: a véradásért cserébe megkapják az 50 svéd koronát, amit ott helyben fel is ajánlhatnak egy gyermekrák-alapítványnak.

Az első csoportból a nők 52%-a vállalkozott a véradásra. Ők, ezek szerint, önzetlen állampolgárok, akik hajlandóak erre a jó-tetre svéd felebarátaikért mindenféle ellenszolgáltatás nélkül is.

Mi a helyzet a második csoporttal? A Motiváció 2.0 alapján azt várnánk, hogy ők egy kicsit motiváltabbak, mint az előző csapat. Az, hogy eljöttek a központba, azt mutatja, hogy egy belső motiváció készítette őket erre. Egy pár korona csak egy kis extra lendületet adna ehhez az elhatározáshoz. De - ahogy azt mostanra már biztosan mindenki kitalálta - nem ez történt. Ebből a csoportból csupán a nők 30%-a döntött a véradás mellett. A felajánlott fizetség nemhogy növelte volna, majdnem a felére *csökkentette* a véradók számát.

Mindeközben a harmadik csoport - amelynek lehetősége volt felajánlani a kapott pénzt jótékony célra - hasonlóan reagált, mint az első csoport. 53%-a lett véradó.'

¹A 119 férfi bevonásával készült felmérés eredményei ettől kissé eltértek. A fizetségnek nem volt statisztikailag szignifikáns hatása - sem pozitív, sem negatív irányban - a véradással kapcsolatos döntésre.

Titmuss megérzése tehát mégis helyesnek bizonyult. A pénzügyi ösztönző alkalmazása nem eredményezett nagyobb arányú kívánt magatartást. Épp ellenkezőleg. Az ok: a pénz beszenyezte ezt a nemes cselekedetet, és háttérbe szorította az emberek természetes vágyát arra, hogy valami jót tegyenek.³⁰ Pedig pont ez utóbbi lenne a véradás lényege. Általa olyasmit kap a véradó, amit - az Amerikai Vöröskereszt megfogalmazása szerint - „pénzzel nem lehet megvásárolni”. Ez az oka, hogy természeti katasztrófák és egyéb szerencsétlenségek idején mindig megnő az önkéntes véradók száma.³¹ De ha az állam fizetne azért, hogy így segítsünk egy szorult helyzetbe került szomszédunkon, csökkenne a véradó kedv.

Viszont a fenti svéd példában maga a jutalom nem volt eredendően destruktív. Úgy tűnik, hogy negatív hatását felülírta az a lehetőség, hogy a résztvevők felajánlhatták a kapott összeget. Ezt is nagyon fontos kiemelni, hogy nem mindig és minden jutalom rossz. Például, amikor az olasz kormány fizetett szabadnapot adott a véradóknak, nőtt a véradó kedv.³² A törvény elhárított egy, az önzetlenség útjában álló akadályt. Habár vannak olyanok, akiknek szent meggyőződésük, hogy a külső ösztönzők az ördögtől valók, de a tapasztalat azt mutatja, hogy ez így, ebben a formában nem igaz. Az viszont igaz, hogy veszélyes játékot játszik az, aki jutalmazni akar egy eredendően érdekes, kreatív vagy nemes feladatot, és teszi ezt úgy, hogy nem ismeri a motiválás sajátos tudományát. Ilyen esetekben a „ha-akkor” típusú jutalom általában többet árt, mint használ. Ha figyelmen kívül hagyjuk az emberi motiváció mélyebb elemeit - az önállóságra, a szakmai igényességre és a céltudatosságra való törekvést -, korlátozzuk a lehetőségeinket.

Több abból, amit nem akarunk

A harmadik motiváló tényező kifordított világában a jutalom hatására sokszor éppen, hogy kevesebbet kapunk abból, amit ösztönözni próbálunk. De a történet itt még nem ér véget. A külső motivációnak - ha nem megfelelően használjuk - lehet egy nem kívánt mellékhatása: többet kapunk abból, amit nem akarunk. Ismétlem, az üzleti gyakorlat még mindig nincs összhangban a tudományos ismeretekkel. A tudomány azt igyekszik a tudomásunkra hozni, hogy a jutalmazás és büntetés képes a rossz magatartást pártolni, függőséget okozni, és a hosszú távú szemlélet helyett rövid távú gondolkodásra ösztönözni.

Erkölcstelen magatartás

Mi lehet annál értékesebb, mint célt tüzni ki magunk elé? Tanárok, szülők, edzők kora gyermekkorunktól arra nevelnek minket, hogy tüsszünk ki célokat magunk elé, és dolgozzunk keményen azért, hogy elérjük azokat - és tegyük ezt jó okkal. A célok hasznosak. A szakirodalomból világosan kiderül, hogy ha van egy konkrét célunk, könnyebb kizárnunk a figyelemelterelő tényezőket, keményebben dolgozunk, kitartóbbak vagyunk és többet is érünk el.

Ám az utóbbi időben a Harvard Business School, a Northwestern University's Kellogg School of Management, a University of Arizona's Eller College of Management és a University of Pennsylvania's Wharton School tudósai megkérdőjelezik ennek a széles körben használt és bevált receptnek a hatékonyságát. „Ahelyett, hogy a célkitűzést - mint valami recept nélkül kapható teljesítményfokozó gyógyszert - boldog-boldogtalannak ajánlgat-

nánk, inkább csak receptre szabadna felírni, és a mellékelt beteg-tájékoztató elolvasása után »orvosi felügyelet« mellett szabadna csak szedni" - írták.³³ Azok a célok, amelyeket az ember magának tűz ki, és amelyek valaminek az elsajátítására ösztönöznek, általában egészségesek. De a mások által ránk kényszerített célok - értékesítési előirányzatok, negyedéves hozamok, szabványosított vizsgálati pontszámok - néha veszélyes mellékhatásokkal bírnak.

Mint minden külső motivációs eszköz, a célok is leszűkítik a látókörünket. Többek között ezért hatékonyak: koncentrálttá tesznek. De, amint azt láttuk, a szűk látókörnek ára van. Összetett vagy koncepcionális feladatok esetén a felajánlott jutalom szemellenzőssé teheti az alanyt, így megfosztja pontosan attól a széles látókörtől, amely egy innovatív megoldás eléréséhez feltétlen szükséges. Hasonlóképp, amikor a külső cél mindennél előbbre való - ráadásul rövid távú, mérhető, és elérése nagy jutalommal jár -, akkor csak korlátoz minket abban, hogy meglássuk viselkedésünk szélesebb dimenzióit. Ahogy azt az üzleti iskolák tanárainak egész sora írja, „bizonyított tény, hogy egy cél kitűzése, azontúl, hogy konstruktív erőfeszítésekre ösztönöz, erkölcstelen magatartásra is készíthet".

A kutatók hozzáteszik még, hogy erre seregnyi példával tudnak szolgálni. A Sears árbevételi kvótát vetett ki az autószerelőire. A dolgozók, válaszul, megválták az ügyfeleket, és szükségtelen javításokat tukmáltak rájuk. Az Enron toronymagas bevételi célokat tűzött ki, és lehetséges, hogy a cég bukásában katalizátor szerepet játszott az, hogy ezeket a célokat mindenáron el akarták érni. A Ford legfőbb célja az volt, hogy egy adott típus adott súlyban, adott áron, adott időre elkészüljön, ezért inkább kihagyta a biztonsági ellenőrzéseket, és piacra dobta az életveszélyes Ford Pintót.

Ha az egyetlen, legfőbb cél egy külső jutalom megszerzése, az azért problémás, mert lesznek olyanok, akik a legrövidebb utat

választják majd, még akkor is, ha ehhez tisztességtelen eszközök-höz kell nyúlniuk.

Valójában modern világunkban szinte az összes járványszerűen terjedő nagy botrány és botrányos viselkedés ilyen „görbe utaknak” tudható be. Az igazgatók manipulálják a negyedéves eredményeket, hogy felvehessék a teljesítményükért járó bónuszt. A középiskolai tanár feljavítja a diákjai jegyeit, hogy felvegyék őket az egyetemre.³⁴ A sportolók szteroidokkal tömik magukat, hogy javítsanak saját eredményeiken, és kiérdemeljék a busás jutalmat.

Vessük össze ezt a hozzáállást a belső motivációtól fűtött magatartással! Amikor a jutalom maga a tevékenység - a tudás elmélyítése, a vevők kiszolgálása, a tőlünk telhető legjobb elérése -, akkor nincsenek kiskapuk. A célhoz vezető egyetlen út az egyenes út. Bizonyos értelemben lehetetlen erkölcstelenül viselkedni, mert aki roszzul járna, az nem a versenytársunk, hanem mi magunk.

Persze, cél és cél között is óriási lehet a különbség. És - hadd mondjam el ezt még egyszer - a célok, a külső jutalmak nem eredendően bomlasztóak. De sokkal mérgezőbbek, semmint azt a Motiváció 2.0 alkalmazói gondolnák. Éppen ezért, az üzleti iskolák tanárai szerint, a célokhoz is mellékelni kellene betegtájékoztatót: *A beszűkült látókör, az erkölcstelen magatartás, a fokozott kockázatvállalási hajlam, a csökkent mértékű együttműködés és az elfogyó belső motiváció miatt a célok alkalmazása rendszeresen felmerülő problémákat okozhat a szervezeteknek. Csak gondos mérlegelés után használja szervezetében!*

Tehát, ha a jutalom mint cél olykor méltatlan magatartásra ösztönöz, akkor ennek büntetéssel gátat lehet szabni. Igaz? Ne kapkodjunk! A harmadik motiváló tényező működése ennél azért sokkal kevésbé mechanikus, és sokkal inkább meglepetésszerű - ahogy arra két izraeli közgazdász is rájött, méghozzá egy óvodában.

2000-ben történt, hogy Uri Gneezy és Aldo Rustichini közgazdászok 20 héten keresztül készítettek megfigyeléseket néhány haifai óvodában.³⁵ Az ovik 7.30-kor nyitottak és 16.00 órakor zártak. A szülőknek legkésőbb eddig oda kellett érniük a gyerekekért, különben valamelyik óvónőnek túlóráznia kellett.

Közgazdászaink az első négy hétben azt rögzítették, hogy hente hány szülő érkezett késve a gyermekéért, majd, az ötödik hét előtt az alábbi üzenetet tették ki az óvodákban - az óvónők engedélyével, természetesen:

FIGYELEM!

Büntetés jár a késésért!

Amint azt mind tudják, az óvoda hivatalosan, minden nap 16.00 órakor zár. Ennek ellenére néhány szülő rendszeresen késik. Az Izraeli Magánóvodák Felügyelete jóváhagyásával úgy döntöttünk, hogy büntetést szabunk ki azokra a szülőkre, akik késve érkeznek a gyermekükért.

Jövő hét vasárnaptól alkalmanként 10 sékelt' kell fizetnie annak a szülőnek, aki 16.10 után viszi el a gyermekét. Ezek a büntetési tételek havonta összeadódnak, és befizetésük egy összegben, a rendes havi díjjal együtt válik esedékessé.

Tisztelettel:
Az óvoda vezetője

A büntetés összege gyerekenként értendő, így a kétgyermekes szülők minden egyes késésért 20 sékelt kénytelenek fizetni. A kísérlet idején 10 sékel körülbelül 3 dollárnak felelt meg.

Gneezy és Rustichini elmondása szerint a büntetés mögött meghúzódó elmélet egyszerű és világos volt: „Amikor egy magatartás negatív következményekkel jár, annak visszatartó ereje van.” Vagyis, büntesd meg a szülőket, és majd nem fognak késni.

De nem ez történt. „A büntetés bevezetése után folyamatosan nőtt a későn érkező szülők száma - írták a közgazdászok. - Amikor a késő szülők aránya végül stagnált, azt láttuk, hogy az *majdnem kétszer akkora*, mint eredetileg volt”³⁶ Erre ők is csak azt tudták írni, amit annak idején Harry Harlow: ez a jelenség a szakirodalomban ismeretlen. Valójában „fel sem merült annak a lehetősége, hogy a büntetett magatartás tovább terjedhet”.

Íme, egy újabb hiba a Motiváció 2.0-ban. A szülők, többek között, azért mentek időben a gyerekeikért, mert jó viszonyt ápoltak az óvónőkkel, akik mégiscsak az ő drága kisfiaikra és kislányaikra vigyáztak, és nem akartak velük kiszúrni. A szülőkben volt egyfajta kötelességtudat, hogy pontosan kell érkezniük. De a büntetés fenyvegetése - csak úgy, mint a véradók esetében a fizetség ígérete - háttérbe szorította ezt a harmadik motiváló tényezőt. A büntetés megváltoztatta a szülők hozzáállását, és az erkölcsi kötelességből (korrekt vagyok a gyermekem óvónőjével) pusztán üzleti tranzakció lett (vehetek magamnak plusz időt). A kettő együtt nem megy. A büntetés nem támogatta a jó magatartást, hanem ki-szorította azt.

Függőség

Egyes tudósok szerint tehát a „ha-akkor” típusú motivációs eszközök és egyéb külső jutalmak olyanok, mint a receptre kapható gyógyszerek, amelyeknek veszélyes mellékhatásaik lehetnek, de vannak olyan kollégáik is, akik egyenesen a drogokhoz hasonlítják őket, amelyek

erősebb és ártalmasabb függőséget alakítanak ki. E szakértők szerint a pénzjutalom és a csillogó trófea először kellemes örömforrást jelentenek, de ez az érzés hamar elillan, és ahhoz, hogy megőrizzük, egyre gyakrabban lesz szükségünk egyre nagyobb dózisokra.

Anton Szuvorov orosz közgazdász ennek a hatásmechanizmusnak a demonstrálására kidolgozott egy részletes ökonometriai modellt, amelynek középpontjában az úgynevezett megbízó-ügynök elmélet áll. A megbízó legyen a motiváló személy, a munkáltató, a tanár, a szülő. Az ügynök pedig legyen a motivált személy, a munkavállaló, a diák, a gyerek. A megbízó lényegében rá akarja venni az ügynököt, hogy azt csinálja, amit a megbízó akar, miközben az ügynök próbálja egyensúlyba hozni a saját érdekeit azzal, amit a megbízó kínál. Szuvorov egy seregnyi, bonyolultabbnál bonyolultabb egyenlet segítségével tesztelte a különböző „forgatókönyveket”, amelyek a megbízó és az ügynök között lejátszódhatnak, és végül arra a következtetésre jutott, amire magától is rájön, mondjuk, az a szülő, aki próbálta már rávenni a gyereket arra, hogy vigye ki a szemetet.

A jutalom felajánlásával a megbízó azt kommunikálja az ügynöknek, hogy a feladat nem kellemes. (Ha az lenne, nem lenne szükség ösztökre.) De ez a kezdeti üzenet és a jutalom együtt egy olyan útra viszik a megbízót, amelyről aztán nehéz lesz lelétni. Ha a jutalom túl kicsi, az ügynök nem teljesíti a feladatot. De ha elég nagy ahhoz, hogy első alkalommal cselekvésre bírja az ügynököt, akkor a megbízó kénytelen lesz legközelebb is ennyit kínálni. Nincs visszaút. Ha fizetsz a fiadnak azért, hogy kivigye a szemetet, szinte biztosra veheted, hogy ezt soha többé nem teszi meg ingyen. Ráadásul, ha elmúlik az eredeti összeg „hatása”, a további szolgálat fejében valószínűleg emelni kell a tétet.

Szuvorov ezt így magyarázza: „A jutalom abban az értelemben függőséget okoz, hogy ha egyszer felajánlották, később az ügy-

nők már elvárja, valahányszor hasonló feladatra kéri, a megbízó pedig kénytelen újra és újra a jutalmazás eszközhöz nyúl. De nem kell hozzá sok idő, hogy az adott jutalom már ne legyen elég. Az ügynök hamarosan már nem bónuszként, hanem jogos jussként tekint rá, így a megbízónak muszáj lesz nagyobb jutalmat ajánlania ugyanazon eredmény eléréséhez.³⁷

A függőség ilyenén kialakulása nem csupán papíron létező elmélet. Hogy ez mennyire igaz, azt Brian Knutson, az alkoholizmussal foglalkozó intézet, a National Institute on Alcohol Abuse and Alcoholism agykutatója igazolta, a funkcionális mágneses rezonancia-vizsgálat (fMRI) néven ismert, képalkotó technikával elvégzett kísérletében. Egészséges önkéntesek agyát vizsgálta egy hatalmas szkennelrel, hogy lássa, hogyan működik az agyuk egy olyan játék közben, amikor pénzt nyerhetnek, de el is veszíthetik azt. Amikor a résztvevők tudták, hogy esélyük van nyerni, az agynak a *nucleus accumbens* (az agy örömszerző központja) nevű részében tapasztalt aktivitást. Vagyis, amikor arra számítottak, hogy jutalmat kapnak, nagy adag dopamin áramlott az agynak ebbe a részébe (de semmi ilyesmi nem történt, amikor úgy gondolták, hogy veszíteni fognak). Knutson, aki ma már a Stanford Egyetemen tanít, több ilyen, egymást követő vizsgálat során is hasonló eredményeket kapott. Ez a mi szempontunkból azért érdekes, mert ugyanez az élettani folyamat magyarázza a függőséget is. A legerősebb függőséget okozó drogok úgy működnek, hogy hatalmas dopamintámadást intéznek a *nucleus accumbens* ellen. Ez az érzés élvezetet nyújt, majd elmúlik, és ezután az agy újabb adagért kiált. Más szóval, nyugtalanítóan hasonló agyi reakciókat vált ki egy beígért pénzjutalom és egy adag kábítószer, legyen szó kokainról, nikotinról vagy amfetaminokról.³⁸ Rövid távon - többek között - ezért válhat be az a módszer, hogy fizetünk valakinek, ha leszokik a dohányzásról. Hiszen egy (veszélyes) függőséget lecserélünk egy másik (sokkal kevésbé veszélyes) függőségre.

A függőséget okozó jutalmak torzíthatják az ítélőképességünket is. Knutson azt találta, hogy a *nucleus accumbens* aktivitása előrejelzi „egyrészt az egyén várhatóan kockázatos választásait, másrészt a kockázatkereső magatartásban benne rejlő tévedéseket is”. Ha egy jutalom ígéretével lázba hozzuk az embereket, akkor - szemben azzal, amit a Motiváció 2.0 alapján várnánk - ők nem jobb, hanem éppen hogy rosszabb döntéseket hoznak. Ahogy Knutson írja, „ez magyarázatot adhat arra is, hogy a kaszinók miért kecsegtetik a vendégeiket »jutalomfalatokkal« (olcsó étellel, ingyen itallal, meglepetés ajándékokkal, ígéretes jackpot nyerevényekkel). A jutalom ígérete aktiválja a *nucleus accumbens*-t, így megnő annak a valószínűsége, hogy az egyén kockázatkerülő magatartása átcsap kockázatkeresőbe.”³⁹

Szóval a beígért jutalom nem minden körülmények között ártalmas, de egyes esetekben pont olyan hatása van, mint egy adag kokainnak, és kiválthat ahhoz hasonló magatartást is, mint amilyen a kocka- vagy a rulettasztal mellett találkozni. Ez pedig nem éppen az, amit elérni szeretnénk akkor, amikor csapattársainkat vagy munkatársainkat motiváljuk.

Rövid távú gondolkodás

Gondolatban térjünk vissza a gyertyás feladványhoz! Az ösztönzött résztvevők rosszabbul teljesítettek, mint társaik, mert annyira a jutalomra koncentráltak, hogy nem látták meg a látóhatár szélén felsejlő, újszerű megoldást. Láttuk, tehát, hogy a jutalom képes korlátozni gondolkodásunk *hatáskörét*. De a külső motivációs eszközök - különösen a konkrét, „ha-akkor” típusúak - csökkenthetik gondolkodásunk *mélységét* is. Hatásukra csak arra koncentrálnunk, ami közvetlenül előttünk van, és nem tudunk messzebbre tekinteni.

Sok esetben abszolút indokolt ez a fajta koncentrálttság. Ha az irodánk lángokban áll, csak arra tudunk gondolni, hogy találjunk egy kijáratot, és nem azon töprengünk, hogyan kellene módosítani a tűzvédelmi szabályzatot. De kevésbé drámai körülmények között idővel a teljesítményünk rovására megy, ha csak az azonnali jutalomra fókuszálunk. Valójában a fenti példákban - erkölcstelen magatartás, függőség - leginkább az a közös, hogy ezek mind rövid távú dolgok. A drogfüggőnek gyorsan kell a következő adag, nem érdeklik a lehetséges ártalmak. A csalónak a gyors győzelem kell, nem számol a hosszú távú következményekkel.

De a közeli célok, a hamar megkapható jutalmak hosszú távon akkor is ártalmasak lehetnek, ha nem vezetnek éppen függőséghez vagy tisztességtelen cselekedetekhez. Vegyük például a részvénytársaságokat! Sokuk évtizedek óta fennáll, és reményeik szerint még jó néhány évtizedig ez így is marad. De a felső és középvezetés napi tevékenysége csakis és kizárólag a vállalat következő negyedéves teljesítményére koncentrál. Ezekben a cégekben mindenki a negyedéves haszon megszállottja. Az igazgatók komoly erőforrásokat mozgósítanak annak érdekében, hogy az eredmények szépen kerekedjenek. És nem kevés időt és szellemi energiát fordítanak arra, hogy megfelelő útmutatással lássák el a tőzsdei elemzőket, hogy a piac tudja, mire számíthat, és ennek tükrében kedvezően reagáljon. Persze, érthető, hogy a részvénytársaságok miért vannak ennyire kihegyezve a cég teljesítményének egy ilyen szűk kis szeletére. Részükről ez ésszerű reakció a tőzsde működésére, amely ezeknek a számoknak a legapróbb elmozdulását is jutalmazza vagy bünteti, ami viszont közvetlenül befolyásolja az igazgatók javadalmazását.

Viszont a cégek igen magas árat fizetnek azért, mert nem néznek messzebbre a következő negyedévnél. Számos kutató kimutatta már, hogy hosszú távon jelentősen *kisebb* növekedési rátát tudnak

elérni azok a cégek, amelyeknek idejük nagy részét a negyedéves eredmények kötik le, mint azok, amelyek ezzel kevesebbet foglalkoznak. (Ennek egyik oka, hogy a bevételmániás cégek jellemzően kevesebbet invesztálnak kutatás-fejlesztésbe.)⁴⁰ Rövid távú céljaikat sikeresen teljesítik ugyan, de ezzel a hozzáállással - 2-3 év távlatában - komolyan veszélyeztetik a cég egészséges működését. Ezt így fogalmazták meg azok a tudósok, akik a célok elérésének veszélyeire figyelmeztettek: „A célok erőteljes jelenléte oda vezethet, hogy az alkalmazottak rendkívül rövidlátó módon csak a rövid távú haszonra összpontosítanak, és szem elől tévesztik, hogy ennek hosszú távon milyen pusztító hatása lehet a szervezetre.”⁴¹

Ez leginkább a 2008-2009-es gazdasági világválság esetén érhető tetten. A rendszer minden szereplője csupán a rövid távú jutalomra koncentrált - a vevő házat akart venni, a jelzáloghitel-ügymintéző a jutalékra hajtott, a tőzsdei kereskedő el akarta adni az új értékpapírt, a politikus lendületbe akarta hozni a gazdaságot újraválasztásának reményében - és egyiküket sem érdekelt, hogy tetteik, hosszú távon, milyen hatással lesznek a saját vagy mások életére. Amikor beütött a krach, a rendszer majdnem összeomlott. A gazdasági életben ez a sorsa a buborékoknak: a hihetetlennek tűnő gazdagságról végül mindig kiderül, hogy megint a kívülről motivált rövidlátás súlyos esetével van dolgunk.

Ezzel szemben a mélyebb motiváció elemei, amelyeket majd később részletezek, alaptermészetükből adódóan gyógyítják ezt a fajta rövidlátást. Vegyük például a szakmai igényességet! Már maga a cél - valaminek a mesterévé válni - eredendően hosszú távú, hiszen ez, bizonyos értelemben, elérhetetlen. Még Roger Federer sem fogja soha tökéletesen elsajátítani a tenisz mesteriségét. De ha egy „ha-akkor” típusú jutalommal próbáljuk ezt elősegíteni, az általában visszafelé sül el. Ezért van az, hogy az a diák, aki pénzt kap a feladat megoldásáért, jellemzően könnyebb

feladatokat választ, következésképpen kevesebbet tanul.⁴² A rövid távú jutalom kiszorítja a hosszú távú tanulást.

Egy olyan környezetben, ahol a külső jutalom a legszembeötlőbb, sokan csak addig a pontig feszítik meg magukat, ameddig - a jutalom megszerzése érdekében - feltétlen muszáj, de tovább nem. Tehát, ha a diákokat három könyv elolvasásáért jutalmazták, sokuk nem fog egy negyediket is elolvasni, arról már nem is beszélve, hogy nem válik egy életen át olvasó emberré. Éppen így gondolkodik az az igazgató is, aki az előirányzott negyedéves bevétel elérésekor hátradől a bőrfoteljében, és egy fillérrel sem fog több pénzt megkeresni a cégnek; annak hosszú távú „egészségéért” dolgozni pedig már eszébe se jut. Hasonló a helyzet, ha pénzt adunk az embereknek azért, hogy mozogjanak, leszokjanak a dohányzásról vagy bevegyék a gyógyszereiket. A hatás - kezdetben - elementáris, de az egészséges életmód nyomtalanul eltűnik, amint elapad az ösztönzés forrása. Ha azonban nincs feltételhez kötött jutalom, vagy ha az ösztönzőket kellő hozzáértéssel alkalmazzák, a teljesítmény javul, a tudás elmélyül. A kiválóság és a rövidlátás nem férnek meg egymás mellett. Csak az képes nagy dolgokat elérni, aki messzebbre tekint, és kitágítja a saját látókörét.

A jutalom és a büntetés hét végzetes hibája

1. Elnyomja a belső motivációt.
 2. Csökkenti a teljesítményt.
 3. Rombolja a kreativitást.
 4. Háttérbe szorítja a jóra való törekvést.
 5. Csalásra, kerülő utakra, erkölcstelen magatartásra csábít.
 6. Függővé tesz.
 7. Támogatja a rövid távú gondolkodást.
-

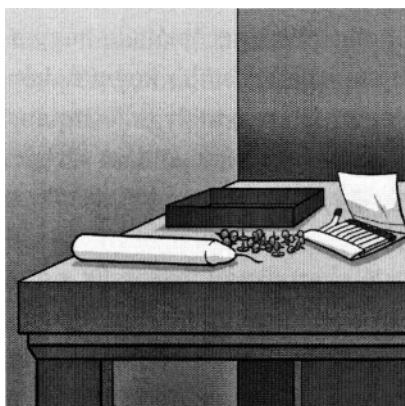
... és van néhány tipikus eset, amikor igen

Ajutalmazás és büntetés módszere nem minden esetben ártalmas. Ha az lenne, a Motiváció 2.0 nem élt volna meg ilyen szép hosszú virágkort, és nem ért volna el ilyen szép eredményeket. Csak azért, mert a jutalmazás-büntetés elvére épülő operációs rendszer túlhaladottá vált, és erősen frissítésre szorul, még nem kell a szemétkbe dobni minden egyes elemét. Sőt ha így tennénk, az ellentmondana a tudományos érveknek. Az emberi motivációt kutató tudósok a hagyományos módszernek nem csupán számos működési hibáját tárták fel, de felfedezték azt a keskeny sávot is, amelyben a jutalmazás és büntetés meg lehetőséjén jól működik.

A kiindulópont, természetesen, annak biztosítása, hogy az alapjutalmak - bérek, fizetések, juttatások stb. - tisztességes összeget tesznek ki. E nélkül nagyon nehéz valakit motiválni.

De ha ez megvan, akkor igenis adódhatnak olyan körülmények, amikor nyugodtan hagyatkozhatunk külső motivációs eszközökre. Hogy megtudjuk, melyek ezek a körülmények, újfent kanyarodjunk vissza a gyertyás feladathoz. Sam Glucksberg a vizsgálat során azt tapasztalta, hogy azok teljesítettek rosszabbul, akiknek készpénzt ajánlott. Ennek oka, ha emlékeznek, hogy a jutalom ígérete leszűkítette a résztvevők látókörét, és ez megakadályozta őket abban, hogy meglássák a leleményes, nem kézenfekvő megoldást.

Az ugyanezen kísérlet keretében részt vevők egy külön csoportjának Glucksberg egy kicsit más formában találta ugyanazt a feladványt. A csoport egyik felének most is azt mondta, hogy csupán adatgyűjtés céljából méri az időt, a másik felének pedig azt, hogy a leggyorsabb pénzjutalmat kap. De egy csöppet változtatott a dolgokon. Ahelyett, hogy telerakta volna a dobozt rajzszögekkel, mellé szórta azokat az asztalra, ahogy a lenti képen látszik.



A gyertyás feladat kicsit másként

Kitaláljuk mi történt?

Ezúttal a díjért versengő résztvevők oldották meg *gyorsabban* a feladatot. Miért? Glucksberg, azzal, hogy kiürítette a dobozt, lényegében rávilágított a megoldásra. Ezzel egy kihívás értékű, jobb agyféltekés feladványból egy bal agyféltekés rutinfeladatot csinált. A résztvevőknek nem volt más dolguk, mint végighaladni a nyilvánvaló gondolati pályán, és a célvonalnál várakozó jutalom arra ösztönözte őket, hogy a lehető leggyorsabban teljesítsék a távot.

A kísérletből adódik, hogy ha külső motivációs eszközökhöz akarunk nyúlni, az első kérdés, amit fel kell tenni magunknak, hogy: *Rutinfeladat-e? Vagyis*, vajon ennek a feladatnak a teljesítéséhez előírt szabályok mentén kell-e haladni egy meghatározott, konkrét cél felé?

A rutinfeladatok nem túl érdekesek, és nem is igényelnek túl sok kreatív gondolkodást, éppen ezért esetükben a jutalom adhat némi plusz ösztönzést mindenféle káros mellékhatás nélkül. A józan ész is ezt diktálja. Már Edward Deci, Richard Ryan és Richard Koestner is megmondta, hogy „unalmas, gépies feladatok esetében a jutalom nem ássa alá az egyén belső motivációját, mert ilyen esetekben nincs mit aláásni”.⁴³ Hasonlóképp, amikor Dan Ariely és kollégái elvégezték a maguk teljesítményvizsgálatát az indiai Madurájban egy csoport MIT-hallgatóval, azt találták, hogy a nagy összegű jutalom „még a csupán legalapvetőbb kognitív képességeket” igénylő feladatok esetében is „rosszabb teljesítményhez vezetett”. De „amíg csak mechanikus feladatmegoldást vártak a résztvevőktől, a felajánlott bónusz úgy hatott, ahogy azt várták: magasabb fizetség, jobb teljesítmény”.⁴⁴

Ez a különbségtétel rendkívül fontos. És, noha a fejlett gazdaságokban az élet már nem algoritmikus, szabályokon alapuló funkciók körül forog, napi tevékenységeink - különösen a munkánk - azért még mindig nem olyan érdekesek. Adóbevallást töltünk ki, unalmas e-mailekre válaszolgatunk, és mindenféle egyéb kulimunkát végzünk,

amik csöppet sem hoznak lázba minket. Sőt egyeseknek szinte az egész napjuk ilyen rutinszerű, rémesen unalmas feladatokkal telik. Ilyen helyzetben a legjobb, amit tehetünk, hogy megpróbáljuk a Sawyer-hatás pozitív oldalát érvényesíteni, és igyekszünk a munkát érdekesebbé tenni változatosabb feladatokkal - változatosabbá tenni a feladatot, hogy játékosabb legyen, vagy hogy egyéb készségek elsajátítására alkalmas legyen. Ez persze, sajnos, nem mindig lehetséges. És azt jelenti, hogy néha a „ha-akkor” típusú jutalom is egy opció.

Nézzük, hogy működik mindez a gyakorlatban! Tegyük fel, hogy egy kis nonprofit szervezet menedzserei vagyunk! Tervező csapatunk szuper plakátot készített a következő nagy esemény promotálására. A következő feladat, hogy ezt a plakátot el kell juttatni a szervezet mind a 20 ezer tagjához. Költségvetésünk sajnos nem teszi lehetővé, hogy a postázást kiszervezzük egy külső céghez, ezért úgy döntünk, hogy házon belül próbáljuk megoldani. A gond csak az, hogy a plakát a vártnál később érkezett meg a nyomdából, és a hétvégén postázni kell azokat.

Mi a legjobb módja annak, hogy tízfős csapatunkat meg esetleg még néhány embert rávegyünk egy kis hétvégi postázós akcióra? Ez egy abszolút rutinfeladat. A vállalkozó kedűeknek annyi lesz a feladatuk, hogy feltekerjék a plakátot, belecsúsztassák egy hengerbe, rátegyék a tetőt, majd felcímkézzék, felbélyegezzék a küldeményt. Négy lépés - egyik sem jelent különösebb kihívást.

Vezetőként az egyik eszköz, amihez nyúlhatunk, a kényszerítés. Elvégre egy főnök megteheti, hogy arra kötelezze az embereit, hogy a hétvégéjüket egy ilyen agyzsibbasztó munkára áldozzák. Az alkalmazottak minden bizonnyal eleget tesznek a kérésnek, de ezzel, hosszú távon, csak romboljuk a munkamorált és csökkentjük bennük az elkötelezettséget. A másik lehetőségünk, hogy önként jelentkezőket kérünk. De lássuk be: a többségnek jobb dolga is van, mint borítékolással tölteni a hétvégét.

Egy ilyen helyzetben, tehát, a „ha-akkor” típusú jutalom igen eredményes lehet. Ígérhetünk, például, egy fergeteges céges bulit, ha mindenki bedobja magát. Vagy ajánlhatunk ajándékutalványt a résztvevőknek. De ennél is tovább mehetünk, és kínálhatunk egy minimális összeget minden becsomagolt, elpostázott plakátért - annak reményében, hogy a darabbér javítja a produktivitást.

Ezek a konkrét és feltételhez kötött jutalmak ugyan gyakorta aláássák a belső motivációt és a kreativitást, de ennek itt most nincs jelentősége. Ez a feladat se nem ösztönző, se nem elgondolkodtató. A jutalom, ez esetben, nem árt, sőt inkább használ. És a siker valószínűsége még nagyobb lesz, ha a plakát postázásáért járó jutalom kapcsán betartunk három fontos szabályt:

- *Adjunk ésszerű magyarázatot arra, miért szükséges elvégezni az adott feladatot!* Az érdektelen munka is megtelhet tartalommal és az embereink is szívesebben végzik, ha az valami komoly célt szolgál. Magyarázzuk el, miért olyan fontos ez a plakát, és miért olyan életbevágó a szervezet számára, hogy mihamarabb postára kerüljön!
- *Ismerjük el, hogy ez egy unalmas feladat!* Ehhez persze kell egy nagy adag empátia. Azzal, hogy ezt elismerjük, megértetjük az emberekkel, hogy ez csak azon ritka alkalmak egyike, amikor a szervezet kénytelen a „ha-akkor” típusú jutalmazás eszközéhez nyúlni.
- *Hagyjuk, hogy mindenki a maga módján végezze el a feladatot!* A jelszó nem az irányítás, hanem az önálló munkavégzés! Azt szögezzük le, hogy milyen legyen a végeredmény! De ahelyett, hogy pontosan meghatároznánk a munka menetét - hogy kell feltekerni a plakátot, hogy kell felragasztani a címkét - csak bízzuk rájuk, hogyan csinálják!

Rutinfeladatokhoz ez a megfelelő módszer. De mi a helyzet a más típusú munkákkal?

Ha ennél többről van szó, és nem csupán egy utasítássorozatot kell követni, a jutalom már rejt magában némi veszélyt. Ahhoz, hogy elkerüljük a külső motivációs eszközök használatából adódó hét végzetes hibát, a legjobb, amit tehetünk, hogy egyáltalán nem alkalmazzuk azokat, vagy használatukat minimálisra csökkentjük, és inkább a motiváció mélyebb tényezőire - az önállóságra, a szakmai igényességre és a céltudatosságra - helyezzük a hangsúlyt. De ha egy munkahelyen mereven ragaszkodunk ehhez a módszerhez, szembekerülünk a rideg valósággal, miszerint még a kellemes, kreatív, jobb agyféltekés munkát végző emberek is azt akarják, hogy megfizessék a munkájukat. Teresa Amabilének sikerült fényt derítenie arra, hogyan használható úgy a jutalmazás, hogy számol a realitásokkal, de csökkenti a külső motivációs eszközök rejtett költségeit.

Kanyarodjunk vissza ahhoz a kísérlethez, amikor Amabile és két kollégája művészek egy csoportjának megrendelésre és nem megrendelésre készült festményeit hasonlítottatta össze! Egy szakértői gárda, amelyik mit sem tudott a kutatók céljáról, következetesen a nem megrendelésre készült alkotásokat ítélte kreatívabbnak. A művészek elmondása szerint ennek egyik oka, hogy a megrendelések korlátozzák a művészi szabadságot - úgy érezték, egy olyan célért és olyan stílusban dolgoznak, amit nem maguk választottak. Ugyanakkor Amabile arra is rájött, hogy amikor a művészek „felszabadítónak” találják a megbízást - vagyis „szabadon alkothatnak valami érdekeset vagy izgalmasat”⁴⁵ -, akkor az alkotás is sokkal kreatívabb lesz. Ugyanez igaz azokra a megbízásokra is, amikor a művészek úgy érezték, hasznos információkkal látták el őket, és megfelelő visszajelzést kaptak a képességeikről.

Ez egy döntő fontosságú megállapítása volt a kutatásnak. A tudomány bebizonyította, hogy - bár nehéz, de - nem lehetetlen összeegyeztetni a jutalmazást a nem rutinszerű, kreatívabb munkákkal úgy, hogy az ne okozzon súlyos károkat.

Térjünk vissza a nonprofit szervezet példájához, és nézzük meg, mi a helyzet kilenc hónappal később! A postázás minden gond nélkül megtörtént. A plakát óriási sikert aratott. Az esemény fergeteges volt. Tervezünk még egyet valamikor idén. Már megvan a dátum és a helyszín is. Most már csak egy hatásos plakát kell, amely megragadja az emberek fantáziáját, és bevonzza a tömegeket.

Mit csináljunk?

Megmondom, mit *ne* csináljunk. Ne ajánljunk „ha-akkor” típusú jutalmat a tervezőcsapatnak! Eszünkbe ne jusson azzal a felkiáltással belépni az irodájukba, hogy „ha terveztek nekem egy olyan plakátot, amelyet még nem látott a világ, vagy amitől többen jönnek el, mint tavaly, kaptok 10% bónuszt”! Bár ez a motivációs módszer igen elterjedt a cégeknél szerte a világon, ez igazából a teljesítmény csökkentésének receptje. A plakáttervezés nem rutinmunka. Koncepcionális, áttörést hozó, művészi gondolkodásmód szükséges hozzá. És azt már tudjuk, hogy a „ha-akkor” típusú jutalom alkalmazása ideális módja ennek a fajta gondolkodásmódnak a porba tiprására.

A legjobb megoldás az, ha megteremtünk egy valóban motiváló környezetet. Emellé pedig elegendő alapjutalmat biztosítunk. Vagyis a csapattagok alapfizetése tisztességes és korrekt összeg, különösen a hasonló szervezeteknél hasonló munkát végző kollégák fizetéséhez viszonyítva. A szervezet legyen kellemes munkahely! Embereinknek adjunk kellő önállóságot, adjunk teret képességeik fejlesztéséhez, napi feladataik pedig valamilyen nagyobb célt szolgáljanak! Ha ezek az elemek biztosítottak, a leg-

jobb stratégia, ha a munkának kellő sürgősséget és jelentőséget tulajdonítunk, majd félreállunk az útból.

De még tovább fokozhatjuk a teljesítményt - inkább a jövőre, semmint a jelenre vonatkozólag - a jutalmazás kellően körültekintő alkalmazásával. Csak legyünk óvatosak! Igyekezetünk visszafelé sül el, ha a felajánlott jutalom nem felel meg egy alapvető követelménynek. És még biztosabb kézzel kezelhetjük a motivációt, ha betartunk két további alapelvet:

Ami az alapvető igényt illeti: *a külső jutalom mindig legyen váratlan, és csak azután ajánljuk fel, hogy a feladatot teljesítették.*

Díjjal kecsegtetni már a projekt legelején - és annak elnyerését feltételekhez kötni - elkerülhetetlenül oda vezet, hogy az emberek csak a jutalom megszerzésére összpontosítanak, nem pedig a feladat megoldására. Viszont sokkal kisebb kockázatot vállalunk, ha a jól végzett munkát díjazzuk jutalommal.

Más szóval, ahol hiba lenne a „ha-akkor” típusú jutalmazást alkalmazni, át kell állni a „most, hogy” típusúra. Vagyis: „Most, hogy elkészültél a plakáttal, és ilyen jól sikerült, szeretném, ha ezt megünnepelnénk, ezért elviszlek ebédelni.”

Deci és kollégái szavaival élve: „ha az emberek a konkrét jutalmat váratlanul és a munka elkészülte után kapják, akkor kisebb a valószínűsége, hogy azt éreznék, hogy ezért dolgoztak, így kisebb a valószínűsége annak is, hogy ez káros lenne a belső motivációra”.⁴⁶

Egyik tanulmányában Amabile is hasonló eredményre jutott: „a legmagasabb szintű kreativitásról azok az alanyok tettek tanúbizonyságot, akik a jutalmat egyfajta bónuszként kapták”.⁴⁷ Tehát, ha jól sikerült a plakát, vehetünk egy rekesz sört a csapatnak, de akár pénzt is adhatunk nekik, azzal sem csökkentjük a kreativitásukat. A csapat nem számított semmilyen extra juttatásra, és annak elnyerése nem függött egy konkrét végeredménytől. Ezzel

csupán az elismerésünket fejezzük ki a kiváló munka iránt. De egy valamire nagyon figyeljünk oda! Az ismétlődő „most, hogy” típusú bónuszok hamar elvárt, „ha-akkor” típusú jogosultsággá válhatnak, amelyek, végső soron, aláássák a hatékony teljesítményt.

Ezen a ponton úgy csökkenthetjük a veszélyt, ha csak a váratlan, „most, hogy” típusú jutalmazási formát alkalmazzuk, és azt is csak a nem rutinszerű, kreatív munkák esetén. De még jobban tesszük, ha betartjuk a korábban említett két alapelvet, amelyek a következők:

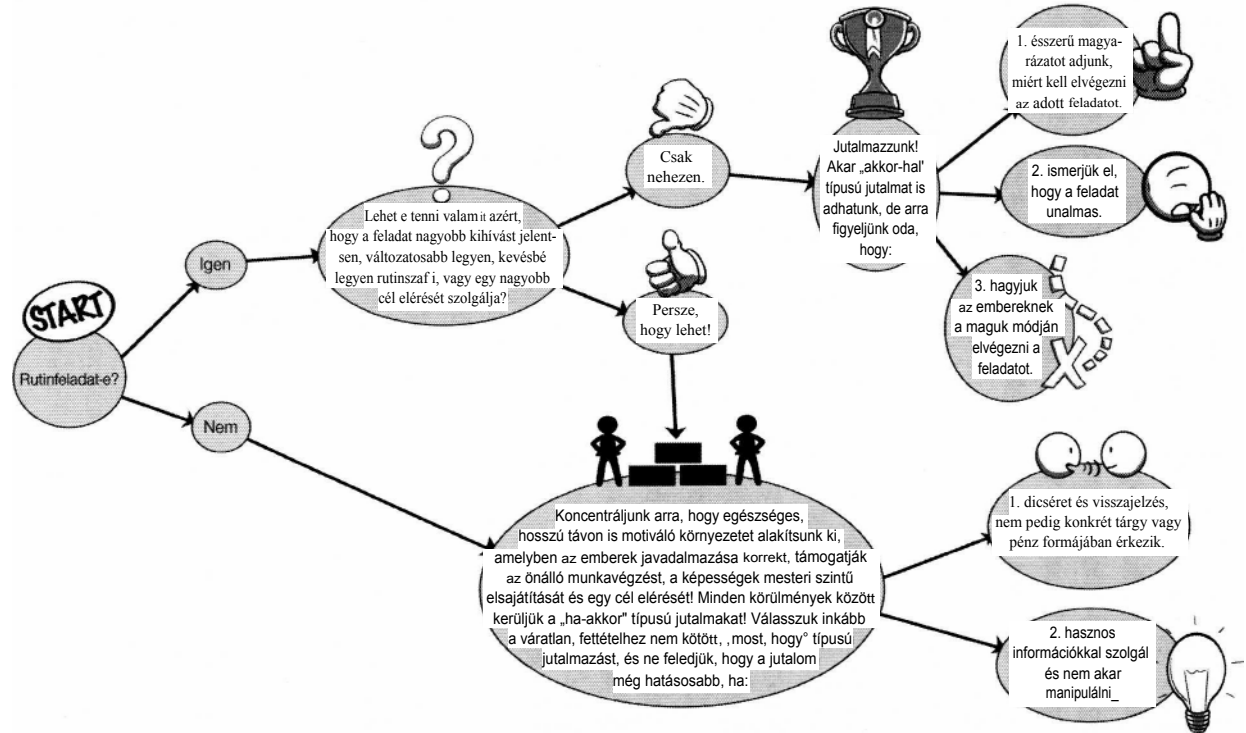
Először is, *maradjunk inkább a nem kézzel fogható jutalmaknál!* A dicséret és a pozitív visszajelzés sokkal kevésbé bomlasztó hatású, mint a készpénz és a trófeák. Valójában Deci saját, eredeti kísérlete és egyéb tanulmányok elemzése után is arra jutott, hogy „a pozitív visszajelzés erősítheti is a belső motivációt.”⁴⁸ Szóval, ha a tervezőcsapat előrukkol egy lélegzetelállító plakáttal, menjünk be hozzájuk, és mondjuk, hogy „Ez igen! Remek munkát végeztek! Biztos vagyok benne, hogy ennek hatására rengetegen jönnek el a rendezvényre. Köszönöm!” Lehet, hogy ez így kevésnek és túl egyszerűnek tűnik, de a tervezőkre óriási hatással lehet.

Másodszor, *hasznos információkkal szolgáljunk!* Amabile azt tapasztalta, hogy amíg a külső motivációs eszközök alkalmazása agyoncsapja a kreativitást, addig az „informatív vagy felszabadító motivációs eszközök erősíthetik” azt.⁴⁹ Az ember a munkahelyén vágyik arra, hogy megtudja, hogyan teljesít, de csak akkor, ha az ilyen jellegű információval nem csupán a magatartását akarják manipulálni. Szóval ne azt mondjuk a tervezőcsapatnak, hogy „A plakát tökéletes lett! Pontosan azt csináltátok, amit kértem.” Ehelyett adjunk nekik értelmes tájékoztatást a munkájukról. Minél konkrétabb a visszajelzés (remek a színkezelés), és a dicséret egy meghatározott eredmény elérése helyett minél inkább az erőfeszítésről és a stratégiáról szól, annál hatásosabb.

Summa summarum, vékony jégen járunk, ha a kreatív, jobb agyféltekés, heurisztikus feladatokért „ha-akkor” típusú jutalmat ajánlunk. A „most, hogy” típusúval jobban járunk. A legjobban pedig akkor járunk, ha a „most, hogy” típusú jutalom nem más, mint dicséret, visszajelzés és hasznos információ.

