



SZÖVEG –
SZŐNYI LÍDIA pszichológus

MIÉRT SZERETEK DOLGOZNI?



Tegnap a munkahelyemen megbotlottam a lépcsőn, és ráestem a lábamra. A kórházban töltött nyomasztó órák eredményeként kiderült, nem történt komoly baj, de egy hét kényszerpihenőre ítélték. Most csúnyán feldagadt bokával fekszem itthon, a lábamat a kedvenc virágos díszpárnámon pihentetem, és élvezem az egyedüllétet. A gyerekek az óvodában, a férjem dolgozik, ritka alkalom, hogy egy egész napot teljesen egyedül tölthetek. Legális pihenés, egy részem mégis inkább a munkahelyen szorgoskodna, és azon gondolkodik, miként fogja lemondani, átszervezni, pótolni a temérdek kiesett időt.

- ◆ Kedves barátaim, figyelmes rokonaim és jóakaróim egyből figyelmeztettek, lehetséges, hogy a testem így üzen nekem: pihenésre van szüksége. Mondjuk üzenhetett volna finomabban, de ha már így alakult, akkor egy kiadós reggelivel, majd olvasással és netezéssel, végül a plafon megnyugtató bámulásával ütöttem el az időt, aztán szundítottam egy nagyot. A délután zárásaként pedig úgy döntöttem, megfogalmazom a történetek tanulságait, illetve néhány munkával, munkahelyi elégedettséggel és teljesítménnyel kapcsolatos gondolatomat.

PÉNZ BESZÉL?

„Micsoda kérdésfelvetés, értelmetlen, hogy minél magasabb a fizetésem, annál nagyobb kedvvel dolgozom” – gondolják sokan, és valószínűleg a többség ábrándozott már arról, hogy ha megnyerné a lottó ötöst, többé a lábát sem tenné be a munkahelyére. Ugyanakkor legalább ennyi ellenpéldát tudunk felsorolni, amikor emberek a hivatásukat választva lemondanak egy nagyobb anyagi juttatással járó munkáról, hogy azt csinálhassák, amit szeretnek. A fizetésünk és a motiváltságunk közé nem tehetünk egyenlőségelet, bár a pénz kétségkívül fontos. Maslow szükségletpiramisa szerint amíg az alapvető létszükségeink, azaz deficitmotívumaink (fiziológiai, biztonsági, szeretet, megbecsülés) nincsenek legalább részben kielégítve, nem tudunk a magasabb rendű, úgynevezett növekedési szükségletekre (kognitív, esztétikai, önmegvalósítási) fókuszálni. Ugyanakkor a deficitmotívumok célja csupán a feszültség megszüntetése, kielégülésük után nem hatnak tovább. Ezért zsákutca csupán az anyagi ösztönzőkre építeni. Bár hajlamosak vagyunk azt gondolni, hogy ha beteljesül a vágyunk, például megkapjuk a hön áhított fizetésemelést, akkor életünkbe beköszönt a boldog és nyugalmas aranykor, ez azonban nem következik be, mert a motivációs szükségletek kielégülése nem nyugalmi állapotot eredményez, hanem utat nyit egy magasabb szükséglet irányába. Ez a folyamatos vágyakozás, kívánás és akarás a fejlődésünk, illetve a képességeink kibontakoztatásának záloga.

A MOTIVÁCIÓ VITORLÁSA

A magasabb szükségletek megjelenéséhez elegendő, ha az alsóbb szinteken megjelenő igények legalább minimális szinten teljesülnek. Alderfer szerint egyszerre több szükséglet is motiválhatja a viselkedésünket, így a munkáért kapott anyagi juttatás, az elismerés és a megvalósítás során megélt személyes fejlődés egyidejűleg szerepet



játszhat abban, hogy élvezzük, amit csinálunk. Az elmélet lényeges pontja, hogy a frusztráció regresszióhoz vezet, vagyis, ha a munkánk nem elégíti ki a magasabb rendű szükségleteinket, például nem ismernek el, vagy nem érezzük, hogy fejlődünk általa, akkor eltúlozzuk az alacsonyabb rendű szükségletek fontosságát, és a fizetés maximalizálása válik a központi célunkká.