A módszer vizuális szemléltetéséhez *lásd* a következő oldalon található ábrát!

Mikor jutalmazunk?



I típus és X típus

A New York állambeli Rochester egy egészen valószínűtlen társadalmi földrengés epicentrumává vált. Ezt, a kanadai határtól mindössze 100 kilométerre fekvő unalmas kisvárost az ipargazdaság óriáscégei építették fel. Az Eastman Kodak filmeket gyártott. A Western Union sürgönyöket kézbesített. A Xerox fénymásolókat készített. És ezeket a cégeket mind a Motiváció 2.0 szabályai szerint irányították. Ha az embereknek biztos állást és gondosan belőtt jutalmakat kínálsz, azt csinálják, amit az igazgatók és a részvényesek akarnak, és mindenki jól jár.

De az 1970-es években, a Rochester Egyetem falain belül motivációs forradalom volt kitörőben. Minden 1971-ben kezdődött, amikor Edward Deci, közvetlenül a Soma-kockás kísérlet elvégzése után, megérkezett az egyetemre, hogy elfogadjá a pszichológia tanszék és az üzleti kar közös megbízatását. A forradalom azzal folytatódott, hogy 1973-ben az üzleti kar, a jutalmazással kapcsolatos „eretnek tanai” miatt minden teketória nélkül kirúgta

Decit, a pszichológia tanszék pedig ugyanezért felvette őt főállásba. 1975-ben a forradalom új erőre kapott, amikor Deci kiadta *Intrinsic Motivation* (Belső motiváció) című könyvét. Majd 1977-ben igazán komolyra fordult, amikor egy bizonyos Richard Ryan jelentkezett a doktori képzésre.

Ryan, aki filozófia szakon diplomázott, épphogy csak megúszta a sorozást. Hogy a háború túlélőjeként büntudatát enyhítse, a Vietnamból hazatérő, poszttraumás stressz-zavarban szenvedő katonákon próbált segíteni. És azért iratkozott be a Rochester Egyetemre, hogy megtanulja, hogyan válhat jobb orvossá. Egy-szer az egyik előadáson tanára felvetette a belső motiváció témáját, majd örült dühvel ki is kelt ellene. „Azt gondoltam, ha valami ekkora ellenállást vált ki, az biztos érdekes lehet” - mondta Ryan. Fogta hát Deci könyvét, és olyannyira lenyűgözőnek találta, hogy ebédelni hívta a szerzőt. Majd ketten együtt belefogtak egy igen figyelemreméltó, közös kutatásba, amely a mai napig tart.

Nemrég találkoztam velük az egyetem Meliora Hall nevű épületében. Még soha nem láttam két ennyire egyforma és ennyire különböző embert. Deci magas és sudár, arca sápadt és sovány, haja vékonyszálú. Beszéde halk és nyugodt, a régi idők nagy mesemondóit idézi. A pirospozsgás és izgága Ryan egyenes fehér haját középen elválasztva hordja. Olyan rámenősen érvel, mint egy profi ügyvéd. Deci viszont türelmesen kivárja, míg az ember megérti, hogy mit akar, majd egyetértését fejezi ki, és megdicséri a másikat a bölcsességéért. Deci olyan, mint a klasszikus muzsikát sugárzó rádióadó, Ryan inkább olyan, mint egy kábeltévé. Egymással valami különös, titkos-tudós nyelven beszélgetnek, és gondolataik tökéletes szinkronban vannak. Ketten együtt olyan ütős párost alkotnak, hogy a magatartás-tudomány terén bekerültek generációjuk legbefolyásosabb tudósai közé.

Deci és Ryan közösen kidolgozták az úgynevezett öndeterminációs elméletet (self-determination theory - SDT).

Sok viselkedési elmélet valamely konkrét emberi *hajlam* köré épül: élénken reagálunk a pozitív és negatív megerősítésekre, rámenősen számolgatjuk, hogyan járunk a legjobban, lusta nemtörődomséggel kezeljük pszichoszexuális problémáinkat. Ezzel szemben az SDT az univerzális emberi *szükségleteket* veszi alapul. Azt állítja, hogy az embernek három veleszületett pszichológiai szüksége van: a kompetencia, az autonómia és a kötődés. Amikor ezek teljesülnek, akkor vagyunk motiváltak, produktívak és boldogok. Ha ezek hiányoznak, motiváltságunk, produktívitásunk és boldogságunk szintje meredeken zuhan. ⁸⁰ „Ha valami, hát az érdekérvényesítő képesség az alapvető emberi természet szerves része. Vannak dolgok, amelyek ezt megkönnyítik. És vannak dolgok, amelyek aláássák” - magyarázta Ryan egyórás beszélgetésünk során. Más szóval, mindannyiunkban megvan az a bizonyos harmadik motiváló tényező. Részben ettől vagyunk emberek. De, hogy emberi mivoltunknak ez az aspektusa felszínre kerül-e az életünkben, az attól függ, hogy a körülmények kedvezőek-e.

És hát a Motiváció 2.0 legfőbb működési mechanizmusa inkább fojtogató, mint támogató. Ryan szerint ez „jelentőségteljes dolog a menedzsmentben”. Amikor az emberek nem termelnek, a cégek jellemzően a jutalmazás és büntetés eszközéhez nyúlnak. „Persze a probléma diagnosztizálásának fáradtságos munkáját megspórolják maguknak. Csak pikkpakk meg akarják oldani azt egy jutalommal vagy egy büntetéssel” - magyarázza Ryan. Ez azonban nem jelenti azt, hogy az SDT kategorikusan elutasítja a jutalmazást. „Természetes, hogy a munkahelyeken és egyéb körülmények között is szükség van rá - mondja Deci. - De minél kevésbé feltűnően alkalmazzák, annál jobb. Amikor a jutalmat használják motiválásra, az a leginkább demotiváló dolog.” Deci és Ryan ehelyett azt javasolja, hogy

törekedjünk egy olyan környezet kialakítására, amelyben a velünk született pszichológiai szükségletek kielégülnek.

Az elmúlt harminc évben Deci és Ryan mind tanári, mind pedig tudományos munkája révén komplett hálózatot hozott létre az SDT-vel foglalkozó tudósokból, akik a világ legkülönbözőbb pontjain (az Egyesült Államokban, Kanadában, Izraelben, Szingapúrban és Nyugat-Európában) végeznek kutatásokat. Ezek a tudósok laboratóriumi körülmények között és a gyakorlati élet szinte minden területén - az üzleti világban, az oktatásban, a gyógyításban, a sportban, a személyes produktivitásban, a környezetvédelemben, a kapcsolatok, valamint a fizikai és a mentális egészség terén - is vizsgálták az öndeterminációt és a belső motivációt. Közel ezer kutatási anyagot írtak, és ezek többsége egyazon végkövetkeztetésre fut ki. Az embernek veleszületett, belső motivációja az, hogy önálló legyen, önmagát irányítsa, és kapcsolatban legyen másokkal. És amikor ez a motiváció felszabadul, az ember többre képes és teljesebb életet él.

Az SDT fontos szerepet játszik abban, hogy óriásit változott az emberről kialakított kép. Ennek az új képnek talán a legfontosabb része a pozitív pszichológia irányzata, amely új kutatási irányt szabott a pszichológia tudományának. Korábban a betegségek és a diszfunkciók álltak a kutatások középpontjában, de ennek hatására a pszichológia figyelme az emberek jólléte és hatékony lelki működése felé fordult. A Pennsylvania Egyetem tanára, Martin Seligman vezetése alatt a pozitív pszichológia seregnyi új tudóst toborzott magának, és mély nyomot hagyott a tudósoknak, közgazdászoknak, terapeutáknak és az átlagembernek az emberi magatartással kapcsolatos gondolkodásmódján. A pozitív pszichológia egyik legbefolyásosabb alakja Csíkszentmihályi Mihály, akiről már korábban is említést tettem. Csíkszentmihályi első könyve a flow-ról, Seligman első könyve pedig saját elméleteiről (amelyek

szerint a tehetetlenség tanult, nem pedig velünk született magatartás) ugyanabban az évben jelent meg, mint Deci könyve a belső motivációról. Kétségtelen, hogy valami nagy dolog volt készülőben 1975-ben. De egy emberöltőnyi idő kellett hozzá, hogy ezt észrevegyük.

Az új gondolkodók sorát olyanok gazdagították, mint Carol Dweck a Stanford Egyetemről vagy Teresa Amabile a Harvardról. Voltak köztük közgazdászok is. A legnevesebbek talán Roland Bénabou a Princeton Egyetemről és Bruno Frey a Zürichi Egyetemről, akik ezeket a koncepciókat a közgazdaságtanban alkalmazták. És az új gondolkodók között akadnak olyan tudósok is, akik nem önmagában tanulmányozzák a motivációt. Közülük is kiemelem a Harvard Egyetemről Howard Gardnert és a Tufts Egyetemről Robert Sternberget, akik alapjaiban változtatták meg mindazt, amit az intelligenciáról, a kreativitásról gondolunk, és egy sokkal világosabb képet festettek az emberben rejlő potenciálról.

Ez a tudós társaság - anélkül, hogy erről bármelyikük is tudott volna - megteremtette egy új, hatékonyabb operációs rendszer alapjait. Végre-valahára a világ talán kezdi utolérni munkásságukat.

Az ábécé ereje

Természetesen fontosak a szavak, de ugyanolyan fontosak a betűk is. A példa: Meyer Friedman. Nem biztos, hogy mind hallottunk már róla, de szakmai örökségét biztosan mind ismerjük. Friedman, aki 2001-ben már-már aggastyánként, 90 évesen hagyta itt az árnyékvilágot, kardiológus volt, és évtizedeken át vezette nagy forgalmú praxisát San Franciscóban. Orvostollégájával, Ray Rosenmannel az 1950-es évek végén kezdtek felfigyelni arra,

hogy sok közös van a szívrohamra hajlamos pácienseikben. Ezeket a betegeket nemcsak táplálkozási szokásaik vagy az öröklött gének hajlamosították a szívkoszorúér-problémákra, hanem az életmódjuk is. Friedman szerint:

Ezeknél a pácienseknél megfigyelhető volt a személyiségjegyeknek egy speciális összessége: túlzott versenyszellem, agresszivitás, türelmetlenség és az idő rohanása miatti nyugtalanság. Úgy tűnt, az ilyen magatartásmintát tanúsító egyének állandó, véget nem érő és gyakran teljesen meddő harcban álltak önmagukkal, másokkal, a körülményekkel, és olykor, magával az élettel."51

Esetükben szignifikánsan nagyobb volt a szívproblémák kialakulásának valószínűsége, mint a többi páciensnél, akkor is, ha azok hasonló fizikai adottságokkal rendelkeztek, hasonló módon mozgtak és táplálkoztak, és hasonló volt a családi anamnézisük is. Friedman és Rosenman, hogy mind az orvostársadalommal, mind pedig a nagyközönséggel egyszerű és könnyen megjegyezhető módon tudják ismertetni eredményeiket, az ábécéhez fordultak segítségért. Ezt a magatartásmintát A típusnak nevezték el.

Az A típusú magatartás szöges ellentéte volt a - ki nem találnák! - B típusúnak. Az állandóan rohanó, dudáló, idegesen trappoló társaikkal ellentétben a B típusú magatartást tanúsító pácienseket csak ritkán kínozza a sors és csak ritkán lesznek rosszkedvűek. A kutatási eredmények szerint a B típusú emberek éppolyan intelligensek és gyakran éppolyan ambíciózusak, mint az A típusúak, de ők másként élik ki az ambícióikat. A kardiológus így írt a B típusú emberről: „Lehet, hogy benne is van egy igen erős motiváció, de - úgy tűnik - ez csak megerősíti a jellemét, önbizalmat ad neki, magabiztossá teszi, nem pedig űzi, ingerli és dühíti, mint az A típusú embert."52 Éppen ezért a szívbetegségek okozta halálozások

számát csökkenteni és a közegészségügyi állapotot javítani úgy is lehetne, hogy segítünk az A típusúaknak kicsit B típusúvá válni.

Közel ötven év távlatából ez még mindig megállja a helyét. Ez a két betű segít megérteni két bonyolult magatartásmintát - és egy jobb, eredményesebb életmód felé vezet minket.

Akkortájt, amikor Friedman és Rosenman megtették a maguk felfedezéseit, egy másik amerikai is feszegetni kezdte a saját határait. Douglas McGregor érdekes és sokszínű tapasztalatokkal a háta mögött érkezett menedzsmentet tanítani az MIT-re. A Harvardon szerzett - nem közgazdaságtani vagy műszaki mérnöki, hanem - pszichológiai doktori diplomát. És a legtöbb kollégájával ellentétben ténylegesen ő vezette az intézményt. 1948-tól 1954-ig ő volt a művészetekkel foglalkozó Antioch College elnöke is.

Pszichológiai ismereteiből és vezetői tapasztalataiból mérítve McGregor kezdte újragondolni a modern menedzsment konvencióit. Úgy vélte, hogy a vállalatvezetésben nem is annyira a kivitelezéssel van a gond, mintsem annak előfeltételeivel. Az egész még 1957-ben egy beszéddel kezdődött, majd 1960-ban megjelent, *The Human Side of Enterprise* (A vállalkozás emberi oldala) című, áttörést jelentő könyvében McGregor egyenesen azt állította, hogy a vállalatvezetők teljesen téves feltételezésekkel bírnak az emberi magatartást illetően.

A legtöbb vezető meg volt győződve arról, hogy a cégben dolgozó emberek alapvetően utálják a munkát, és ha tehetnék, nem dolgoznának. Úgy gondolták, ezek az arctalan tényérnyalók félnek a felelősségvállalástól, biztonságra vágnak és óriási szükségük van az irányításra. Következésképpen „többségüket kényszeríteni, felügyelni, irányítani kell, és büntetéssel kell őket fenyegetni ahhoz, hogy kellő erőbedobással dolgozzanak a szervezeti célok eléréséért". De McGregor szerint van egy alternatív munkáltatói nézőpont is, amely pontosabb képet ad az emberről, és eredmé-

nyesebb kiindulópontot kínál a vállalatvezetéshez. Ez az elmélet azt tartja, hogy az érdeklődés a munka iránt éppoly természetes, mint a játék vagy a pihenés; a kreativitás és a találékonyság nagyon sokunkban megtalálható és megfelelő körülmények között az emberek elfogadják, sőt keresik a felelősséget.^{s3}

Ezeknek az ellentétes szemléletmódoknak a magyarázatához McGregor az ábécé végére ugrott. Az előbbi X-, az utóbbit Y-elméletnek keresztelte. McGregor szerint, ha a kiindulópontunk az X-elmélet, menedzsmentmódszereink szükségszerűen korlátozott eredményekhez vezetnek vagy teljesen kudarcba fullad az egész. Ha a tömegek közepszerűségében hiszünk, akkor a közepszerű teljesítmény lesz a maximum, amit el tudunk érni. De ha az Y-elméletből indulunk ki, lehetőségeink végtelenek - és nem csupán az egyéni teljesítmény szintjén, de a cég végcélját illetően is. Következésképpen a cég jobb működésének kulcsa a menedzsment gondolkodásmódjának megváltoztatása X-ről Y-ra.

Mint mondtam, ezek a szaknyelvi kifejezések megmaradtak, és McGregor módszere hamarosan a menedzszerképzés alapjává vált.' „Egy kép talán ezer szóval felér, de néha két betű még hatásosabb.”

Nos, akkor Meyer Friedman és Douglas McGregor példáján felbátorodva hadd mutassam be a saját ábécés elméletemet az emberi motivációról!

Sajnos a hatása nagyobb volt a tanteremben, mint az igazgatótanácsai üléssteremben. A cégek közül sok elmozdult az Y-elmélet irányába, már ami a szervezeti gyakorlatokat illeti, de beszéljessünk csak el négy szemközt a menedzserekkel, és kiderül, hogy sokan még mindig olyan X-elméleti feltételezések mentén gondolkodnak, amelyekről McGregor 1960-ban beszélt.

I típus és X típus

A Motiváció 2.0 operációs rendszer az általam X típusnak nevezett magatartástól függött és azt erősítette. Az X típusú magatartást inkább külső, és nem belső vágyak fűtik. Kevésbé érdekli egy adott tevékenységgel járó elégedettségérzés, sokkal jobban foglalkoztatja a tevékenység elvégzéséért járó külső jutalom. A Motiváció 3.0 operációs rendszer - az a frissített verzió, amelynek már meg kellett felelnie a munkaszervezés és munkavégzés újfajta realitásainak - az általam I típusúnak nevezett magatartáson alapul, amelyet már inkább belső, nem pedig külső vágyak hajtják. Jobban érdekli egy adott tevékenységgel járó elégedettségérzés, és sokkal kevésbé foglalkoztatja a tevékenység elvégzéséért járó külső jutalom. Míg az X típusú magatartás középpontjában a második motiváló tényező áll, az I típusú magatartás lényegi eleme a harmadik motiváló tényező.

Ha szeretnénk megerősíteni szervezetünket, felülkerekedni végre az évtizedes mélyrepülésen, és szeretnénk tenni valamit, amikor kezdjük úgy érezni, hogy valami nem stimmel a cégünk-nél, az életünkben vagy körülöttünk a világban, akkor váltsunk X típusról I típusra! (Azért ezt a két betűt választottam, mert ezzel utalok a jelentésükre: extrinzik = külső, intrinzik = belső; és ezzel tisztelgek McGregor előtt.)

Kétségtelen, hogy ha csupán két kategóriába soroljuk az emberi magatartást, azzal „beáldozunk” számos árnyalatnyi különbséget. Nincs olyan ember, aki minden ébren töltött percében csakis és kizárólag X típus vagy I típus lenne. De mindannyiunknak van egy jellemző - gyakran nagyon is világos - természete.

Gondoljunk csak önmagunkra! Külső vagy belső forrásból jön-e az az indíttatás, ami miatt reggel kikelünk az ágyból és végigcsináljuk az egész napot? Na és mi a helyzet a házastársunkkal,

a párunkkal, a gyerekeinkkel? Mi a helyzet a férfiakkal és nőkkel, akikkel együtt dolgozunk? Többségünk ösztönösen be tudja kategorizálni az embereket.'

Nem azt mondom, hogy az X típusúak soha nem élvezik azt, amit csinálnak, vagy, hogy az I típusúak elutasítanak mindenféle külső „nyalánkságot”. De az X típus számára az elsődleges motivációs eszköz a külső jutalom; és mindennemű belső elégedettség-érzés, bár kellemes, csak másodlagos. Az I típus számára a legfőbb motivációt a feladat szabadsága, a kihívás értéke és célja jelenti; minden egyéb nyereségnek örülnek, de az már csak hab a tortán.

Íme, még néhány alapvető különbség, amiket érdemes megjegyezni, mielőtt továbbmennénk:

Az I típusú magatartás tanult, és nem velünk született. Ezek a magatartásminták nem állandó jellemvonások. Olyan hajlamok, amelyek a körülményeink, tapasztalataink és kapcsolataink révén alakulnak ki. Az I típusú magatartás - mivel részben az univerzális emberi szükségletekből ered - nem függ kortól, nemtől vagy nemzetiségtől. Tudományos eredmények bizonyítják, hogy ha az ember egyszer megtanulta az alapvető gyakorlatokat és attitűdöket (viselkedési formákat), és ezeket gyakorolni is tudja egy támogató környezetben, akkor motivációja és végső soron a teljesítménye is szárnyalni fog. És az X típus átalakul I típusúvá.

"Még azokat is, akiket nem is ismerünk. Szerintem például Jeff Skilling (Enron): X típus; Warren Buffett (Berkshire Hathaway): I típus; Antonio Salieri: X típus; Wolfgang Amadeus Mozart: I típus; a milliárdos Donald Trump: X típus; a nála is gazdagabb Oprah Winfrey: I típus; Jack Welch (a GE egykori vezérigazgatója): X típus; Ray Anderson (az Interface Global alapítója): I típus. Simon Cowell: X típus; Bruce Springsteen: I típus. Részletesebb leírást *lásd* Az I típus eszköztára című részben.

Hosszú távon az I típus szinte mindig felülmúlja az X típust. A belső motivációtól hajtott emberek általában többet érnek el, mint „jutalomvadász” társaik. De, sajnos, ez rövid távon nem mindig igaz. Valójában a külső jutalom hajszolása gyors eredményekhez vezethet. A gond csak az, hogy ezt a fajta hozzáállást nehéz fenntartani. És egy adott tevékenység mesterei szintű elsajátításához sem járul hozzá, pedig éppen ez a hosszú távú siker kulcsa. A tapasztalat azt mutatja, hogy a legsikeresebb emberek nem közvetlenül a hagyományos értelemben vett sikerre hajtanak. Keményen dolgoznak, és kitartanak a nehéz időkben is, mert megvan bennük a vágy, hogy maguk irányítsák az életüket, hogy megismerjék a világot, amiben élnek, és hogy valami maradandót alkossanak.

Az I típusú ember nem veti meg a pénzt vagy az elismerést. Mindkét típusnak fontos a pénz. Ha egy dolgozó fizetése nem éri el azt az alapszintet, amiről a 2. fejezetben szó volt - vagyis ha a cége nem fizet neki elég pénzt, vagy ha a fizetése elmarad a hasonló munkát végzőkétől -, akkor a motivációja megrendül, függetlenül attól, hogy az X vagy az I típusba tartozik. Ha, azonban, a javadalmazás összege eléri ezt a szintet, onnantól kezdve a pénz más szerepet tölt be az I típusú és az X típusú ember életében. Arról, persze, szó sincs, hogy az I típusú ember visszautasítaná a fizetésemelést vagy a bankszámláján hagyná pihenni a fizetését. De neki azért fontos, hogy eleget keressen, mert így az anyagi kérdések helyett magára a munkára tud koncentrálni. Ezzel szemben sok X típusú számára maga a pénz a lényeg. Azért csinálják azt, amit csinálnak. És ugyanez a helyzet az elismeréssel. Az I típus azt szereti, ha az elért eredményeiért ismerik el, mert az elismerés a visszajelzés egy formája. De számára nem az elismerés a cél, nem úgy, mint az X típusnak.

Az I típusú magatartás megújuló erőforrás. Ha az X típusú magatartás a szén, akkor az I típusú a Nap. A jelenkor történelme során a szén volt a legolcsóbb, a legkényelmesebb és leghatékonyabb erőforrás. De két hátrányos tulajdonsága is van. Először is, olyan égéstermékei vannak, amelyek szennyezik a levegőt és üvegházhatást okoznak. Másodszor, véges mennyiségben áll rendelkezésre, és a kitermelése évről évre nehezebb és drágább lesz. Ilyen az X típusú magatartás is. A jutalmazás és büntetés erőltetésének is megvannak a maga szennyezőanyagai (ahogy azokat a 2. fejezetben már számba vettük). És a „ha-akkor” típusú motivációs eszközök mindig egyre drágábbak lesznek. De az I típusú magatartás, amely belső motivációra épül, könnyen újratölthető erőforrásokat használ, amelyek vajmi kevés kárt okoznak. Ez a tiszta energia motivációelméleti megfelelője: olcsó, biztonságos és végtelen ideig képes megújulni.

Az I típusú magatartástól jobb lesz fizikai és mentális állapotunk. SDT-kutatók seregnyi tanulmánya igazolja, hogy az önálló, belső motivációtól hajtott embereknek nagyobb az önbecsülésük, jobbak az emberi kapcsolataik, és általános jóllétük is kielégítőbb, mint azoknak, akiket kívülről motiválnak. Ezzel szemben, sokkal rosszabb pszichológiai állapotban vannak azok, akiket olyan, X típusú megerősítések mozgatnak, mint a pénz, a hírnév vagy a szépség. Kapcsolatot lehet felfedezni az X és a Deci-féle A típus között. Deci eredményei szerint azoknak, akiknek irányításra és külső jutalomra van szükségük, jellemzően erősebb a külső én-képük, sokkal inkább védekező magatartást tanúsítanak, és nagyobb valószínűséggel mutatnak A típusú magatartásmintát.⁵⁴

Végül, de nem utolsósorban, az I típusú magatartásnak három éltető eleme van: az önállóság, a szakmai igényesség és a céltudatosság.

Az I típusú magatartás önirányítást jelent. Az I típusú ember mindent megtesz azért, hogy egyre jobb és jobb legyen valami, számára fontos dologban. És a kiválóságra törekvés mégsem öncélú, hanem valami nagyobb és nemesebb célhoz kapcsolódik.

Egyesek szerint ezek talán érzelgős és idealista elképzelések, de a tudomány más véleményen van: ez a fajta magatartás alapvető eleme az emberi létnek - illetve ma már, ebben a gyorsan változó gazdasági környezetben a szakmai, magánéleti és üzleti sikernek is.

Tehát van választásunk. Mereven ragaszkodhatunk egy olyan motivációs elmélethez, amely régi szokásokra, nem pedig az új tudományos eredményekre épül. Vagy hallgathatunk a kutatókra, és akkor életünk minden területén viselkedhetünk XXI. századi módon, és használhatunk olyan operációs rendszert, amely segít jobbra tenni életünket, cégünket és világunkat is.

Nem lesz könnyű. És nem megy majd egyik napról a másikra. Szóval, ideje elkezdni!

II. rész

A három alkotóelem

Az önállóság

Láttam a jövőt, és működik. Működik Sidneyben, napi 24 órában. Működik a kaliforniai Mountain View-ban, gerillastílusban, mellékesen. És működik, amikor épp kedve van hozzá, a virginiai Charlottesville-ben. Működésének titka a „hogyan”-ban keresendő. A gazdaság peremén a régimódi menedzsmentideák - lassan, de biztosan - átadják helyüket az új keletű önirányításnak.

Ez az oka, hogy Charlottesville-ben, egy esős pénteki napon, kicsivel dél után, Jeff Gunther vezérigazgató alkalmazottainak csupán egyharmada jelent meg a munkahelyén. De - a vállalkozó, menedzser és nagytőkés - Gunther emiatt nem aggódik, és nem is ideges. Sőt olyan nyugodt és koncentrált, mint egy szerzetes. Talán azért, mert ő maga is csak egy órája érkezett meg az irodájába. Vagy talán azért, mert tudja, hogy az emberei nem lógnak, hanem dolgoznak - a saját időbeosztásuk szerint.

Ez év elején Gunther a Meddiusnál, három társcége egyikében „önállósági” kísérletbe kezdett. A kórházak információs rend-

szereit egyesítő számítógépes hardvereket és szoftvereket gyártó cégből eredményorientált munkakörnyezetet (results-only working environment - ROWE) csinált.

A ROWE ötlete a Best Buy kiskereskedelmi lánc két egykori HR-esének, Cali Resslernek és Jody Thompsonnak a fejéből pattant ki. A ROWE egyesíti Ben Franklin józan pragmatizmusát és Saul Alinsky ketrechrázó radikalizmusát. Egy ROWE-munkahelyen nincs blokkolóóra. Az emberek akkor jönnek-mennek, amikor akarnak. Nem kell egy bizonyos időpontra bemenniük, sőt be se kell menniük. Csak végezzék el a munkájukat! Az már az ő döntésük, hogy ezt hogyan, mikor és hol teszik.

A harmincas évei elején járó Gunthernek ez nagyon megtetszett. „Cégvezetőként nem az a dolgom, hogy fel-alá mászkáljak, és ellenőrizzem, hogy mindenki a helyén van-e - magyarázta nekem. - Az én feladatom az, hogy olyan körülményeket teremtsék, amiben az emberek a legjobb formájukat tudják hozni." Ezért próbálta mindig „hosszú pórázon tartani” az embereit. De ahogy nőtt a Meddius, egyre több irodára volt szükség. Gunther elgondolkodott azon, hogy tehetséges, bonyolult munkát végző, felnőtt embereknek kell-e egyáltalán póráz. Ezért aztán a 2008-as céges karácsonyi vacsorán fontos bejelentést tett: az újév első kilencven napján mind a huszonketten részt vesznek egy kísérletben. ROWE-munkahely lesznek.

„Az emberek nem rögtön kaptak rá a dolog ízére” - meséli Gunther. Az iroda reggel 9 óra körül megtelt, és kora este kiürült, ahogy eddig is. Néhányan rendkívül szigorúan ellenőrzött munkakörnyezetből jöttek, egyszerűen nem voltak hozzászokva az ilyesfajta szabadsághoz. (Egyikük előző munkahelyén mindenki 8-ra járt dolgozni, és aki csak pár percet is késett, annak írnia kellett egy indoklást, és azt nyilvánosan fel kellett olvasnia.) De néhány hét után a többség rátalált az új kerékvágásra. Nőtt a produkti-

vitás. Csökkent a stressz. És bár ketten nem tudtak megküzdeni a hirtelen jött szabadsággal, ezért inkább felmondtak, Gunther mégis úgy döntött, hogy a cég ezután is ROWE marad.

Gunthert, elmondása szerint, egyesek örültek tartották. „Folyton azt kérdezték tőlem, honnan a csudából tudom, hogy mit csinálnak az embereim, ha egyszer nincsenek az irodában?” Ő azonban csak azt látta, hogy az új rendszerben a csapata jobban teljesített. Ennek egyik oka, hogy így mindenki a munkára koncentrált, és nem szorongtak, hogy lógósnak titulálják őket, ha délután 3-kor lelépnek, hogy ott legyenek a lányuk focimeccsén. Ez pedig létfontosságú egy olyan munkahelyen, ahol a nagy többség - szoftverfejlesztők, -tervezők - magas színvonalú, kreatív munkát végez. „Számukra a szakmaiság a lényeg. És nagy önállóságra van szükségük.”

Az embereknek továbbra is voltak konkrét feladataik, például, meghatározott időre el kellett készülniük egy projekttel, vagy fel kellett hívniuk adott számú vevőt. És ha ehhez segítségre volt szükségük, Gunther állt a rendelkezésükre. De úgy döntött, hogy ezeket a célokat nem köti a fizetéshez. „Ellenkező esetben egy olyan vállalati kultúra alakulna ki, amely azt üzeni, hogy csak a pénz számít, nem pedig a munka.” Gunther szerint motivációfronton a pénz csupán a küszöb. „Az embereket rendesen meg kell fizetni, hogy el tudják tartani a családjukat” - mondja. De ha egy cégnek sikerült teljesítenie ezt az alapkövetelményt, attól kezdve a pénz már nem igazán van hatással a teljesítményre és a motiváltságra. Gunthernek meggyőződése, hogy aki ROWE-cégnél dolgozik, az kisebb valószínűséggel vált munkahelyet csak azért, mert máshol évi 10 ezer vagy akár 20 ezer dollárral többet ígérnek. Az alkotás szabadsága többet ér egy fizetésemelésnél, és nehezebb is versenyezni vele. Arról nem is beszélve, hogy a férjek, feleségek és a gyerekek a ROWE legelkötelezettebb hívei.

„Minél több lesz a korombeli cégvezető, annál több cég áll majd át erre a rendszerre. Az apám generációja emberi erőforrásnak tekinti a dolgozókat. »Ők az alap, amire a házat építed« - mondja. Számomra az alkalmazottaim a partnereim a munkában. Ők nem erőforrások, hanem partnerek.” És mint olyanok, saját kezükbe kell hogy vegyék az életük irányítását.

Tisztek vagy gyalogok?

Néha el is felejtjük, hogy a menedzsment nem a természet adománya. Nem olyan, mint a fák, a folyók és a virágok. A menedzsment olyan, mint a televízió vagy a bicikli: emberi találmány. A nagy stratégia, Gary Hames szerint a menedzsment egyfajta technológia. Még hozzá olyan technológia, amely - a Motiváció 2.0-hoz hasonlóan - kissé berozsdásodott. Akadnak olyan cégek, amelyek megolajozták kicsit a rendszert, de többségben vannak azok, amelyek csak úgy csináltak, valójában viszont menedzsmentjük alapja száz év alatt mit sem változott. Legfőbb elvük az irányítás, legfőbb eszközük a külső motiválás. Ez azonban szinte egyáltalán nincs szinkronban a nem rutinszerű, jobb agyféltekés képességekkel, pedig ma már számos gazdaság ezektől függ. Lehetséges, hogy a rendszer legszembetűnőbb gyenge pontja gyengébb, mint gondolnánk? Lehetséges, hogy a menedzsment - mai formájában - nincs összhangban magával az emberi természettel?

A menedzsment (pontosabban az emberek irányítása, nem pedig, mondjuk, ellátási láncok menedzselése) az irányítás alatt álló emberek alaptermészetével kapcsolatos feltételezésekre épül. Abból indul ki, hogy ahhoz, hogy az ember cselekedjen vagy haladjon, ösztökélni kell; jutalom vagy büntetés hiányában boldo-

gan tétlenkednénk, ácsorognánk. Továbbá azt feltételezi, hogy ha végre sikerült munkára bírni az embert, akkor irányítani is kell, különben - egy erős és megbízható vezető nélkül - eltéved.

De tényleg ilyen az ember alaptermészete? Vagy, hogy egy újabb számítógépes hasonlattal éljek, ez a mi „alapbeállításunk”? Amikor megszületünk, passzivitásra és tehetetlenségre vagyunk programozva? Vagy aktivitásra és küzdésre?

Meggyőződésem, hogy az utóbbi: alaptermészetünk része a kíváncsiság és az önirányítás. És ezt nem azért mondom, mert könnyes szemű idealista vagyok, hanem mert sokat voltam kisgyerekek között, és a feleségemmel nekünk is van három. Ki látott már olyan 6 hónapost vagy 1 évest, aki *nem kíváncsi* és önirányító? Én nem! Ilyennek születünk. Ha 14 vagy 43 évesen passzívak és tehetetlenek vagyunk, az nem azért van, mert ilyen a természetünk. Ott már *valami* elállította az alapbeállításainkat.

Ez a valami lehet akár a menedzsment is. És itt most nemcsak arra gondolok, ahogy a főnök bánik velünk a munkahelyünkön, hanem arra is, hogy ez a mentalitás begyűrűzött az iskolákba, a családokba és az élet egyéb területeire. Lehet, hogy a menedzsment nem *reagál* a mi feltételezett, természetes passzivitásunkra. Lehet, hogy a menedzsment egyike azoknak az erőknek, amelyek *hatására* átkattan valami az alapbeállításunkban, amitől passzívvá válunk.

De ez azért nem olyan alattomosan zajlik, mint hinnénk. Ha elnyomjuk magunkban egyes ösztöneinket, az lehet a gazdasági értelemben vett túlélés érdekében tett logikus lépés is. Ezt az őseink is megtették, ha kellett. És vannak olyan időszakok, akár még mostanában is, amikor nincs is más választásunk.

De manapság a gazdasági teljesítmény, sőt még az önmegvalósítás is gyakran teljesen más dolgokon múlik. Nem akkor leszünk sikeresek, ha elnyomjuk, hanem ha felszínre hozzuk valós

A kreatív alkotócsoporthoz számára a végső szabadságot az jelenti, ha szabadon kísérletezhetnek. Vannak szkeptikusok, akik szerint az innováció drága dolog. Pedig hosszú távon éppen hogy olcsó. A közepszerűség az, ami drága - ennek az önállóság lehet az ellenszere.

TOM KELLEY,
az IDEO vezérigazgatója

természetünket. Ehhez ellen kell állnunk a kísértésnek, hogy irányítsuk az embereket. Ehelyett arra kell törekednünk, hogy felébresszük a lelkünk mélyén megbúvó önállóságot. Ez a velünk született önirányítási képesség a szíve-lelke a Motiváció 3.0-nak és az I típusú magatartásnak.

Az öndeterminációs elmélet (SDT) központi eleme az, hogy az ember alapvetően önálló lény.

Ahogy azt már az előző fejezetben is elmagyaráztam, Deci és Ryan a három alapvető emberi szükséglet egyikeként említi az önállóságot. És a három közül ez a legfontosabb - ez a Nap, amely körül az SDT bolygó kering. Deci és Ryan elmélete munkájuk során kissé átalakult, így az 1980-as években már nem aszerint kategorizálták az embereket, hogy motivációjuk külső vagy belső, hanem, hogy irányított vagy önálló. „Az önálló motiváció azt jelenti, hogy az egyén saját akaratából, választási lehetőségei teljes tudatában cselekszik - írják -, míg az irányított motiváció azt jelenti, hogy az egyén egy konkrét, elvárt eredmény elérésére vonatkozó, külső erőktől származó nyomás hatására cselekszik.”^{ss}

Az önállóság, ahogy ők látják, nem ugyanaz, mint a függetlenség. Ez nem a magányos farkasok kemény „magam ura vagyok, nincs szükségem senkire” típusú individualizmusa. A választás szabadságát jelenti: az önállóság és a boldog egymásrataltság nem zárja ki egymást. És, míg a függetlenségnek van egyfajta nemzeti és politikai felhangja, addig az önállóság inkább tűnik valós emberi - nem pedig westernhős - tulajdonságnak. Kutatók összefüggést fedeztek fel az önállóság és az általános jóllét között, és nemcsak Észak-Amerikában és Nyugat-

Európában, hanem Oroszországban, Törökországban és Dél-Koreában is. Társadalomtudósok még a szegénységben élők között, például Bangladesben is azt tapasztalták, hogy az emberek önállóságra törekednek, és ez olyasmi, amitől jobb lesz az életük.^{sb}

Az önállóság érzése óriási hatással van az egyéni teljesítményre és viselkedésre. A legújabb magatartás-tudományi tanulmányok egy csoportja szerint az önálló motivációnak számos pozitív hozadéka van: mélyebb elvi megértés, jobb osztályzatok, nagyobb kitartás az iskolában és a sportban, magasabb produktivitás, kisebb esély a kiégésre, magasabb szintű mentális egészség.^{s'} Ezek a hatások a munkában is megmutatkoznak. 2004-ben Deci és Ryan, a Fordham Egyetem tanárával, Paul Baarddal közösen tanulmányozták egy amerikai befektetési bank dolgozóit. A három kutató azt találta, hogy azok az alkalmazottak voltak elégedettebbek a munkájukkal, akiknek a főnöke támogatta az önállóságot. Az ilyen főnök az alkalmazott szemszögéből vizsgálja meg a problémákat, tartalmas visszajelzést ad, hasznos információkat nyújt, és tág teret biztosít ahhoz, hogy a dolgozók választhassák meg, mit és hogyan csinálnak, illetve új projektek indítására ösztönzi őket. A nagyobb elégedettség pedig jobb teljesítményt eredményezett. Ráadásul az az önállóság, amivel felruházzák az egyes embereket, kiterjed a szervezet egészére. Például, a Cornell Egyetem kutatói 320 kisvállalkozást tanulmányoztak: a cégek felében megadatott az önállóság a dolgozóknak, a másik felében a menedzsment a felülről lefelé irányuló vezetés híve volt. Az előbbi csoportba tartozó cégek növekedési rátája négyszerese volt az irányításorientált cégekének, és a forgalmuk is több volt egyharmaddal."

Mégis sok cég van siralmasan messze a tudományos eredményektől. A XXI. századi menedzsmentelméletek többsége, végső soron, mégiscsak gyalognak tekinti az embereket, nem pedig tisztnek, mint a sakkbán. Hogy csak egy példát említsek, Francis Green brit

közgazdász arra hívja fel a figyelmet, hogy az Egyesült Királyságban a termelékenység és a munkával való elégedettség csökkenésének legfőbb oka a dolgozó döntési szabadságának hiánya.⁵⁹ A cégvezetés sarokkövei még mindig a felügyelet, a „ha-akkor” típusú jutalmazás és az irányítás egyéb formái. Ez még a szelídebb és barátságosabb Motiváció 2.1-re is igaz, amely pedig már olyan fogalmakat próbál finoman bevezetni, mint a felhatalmazás és a rugalmasság.

Gondoljunk csak bele, mit is jelent pontosan a felhatalmazás! Azt, hogy a szervezetnek hatalma van, és nagy kegyesen hajlandó ennek egy részét átengedni a hálás szívű alkalmazottak kezébe. De ez nem önállóság! Csupán az irányítás egy civilizáltabb formája. Vagy vegyük a rugalmas munkaidőt! Ressler és Thompson ezt átverésnek nevezi, és igazuk van. A rugalmasság csupán kintebb tolja a kerítést, és néha-néha kinyitja a kertkaput. Ez is csupán báránybőrbe bújt irányítás-farkas. Maguk a szavak olyan feltételezéseket tükröznek, amelyek ellentmondanak mind az időszervezetnek, mind pedig az emberi természetnek. Magyarán a menedzsment nem a megoldás, hanem maga a probléma.

Talán ideje lenne már a nyelvészet szemétdombjára dobni a „menedzsment” szavunkat a „jégszekrény” és a „ló nélküli szekér” mellé. Ez az éra nem jobb menedzsmentért kiált. Eljött az önírányítás ideje.

A négy fő tényező

2002-ben Scott Farquhar és Mike Cannon-Brookes, két zöldfülű, friss diplomás ausztrál fiú felvett 10 ezer dollár hitelt, hogy beindíthassák szoftvercégüket. A vállalkozást - igen szerénytelenül - Atlassiannek nevezték el, a görög titán sarj, Atlasz után, aki a vál-

lán tartja az égboltot. Egy olyan céget akartak felépíteni, amely felveszi a versenyt a vállalati szoftverpiac nagyágyúival is. Akkoriban örültnek tartották őket. Manapság már inkább az mondják, jó volt a szimatuk. A kiváló programkódok és az okos üzleti megoldások kombinációjának köszönhetően az Atlassian ma már évi 35 millió dollárt kasszíroz, és összesen közel 200 embert foglalkoztat Sydneyben, Amszterdamban és San Franciscóban.

De mint minden jó vállalkozó, Cannon-Brookes is örök elégedetlen. A saját szemével látta, ahogy sikeres vállalkozások megfeneklenek, és szerette volna, ha saját cége elkerüli ezt a sorsot. Ezért aztán, hogy lángra lobbantsa a kreativitás szikráját a csapatban, és hogy az Atlassian programozói egész biztosan jól érezzék magukat a munkahelyükön, úgy döntött, hogy bizonyos munkanapokon olyan problémával foglalkoznak, amilyennel csak akarnak, még akkor is, ha az konkrétan nem is kapcsolódik a munkájukhoz.

Ezek a szokatlan szabadnapokon számos új termékötlet született, és a meglévő termékeken is rengeteg javítást végeztek. Így aztán Cannon-Brookes jónak látta ezt a gyakorlatot beemelni az Atlassian vállalati kultúrájába. Ma már negyedévente egyszer egy teljes napot arra szánnak, hogy a mérnökök bármilyen, általuk választott szoftveres problémán dolgozhatnak. De most már, hogy kiszakadjanak a napi rutinból, *muszáj* olyasmit választaniuk, amely nem része a rendes munkájuknak.

Csütörtök délután 2-kor kezdetét veszi ez a bizonyos nap. Ilyenkor a mérnökök, köztük maga Cannon-Brookes is, előállnak valami frappáns, új kóddal vagy egy elegáns, „hack” megoldással. Az, hogy hogyan csinálják, és kivel dolgoznak együtt, abszolút rájuk van bízva. Sokan egész éjszaka dolgoznak. Aztán pénteken délután 4-kor, egy „ereszd el a hajamat” össznépi gyűlésen, kellő mennyiségű sör és süti társaságában prezentálják egymásnak az

eredményeket. Az Atlassiannál ezt a 24 órás korlátlan és kreatív tobzódást FedEx napnak hívják - mert, csakúgy, mint a csomagszállító cégnél, másnapra le kell szállítaniuk valami eredményt. Egy vérbeli Atlasian-dolgozónak ez gyerekjáték! Az évek során ennek a furcsa kis hagyománynak köszönhetően számos olyan programhibát sikerült kiküszöbölni, amelyre egyébként sosem lett volna mód. Az egyik mérnök elmondása szerint „a legmenőbb termékeik közül jó néhány egy-egy FedEx nap szüleménye volt”.

Ennek semmi köze a Motiváció 2.0 mechanikus szemlélete szerinti, teljesítmény alapú bérezéshez. Ez egy önállóságon alapuló elgondolás, amit szépen összehangoltak a Motiváció 3.0-nak a megszokottól eltérő tulajdonságaival. „Mindig is azon a véleményen voltunk, hogy a pénz olyasvalami, amin csak veszthetsz - mondta Cannon-Brookes. - Ha nem fizetsz eleget, elveszítheted az embereidet.” De ezen túlmenően a pénz már nem motivál. Onnantól már ezek az egyéb tulajdonságok számítanak. Néhány „jövőbelátó” cég már rájött arra, hogy az egyik ilyen lényegi tulajdonság az önállóság - különösen a tekintetben, hogy mit csinálunk, mikor csináljuk, hogyan csináljuk és kivel csináljuk. Ahogy azt az Atlasian példája is mutatja, az I típusú magatartás akkor jelenik meg, amikor az emberek önállóan választgatják meg a feladatot, az időt, a módszert és a csapatot.

A feladat

Cannon-Brookes még mindig elégedetlen volt. A FedEx nap remekül bevált, de volt egy természetes gyengepontja. „Építész valamit 24 óra alatt, de arra már nincs időd, hogy tovább dolgozz rajta” - mondja. Ezért a cég társalapítójával, Farquharral közösen úgy döntöttek, hogy megduplázzák a tétet, amit az alkalmazottak

önállóságára tettek fel. 2008 tavaszán bejelentették, hogy a következő 6 hónapban programozóik idejük 20%-át - és nem csak egy átdolgozott napot - olyan munkára fordíthatják, amilyenre csak akarják. Cannon-Brookes így írt erről egy blogbejegyzésben:

Egy kezdő mérnöknek mindenhez értenie kell: főállásban legyen szoftverfejlesztő, mellékállásban termékmenedzser, ügyfélszolgálatos guru és a belső rendszerek bajnoka. Ahogy növekszik a cég, úgy lesz a mérnöknek egyre kevesebb ideje arra, hogy megalkossa azokat a dolgokat, amelyeket személy szerint ő bele szeretne tenni a termékbe. Remélem, hogy ez a 20%-nyi idő elegendő lesz arra, hogy a mérnökeink csak olyan érdemi munkával - saját belátásuk szerint termékinnovációval, terméktulajdonságokkal, bővítményekkel, programhibákkal vagy kiegészítésekkel - foglalkozzanak, amely számukra a legfontosabb.⁶

Ennek a gyakorlatnak komoly hagyománya és egy jól ismert, modern elnevezése van. Az úttörője az amerikai 3M cég volt. Az 1930-as és 1940-es években William McKnight, a 3M elnöke vezérigazgatója egy unalmas, ám komoly látnoki képességekkel bíró férfi volt. McKnight egyszerű, ugyanakkor felforgató hatású krédója így hangzott: „Jó munkásokat vegyél fel, és hagyd őket békén!” Amikor a menedzserek körében még nem volt divat a felhatalmazás szóval dobálózni, McKnightnak sikerült jó okot találnia az önállóságra. „Azok a nők és férfiak, akiket hatalommal és felelősséggel ruházunk fel, ha jó szakemberek, a maguk módján akarják majd elvégezni a munkájukat” - írta 1948-ban.” Sőt McKnight arra biztatta az alkalmazottakat, hogy vegyenek részt az általa csak „kísérleti firkálgatásnak” nevezett dologban.

Az üzleti világ eme hihetetlenül különös alakja, ilyesféle eretnek gondolatokkal a fejében új irányelveket szabott: a 3M mű-

szaki csapatának tagjai munkaidejüknek akár 15%-át is arra fordíthatták, hogy az általuk választott projekten dolgozzanak. Ez a kezdeményezés szöges ellentétben állt a Motiváció 2.0 elveivel, és minden szempontból szabálytalannak tűnt. Nem csoda, hogy cégen belül csak úgy emlegették, hogy a „szeszcsempész irányelv”. Mégis bevált. Ezek a magas falak mögött meghúzódó kertek hamarosan termékeny földekké váltak, ahol olyan innovációkat hoztak létre, mint például a Post-it, az öntapadós jegyzetömb. Ezt, a ma már a világ minden táján megtalálható okos kis találmányt az ötletgazda Art Fry nem rendes feladatai közben, hanem a szabadon felhasználható 15%-ban találta ki. A Post-it ma már hatalmas üzlet: a 3M több mint 600-féle Post-it terméket kínál több mint száz országban. (És a kulturális hatás talán még ennél is nagyobb. Gondoljunk csak bele! Ha McKnight nem áll elő, korát megelőzve, az önállóság gondolatával, ma egy olyan világban élnénk, amelyben nincsenek kicsi, sárga cetlik a monitorunkra ragasztva. Még a gondolatba is beleborzong az ember.) A 3M egykori kutatás-fejlesztési igazgatójának elmondása szerint a legtöbb olyan találmány, amely a mai napig a cég bevételeinek nagyrésztét adja, a „szeszcsempészés” és a „kísérleti firkálgatás” közben született.⁶²

McKnight újítása a mai napig érvényben van a 3M-nél. De meglepően kevés cég indult el ebbe az irányba, annak ellenére, hogy a módszer eredményessége bizonyított. Azok közül, akik átvették, a legismertebb a Google, amely már régóta arra ösztönzi mérnökeit, hogy heti egy napot szánjanak valamilyen egyéb projektre. A „guglisok” egy része arra használja ezt a 20%-nyi időt, hogy kijavítsa egy már meglévő termék programhibáit, de a többség valami teljesen új termék fejlesztésén dolgozik. A cég, természetesen, nem mond le az ebben a 20%-nyi időben született munkák szellemi tulajdonáról, és ezt bizony bölcsen teszi. Egy átlagos évben a Google új kínálatának fele származik a „szabadfoglalkozásokból”. Krishna Bharat például munkaidejének ebben a 20%-

ában alkotta meg a Google Newst, mert zavarta, hogy az interneten csak nehezen lehet megtalálni a legújabb híreket. Ennek az oldalnak ma már naponta több millió látogatója van. A Google egykori mérnöke, Paul Bucheit, szintén a 20% „szabadidejében” készítette a Gmailt, amely ma már a világ egyik legnépszerűbb levelezője. Sok más Google-termék is hasonló módon jött létre, például az Orkut (a cég saját közösségi portálja), a Google Talk (a csevegő program), a Google Sky (amelyen a csillagász beállítottaságú felhasználók kedvükre böngészhetik a világűr), és a Google Translate (a mobilra fejlesztett fordítóprogram). A cég egyik mérnöke, Alec Proudfoot, aki a maga 20%-át a hibrid autók hatékonyságát növelő fejlesztésbe öli, egy tévéinterjúban így nyilatkozott: „A Google-nél szinte az összes jó ötlet ebben a 20%-nyi időben pattant ki az emberek fejéből.”⁶³

Visszatérve az ausztrál Atlassian szoftvercéghez, a 20%-os kísérlet náluk is bevált. Az egyévesre nyúlt próbaidőszak alatt

Vállalkozóként abban a szerencsés helyzetben vagyok, hogy 100%-ban önállóan döntök feladatról, időről, módszerről és csapatról. De a helyzet az, hogy ha fenntartom ezt az önállóságot, kudarcot vallok. Nem tudok szállítani. Nem tudok kiemelkedőt nyújtani. Nem tudok összpontosítani. Törvényszerű, hogy a végén vagy teljesen termék nélkül maradok, vagy olyan termékem lesz, amire nem vevő a piac. Az igazi művészet: kijelölni a saját határaidat. Ez az a fajta önállóság, ami a legkedvesebb a számomra. A szabadság, hogy magam jelölhetem ki saját határaitam.

SETH GODIN,

a *Törzsek*’ (*Triebs*) és a *Purple Cow* (*Lila tehén*) című könyvek, valamint a világ legnépszerűbb marketinges blogjának szerzője

⁶³ Seth Godin: *Törzsek - Te is lehetsz vezető.* Ford.: Márton Róza Krisztina. Budapest, HVG Kiadó, 2009.

a fejlesztők 48 új projektet indítottak el. Így végül 2009-ben Cannon-Brookes úgy döntött, hogy az ilyen mértékű önállóságot beépíti az Atlassian munkarendjébe. Döntésének azonban nem mindenki örült. Cannon-Brookes szerény számításai szerint 70 mérnök 6 havi munkájának 20%-a 1 millió dolláros befektetésnek felel meg. A cég pénzügyi igazgatója megdöb-bent. A projektmenedzserek - igen, az Atlassianben a haladó gondolkodás ellenére még használják ezt a szót - nem örültek, mert ez azt jelentette, hogy az irányítást, részben, át kell engedniük a beosztottnak. Amikor egyesek felvetették, hogy ellenőrzés céljából nyomon követhetnék, mivel foglalkoznak az emberek ebben az időben, Cannon-Brookes nemet mondott. „Ezzel túl szigorú felügyelet alá vonnánk őket. Támogatni szeretném a mérnökeinket, és szeretnék hinni benne, hogy jó dolgokra használják ezt az időt” - mondta. Majd hozzátette: „Az embereink sokkal hatékonyabbak abban a 20%-nyi időben, mint a rendes munkaidőben. Úgy vannak vele, hogy ezt az időt nem fogják hírek olvasgatására vagy facebookozásra elcseszeni.”

És ha a pénzügyes gyöngyöző homlokkal reklamál a költségvonzatok miatt, Cannon-Brookesnak már kész a válasza, amivel leszereli őt: „Megmutatom neki a listát arról, hogy mi minden készült el. Megmutatom neki, hogy a mérnökök körében nincs fluktuáció. És megmutatom neki, hogy van egy erősen motivált mérnökcsapatunk, akik mindig azon fáradoznak, hogy tökéletesítsék a termékeinket.”

A Motiváció 3.0 munkamódszerének egyik létfontosságú eleme a feladattal kapcsolatos önállóság. És ez nem csak a technológiai cégekre igaz. Például, a Georgetown Egyetemi Kórházban, Washingtonban, sok olyan nővér dolgozik, akiknek megengedték, hogy saját felméréseket végezzenek, amelyek-

nek köszönhetően sikerült eredményesen átalakítani néhány kórházi programot és irányelvet.⁶⁴ Számos területen hasznos lehet, ha teret adnak az önállóságnak: ígéretes forrása lehet ez az innovációnak vagy akár az intézményi reformoknak is.

Nem mindig könnyű az efféle kezdeményezések megvalósítása a napi taposómalom - vevők kiszolgálása, termékek leszállítása, problémák megoldása - mellett. De egyre sürgetőbb feladattá válik egy olyan gazdaságban, amely a nem rutinszerű, kreatív, koncepcionális képességeket igényli. És ezzel minden tervező és művész egyetértene. Hiszen számukra régóta alapvető fontosságú az alkotáshoz az, hogy önállóan dönthessenek a feladatról. És a jó vezető (szemben a hozzáértő menedzserrel) ezt ösztönösen érti-érzi.

George Nelson például, aki több évtizeden át volt tervezési igazgató a Herman Millernél, Amerika legendás bútorgyártójánál, egyszer lefektetett öt tételt, amely hite szerint a jó dizájn titka. Az egyik akár az I típusú magatartásnak a feladatválasztással kapcsolatos önállóságra vonatkozó jelmondata is lehetne: „Te döntöd el, hogy mit készítesz.”

Az idő

Néhány társadalomtudós megvizsgálta, hogy miért olyan boldogtalanok az ügyvédek, és három magyarázattal szolgáltak. Az első ok a pesszimizmus, ami szinte minden esetben garantálja a - szakszóval élve - alacsony szintű szubjektív jóllétet. És ez a legtöbb szakmában igen káros. De, ahogy azt Martin Seligman írta: „Ám van egy szembetűnő kivétel. A pesszimizta szemlélet előny a jogi pályán.” Más szóval, ha ügyvéd vagy, amitől emberileg boldogtalanabbnak érzed magad, attól szak-

mailag jobb lesz. ⁶⁵ A második ok: szinte minden más cégnél pozitív végösszegű a játszma. Ha én eladok valamit, amire vágyik a vevő, aminek örül a vevő, akkor mindketten jól jártunk. A jog, ezzel szemben, igen gyakran (bár tény, hogy nem mindig) zérőösszegű játszma: ahhoz, hogy valaki nyerjen, valaki másnak veszítenie kell.

De a legjobb magyarázattal talán mégis a harmadik ok szolgál (és ez segít megérteni, hogy miért olyan kevés az I típusú magatartást tanúsító ügyvéd): az ügyvédek sokszor nagyon komoly követelésekkel találják szembe magukat, de viszonylag kicsi a döntési mozgásterük (tudósok ezzel a kifejezéssel írják le az egyén valós és vélt választási lehetőségeit). Bizonyos értelemben ez is az önállóság mértékének egyik meghatározása. És az ügyvédek azért morcosak és idegesek, mert nekik ebből nem sok jut. Vízszonylag hamar megfosztják őket az önállóságuktól. 2007-ben, két amerikai jogi egyetemen végzett felmérés szerint a képzés három éve alatt jelentősen csökken a hallgatók általános jólléte - javarészt azért, mert háttérbe szorult az önállóság iránti igényük. De azoknál a diákoknál, akik nagyobb döntési szabadságot kaptak a kurzusok összeválogatásában, az elvégzendő tantárgyi feladatok megválasztásában és a tanár-diák kapcsolatokban, nem mutattak ki ilyen meredek csökkenést; ők jobb jegyeket kaptak az egyetemi képzés során, és jobb eredményt értek el a szakvizsgán.⁶⁶

Sajnos az ügyvédi magánpraxis alapköve, az óradíj, a létező legrosszabb „önállóság-gyilkos”. Az ügyvédek többsége - a nagy, neves ügyvédi irodáknál szinte valamennyi - kénytelen aprólékos nyilvántartást vezetni, akár 6 percenként is arról, hogy mivel tölti az idejét. Ha nem tudnak elég sok munkaórát kiszámlázni, azzal az állásukat kockáztatják. Következésképpen nem munkájuk outputjára (az ügyfél problémájának megoldására) koncentrálnak, hanem az inputra (arra, hogy minél több munkaórát kaparjanak

össze). Ha a jutalom feltétele a munkaóra, akkor a cég legyen vele boldog, az ügyvéden nem múlik. Az effajta nagy tételekre menő, mérhető célok elszívják a belső motivációt, lecsapolják az egyéni kezdeményezőkészséget, sőt etikátlan magatartásra buzdítanak. William Rehnquist, az Egyesült Államok legfelsőbb bíróságának egykori elnöke egyszer azt mondta: „Ha valakitől elvárják, hogy éves szinten több mint 2000 órát számlázzon ki, ott bizony nagy a kísértés, amely arra csábít, hogy feltupírozza a valós adatokat.”⁶⁷

Az óradíj a Motiváció 2.0 maradványa. A rutinfeladatoknál persze van értelme, hiszen a Ford Taurus ajtóinak felszerelése vagy egy egyszerű adóbevalláson a levonások kiszámítása olyan munka, ahol szoros összefüggés van az időráfordítás és az elvégzett munka mennyisége között. És aki abból indul ki, hogy a dolgozók alapbeállítása a lógás, logikusan úgy véli, hogy idejük elszámoltatásával aktivizálni tudja őket. De az óradíjnak nincs helye a Motiváció 3.0-ban. Az olyan nem rutinfeladatoknál, mint a jogi esetek, az időráfordítás és a végeredmény között nincs arányosítható és kiszámítható összefüggés. Ez olyan, mintha a feltaláló Dean Kament vagy a színésznő Helen Mirrent arra kérnénk, hogy számlázzák ki a munkaidejüket. Viszont, ha egy másik, a valósághoz közelebb álló feltételezésből indulunk ki, miszerint az emberek jó munkát akarnak végezni, akkor hagyjuk, hogy magára a munkára koncentráljanak, és ne arra, hogy az mennyi idejükbe telik. Néhány ügyvédi iroda már elmozdult ebbe az inkább I típusú irányba, és átalánydíjat számláznak ki óradíj helyett. Közéjük tartozik New York egyik vezető ügyvédi irodájának társelnöke, aki nemrégiben kijelentette, hogy „itt az ideje, hogy megszabaduljunk az óradíjtól”,⁶⁸

Ha az óradíjnak létezik ellenpárja, akkor azaz eredményorientált munkakörnyezet, amit Jeff Gunther vezetett be a cégénél. Az első nagyvállalat, amely ROWE-vá vált, a Best Buy áruházlánc volt -

A siker szempontjából számomra semmi sem fontosabb, mint az, hogy én osszam be a saját időmet. Reggel 5 és 9 között vagyok a legkreatívabb. Ha lenne főnököm vagy lennének kollégáim, így vagy úgy, de lehetetlenné tennék a munkát ebben az időszakban.

SCOTT ADAMS,
a *Dilbert* című képregény alkotója

de az átalakulás nem az üzletekben, hanem a központi irodában ment végbe. Csakúgy, mint a 3M-nél a 15% szabadidő, ez a kísérlet a Best Buynál is csak amolyan mellékes projekt volt, amit az a Ressler és Thompson vezetett be, akiket már említettem korábban, és akik azóta igazi ROWE-guruvá - az önállóság igéjének hirdetőjévé - váltak.

A Best Buy richfieldi (Minnesota) központja tágas, modern épület-együttes portással, kávézókkal és tisztítóval. De a cég valaha arról volt híres-hírhedt, hogy voltak büntetésből kiszabott túlórák és mindent tudni akaró, tolakodó főnökök is - ezért viszont a tehetségek elvesztésével fizettek. A Best Buy akkori vezérigazgatója, Brad Anderson csendben egyetértett Ressler és Thompson furcsa javaslatával, mert ez arra ösztönözte az embereket, hogy „munkájukkal hozzájáruljanak a cég boldogulásához, és ne csak végiggűröljék a napot”.⁷⁰

Ma a Best Buy központjában már kevesebben dolgoznak rendes időbeosztásban, mint ROWE-típusú „idő-be-nem-osztásban”. És annak ellenére, hogy az elektronikai termékek kiskereskedelmében nagyon kemény a verseny, a Best Buynak sikerült megőriznie piaci részesedését, és a tehetségeket is meg tudta tartani. A cég ROWE-rendszerének eredményeiről Tamara Erickson így írt a *Harvard Business Review*-ban:

A fix fizetésért dolgozók annyi időt fordítanak munkájuk elvégzésére, amennyi szükséges. Az órabérben dolgozó alkalmazottaknak a munkatörvénykönyvben meghatározott óraszámot kell ledol-

gozniuk, de hogy mikor és milyen beosztásban teszik ezt, az már rájuk van bízva. Ezek az alkalmazottak, saját bevallásuk szerint, jobb családi és baráti kapcsolatokkal rendelkeznek, lojálisabbak a céghez, jobban tudnak a munkára koncentrálni és több az energiájuk. A produktivitás 35%-kal nőtt, és az önként távozők aránya 320 bázisponttal alacsonyabb, mint azokban a csapatokban, amelyek nem váltottak. Az alkalmazottak azt mondják, nem tudják, hogy kevesebbet dolgoznak-e - már nem számolják.⁷⁰

Ha nincs hatalmunk a saját időbeosztásunk felett, akkor szinte lehetetlen, hogy önállóan irányítsuk a saját életünket. Néhány I típusú szervezet már kezdte felismerni, hogy valójában ilyen az emberi természet, és kezdte ehhez igazítani a szervezeti gyakorlatokat. Egészen biztos, hogy ezeket az úttörőket követni fogják majd a többiek. „Régen a munkát elsősorban az időráfordítással definiálták, és csak másodsorban az eredmények elérésével. El kéne vetnünk ezt a modellt! - mondta nekem Ressler. - Mind-egy, hogy ki milyen üzletágban dolgozik, ideje megszabadulni a blokkolókártyáktól, blokkolóóráktól és az iparosodás korabeli, idejétmúlt gondolkodástól.”

A módszer

Amikor felhívjuk az ügyfélszolgálatot, hogy a kábeltévészámra mi-att reklamáljunk, vagy hogy megtudjuk, merre jár a megrendelt turmixgép, a telefon általában egy szürke hodályban csöng, amit *call center*nek hívnak. Az ügyfélszolgálatos, aki felveszi a telefont, ne-héz munkát végez. Órákig ücsörög sok, szűk kis fülke között a saját szűk kis fülkéjében, fülhallgató a fején, diétás kóla a keze ügyében. A fizetése csekélyke összeg. És az ügyfelek, akikkel telefonon beszél

- egyikkel a másik után - soha nem azért hívják, hogy megdicsérjék vagy hogy megkérdezzék, mit tervez a hétvégére. Van valami kínjuk, panaszuk, problémájuk, amit orvosolni kell. Most. Azonnal.

Ha ez nem lenne elég embert próbáló, ott van még az a tény is, hogy az ügyfélszolgálatosoknak nagyon kicsi a döntési mozgásterük, és a munka, amit végeznek, szó szerint rutinmunka. Befut a hívás, meghallgatják a telefonálót, majd - az esetek többségében - egy-két kattintással előkeresik az idevágó útmutatót, és azt követik, néha szóról szóra, remélve, hogy mihamarabb megszabadulhatnak a hívó féltől. Ezt az egyébként is lélekölő munkát csak megkeserítik a call center vezetői, akik - azért, hogy hatékonyabb munkára ösztönözzék beosztottaikat - belehallgatnak a beszélgetésekbe, és ellenőrzik, hogy az egyes hívások milyen hosszúak. Ezek után már nem is csodálkozunk, hogy az Egyesült Államokban és az Egyesült Királyságban a call centerek fluktuációja átlagosan duplája a többi munkahelyének: 35%. Egyes helyeken az éves fluktuációs ráta meghaladja a 100%-ot, ami azt jelenti, hogy - átlagban - a ma ott dolgozók közül jövő ilyenkor már senki nem lesz ott.

Tony Hsieh, az online cipőbolt, a Zappos.com alapítója (amely ma már az Amazon.com része) azt gondolta, van jobb módja is az ilyen dolgozók toborzásának, felkészítésének és motiválásának. A Zapposnál az újoncok egyhetes képzésen vesznek részt, majd a hét nap letelte után Hsieh ajánlatot tesz nekik. Aki úgy érzi, hogy ez a munkahely nem neki való, és inkább elmenne, annak fizet 2000 dollárt, és harag nélkül válnak el. Hsieh úgy hekkeli meg a Motiváció 2.0 operációs rendszert, mint egy zseniális és jó szándékú tini számítógépguru. Nem arra használja a „ha-akkor” típusú jutalmazást, hogy jobb teljesítményre ösztönözze az embereket, hanem arra, hogy kiszelektálja azokat, akik nem valók egy Motiváció 3.0 alatt működő munkahelyre. Akik maradnak, azok versenyképes fizetést kapnak, és, ami ugyanilyen fontos: önállóan

dönthetnek a munkamódszereikről. A Zapposnál nem mérik az ügyfélszolgálati hívások idejét, és riem adnak előre megírt mondatokat a kollégák szájába. Rájuk bízák, hogyan kezelik a hívásokat. A feladatuk az, hogy megfelelő kiszolgálást nyújtsanak. Hogy ezt hogyan teszik, az az ő dolguk.

És hogy ez a fajta önállóság milyen eredményekkel jár? A Zapposnál minimális a fluktuáció. És bár fiatal cégről van szó, mégis rendre bekerül a legjobb ügyfélszolgálatot nyújtó cégek közé (az Egyesült Államokban), megelőzve olyan nagy neveket, mint a Cadillac, BMW és az Apple, és utolérve olyan előkelő márkákat, mint a Jaguar vagy a Ritz-Carlton.⁷¹ Nem is rossz teljesítmény egy olyan cipős cégtől, amelyik a nevadai sivatagban székel.

Amit a Zappos csinál, az része annak a kicsi, ám egyre növekvő mozgalomnak, amelynek célja bizonyos mértékig visszaadni az egyén szabadságát olyan munkákban, amelyek épp ennek hiányáról ismertek. Például, míg sok vállalkozás kiszervezi a munkát a tengerentúlra, az olcsó szolgáltatókhoz, addig néhány cég, megfordítva ezt a trendet, az úgynevezett *homeshoring* jegyében kezdi hazai távmunkába kiadni ugyanezeket a munkákat. Ahelyett, hogy egy nagy call centerben dolgoztatná az ügyfélszolgálatosokat, a hívásokat egyenesen a kolléga otthonába irányítja. Ezzel megszűnik a munkába járás, a közvetlen, fizikai ellenőrzés, és sokkal nagyobb önállóságot biztosít a munkavégzés módját illetően.

Az amerikai JetBlue légitársaság volt az első, amelyik kipróbálta ezt a módszert. A JetBlue már a 2000-ben történt indulás óta otthon dolgozó ügyfélszolgálatos kollégákat alkalmazott. És ügyfélszolgálatának helyezése már indulása óta megelőzi a versenytársakéit. Átlagosan a produktivitás és a munkával való elégedettség is magasabb az otthon dolgozók körében, mint a hagyományos munkarendben - részben azért, mert otthon nagyobb a kényelem és kisebb az ellenőrzés mértéke. De azért is, mert ez az önállóság-

orientált módszer szélesebb körből vonzza be a jó munkaerőt. A távmunkában dolgozók közül sokan kisgyermekes szülők, diákok, nyugdíjasok vagy mozgássérültek - olyanok, akik dolgozni akarnak, de fontos, hogy ezt a maguk módján tehessék. Egy felmérés szerint a távmunkában ügyfélszolgálati munkát végzők között kétszer annyi a diplomás (70-80%), mint a hagyományos call centerekben dolgozók között. Sok másik cég számára ügyfélszolgálatot működtető cégek - pl. az Alpine Access, a PHH Arval és a LiveOps - arról számoltak be, hogy e módszer alkalmazásával nullára csökkentek a toborzási költségeik, ugyanis a leendő munkatársak keresik meg őket. És ezek az otthon dolgozó ügyfélszolgálatosok ma már számos amerikai céget kiszolgálnak - kezdve az 1-800-Flowers virágküldő szolgálattól, a J. Crew-n, az Office Depot-n át egészen az Internal Revenue Service-ig - és a hívásokat mind a maguk módján kezelik.⁷² És a saját felelősségükre.

A csapat

Most, függetlenül attól, hogy hányadik gyerekként születünk a családba, próbáljuk elképzelni, milyen lehet harmadik gyereknek lenni! Nincs beleszólásunk abba, hogy kik vegyenek körül. Ők már ott várnak, amikor megérkezünk. Ráadásul van köztük 1-2 olyan ember is, akik nem annyira örülnek a találkozásnak. És, általában, képzelenség megszabadulni akár csak egyiküktől is.

Egy új munka megkezdése - vagy a legtöbb munka megtartása - hasonló ehhez. A vállalkozó szelleműek talán összekaparnak maguknak egy kis önállóságot a feladatokat, az időbeosztást és a munkavégzés módszerét illetően, de az önszerveződés már komoly kihívás. Ez az egyik oka, hogy az emberek saját vállalkozásba kezdenek: így lehetőségük nyílik arra, hogy saját csapatot építsenek.

De van néhány hagyományos, mégsem tipikusnak mondható szervezet, ahol kezdenek rájönni, hogy érdemes bizonyos fokú önállóságot biztosítani a dolgozóknak a kollégák kiválasztásában is.

Például az ökológiai természetből származó élelmiszereket forgalmazó áruházláncnál, a Whole Foodsnál nem az egyes részlegekért felelős vezetők intézik a munkaerő-felvételt. Ez a feladat a részleg dolgozóira hárul. A csapatban eltöltött, 30 napos próbaidő után a csapat dönti el, hogy a jelöltet felvegyék-e. Egy másik jó példa a Motiváció 3.0 gyakorlati megvalósítására a

W. L. Gore & Associates, a GORE-TEX anyagok gyártója, ahol ha valaki szeretne feljebb jutni a ranglétrán, és csapatvezetővé válni, nem kell mást tennie, mint gyűjteni maga köré olyan kollégákat, akik hajlandók vele dolgozni.⁷³

A 20%-nyi idő sok szempontból vonzó lehet. Például ez idő alatt össze lehet állítani egy céges baseballcsapatot. Az efféle kezdeményezések áthágnak minden szervezeti határt, és olyanokat hoznak össze, akiknek az érdeklődési körük a közös, nem pedig a főnökük. Ahogy ezt a Google mérnöke, Bharat Mediratta megfogalmazta a *The New York Times*-nak: „Ha ebben a 20%-nyi időben kipattan a fejedből egy új termékötlet, általában elég könnyen találatsz magadnak hasonló gondolkodású kollégákat, és már kez-

A munkában a legfontosabb az önállóság. A legnagyobb különbség aközött, hogy más stúdióknak dolgozom vagy a sajátomat vezetem az, hogy én dönthetem el, melyik munkát vállaljuk el, és melyik terméket, szolgáltatást vagy intézményt promotáljuk. Számomra ez a legfontosabb kérdés: ha a tartalom közel áll hozzám, a felmérés könnyűvé válik, a megbeszélések pedig érdekessé (azok, akik érdekes terméket vagy szolgáltatást kínálnak, általában maguk is érdekesek), és nem kell megtévesztő hirdetésekhez adnom a nevem.

STEFAN SAGMEISTER

dizájnér

dódhat is a programírás." Ha a szervezet szisztematikus átalakításáról van szó, akkor Mediratta szerint még sokkal fontosabb az autonóm csapatok léte. Az ilyen munkához kell egy kemény mag, ahogy ő fogalmaz, egy kicsi, önszerveződő csapat, amelynek szinte semmi pénze nincs, még kevesebb hatalma, de megpróbál változtatni valamin a cégen belül. Mediratta, például, egy tesztelőcsapatot hozott össze, hogy együtt, közös erővel arra ösztönözzék a cég programozóit, hogy találjanak egy hatékonyabb módot a számítógépes kódok tesztelésére. Ez a programozókból álló, informális kis csapat, amely irányítás nélkül, alulról szerveződött, „szép lassan megforgatta a céget a tengelye körül”.⁷⁴

Az önállóság iránti vágy azonban gyakran ütközik össze valamely kötelezettséggel. Amikor az Atlasiannál lefuttatták a kísérlet adatait, az egyik meglepő eredmény az volt, hogy az alkalmazottak többsége messze nem használta ki ezt a 20%-nyi időt. És hogy legfőképpen miért? Nem akartak kiszállni a folyamatban lévő projektekből, és cserben hagyni a csapattársaikat.

Bár az autonóm csapat a legkevésbé fejlett a négy tényező közül, az egyre hatalmasabbá váló közösségi hálózatoknak, valamint a mobil alkalmazások terjedésének köszönhetően ez a fajta önállóság ma már egyre könnyebben elérhető - és ez sok szempontból már túlnő az egyes szervezeteken. Meggyőző példát szolgáltatnak erre az 1. fejezetben említett, nyílt forráskódú projektek, ahol ad hoc csapatok szerveződtek, hogy megírjanak egy új böngészőt vagy megalkossanak egy jobb szoftvert. Íme, a tudomány megint csak értékesnek talál valamit, amire a hagyományos üzleti világ csak lassan eszmél rá. Számos kutatás bizonyította már, hogy az önszerveződő csapatokban dolgozók elégedettebbek, mint a „megöröklött” csapatok tagjai.⁷⁵ Deci és mások kutatásai azt is kimutatták, hogy az erős belső motivációval bíró emberek jobb munkatársak.⁷⁶ Így a lehetőségek ezen a fronton óriásiak.

Ha I típusú emberekkel akarjuk körülvenni magunkat, a legjobb megoldás, ha mi magunk is azzá válunk. Mint kiderült, az önállóság ragályos.

Az önállóság művészete

Egy percre gondoljunk csak az elmúlt száz esztendő nagy művészeire - Pablo Picassóra, Georgia O'Keeffe-re vagy Jackson Pollockra - és arra, hogyan alkottak. Tőlünk, átlagemberektől eltérően, ők sosem a Motiváció 2.0 operációs rendszerben működtek. Senki nem mondott nekik olyat, hogy: *Ilyen és ilyen képet kell festened. Pontban reggel 8.30-kor el kell kezdened festeni. Azokkal kell együtt festened, akiket mi választunk kollégádul. És így meg így kell festened.* Még az ötlet is nevetséges!

De azt gondolom, hogy ez számunkra is nevetséges. Mindegy, hogy valaki vízvezeték-szerelő, zöldséges, autókereskedő vagy tanár. Nekünk is szükségünk van az önállóságra, pont annyira, mint a nagy festőművészeknek.

Azonban az önállóság kezdete nem jelenti az elszámoltathatóság végét. Akármilyen operációs rendszerben dolgozunk, muszáj, hogy mindenki elszámoltatható legyen az elvégzett munkájáért. De ezt többféleképpen is el lehet érni, és a különböző modellek különbözőképpen gondolkodnak arról, milyen is az ember valójában. A Motiváció 2.0 szerint, ha az ember szabad, akkor ellátja a munkát, így az önállóság csak arra jó, hogy megússza az elszámoltatást. A Motiváció 3.0 egy másik feltételezésből indul ki. Az emberek azt akarják, hogy elszámoltathatóak legyenek - és ezt úgy lehet elérni, ha biztosítjuk, hogy az ő kezükben legyen az irányítás a feladataik, az idejük, a módszerek és a csapat felett.

De persze, mivel a legtöbb munkahelyen még mindig a régi operációs rendszer feltételezései szerint mennek a dolgok, az átállás nem fog - gyakran nem tud - egy csapásra bekövetkezni. Ha hirtelen kiragadjuk az embereket az irányítás alól, és bedobjuk őket a mély vízbe - egy ROWE-munkahelyre vagy egy olyan környezetbe, ahol „töményen kapják” az önállóságot -, csak kapálózni fognak. Richard Ryan szavaival élve, a szervezeteknek biztosítaniuk kell egy zsilipkamrát, hogy mindenkinek legyen ideje felkészülni a változásra.

Ráadásul a különböző emberek az önállóság más-más aspektusait fogják értékelni. Egyesek a feladatválasztás szabadságának örülnek majd, míg mások annak, hogy önállóan választhatják meg kollégáikat. A Zappos vezérigazgatója, Hsieh azt írta egy e-mailben, hogy „a tanulmányok szerint az irányítottság fontos eleme az egyén boldogságának. Viszont az változó, hogy kinek melyik területen van szüksége irányításra, ezért aztán nem hiszem, hogy lenne az önállóságnak egyetlen olyan aspektusa, amely egyöntetűen mindenkinek a legfontosabb. A különböző emberek különböző dolgokra vágynak, így az a legjobb stratégia, ha a munkáltató egyenként mindenkiről kideríti, hogy számára mi a fontos.”

Azonban azt tudnunk kell, hogy ezek a felszínen megmutatózó egyéni vágyak egy közös töről fakadnak. Tisztnek születtünk, nem gyalognak. A sorsunk, hogy autonóm egyének legyünk, nem pedig egyéni automaták. I típusúnak lettünk programozva, de külső erők - ideértve az ötletet, hogy minket menedzselni kell - összefogtak, hogy megváltoztassák az alapbeállításainkat, és X típusút csináljanak belőlünk. Ha „frissítjük” a környezetünket - nemcsak a munkában, de az oktatásban és az otthonokban is -, és ha a vezetők rájönnek, hogy milyen is valójában az emberi természet, és mit mond erről a tudomány, akkor kollégáinkkal közösen vizsgázhatunk eredeti, természetes állapotunkba.

„A történelem folyamán az ember mindig a nagyobb szabadság felé mozdult. És ennek egyetlen oka, hogy az emberi természet része a szabadságra törekvés - mondta Ryan. - Ha olyan könnyen irányíthatóak lennénk, ahogy ezt [egyes] emberek gondolják, akkor ilyenek nem történnének. De valaki mégis kiáll egy tank elé Kínában. A nők, akiktől megtagadták az önállóságot, küzdenek a jogaikért. Ez a történelem menete. Végző soron ez az, amit az emberi természet, ha a maga valójában mutatkozik meg, azáltal ér el, hogy önállóvá válik.”

5. FEJEZET

A szakmai igényesség

*Látnod nem kell, hogy teszi a dolgát,
hogy tudd, szereti szakmáját,*

*csak nézz mélyen a szemébe, és lásd:
a séf hogy keveri a masszát,*

*a sebész, hogy tesz bemetszést,
a könyvelő hogy írja a számlát,*

*mindűk arcán láthatod,
hogy kizárták a világot.*

*Milyen gyönyörű is az, ahogy
a szem a kitűzött célra néz.*

— W H. Auden

1944-ben, egy nyári reggelen a tízéves Csíkszentmihályi Mihály egy budapesti vasútállomás peronján állt az édesanyjával, két testvérével és vagy hetven rokonnal, akik kikísérték őket. Tombolt a II. világháború, és Magyarország, a tengelyhatalmak, vagyis a német szövetségesek ambivalens tagjai minden létező politikai és földrajzi szempontból igen szorult helyzetben voltak. Megszállták az országot a náci katonák - megtorlásként, amiért Magyarország titkos béketárgyalásokat folytatott az Egyesült Államokkal és Nagy-Britanniával. Mindeközben szovjet csapatok tartottak a főváros felé.

Ideje volt elmenni. Így aztán ők négyen vonatra szálltak Velenice felé. Az apa, diplomataként, Olaszországban dolgozott. Ahogy délnyugat felé tartottak, a távolban bombák robbantak. Golyók zúzták be a vonat ablakát, mire a vonaton szolgálatot teljesítő, felfegyverzett katona visszalőtt a támadókra. A kis Misi összekuporodott az ülés alatt. Nagyon félt, de egy kicsit dühös is volt.

„Akkor az jutott eszembe, hogy a felnőtteknek fogalmuk sincs arról, hogyan kell élni” - mesélte nekem Csíkszentmihályi hatvanöt évvel később.

Kiderült, hogy hosszú ideig az a vonat, amin utaztak, volt az utolsó, amely átkelt a Dunán. Nem sokkal azután, hogy elindultak, egy légi támadás lerombolta az ország összes nagyobb hídját. Csíkszentmihályiék művelt, jó kapcsolatokkal rendelkező család voltak, de a háború az ő életüket is tönkre tette. Öt hónappal később már csak a fele volt életben azoknak a rokonoknak, akik aznap reggel kikísérték őket. Csíkszentmihályi egyik bátyja hat évet töltött kényszermunkán az Urál hegységben, a másik elesett a szovjetek elleni harcban.

„Ez az egész élmény elgondolkodtatott - mondta, felidézve tízéves önmagát. - Biztos, hogy ennél jobban is lehet élni!”

A szolgálatról a közreműködés felé

Az önállóság vagy más néven autonómia ellentéte az irányítás, a kontroll. És mivel ez a kettő a „viselkedés-irányító” két ellentétes pólusát jelenti, ellentétes irányba vezetnek minket. Az irányítás a szolgálat felé vezet, az önállóság pedig a közreműködés felé. És ez a különbségtétel el is vezetett minket az I típusú magatartás második eleméhez: a szakmai igényességhez. Ez alatt azt értem, hogy az emberben él a vágy, hogy valami számára fontos dologban egyre jobb és jobb legyen, annak mesterévé váljon.

Az I. részben kifejtettem, hogy a Motiváció 2.0 célja rávenni az embereket arra, hogy egy meghatározott dolgot egy meghatározott módon elvégezzenek, vagyis, hogy szolgáljanak. És ennek a célnak az eléréséhez kevés hatékonyabb motivációs eszköz létezik, mint egy kövér jutalom és a büntetéssel való fenyegetőzés. Ez persze csak ritkán adott lehetőséget az önmegvalósításra. De mint gazdasági stratégia, abszolút logikus volt. A XX. század meghatározó munkatípusánál, a rutinmunkánál a szolgálatra kényszerítés általában jól bevált.

De ez akkor volt. A XXI. századot meghatározó feladatok esetében ez a stratégia kevés, sokszor bizony édeskeves. Összetett problémákat csak úgy lehet megoldani, ha valakiben megvan a kellő kíváncsiság, és hajlandó kikísérletezni egészen új megoldásokat. A Motiváció 2.0 szolgálatkészséget követelt, a Motiváció 3.0 közreműködést kíván. Csakis az utóbbival érhető el, hogy valaminek a mesterévé váljunk. Ez a törekvés pedig, amely a harmadik motiváló tényező fontos, ám gyakran rejtett része, elengedhetetlen ahhoz, hogy valaki a mai gazdasági helyzetben boldogulni tudjon.

Sajnálatos módon annak ellenére, hogy az irodaházak folyosóján olyan jól csengő szavak visszhangoznak, mint a felhatalmazás,

a modern munkahely leginkább figyelemre méltó tulajdonsága talán éppen a közreműködés hiánya és a szakmai igényesség semmibevétele. A Gallup Intézet kiterjedt kutatásokat végzett a témában, és az eredmények szerint az Egyesült Államokban a munkavállalók több mint 50%-a nem vállal közreműködést a munkában; közel 20%-uk pedig teljesen passzív. Ennek a passzivitásnak a költsége pedig évente mintegy 300 milliárd dollár elveszett produktivitás - ez több, mint Portugália, Szingapúr vagy Izrael GDP-je." Bár nemzetközi összehasonlításban, a munka frontján, az Egyesült Államok még mindig az I típusú magatartás Mekkájának tűnik. A McKinsey & Co. tanácsadó cég szerint egyes országokban csupán a dolgozók 2-3%-a vállal aktív közreműködést a munkában.⁷⁸

Ugyanilyen fontos az is, hogy az aktív közreműködés mint a szakmai kiválóság felé vezető út, hatalmas erővel bír a magánéletünkben is. A szolgálat eredményes stratégia lehet, amikor túlélésre játszunk, de az önmegvalósításhoz nagyon rossz választás. Ahhoz, hogy kielégítő életet éljünk, nem elég csupán teljesíteni irányítóink parancsait. „Az iskolában és a munkahelyen is jobbra csak szolgálunk, és szinte teljesen hiányzik az aktív közreműködés. Az előbbinek köszönhetően nyugtunk van napközben, de csak az utóbbi nyújthat nyugodt éjszakát is." És ezzel vissza is kanyarodtunk Csíkszentmihályihoz, akinek azok után, hogy gyerekfejjel végignézte, ahogy hazáját lerohanja a náci Németország és a Szovjetunió serege, érthető módon, egy életre elege lett a szolgálatból, és mindig közreműködésre törekedett, De az iskolában ezt nem kaphatta meg. 13 évesen otthagyta a középiskolát. Közül egy évtizeden át vándorolt Nyugat-Európában, és mindenféle - furcsábbnál furcsább - alkalmi munkákból tartotta el magát. Közben, annak reményében, hogy választ kaphat ifjúkori dilemmájára a jobb életéről, minden vallási és filozófiai tárgyú könyvet elolvasott, amihez csak hozzá tudott jutni. De ezekben sem találta

meg azt, amit keresett. Történt egyszer, hogy véletlenül elvetődött egy előadásra, amit nem más, mint maga Carl Jung tartott. Itt hallott először a pszichológiáról, és akkor úgy gondolta, hogy ez a tudomány rejti azokat a titkokat, amiket olyan nagyon keresett.

Így aztán 1956-ban, 22 évesen fogta magát, és elutazott az Egyesült Államokba pszichológiát tanulni. Érettségi nélkül, 1 dollár 25 centtel a zsebében érkezett Chicagóba, és csak annyira tudott angolul, amennyire a *Pogo* című képregény olvasgatásával megtanult. A chicagói magyarok segítettek neki munkát és szállást találni. Latin-, német- és Pogo-tudása segítségével írta meg az Illinois állam középiskolai osztályozó vizsgáját egy olyan nyelven, amin nem beszélt és nem olvasott. Bekerült a chicagói Illinois Egyetemre, nappal órákra járt, éjjel pedig egy szállodában dolgozott (recepciósként és könyvelőként), és végül a Chicagói Egyetem pszichológia tanszékén kötött ki, ahol - mindössze kilenc évvel azután, hogy Amerika földjére lépett - doktori diplomát szerzett.

De esze ágában sem volt becsatlakozni választott tudományának fő áramába. Ahogy azt nemrég, egy tavaszi reggelen mondta nekem, fel akarta fedezni „a pozitív, innovatív, kreatív életszemléletet, ami más, mint Sigmund Freud gyógyító, patológiai szemlélete, vagy az a mechanisztikus világnézet”, amit B. F. Skinner és mások hirdettek, akik az emberi magatartást csupán inger-válasz szintre redukálták. Először a kreativitásról kezdett írni. A téma elvezette őt a játék tanulmányozásához. És ez lett az a kutatásterület, amely során megszületett az a gondolat az emberi tapasztalatról, amely aztán híressé tette őt.

Játék közben az ember élvezi az öncélú, vagyis „autotelikus élményt”, ahogy Csíkszentmihályi elnevezte. Az elnevezés a görög *auto* (ön) és a *telos* (cél, szándék) szavakból ered. Az autotelikus élmény során a cél az önmegvalósítás, és a jutalom maga a tevékenység. Doktori tanulmányai során megfigyelte, hogy a festők annyira belefeled-

keznek a munkába, hogy szinte olyan, mintha transzban lennének. Ilyenkor úgy érzik, repül az idő, és szinte teljesen megfélekednek önmagukról (megszűnik az „én” tudatos érzékelése). Felkeresett és meginterjúvolt jó néhány olyan embert, akiknek a festőkéhez hasonló törekvéseik vannak - sziklamászókat, futballistákat, úszókat, barlangkutatókat. Azt akarta megtudni, hogy számukra mitől

lesz autotelikus egy tevékenység. De csalódnia kellett. „Amikor valaki megpróbálta felidézni, milyen érzés volt megmászni egy hegyet vagy eljátszani egy nagyszerű zeneművet - írta később Csíkszentmihályi -, a történet rendszerint sztereotípiákból állt, és semmi újat nem mondott..” Arra lett volna szüksége, hogy a cselekvés pillanatában vizsgálja ezeket az élményeket. Az 1970-es évek közepén egy új és merőben szokatlan technológiai megoldás sietett a segítségére - egy olyan, amit a mai kiskamaszok már nevetségesen ósdiinak találnának: az elektronikus csipogó.

Csíkszentmihályi, aki akkor már a Chicagói Egyetemen tanított, és saját pszichológialabort vezetett, magához vett egy személyhívót, és megkérte végzős hallgatóit, hogy találomra, mindennap csipogjanak rá néhányszor. Valahányszor megszólalt a személyhívó, ő lejegyezte, hogy épp mit csinál, és hogy érzi magát. „Nagyon jó móka volt! - mondta, amikor jelenlegi munkahelyén, a Claremont Egyetemen, az irodájában beszélgettünk. - Így egészen részletes képet lehet kapni az ember életéről.” A próbaüzem alapján kidolgozott egy módszert, amit élményértékelő mintavételi eljárásnak (Experience Sampling Method - ESM) nevezett el. Naponta nyolcszor, találomra

Sportolói karrierem során mindig az volt a célom, hogy jobb sportolóvá váljak, mint amilyen épp vagyok - akár a jövő héten, a jövő hónapban vagy a jövő évben. A fejlődés volt a cél. Az érem csupán ennek a célnak az eléréseért kapott végső jutalom volt.

SEBASTIAN COE

kétszeres olimpiai bajnok

középtávfutó

kiválasztott időpontokban rácsipogott a kísérletben részt vevőkre, akiknek egy kis füzetben kellett vezetniük, hogy ilyenkor épp mit csinálnak, kivel vannak, és milyen a lelkiállapotuk. A hét nap jegyzeteit összesítve kész is egy kis könyv az illető életének egy hetéről. És ha begyűjtjük az összes résztvevő jegyzeteit, máris könyvtárnyi irodalmunk van emberi tapasztalatokról, élményekről.

Ezeknek az eredményeknek a mentén elindulva Csíkszentmihályi kezdte felfejteni az autotelikus élmény rétegeit. És talán az sem mellékes, hogy ezt az ósdi, görög eredetű melléknevet lecserélte arra a szóra, amivel tapasztalatai szerint az emberek leírják a tökéletes pillanatot. Ez a *flow*, vagyis az áramlat. A legfelelemelőbb, legkielégítőbb élmény az ember életében. Kiderült, hogy ezt a korábban el nem ismert lelki állapotot, amely olyan transzcendensnek és megfeythetetlennek tűnt, valójában igen könnyű értelmezni. A *flow*-ban egyértelmű a cél. Fel kell érni a hegytetőre, be kell rúgni a labdát a hálóba vagy jól kell megformázni az agyagot. Azonnal van visszajelzés. A hegycsúcs egyre közelebb vagy egyre távolabb kerül. A labda a hálóban landol vagy kirepül a pályáról. Az edény formás lesz vagy formátlan.

Ami a legfontosabb, hogy a *flow*-ban tökéletes fedésben van az, amit meg *kell* tenni, és az, amit meg *tudunk* tenni. A feladat nem túl könnyű, de nem is túl nehéz. Csak egy-két fokkal haladja meg az egyén éppen aktuális képességeit, így pont a szükséges kis fizikai és szellemi erőfeszítés lesz a legédesebb jutalom. Ez az egyensúly olyan mértékű koncentrátságot és elégedettségérzést generál, hogy az könnyedén felülmúl minden más, hétköznapi élményt. A *flow*-ban az ember olyannyira a pillanatban él, és annyira kezében érzi az irányítást, hogy az idő- és térérzékelés, sőt az öntudat is kikapcsol. És persze az egyén tökéletesen önálló. És, ami még ennél is meghatározóbb: közreműködő. Ahogy a költő, W. H. Auden írta, „*hogy kizárták a világot*”.

Talán ez volt az a lelki állapot, amit a tízéves kisfiú keresett, miközben a vonat átgördült vele Európán. Lehet, hogy ez a válasz: elérni a flow-t, de nemcsak egy pillanatra, hanem elérni, hogy ez legyen az életvezetési elvünk, hogy soha ne hunyjon ki szemünk-ből az a gyönyörű tekintet, ahogy „*a szem a kitűzött célra néz*”, és szakmája mesterévé váljon a szakács, a sebész, a könyvelő. Lehet, hogy így kellene élni.

Aranyfürtöske a teherhajón

Néhány évvel ezelőtt - nem emlékszik pontosan, mikor - Csíkszentmihályit meghívta magához a svájci Davosba Klaus Schwab, aki minden évben összehívja a világ nagyhatalmi elitjét. Vele tartott a Chicagói Egyetem másik három szaktekintélye is: Gary Becker, George Stigler és Milton Friedman - mindhárman közgazdászok, mindhárman Nobel-díjasok. Az öt férfi összeült vacsorázni, és amikor végeztek, Schwab megkérdezte az akadémikusokat, hogy szerintük mi a modern gazdaság legfontosabb problémája.

Csíkszentmihályi így mesélt erről: „Legnagyobb megdöbbenésemre Becker, Stigler és Friedman is, így vagy úgy, de mind arra jutott, hogy a legnagyobb probléma az, »hogy valami hiányzik«, ami, bár sok mindent megmagyaráz, mégis azt jelenti, hogy a közgazdaságtan még nem tud kellő részletességgel számot adni az emberi magatartásról, még üzleti viszonylatban sem.”