Bánhidi Brigitta coach az anyagi és a nem anyagi ösztönzőket nagyon találóan egy vitorlás hajó segítségével szemlélteti. A hajó teste a különböző anyagi juttatásokból épül fel (fizetés, cafeteria, céges laptop stb.), viszont a vitorlabeledi szelet a különféle nem anyagi ösztönzők jelentik, és a hajónk ezek segítségével tudja szelni a habokat. Alderfer szerint a hajó építéséhez három alapanyagra van szükség, azaz a viselkedésünket három szükséglet motiválja: létezés, kapcsolatok és fejlődés.

A létezéshez, vagyis az egzisztenciális szükségletek betöltéséhez tartozik a fizetés, a munkafeltételek, illetve a munkavégzés biztonságának kérdése.

ÉRTÉKELÉS NÉLKÜL

A kapcsolatok, vagyis a társas szükségletek szintjén meghatározó szerepet játszik a vezető-beosztott

kapcsolat, a jó csoportléggör és a csapatmunka minősége, valamint az, hogy mennyire érezzük, hogy a munkahelyünkön bevonnak a tervezésbe, a célmeghatározásba, illetve a problémamegoldásba. Ennek szerves része, hogy megbecsüljenek minket, értékeljék a teljesítményünket. Dan Ariely zseniális TED-es előadásában meggyőzően érvel amellet, hogy a visszacsatolás hiánya lélektanilag olyan hatást kelt, mintha megsemmisítenék az elvégzett munkánkat. Kísérletében arra volt kíváncsi, hogy az emberek meddig hajlandóak fokozatosan csökkenő pénzért egy papíron megtalálni az egymás mellett álló ugyanolyan betűket. Három kísérleti csoporttal dolgozott. Az első csoport résztvevői felírták a papírra a nevüket, elvégezték a feladatot, odaadták a kísérletvezetőnek, aki áttekintette a megoldásaikat, bólintott, helyeslően hümögött egyet, és átadta nekik az új feladatlapot. A második csoport tagjai név nélkül dolgoztak, és a kísérletvezető nem nézte át az elvégzett feladatlapok megoldásait, hanem a többiek feladatlapjaival együtt maga mellé helyezte az asztalra, majd átadta nekik az újabb feladatot. A harmadik csoport tagjainak elvégzett feladatlapjait pedig a megoldások áttekintése nélkül azonnal az iratmegsemmisítőbe helyezte, és

ezek után kérte őket az újabb feladatlap elvégzésére. Az utóbbi két csoport hasonló motivációval, jobban mondván motiváció nélkül dolgozott, sokkal kevesebb feladatlapot oldva meg, mint az első csoport, ami bizonyította, hogy az egészen apró visszajelzés is drámaian megnöveli a motivációt, a visszajelzés hiánya pedig olyan, mintha kukába dobánk a másik erőfeszítéseit. Különösen igaz ez a most felnövekvő generáció esetében, akik fokozottan igénylik a visszajelzést, hiszen ebben nőttek fel, már a szüleik és a tanáraik is odafigyeltek, hogy sokat dicsérjék őket, majd a közösségi média különböző felületein is azt tapasztalták, hogy tetteikért extra megerősítés jár, ennek hiányában pedig hamar elveszítik a motivációjukat.

A FONTOSÁG TUDATA

A fejlődés és az önmegvalósítás szükséglete egyre nagyobb teret kap. Talán mert az alapvető szükségleteink sokkal inkább ki vannak elégítve, mint a régi idők embereinek, akiknek gyakran a mindennapi betevő falatért kellett küzdeniük. Vagy azért, mert hozzá vagyunk szokva, hogy teljesítményünket és eredményeinket folyamatosan megmutassuk, prezentáljuk, frissítsük az önéletrajzunkat, építsük a személyes márkánkat. Az Y-generáció tagjainak a pálya- és karriertervezés már sokkal fontosabb, mint hosszú ideig megtartani egy állást, így a szakmai továbbképzések, a készségek gyarapítása, az önismeret fejlesztése és az előrelépés lehetősége meghatározóvá vált a munkával való elégedettség tekintetében.