Csíkszentmihályi csak elmosolyodott, és megdicsérte kollégáit éleselméjűségükért. A flow fogalma, amelyet az 1970-es évek közepén vezetett be, nem azonnal „írta át a játékszabályokat”. Először 1990-ben kapták fel, amikor Csíkszentmihályi megírta első,

A művészetekben, a tudományokban vagy az üzleti világban a valódi kreativitás forrása mindig az a vágy, hogy azért csináljunk valamit, mert az mélységesen kielégítő és személyes kihívást jelent.

TERESA AMABILE,
a Harvard Egyetem tanára

a nagyközönségnek szóló könyvét a témában. Ekkor még csak az üzleti világban akadt néhány követője az elméletnek. Azonban valódi szervezetek valódi működésébe csak lassan tudott beépülni. Elvégre a Motiváció 2.0-ban vajmi kevés helye van egy olyan fogalomnak, mint a

flow. Az X típusú operációs rendszer nem állítja, hogy az ember ne találná meg a munkában a számára ideális kihívást, de ezt inkább tartja véletlen és szerencsés egybeesésnek, mintsem a kíváló munka szükséges feltételének.

Nagyon lassan ugyan, de a helyzet mégis kezdett megváltozni. Korábban már volt szó a dolgozói passzivitásról, és ahogy azt az adatokból is láttuk - mind a dolgozói elégedettség, mind pedig a szervezet egészséges működése szempontjából - nagy árat fizethetünk azért, ha egy munkahely flow-mentes övezet. Ezzel magyarázható, hogy néhány vállalkozás már igyekszik új útra térni. Ahogy azt a *Fast Company* magazin is megjegyezte, számos cég - köztük a Microsoft, a Patagonia és a Toyota is - rájött arra, hogy növelni tudják a produktivitást és a dolgozói elégedettséget, ha olyan, flow-barát körülményeket teremtenek, amelyek támogatják a mesteri szint elérésére tett erőfeszítéseket.⁸⁰

Például, Stefan Falk, a svéd telekommunikációs konszern, az Ericsson alelnöke a flow alapelveire építve gördülékennyé tette a vállalati egységek összekovácsolását. Meggyőzte a menedzsereket, hogy szervezzenek olyan megbeszéléseket, ahol az alkalmazottak világos célkitűzéseket és gyors visszajelzést kaphatnak. Akik ahelyett, hogy évente egyszer találkoznának a felettesükkel,

a teljesítményértékelés idején, évente hat alkalommal ülhetnek le a vezetőjükkel, és alkalmanként másfél órájuk van arra, hogy átbeszéljék, hogy milyen szintű a közreműködésük, és hogy merre tovább a szakmai fejlődés útján. A flow-központú stratégia olyanra beavató az Ericssonnál, hogy a cégvezetés úgy döntött, a világ minden táján alkalmazni fogja az irodáiban. Ezután Falk munkahelyet váltott, és a svéd Green Cargo nevű, gigantikus logisztikai és szállítványozó cégnél helyezkedett el, ahol kidolgozott egy képzési módszert arra, hogy megtanítsa a menedzsereknek, hogyan működik a flow. Azt kérte, hogy a vezetők havonta egyszer üljenek össze csapatuk tagjaival, hogy lássák, túl sok vagy esetleg túl kevés-e a munkájuk. Ennek függvényében alakítsák az elvégzendő feladatokat, ezzel segítve a dolgozóknak rátalálni a flow-ra. Azután, hogy Falk két évig dolgozott a vezetés átalakításán, az állami tulajdonú Green Cargo, 125 éves történelme során először nyereséget termelt. A vezetőség a siker egyik kulcsának az új keletű flow-központúságot jelölte meg.⁸¹

Ezenkívül az Egyesült Államok ipari vállalatainál dolgozó, 11 ezer tudós és mérnök bevonásával készült felmérés eredményeiből kiderült, hogy a szellemi kihívás iránti vágy - vagyis az a belső késztetés, hogy mesteri szinten elsajátítsunk valami új és érdekes dolgot - a produktivitás legjobb fokmérője. A belső motivációtól hajtott tudósok jelentősen több szabadalmi kérelmet nyújtottak be, mint azok, akiket elsősorban a pénz motivált, még úgy is, hogy folyton ellenőrizték a ráfordított időt és energiát.⁸² (Vagyis a külső tényezők által motivált csoport ugyanolyan sokat és keményen dolgozott, mint az I típusú kollégák, csak éppen kevesebbet teljesítettek. Talán azért, mert munkaidejük kisebb részében élték meg a flow-t.)

Aztán ott van Jenove Chen, a fiatal játéktervező, aki 2006-ban Csíkszentmihályi elméletéből írta diplomamunkáját. Chen úgy gondolta, hogy a videojátékokban megvan a flow-élmény kvint-

esszenciájának ígérete, de többségük olyan szintű elkötelezettséget igényel, ami már a megszállottság határát súrolja. Gondolta hát, miért ne tervezne egy olyan játékot, amely az alkalmi játékosoknak is megadja a flow-élményt. A kísérlethez saját diplomamunkáját használta fel. Egy olyan játékot készített, amelyben a játékosok egy számítógépes egerrel mozgatnak a monitoron egy amőbaszerű lényt egy szürreális vízi világban, amely, ahogy sorra falja fel a többi lényt, egyre magasabb szintű életformává fejlődik. A legtöbb játékban a játékosoknak előre meghatározott ügyességi szinteket kell adott sorrendben teljesíteniük, de Chen játékában arra mehetnek, amerre akarnak, és azt néznek meg, amire éppen kíváncsiak. Továbbá eltérően a game over típusú játékoktól, Chen játéka csak visszadob arra a szintre, amelyik jobban megfelel a képességeinknek. A játék neve fLOW, és óriási sikert aratott. Ingyenes, online verziójával több mint 3 milliószor játszottak. A PlayStation konzolra készült, fizetős verziót több mint 350 ezren töltötték le, és egy egész polcnyi díjat is besöpört. Chen a játék sikerét arra használta, hogy megalapítsa saját cégét, a thatgamecompanyt (TGC), amely a flow-ra és a fLOW-ra épült, és amely nem sokkal az indulása után el is nyert egy három játékra szóló szerződést a Sony-nál. Ez az eset példátlan a maga nemében, hiszen még nem látott olyat a világ, hogy egy csapatnyi huszonéves friss diplomás játéktervező által alapított ismeretlen, kis cég kapjon egy ilyen megbízást.

A Green Cargo, a thatgamecompany és mindazon cégek, amelyek saját berkeiken belül tudhatják a tudósokat, akik ontják magukból a szabadalomra váró újításokat, jellemzően két olyan taktikát alkalmaznak, amelynek nyoma sincs kevésbé okos versenytársaiknál. Először is „Aranyfürtöske” típusú feladatokat adnak az embereiknek; olyat, ami „nem túl hideg, de nem is túl

meleg", vagyis nem túl nehéz, de nem is túl könnyű. A munkahelyi frusztráció egyik forrása, hogy gyakran nincs átfedésben az, amit a dolgozónak el *kell* végeznie, és az amit el *tud* végezni. Ha a kötelezettségei meghaladják a képességeit, szorong, ha pedig a feladat nehézsége elmarad a képességeitől, unatkozik. (Még Csíkszentmihályi első könyvének is az volt a címe, hogy *Beyond Boredom and Anxiety*, vagyis „Az unalmon és a szorongáson túl”.) Viszont ha a kettő átfedésben van, abból nagyszerű dolgok születhetnek. Ez a flow lényege. Az „Aranyfürtöske” típusú feladatok utat nyitnak előttünk a flow zónába, általuk megtapasztalhatjuk, milyen pengeélen táncolni rend és zűrzavar között, vagy - ahogy a festő Fritz Scholder mondta egyszer - „kötéltáncot járni az esetlegesség és a kidolgozottság között”.

A második taktika, amit az okos szervezetek bevetnek a flow-barát munkahely és a szakmai fejlődés lehetőségének megteremtéséért, az az, hogy érvényesítik a Sawyer-hatás pozitív oldalát. Ugye emlékszünk arra a 2. fejezetből, hogy a külső jutalom képes a játékot munkává változtatni? De ne feledjük, hogy ennek a fordítottja is igaz lehet, a munkából is lehet játék. Mindenkinek vannak olyan feladatai, amelyek ugyan nem adják meg a flow-élményét, de attól még ezeket is el kell végezni. Éppen ezért az okos cégek vezetői megengedik a munkatársaknak, hogy az egyébként lélekölő és unalmas feladatok elvégzését úgy alakítsák, hogy legalább egy kis flow-élményük legyen. Két közgazdász professzor,

⁹ Az elnevezés arra a mesefigurára utal, aki belopódzott egy medvecsalád házába, amíg azok sétálni voltak, és előbb belekóstolt az apa, majd az anya reggelijébe, de végül a bocsét választotta, mert az egyik túl meleg, a másik pedig túl hideg volt. A könyv magyarul is olvasható: Jane Monmouth - John Hassal: *Aranyfürtöske és a három medve - Mese mások tiszteletben tartásáról (Goldilocks and the Three Bears)* címmel. (Ford.: Gordod Judit. Reader's Digest, Budapest, 2009.)

Amy Wrzesniewski és Jane Dutton kórházi takarítóknál, nővérek-nél és fodrászoknál vizsgálta ezt a jelenséget. Azt tapasztalták, hogy a kórházi takarítók közül néhányan, ahelyett, hogy csak a minimálisan szükséges munkákat végeznék el, új feladatokat is vállaltak. Például beszélgettek a páciensekkel, vagy segítettek a nővéreknek. Ezek a feladatok már nagyobb elmélyülést igénylő munkák voltak, és ezek hatására nőtt a takarítók elégedettsége, illetve kezdték többre becsülni saját képességeiket. Az, hogy újraértelmezték feladataikat, segített érdekesebbé tenni a munkát, és így már sokkal inkább a magukénak érezték. „Még a kevés önállóságot adó munkakörökben is megtalálhatjuk a szakmai kihívást” - írja Wrzesniewski és Dutton.^{B3}

A szakmai igényesség három jellegzetessége

A szakmai igényességre való törekvés során alapvető szükség van flow-ra. De a flow önmagában még nem garantálja, hogy mesterévé válunk valaminek, mert a két fogalom más-más időhorizonton mozog. Az előbbi egy adott pillanatban történik, a másik hónapok, évek, néha évtizedek alatt alakul ki. A flow-t bármelyikünk elérheti akár már holnap reggel, de senki nem válik valaminek a mesterévé egyik napról a másikra. Hogyan lehet hát beilleszteni a flow-t olyasvalamibe, ami mélyebbre nyúlik és sokkal tovább tart? Mit tehetünk azért, hogy - a munkában vagy a magánéletben - elinduljunk a szakmai fejlődés útján, ami az I típusú magatartás egyik kulcseleme? Néhány magatartás-tudós adott néhány kezdetleges választ ezekre a kérdésekre, és kutatási eredményeikből kiderül, hogy a szakmai igényességnek van három sajátos jellegzetessége.

Gondolkodásmód

Mint sok más dolog az életben, a szakmai igényesség is fejben dől el. Legalábbis ezt igazolják Carol Dweck kutatási eredményei.

Dweck, a Stanford Egyetem pszichológiatanára, közel negyven éven át tanulmányozta gyerekek és fiatal felnőttek körében

a motivációt és a teljesítményt. Ez idő alatt egész könyvtárra való, csupa empirikus, precíz és pontos kutatási anyaga gyűlt össze. Így lett ő az összehasonlító magatartás-tudomány szupersztárja. A gondolat, amit nevezhetnénk akár Dweck szakmai ismertetőjegyének, az az, hogy amit hiszünk, az alakítja azt, amit elérünk. A saját magunkról kialakított elképzelések és képességeink természetű - vagy ahogy Dweck nevezi, „önelméleteink” - határozzák meg azt, hogyan értelmezzük tapasztalatainkat, és ezek jelölhetik ki teljesítményünk határait. Noha kutatásai leginkább az intelligencia fogalmát vizsgálják, eredményei egyformán érvényesek a legtöbb emberi tulajdonságra. Ebből adódóan a szakmai igényesség első jellegzetessége a *gondolkodásmód*.

Dweck szerint az embernek kétféle elképzelése lehet a saját intelligenciájáról. A tulajdonságelmélet hívei szerint az intelligencia nem más, mint egy tulajdonság. Egy véges mennyiségű adottságunk, amit nem tudunk növelni. De másként vélekednek erről azok, akik a növekedéselméletet vallják. Ők úgy vélik, hogy mivel az intelligenciahányadosa mindenkinek más, ez végső soron olyasmi, ami - erőfeszítések árán - növelhető. Párhuzamba állítva a fizikai tulajdonságokkal azt mondhatnánk, hogy a növekedéselmélet hívei szerint az intelligencia olyan, mint

Találd ki, hogy mi az, amiben igazán jó akarsz lenni; tudd, hogy soha nem fogod azt a jóleső elégedettséget érezni, hogy ez sikerült; és fogadd el, hogy ez így van rendjén!

ROBERT B. REICH,

az Egyesült Államok egykori
munkaügyi minisztere

^ WYMAN

az erő. (Erősebb és izmosabb szeretne lenni? Kezdjen súlyozni!) A tulajdonságelmélet követői szemében pedig inkább olyan, mint a magasság. (Szeretne magasabb lenni? Nincs szerencséje.) Annak, aki úgy hiszi, hogy az intelligencia egy fix adottság, minden iskolai és szakmai megmérettetés ennek az adottságnak a „mázsálása” lesz. Annak, viszont, aki szerint az intelligencia növelhető, minden ilyen megmérettetés egy-egy fejlődési lehetőség. Az előbbi nézet szerint az intelligencia olyasmi, amit megmutatunk, utóbbi szerint olyan, amit fejlesztünk.

Ez a két elmélet két teljesen különböző útra visz. És csak az egyiknek a végállomása a szakmai kiválóság. Vegyük például a célokat! Dweck szerint kétféle cél létezik. A végrehajtási cél és a tanulási cél. Ötöst kapni franciából: az végrehajtási cél. Megtanulni franciául: az tanulási cél. „Mindkét cél teljesen normális és igencsak általános - mondja Dweck. - És mindkettő teljesítményre sarkallhat”⁸⁴ De csak az egyik vezet a francia nyelv mesteri szintű elsajátításához. Dweck számos tanulmányának eredményei azt mutatták, hogy ha a gyerekek elé kitűzünk egy végrehajtási célt (mondjuk azt, hogy kapjanak jó jegyet egy dolgozatra), az viszonylag konkrét és egyértelmű problémánál eredményes megoldás, de gyakran meggátolja a gyerekeket abban, hogy a tanultakat új helyzetekre is alkalmazni tudják. Az egyik felmérés során, például, Dweck és kollégája arra kért elsős középiskolásokat, hogy tanuljanak meg egy sor tudományos alapszabályt. A csoport egyik felének végrehajtási célt, a másik felének

Dweck ezt a két különböző nézetet „rögzült” és „növekedési” gondolkodásmódnak nevezi 2006-ban megjelent könyvében, amelynek címe *Mindset: The New Psychology of Success* (Gondolkodásmód: A siker új pszichológiája), és amelyet magam is ajánlok Az I típus eszköztára című részben.

tanulási célt tűztek ki. Miután mindkét csoport demonstrálta, hogy megtanulták az anyagot, a kutatók arra kérték a diákokat, hogy egy újfajta, az előzőhöz kapcsolódó, de azzal nem azonos problémakörben alkalmazzák a most megszerzett tudásukat. Ebben az új feladatban azok, akik elé tanulási célt tűztek ki, szignifikánsan magasabb pontszámot értek el. Kitartóbbak is voltak, és többféle megoldást is kipróbáltak, mielőtt befejezték volna a munkát. Ahogy Dweck írja, „a tanulási cél esetén a diákoknak nem kell azt érezniük, hogy máris jók valamiben, ahhoz, hogy kitartóan tovább próbálkozzanak. Elvégre is, céljuk a tanulás, nem az, hogy bizonyítsák, milyen okosak.”⁸⁵

Való igaz, hogy a két önelmélet teljesen máshogy tekint az erőfeszítésekre. A növekedésemélet hívei szerint az erőfeszítés pozitív dolog. Mivel ők azt gondolják, hogy a tudásunk, képességeink formálhatóak, ezért úgy vélik, hogy a kemény munka eredményeként jobbak leszünk. Ezzel szemben, mondja Dweck, „a tulajdonságelmélet [...] egy olyan rendszer, amelyet könnyű sikerekkel kell táplálni”. Eszerint a felfogás szerint, ha keményen kell dolgoznunk, már biztos, hogy nem vagyunk elég jók. Éppen ezért azok az emberek, akik így gondolkodnak, könnyű célokat választanak, amelyeket, ha sikerül elérni, az megerősíti a már meglévő képességeiket, de szinte egyáltalán nem bővíti azokat. Bizonyos értelemben a tulajdonságelmélet hívei mesternek akarnak tűnni anélkül, hogy erőfeszítéseket tennének a mesteri szint elérésére.

A két különböző típusú gondolkodásmód a sorscapásokra elmentéses módon reagál. Dweck elnevezéseivel élve az egyik „kétségbeesett”, a másik pedig „mesterségorientált”. Az egyik kutatása során Dweck ötödikes és hatodikos kisdíákoknak adott nyolc olyan koncepcionális feladatot, amit meg tudnak oldani, és négy olyat, amit nem (mert azok túl nehezek voltak az ilyen korú gye-

rekeknek). Azok a gyerekek, akik úgy gondolták, hogy az agyi kapacitás állandó, a nehéz feladatok megoldását hamar feladták, és sikertelenségükért saját intelligenciájukat (illetve annak hiányát) hibáztatták. A rugalmasabb gondolkodásmóddal megáldott gyerekek a kudarcok ellenére is tovább dolgoztak a feladatokon, és sokkal leleményesebb módszerekkel próbáltak megoldást találni rájuk. Ezek a diákok vajon mire fogták, hogy nem tudtak megbirkózni a legnehezebb problémákkal? „A válasz, ami őszintén meglepett minket, hogy nem fogták semmire, nem hibáztattak semmit és senkit” - mondja Dweck. Ezek a kisemberek megértették, hogy a kudarc elkerülhetetlen a tanulás útján, és ezek akár még útjelzők is lehetnek az utazásukhoz.

Dweck gondolatai szépen elvezetnek a Motiváció 2.0 és a Motiváció 3.0 mögött meghúzódó magatartásbeli különbségekhez. Az X típusú magatartás gyakran a tulajdonságelmélet szerint ítéli meg az intelligenciát, a tanulási célokkal szemben előnyben részesíti a végrehajtási célokat, és lenézi az erőfeszítést, mert azt a gyengeség jelének tartja. Az I típusú magatartás az intelligenciát illetően a növekedéselméletet követi, jobban értékeli a tanulási célokat, mint a végrehajtási célokat, és üdvözli az erőfeszítést, mert úgy véli, ez a módja annak, hogy javítani tudjuk a teljesítményünket valami fontos dologban. Ha az előbbi gondolkodásmód szerint élünk, a szakmai igényeink kielégítése lehetetlen. Ha a másik szerint, akkor elkerülhetetlen.

Fájdalom

Minden nyáron mintegy 1200 fiatal amerikai nő és férfi kezdi meg négyéves tanulmányait a West Point-i katonai akadémián, hogy elfoglalja helyét a legendás hosszú szürke sorban (vagyis a szürke

egyenruhát viselő, már végzett kadéto(sorában). De mielőtt a tantermet belülről látnák, vár rájuk egy héthetes alapkiképzés, becenevén a „szörny kaszánya” (Beast-Barracks). Mire véget ér a nyár, minden huszadik tehetség,

elszánt fiatal felnőtt kiostálódik. Négy tudós - kettő a West Pointról, egy a Pennsylvania Egyetemről, egy pedig a Michigani Egyetemről - ki akarta deríteni, mi az oka, hogy egyesek tovább masíroznak a katonai pályán, míg mások lelépnek az első adandó alkalommal.

Nem elég erősek és sportosak? Nem elég intelligensek? Nincsenek bennük vezetői képességek? Nem elég sokoldalúak?

Nem erről van szó. A kutatók arra jutottak, hogy a siker legmegbízhatóbb előrejelzője egy olyan - nem szellemi és nem fizikai - tulajdonságnak a mértéke, amit úgy neveznek, hogy „harcosság”, és úgy definiálnak, hogy „a hosszú távú célok elérése iránti kitartás és szenvedély”.⁸⁶ A kiképző tisztek tapasztalatai is alátámasztják, a szakmai igényességre való törekvés második jellemzője a *fájdalom*.

Bármilyen csodálatos is a flow, a szakmai igényesség útja - amikor egyre jobbak leszünk valami számunkra fontos dologban - nem egy szivárványos, virágos réten vezet keresztül. Ha így lenne, talán többen érnék a végére. Mesternek lenni fáj. Néha - sokszor - nem igazán kellemes. Ez az egyik tanulsága Anders Ericsson pszichológus munkásságának, aki a szakszerű teljesítményről készített, áttörést hozó kutatásával új elméletet alkotott arról, mi táplálja a szakmai igényességre való törekvést. Ahogy ő mondja, „számos olyan tulajdonság van, amelyről egykor azt hitték, a született tehetség megnyilvánulása, valójában legalább tízéves intenzív gyakorlás eredménye”.⁸⁷

Olyan hivatást válassz, amelynek még a lélekölő, legunalmasabb részeit is élvezed! Akkor mindig boldog leszel.

WILL SHORTZ

rejtvény-guru

A mesterré válás - sportban, művészetben, üzleti életben egyaránt - erőfeszítéseket igényel (nehéz, fájdalmas, gyötrő, egész embert kívánó erőfeszítéseket), méghozzá hosszú időn át (nem egy hétig vagy egy hónapig, de egy évtizeden át).⁸⁸ Daniel Chambliss szociológus szavaival élve: a „kiválóság evilági jellege”. Ahogy Ericsson, úgy Chambliss is - aki három éven át tanulmányozott olimpiai bajnok úszókat - azt találta, hogy azok, akik a legjobb eredményeket érték el, jellemzően olyan unalmas és monoton tevékenységekre fordították idejük és energiájuk legnagyobb részét, amely felkészítette őket a versenyekre.⁸⁹ Egy másik tanulmányban, a West Point-i kutatók arra jutottak, hogy az IQ-tesztnél és a szabványosított vizsgapontszámoknál is pontosabb előrejelzést ad az év végi eredményekről a harcosság milyensége. Az eredményt így magyarázták: „míg az könnyen belátható, mennyire fontos, hogy keményebben dolgozzunk, az már kevésbé egyértelmű, mennyire fontos, hogy minden területen hosszabb ideig dolgozzunk egy és ugyanazon a dolgon. Lehet, hogy a nagy teljesítményekhez a harcosság éppen olyan elengedhetetlen, mint a tehetség.”⁹⁰

A flow itt kétféle módon kerül képbe. Az, aki tudatában van annak, hogy mi okoz számára flow-élményt, világosan látja azt is, hogy minek az elsajátítására érdemes időt és energiát fordítania. Így a kiválóságra törekvés közben megélt flow-pillanatok segítenek átvészelni a nehéz időszakokat. De végül gyakran megesisik, hogy valaki keményen dolgozik és dolgozik, és csak alig valamennyit fejlődik, és talán akad közben néhány flow-pillanat, ami tovább viszi, majd sikerül némi haladást elérnie, és utána ezen a kicsit magasabb szinten megint csak dolgozik és dolgozik tovább. Ez iszonyú fárasztó! De ez nem a probléma; ez a megoldás.

Ahogy Carol Dweck mondja, „az erőfeszítés az egyik olyan dolog, ami értelmet ad az életnek. Mert azt jelenti, hogy valami fontos a számunkra; van valami, amiért hajlandóak vagyunk dolgozni.

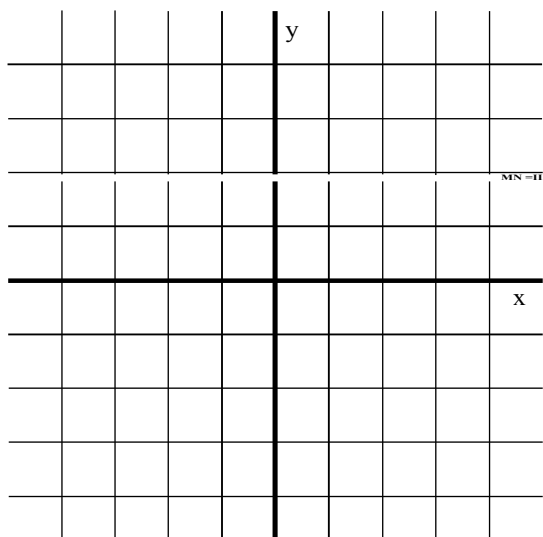
Szegényes életet él az, aki nem hajlandó értékelni dolgokat, és nem hajlandó rászánni magát arra, hogy dolgozzon rajtuk."9

Egy másik doktor, Julius Erving, akinek nincs ugyan doktori diplomája, de van dísztablája a kosárlabdázó hírességek csarnokában (a Basketball Hall of Fame-ben, a massachusettsi Springfieldben), ezt egyszerűen így fogalmazta meg: „Profinak lenni azt jelenti, hogy csinálod, amit szeretsz, akkor is, amikor nincs kedved hozzá."92

Aszimptota

A szakmai igényesség harmadik jellemzőjének megértéséhez kell némi matematikai és némi művészettörténeti háttérismeret.

Matematikából talán emlékszünk az aszimptota fogalmára. Ha mégsem, a következő rajzról talán beugrik. Az aszimptota (jelen-



esetben a vízszintes aszimptota) olyan egyenes, amelyet egy görbe végtelenbe nyúló része megközelít, de sosem éri el.

Művészettörténetből pedig bizonyára emlékszünk Paul Cézanne-ra, a XIX. századi francia festőre. Pontosabban, csak arra emlékezzünk, hogy ő volt olyan jelentős művész, hogy a kritikusok és a tudósok is írjanak róla. Cézanne legmaradandóbb alkotásait élete vége felé festette. A Chicagói Egyetemen művészi életpályákat vizsgáló közgazdász, David Galenson szerint ennek egyik oka, hogy Cézanne állandóan élete legjobb művét akarta megalkotni. „Számára - írta egyik kritikusa - egy terv végső szintézise soha nem egy pillanat műve volt; mindig végtelenül óvatosan közelített felé, mondhatni becserkészte, hol egyik, hol másik nézőpontból...” Számára a szintézis egy aszimptota volt, amely felé örökösen tartott, de soha nem érte azt el.⁹³

Ilyen a szakmai kiválóság, egy *aszimptota*.

Közelíthetünk felé. Tökéletesíthetjük. Nagyon, nagyon, nagyon közel kerülhetünk hozzá. De, akárcsak Cézanne, *soha* nem érhetjük el. Nem lehetünk valaminek teljesen a mesterei. Tiger Woods, minden idők talán legjobb golfjátékosa, kerekén megmondta, hogy még ő is lehetne ennél jobb, sőt muszáj, hogy ennél is jobb legyen. Ezt akkor mondta, amikor még amatőr volt. De ezt mondja élete legjobb ütése vagy a legjobb évada után is. Mesteri szintre törekszik. Ez köztudott. Ami viszont már nem olyan köztudott, az az, hogy tudja, sosem érheti el. Mindig egy kicsit magasabban lesz a léc, mint amit át tud ugrani.

A szakmai kiválóság aszimptotája frusztrációt okoz. Minek törjük magunkat valami olyasmiért, ami sosem lehet egészen a miénk? De az aszimptota vonz is minket. Miért ne törnénk magunkat érte? Az élvezet maga a törekvés, nem a megvalósítás. A szakmai kiválóságban pontosan az a vonzó, hogy soha el nem érhető.

Oxigén a léleknek

Az alanyokon a generalizált szorongásos zavar (Generalized Anxiety Disorder - GAD) előjelei mutatkoztak. Ez a mentális betegség körülbelül Amerika felnőtt lakosságának 3%-át sújtja. A *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders* (DSM-IV), vagyis a Mentális rendellenességek kórmeghatározó és statisztikai kézikönyve szerint, ha a következő hat tünet közül legalább hármat észlelünk, ott már komoly baj lehet:

- nyugtalanság, felajzottság vagy izgatottság,
- fáradékonyság,
- koncentrációs problémák vagy leblokkolás,
- ingerlékenység,
- izomfeszülés,
- alvászavarok.

Úgy tűnt, hogy ezek a férfiak és nők úgynevezett tankönyvi esetek. Egyikük, aki eddig kellemes nyugalomban siklott át az életen, most „feszültnek, ellenségesnek, dühösnek és ingerültnek” érezte magát. Egy másíkról azt mondták, „ingerlékenyebb, nyugtalannabb”, és „rövidebb ideig tud csak koncentrálni”. Megint más ilyen jellemzést írt önmagáról: „Rosszul alszom, fásult, idegesebb és óvatosabb vagyok.” Egyesek idegösszeomlástól tartottak. Az egyik férfi elméje olyan zavart volt, hogy figyelmetlenségében nekiment a falnak, és eltörte a szemüvegét. Ideje felkeresni egy pszichiátert vagy felírni valamilyen szorongásoldó gyógyszert?

Nem! Ideje, hogy ezek az emberek visszahozzák életükbe az áramlást. Az 1970-es évek elején Csíkszentmihályi egyik kísérlete során arra kérte a résztvevőket, jegyezzenek le minden olyan

dolgot, apróságot az életükből, amit nem kötelezettségből csináltak nem azért, hogy elérjenek valami konkrét célt, hanem, mert élvezték. Majd a következő utasításokat adta:

Kezddés (a kitűzött időpont reggele): ébredéstől este 9 óráig viselkedjenek a megszokott módon normálisan, végezzenek el mindent, amit kell, de ne tegyenek semmi olyat, ami „játék” vagy nem szolgál valami célt!

Vagyis Csíkszentmihályi és kutatócsapata arra utasította a résztvevőket, hogy töröljék ki életükből a flow-t. Azoknak, akik szerették a munkájuk bizonyos aspektusait, kerülniük kellett minden olyan helyzetet, ami örömet okozhatott. Akik élvezték a fárasztó testmozgást, nyugton kellett maradniuk. Az a hölgy, aki szeretett mosogatni, mert valami konstruktív munkát végezhetett, miközben büntudat nélkül, szabadon fantáziálhatott, most csak akkor mosogathatott, ha az feltétlenül szükséges volt.

Az eredmények szinte azonnal jelentkeztek. A résztvevők már az első nap végén arról számoltak be, hogy „a viselkedésük nehezkesebb lett”. Fejfájásra kezdtek panaszkodni. Sokan jelezték, hogy nehezükre esik koncentrálni, „és közben egyfolytában jár az agyuk valamin, de nem jutnak semmire”. Egyesek elálmosodtak, míg mások túl izgatottak voltak ahhoz, hogy aludjanak. Csíkszentmihályi ezt írta: „már két nap megvonás után is [...] az általános hangulatromlás olyan előrehaladott volt, hogy a kísérlet folytatása nem javasolt”.⁹⁴

Második nap. 48 óra flow-élmény nélkül, és az emberek máris súlyos pszichiátriai betegség tüneteit mutatták. A kísérlet arra enged következtetni, hogy a flow, a közreműködés érzése, amit a Motiváció 3.0 megkövetel, az nem kényeskedés, hanem kényszerűség. Szükségünk van rá a túléléshez. *A flow a lélek oxigénje.*

Csíkszentmihályi egy másik, sokkal meglepőbb felfedezése pedig az, hogy az ember nagyobb valószínűséggel éri el a flow-állapotot munkával, mint szabadidős tevékenységgel. Ugyanis a munkában gyakrabban fordul elő, hogy teljesülnek az autotelikus élmény egyéb kritériumai is: világos célok, azonnali visszajelzés, a képességekhez passzoló kihívás. És ilyenkor nem csupán élvezetesebbnek találjuk a munkát, hanem jobban is csináljuk. Ezért különös, hogy a szervezetek eltúrík az olyan munkakörülményeket, amelyek emberek tömegeit fosztják meg az ilyen élményektől. Ha még több „Aranyfürtöske” típusú feladatot adnának a dolgozóknak, és, ha igyekeznének megtalálni a módját, hogy érvényesítsék a Sawyer-hatás pozitív oldalát, akkor a szervezetek maguknak és az embereiknek is jót tennének.

Csíkszentmihályi már több mint harminc évvel ezelőtt megértette ezt, amikor azt írta, hogy „továbbá nincs okunk azt hinni, hogy csupán a céltalan játék lehet élvezetes, miközben az élet komoly dolgait nehéz keresztként kell cipelni. Ha már rájöttünk, hogy a munkát és a játékot csupán mesterséges határok választják el egymástól, akkor végre kezünkbe vehetjük a dolgokat, és nekikezdhethetünk annak a korántsem egyszerű feladatnak, hogy élhetőbbé tegyük az életünket”^{9S}

De ha egyedül nem megy, és kellene némi útmutatás ahhoz, hogyan is kell ezt jól csinálni - hogy kell a szakmai igényességet életvezetési elvvé tenni -, az biztos, hogy a legjobb példaképeket nem egy ülésteremben vagy egy irodában fogjuk megtalálni.

Egyszer ebéd közben Csíkszentmihályival a gyerekekről beszélgettünk. Egy kisgyerek élete tele van autotelikus élménnyel. Az egyik flow-pillanatból a másikba esnek, hajtja őket az örömezet, mindenben lehetőségetlátnak, és olyan odaadással dolgoznak, mint a West Point-i akadémia kadétjai. Folyamatosan arra hasz-

nálják elméjüket és testüket, hogy kifürkésszék környezetüket, és visszajelzést kapjanak.

Majd egyszer csak eljön az a pont az életükben, amikor ezt többé már nem csinálják. Mi történik?

„Kezdünk szégyenkezni az efféle viselkedés miatt, mert gyerekesnek tartjuk" - magyarázza Csíkszentmihályi.

Micsoda hiba! Lehet, hogy éppen mi és a többi felelősségteljes felnőtt az, aki éretlenül viselkedik. Ez a gondolat Csíkszentmihályinak a vonatos élményéhez nyúlik vissza, amikor is azon gondolkodott, hogyan tudták a felnőttek így elrontani a dolgokat. Lehet, hogy a jelen körülmények kevésbé szörnyűek, de a megfigyelés nem kevésbé pontos. A gyerekek, a maguk eszéközeivel ugyan, de egy természeti törvény elkerülhetetlenségével keresik a flow-t. „Nekünk is ezt kellene tennünk" - mondta Csíkszentmihályi.

A céltudatosság

A statisztikusoktól tudjuk, hogy a demográfia a végzetünk. A Rolling Stonestól pedig megtanultuk, hogy nem mindig kaphatjuk meg azt, amit akarunk. (*You Can't Always Get What You Want.*) Azt viszont nem tudjuk, hogy mi történik, ha ez a két, kérelhetetlen alapelv leül egymással szemközt, töltenek maguknak egy-egy italt, és összeismerkednek egy kicsit.

De most majd megtudjuk.

2006-ban a baby-boom generáció első tagjai 60 évesek lettek. Az ilyen szép kerek évfordulókon az ember általában megáll egy pillanatra, eltöpreng, és számba veszi az életét. Tapasztalatom szerint ez a generáció nemcsak az Egyesült Államokban, de bárhol, amikor eléri ezt a mérföldkövet, jellemzően egy három szakaszból álló reakciósorozaton megy keresztül.

Az első szakaszban hitetlenkedve kérdezik: „Hogy a csudába lehetek már 60 éves?” Amikor életük kilométerórája 60-ra fordul, sokan meglepődnek és egy kicsit meg is ijednek. A 60 éves

- gondolják - az már öreg. Listát készítenek, és szembenéznak a ténnyel, miszerint Mick Jaggernek és bandájának igaza volt: nem mindig kapták meg azt, amit akartak.

De ekkor már jön is a második szakasz. A nem is olyan távoli múltban, ha valaki betöltötte a 60. életévét, az azt jelentette, hogy - hogy is mondjam - megette már a kenyere javát. De itt, a XXI. század elején, ha valaki egészségben megélte ezt a kort, az valószínűleg még köztünk lesz egy darabig. ENSZ-adatok szerint egy 60 éves amerikai férfi várhatóan még 20 évig élhet; egy 60 éves amerikai nő pedig még egy negyed századig. Japánban egy 60 éves férfi még bőven betöltheti a 82. életévét; egy 60 éves nő pedig közel 88 éves koráig élhet. A statisztikák hasonló kilátásokkal kecsegtetnek a többi fejlett, gazdag országban is. Franciaországban, Izraelben, Olaszországban, Svájcban, Kanadában és másutt is, ha elértük a 60. életévet, akkor több mint valószínű, hogy megérjük a nyolcvanas éveinket.⁹⁶ És ez a tudat bizony nagy megkönnyebbülést ad. „Huh! - sóhajt a kanadai vagy oszakai 60 éves. - Van még néhány jó évtizedem.”

De ez a kellemes megkönnyebbülés nem tart sokáig, mert ahogy a sóhaj elszáll, már el is érkezik a harmadik szakasz. Amint tudatosult benne, hogy még akár 25 év is állhat előtte, a 60 éves szülinapos hirtelen 25 évvel korábbra tekint - amikor még csak 35 éves volt -, és egy hirtelen támadt gondolat jól fejbe kólintja. „Hű! Ez aztán gyorsan eltelt! - állapítja meg. - A következő 25 év is így fog elrobbogni? Ha igen, mikor fogok végre olyasmit csinálni, amit szeretnék? Mikor lesz végre tökéletes az életem? Mikor fogom megváltani a világot?”

Ezek a kérdések, amelyek a világ minden táján elhangzanak a szülinapi asztal körül, első hallásra kicsit talán érzelgősnek tűnnek. De ma már olyan sokan vannak azok, akik feltehetik ezeket a kérdéseket, amire még nem volt példa az emberiség történetében.

Gondoljunk csak bele! A legtöbb nyugati országban, valamint - többek között - Japánban, Ausztráliában és Új-Zélandon is a baby-boom generáció tagjai adják a legnagyobb demográfiai csoportot. Az Egyesült Államok népesség-nyilvántartó hivatalának adatai szerint csak az USA-ban 78 millió főre tehető a baby-boom generáció létszáma, így minden évben több mint 4 millió (naponta több mint 11 ezer, óránként több mint 450) amerikai éri meg ezt az elgondolkodtató születésnapot.⁹⁷

Vagyis csak Amerikában 13 percenként 100 ember tölti be a 60. életévét.

13 percenként a világ eddigi leggazdagabb és legműveltebb generációjának újabb 100 tagja kezd el gondolkodni életről, halálról, az élet értelméről, önmaga jelentőségéről, és arról, hogy mit is akar valójában.

100 ember. 13 percenként. Minden órában. Minden nap. Egészen 2024-ig.

Amikor a demográfiai adatok hidegfrontja összetalálkozik a megvalósulatlan álmok melegfrontjával, olyan vihar várható, amelyet még nem látott a világ.

A céltudatosság mint motiváció

A háromlábú I típus első két lába, az önállóság és a szakmai igényesség, nélkülözhetetlen. De ahhoz, hogy megtartsa az egyensúlyát, szükség van a harmadik lábra is, a céltudatosságra, amely kontextusba helyezi az előző kettőt. Rendkívül magas színvonalú teljesítményre képes az, aki önállóan dolgozik a mesterré váláson. De még többre viszik azok, akik mindezt egy magasabb cél szolgálatában teszik. A leginkább motivált emberek - nem is szólva

Teljes szívemmel hiszem, hogy születőben van a kapitalizmus egy új formája. Egyre többen vannak azok (vevők, alkalmazottak, részvényesek és nagyobb közösségek), akik azt szeretnék, hogy a vállalkozásoknak legyen egy magasabb rendű célja is a termékadásán kívül.

MATS LEDERHAUSEN
befektető és a McDonald's
egykori igazgatója

azokról, akik a legproduktívabak és a legelégedettebbek - saját vágyaikat összekötik valami nagyobb dologgal.

A Motiváció 2.0 azonban mégsem tartja motivációs eszköznek a céltudatosságot. Az X típusú operációs rendszer nem hessegeti el a célkitűzés gondolatát, de egyfajta díszítőelemmé redukálja, egy csinos kis kiegészítőnek tartja, ha úgy tetszik, de csak addig, amíg nem áll a fontosabb dolgok útjába.

Így viszont a Motiváció 2.0 nem vesz tudomást az emberi természet egyik döntő fontosságú momentumáról. Az embernek azóta vannak céljai, hogy először nézett fel az égre, gondolkodott el azon, hogy hol is van az ő helye az univerzumban, és próbált olyasmit alkotni, amittől jobb lesz a világ és ami túléli őt. „A célok adnak aktiválási energiát az élethez - mondta Csíkszentmihályi Mihály az egyik interjúbán. Azt hiszem, az evolúció során kiválasztódtak olyan emberek is, akiknek van érzékük ahhoz, hogy valami nagy dolgot vigyenek végbe.”

A Motiváció 3.0 éppen ezt az emberi tulajdonságot igyekszik helyreállítani. A baby-boom generáció - élethelyzetéből és létszámából adódóan - a céltudatosságot saját kultúrája középpontja felé lökdösi. Az üzleti világ - válaszképpen - igyekszik újragondolni, hogy a céltudatosság hogyan kalkulálható bele a tevékenységükbe. „A vagyonomaximalizálásban - mint érzelmi katalizátorban - nincs erő ahhoz, hogy teljes mértékben mobilizálni tudja az emberi energiákat” - mondja Gary Hamel stratégia és a baby-boom generáció tagja.⁹⁸ Az előző fejezetben említett dolgozói passzívítással párhuzamosan fut egy másik trend, amelyet a cégek még

csak most kezdenek felismerni: meredeken emelkedik az önkéntesség, különösen az Egyesült Államokban. Ezek az ellentétes irányú görbék - csökkenő aktivitás a fizetett munkában, növekvő aktivitás az ingyenmunkában - azt jelzik, hogy az önkéntes munka képes valami olyasmit adni az embernek, amit a fizetett munka egyszerűen nem.

Azt látjuk, hogy a profit, bár igen erőteljes motiváció, de lehet, hogy nem ad elegendő lendületet sem a szervezeteknek, sem az egyéneknek. Ugyanilyen hatalmas energiaforrás lehet egy másik motiváció is, amelyet azonban gyakran figyelmen kívül hagyunk vagy valószerűtlennek tartunk, ez pedig a cél elérése. Ez az utolsó nagy különbség a két operációs rendszer között. A Motiváció 2.0 középpontjában a profit maximalizálása áll, míg a Motiváció 3.0, bár nem utasítja vissza a profitot, de nagy hangsúlyt fektet a célmaximalizálásra. Ennek pedig első jeleit már láthatjuk a szervezeti élet három területén: célkitűzések, szavak és irányelvek.

Célkitűzések

A baby-boom generáció tagjai nincsenek egyedül a célhajhászással. Velük tartanak, ugyanazon jelszavakat skandálva, fiaik és lányaik is, az Y generáció, az ezredfordulósok, a második baby-boom generáció. Ezek a fiatal felnőttek, akik mostanában léptek be a munkaerőpiacra, pusztá jelenlétükkel más irányba viszik a szervezeteket. Ahogy azt Sylvia Hewlett is megállapította a kuta-

Furcsa mód, az öregség egyszerűbb, mint a fiatalság, mert sokkal kevesebb opció közül kell választani.

STANLEY KUNITZ

amerikai költő

tásban, ez a két generáció újraértelmezi a sikert, és teljesen újrakevert jutalmakat is hajlandó elfogadni. Egyik generáció számára sem a pénz a legfontosabb kompenzációs forma. Helyette inkább olyan, nem pénzbeli tényezőket választanak, mint a „jó csapat” vagy „a közösség szolgálata munkával”.⁹⁹ És ha ezt a jutalomcsomagot egyetlen meglévő szervezetben sem kapják meg, akkor alapítanak egy saját vállalkozást.

Vegyük például az Y generációs amerikai Blake Mycoskie-t és 2006-ban alapított cégét, a TOMS Shoest. A TOMS nem igazán fér bele egyik hagyományos üzleti skatulyába sem. Divatos, lapos talpú vászoncipőket árul. De minden eladott pár cipő után egy másik pár cipőt ajándékozik egy gyereknek a fejlődő országok egyikében. Most akkor a TOMS egy jótékonyági szervezet lenne, amely működését cipőeladásból finanszírozza? Vagy vállalkozás, amely a profitot feláldozza a nemes cél oltárán? Nos, egyik sem, és mindkettő. A válasz, valójában, annyira nem egyértelmű, hogy a honlapon ennek is külön helyet kellett szánni az olyan információk mellett, mint, hogy hogyan kell visszaküldeni a cipőt, ha nem lett jó a méret. A TOMS - a honlap magyarázata szerint - „egy profitorientált cég, amelynek központi eleme az adakozás”.

Értjük? Nem? Semmi baj, akkor másképp fogalmazok: a cég „üzleti modellje révén a vevők jótévőkké válnak”. Így már érthetőbb? Talán. Furcsább? Egész biztosan. Az ilyen és ehhez hasonló vállalkozások elkenik, sőt darabokra zúzzák a meglévő kategóriákat. Az ilyen cégeknek a céljaik és azok megvalósítása is annyira inkompatibilis a Motiváció 2.0-val, hogy, ha a TOMS-nak a XX. századi operációs rendszerre kellene támaszkodnia, akkor az egész próbálkozás dugába dőlne, és - számítógépes nyelven szólva - beállna a kék halál.

A Motiváció 3.0 viszont kifejezetten a cél maximalizálására épült. Tulajdonképpen, elsősorban azért van szükség új operációs

rendszerre, mert egyre nő a célmaximalizálók száma. Ahogy azt már az 1. fejezetben is kifejtettem, az olyan cégek, mint a TOMS, úttörői az emberi tevékenységszervezés tágabb körű újraértelmezésének. A közhasznú szervezetek, az alacsony profitrátájú korlátozott felelősségű társaságok mind újraformálják a hagyományos üzleti vállalkozások célkitűzéseit. És, köszönhetően annak, hogy üzletemberek egy új „fajtája” olyan buzgalommal hajszolja a célokat, amilyen buzgalommal a hagyományos közgazdasági elméletek szerint a vállalkozók hajszolják a profitot, ezek a szervezetek kezdenek túlsúlyba kerülni. Még a sokkal régebbi üzleti modell alapján működő, abszolút nem profitmaximalizáló szövetkezetek is bekerülnek a perifériáról a főáramba. Marjorie Kelly író szerint az elmúlt harminc évben a szövetkezeti tagság létszáma világszerte megduplázódott, így ma már eléri a 800 milliót. Csak az Egyesült Államokban több szövetkezeti tag van, mint részvénytulajdonos. És a dolog egyre népszerűbb. „Kolumbiában - írja Kelly - a lakosság egynegyedének a SaludCoop nevű szövetkezet nyújt egészségügyi ellátást. Spanyolországban a Mondragón Corporación Cooperativa nevű szövetkezet az ország hetedik legnagyobb ipari konszernje.”¹⁰⁰

Ezeknek a nem csak profitorientált vállalkozásoknak azonban semmi közük azokhoz a „társadalmi felelősséggel bíró” cégekhez, amelyeket az elmúlt 15 évben nagyon felkaptak, és amelyek - kevés kivételtől eltekintve - nem teljesítették ígéreteiket. Ezek a Motiváció 3.0-ás cégek nem azért jöttek létre, hogy etikus és törvényes keretek között hajhásszák a profitot. A céljaikat akarják elérni, és a profit nem működésük végcélja, csak katalizátora.

Szavak

2009 tavaszán, amikor - pénzügyi stiklik következtében - a világ-gazdaságot egy akkora válság rengette meg, amilyen csak száz-évente fordul elő, a Harvard Business School néhány hallgatója a tükörbe nézve azon gondolkodott, hogy vajon velük van-e a gond. Kiderült, hogy azok, akiké válni akartak - pénzügyi szakértők, bankárok, vállalati üzletkötők - nem egy hősköltemény főszereplői, hanem egy rémtörténet gonosz főhősei. Ugyanis sikeres üzlet-emberek lökték a világ pénzügyi rendszerét a szakadék szélére. És ezek a fiatal fiúk és lányok saját évfolyamtársaik között is találtak olyanokat, akiken látszott, hogy képesek lennének hasonló gonoszságra. Néhány évvel ezelőtt készült egy felmérés MBA-s hallgatók körében. Akkor 56%-uk vallotta be, hogy rendszeresen szokott csalni.¹

Így aztán a Harvard MBA-képzésén egy csapatnyi másodéves - akik attól féltek, hogy a cím, amit eddig büszkén viseltek, a megbélyegzettség három skarlát betűjévé változik - azt tette, amit tanítottak nekik. Tervet készítettek. Közösén megírták az MBA-esküt - a hippokratészi eskü közgazdász változatát -, amelyben hűséggel fogadják, hogy kiállnak a jó ügy mellett, akármit is mutat a könyvelés. Ez nem egy jogi törvénykönyv, hanem egy etikai kódex. És mind az általa javasolt magatartás, mind pedig annak megfogalmazása egyaránt inkább a cél-, nem pedig a profitmaximalizálás felé hajlik.

Az eskü szövege az első mondatától fogva egybecseng a Motiváció 3.0-val:

„Menedzserként célom, hogy a közjót szolgáljam azáltal, hogy az emberek és erőforrások egyesítésével olyan értéket teremtek, amelyet egyedül senki sem képes - így kezdi, és még közel 500 szóban folytatja. - Megvédem a részvényesek, a munkatársak, a vevők

és annak a közösségnek az érdekeit, amelyben tevékenykedem - fogadják az esküt tevők. - Világszerte a fenntartható gazdasági, társadalmi és környezeti fejlődés megteremtésére törekszem."

Ezek a szavak - cél, közjó, fenntartható - nem az X típus szótárában találhatók meg. Ezeket a szavakat aligha hallani üzleti iskolákban, hiszen, végső soron, nem ez az, amit egy üzleti iskolában tanítani kellene. De a világ kétségtelenül legnagyobb MBA „gyárában" ezt nem így gondolták. Néhány hét leforgása alatt a végzős évfolyam mintegy egynegyede tette le az esküt és írta alá a fogadalmat. A kezdetekkor a kezdeményezés egyik elindítója, Max Anderson azt mondta: „Reményeim szerint a 25 éves évfolyamtalálkozó idején nem arról leszünk ismertek, hogy mennyi pénzt kerestünk, vagy hogy mennyi pénzt adtunk az iskolának, hanem, hogy mennyivel jobb lett ez a világ a vezetésünk alatt."102

Fontosak a szavak. És ha nagyon figyelünk, hallhatjuk, hogy sokan már egy kicsit más, kicsit célorientáltabb dialektusban beszélnek. Gary Hamel, akit már fentebb említettem, azt mondja: „a menedzsment célkitűzéseit általában olyan szavakkal fejezik ki, mint hatékonyság, előny, érték, fölény, fókusz és megkülönböztetés. Bármilyen fontosak is ezek, nem hatolnak az emberek lelkéig. Az üzleti vezetőknek - mondja - meg kell találniuk a módját, hogy az unalmas üzleti tevékenységeket olyan mélyebb, lélekemelő eszményekkel gazdagítsák, mint tisztesség, igazság, szeretet, méltányosság és szépség".¹⁰³ Tedd emberségesebbé a szavakat, és így talán emberségesebbé teszed a tetteket is.

Ez a fajta gondolkodásmód húzódik annak az egyszerű, ám hatékony módszernek is a háttérében, amellyel Robert B. Reich, az Egyesült Államok egykori munkaügyi minisztere felméri egy-egy szervezet egészségi állapotát. Ezt ő „névmástersztnek" hívja. Amikor ellátogat egy munkahelyre, az ott dolgozónak feltesz néhány kérdést a céggel kapcsolatban. Odafigyel, természetesen, a válaszok

lényegi mondanivalójára is, de leginkább a dolgozók által használt névmásokra figyel. A cégről vajon többes szám harmadik személyben beszélnek (ők)? Vagy azt mondogatják, hogy „mi”? Azt mondja, hogy az „ők” típusú cégek és a „mi” típusú cégek nagyon különbözőek.⁴ És a Motiváció 3.0-ban a „mi” a nyerő.

Irányelvek

A vállalkozások által használt szavak és a vállalkozások célkitűzései között helyezkednek el az általuk alkalmazott irányelvek, amelyekkel előbbiekből utóbbiak lesznek. És itt is érezni lehet az eltérő álláspontok közötti finom különbségeket. Például, az elmúlt évtizedben számos cég jelentős időt és energiát fordított a vállalati etikai kódex kidolgozására. Mégsem érzékeljük, hogy kevesebb példa lenne az etikátlan üzleti magatartásra. Az egyetlen értékelhető lépése ezeknek a kódexeknek az, hogy az I típusú, céltudatos magatartást akaratlanul is az X típus felé mozdítják. Ahogy a Harvard Business School professzora, Max Bazerman magyarázta:

Adott egy csapatnyi olyan ember, akik tisztességes magatartásra motiváltak, és akik elé igen alacsony szintű, követendő etikai normákat állítunk. Majd ahelyett, hogy azt mondanánk nekik, hogy „így viselkedjete, mert így helyes”, lényegében adunk nekik egy alternatív normarendszert, amellyel azt mondjuk, hogy „így viselkedjete, mert akkor az összes tételt kipipálhatjátok a listán”.

Képzeljünk el, például, egy olyan szervezetet, amely a pozitív cselekedetekben hisz, és úgy akarja jobbá tenni a világot, hogy egy igen sokszínű munkatársi gárdát állít össze. Ha az etikát egy ellenőrző listává redukáljuk, hirtelen a pozitív cselekedetekből csak egy halom követelmény lesz, amelyeket a szervezetnek muszáj

teljesítenie, ha azt akarja bebizonyítani, hogy nem diszkriminál.

Attól kezdve a szervezet már nem a pozitív sokszínűség megteremtésére koncentrál, hanem arra, hogy minden tétel ki legyen pipálva, és így bizonyítsa, hogy amit csinál, az helyes (és hogy ne pereljék be). Ezelőtt a dolgozókat saját belső motivációjuk készítette arra, hogy helyesen cselekedjenek, de most már egy külső motivációnak eleget téve kell elérniük, hogy a céget ne pereljék be vagy ne büntessék meg. 105

Hogy mennyit ér egy ember élete azt azon is le lehet mérni, hogy mennyire képes hatással lenni a kevésbé szerencsések életére. Mivel a halál mindenkire számára egyforma bizonyosság, az a fontos, hogy milyen minőségű életet élünk a születésünk és a halálunk között.

BILL STRICKLAND,
a Manchester Craftsmen's Guild
alapítója, a MacArthur zseni-díj
nyertese

Más szóval, az emberek már minimális szintű etikai normáknak eleget téve is elkerülhetik a büntetést, de az etikai kódex vajmi keveset tett azért, hogy a céltudatosságot mint olyat, a cég vérkeringésébe injektálja. Jobb megoldás lenne az önállóságban rejlő erőt a célmaximalizálás szolgálatába állítani. Íme, két érdekes példa, amelyekből kiderül, mire is gondolok.

Kezdetben sok pszichológus és közgazdász azt tapasztalta, hogy csupán gyenge korreláció van a pénz és a boldogság között - egy nagy halom pénztől nem lesznek elégedettebbek az emberek. De később néhány társadalomtudós egy kicsit árnyalta ezt a kijelentést. Lara Aknin és Elizabeth Dunn szociológusok (British Columbia Egyetem) és Michael Norton pszichológus (Harvard Business School) szerint az, hogy *hogyan* költik el az emberek a pénzüket, legalább olyan fontos, mint az, hogy *mennyit* keresnek. Nevezetesen, ha magunk helyett másokra költünk (virágot

veszünk a házastársunknak, ahelyett, hogy magunknak vennénk egy MP3 lejátszót), vagy adakozunk (pénzt küldünk egy egyházi szervezetnek ahelyett, hogy beülnénk egy drága hajvágásra), az ténylegesen növelni tudja szubjektív jóllétünket.¹⁰⁶ Dunn és Norton javaslata szerint az általuk „társadalmi célú pénzköltésnek” nevezett jelenséggel kapcsolatos eredményeiket be kellene építeni a vállalati irányelvekbe. *A Boston Globe*-nak adott interjújában elmondták, hogy szerintük „a cégek azzal is javíthatnák alkalmazottaik szubjektív jóllétét, ha a jótékonykodásra szánt összeg egy részét odaadnák a dolgozóknak, hogy ők ajánlhassák azt fel. Ettől ők legalább olyan boldogok lennének, mint az általuk választott szervezet, amelyik végül megkapja a pénzt.”¹⁰⁷ Más szóval, ha a dolgozók dönthetnek arról, hogy a cég hogyan szolgálja a közösséget, az jobb hatással van rájuk, mint egy újabb „ha-akkor” típusú pénzügyi ösztönző.

Egy másik tanulmány megadja a célközpontú vállalati irányelv második lehetséges változatát. *A* felkapott helyeken, például a Mayo klinikán dolgozó orvosok olyan nyomás alatt vannak, és olyan követelményeknek kell megfelelniük, amely sokszor kiégéshez vezet. De a nagynevű orvosi intézményben végzett terepkutatások azt mutatták, hogy amennyiben hagyják az orvosokat heti egy napot a munkájuk számukra legfontosabb aspektusával foglalkozni - legyen az betegellátás, kutatás vagy közösségi szolgálat -, akkor csökkenthető a testi-lelki kimerültség, amely együtt jár a munkájukkal. *A* kísérletben részt vevő orvosok körében feleannyi volt a kiégési ráta, mint a többiekénél.¹⁰⁸ Fogjuk fel ezt úgy, mint azt a bizonyos 20%-nyi időt, csak céllal együtt!

Jóllét vagy nem jóllét

Minden évben 1300 végzős diák diplomázik a Rochester Egyetemen, és lép ki - tanáraik és szüleik kedvelt szavajárásával élve - a való világba. Edward Deci, Richard Ryan és kollégájuk, Christopher Niemiec elhatározták, hogy kifaggatják a végzősöket életcéljaikról, majd karrierjük elején újra elbeszélgetnek velük, hogy lássák, hogyan boldogulnak. Igen sok társadalomtudományi kutatás egyetemi hallgatók bevonásával készül, ám ezeket a diákokat csak nagyon ritkán követik nyomon azután is, hogy átvették a diplomájukat, és elhagyták az alma matert. Viszont kutatóink feltétlen meg akarták vizsgálni az egyetem utáni időszakot is, hiszen ez egy „kulcsfontosságú fejlődési periódus, amely során kialakul az ember felnőtt identitása és élete”¹⁰⁹

A diákok egy része - Deciék terminológiája szerint - külső törekvéseket említett: gazdagságot, hírnevet. Ez az, amit mi profitorientált célkitűzésnek nevezünk. Mások belső törekvéseket fogalmaztak meg: segíteni másoknak jobbra tenni az életüket, tanulni és fejlődni. Ezeket neveznénk mi célorientált célkitűzésnek. Miután egy-két éve már kint éltek a való világban, a kutatók újra felkeresték az egykori diákokat, hogy lássák, hogyan alakult az életük.

Azok, akik egykor célorientált célkitűzéseket tűztek ki maguk elé, és úgy is érezték, hogy elérik ezeket, elmondásuk szerint elégedettebbek voltak, és kielégítőbb volt a szubjektív jóllétük, kevesebb volt az életükben a szorongás és a depresszió most, mint az egyetemi évek alatt. Ez talán nem is meglepő. Kitűztek maguk elé egy számukra értelmes és tartalmas célt, és úgy érezték, ezt sikerül is elérni. Ilyen körülmények között a legtöbbünk szintén igen jól érezné magát.

Sosem lehet tökéletes az életünk anélkül, hogy azt éreznénk, valami nagyobb dolognak vagyunk a részesei, amely maradandóbb, mint mi magunk.

CSÍKSZENTMIHÁLYI MIHÁLY

mivel sem elégedettebbek, nincs nagyobb önbecsülésük, és nem éri őket több pozitív hatás, mint diákkorukban. Más szóval elérték céljaikat, ám ettől nem lettek boldogabbak. Ráadásul több lett az életükben a szorongás, a depresszió és egyéb negatív tényező, pedig, mint mondtam, elérték a céljaikat.

„Ezek igen megdöbbentő eredmények - írják a kutatók -, hiszen ebből arra lehet következtetni, hogy bizonyos célok [ez esetben profitorientált célkitűzések] elérésének semmilyen hatása sincs az ember jóllétére, sőt inkább ront azon:”

Amikor ezekről az eredményekről beszélgettünk, Deci és Ryan nem győzte hangsúlyozni ezek jelentőségét, hiszen azt jelentik, hogy ha meg is kapjuk azt, amit akarunk, nem mindig azt kapjuk, amire szükségünk van. „Azok, akiknek nagyon fontosak az olyan külső célok, mint a gazdagság, nagyobb valószínűséggel érik azt el, de továbbra is boldogtalanok lesznek” - mondta nekem Ryan.

Vagy, ahogy Deci fogalmaz: „Általában mindenki azt gondolja, hogy ha valami fontos és értékes a számunkra, és azt sikerül megszerezni, akkor ebből adódóan jobban fogjuk magunkat érezni. De mi arra jöttünk rá, hogy vannak dolgok, amelyek hiába fontosak és értékesek, ha megszerezzük őket, csak rosszabbul érezzük tőle magunkat.”

Ha egy érzékeny lélek nem ismeri a titkot - miszerint az elégedettség nem csupán azon múlik, hogy elérjük-e a céljainkat, hanem azon is, hogy megfelelő célokat tűztünk-e ki magunk elé -,

Viszont már összetettebb eredményeket kaptak azoknál, akik profitorientált célkitűzéseket fogalmaztak meg. Akiknek sikerült ezeket megvalósítaniuk - vagyont szereztek, sikert arattak -, azt mondták, hogy sem-

könnyen az önpusztítás útjára léphet. Ha profitorientált célkitűzéseink vannak, és ezeket elérve mégsem vagyunk elégedettebbek az életünkkel, arra az egyik jellemző reakció, hogy megemeljük a tétet: még több pénzt, még több külső elismerést akarunk bezsebelni. És ez az út „további boldogtalansághoz vezet, miközben azt gondoljuk, hogy a boldogság felé vezető úton haladunk előre” - mondta Ryan.

„A becsvágyó emberek életében azért van annyi szorongás és depresszió, mert nincsenek igazán jó emberi kapcsolataik. Lefoglalja őket a pénzvadászat és önmaguk ajnározása, így, értelemszerűen, kevesebb hely marad az életükben olyan dolgoknak, mint a szeretet, a figyelem, a törődés, az empátia és minden más, ami igazán fontos” - tette hozzá.

És ha ezek az eredmények legalább nagy vonalakban igazak az egyénre, miért ne lehetnének igazak a szervezetekre is, amelyek - mint tudjuk - egyének gyülekezete? Nem azt akarom mondani, hogy a profit nem számít. Nagyon is számít. A profit mint motiváció fontos üzemanyaga a teljesítménynek. De nem ez az egyetlen motiváló tényező. És még csak nem is a legfontosabb. Valójában, ha végigtekintenénk a történelem legnagyobb eredményein - a nyomdagéptől az alkotmányos demokrácián át egészen a halálos betegségek gyógy módjáig -, azt látnánk, hogy a szikra, ami miatt az alkotók akár éjszakákon át is dolgoztak, legalább annyira lehetett a cél, mint a profit. Egy egészségesen működő társadalom - és egy egészségesen működő szervezet - esetében az első a cél, és úgy tekint a profitra, mint a cél elérését szolgáló eszközre vagy ennek a tevékenységnek a kellemes melléktermékére.

És ebben a baby-boom generáció tagjai - talán, csak talán - vezető szerepet játszhatnak. Az önállóságra és a szakmai igényességre való törelvésben a felnőtteknek a gyerekek szolgálhatnak ékes például. De a céltudatosság már más tészta. Úgy tűnik,

ahhoz, hogy átlássuk az egész képet, ahhoz, hogy elgondolkodjunk a saját halandóságunkon, ahhoz, hogy megértsük ezt a furcsa paradoxont, miszerint csupán bizonyos célok elérése nem megoldás, nem árt, ha már jó pár évet ezen a bolygón töltöttünk. És mivel hamarosan eljön - a Föld történetében először - az állapot, hogy többen lesznek a 65 év felettiek, mint az 5 év alattiak, az időzítés nem is lehetne jobb.

Természetünkből adódóan keressük mindennek a célját. De ez a mi természetünk csak most kezdi igazán megmutatni magát, méghozzá oly mértékben, amely demográfiailag példátlan, és mind ez idáig, szinte elképzelhetetlen volt. A következmények megújíthatják az üzleti világot, sőt akár az egész világunkat is újraformálhatják.

Ennek a könyvnek központi témája a tudományos ismeretek és az üzleti gyakorlat közötti szakadék. Ez a szakadék nagyon széles. Jelenléte pedig riasztó. És, bár úgy tűnik, áthidalása ijesztően nagy falat, van okunk az optimizmusra.

Az emberi motivációval foglalkozó tudósok - akik közül már többel is megismerkedtünk e könyv lapjain - a korábbinál sokkal tisztább és pontosabb képet adnak mind az emberi teljesítményről, mind pedig az emberi természetről. Az általuk felfedett igazság egyszerű, ám igen erőteljes. A tudomány bebizonyította, hogy a XX. század tipikus, jutalmazás-büntetés alapú motivációs eszközei - amelyeket valahogy egy vállalkozásban természetesnek veszünk - néha beválnak. De csak bizonyos, meglepően szűk sávot kijelölő körülmények között eredményesek. A tudomány azt is bebizonyította, hogy a „ha-akkor” típusú jutalom - a Motiváció 2.0 operációs rendszer alapköve - nem csak, hogy számos helyzetben eredménytelen, de arra is képes, hogy felörölje azokat a magas szintű, kreatív, koncepcionális képességeket, amelyek

elengedhetetlenek a jelenlegi és jövőbeli gazdasági és társadalmi fejlődéshez. A tudomány megmutatta, hogy a kimagasló teljesítmény titka nem a biológiai motivációnk, és nem is a jutalmazás és büntetés, hanem egy harmadik motiváló tényező: az ember mélyen gyökerező vágya arra, hogy kezébe vegye a saját sorsa irányítását, hogy fejlessze és bővítse a tudását, illetve, hogy célt adjon az életének.

Nem lesz könnyű szinkronba hozni egy céget ezekkel a tétellel. Nehéz elfelejteni a régi beidegződéseket, és még nehezebb megszabadulni a régi szokásoktól. És nem is lennének ennyire derűlátó a szakadék mihamarabbi áthidalását illetően, ha nem lenne igaz, hogy a tudomány megerősíti mindazt, amit a szívünk mélyén mi már régóta tudunk.

Tudjuk, hogy az ember nem olyan, mint a ló - csak kisebb, lassabb, jobb illatú kiadásban -, amelyik vígan galopposzik a napi adag répája után. Ha vannak körülöttünk gyerekek, vagy emlékszünk saját gyerekkorunkra, akkor azt is tudjuk, hogy nem az a sorsunk, hogy passzívak és szolgalelkűek legyünk. Az ember arra terveztetett, hogy aktív és küzdő legyen. És tudjuk, hogy nem az a legnagyobb élmény az életben, amikor mások elismeréséért lár-mázunk, hanem amikor a saját hangunkra hallgatunk - olyasmit teszünk, ami számít, azt jól csináljuk, és egy nagyobb cél szolgáltatásban tesszük.

Így tehát végső soron a szakadék áthidalása és a motivációról szerzett tudásunk frissítése a XXI. századi verzióra több mint egy létfontosságú üzleti lépés. Ez saját emberségünk megerősítése.

III. rész

Az 1 típus eszköztára

MAGÁNSZEMÉLYEKNEK

Kilenc stratégia motivációnk felébresztésére

Az I típusú magatartás tanult, és nem velünk született. Bár a világ telis-tele van külső motivációs eszközökkel, mi magunk is sokat tehetünk azért, hogy több önállóság, szakmai igényesség és céltudatosság legyen a munkánkban és a magánéletünkben. Íme, kilenc gyakorlat, amely megadhatja a kezdeti lökést.

Végezzük el a flow tesztet!

Csikszentmihályi Mihály nem csupán feltérképezte a flow fogalmát, de kidolgozott egy új, nagyon eredeti módszert is annak mérésére. Csapatával együtt a Chicagói Egyetemen a kutatásban részt vevőket ellátták egy-egy személyhívóval. Ezután találomra

kiválasztott időpontokban (általában naponta nyolcszor) rájuk csipogtak, és azt kérték tőlük, hogy írják le, éppen abban a pillanatban milyen lelkiállapotban vannak. A korábbi módszerekkel összevetve ez a valós idejű beszámoltatás sokkal őszintébb és tartalmasabb eredményeket hozott.

Csíkszentmihályi módszertani innovációját bárki alkalmazhatja a saját fejlődéséhez. Ehhez egyszerűen csak el kell végezni a flow-tesztet. Állítsunk be a számítógépen vagy a mobiltelefonon emlékeztetőt, amely egy hét alatt negyvenszer szólal meg, a legkülönbözőbb időpontokban. Valahányszor jelez a gép vagy a telefon, írjuk le, hogy éppen mit csinálunk, hogy érezzük magunkat, és, hogy éppen flow-ban vagyunk-e. Rögzítsük a megfigyeléseinket, nézzük meg a kialakult viselkedésformákat, és válaszoljunk a következő kérdésekre!

- Mely pillanatok adtak flow-érzést? Hol voltunk akkor? Min dolgoztunk éppen? Kivel/kikkel voltunk?
- Van(nak)-e olyan napszak(ok), amelyek) flow-barátabb(ak), mint a többi? Az eredmények tükrében hogyan tudnánk átszervezni a napunkat?
- Hogyan tudnánk növelni az élményoptimumok számát, és csökkenteni azokat a pillanatok, amikor passzívak vagy zaklatottak voltunk?
- Ha kétségeink vannak a munkánkkal vagy a karrierünkkel kapcsolatban, mit tudtunk meg ebből a gyakorlatból saját, belső motivációink valódi forrásáról?

Először is, tegyük fel a nagy kérdést...

1962-ben Clare Boothe Luce, az első nő az Egyesült Államok kongresszusában, néhány tanácsot adott Kennedy elnöknek. „Egy nagy ember - mondta neki - belefér egyetlen mondatba. Abraham Lincoln mondata így hangzik: „Megvédte a szövetséget, és felszabadította a rabszolgákat". Franklin Rooseveltné mondata: „Kiemelt minket egy mély válságból, és segített megnyerni egy világháborút". Luce attól tartott, hogy Kennedy figyelme annyira megoszlik a különböző prioritások között, hogy az ő mondata inkább egy zavaros bekezdés lesz.

Nem kell, hogy mi legyünk az Egyesült Államok vagy akár csak a helyi kertész klub elnöke ahhoz, hogy tanuljunk ebből a kis történetből. Az egyik módja annak, hogy életünket egy nagyobb cél felé orientáljuk, az az, hogy kitaláljuk a saját mondatunkat. Mondjuk egy ilyet: „Négy gyermeket nevelt fel, akik mind boldog és egészséges felnőttek lettek." Vagy: „Feltalált egy olyan szerkezetet, amely megkönnyíti az emberek életét." Vagy: „Mindenkinek segített, aki csak besétált hozzá, függetlenül attól, hogy az illető tudott-e fizetni." Vagy: „Kétgenerációnyi gyermeket tanított meg olvasni."

Amikor a célunkon gondolkodunk, kezdjük a nagy kérdéssel!
Mi az én mondatom?

... majd folytassuk kis kérdésekkel!

A nagy kérdést mindenképpen fel kell tennünk önmagunknak, de ez még nem elég. Most jönnek a kis kérdések. A valódi teljesítmények nem egyik napról a másikra születnek. Bárki, aki készült már

fel egy maratonira, megtanult egy nyelvet, vagy sikeresen vezeti a részlegét, tanúsíthatja, hogy több időt töltünk nehéz csomók kibogozásával, mint a rivaldafényben sütkérezve.

De van itt valami, amivel megőrizhetjük motiváltságunkat. Minden este kérdezzük meg magunktól, hogy vaj on aznap jobbak voltunk-e, mint előző nap. Többet dolgoztunk-e? Jól dolgoztunk-e? Vagy, hogy konkrétak legyünk: megtanultunk-e tíz új szót; felhívtunk-e nyolc ügyfelet; ettünk-e öt adag zöldséget, gyümölcsöt; megírtunk-e négy oldalt? Nem kell, hogy minden nap hibátlanul teljesítsünk! Inkább keressük a javulás apró fokmérőit! Mennyi ideig gyakoroltunk a szaxofonon? Kibírtuk-e, hogy ne nézzük meg az e-mailjeinket, amíg be nem fejeztük azt a jelentést, amit meg kellett írunk? Ha emlékeztetjük magunkat arra, hogy nem kell három nap alatt mesterré válnunk, az a legjobb módja annak, hogy talán háromezer nap alatt azzá váljunk.

Tehát mielőtt álmra hajtánánk a fejünket, tegyük fel a kis kérdést: *Ma jobb voltam-e, mint tegnap?*

Vegyünk ki egy Sagmeister!

Stefan Sagmeister dizájner zseniális módszert eszelt ki arra, hogy garantálja: I típusú életet él. „Gondoljunk csak bele, hogy a fejlett országokban milyen minta szerint élnek az emberek!” - mondja. Életük (legalább) első 25 évét tanulással töltik, a következő (legalább) 40 évben dolgoznak, és az utolsó 25 évben nyugdíjasok. Ez a szabványos idővonal elgondolkodtatta Sagmeister: Miért ne csípjunk le 5 évet a nyugdíjból, és szórjuk szét azokat a munkás évek között?

Sagmeister ennek jegyében hétvente bezárja grafikai műhelyét, szól az ügyfeleknek, hogy egy évig ne keressék, és elmegy tanulmányi szabadságra. Ezt az időt arra használja fel, hogy utazzon, hogy olyan helyeken éljen, ahol még sosem járt, és hogy új projektekkal kísérletezzon. Tudom, ez elég kockázatosan hangzik, de Sagmeister azt mondja, a szabadsága alatt született projektek sokszor megélhetést biztosítanak a következő hét évre. Persze ahhoz, hogy az ember „kivegyen egy Sagmeistert”, ahogy én hívom, az nem kevés tervezést és anyagi megtakarítást igényel. De kinek ne érné meg lemondani az óriási plazmatévérről, cserébe egy felejthetetlen és soha vissza nem térő évről, amikor felfedezhetjük önmagunkat és a világot!? Az igazság az, hogy ez az ötlet sokkal realitásabb, mint azt sokan gondolnánk. Ezért is remélem, hogy néhány éven belül én is kivehetek egy Sagmeistert. Vegyük fontolóra!

Végezzünk személyes teljesítmény-ellenőrzést!

A teljesítmény-ellenőrzés - ez az évente vagy kétevente ismétlődő céges rituálé - kábé olyan élvezetes, mint egy fogfájás, és olyan produktív, mint egy vonatszerencsétlenség. Senki sem szereti - se az, aki adja, se az, aki kapja. A teljesítmény-ellenőrzés nem igazán segíti a szakmai fejlődést, hiszen a visszajelzés sokszor a munka befejezése után csak fél évvel érkezik. (Képzeljük el, milyen lenne, ha a teniszcsillag Serena Williams vagy a táncos-koreográfus Twyla Tharp csak évente kétszer láthatná az eredményeit vagy olvashatná el a kritikákat!) A menedzserek mégis berángatják az irodájukba embereiket ezekre a kínos és kellemetlen beszélgetésekre.

Lehet, hogy van ennek jobb módja is. Lehet, hogy igaza van Douglas McGregornak és másoknak, akik azt javasolják, készítsük el mi magunk a saját teljesítmény-ellenőrzésünket. Mégpedig így: Találjunk ki célokat - főként tanulási célokat, de jól jöhet néhány teljesítménycél is -, majd minden hónapban hívjuk be magunkat az irodánkba, és értékeljük magunkat! Hogy boldogulunk? Hol vagyunk elmaradásban? Milyen eszközökre, információra vagy támogatásra lenne szükségünk ahhoz, hogy jobban teljesítsünk?

Íme, még néhány tipp:

- Legyenek kisebb és nagyobb céljaink is, mert amikor eljön az értékelés ideje, már lesznek köztük olyanok, is amelyeket sikerült teljes egészében teljesíteni!
- Munkánk minden egyes aspektusáról tudnunk kell, hogyan kapcsolódik a nagy célhoz.
- Legyünk kegyetlenül őszinték! Ennek a gyakorlatnak az a célja, hogy segítsen javítani a teljesítményünkön, és elérni a mesteri szintet, szóval, ha megmagyarázzuk a kudarcainkat vagy elkendőzzük a hibáinkat, akkor csak az időnket vesztesítjük.

De ha ez a magányos értékelgetés nem nekünk való, rendszeresen hívjunk össze néhány kollégát egy kis kölcsönös, „csináld magad” teljesítmény-ellenőrzésre. Ha a bajtársak komolyan veszik a feladatot, akkor megmondják az igazat, és elszámoltatnak minket. Buzdítsuk hát erre munkatársainkat is!

Ha elakadtunk, jöjjön a kártya!

Néha még a legerősebb belső motivációval rendelkező ember is megakad. Éppen ezért íme, egy egyszerű, könnyű és szórakoztató módszer arra, hogy a saját hajunknál fogva húzzuk ki magunkat a szellemi posványból. 1975-ben Brian Eno producer és Peter Schmidt művész kiadtak egy csomag kártyát, olyan stratégiákkal, amelyek segítenek túlélni a határidőkkel együtt járó stresszes pillanatokat. Minden kártyán csupán egyetlen, sokszor rejtélyes kérdés vagy állítás szerepel, amely kizökkent a megszokott szellemi kerékvágásból. (Néhány példa: *Mit tenne most a legjobb barátod? Szándékosan hibáztál, de még magadnak sem mered bevallani. Mi a legegyszerűbb megoldás? Az ismételtes a változás egy formája. Ne kerüld azt, ami könnyű!*) Ha munka közben frusztráltnak érezzük magunkat, csak húzzunk egy kártyát a pakliból! Ezek a szellemi mini bombák remek eszközei annak, hogy a korlátozó tényezők ellenére is nyitottak maradjunk. További információk: <http://www.enoshop.co.uk/>, http://twitter.com/oblique_chirps.

Öt lépés a szakmai fejlődéshez

A szakmai fejlődés egyik kulcsa a Florida State Egyetem pszichológiai professzora, Anders Ericsson által „elszánt gyakorlásnak” nevezett dolog, ami nem más, mint „egy életen át tartó [...] erőfeszítés, amely arra irányul, hogy javítsunk a teljesítményünkön egy konkrét területen”. Az elszánt gyakorlás nem azt jelenti, hogy minden nap le kell futni néhány kilométert, vagy, hogy minden reggel 20 percig püfölni kell a zongorát. Ez annál sokkal fontosabb, koncentráltabb,

és fájdalmasabb feladat. Kövessük a következő lépéseket - újra és újra egy évtizeden át - és akkor talán mesterévé válunk valaminek:

1. *Ne feledjük, hogy az elszánt gyakorlásnak egyetlen célja van: javítani a teljesítményt.* „Ha valaki éveken át hetente egyszer eljár teniszezni, nem fog fejlődni, hiszen mindig ugyanazt csinálja - mondta Ericsson. - Az elszánt gyakorlás arról szól, hogy változtatni kell a teljesítményünkön, mindig új célokat kell kitűzni magunk elé, és meg kell erőltetni magunkat, hogy mindig egy kicsivel többet érjünk el.”
2. *Ismételni, ismételni, ismételni!* Fontos az ismétlés. A legjobb kosarasok a csapatedzés végén nem 10 büntetőt dobnak még, hanem 500-at.
3. *Keressük az állandó, kritikus visszajelzést!* Ha nem tudjuk, hogyan teljesítünk, azt sem fogjuk tudni, min kell javítani.
4. *Koncentráljunk szigorúan arra a területre, ahol segítségre van szükségünk!* „Sokan azt gyakorolják, amiben már jól teljesítenek - mondja Ericsson -, de csak azok lesznek egyre jobbak, akik azt gyakorolják, amiben gyengék.”
5. *Készüljünk fel rá, hogy a folyamat szellemileg és fizikailag is kimerítő lesz!* Ezért van az, hogy csak kevesen szánják rá magukat, de éppen ezért eredményes.

Vegyünk példát Webberről és egy kártyát a zsebünkől!

Alan Webber, a *Fast Company* magazin alapítója zseniális könyvében, a *Rules of Thumbban* (Ökölszabályok) egy igen ötletes és egyszerű gyakorlatot ajánl arra, hogy felmérjük, vajon jó úton haladunk-e az önállóság, a szakmai igényesség és a céltudatosság

felé. Vegyünk néhány 7,5 x 12,5 cm-es, üres kártyalapot! Az egyik kártyára írjuk rá a választ a következő kérdésre: „Mi az, ami miatt reggel kikelek az ágyból?” A kártya hátoldalára írjunk egy másik választ, amelynek a kérdése így szól: „Mi tart ébren éjszaka?” A válasz legfeljebb egy mondat legyen! Ha nem tetszik a válasz, amit írtunk, dobjuk el a kártyát, és próbálkozzunk újra egészen addig, amíg olyasmit vetünk papírra, amivel már együtt tudunk élni! Majd olvassuk el, mit írtunk! Ha mindkét válasznak van értelme, és ad valamilyen iránymutatást, akkor, Webber szavaival élve, „Gratulálunk! Legyen ez az iránytűnk! Időről időre vegyük elő, hogy lássuk, igazak-e még! Ha nem tetszik valamelyik válasz, az új kérdést vet fel: Mihez kezdünk most ezzel?”

Készítsünk saját motivációs plakátot!

A munkahelyi motivációs plakátoknak szörnyen rossz hírük van. Ahogy egy fickó találóan megfogalmazta, „az elmúlt húsz évben a motivációs plakátok elképzelhetetlen mértékű szenvedést okoztak a világ munkahelyein”. De ki tudja! Lehet, hogy az első még szép is volt. Lehet, hogy a franciaországi Lascaux-ban talált barlangrajzokkal egy paleolit motivátor azt akarta mondani, hogy „ha tudod, merre tartasz, akkor soha nem tévedsz el”. Nos, itt a lehetőség visszavágni (vagy legalábbis visszaszerezni ezt az ősi örökséget). Hála számos honlapnak, ma már elkészíthetjük a saját motivációs plakátjainkat, és nem kell többé azt bámulnunk, ahogy a kiscicák kimásznak a kosárból. Választhatunk olyan komoly vagy olyan bolondos képet, amelyet csak akarunk. A motiváció magánügy, és csak én tudom, hogy rám milyen szavak és képek tudnak hatni.

CÉGEKNEK

Kilenc módszer a munkahelyi teljesítmény javítására

Mindegy, hogy vezérigazgatók vagy gyakornokok vagyunk, mi is segíthetünk kialakítani egy olyan kellemes és produktív munkahelyet, amely az I típusú magatartást támogatja. Ime, kilenc módszer arra, hogy kirángassuk a céget a múlt mocsarából, és feljuttassuk a Motiváció 3.0 olimposzi világába.

Próbáljuk ki a 20%-nyi időt, de mankóval!

Korábban már megismerkedtünk a 20%-nyi idő fogalmával. Röviden a lényege, hogy a szervezetek arra bátorítják alkalmazottaikat, hogy munkaidejük egyötödét az általuk választott feladatra fordítsák. Ha, például, Gmail-t használunk vagy olvastunk már híreket a Google News-on, akkor ennek az ötletnek a hasznát mi is élvezhetjük. De az I típusú innovációk minden erénye ellenére azt kell mondjam, hogy egy ilyen irányelv bevezetése ijesztő lehet. Menynyibe fog ez kerülni? Mi lesz, ha nem válik be? Ha nyugtalanítanak bennünket ezek a gondolatok, akkor íme, egy ötlet: Válasszuk a light verziót: 20%-nyi idő - mankóval. Kezdjük, mondjuk, csak 10%-kal! Az csak egy délután az öt munkanapból. (Ennyi időt egyébként is ellustálkodunk, nem igaz?) És ahelyett, hogy végleg elköteleznénk magunkat mellette, kezdjük egy hat hónapos próbaidővel! Ennek a kis „önállóság-szigetnek” a létrehozásával elősegíthetjük, hogy embereink megvalósíthassák nagyszerű ötleteiket, és az állásidőt inkább produktív munkával töltsék. És ki tudja? Lehet, hogy pont az egyik emberünk találja fel a jövő Post-it-ját.

„Most, hogy” típusú jutalmazás kollégák között

Van az észak-karolinai Raleigh-ben egy gépipari cég, amely létrehozott egy olyan jutalmazási rendszert, amely kiérdemli az I típusú megjelölést: bármikor, bárki, engedély nélkül adhat 50 dollár bónuszt bármelyik kollégájának. „A siker titka, hogy a jutalom azonnali, és nem a vezetéstől jön - nyilatkozta a cég humán erőforrás igazgatója a *Fast Company* magazinnak. - Ha valaki valami kivé-

teleset tesz, percekben belül megkapja az elismerést a kollégáitól." Mivel ezek a bónuszok nem feltételhez kötött, „most, hogy” típusú jutalmak, nem áll fenn a veszély, hogy maguk után vonzzák a céges jutalmak hét végzetes hibájának valamelyikét. És mivel nem a főnök adja, hanem egy kolléga, egészen más (és talán sokkal mélyebb) jelentéssel bír. Azt is mondhatnánk, hogy motiválóan hat.

Önállásáudit

Mekkora önállósággal bírnak valójában cégünk emberei? Ha olyanok vagyunk, mint a többség, akkor bizonyára fogalmunk sincs róla. Senkinek sincs. De ki lehet deríteni - önállóságauditál. Kérjünk meg mindenkit az osztályon vagy minden csapattagot, hogy válaszoljon a következő négy kérdésre 0-10-ig terjedő pontozással, ahol a 0 azt jelenti, hogy „szinte semmi”, a 10 pedig azt, hogy „nagyon sok”.

1. Mekkora az önállósága a feladatait, főbb felelősségi köreit és napi munkabeosztását illetően?
2. Mekkora az önállósága az idejét illetően? Például, mikor érkezik, mikor távozik, és az egyes napokon hogyan osztja be a munkaidejét?
3. Mekkora az önállósága a csapatát illetően, vagyis mekkora beleszólása van abba, hogy általában kikkel dolgozik együtt, megválaszthatja-e a munkatársait?
4. Mekkora az önállósága a módszereket illetően, illetve ténylegesen hogyan végzi el a legfőbb feladatait?

A válaszadás, természetesen, névtelen legyen! Az eredményeket foglaljuk össze egy táblázatban! Mennyi az átlag? A végösszeg

valahol 0 és 40 között lehet, ahol a 0 egy észak-koreai börtön, a 40 pedig Woodstock. Vessük ezt össze a dolgozók által érzékelt szinttel! Lehet, hogy a főnök úgy gondolta, mindenkinek kellően nagy szabad mozgástere van, de a felmérés azt mutatja, hogy az önállóság szintje átlagosan 15. Összesítsük az eredményeket kategóriák - feladatok, idő, módszer, csapat - szerint is! Egy egészséges átlag ugyanis elfedheti az egyes területeken jelentkező problémákat. Hiszen, mondjuk, egy 27-es önállósági átlag nem is olyan rossz. De ha ez úgy jött össze, hogy a feladatok, a módszer és a csapat kategória 8-8 pontot kapott, míg az idő csak 3-at, akkor már ki is szúrtunk egy gyenge pontot a szervezeti önállóságban.

Figyelemre méltó, hogy a cégvezetők néha milyen keveset tudnak a dolgozóik tapasztalatairól, élményeiről. De az sem kevésbé figyelemre méltó, hogy valós adatok birtokában sok vezető hajlandó is tenni valamit azért, hogy változzanak a dolgok. Erre jó egy önállóságaudit. És ha beleveszünk egy olyan részt is, ahol a dolgozók leírhatják saját, önállóságot növelő ötleteiket, akkor még egyszerűbb eredményeket kaphatunk.

Három lépés a hatalom feladásához

Az X típusú főnök élvezi a hatalmat. Az I típusú élvezettel mond le róla. Általában bölcs dolog megadni az embereinknek azt a nagyobb fokú szabadságot, amelyre a jó munkához szükségük van, de ez nem mindig olyan egyszerű. Tehát, ha valaki úgy érzi, muszáj megtartania az irányítást, annak itt van három módszer arra, hogy mégis ki tudja engedni a kezéből - a saját és a csapata jól felfogott érdekében:

1. *Vonjuk be az embereket a célkitűzések kidolgozásába!* Senki sem szereti, ha nem maga tűzheti ki a céljait, hanem a nyakába varrják azokat. Igaz? Miért lenne más a helyzet az embereinkkel? Jelentős mennyiségű kutatási anyag igazolja, hogy az egyén sokkal elkötelezettebb, ha olyan célokért kell dolgoznia, amelyekbe volt beleszólása. Vonjuk hát be őket! Okozhatnak még meglepetést: sokaknak magasabb röptű céljaik vannak annál, mint amit a főnöke tűzne ki.
2. *Ne a hatalom nyelvén szóljunk!* Ha legközelebb azt akarnánk mondani, hogy „kell” vagy „kellene”, mondjuk inkább azt, hogy „gondold át” vagy „vedd fontolóra”! Elég egy kevés változtatás ahhoz, hogy a szolgálat helyett a közreműködést szorgalmazzuk, és ezzel még az ellenállást is csökkenteni tudjuk. Gondoljuk át! Vagy legalább vegyük fontolóra! Rendben?
3. *Tartsunk fogadóórát!* Néha szükség van rá, hogy behívjuk az embereket az irodánkba. De olykor okosabb, ha hagyjuk, hogy maguktól jöjjenek be. Vegyünk példát az egyetemi tanárokról, és szakítsunk hetente egy-két órát arra, hogy fogadjuk a hozzánk betérő dolgozókat, akik elmondhatnak bármit, ami a szívüket nyomja. Nekik talán hasznukra válik, mi pedig tanulhatunk ezekből a beszélgetésekből.

Játsszunk „Mégis, mi a célja?” játékot!

Ez egy újabb olyan gyakorlat, amely a vélt és valós helyzetet kívánja összhangba hozni. Hívjuk össze a csapatot, a részleget vagy, ha tehetjük, az összes alkalmazottat! Osszunk ki mindenkinek egy üres kártyalapot, majd kérjük meg az embereket, hogy írják rá a saját, egymondatos válaszukat a következő kérdésre: Mi a cég (szerve-

zet) célja? Gyűjtsük össze a kártyákat, és hangosan olvassuk fel a válaszokat! Hogy szólnak a válaszok? Hasonlók? Mindenki felso-
rakozott egy közös cél mögé? Vagy teljesen eltérőek? Van, aki ezt
mond, van, aki azt, másnak meg még egy jó tippje sincs? A cégek
csak beszélnek kultúráról, összehangoltságról és küldetésről, de a
legtöbbje elég gyengén muzsikál, ha ezeknek az aspektusoknak a
számunkéréséről van szó. Ez az egyszerű közvélemény-kutatás be-
pillantást nyújt a vállalat lelkének legmélyére. Ha az emberek nem
tudják, miért csinálják azt, amit csinálnak, hogy várhatnánk el tő-
lük, hogy motiváltak legyenek?

Reich névmástesztje

Robert B. Reich, az Egyesült Államok egykori munkaügyi minisz-
tere kidolgozott egy okos, egyszerű (és ingyenes) diagnosztikai
eszközt a szervezet „egészségi állapotának” felmérésére. Amikor a
dolgozókkal beszélget, leginkább az általuk használt névmásokra
figyel. A cégről vajon többes szám harmadik személyben (ők) vagy
többes szám első személyben (mi) beszélnek? Az „ők” legalább
egy kis mértékű passzivitást és talán még távolságtartást is sugall.
A „mi” azonban ennek pont az ellenkezőjét. Az alkalmazottak azt
érezik, hogy valami jelentős és tartalmas dolognak lehetnek a része-
sei. Főnként szánjunk néhány napot arra, hogy meghallgatjuk az
embereinket! De nem csak formális körülmények között, hanem a
folyosókon és az ebédlőben is. „Ők” vagyunk vagy „mi” vagyunk?
Nem mindegy! Mindenki önállóságot, szakmai igényességet és cél-
tudatosságot akar. A helyzet az, hogy „mi” megkaphatjuk ezeket, de
„ők” nem.

Belső motiváció tudatos tervezéssel

Clay Shirky, internetes guru (www.shirky.com) azt mondja, hogy a legsikeresebb honlapok és elektronikus fórumok a „génjeikben” hordozzák az I típusú megközelítést. Azokat ugyanis - gyakran szándékosan - úgy tervezték meg, hogy a belső motivációból mérítsenek. Ezt mi is megtehetjük a saját internetes jelenlétünkkel, ha megfogadjuk Shirky tanácsait:

- Hozzunk létre olyan felületet, ahol az emberek szívesen vannak jelen!
- Adjunk önállóságot a felhasználóknak!
- Amennyire csak lehet, őrizzük meg a rendszer nyitottságát!

És ami az éterben fontos, az a fizikai valóságban is az. Tegyük fel magunknak a kérdést: a munkahelyünk épített környezete hogyan támogatja vagy gátolja az önállóságra, a szakmai igényességre és a céltudatosságra való törekvést?

„Aranyfüstöcskét” a csapatoknak!

Szinte mindenki megtapasztalta már, milyen elégedettséggel tölt el egy „Aranyfűtöcske” típusú feladat - olyan, amelyik nem túl könnyű, de nem is túl nehéz, és kellemes flow-érzést biztosít. De sokszor nehéz megismételni ezt az élményt, amikor az ember csapatban dolgozik, mert annak szinte mindig az a vége, hogy az ember újra és újra ugyanazt a feladatot végzi, mert az már bizonyítottan jól megy neki, és ilyenkor mindig akad pár

szerencsétlen, akikre azok a feladatok maradnak, amelyeket senki más nem vállalna. Íme, néhány tipp, amivel becsempészhajjuk az „Aranyfürtöcske” típusú feladatokat a csapatmunkába:

- *Először is, a csapat legyen vegyes összetételű!* Ahogy azt a harvardi professzor Teresa Amabile tanácsolja, „alakítsunk ki olyan munkacsoportokat, amelyekben az emberek nem egyforma magánéleti és képzettségi háttérrel rendelkeznek, így ösztönzőleg hatnak egymásra, és tanulnak egymástól. Olyanokkal dolgozzunk együtt, akik képesek megtermékenyíteni egymás gondolatait!”
- *Legyen a csapat versenymentes övezet!* Versenyeztetni a csapattagokat annak reményében, hogy az majd jobb teljesítményre sarkallja-e őket? Ez csak ritkán válik be, és szinte kivétel nélkül mindig aláássa a belső motivációt. Verseny helyett inkább erősítsük az együttműködést és a szövetkezést!
- *Próbáljuk ki a feladatcsereberét!* Ha valaki már unja a jelenlegi megbízatását, nézzük meg, akad-e valaki, akit megta-níthatna arra, amit ő már magas szinten elsajátított. Majd nézzük meg azt is, hogy át tudná-e venni egy tapasztaltabb csapattárs feladatainak egy részét!
- *Céllal és ne jutalommal motiváljunk!* Nincs erősebb csapat-építő erő a közös küldetésnél. Minél többször dolgozhat a csapat együtt egy közös célért - legyen az valami eszelő-sen jó dolog megalkotása, egy külső versenytárs legyőzése vagy a világ megváltása -, annál többször végeznek a csa-pattagok kielégítő és kimagasló munkát.