A szakmai fejlődés mellett fokozottan megjelenik a vágy, hogy értékes munkát végezzünk. Dan Ariely egy nagyon egyszerű, de szemléletes kísérlet segítségével mutatott rá, hogy miként hat a teljesítményünkre, hogy jelentőségteljesnek vagy sziszifuszinak érezzük-e a munkánkat. Legó-robotfigurák építéséért fizetett a kísérletben részt vevő személyeknek fokozatosan csökkenő összeget. Míg az egyik csoportnak azt mondta, hogy a kísérlet végén szétszedi a robotokat, hogy felhasználhassa a következő résztvevőnél, majd az elkészült alkotásokat betette az asztal alá, addig a másik csoport esetében a szemük láttára szedte szét a megépített figurákat, amíg ők a második roboton dolgoztak, és legközelebb ugyanazt kapták vissza, hogy újra építsék meg. Bár egyik szituáció sem nevezhető valódi jelentőségteljes feladatnak, mégis az az apró jelentőség, amit az első csoport résztvevői

megtapasztaltak, akkora motivációt jelentett számukra, hogy átlagosan négy figurával többet építettek meg.

AZ IKEA-EFFEKTUS

Az önmegvalósítás és a fejlődés megtapasztalásának másik kulcsa, hogy azt érezzük, a munkánk valódi kihívást jelent számunkra. Minél keményebben kell dolgoznunk a siker elérése érdekében, annál jobban megszeretjük, amit csinálunk, és annál értékesebbnek látjuk a végeredményt. A kutatók ezt a jelenséget nevezik IKEA-effektusnak, a népszerű bútorbolt összeszerelhetetlennek tűnő bútorai, zavaros összeszerelési útmutatói, majd a mégis elkészült bútorokhoz fűződő viszonyunk megfigyelése kapcsán. Később origamifigurák hajtogatásával is alátámasztották hipotézisüket: a készítőik sokkal szebbnek és értékesebbnek látták a saját munkájukat, mint a kívülállók. Ráadásul, amikor bizonyos lépéseket kihagytak a hajtogatási útmutatóból, és ezáltal nehezebb volt elkészíteni a figurákat, azok sokkal rondábbra sikerültek, a készítőiknek mégis jobban tetszettek, és értékesebbnek tartották a nagyobb erőfeszítés árán elkészült munkákat, mint a részletes útmutató alapján hajtogatottakat. A motivációt nem lehet egy általános képlettel leírni, egyéni céljaink, értékeink, tapasztalataink, szeretetnyelvünk, hozott mintáink és hiedelmeink tükrében alakul. Ennek fényében kikerülhetetlen a jó vezető-beosztott kapcsolat, a kommunikáció, valamint annak igénye, hogy megismerjük a másik ember belső mozgatórugóit, és egyénre szabjuk a motiválás eszközeit.

„CSAK AZ TUD KIÉGNI, AKI EGYSZER NAGYON ERŐSEN LÁNGOLT.”

Nem elég, hogy most lelkesnek, elégedettnek és hatékonynak érezzük magunkat. Határaink tudatosítása, kijelölése, tiszteletben tartása és tiszteletben tartatása a feltétele, hogy hosszú távon megőrizzük motivációnkat. Így most bármennyire is azt érzem, szaladnom kéne, elvégezni a feladataimat, mégis elfogadom, hogy a legtöbb, amit tehetek, hogy megadom magamnak az időt a regenerálódásra. Most pedig, ahogy hallom a családom zajos hazaérkezését, lecsukom a laptopot, és az estét csak rájuk figyelve töltöm, elfogadva a kislányaimtól és a férjemtől érkező segítséget, őszinte aggodást és gondoskodást, mert néha még a motivált, munkájában elkötelezett édesanyáknak is jár egy kis kényeztetés. ♦