A következő céges buli legyen egy FedEx nap!

Egy céges rendezvény hozzávalói: néhány napos erőltetett vidámkodás, művi jó hangulat, kínos propagandabeszédek, idétlen táncikálás és néhány bizalomépítő társasjáték. Persze az igazsághoz hozzátartozik, hogy igenis vannak olyan csapatépítő tréningek, ahol a kollégák összekovácsolódnak, feltöltődnek, és világmegváltó beszélgetések folynak. De ha nálunk messze nem így zajlik, miért ne helyettesíthetnénk a következőt egy FedEx nappal? Jelöljük ki egy teljes napot, amikor az alkalmazottak azon dolgoznak, amin csak akarnak és azzal, akivel csak akarnak. Ehhez gondoskodjunk a megfelelő eszközökről és erőforrásokról! És csak egy szabály legyen! Másnap fel kell mutatniuk valami eredményt: egy új ötletet, egy termékprototípust, egy feljavított belső folyamatot, valamit. Az I típusú szervezetek tudják azt, amit X típusú versenytársaik csak ritkán értenek meg: a valódi kihívás sokkal élénkítőbb, mint az ellenőrzött szórakozás.

Három módszer I típus szerinti fizetésre

Mindenki jó fizetést akar. Én legalábbis egészen biztosan. Az 1 típusú módszer nem várja el tőlünk, hogy bagóért vagy akár önkéntesként, ingyen dolgozzunk. A fizetést illetően egészen más megközelítést igényel. Gondoljunk erre úgy, mint egyfajta kompenzációs zenre: a Motiváció 3.0-ban a leghasznosabb, ha a pénz egyáltalán nem téma.

Minél fontosabb szerepetjátszika fizetés-bónusz juttatásokkérdés kör a munkában, annál inkább háttérbe szorul a kreativitás és romlik a teljesítmény. Ahogy azt Edward Deci is elmagyarázta a 3. fejezetben, amikor a cégek a jutalmat használják motiválásra, „az a leginkább demotiváló dolog”: Az a legjobb stratégia, ha tisztességesen megfizetjük az embereket. Az igazán eredményes szervezetek úgy és annyit fizetnek, hogy a dolgozók szinte egyáltalán nem foglalkoznak az anyagiakkal, ehelyett inkább teljes mértékben a munkára koncentrálnak. Íme, erre a három legjobb módszer.

Méltányosság kívül-belül

Minden kompenzációs csomag lényege a méltányosság. És ez esetben a méltányosság alatt egyszerre értek belső és külső méltányosságot. Előbbi azt jelenti, hogy a fizetések cégen belül legyenek arányban egymással. Utóbbi pedig azt jelenti, hogy az adott személy fizetése legyen összhangban a hasonló szervezetekben hasonló munkát végzőkével.

Nézzük egy-egy példát mindkét típusra! Tegyük fel, hogy ön és Fred egymás mellett dolgoznak! És ehhez tegyük hozzá, hogy igencsak hasonlóak a feladataik és a tapasztalatuk! Ha Fred többet keresne, ön megsértődne. A belső méltányosság hiánya visszavetné az ön motiváltságát. Most tegyük fel, hogy ön és Fred tíz év tapasztalattal könyvvizsgálóként dolgozik a *Fortune* magazin 200-as listáján szereplő cégek valamelyikénél. Ha kiderül, hogy más, hasonló cégeknél a könyvvizsgálók kétszer annyit keresnek, az ön és Fred motivációja is vészesen és visszafordíthatatlanul apadni kezd. A cég megsértette a külső méltányosság szabályát. (Még egy fontos kitétel: az I típusú fizetési mód nem azt jelenti, hogy mindenkinek ugyanannyit kell fizetni. Ha Fred munkája nehezebb, vagy többet dolgozik, akkor megérdemli, hogy többet vigyen haza. És ahogy az számos tanulmányból kiderült, a legtöbb embernek ez ellen nincs is semmi kifogása. Hogy miért? Mert ez így méltányos.)

Viszont a külső és belső méltányosság önmagában még nem motivál. De ez kell ahhoz, hogy a pénzkérdés ne kerüljön vissza az asztalra, és ne váljon demotiválóvá.

Fizessünk az átlagnál többet!

Ha megfelelő összegű az alapjuttalomból, és megteremtettük a külső és belső méltányosságot is, akkor érdemes fontolóra venni egy Nobel-díjas stratégiájának alkalmazását. Az 1980-as évek közepén a későbbi Nobel-díjas közgazdász, George Akerlof és szintén közgazdász felesége, Janet Yellen felfedezték, hogy egyes cégek túlfizetik dolgozóikat. Ahelyett, hogy a kereslet-kínálati viszonyoknak megfelelő fizetést adnának, egy kicsivel többet fizetnek. De nem azért, mert önzetlenek vagy buták lennének. Hanem mert ravaszak voltak. A közgazdász páros szerint, ha a cég a piaci árnál egy kicsivel többet fizet, azzal tehetségesebb embereket vonzhat magához, csökkentheti a fluktuációt, valamint növelheti a produktivitást és a munkamorált.

A magasabb fizetések képesek ténylegesen *csökkenteni* a cég költségeit. Ez a „fizess többet az átlagnál” megközelítés elegáns módja lehet a „ha-akkor” típusú jutalmazás megkerülésének, véget vet a méltánytalanság miatti aggodalmaknak, és segít a pénz témát levenni az asztalról. Ezáltal az alkalmazottak szintén csak a munkára koncentrálhatnak. Tény, hogy más közgazdászok is bebizonyították, hogy a magasabb alapléte nagyobb hatással van a teljesítményre és az elkötelezettségre, mint egy vonzó bónuszrendszer.

Persze, a módszer természetéből adódóan, a magasabb fizetés körülbelül csak a piac felénél válik be. Szóval vágjunk bele, mielőtt a konkurencia teszi meg!

A teljesítmény-mérőszámok legyenek széles skálájúak, relevánsak és nehezen kijátszhatóak!

Képzeld, hogy termékmenedzserek vagyunk, és a fizetésünk nagyban függ attól, hogy sikerül-e teljesíteni a következő negyedéves forgalmi tervet. Ha okosak vagyunk, vagy egy egész családot kell eltartanunk, biztos, hogy mindent megteszünk, hogy elérjük a kitűzött célértéket. Az viszont, valószínűleg, nem nagyon fog izgatni minket, hogy mi lesz az azt követő negyedévben, vagy, hogy milyen a cég „egészségi állapota”, investál-e eleget kutatás-fejlesztésre. És aki ideges, az nyilván a könnyebb utat keresi majd a cél eléréséhez.

Most azt próbáljuk elképzelni, hogy olyan termékmenedzserek vagyunk, akiknek a fizetését a következő tényezők határozzák meg: a következő negyedéves árbevétel; az egész éves árbevétel; a cég bevétele és nyeresége a következő két évben; a vevőelégedettség; az új termékötletek; a munkatársak értékelése. Aki okos, az bizonyára megpróbálja eladni a termékét, kiszolgálni a vevői igényeket, segíteni a csapattársaknak, és, hát, jó munkát végezni. A vegyes mérőszámokat nehezebb kijátszani.

Ezenfelül pedig, a célértékek elérésével megszerezhető haszon ne legyen túl nagy! Ha a jutalom valami komoly összeg, akkor nagyobb a valószínűsége, hogy az emberek látóköre beszűkül, csak arra koncentrálnak, és alantas megoldásoktól sem riadnak vissza.

Nehéz megtalálni a mérőszámok megfelelő elegyét, már csak azért is, mert az szervezetenként változik. És úgyis akad valaki, aki még a legnagyobb körültekintéssel kidolgozott rendszert is képes kijátszani. De megvan az esélye, hogy a „jó munka” minden egyes elemét tartalmazó mérőszám-kombináció képes lesz izzító „most, hogy” típusú jutalomná formálni a sokszor teljesítmény-csökkentő, „ha-akkor” típusú jutalmakat.

Kilenc ötlet arra, hogyan segítsük gyermekeinket

Minden gyerek kíváncsi, önirányító I típusnak születik. De sokukból passzív, szolgáló X típus válik. Mi történik? A probléma talán velünk, felnőttekkel van, akik kezében ott van az iskolák és a családok irányítása. Ha a munka új világára szeretnénk felkészíteni a fiatalokat, és, ami még fontosabb, ha azt szeretnénk, hogy kielégítő életet éljenek, az oktatásban és a gyereknevelésben is ki kell törniünk a Motiváció 2.0 szorításából.

Sajnos, csakúgy, mint az üzleti életben, itt sincs fedésben a tudományos ismeret és az iskolai gyakorlat. A tudomány (és az, aki olvasta a 2. fejezetet) tudja, hogy, ha diszes oklevelet ígérünk egy óvodásnak egy rajzért cserébe, valószínűleg készít nekünk egyet, de aztán, hosszú távon el is veszíti az érdeklődését a rajzolás iránt. Mégis túl sok olyan iskola van, amelyik, ennek a bizonyítéknak a dacára - valamint figyelmen kívül hagyva, hogy a világban egyre nagyobb az igény a

nem rutinszerű, kreatív, koncepcionális képességekre - rossz irányba megy. Csak még nagyobb hangsúlyt fektetnek a rutinra, a jó válaszokra és a szabványosításra. És bevetnek egy vagon „ha-akkor” típusú jutalmat: pizza könyvolvasásért, iPod órára járásért, pénz jól sikerült dolgozatért. Becsalogatjuk a diákokat a szolgálatba, ahelyett, hogy közreműködésre ösztönöznénk őket.

Menne ez jobban is. És kellene is, hogy menjen. Ha I típusú gyerekeket akarunk nevelni - az iskolában és otthon is -, segítenünk kell nekik, hogy elinduljanak az önállóság, a szakmai igényesség és a céltudatosság felé. Íme, kilenc módszer az induláshoz.

Háromrészes I típusú teszt házi feladatokhoz

A gyerek hátizsákjából kikandikáló házi feladat tényleg segíti a tanulást? Vagy csak arra jó, hogy egy tévesen értelmezett szigor szolgálatában ellopja a gyerekektől a szabadidejüket? Kedves tanárok! Mielőtt kiosztanák a következő időrabló házi feladatot, kérem, végezzék el a következő I típusú házi feladat tesztet! Válaszoljanak a következő három kérdésre:

- Hagyom-e, hogy a diákok önállóan döntsenek arról, hogy mikor és hogyan készítik el a feladatot?
- Segíti-e a lecke a fejlődést azáltal, hogy új és lebilincselő feladatot ad a gyerekeknek (az órán vett feladat gépies ismétlése helyett)?
- Tudják-e vajon a diákok, hogy mi a célja ennek a feladatnak? Vagyis értik-e, hogy ennek a pluszleckének az otthoni elvégzése hogyan járul hozzá ahhoz a nagyobb munkához, amivel az osztály foglalkozik?

Ha bármelyik kérdésre is nemmel válaszolt, át tudná alakítani a feladatot? És a kedves szülők, vajon szokták-e ellenőrizni, hogy a házi feladat a szolgáltatot vagy a közreműködést támogatja-e? Ne pazaroljuk gyerekeink idejét értelmetlen leckékre! Egy kis szellemi és fizikai erőfeszítés révén a házi feladatból házi *tanulás* lehetne.

Fed Ex nap

A 4. fejezetben megtudtuk, hogy az Atlassian szoftverfejlesztő vállalat hogyan injektál nagy adag önállóságot a cégbe azzal, hogy negyedévente egy teljes napig a dolgozók az általuk választott projekten dolgozhatnak, az általuk választott módon, az általuk választott kollégákkal. Miért ne próbálnánk ki ezt a diákjainkkal vagy akár a saját gyerekeinkkel is? Szánjunk erre egy egész tanítási napot (vagy a családi nyaralás egy teljes napját)! Kérjük meg a gyerekeket, hogy találjanak ki valamilyen megoldandó problémát vagy elvégzendő feladatot! Előzetesen segítsünk nekik összegyűjteni a szükséges eszközöket, információkat és készleteket! Aztán hagyjuk, hadd essenek neki! Másnap reggel pedig kérjük az eredményeket: számoljanak be - a családnak vagy az osztálynak - a felfedezéseikről és a tapasztalataikról! Olyan ez, mint a divattervező valóságshow, a *Project Runway*, csak itt a gyerekek találják ki magát a projektet is, a végén a jutalom pedig az, hogy megoszthatják másokkal mindazt, amit alkottak, és amit menet közben megtanultak.

„Csináld magad" bizonyítvány

Túlságosan sokan vannak azok a diákok, akiknek egyetlen cél lebeg a szemük előtt, amikor belépnek az iskolakapun: jó jegyeket kapni. És ennek többnyire az a módja, hogy megtanulják, amit kell, kerülik a kockázatot, felmondják a válaszokat, amiket a tanárok hallani akarnak, úgy, ahogy a tanárok hallani akarják. És szolgálatukat jó jegyekkel jutalmazzák. De ennek nem sok köze van a tanuláshoz. Közben pedig azok, akiknek a jegyei nem érik el a megfelelő szintet, bukott diáknak könyvelik el magukat, és nem próbálkoznak tovább, abbahagyják a tanulást.

Az I típusú módszer nem ilyen. A bizonyítvány nem egy lehetséges jutalom, hanem egy hasznos visszajelzés arról, hogyan halad a diák a tanulmányaival. És az I típusú diákok tudják, hogy a visszajelzésnek az egyik legjobb módja, ha ők maguk értékelik a saját fejlődésüket.

Szóval érdemes lenne elkezdeni kísérletezni a „csináld magad" bizonyítványokkal. A félév elején kérjük meg a diákokat, hogy írjanak listát az elsődleges tanulási céljaikról. Majd a félév végén kérjük meg őket, hogy készítsék el a saját bizonyítványukat, és írjanak egy-két bekezdésnyit arról is, hogyan értékelik a fejlődésüket! Miben értek el sikereket? Miben vannak elmaradásban? Mit kell még megtanulniuk? Ha ezzel kész vannak, mutassuk meg nekik a „hivatalos" bizonyítványt, és a kettőt összehasonlítva kezdjünk el beszélgetni arról, jó úton haladnak-e. Vagy, esetleg, a diákok is részt vehessenek a szülői értekezleten. (Szülők: ha a gyerek tanára nem megy bele ilyen „csináld magad" bizonyítvány készítésébe, próbálják ki otthon! Ez is egy jó módszer arra, hogy ne hagyjuk, hogy az iskola megváltoztassa a gyerekeink alapbeállítását, és X típusút csináljon belőlük.)

Zsebpénz és házimunka - ne kössük össze!

Azért jó, ha a gyerek zsebpénzt kap, mert ha a saját kis pénzükről ők dönthetik el, hogy mire költik vagy mennyit raknak félre belőle, az bizonyos fokú önállóságot ad nekik, és így megtanulják a felelős pénzkezelést.

Azért jó, ha a gyerek házimunkát végez, mert így megtanulja, hogy a családban vannak kölcsönös kötelezettségek, és a családtagoknak segíteniük kell egymást.

Ezért nem jó a gyereknek, ha összekötjük a zsebpénzt a házimunkával. Ha a zsebpénzt a házimunka elvégzésétől tesszük függővé, azzal „ha-akkor” típusú jutalmat csinálunk belőle. Ez viszont egyértelmű (és egyértelműen fonák) üzenetet küld a gyereknek: egy önmagára valamit is adó gyerek nem terít meg, nem viszi ki a szemetet vagy nem ágyaz be, ha nem fizetnek érte. Az erkölcsi és családi kötelesség csupán kereskedelmi tranzakcióból degradálódik, és azt tanítja, hogy a nemszeretem munkákat csak akkor végezd el a családnak, ha fizetnek érte. Ez az az eset, amikor két jó dolog kombinációjából nem több, hanem kevesebb születik. Szóval válasszuk külön a zsebpénzt és a házimunkát, és akkor talán kiürül a szemetes is. És, ami még jobb, a gyerekek is megtanulják, hogy mi a különbség elvek és jutalmak között.

Dicsérjünk - de jól!

A dicséret, ha jól csinálják, fontos módja a visszajelzésnek és a bátorításnak. De ha rosszul csinálják, a dicséret is csak egy újabb

„ha-akkor" típusú jutalom lesz, amely elfojtja a kreativitást és elnyomja a belső motivációt.

Carol Dweck pszichológus - és mások - nagy hatású munkája eredményeként elkészült egy lista arról, hogyan lehet úgy dicsérni, hogy azzal az I típusú magatartást erősítsük:

- *Az erőfeszítést és a stratégiát dicsérjük, ne az intelligenciát!*

Dweck kutatásából kiderült, hogy azok a gyerekek, akiket az eszükért dicsérnek, sokszor azt hiszik, hogy minden megmérettetés azt hivatott tesztelni, hogy tényleg okosak-e. Ezért aztán, hogy ne nézzék butának őket, kerülnek az új kihívásokat, és a könnyebbik utat választják. Ezzel szemben azok a gyerekek, akik tudják, hogy a szorgalom és a kemény munka eredménye fejlődés és „okosodás", sokkal inkább hajlandók belevágni új és nehéz feladatokba.

- *A dicséret legyen konkrét!* A tanár és a szülő is hasznos információkkal lássa el a gyereket a teljesítményről. Általános ajnározás helyett mondjuk meg neki konkrétan, hogy mi említésre méltót tett!

- *Négyszemközt dicsérjünk!* A dicséret visszajelzés, nem pedig díjátadó ünnepség. Ezért az a legjobb, ha négyszemközt történik.

- *Csak akkor dicsérjünk, ha jó okunk van rá!* Ne vezessük félre a gyereket! Úgyis rájön - egy szempillantás alatt -, ha hamis a dicséret. Vagy legyünk őszinték, vagy ne szóljunk egy szót sem! Ha eltúlozzuk a dolgot, a gyerek nem érzi majd őszintének a dicséretet, és azt gondolja, érdemtelesen dicsérik. Ráadásul így a dicséretből is „ha-akkor" típusú jutalom lesz, és ennek elnyerése lesz a cél, nem pedig a fejlődés.

Segítsünk átlátni a helyzetet!

Egy olyan oktatási rendszerben, amely a szabványdolgozatok, osztályzatok és „ha-akkor” típusú jutalmak alkalmazása felé hajlik, a diákok sokszor nem is tudják, miért csinálják azt, amit csinálnak. Változtassunk ezen, és segítsünk nekik átlátni a saját helyzetüket! Bármit is tanulnak, fontos, hogy erre a két kérdésre válaszolni tudjanak: *Miért tanulom én ezt? Hogyan kapcsolódik ez a világhoz, amiben élek?* Majd irány a világ, hogy alkalmazzák azt, amit tanulnak! Ha idegen nyelvet tanulnak, vigyük el őket olyan helyre, ahol gyakorolni tudják! Ha a geometria érdekli őket, készítsenek építészeti terveket az iskola vagy az otthonuk kibővítéséhez! Ha a történelem a téma, alkalmazzák a tanultakat egy ma aktuális hírre! Az írás, az olvasás és a számtan mellett legyen a negyedik alapkészség a relevancia!

Öt I típusú iskola

Bár a világ iskoláinak többsége még mindig a Motiváció 2.0 operációs rendszerre épül, akad számos olyan haladó gondolkodású oktató, akik már rég megértették, hogy a gyerekeket leginkább a harmadik motiváló tényező hajtja. Ismerkedjünk meg most öt I típusú amerikai iskolával, amelynek ihletadó történeteit érdemes meghallgatni, gyakorlatait pedig érdemes utánozni!

- *Big Picture Learning*: 1996-ban nyíltmegazintézményegyesítés zászlóshajója, a Met, a Rhode Island-i Providence-ben. Azóta a Big Picture Learning sorra alapítja az olyan iskolá-

kat, ahol a közreműködést kultiválják, és nem szolgálatot követelnek. A ma már több mint 60 tagintézménnyel rendelkező hálózatot két veterán reformátor, Dennis Littky és Elliot Washor hozta létre. Iskoláikban a diákok a felelősök saját képzésükért. A Big Picture tanulói megtanulják a szükséges alapokat, de azáltal, hogy valódi munkát végeznek a közösségben - tapasztalt tanárok irányítása alatt - megtanulják alkalmazni is ezeket az alapokat, illetve egyéb készségeket is elsajátítanak. És a könnyen kijátszható, Motiváció 2.0-s mérőszámok helyett a Big Picture tanulóit felnőtt módra értékeli: munkateljesítmény, egyéni prezentációk, a megtett erőfeszítések, hozzáállás és magatartás alapján. A Met és a többi Big Picture iskola diákjainak többsége hátrányos helyzetű, szegény családból származó, kisebbséghez tartozó gyerek, akikkel a hagyományos iskolák rosszul bántak. Mégis, köszönhetően ennek az innovatív, I típusú oktatási módszernek, több mint 95%-uk leérettségizik és tovább tanul. További információk: <http://www.bigpicture.org/>. (2007 óta magam is a Big Picture igazgatótanácsának tagjaként dolgozom. Ingyen.)

- *Sudbury Valley School*: A Massachusetts állambeli Framingham ezen iskolájában a saját szemünkkel is láthatjuk, mi történik, amikor a gyerekek valódi önállóságot élveznek. A Sudbury Valley Schoolban abból indulnak ki, hogy minden emberi lény természetéből adódóan kíváncsi, és a legjobb tanulási mód úgy valósulhat meg, ha a tanuló maga kezdeményezi azt. Éppen ezért náluk a diákok teljes mértékben maguk dönthetnek a feladat, az idő és a módszer kérdésében is. A tanárok és a személyzet pedig segíti őket mindebben. Ez egy olyan iskola, ahol a részvétel kötelező, és a szolgálat nem opció. További információk: <http://www.sudval.org/>.

- *Tinkering School*: Ez a nyári program, amelyet Gever Tulley számítógéptudós hozott létre, inkább laboratórium, mint iskola, ahol a 7 és 17 év közötti gyerekeket hagyják szabadon játszani mindenféle érdekes dologgal, és építeni még érdekesebb dolgokat. A kaliforniai Montarában található központban Tulley kis inasai építettek már működő drótkötélpályát, motorbiciklit, fogkefe robotot, hullámvasutat és nejlon-szatyor-hidat, ami elég erős ahhoz, hogy rámerészkedjünk. Többségünk nem tudja elküldeni a gyerkőceit egy hétre Kaliforniába, de mind megtanulhatjuk, hogy mi az az „öt veszélyes dolog, amit hagyni kell, hogy megcsináljon a gyerek". Így ha van kilenc percünk, hallgassuk meg az interneten Tulley 2007-es TED Talk előadását a témában! Aztán adjunk a gyerekeknek egy zsebkést, pár szerszámot és egy doboz gyufát, és álljunk félre! További információk: <http://www.tinkeringschool.com/>.
- *Puget Sound Community School*: Hasonlóan a Sudburyhez és a Big Picture-höz, ez az apró, független iskola a Washington állambeli Seattle-ben hatalmas adag önállóságot ad diákjainak, feje tetejére állítva a hagyományos iskolák „egy kaptafára" készült oktatási módszerét. Minden diáknak van egy úgynevezett tanácsadója, aki egyfajta személyi edzőként segít a gyerekeknek kitalálni saját tanulási céljait. Az iskolában az oktatás három részből áll: tantermi órák, saját fejlesztésű, független tanulmányi projektek, illetve a diákok által kitalált közösségi munkák. Mivel a gyerekek igen sok időt töltenek az iskola falain kívül, világosan láthatják, hogy tényleg „az életnek tanulnak". Jegyek helyett pedig gyakori és informális visszajelzést kapnak tanácsadóiktól, tanáraiktól és diáktársaiktól. További információk: www.pcs.org.

- *Montessori Schools*: Dr. Maria Montessori, miután megfigyelte, hogy a gyerekekben van egyfajta természetes kíváncsiság és velük született tanulási vágy, kidolgozta a Montessori tanítási módszert, még az 1900-as évek elején. Korát megelőzve értette meg a harmadik motiváló tényező működését, és erre a tudásra alapozva hozta létre ma már a világot behálózó iskolarendszerét, főként óvodás és alsó tagozatos korú gyermekek számára. A Montessori-módszer számos tantétele egybeesik a Motiváció 3.0 elveivel: a gyerekek természetesen kezdenek bele önirányító tanulásba és önálló vizsgálódásba; a tanárok inkább csak megfigyelik és segítik ezt a tanulási folyamatot, nem előadóként vagy parancsnokként viselkednek. A gyerekek természetesen élnek meg olyan időszakokat, amikor intenzív figyelmet fordítanak valamire, erősen koncentrálnak, és olyan flow-élményben van részük, amelyet a felnőtteknek - lehetőség szerint - nem szabad megzavarniuk. Bár felső tagozatos és középiskolás korúak csak nagyon kevés helyen találnak maguknak Montessori-iskolát, bármely iskola, tanár vagy szülő tanulhat ebből az időtálló és sikeres módszerből. A Montessori iskola kapcsán ajánlok még két másik tanulási módszert, amelyek szintén az I típusú magatartást támogatják: az egyik a Reggio Emilia pedagógiai módszer a fiatal gyermekek oktatásáról, a másik pedig a Waldorf iskolákban alkalmazott Waldorf-módszer. További információk: www.montessori-ami.org, www.montessori.org, www.amshq.org, www.reggioalliance.org és www.whyywaldorfworks.org.

Vegyünk leckét a magántanulóktól!

Az Egyesült Államokban, az elmúlt húsz évben rendkívüli tempóban terjedt a magántanulás. És ennek a mozgalomnak a leggyorsabban növekvő szegmense az, amikor a szülők nem követnek semmilyen hivatalos tantervet, ehelyett hagyják, hogy a gyerekeik felfedezzék és megtanulják mindazt, ami őket érdekli. Az ilyen szülők az elsők között alkalmaztak I típusú oktatási módszert. Önállóságra nevelik a gyerekeiket azzal, hogy ők dönthetik el, mit és hogyan szeretnének tanulni. A tudás meseteri szintű elsajátítását támogatják azzal, hogy hagyják, hogy a gyerekeik olyan hosszan és olyan mélységben foglalkozzanak az őket érdeklő témákkal, ahogy azt kedvük tartja. Ha ez az oktatási módszer nem is való nekünk vagy gyerekünknek, azért néhány dolgot mindenképpen tanulhatunk ezektől az újítóktól. Az olvasást kezdje John Taylor Gatto rendkívüli könyvével: *Dumbing Us Down* (Elbutítanak minket). Ajánlom még a *Home Education Magazine*-t és honlapját, és még jó néhány, a témával foglalkozó honlapot. További információk: www.homeedmag.com, www.unschooling.com és www.sandratodd.com/unschooling.

Diákból tanár

Ahhoz, hogy megtudjuk, valóban sikerült-e valamit mesteri szinten elsajátítani, a legjobb módszer, ha megpróbáljuk tanítani. Adjuk meg ezt a lehetőséget a diákoknak! Mindegyiküknek jelöljük ki az aktuális, de tágabban értelmezett téma egy-egy szeletét, majd felváltva tartsanak órát az osztálynak! És ha ezen sikeresen túl

vannak, toborozzunk nekik szélesebb publikumot, hívjunk meg más osztályokat, tanárokat, szülőket, iskolai dolgozókat, hogy ők is megtanulják mindazt, amit ezek a gyerekek taníthatnak nekik!

Továbbá még a félév elején tudakoljuk meg a diákoktól, hogy mi a szenvedélyük, és mi az, amihez különösen jól értenek! Vezessünk listát kis szakértőinkről, és a félév során, amikor szükséges, forduljunk hozzájuk segítségért! Egy osztálynyi tanuló egyben egy osztálynyi tanár is.

AJÁNLOM_I OLVASMÁNYOK

Tizenöt I típusú alapmű

Az önállóságra, a szakmai igényességre és a céltudatosságra törekvés szerves része az emberi természetnek, így aztán nem meglepő, hogy jó néhány szerző - pszichológusok, újságírók, regényírók - vizsgálta már ezt a három elemet, és tesztelte, hogy mit jelentenek az életünkben. Ez a könyvlista nem teljes, de kiindulópontnak mindenképpen jó azok számára, akiket érdekel az I típusú élet.

JAMES P. CARSE: *FINITE AND INFINITE GAMES: A VISION OF LIFE AS PLAY AND POSSIBILITY*(VÉGES ÉS VÉGTELEN JÁTÉKOK: Az ÉLET MINT JÁTÉK ÉS LEHETŐSÉG)

Ebben az elegáns kis könyvben a vallástudós Carse kétféle játékot ír le. A „végesnek” van nyertese és van vége; ebben a győzelem a cél. A „végtelennek” nincs nyertese, sosincs vége

és a célja a folyamatos játék. „A meg nem nyerhető játékok - magyarázza Carse - sokkal hálásabbak, mint a hagyományos játékok, ahol van nyertes és vesztes, amiket általában játszani szoktunk a munkahelyünkön és a kapcsolatainkban.”

I típusú gondolata: „A véges játékok játékosai kijelölt határon belül játszanak; míg a végtelen játékok játékosai a határokkal játszanak.”

GEOFF COLVIN: *TALENT IS OVERRATED: WHAT REALLY SEPARATES WORLD-CLASS PERFORMERS FROM EVERYBODY ELSE* (TÚLÉRTÉKELIK A TEHETSÉGET: MI AZ, AMI VALÓJÁBAN MEGKÜLÖNBÖZTETI A VILÁG-KLASSZISOKAT MINDENKI MÁSTÓL?)

Mi a különbség azok között, akik jók valamiben és akik mesterei ugyanannak? Colvin, a *Fortune* magazin újságírója felderíti a bizonyítékot, és megmutatja, hogy a válasz csupán három szó: gyakorlás, gyakorlás, gyakorlás. „De nem akármilyen gyakorlás” - mondja ő. A titok az elszánt gyakorlás: sokszor ismételt, szellemileg kimerítő munka, ami kellemetlen, de tagadhatatlanul eredményes.

I típusú gondolata: „Ha azt a célt tűzzük ki magunk elé, hogy a saját területünk mesterévé váljunk, azon nyomban el kell kezdeni olyan dolgokat csinálni, amiket eddig nem csináltunk.”

Nehéz lenne jobb érvet találni amellett, hogy keményen kell dolgozni azon, amit szeretünk, Csíkszentmihályinak a tökéletes élményről szóló, korszakalkotó könyvéénél. A *Flow* leírja azokat a szívderítő pillanatokat, amikor úgy érezzük, kezünkben az irányítás, tudatosult a cél, és a „zónában” vagyunk. Az is kiderül belőle, hogy az emberek hogyan változtatták élvezetes és hálás kihívássá még a legutálatosabb feladatokat is.

I típusú gondolata: „Az élet legértelmesebb pillanatai, amikor legjobban érezzük magunkat, és amelyekre később nosztalgiával nézünk vissza, sokszor akkor történnek velünk, amikor nehezen elérhető célt tűzünk magunk elé, és amikor minden képességünket teljesen igénybe kell vennünk annak eléréséhez.”

Csíkszentmihályi további gondolatait megtalálhatjuk még másik három könyvében is: *Az öröm művészete (Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life)***, *Kreativitás (Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention)****, és a klasszikus *Beyond Boredom and Anxiety: Experiencing Flow in Work and Play* (Az unalmon és a szorongáson túl: Flow-élmény a munkában és a játékban).

Csíkszentmihályi Mihály: *Flow: Az áramlat - A tökéletes élmény pszichológiája*. Ford.: Legéndy Szabó Edit. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2001.

Csíkszentmihályi Mihály: *Kreativitás - A flow és a felfedezés, avagy a találékonyság pszichológiája*. Ford.: Keresztes Attila. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2008.

Csíkszentmihályi Mihály: *Az öröm művészete - Flow a mindennapokban*. Ford.: Halmos Mária. Nyitott Könyvműhely, Budapest, 2009.

EDWARD L. DECI - RICHARD FLASTE: *WHY WE Do WHAT WE Do: UNDERSTANDING SELF-MOTIVATION* (MIÉRT CSINÁLJUK, AMIT CSINÁLUNK? - ÖNMAGUNK MOTIVÁCIÓJÁNAK MEGÉRTÉSE)

1995-ben Edward Deci egy rövid kis könyvben mutatta be nagy hatású elméleteit a nagyközönségnek. A könyvben világos, olvasmányos stílusban ír az irányítás alapú társadalom korlátairól, magyarázza el korszakalkotó kísérletei eredetét, és mutatja be, hogyan támogassuk az önállóságot az élet különböző területein.

I típusú gondolata: „A kérdések, amelyeket oly sokan feltesznek - nevezetesen, hogy »Hogyan vegyem rá az embereket a tanulásra? A munkára? A házimunkára? Vagy hogy bevegység a gyógyszerüket?« -, rossz kérdések. Azért rosszak, mert azt sugallják, hogy a motiváció valami olyasmi, amit csinálnak az emberekkel, nem pedig olyasmi, amit az emberek csinálnak.”

CAROL DWECK: *MINDSET: THE NEW PSYCHOLOGY OF SUCCESS*
(GONDOLKODÁSMÓD: A SIKER ÚJ PSZICHOLOGIÁJA)

A Stanfordon tanító Dweck több évtizedes kutatómunkájából le-szűrte néhány tanulság. Azt mondja, hogy az embernek kétféle gondolkodásmódja lehet. Akinek rögzült a gondolkodásmódja, az úgy véli, hogy a tehetségét és a képességeit kőbe vették. Viszont akinek növekedési gondolkodásmódja van, azt hiszi, hogy mindkettő fejleszthető. Az előbbi típusba tartozók minden meg-mérettetést saját érdemeik vizsgálatának tartanak, míg utóbbiak

ugyanezen megmérettetéseket fejlődési lehetőségként élik meg. Dweck üzenete: válasszuk az utóbbit!

I típusú gondolata: A szerző könyvében és honlapján is (www.mindsetonline.com) konkrét lépéseket ajánl ahhoz, hogyan térjünk át a rögzült gondolkodásmódról a növekedésre.

- Tanuljunk meg figyelni azokra a rögzült gondolkodásmódú hangokra, amelyek visszavethetik a lendületünket!
- A kihívásokat ne akadályoknak, hanem lehetőségeknek tekintsük, amelyek módot adnak arra, hogy kinyújtózkodjunk!
- A növekedés nyelvén beszéljünk! Például, „Nem biztos, hogy most meg tudom csinálni, de azt hiszem, némi idő- és energiáráfordítással meg tudom tanulni.”

JOSHUA FERRIS: *AZTÁN ELJÖTT A VÉG (THEN WE CAME TO THE END)**

Ez a sötét, ám zseniális debütáló regény egy elrettentő, de tanulságos mese az X típusú munkahely demoralizáló hatásáról. Egy meg nem nevezett, chicagói reklámügynökségen az emberek több időt töltenek naplopással (ingyen fánkot szereznek, irodai székeken versenyeznek), mint tényleges munkával, miközben azon izgulnak, hogy mikor „indulnak spanyolsétára a folyosón” (értsd: mikor bocsátják el őket).

Joshua Ferris: *Aztán eljött a vég*. Ford.: Kovács Levente. Konkrét Könyvek Kiadó, Budapest, 2009.

I típusú gondolata: „Megfosztottak bennünket a virágoktól, a nyári szabiktól, a bónuszainktól, befagyasztották a fizetésünket, nem vettek fel új kollégákat, és úgy vágták ki az ajtón az embereket, mint az elhasznált próbababákat. Egyvalami azért megmaradt nekünk: az előléptetés reménye. Igaz, az új titulus nem járt plusz pénzzel, a hatáskör szinte mindig illuzórikus volt, és járt hozzá az olcsó ajándékkütyü, amivel a menedzsment a zendülésünket próbálta megakadályozni. De amikor elindult a szóbeszéd, hogy egyikünk feljebb ugrott egy becenévvel, az illető aznap kicsit szerényebben jött-ment, a szokásosnál tovább maradt ebédelni, ahonnét bevásárlószatyrokkal tért vissza, az egész délutánt bársonyos hangon áttelefonálta, és aznap este egészen addig bent tartózkodott az irodájában, amíg a vezérkar elvárta tőle, miközben a többiek e-maileket küldözgettek egymásnak az igazságtalanság és a bizonytalanság magasztos témáiról.”

HOWARD GARDNER — CSÍKSZENTMIHÁLYI MIHÁLY — WILLIAM DAMON:
*JÓ MUNKA — AMIKOR A KIVÁLÓSÁG ÉS AZ ETIKA TALÁLKOZIK (GOOD
WORK: WHEN EXCELLENCE AND ETHICS MEET)**

Hogyan lehet „jó munkát” végezni egy olyan világban, ahol a piaci erők könyörtelenek, a technológia pedig villámgyorsan fejlődik? Az alábbi három alapkérdés átgondolása segíthet: Mi a szakmánk küldetése; melyek a normái vagy „legjobb gyakor-

¹ Howard Gardner - Csíkszentmihályi Mihály - William Damon: *Jó munka - Amikor a kiválóság és az etika találkozik*. Ford.: Szendi Gábor, Váradi Judit. Lexecon, Győr, 2008.

lati megoldásai"; és milyen a mi identitásunk? Bár a könyv elsősorban a genetikusok és az újságírók életéből hoz példákat, gondolatai számos olyan egyéb szakmára is alkalmazhatók, amelyeket szintén „arcul ütött” a változó idő. A szerzők honlapjukon (www.goodwork.org) is keresik azokat az egyéneket és intézményeket, amelyek ékes példái lehetnek a „jó munkának”.

I típusú gondolat: „Mit tehet az ember, ha reggel arra ébred, hogy retteg munkába menni, mert a napi rutin többé már nem elégíti ki az igényeit?”

- Alakítson csoportot, hozzon létre fórumot iparágon belüliekkel vagy akár kívüliekkel, hogy a mostaninál messzebbre érjen el a keze!
- Dolgozzon együtt meglévő szervezetekkel, hogy megerősítse szakmája értékeit vagy alakítson ki új irányelveket!
- Foglaljon állást! Ez, persze, kockázatos lehet, de ha morális okokból felmond, az nem kell hogy együtt járjon szakmai céljai feladásával.

MALCOLM GLADWELL: *KIVÉTELESEK — A SIKER MÁSIK OLDALA*
(*OUTLIERS: THE STORY OF SUCCESS*)

Ezzel a sor lenyűgöző és bájosan megírt történettel Gladwell komoly csapást mér az önerőből felemelkedett, úgynevezett self-made man ideájára. „A siker bonyolultabb dolog” - mondja ő.

Malcolm Gladwell: *Kivételesek - A siker másik oldala*. Ford.: Márton Róza Krisztina. HVG Könyvek, Budapest, 2009.

A sikeremberek - a fiatal kanadai jégkorongosoktól kezdve Bill Gatesen át a The Beatlesig - sokszor csak a kultúra, az időzítés, a demográfia és a szerencse rejtett előnyeinek szüleményei: ezek a tényezők segítették hozzá őket, hogy mesterré váljanak a saját területükön. A könyvet olvasva az ember óhatatlanul is újraértékeli saját életútját. És, ami még ennél is fontosabb, az olvasó azon is elgondolkodik, hogy milyen sok tehetséges ember veszik el azáltal, hogy egyeseknek nem adatnak meg ezek az előnyök.

I típusú gondolata: „Igazából nem számít, hogy mennyi pénzt keresünk azzal, ami boldoggá tesz minket reggel 9 és délután 5 óra között. A lényeg az, hogy a munka kitöltse a személyiségünket, és örömet okozzon. Ha valakinek felajánlanám a választást két lehetőség között, hogy lehetne építész évi 50 ezer dollárért, vagy szedhetné az autópályadíjakat egy bódében évi 100 ezer dollárért, vajon melyiket választaná? Szinte biztos, hogy az első, mert az a munka kreatív, ugyanakkor a komplexitást, autonómiát és az erőfeszítés és annak jutalma közötti kapcsolatot is nyújtja, ez pedig sokkal többet számít, mint a pénz.”

DORIS KEARNS GOODWIN: *TEAM OF RIVALS: THE POLITICAL GENIUS OF ABRAHAM LINCOLN* (RIVÁLISOK CSAPATA: ABRAHAM LINCOLN, A POLITIKAI ZSENI)

Ebben a szórakoztató történelmi könyvben a szerző az I típusú magatartás példaképeként ábrázolja Abraham Lincolnt. Az egykori elnök szorgalmasan dolgozott azért, hogy a jog- és a politikatudomány mesterévé váljon. Leghűségesebb vetélytársait hatalommal és önállósággal ruházta fel. És kidolgozott

egy, a nemesebb küldetés ideájában gyökerező vezetési stílust, amelynek eredményeként véget vetett a rabszolgaságnak és egyben tartotta az államok szövetségét.

I típusú gondolata: Goodwin fényt derít Lincoln I típusú vezetési képességeire. Az elnök, többek között:

- Kellően magabiztos volt ahhoz, hogy olyan riválisaival vegye körül magát, akik kitűnőek voltak azokon a területeken, ahol ő gyenge.
- Őszintén meghallgatta mások véleményét, hiszen így képes volt sokkal összetettebb saját véleményt alkotni.
- Nem fukarkodott az elismeréssel, ha azt valaki kiérdemelte, és nem félt vállalni a felelősséget sem.

DAVID HALBERSTAM: *THE AMATEURS: THE STORY OF FOUR YOUNG MEN AND THEIR QUEST FOR AN OLYMPIC GOLD MEDAL* (AMATŐRÖK: TÖRTÉNET NÉGY FIATALEMBERRŐL, AKIK HARCBA SZÁLLTAK AZ OLIMPIAI ARANYÉRT)

Vajon mi készítet arra egy csapat férfit, hogy elviseljék egy olyan sport összes fizikai fájdalmát és a kimerültséget, amely sem pénzjutalmat, sem hírnevet nem ígér? Ez a kérdés az alapja Halberstam lebilincselő meséjének az 1984-es, egyesült államokbeli evezősversenyről. A könyv bepillantást ad a belső motiváció tüzeibe.

I típusú gondolata: „Nem charter járat vagy magánbusz hozta a sportolókat Princetonba. Nem volt menedzserük, aki elcipelte volna csomagjaikat a busztól a hotel recepciójáig, hogy ott el-

intézzzen mindent, és így nekik csak le kelljen fáradniuk ebéd-időben a hallba, hogy aláírjanak egy fecnit. Az ő történetükben hátizsákos stoppolás, kölcsönágyak és sok olyan étkezés szerepel, amihez ha éppen nem lopták az ételt, akkor is szörnyen kevés volt a farkaséhes fiatalembereknek."

ALFIE KOHN: *PUNISHED BY REWARDS: THE TROUBLE WITH GOLD STARS, INCENTIVE PLANS, A's, PRAISE, AND OTHER BRIBES* (JUTALOMMAL BÜNTETVE: MI A GOND AZ ARANYCSILLAGOKKAL, ÖSZTÖNZŐKKEL, ÖTÖSÖKKEL, DICSÉRETEKKEL ÉS EGYÉB MÉZESMADZAGOKKAL?)

Kohn, az egykori tanár kesztyűt dob B. E. Skinner a társadalom által vakon elfogadott, „tedd ezt, és megkapod azt” típusú magatartás-elméletének. Az 1993-ban megjelent, a külső motivációs eszközök elleni vádirat végigjárja az iskola, a munka és a magánélet szféráit, miközben vonzó képet fest arról, hogy milyen lenne a világ nélkülük.

I típusú gondolata: „Motiválja az embereket a jutalom? Természetesen! Arra motiválja őket, hogy megszerezzék a jutalmat.” Kohn összesen tizenegy könyvet - és egy sereg cikket - írt a gyerekeknevelés, oktatás és magatartás témakörében, valamilyen igen érdekes és provokatív. További információkat a www.alfiekohn.org honlapon olvashatunk.

IFJ. JOHN L. PARKER: *ONCE A RUNNER*(EGYSZER EGY FUTÓ)

Parker könyve eredetileg még 1978-ban jelent meg, máig tartó sikerét egy elszánt rajongói körnek köszönheti. A szerző a hosszútávfutás pszichológiájába enged betekintést. Az egyete-

mi sportoló, Quenton Cassidy történetén keresztül mutatja be, micsoda árat kell fizetni a szakmai igényességért — és micsoda borzongató boldogsággal tölti el az embert, ha mégis sikerült elérni.

I típusú gondolata: „Nem titkos vallási buzgalom miatt futott, hanem hogy versenyeket nyerjen, hogy gyorsan lefussa a távot. Nem csak társainál akart jobb lenni, hanem önmagánál is. Arra törekedett, hogy gyorsabb legyen egy tizedmásodperccel, hogy adott idő alatt 1 centivel, 20 centivel, 0,5 méterrel többet tegyen meg, mint egy héttel vagy egy évvel korábban. Le akarta győzni saját fizikai korlátait, amelyeket a háromdimenziós világ kényszerített rá (és ha az idő a negyedik dimenzió, akkor ő abban a dimenzióban is versenyzett). Ha le tudná győzni a gyengeségét, a gyávaságát, akkor már semmi más nem aggasztaná.”

STEVEN PRESSFIELD: *THE WAR OF ART: BREAK THROUGH THE BLOCKS AND WIN YOUR INNER CREATIVE BATTLES* (A HÁBORÚ MŰVÉSZETE: TÖRJ ÁT AZ AKADÁLYOKON ÉS NYERD MEG A SAJÁT, BELSŐ, KREATÍV CSATÁDAT!)

Pressfield hatásos könyve egyrészt egy bölcs elmélkedés a kreatív szabadság útjában álló akadályokról, másrészt egy bátor haditerv arra, hogy legyőzzük azt az ellenállást, amely akkor támad bennünk, amikor elhatározzuk, hogy valami nagyszerűt viszünk véghez. Ha a szakmai igényesség útján elkélne egy kis lökés, ami lendületet ad, hát ez az!

I típusú gondolata: „Maglehet, hogy az emberi faj még nem kész a szabadságra. Talán a szabadság levegője még túl ritka a mi tudónk-

nek. Minden bizonnyal nem írnék könyvet erről a témáról, ha könnyű lenne szabadságban élni. Úgy tűnik, a dolog paradoxonja, hogy - ahogy azt Szókratész már sok-sok évvel ezelőtt bebizonyította - a teljesen szabad ember csak annyira szabad, amennyire azt saját mestersége engedi. Míg azok, akik nem irányítják önmagukat, arra vannak kárhozthatva, hogy találjanak egy mestert, aki irányítja őket"

RICARDO SEMLER: *MAVERICK: THE SUCCESS STORY BEHIND THE WORLD'S MOST UNUSUAL WORKPLACE* (A FENEGYEREK: A VILÁG LEGSZOKATLANABB MUNKAHELYÉNEK SIKERTÖRTÉNETE)

Míg a főnökök nagy része irányításmániás, addig talán Semler az első, aki önállóságmániás. Egy sor gyökeres változtatás bevezetésével teljesen átformálta a brazil gyáripari céget, a Semcót. A legtöbb igazgatót elbocsátotta, megszüntette a pozíciókat, hagyta, hogy a cég 3000 dolgozója maga készítse el a saját beosztását, a nagy döntésekben mindenkinek szavazati jogot adott, és egyes alkalmazottaknak még azt is megengedte, hogy maguk szabják meg a fizetésüket. Az eredmény: Semler (nem)irányítása alatt a Semco, az elmúlt két évtizedben éves szinten 20%-os növekedést produkált. Ez a könyv és a nemrégiben megjelent *The Seven-Day Weekend* (Hétnapos hétvége) megmutatja, hogyan lehet a gyakorlatban is alkalmazni a szerző tekintélyromboló és nagyon eredményes filozófiáját.

I típusú gondolata: „Azt akarom, hogy a Semco minden dolgozója ön-ellátó legyen. A cég úgy van megszervezve - bár lehet, hogy ez esetünkben nem a legjobb szó -, hogy ne nagyon függjön senkitől, különösen tőlem ne. Büszkeséggel tölt el, hogy kétszer is megtörtént, hogy mire visszatértem egy hosszú útról, az irodám máshova került, és mindkétszer kisebb lett."

PETER M. SENGE: *Az 5. ALAPELV — A TANULÓSZERVEZET KIALAKÍTÁSÁ-
NAK ELMÉLETE ÉS GYAKORLATA*(THE FIFTH DISCIPLINE: THE ART AND
PRACTICE OF THE LEARNING ORGANIZATION)*

Klasszikussá vált menedzsment könyvében Senge bemutatja olvasóinak a tanuló szervezet fogalmát, ahol az önálló gondolkodás és a közös jövőkép nem csupán egy javasolt opció, hanem a szervezet egészséges működésének alapfeltétele. Senge 5 alapelve okos szervezeti kiegészítője az I típusú magatartásnak.

I típusú gondolata: „A személyes kiválóság magas szintjén álló emberek képesek következetesen elérni az általuk fontosnak tartott célokat (lényegében úgy fogják fel életüket, ahogyan a művész fogja fel a műalkotást). Benső igény hajtja őket, hogy egész életükön át tanuljanak.”

Peter M. Senge: *Az 5. alapelv - A tanuló szervezet kialakításának elmélete érgyakorlata*. Ford.: Etédi Péter, Szilágyi Katalin. HVG Rt., Budapest, 1998.

HALLGASSUNK A GURUKRA!

Az üzleti világ hat kiemelkedő alakja

Bár az I típusú gondolkodást magáénak valló vállalkozások sora szomorúan rövid, egy ilyen szervezet tervrajzai már rég készen vannak. A következő hat üzleti elme ad néhány bölcs tanácsot ahhoz, hogyan tervezzünk önállóságot, szakmai igényességet és céltudatosságot támogató szervezetet.

DOUGLAS McGREGOR

Ki ő? Társadalomkutató-pszichológus és a MIT berkein belül létrehozott menedzsmentiskola (Sloan School of Management) egyik első tanára. 1960-ban megjelent, korszakalkotó könyve, a *The Human Side of Enterprise* (A vállalkozás emberi oldala) hoz-

záadott a menedzsmenthez egy adag humanizmust, amire igen nagy szükség volt.

Mi volt a nagy ötlete? Az X-elmélet és Y-elmélet. McGregor felvázolt két nagyon különböző menedzsment szemléletet, amelyek alapvetően az emberi magatartásról való vélekedésben tértek el egymástól. Az első, amit X-elméletnek nevezett, abból indul ki, hogy az emberek kerülnek a munkát, csak a pénz és a biztonság miatt dolgoznak, következésképpen irányítani kell őket. Az általa Y-elméletnek nevezett második verzió viszont azt feltételezi, hogy a munka éppolyan természetes az ember számára, mint a játék vagy a pihenés; a kezdeményezőkézség és a kreativitás mindenkiben megvan. És ha valaki elkötelezett egy cél elérése mellett, akkor vállalja a felelősséget is. Azt állította, hogy az Y-elmélet pontosabb, és végső soron eredményesebb is.

I típusú gondolata: „A menedzserek folyton arról panaszkodnak nekem, hogy »manapság« a beosztottak nem vállalnak felelősséget. Érdekes volt megfigyelni, hogy gyakran ugyanezek a menedzserek azok, akik állandó felügyelet alatt tartják az akár három szinthez alattuk lévő beosztottak napi teljesítményét is.”

További információk: Ahogy azt a 3. fejezetben is kifejtettem, a *The Human Side of Enterprise* a Motiváció 3.0 egyik legfontosabb öse. Bár McGregor kerekén ötven évvel ezelőtt írta ezt a könyvet, megfigyelései az irányítás korlátairól még ma is helytállóak, frisek és aktuálisak.

PETER F. DRUCKER

Ki ő? A XX. század legnagyobb hatású menedzsmentguruja. Döbbenetes mennyiségű (41) könyvet írt, meghatározta két vezérigazgató-generáció gondolkodásmódját, az Egyesült Államokban megkapta a Szabadság Elnöki Érdemérmét, három évtizeden át tanított a Claremont Egyetem üzleti karán, amely ma már az ő nevét viseli.

Mi volt a nagy ötlete? Az önmenedzsment. Jim Collins egyszer azt írta, hogy „Drucker elsődleges érdeme nem csupán egyetlen ötlet, hanem az egész munkássága, amelynek egyetlen gigantikus előnye, hogy alapvetően szinte valamennyi munkája helytálló”. Druckertől származik a tudásmunkás kifejezés; előre látta a nonprofit szektor felemelkedését, és elsők között kezdte hangsúlyozni a vevő elsőségét az üzleti stratégiákban És, bár elsősorban üzletvezetési gondolatairól ismert, pályája vége felé Drucker kijelölte az új irányt: az önmenedzsmentet. Úgy vélte, az ember várható élettartamának növekedése és a „biztos állások” számának csökkenése miatt az embernek komolyan el kell gondolkodnia azon, hogy melyek is az erősségei, mihez tudna hozzájárulni, és hogyan javíthatna saját teljesítményén. Nem sokkal 2005-ben bekövetkezett halála előtt azt írta, hogy „önmagunk irányításának szükségessége forradalmasítja az emberi ügyeket”.

I típusú gondolata: „Azért kell megkövetelni a tudásmunkásoktól azt, hogy maguk határozzák meg saját feladataikat és annak eredményét, mert nekik önállónak kell lenniük. Kérjük meg őket, hogy gondolják végig, milyen legyen a saját munkatervük, majd nyújtsák is be! *Mire fogok koncentrálni? Milyen várható eredményeket kérhetnek számon rajtam? Milyen határidőre?*”

További információk: Drucker sok könyvet írt, és sok könyvet írtak róla, de a legjobb kiindulópont mégis a *Drucker minden napra* (*The Daily Drucker*)". Ez a kis gyöngyszem 366 gondolatot és azok gyakorlati megvalósítását segítő akciópontot tartalmaz. Önmenedzsment témájában ajánlom Drucker 2005-ös *Harvard Business Review*-beli cikkét, amelynek címe: „Managing Oneself” (Önmagunk irányítása). További információkat és hozzáférést a digitális archívumhoz a www.druckerinstitute.com honlapon szerezhethetünk.

JIM COLLINS

Ki ő? Napjaink üzleti világának egyik legmértékadóbb hangja; a (Jerry Porrazsal közösen írt) *Built to Last* (*Az örökkévalóság-nak építve*), a *Jóból kiváló* (*Good to Great*)", és a legújabb, a *How the Mighty Fall* (*A nagytekintélyű bukása*) című könyvek szerzője. A Stanford Egyetemen a Graduate School of Business egykori tanára ma saját menedzsmentkutató műhelyét vezeti a coloradói Boulderben.

Mi volt a nagy ötlete? *Az önmotiválás és a kiválóság. „...a munkatársak motiválására fordított energia nagyrészt időpocsékolás”* - írta *Jóból kiváló* című könyvében. „Ha a megfelelő emberek ülnek a buszon, azok saját magukat motiválják. A valódi kérdés így

Peter F. Drucker: *Docker minden napra - 366 inspiráló és motiváló gondolat az év minden napjára, mindenki számára*. Ford.: Kövesdi Miklós, Nagy Mónika Zsuzsanna, Varga Katalin. Budapest, Manager Könyvkiadó, 2009.

" Jim Collins: *Jóból kiváló - A tartós üzleti siker elemei*. Ford.: Bayer Antal. Budapest, HVG, 2005.

hangzik: Hogyan lehet úgy irányítani a céget, hogy a munkatársak ne veszítsék el a motiváltságukat?"

I típusú gondolata: Az önmotiválást tápláló kultúra kialakításához Collins a következő négy alapgyakorlatot ajánlja:

1. „Kérdésekkel vezess, ne válaszokkal!"
2. „Párbeszédet és vitát folytass, ne kényszerített alkalmazást!"
3. „Boncolást végezz, ne tetemrehívást!"
4. „Alakítsd ki a »piros zászló« mechanizmusát!" Más szóval, könnyítsük meg a dolgozók és vevők helyzetét azzal, hogy módot és lehetőséget teremtünk nekik a megszólalásra, ha problémát észlelnek.

További információk: Collins munkásságáról a www.jimcollins.com honlapon olvashatunk, amely diagnosztikai eszközöket, útmutatókat, videókat is tartalmaz.

CALI RESSLER és JODY THOMPSON

M Kik ők? Ők azok, akik a Best Buy egykori HR-eseiként meggyőzték a főnökeiket arról, hogy kísérletezzenek a munkaszervezés egy radikálisan új módszerével. Tapasztalataikról könyvet is írtak *Why Work Sucks and How to Fix It* (Miért szívas a munka, és hogy lehetne változtatni ezen?) címmel, ma pedig már saját tanácsadó cégüket vezetik.

Mi volt a nagy ötletük? Az eredményorientált munkakörnyezet. A 4. fejezetben bemutatott ROWE lehetővé teszi, hogy az alkalma-

zottak - a munkavégzést illetően - teljesen önállóan döntsenek a mikor, hol és hogyan kérdésében. Egyedül csak az eredmény számít.

I típusú gondolatuk: Többek között ezek a ROWE alaptételei:

„Az emberek, bármelyik szinten dolgozzanak is, nem folytatnak olyan tevékenységet, amely csak pazarolja az ő, a vevők vagy a cég idejét.”

„Az alkalmazottak szabadon eldönthetik, hogyan akarnak dolgozni.”

„Az értekezleteken történő részvétel nem kötelező.”

„Nincs munkabeosztás.”

További információk: Még többet megtudhatunk a ROWE-ról a www.culturerx.com honlapon.

GARY HAMEL

Ki ő? A *BusinessWeek* szerint „a világ legjobb üzleti stratégiája”. A nagy hatású *Competing for the Future* (Versengés a jövőért) című könyv társszerzője, a London Business School tanára, és a kaliforniai központú MLab igazgatója, ahol úgynevezett „holdraszállásokat végeznek a menedzsmentben” - olyan kihívásokat fogalmaznak meg, amelyekről áttörést várnak a menedzsmentelméletben és -gyakorlatban.

Mi volt a nagy ötlete? A menedzsment idejétmúlt módszer. Hamel a belső égésű motorhoz hasonlítja a menedzsmentet -

0
1^r

olyan technológia ez, amely már szinte egyáltalán nem fejlődik. „Fogjunk egy vezérigazgatót az 1960-as években, és egy időgéppel küldjük el 2010-be! - mondja Hamel. - És emberünk azt látja majd, hogy mára kissé megváltoztak azok a menedzsment »rituálék«, amelyek egy vagy két emberöltővel ezelőtt a vállalati életet irányították. Nem csoda! - magyarázza Hamel. - A modern menedzsment alapvető eszközeinek és módszereinek többségét olyan emberek találták fel, akik még a XIX. században születtek, nem sokkal az amerikai polgárháború után." A megoldás? Ennek az elöregedő technológiának a teljes átalakítása.

I típusú gondolata: „Legközelebb, ha értekezleten vagyunk, és arról folyik a szó, hogyan lehetne még több teljesítményt kipréselni a munkaerőből, kérdezzük meg, hogy: Mi célból és kinek a hasznára kell a dolgozóinknak feláldozniuk magukat? Egy olyan cél elérése mellett köteleztük-e el magunkat, amely valóban megérdemli embereink kezdeményezőkézségét, képzelőerejét és szenvedélyét?"

További információk: A (Bill Breennel közösen írt) *The Future of Management* (A menedzsment jövője) fontos olvasmány. Hamel gondolatairól és kutatásairól további információkat olvashatunk a www.managementlab.org honlapon.

Négy tipp arra, hogyan szerezzük (és tartjuk) meg a motivációt a testmozgásra

A futásban benne lehet az I típusú magatartás minden egyes eleme. Önállóan végezhető tevékenység. Benne van a lehetőség a fejlődésre, akár mesteri szintig. És azok, akik kitartanak mellette, és élvezik a futást, gyakran valamilyen magasabb rendű cél érdekében futnak: fessegetik fizikai teljesítőképességük határait, vagy egészségesek és életerősek akarnak maradni. Ahhoz, hogy a belső motiváció ne csak az irodában és osztályteremben, hanem az élet egyéb területein is működésbe lépjen, íme, négy tipp ahhoz, hogy I típusú módon maradhassunk fitt.

Tűzzünk ki saját célokat!

Ne fogadjunk el semmilyen szabványosított, előre gyártott edzéstervet! Készítsünk magunknak egy olyat, amit a saját igényeinkhez és edzettségi szintünkhöz szabunk. (Ehhez kérhetjük szakember segítségét, de a végső döntést mi hozzuk meg!) Ugyanilyen fontos, hogy megfelelő célokat tűzzünk ki magunk elé. Magatartás-tudománnyal foglalkozó kutatások egész sora igazolja, hogy akik külső okoktól vezérelve akarnak lefogyni - karcsúbbak legyenek az esküvőjükön, jól nézzenek ki az osztálytalálkozón - gyakran el is érik céljukat. És amint lecsengett a nagy esemény, vissza is hízzák a leadott kilókat. Ellenben azok, akiket belső célok hajtanak - hogy jobb legyen a kondíciójuk, hogy jól érezzék magukat a bőrükben, vagy egészségesek maradjanak a családjuk érdekében - kezdetben lassabban érnek el eredményt, de hosszú távon szignifikánsan jobban teljesítenek.

Hagyjuk a taposógépet másra!

Kivéve persze, ha pont azt szeretjük. Ha konditerembe járni olyan, mint valami rémes kötelesség, találjunk helyette olyan edzésformát, amit élvezünk, amitől átéljük a flow mámorító pillanatait! Jöjjünk össze barátokkal egy laza kis tenisz- vagy baseballmeccsre, sétáljunk egy nagyot a parkban, táncoljunk egy fél órát vagy játsszunk a gyerekekkel! Fordítsuk saját hasznunkra a Sawyer-hatást, és változtassuk játékká testünk megmunkálását!

Ne feledkezzünk meg a szakmai igényességről!

Nincs is annál jobb megújuló energiaforrás, mint az, ha érezzük, hogy valamiben egyre jobbak vagyunk. Válasszunk hát olyan tevékenységet, ahol idővel fejlődhetünk is. Ha fokozatosan emeljük a nehézségi szintet - gondoljunk Aranyfűrtöcskére! -, és idővel egyre nagyobb kihívásokat találunk magunknak, azzal megújítjuk energiáinkat és motiváltak maradhatunk.

Megfelelő módon jutalmazzuk magunkat!

Ha nagyon küszködünk, tegyünk egy kísérletet a Stickk-kel (www.stickk.com), ahol nyilvánosan vállaljuk egy cél teljesítését, és ha ez nem sikerül, fizetnünk kell egy meghatározott összeget egy barátunk, egy jótekonysági vagy éppen nem jótekonysági szervezetnek. De általánosságban ne vesztegessük meg saját magunkat „ha-akkor” típusú jutalmakkal! Például, ne kössük ki, hogy ha ezen a héten négyszer tornázunk, akkor veszünk magunknak egy új felsőt! Ez visszaüthet. És mi a helyzet az alkalmankénti „most, hogy” típusú jutalmakkal? Az nem probléma. Szóval, ha sikerült leúszni az erre a hétre tervezett távot, akkor nyugodtan kényeztessük magunkat egy kis masszázssal! Ártani nem árthat és kellemes érzés.

Variációk az összefoglalásra

A könyvben számos témát érintettünk, nem biztos, hogy hirtelen valamennyit fel tudnánk idézni. Ezért háromféle összefoglalót is készítettem. Tekintsük ezeket vitatémáknak, ismétlő kurzusnak vagy emlékeztetőnek!

Összefoglaló a Twitterre*

A jutalmazás-büntetés idejétmúlt dolog. A *Motiváció 3.0* szerint a XXI. század munkájához önállóságra, szakmai igényességre és céltudatosságra van szükség.

"Twitteren egy üzenet maximum 140 karakter lehet (*lásd* www.twitter.com). Mindenki nyugodtan válaszolhat erre, vagy írja ki a saját változatát!

Összefoglaló koktélpartira*

Ha motivációról van szó, mély szakadék tátongott a tudományos ismeretek és az üzleti gyakorlat között. A jelenleg használt üzleti operációs rendszer - amely külső, jutalmazás-büntetés típusú motivációs eszközökre épül - többnyire nem működik, és többnyire igen ártalmas. Szükségünk van egy továbbfejlesztett verzióra. És a fejlesztéshez a tudomány mutatja az utat. Ennek az új módszernek három alkotóeleme van: 1. önállóság - a vágy, hogy kezünkbe vegyük a saját sorsunk irányítását; 2. szakmai igényesség - a belső készítés, hogy valami számunkra fontos dologban egyre jobbak legyünk, annak mesterévé váljunk; és 3. céltudatosság - a vágy, hogy amit csinálunk, azt valami nagyobb dolog szolgálatában tegyük.

Összefoglaló fejezetről fejezetre

BEVEZETÉS: Harry Harlow és Edward Deci rejtélyes rejtvényei

Az ember elsődleges motivációját a biológiai motiváló tényezők adják, ide tartozik az éhség, a szomjúság és a szexualitás. Továbbá van egy másik szintén régóta ismert motiváló tényezőnk: reagálunk a környezetünkben érkező jutalmazásra és büntetésre. De valamikor a XX. század közepén néhány tudós kezdte felfedez-

Maximum 100 szó vagy kevesebb mint 1 perc beszélgetés.

ni, hogy létezik egy harmadik motiváló tényező is, amit egyesek belső motivációnak neveznek. A magatartás-tudománnyal foglalkozó tudósok évtizedeken át vizsgálták ennek dinamikáját, és igyekeztek magyarázatot adni a hatásmechanizmusára. Sajnos az üzleti világ nem tartott lépést ezzel az új tudományos felfedezéssel. Ha szeretnénk megerősíteni a cégünket, jobbá tenni az életünket és a világot, akkor át kell hidalnunk ezt a szakadékot a tudományos ismeretek és az üzleti gyakorlat között.

I. rész: Az új operációs rendszer

1. FEJEZET: A Motiváció 2.0 tündöklése és bukása

A számítógépekhez hasonlóan a társadalmaknak is van operációs rendszerük - olyan, jobbra láthatatlan utasítás- és protokoll-rendszer, ami minden mást működtet. Az első humán operációs rendszer - nevezzük Motiváció 1.0-nak - a túlélésről szólt. Utódja, a Motiváció 2.0 külső jutalmazásra és büntetésre épült. Ez jól is működött a rutinszerű, XX. századi feladatoknál. De a XXI. században a Motiváció 2.0 már nem kompatibilis azzal, amit csinálunk, ahogyan gondolkodunk arról, amit csinálunk, és ahogyan csináljuk azt, amit csinálunk. Frissítésre van szükség.

2. FEJEZET: Hét ok, amiért a jutalmazás és büntetés
(sok esetben) nem válik be...

Amikor a jutalmazás és büntetés módszere szembetalálkozik a harmadik motiváló tényezővel, ott kezdenek furcsa dolgok történni. A hagyományos, „ha-akkor” típusú jutalmaktól kevesebbet kaphatunk abból, amit akarunk: elnyomhatják a belső motivációt, csökkenthetik a teljesítményt, rombolhatják a kreativitást, és háttérbe szoríthatják a jószándékú cselekvést. Ráadásul többet adhatnak abból, amit nem akarunk. Etikátlan magatartásra buzdíthatnak, függőséget okozhatnak, és a rövid távú gondolkodást támogathatják. Ezek a jelenleg használt operációs rendszer hibái.

2/A FEJEZET: ... és van néhány tipikus eset, amikor igen

A jutalmazás és büntetés módszere nem minden esetben ártalmas. A szabályokon alapuló, rutinszerű feladatok esetében eredményes lehet, hiszen ott kicsi a belső motiváció, amit alááshatna, és a munkához nem kell túl sok kreativitás, amit rombolhatna. Még eredményesebb lehet a módszer, ha a jutalmazó azt is megtudja magyarázni, hogy miért szükséges az adott munka elvégzése, elismeri, hogy a feladat unalmas, és engedi, hogy a munkavégzés módjáról az emberek önállóan döntsenek. A nem rutinszerű, koncepcionális feladatok esetében a jutalom - különösen annak „ha-akkor” típusa - már veszélyesebb fegyver. Viszont a „most, hogy” típusú jutalom - amelyet nem kötnek feltételhez, és csak a feladat teljesítése után ajánlanak fel - a kreatívabb, jobb agyféltekés munkák esetében is helyénvaló lehet, különösen akkor, ha hasznos információt nyújt az egyén teljesítményéről.

3. FEJEZET: I típus és X típus

A Motiváció 2.0 egyrészt függ az X típusú magatartástól, másrészt táplálja is azt. Ezt a fajta magatartást sokkal inkább külső, nem pedig belső vágyak idézik elő. Ilyenkor nem maga a tevékenység ad elégedettségérzést, hanem a külső jutalom, ahová a tevékenység vezet. A Motiváció 3.0, a legújabb operációs rendszer, amely elengedhetetlen a XXI. századi üzleti világ zökkenőmentes működéséhez, már az I típusú magatartástól függ, és azt táplálja. Kevésbé van rá hatással a külső jutalom, amit a tevékenység elvégzése hoz, sokkal inkább annak az elégedettségnek az érzése működteti, amit maga a tevékenység ad. Mind a szakmai sikerhez, mind pedig az önmegvalósításhoz nekünk és kollégáinknak is közelíteniük kell az I típus felé. A jó hír az, hogy az I típusú magatartás nem tanult, hanem velünk született - és az I típusú magatartás javít a teljesítményünkön, az egészségi állapotunkon és úgy általában a jóllétünkön.

II. rész: A három alkotóelem

4. FEJEZET: Az önállóság

Alapbeállításunk szerint önállóak és önirányítók vagyunk. Sajnos a körülmények - ideértve az idejétmúlt menedzsmentfogalmakat is - gyakran összefognak, hogy megváltoztassák ezt a beállítást, és I típusú emberből X típusúvá alakítsanak. Az I típusú magatartás és eredménye, a magasabb teljesítmény elérésének első alapfeltétele az önállóság. Az embereknek arra van szükségük, hogy önállóan dönthessenek a feladataikról (amit csinálnak), az időről (amikor csinálják), a csapatról (akikkel csinálják) és a módszerről

(ahogy csinálják). Azok a cégek, amelyek megadják ezt az önállóságot - néha döbbenetesen nagy adagban -, messze felülmúlják versenytársaikat.

5. FEJEZET: A szakmai igényesség

Míg a Motiváció 2.0 szolgálatkészséget követelt, a Motiváció 3.0 közreműködést kíván. A szakmai igényesség - az, hogy egyre jobbak legyünk valami számunkra fontos dologban - csak közreműködéssel érhető el. Ez a törekvés pedig, amely a harmadik motiváló tényező fontos, ám gyakran rejtett része, elengedhetetlen ahhoz, hogy valaki a mai gazdasági helyzetben boldogulni tudjon. A szakmai igényesség a flow-val - a tökéletes élménnyel - kezdődik. Ez az állapot, amikor a kihívások, amelyekkel szembetaláljuk magunkat, kiválóan passzolnak a képességeinkhez. Az okos munkahelyek, éppen ezért „Aranyfürtöcske” típusú (nem túl nehéz, de nem is túl könnyű) feladatokkal egészítik ki a napi rutint. De a szakmai igényességnek van három, sajátos jellegzetessége. Az első a *gondolkodásmód*. Muszáj, hogy a képességeinkre ne úgy tekintsünk, mint véges mennyiségű, hanem mint a végtelenségig fejleszthető adottságokra. A második a *fájdalom*. Kell hozzá erőfeszítés, harcosság és elszánt gyakorlás. A harmadik pedig az, hogy a szakmai kiválóság egy *aszimptota*. Képtelenség teljesen megvalósítani, ami egyszerre idegesítő és csábító.

6. FEJEZET: A céltudatosság

Az ember természetéből adódóan keresi mindennek a célját - valamit, ami nagyobb és maradandóbb magánál az embernél. De a hagyományos üzleti felfogás sokáig úgy kezelte a célkitűzés gondolatát, mint valami díszítőelemet: csinos kiegészítő csupán, de az is csak addig, amíg nem áll a fontosabb dolgok útjába. Szerencsére változik a helyzet, és ez részben köszönhető annak, hogy a baby-boom nemzedék nyugdíjas korba lépett, és elgondolkodott saját halandóságán. A Motiváció 3.0-ban a cél maximalizálása mint törekvés és mint útmutató irányelv, elfoglalja helyét a profit maximalizálása mellett. Egy szervezeten belül ez az új motiváció, a cél háromféleképpen mutatkozik meg: célkitűzésekben, amelyek a profitot használják a *cél* elérésére; szavakban, amelyek nem csak az önérdেকেkről szólnak; és irányelvekben, amelyek lehetővé teszik, hogy az emberek a maguk módján törekedjenek a célok elérésére. A profit és a cél maximalizálásának egyesítése megújíthatja az üzleti világot, sőt újraformálhatja az egész világot is.

Fogalomtár

alapjuttalom: Fizetés, vállalkozói bevétel, juttatások, bónuszok: ez az alapja a kompenzációs csomagnak. Ha valakinek az alapjuttalma elégtelen vagy méltánytalanul alacsony, akkor őt a helyzet igazságtalan volta izgatja, és a körülményei miatt aggódik, ami igencsak megnehezít mindenféle motiválást.

„Aranyfürtöske” típusú feladatok: Az ideális munka, amely se nem túl könnyű, de nem is túl nehéz. Erre alapvető szükség van ahhoz, hogy megtapasztaljuk a flow-t, és elérjük a mesteri szintet.

eredményorientált munkakörnyezetet (ROWE): Két amerikai tanácsadó szellemi gyermeke. A ROWE olyan munkahely, ahol a dolgozóknak nincs munkabeosztása. Nem kell egy bizonyos időpontra bemenniük, sőt be se kell menniük. Csak végezzék el a munkájukat!

FedEx nap: Az ausztrál szoftvercég, az Atlassian találmánya. Ez az egynapos, totális önállóság lehetővé teszi, hogy a dolgozók bármely, általuk választott problémával foglalkozzanak, majd 24 órával később az eredményeket be kell mutatniuk a cég többi munkatársának. Honnan a név? Csak úgy, mint a FedExnél, másnapra itt is „le kell szállítani” valamit.

„ha-akkor” típusú jutalom: Olyan jutalom, amelyet mint lehetőséget ajánlanak fel: „ha megcsinálod ezt, akkor megkapod azt”. Rutinszerű feladatoknál olykor igen eredményes lehet, de kreatív, koncepcionális feladatok esetén kivétel nélkül igaz, hogy inkább árt, mint használ.

20%-nyi idő: Néhány cégnél bevezették azt a kezdeményezést, hogy a dolgozók munkaidejük 20%-át az általuk választott feladatra, projektekre fordíthatják.

I típusú magatartás: Gondolkodásmód és életfelfogás, amely inkább belső, nem pedig külső motivációs eszközökre épül. Motorja az a velünk született igény, hogy a saját életünket mi irányítsuk, hogy új dolgokat tanuljunk és alkossunk, és hogy jobbá tegyük magunkat és a világot is.

„most, hogy” típusú jutalom: Olyan jutalom, amit csak a feladat elvégzése után ajánlanak fel: „Most, hogy ilyen jó munkát végeztél, hadd ismerjem el a teljesítményedet!” A „most, hogy” típusú jutalom, bár trükkös, sokkal kevésbé veszélyes a nem rutinszerű feladatokra, mint a „ha-akkor” típus.

Motiváció 1.0, 2.0 és 3.0: Motivációs operációs rendszerek; feltételezések és protokollok arról és ahhoz, ahogyan a világ működik, és ahogyan az emberek viselkednek - ezek határozzák meg jogrendszerünket, gazdasági berendezkedésünket és az üzleti gyakorlatokat. A Motiváció 1.0 azt feltételezte, hogy az ember csupán egy biológiai lény, amely a túlélésért küzd. A Motiváció 2.0 szerint az ember reagál a környezetéből érkező jutalmazás-

ra és a büntetésre is. A Motiváció 3.0, a frissített verzió, amire most van szükségünk, abból indul ki, hogy létezik egy harmadik motiváló tényező is, amely arra készíti az embert, hogy tanuljon, alkotson és jobbra tegye a világot.

nem rutinszerű munka: Kreatív, koncepcionális, jobb agyféltekés munka, amelyet nem lehet egy sor szabályra redukálni. Manapság, aki nem ilyen munkát végez, az nem sokáig csinálja már, amit csinál.

rutinszerű munka: Olyan munka, amely leegyszerűsíthető egy vázlatra, egy táblázatra, egy képletre vagy egy utasítássorozatra. Az ilyen feladatok elvégzésére eredményesen motiválhat egy külső jutalom. De mivel az ilyen algoritmikus, szabályokon alapuló, bal agyféltekés munkát ma már egyszerűbb kiszervezni vagy automatizálni, ezért veszített az értékéből, és a fejlett gazdaságokban veszített a jelentőségéből is.

Sawyer-hatás: A magatartásnak egy furcsa átalakulása, ami nevét a *Tom Sawyer kalandjai* című regény egyik jelenete után kapta. Ebben a jelenetben Tom és barátai lemeszelik Polly néni kerítését. Ennek a hatásnak két aspektusa van. Egy negatív: a jutalom a játékból is munkát csinál; és egy pozitív: ha a feladat mesteri szintű kivitelezésére koncentrálunk, akkor a munkából is lehet játék.

szakmai kiválóság aszimptota: Annak tudata, hogy teljesen sosem érhetjük el a mesteri szintet. Ettől a mesterségre törekvés egyszerre frusztráló és csábító.

X típusú magatartás: Inkább külső, mint belső vágyak fűtik, kevésbé érdekli egy adott tevékenységgel járó elégedettségérzés, sokkal jobban foglalkoztatja a tevékenység elvégzéséért járó külső jutalom.

Húsz vitaindító kérdés, hogy tovább gondolkodjunk és beszélgessünk a témáról

Manapság lehet, hogy a szerzőké az első szó, de nem az övék, és nem is kellene, hogy övék legyen az utolsó szó. Mert az az olvasóké. Most már a könyvet olvasva, lehet dicsérni vagy ostromozni blogon, a kedvenc közösségi oldalon! De ha azt szeretné, hogy a könyvben olvasott gondolatok valóban életre keljenek, személyesen beszélgessünk azokról - kollégákkal, barátokkal, ismerősökkel! Így változik a világ - beszélgetésről beszélgetésre. Íme, húsz kérdés, amivel fel lehet dobni a témát, és el lehet kezdeni a beszélgetést.

1. Sikerült-e önt meggyőzőnie Pinknek arról, hogy tényleg szakadék tátong a tudományos ismeretek és a szervezeti gyakorlat között? Egyetért-e azzal, hogy frissíteni kell a motivációs operációs rendszerünket? Miért vagy miért nem?
2. Hogyan befolyásolta az iskolai, munkahelyi, magánéleti tapasztalatait a Motiváció 2.0? Mennyiben lettek volna mások az élményei, ha már gyerekkorában is a Motiváció 3.0 lett volna érvényben?
3. I vagy X típusnak tartja magát? Miért? Gondoljon három emberre az életében (munkahelyen, iskolában vagy otthon)! Ők vajon inkább I vagy inkább X típusok? Miből vonta le a következtetéseit?
4. Meséljen el egy esetet, amikor a gyakorlatban is látta, tapasztalta a jutalmazás és büntetés hét végzetes hibájának egyikét! Milyen tanulsággal szolgált ez az ön és mások számára? Láttott-e már olyan eseteket, ahol a jutalmazás és büntetés eredményes volt?
5. Mennyire elégíti ki jelenlegi munkája az alapjutalom (fizetés, juttatás, prémium) igényeit? Ha nem elégíti ki, akkor milyen változtatásokat tudna eszközölni ön vagy a szervezet, ahol dolgozik?
6. Pink különbséget tesz rutinszerű és nem rutinszerű munka között. A ön munkája mennyire rutinmunka? És mennyire nem az?
7. Főnökként hogyan állna át a „ha-akkor” típusú jutalmakról egy önállóbb munkakörnyezet kialakítására és az alkalmankénti „most, hogy” típusú jutalmazásra?
8. Ha az eddigi legjobb munkájára gondol, az önállóságnak melyik aspektusa volt a legfontosabb az ön számára? A feladat (önállóan dönthessen arról, hogy mit csinál)?

Az idő (önállóan dönthessen arról, hogy mikor csinálja)?
A módszer (önállóan dönthessen arról, hogyan csinálja)?
A csapat (önállóan dönthessen arról, hogy kikkel csinálja)?
Miért? Most mekkora önállósága van a munkájában?
És ez elég?

9. Kezdeményezne-e FedEx napot, 20%-nyi időt vagy ROWE-t a munkahelyén? Miért vagy miért nem? Milyen ötletekkel lehetne még terjeszteni az I típusú magatartást a munkahelyén?
10. Meséljen el egy esetet a közelmúltból, amikor átélte a flow-t! Mit csinált? Hol volt? Hogyan változtatna a jelenlegi szerepén ahhoz, hogy még többször élhesse át a tökéletes élményt?
11. Van valami, amit mindig is szeretett volna mesteri szinten elsajátítani, de sosem kezdett neki, azzal a jelszóval, hogy „őreg vagyok én már ehhez” vagy, hogy „úgyse tudnám megtanulni”, vagy hogy „csak időpazarlás lenne”? Mi akadályozza meg abban, hogy legalább kipróbálja? Hogyan tudná megszüntetni ezeket az akadályokat?
12. Van ön olyan pozícióban, hogy másra tudja delegálni azokat a feladatokat, amelyek elveszik az idejét és az energiáját a nagyobb kihívást jelentő tevékenységektől? Hogyan tudná úgy átadni ezeket a munkákat, hogy azzal ne fossa meg kollégáit az önállóságtól?
13. Hogyan alakítaná át az irodáját, az osztálytermét vagy az otthonát - a fizikai környezetét, a munkafolyamatokat, a szabályokat - ahhoz, hogy az intenzívebb közreműködés és a szakmai igényességre törekvés közösségi színtere legyen?
14. Milyen módon tudná érvényesíteni a Sawyer-hatás pozitív oldalát munkája rutinfeladatainak végzése közben?

15. A szerző sokat foglalkozik a célok témakörével, mind egyéni, mind szervezeti szinten. Az ön cégének mi a célja? És mi az? Ha a cége profitorientált, reális a célja - tekintve, hogy minden iparágban hatalmas a nyomás a konkurencia részéről?
16. Elindult-e már a megélhetést nyújtó munkában, a magánéletben vagy az önkéntes munkában már a célja felé? Mi ez a cél?
17. Véleménye szerint a mai oktatási rendszer vajon túlságosan X típusú-e? Vagyis, túl nagy hangsúlyt fektet-e a külső jutalmakra? Ha igen, hogyan kellene átalakítani az oktatást? Van-e valamilyen elegáns módja annak, hogy összebékítsük a belső motivációt és az elszámoltathatóságot?
18. Szülőként hogy látja, az otthoni környezete inkább I vagy inkább X típusú magatartásra ösztönzi a gyerekeit? Hogyan? Min kellene változtatni, már ha kellene, persze?
19. Ön szerint Pink alábecsüli a megélhetés fontosságát? Mit gondol, az ő interpretálásában a Motiváció 3.0 túl utópisztikus?
20. Mik azok a dolgok, amelyek igazából motiválják önt? Most gondoljon vissza az elmúlt egy hétre! A 168 órából mennyit szánt ezekre a dolgokra? Menne ez jobban is?

Saját kérdések:

Köszönetnyilvánítás

Emelem kalapom azok előtt, akik engem motiváltak.

A Riverhead Books kiadónál Jake Morrissey szerkesztői képességeihez csak pszichológusi tehetsége ér fel. Úgy varázsolta jobbra a könyvet, hogy a szerzőjét nem tette még örültebbé. Köszönet illeti még Geoff Kloskét, aki kezdettől fogva lelkesen támogatta a projektet, valamint köszönet a Riverhead rendkívüli csapatának a tudásukért és türelmükért.

Rafe Sagalyn már akkor tudta, hogy ez egy ígéretes könyv lesz, amikor még én magam sem, és a megszokott ügyességgel egyengette az útját. Hálás vagyok, hogy ügynökömnek és barátomnak tudhatom őt. Hatalmas éljenezés jár a tehetséges Bridget Wagnernek is, aki vitte a könyv hírét a világ kiadóihoz.

Vanessa Carr kiváló munkát végzett, amikor az internet bugyraiban és egyetemi könyvtárak poros polcain felkutatta az elfekvő

társadalompszichológiai tanulmányokat. Rob Ten Pas latba vetve figyelemre méltó tehetségét, megint zseniális képeket alkotott, hogy feldobja az én kevésbé figyelemre méltó szövegemet. Sarah Rainone látványos segítsége nélkül talán sosem készült volna el ez a könyv abban a tikkasztó nyárban. Jegyezzük meg ennek a három embernek a nevét! Zseniálisak.

A munka egyik legélvezetesebb része az volt, hogy hosszasan elbeszélgethettem Csíkszentmihályi Mihállyal, Ed Decivel és Rich Ryannel, akik már régóta a példaképeim. Ha lenne igazság a világon, mindhárman Nobel-díjasok lennének; és ha Juszticiának lenne még egy kis humorérzéke is, közgazdasági Nobel-díjat kapnának. Mindennemű hiba vagy félreértés a munkásságukban az én hibám, nem az övék.

Azok a szerzők, akik egyben szülők is, ilyenkor szoktak bocsánatot kérni a gyermekeiktől az elmaradt közös vacsoráért. Én nem fogok. Egyetlen étkezést sem szoktam kihagyni. De szinte minden másról lemaradtam az elmúlt hónapokban, és ez arra kényszerítette a zseniális Pink gyerekeket - Sophiát, Elizát és Sault, akiknek a könyvemet ajánlom -, hogy egy ideig apa nélkül éljenek. Sajnálom, srácok! Szerencsére, és erre már biztos ti is rájöttetek, nekem nagyobb szükségem van rátok, mint nektek rám.

És akkor még nem is beszéltünk a három gyerek anyjáról, Jessica Anne Lernerről. Mint mindig, most is Jessica volt az első, az utolsó és legőszintébb kritikusa minden gondolatnak, ami csak kipattant a fejemből. És most is, mint mindig, Jessica volt az, aki elolvasott minden egyes szót, amit leírtam - sokszor hangosan, miközben én egy piros fotelben ültem, és reszketve hallgattam, vajon hogy hangzanak. Ezek azok az apróságok, és van még sok más nagy dolog, amit nem kötök senki orrára, amik miatt tátott szájjal, áhítattal és szeretettel csodálom ezt a bájos és varázslatos nőt.

Jegyzetek

BEVEZETÉS: Harry Harlow és Edward Deci rejtélyes rejtvényei

Harry F. Harlow - Margaret Kuenne Harlow - Donald R. Meyer: „Learning Motivated by a Manipulation Drive (A manipulációs drive által motivált tanulás) *Journal of Experimental Psychology* 40, 1950., 231.

^z Uo. 233-34.

Harry F Harlow: „Motivation as a Factor in the Acquisition of New Responses" (A motiváció mint az új válaszreakciók egyik tényezője). In *Current Theory and Research on Motivation* (A motiváció aktuális elméletei és kutatásai) University of Nebraska Press, Lincoln, 1953., 46.

⁴ Harlow bizonyos értelemben maga is része lett az intézményrendszernek. Tudományos érdemérmét kapott (National Science Medal), és az amerikai pszichológiai társaság elnökévé választotta. Harlow érdekes életéről többet is megtudhatunk a következő könyvekből: Deborah Blum: *Love at Goon Park: Harry Harlow and the*

Science of Affection (Szeretem a Goon parkban: Harry Harlow és a kötődéslélektan) Perseus, Cambridge, Mass., 2002.; Jim Ottaviani - Dylan Meconis: *Wire Mothers: Harry Harlow and the Science of Affection* (Drót anyák: Harry Harlow és a kötődéslélektan) Ann Arbor, Mich.: G. T. Labs, 2007.

Edward L. Deci: „Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation" (A kívülről közvetített jutalmak hatása a belső motivációra) *Journal of Personality and Social Psychology* 18, 1971., 114.

Edward L. Deci: „Intrinsic Motivation, Extrinsic Reinforcement, and Inequity" (Belső motiváció, külső megerősítés és a méltánytalanság) *Journal of Personality and Social Psychology* 22, 1972., 119-20.

1. FEJEZET: A Motiváció 2.0 tündöklése és bukása

„Important Notice: MSN Encarta to Be Discontinued" (Fontos üzenet: Megszűnik az MSN Encarta) Microsoft sajtóanyag, 2009. március 30.; In Fried: „Microsoft Closing the Book on Encarta" (A Microsoft lezárja az Encarta könyveit) *CNET News*, 2009. március 30.; „Microsoft to Shut Encarta as Free Sites Alter Market" (A Microsoft felszámolja az Encartát, mert az ingyenes oldalak átalakítják a piacot) *The Wall Street Journal*, 2009. március 31. A legfrissebb Wikipédia adatok letölthetők: <http://en.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:About>.

- ⁸ Karim R. Lakhani - Robert G. Wolf: „Why Hackers Do What They Do: Understanding Motivation and Effort in Free/Open Source Software Projects" (Miért csinálják a hekkerek, amit csinálnak?: Magyarázat az ingyenes / nyílt forráskódú szoftverfejlesztő projektek mögött meghúzódó erőfeszítésre és motivációra) *Perspectives on Free and Open Software* (Az ingyenes és nyílt forráskódú szoftver kilátásai) Szerk.: J. Feller, B. Fitzgerald, S. Hissam, K. Lakhani. Cambridge, Mass.: MIT Press, 2005., 3, 12.

Jurgen Blitzer - Wolfram Schrettl - Philipp J. H. Schroeder: „Intrinsic Motivation in Open Source Software Development" (A nyílt forráskódú szoftverek fejlesztésének belső motivációja) *Journal of Comparative Economics* 35, 2007., 17, 4.

- ¹⁰ „Vermont Governor Expected to Sign Bill on Charity-Business Hybrid" (A vermonti kormányzó várhatóan aláírja a jótékonyági és üzleti célú, hibrid cégek alapításáról szóló törvényjavaslatot) *Chronicle of Philanthropy*, News Updates, 2008. április 21.
- ¹¹ Muhammad Yunus: *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism* (Teremünk egy világot, ahol nincs szegénység!: A szociális üzlet és a kapitalizmus jövője) New York: Public Affairs, 2007., 23.; Aspen Intézet, Fourth Sector stratégiai dokumentum, 2008. ősz; „B Corporation" (B vállalkozás) *MIT Sloan Management Review*, 2008. december 11., <http://www.bcorporation.net/declaration>.
- ¹² Stephanie Strom: „Businesses Try to Make Money and Save the World" (A cégek egyszerre akarnak profitot termelni és megmenteni a világot) *The New York Times*, 2007. május 6.
- ¹³ Colin Camerer: „Behavioral Economics: Reunifying Psychology and Economics" (Magatartás-gazdaságtan: A pszichológia és a közgazdaságtan újraegyesítése) *Proceedings of the National Academy of Sciences* 96, 1999. szeptember, 10576.
- ¹⁴ Bruno S. Frey: *Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation* (Nem csak a pénzért: Gazdasági elmélet a személyes motivációról) Brookfield, Vt.: Edward Elgar, 1997., 118-19, ix. *Lásd még* Bruno S. Frey - Alois Stutzer: *Happiness and Economics: How the Economy and Institutions Affect Well-being* (Boldogság és közgazdaságtan: Hogyan befolyásolja jólétünket a gazdaság és intézményei) Princeton, N.J.: Princeton University Press, 2002.
- ¹⁵ Bradford C. Johnson - James M. Manyika - Lareina A. Yee: „The Next Revolution in Interaction" (Az interakció következő forradalma) *McKinsey Quarterly* 4, 2005., 25-26.
- ¹⁶ A figyelmes olvasó bizonyára emlékszik, hogy írtam már egy könyvet erről a témáról, a címe: *A megújult elme - Használd az agyad jobbik felét!* (*A Whole New Mind: Why Right-Brainers Will Rule the Future*) Ford.: Bozai Ágota. HVG Könyvek, Budapest, 2009.
- ¹⁷ Teresa Amabile: *Creativity in Context* (Kreativitás kontextusban) Boulder, Colo.: Westview Press, 1996., 119. Amabile azt is mondja, hogy a megfelelően és kellő körülményekkel használt külső motivációs eszközök jó hatással lehetnek a kreativitásra. Erről részletesebben a 2. fejezetben olvashatunk.

¹⁸ Telework Trendlines 2009. Az adatgyűjtést a Dieringer Research Group végezte, és a WorldatWork adta ki 2009. februárban.

2. FEJEZET: Hét ok, amiért a jutalmazás és büntetés (sok esetben) nem válik be...

- ¹⁹ Mark Lepper - David Greene - Robert Nisbett: „Undermining Children's Intrinsic Interest with Extrinsic Rewards: A Test of the 'Overjustification' Hypothesis" (A gyerekek belső érdekeinek aláásása külső jutalmakkal: A „túligazolás”-hipotézis tesztelése) *Journal of Personality and Social Psychology* 28, 1. szám, 1973., 129-37.
- ²⁰ Edward L. Deci - Richard M. Ryan - Richard Koestner: „A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation” (A külső jutalmaknak a belső motivációra gyakorolt hatását vizsgáló kísérlet metaanalitikus áttekintése) *Psychological Bulletin* 125, 6. szám, 1999., 659.
- ²¹ Jonmarshall Reeve: *Understanding Motivation and Emotion* (A motiváció és az érzelem megértése) 4. kiadás. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, 2005., 143.
- ²² Dan Ariely - Uri Gneezy - George Lowenstein - Nina Mazar: „Large Stakes and Big Mistakes” (Nagy tétek és nagy vétkek) A bostoni Jegybank munkaanyaga, 05-11. szám, 2005. július 23. Ennek és néhány másik kutatásnak a rövid összefoglalója megtalálható Dan Ariely: „What's the Value of a Big Bonus?” (Mennyit ér a kövér prémium?) című cikkében. *The New York Times*, 2008. november 20.
- ²³ „LSE: When Performance-Related Pay Backfires” (LSE: Amikor a teljesítményalapú bérezés visszaüt) *Financial*, 2009. június 25.
- ²⁴ Sam Glucksberg: „The Influence of Strength of Drive on Functional Fixedness and Perceptual Recognition” (A motiváció erősségének hatása a funkcionális rögzítettségre és a perceptuális felismerésre) *Journal of Experimental Psychology* 63, 1962., 36-41. Glucksberg hasonló eredményekre jutott ebben a cikkében is: „Problem Solving: Response Competition Under the Influence of Drive” (Problémamegoldás: Válaszadási verseny a motiváció hatása alatt) *Psychological Reports* 15, 1964.

- ²⁵ Teresa M. Amabile - Elise Phillips - Marry Ann Collins: „Person and Environment in Talent Development: The Case of Creativity" (Ember és környezet a tehetség kialakulásában: A kreativitás) In *Talent Development: Proceedings from the 1993 Henry B. and Jocelyn Wallace National Research Symposium on Talent Development*, (A tehetség kialakulása: Az 1993-as, a tehetség kialakulásáról szóló, Henry B. és Jocelyn Wallace országos kutatási szimpózium jegyzőkönyve) Szerk.: Nicholas Colangelo, Susan G. Assouline, DeAnn L. Ambrosion. Dayton. Ohio: Ohio Psychology Press, 1993., 273-74.
- ²⁶ Jean Kathryn Carney: „Intrinsic Motivation and Artistic Success" (Belső motiváció és művészi siker) Kiadatlan disszertáció, 1986. Chicago Egyetem; J. W. Getzels - Csíkszentmihályi Mihály: *The Creative Vision: A Longitudinal Study of Problem-Finding in Art* (Kreatív jövőkép: A problémamegoldás longitudinális vizsgálata a művészetben) New York: 25 Wiley, 1976.
- ²⁷ Teresa M. Amabile: *Creativity in Context* (Kreativitás kontextusban) Boulder, Colo.: Westview Press, 1996., 119; James C. Kaufman - Robert J. Sternberg, szerk.: *The International Handbook of Creativity* (A kreativitás nemzetközi kézikönyve) Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2006., 18.
- ²⁸ Richard Titmuss: *The Gift Relationship: From Human Blood to Social Policy* (Az ajándékozás jellegű kapcsolat: Az emberi vértől a társadalompolitikáig) Bővített kiadás. Szerk.: Ann Oakley, John Ashton. New York: New Press, 1997.
- ²⁹ Carl Mellström - Magnus Johannesson: „Crowding Out in Blood Donation: Was Titmuss Right?" (Kirekesztés a véradásból: Titmuss-nak igaza volt?) *Journal of the European Economic Association* 6, 4. szám, 2008. június, 845-63.
- ³⁰ Egyéb kutatások arra az eredményre jutottak, hogy a pénzügyi ösztönzők különösen ártalmasak, ha a jótékony tett nyilvános. *Lásd* Dan Ariely - Anat Bracha - Stephan Meier: „Doing Good or Doing Well? Image Motivation and Monetary Incentives in Behaving Prosocially" (Jót tenni vagy jól tenni?: A rólunk kialakult kép és egyéb, pénzügyi ösztönzők az adományozásban), a bostoni jegybank munkanyaga, 07-9. szám, 2007. augusztus.
- ³¹ Bruno S. Frey: *Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation* (Nem csak a pénzért: Egy a személyes motivációról szóló gazdasági elmélet) Brookfield, Vt.: Edward Elgar, 1997., 84.

- ³² Nicola Lacetera - Mario Macias: „Motivating Altruism: A Field Study" (A nagylelkűség motiválása: Egy tereptanulmányban) Institute for the Study of Labor, munkatudományi vitairat, 3770. szám, 2008. október 28.
- ³³ Lisa D. Odonez - Maurice E. Schweitzer - Adam D. Galinsky - Max H. Braverman: „Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Over-Prescribing Goal Setting" (Elszabadultak a célok: A célkitűzések „túlادagolásának" szisztematikus mellékhatásai) Harvard Business School munkaanyaga, 09-083. szám, 2009 február.
- ³⁴ Peter Applebome: „When Grades Are Fixed in College-Entrance Derby" (Amikor a jegyek már fixek az egyetemi felvételi versenyben) *The New York Times*, 2009. március 7.
- ³⁵ Uri Gneezy - Aldo Rustichini: „A Fine Is a Price" *Journal of Legal Studies* 29, 2000. január.
- ³⁶ Gneezy - Rustichini: „A Fine Is a Price" 3, 7.
- ³⁷ Anton Suvorov: „Addiction to Rewards" (A jutalomtól való függőség) Előadás az ökonometriai társaság európai téli ülésén (European Winter Meeting of the Econometric Society) 2003. október 25. Mimeo, 2003.; [Ehttp://www.cemfi.es/research/conferences/ewm/Anton/addict_new6.pdf](http://www.cemfi.es/research/conferences/ewm/Anton/addict_new6.pdf).
- ³⁸ Brian Knutson - Charles M. Adams - Grace W. Fong - Daniel Hommer: „Anticipation of Increasing Monetary Reward Selectively Recruits Nucleus Accumbens" (A pénzjutalom növekedésére való várakozás szelektíven ingerli a nucleus accumbenst) *Journal of Neuroscience* 21, 2001.
- ³⁹ Camelia M. Kuhnén - Brian Knutson: „The Neural Basis of Financial Risk Taking" (A pénzügyi kockázat vállalásának idegrendszeri alapja) *Neuron* 47, 2005. szeptember, 768.
- ⁴⁰ Mei Cheng K. - R. Subramanyam - Yuan Zhang: „Earnings Guidance and Managerial Myopia" (A haszonszerzés irányításában és menedzselésében bekövetkezett rövidlátás okai) SSRN munkaanyag, 854515. szám, 2005. november.
- ⁴¹ Lisa D. Odonez - Maurice E. Schweitzer - Adam D. Galinsky - Max H. Braverman: „Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Over-Prescribing Goal Setting" (Elszabadultak a célok: A túlzottan sok célkitűzés szisztematikus mellékhatásai) Harvard Business School munkaanyaga, 09-083. szám, 2009 február.

- ⁴² Roland Bénabou - Jean Tirole: „Intrinsic and Extrinsic Motivation" (Külső és belső motiváció) *Review of Economic Studies* 70, 2003.

2/A FEJEZET: ... és van néhány tipikus eset, amikor igen

- ° Edward L. Deci - Richard Koestner - Richard M. Ryan: „Extrinsic Rewards and Intrinsic Motivation in Education: Reconsidered Once Again" (Külső jutalmak és belső motivációk az oktatásban: Újragondolva) *Review of Educational Research* 71, 1. szám, 2001. tavasz, 14.
- ⁴⁴ Dan Ariely: „What's the Value of a Big Bonus?" (Mennyit ér a kövér prémium?) *The New York Times*, 2008. november 20.
- ⁴⁵ Teresa Amabile: *Creativity in Context*. 175.
- ⁴⁶ Edward L. Deci - Richard Koestner - Richard M. Ryan: „Extrinsic Rewards and Intrinsic Motivation in Education" (Külső jutalmak és belső motivációk az oktatásban).
- ° Teresa Amabile: *Creativity in Context*. 117.
- ⁴⁶ Edward L. Deci - Richard Koestner - Richard M. Ryan: „Extrinsic Rewards and Intrinsic Motivation in Education" .
- ⁴⁶ Teresa Amabile: *Creativity in Context*. 119.

3. FEJEZET: I típus és X típus

- ⁵⁰ Richard M. Ryan - Edward L. Deci: „Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being" (Öndeterminációs elmélet és a belső motiváció, a szociális fejlődés és a jóllét elősegítése) *American Psychologist* 55, 2000. január, 68.
- ⁵¹ Meyer Friedman - Ray H. Rosenman: *Type A Behavior and Your Heart* (Az A típusú magatartás és az emberi szív) New York: Alfred A. Knopf, 1974., 4.
- ⁵² Uo., 70.

- ⁵¹ Douglas McGregor: *The Human Side of Enterprise: 25th Anniversary Printing* (A vállalkozás emberi oldalai: 25. évfordulós ünnepi kiadás) New York: McGraw-Hill, 1985., 33-34.
- ⁵² Ryan - Deci: „Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being”.

4. FEJEZET: Az önállóság

- ⁵³ Edward L. Deci - Richard M. Ryan: „Facilitating Optimal Motivation and Psychological Well-Being Across Life's Domains" (Az optimális motiváció optimum és a pszichológiai jóllét megteremtése az élet minden területén) *Canadian Psychology* 49, 1. szám, 2008. február, 14.
- ⁵⁴ Valery Chirkov - Richard M. Ryan - Youngmee Kim - Ulas Kaplan: „Differentiating Autonomy from Individualism and Independence: A Self-Determination Theory Perspective on Internalization of Cultural Orientations and Well-Being" (Az önállóság és az individualizmus megkülönböztetése: A kulturális orientáció és a jóllét internalizálása az öndeterminációs elmélet szemszögéből) *Journal of Personality and Social Psychology* 84, 2003. január; Joe Devine - Laura Camfield - Ian Gough: „Autonomy or Dependence - or Both?: Perspectives from Bangladesh" (Önállóság vagy függőség - vagy mindkettő?: Perspektívák Bangladesből) *Journal of Happiness Studies* 9, 1. szám, 2008. január.
- ⁵⁵ Deci - Ryan: „Facilitating Optimal Motivation and Psychological Well-Being Across Life's Domains”.
- ⁵⁶ Paul P. Baard - Edward L. Deci - Richard M. Ryan: „Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings" (Belső igény az elégedettségre: A teljesítmény és a jóllét motivációs alapja két különböző munkakörnyezetben) *Journal of Applied Social Psychology* 34, 2004.
- ⁵⁷ Francis Green: *Demanding Work: The Paradox of Job Quality in the Affluent Economy* (Megerőltető munka: A munkaminőség paradoxona a virágzó gazdaságokban) Princeton, N.J.: Princeton University Press, 2006.

- ⁶⁰ „Atlassian's 20% Time Experiment" (Az Atlassian kísérlete a 20%-nyi idővel)
Atlassian fejlesztői blog, a posztot írta: Mike Cannon-Brookes, 2008. március 10.
- ⁶¹ Idézve a *Harvard Business Essentialsben: Managing Creativity and Innovation* (A kreativitás és az innováció menedzselése) Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2003., 109.
- ⁶² A megfigyelés a 3M egyik volt igazgatójától, Bill Coyne-től származik. Idézi Ben Casnocha a „Success on the Side" (Siker a mellékágon) című cikkében (*The American: The Journal of the American Enterprise Institute*, 2009. április). A 3M szervezeti gyakorlatairól jó összefoglalót ad James C. Collins és Jerry L. Porras: *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (Az örökkévalóságnak építve: A látnoki képességű cégek sikeres szokásai) című könyvükben (New York: HarperBusiness, 2004).
- ⁶³ Erin Hayes: „Google's 20 Percent Factor" (A 20%-os faktor a Google-nél) *ABC News*, 2008. május 12.
- ⁶⁴ V. Dion Hayes: „What Nurses Want" (Mit akarnak a nővérek?) *The Washington Post*, 2008. szeptember 13.
- ⁶⁵ Martin E. P. Seligman: *Az autentikus életöröm - A teljes élet titka (Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment)* Ford.: Erdélyi András István. Budapest, Laurus, 2008.; Paul R. Verkuil - Martin Seligman - Terry Kang: „Countering Lawyer Unhappiness: Pessimism, Decision Latitude and the Zero-Sum Dilemma at Cardozo Law School" (Az ügyvédi boldogtalanság védelme: Pesszimizmus, döntési mozgástér és a zéró összegű dilemma a Cardozo jogi karon) Nyilvános kutatási anyag, No. 2000. szeptember 19.
- ⁶⁶ Kennon M. Sheldon - Lawrence S. Krieger: „Understanding the Negative Effects of Legal Education on Law Students: A Longitudinal Test of Self-Determination Theory" (A jogi képzés hallgatókra gyakorolt negatív hatásainak megértése: Az öndeterminációs elmélet longitudinális vizsgálata) *Personality and Social Psychology Bulletin* 33, 2007. június.
- ⁶⁷ William H. Rehnquist: *The Legal Profession Today* (A jogi szakma napjainkban) 62 Ind. L.J. 151, 153, 1987.

- ⁶⁶ Jonathan D. Glater: „Economy Pinches the Billable Hour at Law Firms" (A gazdaság kiszorítja az óradíjat az ügyvédi irodákból) *The New York Times*, 2009. január 19.
- ⁶⁹ Cali Ressler - Jody Thompson: *Why Work Sucks and How to Fix It* (Miért szivás a munka, és hogy lehetne változtatni ezen?) Portfolio, New York, 2008.
- ⁷¹ Tamara J. Erickson: „Task, Not Time: Profile of a Gen Y Job" (Feladat, nem idő: Ilyen egy Y-generációs munka) *Harvard Business Review*, 2008. február, 19.
- " Diane Brady - Jena McGregor: „Customer Service Champs" (Az ügyfélszolgálat bajnokai) *Business Week*, 2009. március 2.
- ⁷² Martha Frase-Blunt: „Call Centers Come Home" (A call centerek hazajönnek) *HR Magazine* 52, 2007. január, 84.; Ann Bednarz: „Call Centers Are Heading for Home" (A call centerek hazafelé tartanak) *Network World*, 2006. január 30.
- ⁷³ Paul Restuccia. „What Will Jobs of the Future Be? Creativity, Self-Direction Valued" (Milyenek lesznek a jövő állásai?: Kreativitás, önirányítás előny) *Boston Herald*, 2007. február 12.; Gary Hamel: *The Future of Management* (A menedzsment jövője) Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2007.
- ⁷⁴ Bharat Mediratta, Julie Bicknek tollba mondvá: „The Google Way: Give Engineers Room" (A Google-módszer: Teret a tervezőknek!) *The New York Times*, 2007. október 21.
- ⁷⁵ Lásd például: S. Parker - T. Wall - P. Hackson: „That's Not My Job: Developing Flexible Employee Work Orientations" (Ez nem az én feladatom!: A rugalmas alkalmazotti munka felé való nyitás kifejlesztése) *Academy of Management Journal* 40, 1997., 899-929.
- ⁷⁶ Marylene Gagné - Edward L. Deci: „Self-Determination Theory and Work Motivation" (Öndeterminációs elmélet és munkára való ösztönzés) *Journal of Organizational Behavior* 26, 2005, 331-62.

5. FEJEZET: A szakmai igényesség

- ⁷⁷ Jack Zenger - Joe Folkman - Scott Edinger: „How Extraordinary Leaders Double Profits" (Hogyan tudják a rendkívüli vezetők megduplázni a profitot?) *Chief Learning Officer*, 2009. július.

- ⁷⁸ Rik Kirkland, szerk.: *What Matters? Ten Questions That Will Shape Our Future* (Mi számít?: 10 kérdés, amely a jövőnket formálja) McKinsey Management Institute, 2009., 80.
- Csikszentmihályi Mihály: *Beyond Boredom and Anxiety: Experiencing Flow in Work and Play* (Az unalmon és a szorongáson túl: Az áramlat megtapasztalása a munka és a játék során) 25. évfordulás ünnepi kiadás, San Francisco: Jossey-Bass, 2000., xix.
- ⁸⁰ Ann March: „The Art of Work” (A munka művészete) *Fast Company*, 2005. augusztus.
- ⁸¹ Ennek forrása egyrészt egy Csikszentmihályival, 2009. március 3-án készített interjú, másrészt Ann March: „The Art of Work”.
- ⁸² Henry Sauerman - Wesley Cohen: „What Makes Them Tick? Employee Motives and Firm Innovation” (Mi mozgatja őket?: A munkavállalók motivációi és a céges innováció) NBER munkaanyag, 14443. szám, 2008. október.
- ⁸⁸ Amy Wrzesniewski - Jane E. Dutton: „Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work” (Hogyan legyünk a szakma mesterei?: A dolgozók mint saját munkájuk aktív megalkotói) *Academy of Management Review* 26, 2001., 181.
- ⁸⁴ Carol S. Dweck: *Self-Theories: Their Role in Motivation, Personality, and Development* (Önelméletek: Szerepük a motivációban, a személyiségben és a fejlődésben) Philadelphia: Psychology Press, 1999., 17.
- ⁸⁵ Uo.
- ^{ca} Angela L. Duckworth - Christopher Peterson - Michael D. Matthews - Dennis R. Kelly: „Grit: Perseverance and Passion for Long-Term Goals” (Harcosság: A hosszú távú célok elérése iránti kitartás és szenvedély) *Journal of Personality and Social Psychology* 92, 2007. január, 1087.
- ⁸⁷ K. Anders Ericsson - Ralf T. Krampe - Clemens Tesch-Romer: „The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance” (Az elszánt gyakorlás szerepe a teljesítmény kivívásában) *Psychological Review* 100, 1992. december, 363.
- ⁸⁸ Két kiváló összefoglaló is született ezekből a kutatásokból a nagyközönség számára: Geoff Colvin: *Talented Is Overrated: What Really Separates World-Class Performers from Everybody Else* (Túlértékelik a tehetséget: Mi az, ami valójában megkülönbözt-

teti a világklasszisokat mindenki mástól?) New York: Portfolio, 2008. és Malcolm Gladwell: *Kivételesek - A siker másik oldalé (Outliers: The Story of Success)* HVG Könyvek, Budapest, 2009. Mindkét könyvet ajánlom Az I típus eszköztára című részben.

⁸⁹ Daniel F. Chambliss: „The Mundanity of Excellence: An Ethnographic Report on Stratification and Olympic Swimmers" (A kiválóság evilági jellege: Etnográfiai jelentés az elégedettségről és az olimpiai úszókról) *Sociological Theory* 7, 1989.

⁹⁰ Duckworth és mások: „Grit" (Harcosság).

⁹¹ Dweck: *Selj-Theories* (Önméletek) 41.

⁹² Clyde Haberman: „David Halberstam, 73, Reporter and Author, Dies" (Az író és újságíró David Halberstam 73 évesen elhunyt) *The New York Times*, 2007. április 24.

⁹³ Idézve David Galenson: *Painting Outside the Lines: Patterns of Creativity in Modern Art* (Festés a vonalakon kívül: A kreativitás mintái a modern művészetben) című művében, Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 2001. 53. o.; *lásd még* Daniel H. Pink: „What Kind of Genius Are You?" (Te miféle zseni vagy?) című cikkét, *Wired* 14.07, 2006. július.

⁹⁴ Ezt a tanulmányt részletesen elmagyarázza Csíkszentmihályi a *Beyond Boredom and Anxiety* (Az unalmon és a szorongáson túl) című könyvének 10. és 11. fejezetében, ami valamennyi itt található idézet forrása.

⁹⁸ Csíkszentmihályi: *Beyond Boredom and Anxiety*. 190.

6. FEJEZET: A céltudatosság

⁹⁶ ENSZ, statisztikai részleg, nemek szerinti információk, 2007, 3a táblázat. <http://www.devinfo.info/genderinfo/>.

"„Oldest Boomers Turn 60" (A baby-boom generáció legidősebb tagjai betöltik a hatvanat) Egyesült Államok Népszámláló Hivatala, „Facts for Features" (Tények a tulajdonságokról) CB06-FFSE.01-2. szám, 2006. január 3.

⁹⁸ Gary Hamel: „Moon Shots for Management" (Áttörés a menedzsmentben) *Harvard Business Review*, 2009. február, 91.

- ⁹⁹ Sylvia Hewlett: „The 'Me' Generation Gives Way to the 'We' Generation" (Az „én" generáció átadja helyét a „mi" generációnak) *The Financial Times*, 2009. június 19.
- ¹⁰⁰ Marjorie Kelly: „Not Just for Profit" (Nem csak a profitért) *strategy+business* 54, 2009. tavasz, 5.
- ¹⁰¹ Kelly Holland: „Is It Time to Re-Train B-Schools?" (Ideje továbbképezni a B-iskolákat?) *The New York Times*, 2009. március 14.; Katharine Mangan: „Survey Finds Widespread Cheating in M.B.A. Programs" (A felmérés széles körű csalásra derít fényt az MBA-programban) *Chronicle of Higher Education*, 2006. szeptember 19.
- ¹⁰² Lásd az MBA-eskü honlapján: <http://mbaoath.org/about/history>.
- ¹⁰³ Hamel: „Moon Shots for Management". 93.
- ¹⁰⁴ Az 1990-es évek elején néhány évig én is dolgoztam Reichnek. Erről az ötletéről rövid összefoglaló olvasható Robert B. Reich cikkében: „The 'Pronoun Test' for Success" (Névmástezt a sikerért) *The Washington Post*, 1993. július 28.
- ¹⁰⁵ „Evaluating Your Business Ethics: A Harvard Professor Explains Why Good People Do Unethical Things" (Üzleti etikánk értékelése: A harvardi professzor elmagyarázza, hogy jó emberek miért csinálnak erkölcstelen dolgokat) *Gallup Management Journal*, 2008. június 12., <http://gmj.gallup.com/content/107527/evaluating-your-business-ethics.aspx>.
- ¹⁰⁶ Elizabeth W Dunn - Lara B. Ankin - Michael I. Norton: „Spending Money on Others Promotes Happiness" (Ha másra költünk, az boldoggá tesz) *Science* 21, 2008. március.
- ¹⁰⁷ Drake Bennett: „Happiness: A Buyer's Guide" (Boldogság: Vásárlói útmutató) *Boston Globe*, 2009. augusztus 23.
- ¹⁰⁸ Tait Shanafelt és mások: „Career Fit and Burnout Among Academic Faculty" (Egészséges karrier kontra kiégés a tudományos munkát végzők körében) *Archives of Internal Medicine* 169, 10. szám, 2009. május, 990-995.
- ¹⁰⁹ Christopher P. Niemiec - Richard M. Ryan - Edward L. Deci: „The Path Taken: Consequences of Attaining Intrinsic and Extrinsic Aspirations" (Az út vége: A belső és külső törekvések elérésének következményei) *Journal of Research in Personality* 43, 2009. 291-306.
- ¹¹⁰ Uo.

Név- és tárgymutató

20%-nyi idő 113-16, 125-26, 166, 185

A

A típusú magatartás 92-93, 98

Akerlof, George 195

Aknin, Lara 165

alacsony profitrátájú korlátolt felelősségű
társaság *lásd* L3C

alapjuttalom 49, 195

algoritmikus feladat(ok) 43-44, 61

Alpine Access 124

Amabile, Teresa 44, 59, 61-62, 81, 83-84,
91, 138, 191

Anderson, Brad 120

Anderson, Max 163

Anderson, Ray 96

Apache 35

„Aranyfürtöske” típusú feladatok 137,
140-41, 153, 190-91, 237

Ariely, Dan 41, 55-56, 78

aszimptota 149-50, 237

Atlassian 110-12, 115-16, 126, 199

Auden, W. H. 130, 136

autotelikus élmények 134-36, 153 *lásd*
még flow

*Az 5. alapelv - A tanuló szervezet kialakítá-
sának elmélete és gyakorlata*
(Senge) 221

*Az öröm művészete - Flow a mindennapok-
ban* (Csíkszentmihályi) 211

Aztán eljött a vég (Ferris) 213

B

B típusú magatartás 92-93

- B vállalkozás 38
- Baard, Paul 109
- Bazerman, Max 155, 157-59, 169, 262
- Becker, Gary 137
- belső motiváció
- a szervezetekben 165
 - és teljesítmény 55-56
 - és munkatársak 126
- harmadik motiváló tényező 44, 49, 53, 61, 65, 67, 69, 89, 95, 132, 171, 203, 206, 234-35, 237
- I típusú magatartás és - 97-98, 190, 229
- jutalmak és - 51-54, 75, 78, 83, 202, 235
- kreativitás és - 44, 57-62, 80
- Motiváció 2.0 és - 42, 54, 63
- Sawyer-hatás és - 51, 54
- sportolók és - 217
- Twain és - ' 50
- verseny és -- 191
- Bénabou, Roland 91
- Best Buy 104, 120, 226
- Beyond Boredom and Anxiety:*
Experiencing Flow in Work and Play
 (Csíkszentmihályi) 141, 211
- Bharat, Krishna 114
- Big Picture Learning 203-05
- biológiai motiváló tényező 233
- bizonyítvány 200
- bónusz 56, 67, 71, 78, 82-84, 185-86, 193, 195, 214
- Boston Globe* 166
- Breen, Bill 228
- Bucheit, Paul 115
- Buffett, Warren 96
- Built to Last* (Collins - Porras) 225
- büntetés 29, 31-33, 44-45, 48-50, 65, 67-69, 75-76, 89, 93, 98, 106, 120, 132, 165, 170-71, 232-35
- C
- call center 121-24
- Cannon-Brookes, Mike 110-13, 116
- Carse, James P. 209
- céges rendezvény 80, 104, 179, 192
- cégvezetés/cégvezető 37, 46, 104, 106, 110, 139, 141, 187
- cél(ok)
- kitűzés 65, 138, 158-59, 161, 163, 167-69, 188, 239
 - maximalizálás 38, 47, 159, 161, 165
 - orientált 163, 167
 - tudatosság 64, 81, 98, 155, 157-58, 164-65, 169, 175, 182, 189-90, 198, 209, 222, 232-33, 239
- a házi feladat -ja 198-99
- közös - 37, 189, 191
- ön- 99, 134
- szervezeti - 93
- tanulási -- 144-46, 180, 200, 205
- Cézanne, Paul 150
- Chambliss, Daniel 148
- Chen, Jenova 139-40

Coe, Sebastian 135

Collins, Jim 224-26

Colvin, Geoff 210

Competing for the Future (Hamel) 227

Cornell Egyetem 109

Cowell, Simon 96

Drucker minden napra (Drucker) 225

Dumbing Us Down (Gatto) 207

Duncker, Karl 57

Dunn, Elizabeth 165-66

Dutton, Jane 142

Dweck, Carol 91, 143-46, 148, 202, 212-13

CS

csapat(ok)/csoport(ok)

„Aranyfűtőcske” típusú feladatok -nak

190-91

munka 191

-tag 59, 82, 186, 191

társ 72, 191, 196

Csikszentmihályi Mihály 45, 90, 131,

133-37, 139, 141, 151-54, 158, 168,

175-76, 210-11, 214

„csináld magad” bizonyítvány 200

D

Damon, William 214

Deci, Edward L. 29, 45, 50-51, 53, 78,

83-84, 87-91, 98, 108-09, 126, 167-68,

193, 212, 233

diák(ok) 61-62, 67, 70, 74-75, 118, 123, 145-

46, 167-68, 198-200, 203-05, 207-08

dicséret 84-86, 201-02, 218

dopamin 71

döntés 63, 72, 104, 110, 115, 220, 230

döntési mozgástér 118, 121

Drucker, Peter F. 224-25

E

edzésterv 229

egészség 37, 62, 66, 71, 74-76, 86, 90, 93,

109, 138, 156, 161, 163, 169, 177, 187,

189, 196, 221, 229-30

élettartam 224

elismerés 39, 54, 61-62, 84, 97, 169, 171,

186, 217

elképzelés 40, 45, 56, 99, 143

élményértékelő mintavételi eljárás 135

elszámoltathatóság 127

elszánt gyakorlás 181-82, 210, 237

emberi magatartás 30, 39, 49, 90, 93, 95,

134, 137, 221, 223

emberi szükségletek

univerzális -- 89, 96

emberi természet 89, 106, 110, 121, 128-

29, 158, 170, 209

enciklopédia 27-29, 34

Eno, Brian 181

érdekérvényesítő képesség 89

eredményorientált munkakörnyezetet *lásd*

ROWE

Erickson, Tamara 120

- Ericsson, Anders 147-48, 181-82
 erkölcstelen magatartás 65-67, 73, 75
 Erving, Julius 149
 ezredfordulósok *lásd* fiatal felnőttek
- F
- fájdalom 41, 146-47, 237
 Falk, Stefan 138-39
 Farquhar, Scott 110, 112
Fast Company 138, 182, 185
 Federer, Roger 74
 FedEx nap 112, 192, 199
 fehér galléros munka 43
 felhatalmazás 110, 113, 132
 feltételhez kötött jutalom 53, 59, 61, 75
 lásd még „ha-akkor” típusú jutalom
 Ferris, Joshua 213
 fiatal felnőttek 143, 147, 159
Finite and Infinite Games (Case) 209
 Firefox 34-35, 38
 Flaste, Richard 212
 flow
 --barát 138, 176
 --élmény 140-41, 148, 152, 206, 211
 --érzés 176, 190
 --központú 139
 --mentes övezet 138
 '--pillanat 148, 153
 --teszt 175-76
Flow: Az áramlat - A tökéletes élmény pszichológiája (Csíkszentmihályi) 210-11
- floW (videojáték) 140
 fogadóóra 188
 Fourth Sector Network 38
 Freud, Sigmund 134
 Frey, Bruno 42, 91
 Friedman, Meyer 91-94
 Friedman, Milton 137
 Fry, Art 114
 funkcionális mágneses rezonancia-vizsgálat (fMRI) 71
 funkcionális rögzítettség 58
 futás 218, 229
 függetlenség 108
 függőség 49, 65, 69-73
- G, GY
- Galenson, David 150
 Gardner, Howard 91, 214
 Gatto, John Taylor 207
 generalizált szorongásos zavar 151
 Georgetown Egyetemi Kórház 116
 Gladwell, Malcolm 215
 Glucksberg, Sam 58, 77-78
 Gneezy, Uri 68-69
 Godin, Seth 115, 119
 gondolkodásmód 40, 82, 90, 94, 143-46, 163, 212-13, 224, 237
 Goodwin, Doris Kearns 216-17
 Google 114-15, 125, 185
 Green Cargo 139-40
 Green, Francis 109

- Greene, David 52-53
- Gunther, Jeff 103-05, 119
- gyerek(ek) 52-54, 68-70, 96, 105, 107,
112, 124, 133, 143-44, 146, 153-54,
160, 169, 171, 197-208, 218, 230
- gyertyás feladat 57-59, 62, 72, 77
- H
- „ha-akkor” típusú jutalom 53-54, 59, 62,
64, 69, 72, 74, 79-80, 82-86, 98, 110,
122, 166, 170, 195-96, 198, 201-03,
231, 235
- Halberstam, David 217
- Hamel, Gary 158, 163, 227-28
- harcosság 147-48, 237
- Harlow rejtvénye 233
- Harlow, Harry F. 32, 44, 69, 233
- harmadik motiváló tényező *lásd* belső
motiváció
- Harvard 91, 93, 138, 191
- Harvard Business Review* 120, 225
- Harvard Business School 44, 59, 65, 162,
164-65
- házi feladat 198-99
- házimunka 201, 212
- heurisztikus feladat 43-44, 85
- Hewlett, Sylvia 159
- Home Education Magazine* 207
- homo oeconomicus maturus* 42
- honlap(ok) 35, 160, 183, 190, 207, 213,
215, 225-28
- How the Mighty Fall* (Collins) 225
- Hsieh, Tony 122, 128
- I, I
- I típusú
- ajánlott olvasmány 209-22
 - edzésterv 229-31
 - eszköztár 96, 144, 173-83
 - magatartás 95-96, 98-99, 108, 112,
117-18, 132-33, 142, 146, 175, 184,
202, 206, 216, 221, 229, 236
 - szervezet 121, 192
- identitás 167, 215
- India 43, 50, 54-55, 78
- információs rendszer 103-04
- innováció 31, 108, 113-14, 117, 176, 185
- intelligencia 91, 143-44, 146, 202
- Intrinsic Motivation* (Deci) 88
- ipari forradalom 31-32
- irányítás
- korlátai 222, 223
 - orientáció 109
 - ön- 43, 46, 99, 103, 107-08, 110, 197,
206, 236
- irányított motiváció 108
- irracionális 41
- iskola(k)
- I típusú - 203
 - üzleti - 66-67, 163

- J
- játék
- szabály 137
 - tervező 139-40
 - gyerek- 112
 - társas-- 192
- JetBlue 123
- jó magatartás 69
- Jó munka - Amikor a kiválóság és az etika találkozik* (Meet - Gardner - Csíkszentmihályi - Damon) 214
- Jóból kiváló* (Collins) 225
- jóllét 90, 98, 108, 117-18, 166-68, 236
- jótekonyság 63, 160, 166, 231
- Jung, Carl 134
- jutalmazás-büntetés *lásd* büntetés, jutalom
- jutalom
- alap 49, 76, 82, 195
 - feltételhez kötött - ' 53, 59, 61, 75, 80, 186
 - külső - 35, 45, 53, 60-61, 66-67, 69, 75, 83, 95-98, 141, 233-34, 236
 - rejtett költségek 52
 - rövid távú - 74-75
 - SDT és - 89
- K
- kadétok 147, 153
- Kahneman, Daniel 40
- kártya 51, 121, 181-83, 188-89
- Kelley, Tom 108
- Kelly, Marjorie 161
- Kennedy, John F. 177
- kezdemenyezőkészség 119, 222, 228
- kihívás 43-44, 61-62, 78, 79, 86, 96, 124, 138-39, 142, 153, 192, 202, 211, 213, 227, 230, 237
- kiválóság 32, 75, 99, 133, 144, 148, 150, 214, 221, 225
- Kivételesek - A siker másik oldala* (Gladwell) 215
- Knutson, Brian 71-72
- Koestner, Richard 78
- Kohn, Alfie 54, 218
- kompenzáció 160, 193-94
- közgazdasági Nobel-díj 39-40
- közgazdaságtan 39-40, 91, 93, 137
- Kreativitás - A flow és a felfedezés, avagy a találékonyság pszichológiája* (Csíkszentmihályi) 211
- kreativitás 44, 49, 51, 55, 57, 59-60, 62, 75, 80, 83-84, 91, 94, 111, 134, 138, 193, 202, 211, 222, 223, 235
- Kunitz, Stanley 159
- külső jutalom 35, 45, 53, 60-61, 66-67, 69, 75, 83, 95-98, 141, 233-34, 236
- külső motiváció(k) 32, 36, 49, 55, 61, 65-66, 72, 77, 78, 81, 84, 106, 165, 175, 218
- külső törekvés 167
- L
- L3C 37
- Lakhani, Karim 36

Lederhausen, Mats 158
 Lepper, Marka 52-53
 Lincoln, Abraham 177, 216-17
 Linux 35
 Littky, Dennis 204
 LiveOps 124
 Luce, Clare Booth 177

 M
 magántanulás 207
 magatartás
 --gazdaságtan 40-42
 A típus és B típus 92-93, 98
 etikátlan'- 118, 164, 235
 I és X típus 87-100, 108, 112, 117-18,
 132-33, 142, 146, 175, 184, 202,
 206, 216, 221, 229, 236
 jó - 69
 negatív következmények 69
 „Managing Oneself” (Drucker) 225
 Maslow, Abraham 32-33
 második baby-boom generáció *lásd* fiatal
 felnőttek
Maverick: The Success Story Behind the
World's Most Unusual Workplace
 (Semler) 220
 MBA 29, 162-63
 McGregor, Douglas 33, 93-95, 180, 221-24
 McKinsey & Co. 44, 133
 McKnight, William 113-14
 Meddius 103-04
 Mediratta, Bharat 125-26
 megbízásra készült műalkotás 60
 méltányosság a kompenzációban 194-95
 megbízó-ügynök elmélet 70
 megújuló
 erőforrás 98
 ., energiaforrás 230
 menedzsment
 --elmélet 109, 227
 -iskola 222
 -módszer 94
 mentális egészség 90, 109
 Microsoft 34, 138
Mindset: The New Psychology of Success
 (Dweck) 144, 212
 MLab 227
 Mondragón Corporación Cooperativa 161
 Montessori iskolák 206
 Montessori, Maria 206
 Motiváció 1.0 30, 234
 Motiváció 2.0 31-32, 34, 36, 38, 40-45,
 47-50, 54, 59, 63, 67, 69, 72, 76, 87, 89,
 95, 106, 112, 114, 119, 122, 127, 132,
 138, 146, 158-60, 170, 197, 203-04,
 234, 236-37
 Motiváció 2.1 33, 110
 Motiváció 3.0 95, 108, 112, 116, 119, 122,
 125, 127, 132, 146, 152, 158-62, 164,
 193, 206, 222, 223, 232, 236-38
 Mozart, Wolfgang Amadeus 96
 Mozilla 38

- munka
- erő 123, 125, 159, 228
 - hely 49, 53, 57, 81-82, 84, 89, 103-05, 107, 111, 122, 127, 133, 135, 138-39, 141, 163, 183-84, 190, 210, 213, 220, 237
 - jó -- 113, 119, 123, 187, 196, 214-15
 - nem rutin - 44, 46, 82, 84
 - rutin- 44, 82, 122, 132
 - művészek 44, 60-62, 81-82, 117, 127, 150, 181, 211, 221
 - művészet 60, 93, 115, 127, 138, 148, 149, 150, 211, 219
 - Mycoskie, Blake 160
- N, NY
- negatív magatartás 49
- negyedéves
- bevétel 75
 - eredmény 67, 74
- Nelson, George 117
- Newton, Isaac 49
- Newton törvénye 48-49
- Niemiec, Christopher 167
- Nisbett, Robert 52
- nonprofit szervezetek 36, 79, 82
- Norton, Michael 165-66
- növekedésméletem 143-46
- növekedési gondolkodásmód 212
- nyílt forráskódú
- projektek 36, 126
 - szoftver 35
 - üzleti modell 34
- O, O
- Once a Runner* (Parker) 218
- operációs rendszer 25, 29-35, 38, 45, 47, 76, 91, 95, 99, 122, 127, 138, 158-60, 170, 203, 233-36
- óradíj 118-19
- Orkut 115
- osztályzatok 109, 203
- Ö
- önállóság
- audit 186-87
 - mánia 220
 - orientált 123
 - feladattal kapcsolatos - 116-17
 - szervezeti - 187
- öndetermináció 89-90, 108
- öndeterminációs elmélet *lásd* SDT
- önérdek 39, 239
- önirányítás 46, 99, 103, 107-08, 110
- önkéntes(ség) 34-35, 63-64, 71, 159, 193
- önmegvalósítás 41, 107, 132-34, 236
- önmenedzsment 224-25
- önmotiválás 225-26
- önszerveződő csapatok 125-26
- önelmélet 143, 145
- önzetlenség 64
- ösztönzők 35, 42, 51, 54-56, 59, 64, 75, 218

P

Parker, John L., ifj. 218

pénz

jutalom 21, 70-71, 77, 217

ügyi ösztönzők 56, 64, 166

-ügyi szakértő 162

vadászat 169

zseb 201

pesszimizmus 117

PHH Arval 124

plakát(ok) 79-80, 82-84, 183

Porras, Jerry 225

Post-it 114, 185

pozitív

pszichológia irányzata 90

pozitív visszajelzés 84

Predictably Irrational (Ariely) 41

Pressfield, Steven 219

problémamegoldás 57, 61

produktivitás 32, 80, 89-90, 104, 109, 120,

123, 133, 138-39, 195

profit

maximalizálás 38, 47, 161-62

orientált 28, 36-38, 160-61, 167-69

ráta 37, 161

Proudfoot, Alec 115

pszichológia 32, 87-90, 93, 98, 134-35,

143-44, 181, 210-12, 218

Puget Sound Community School 205

Punished by Rewards: The Trouble with

Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise,

and Other Bribes (Kohn) 54, 218

R

„rögzült" gondolkodásmód 144, 212-13

rövid távú gondolkodás 65, 72, 75, 235

rugalmas munkaidő 110

részvénytársaság(ok) 36, 38, 73

Reggio Emilia 206

Rehnquist, William 119

Reich, Robert B. 143, 163, 189

relevancia 203

Ressler, Cali 104, 110, 120-21, 226

Rochester Egyetem 87-88, 167

Roosevelt, Franklin D. 177

Rosenman, Ray 91-93

rutin

«feladat(ok) 78-79, 81, 86, 119

munka 44, 82, 122, 132

ROWE 104-05, 120, 128, 226-27

Rules of Thumb (Webber) 182

Rustichini, Aldo 68-69

Ryan, Richard 78, 88-90, 108-09, 129,

167-69

S

Sagmeister, Stefan 125, 178-79

Salieri, Antonio 96

SaludCoop 161

Sawyer-hatás 51-52, 54, 60, 79, 141, 153, 230

Schmidt, Peter 181

Scholder, Fritz 141

Schwab, Klaus 137

SDT 89-90, 98, 108

Seligman, Martin 90, 117

Semco 220

Semler, Ricardo 220

Senge, Peter M. 221

Shortz, Will 147

Skilling, Jeff 96

Skinner, B. F 134, 218

Soma kocka 17, 18, 20-21, 50, 87

sorscsapás 145

sportoló 67, 135, 217-18

Springsteen, Bruce 96

Sternberg, Robert 91

Stigler, George 137

Strickland, Bill 165

Sudbury Valley School 204-05

Svédország 50

SZ

szabadság

- alkotás -a 105
- döntési - 110, 118
- egyén --a 123
- kreatív -- 219
- művészi -- 81

szakértelem 31

szakmai igényesség 64, 74, 81, 98, 130, 132-33, 142-43, 146-47, 149, 150, 153, 157, 169, 175, 182, 189-90, 198, 200, 209, 218-19, 222, 229, 231-32, 237

számítógépek 29-30, 34-35, 44, 104, 107, 122, 126, 140, 160, 176, 205, 234

szervezet(ek)

- ji *cél* 93
- i forma 36
- i gyakorlat 94, 121
- i határ 125
- i önállóság 187
- I típusú - 121, 192
- jótekonysági - 160, 231
- közhasznú - 38, 161
- nonprofit - 36, 79, 82
- tanuló -, 221
- üzleti - 36-38

szívbetegség 92

szociális vállalkozás 37

szoftver

- '-cég 110, 115
- fejlesztő 30, 105, 113, 199
- hiba 36
- piac 111
- nyílt forráskódú - 35

szolgáltat

- késztség 132, 237
- közösség- 160, 166
- ügyfél- 113, 121-24

szorongás

profitorientált célkitűzések és -- 168

szövetkezet(ek) 35, 161

Szuovorov, Anton 70

szükségletek

emberi - 89, 96, 108

pszichológiai - 89-90

szülői értekezlet 200

T

Talent Is Overrated: What Really Separates

World-Class Performers from Everybody

Else (Colvin) 210

tanár(ok) 27, 3 -40, 44, 59, 65, 67, 70, 88,

90, 109, 118, 127, 138, 143, 167, 188,

198, 200, 202, 204-08, 218, 222, 225,

227

tanulás

^i cél 144-46, 180, 200, 205

-i folyamat 206

módszer 204, 206

hosszú távú - 75

önirányító - 206

született --i vágy 206

tanulmányi szabadság 179

tanuló szervezet 221

„társadalmi célú pénzköltés” 166

távmunka 46, 123-24

Taylor, Frederick Winslow 31, 42

Team of Rivals: The Political Genius of

Abraham Lincoln (Goodwin) 216

teljesítmény

-bérezés 56

--ellenőrzés 179-80

szint 55

• -'vizsgálat 78

egyéni ..., 22, 94, 109

gazdasági - 107

testmozgás 152, 229

thatgamecompany (TGC) 140

The Amateurs: The Story of Four Young Men

and Their Quest for an Olympic Gold

Medal (Halberstam) 217

The Future of Management (Hamel -

Breen) 228

The Human Side of Enterprise (McGregor)

93, 221-22, 223

The Seven-Day Weekend (Semler) 220

The War of Art: Break Through the Blocks

and Win Your Inner Creative Battles

(Pressfield) 219

Thompson, Jody 104, 110, 120, 226

Tinkering School 204-05

Titmuss, Richard 62-64

Tom Sawyer kalandjai (Twain) 50

TOMS Shoes 160-61

tökéletes élmény 45, 210-11

törvény(ek)

kódex 36

--tervezet 35

tehetetlenség --e 48

transzcendens 41, 136

Trump, Donald 96

tudásmunkások 224

- tudomány
- magatartás--- 43, 51, 54, 57, 88, 109, 143, 230, 234
 - politika- 216
 - pszichológia -a 90
 - társadalom-- 54, 62, 167
- tulajdonságelmélet 143-46
- Tulley, GeYer 204-05
- Tversky, Amos 40
- Twain, Mark 50-51
- Ü, Ű
- ügyfélszolgálat 113, 121-24
- ügyvéd 38, 88, 117-19
- üzleti modell 34, 36, 47, 160-61
- üzleti szervezet 36-38 *lásd még* cégvezetés
- V
- vállalati etikai kódex 164
- váratlan jutalom 83-84, 86
- végrehajtási cél 144-46
- végzős hallgató 135
- véradó 62-64, 69
- Vermont 37
- verseny 28, 59, 67, 92, 105, 111, 120, 122-23, 140, 148, 191-92, 213, 217, 219, 237
- vezetés
- cég- 37, 46, 104, 106, 110, 139, 141, 187
 - élet-- elv 137, 153
 - üzlet- 224
 - vállalat- 93-94
- videojátékok 139
- visszajelzés
- azonnali - 153
 - hasznos - 200
 - informális - 205
 - kritikus - 182
 - pozitív - 84
 - tartalmas - 109
- vitaindító 243
- Vocation Vacations 45
- W
- W. L. Gore & Associates 125
- Waldorf iskolák 206
- Washor, Elliot 204
- Webber, Alan 182-83
- Welch, Jack 96
- West Point 146-48, 153
- Whole Foods 125
- Why We Do What We Do: Understanding Self-Motivation* (Deci - Flaste) 212
- Why Work Sucks and How to Fix It* (Ressler - Thompson) 226
- Wikipédia 29, 34, 46
- Winfrey, Oprah 96
- Wolf, Bob 36
- Woods, Tiger 150
- Woodstock 187
- Wrzesniewski, Amy 142

X

X típusú magatartás 87-99, 146, 236

Y

Yellen, Janet 195

Y-generáció *lásd* fiatal felnőttek

Yunus, Muhammad 37-38

Z

Zappos.com 122-23, 128

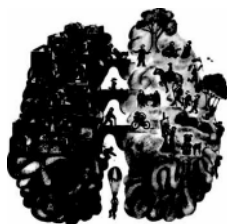
ZS

zsebpénz 201

Daniel H. Pink *A megújult elme* szerzője ezúttal darabokra zúzza a motivációról alkotott elképzeléseinket. Számos tanulságos kísérlet felidézésével, sajátos fogalmi keretbe ágyazva foglalja össze a magatartás-tudomány több évtizede figyelmen kívül hagyott korszakalkotó felfedezését arról, hogy a kívülről jövő motiváció, a jutalmazás és büntetés sokszor visszatartja a belső hajtóerőt, ami állandóan arra készíti az embert, hogy élvezettel tanuljon, alkosson és jobbra tegye a világot.

A szerző szerint a XXI. század nyertesei azok lesznek, akik ezt az ellentétet képesek feloldani gyakorlatban. A könyv ehhez nyújt segítséget. Részletesen bemutatja, hogyan ösztönözzünk másképp, milyen módszerekkel motiváljunk kreatív, alkotó munkára, hogyan építhetünk azokra, akiknél a legfőbb motiváló tényező az önállóság, a szakmai igényesség és a céltudatosság, mikor és hogyan alkalmazzuk a jutalmazás-büntetés helyett a Motiváció 3.0 eszköztárát és módszereit az üzleti szférában, az oktató-nevelő munkában és a magánéletben.

O



www.hvgkonyvek.hu

Ár: 3900 Ft

ISBN: 978-963-304-020-1

9 96 1 1 iii
3