

OTDK-DOLGOZAT

2015

**MOTIVÁCIÓS TECHNIKÁK ÉS FLOW-ÉLMÉNY VÁLLALATI
KÖRNYEZETBEN**

**MOTIVATIONAL TECHNIQUES AND FLOW EXPERIENCE IN
CORPORATE ENVIRONMENT**

Kézirat lezárva: 2014. november 20.

TARTALOMJEGYZÉK

1.	BEVEZETÉS	1
1.1.	A TÉMA AKTUALITÁSA	1
1.2.	A TÉMA JELENTŐSÉGE.....	1
1.3.	A TÉMA KIHÍVÁSA	2
1.4.	A DOLGOZAT CÉLJA, FÓKUSZA	2
2.	A FLOW ÉLMÉNY	3
2.1.	A FLOW ÉLMÉNY FŐBB FOGALMAI.....	3
2.1.1.	<i>Flow</i>	3
2.1.2.	<i>Figyelem</i>	3
2.1.3.	<i>Lelki entrópia</i>	4
2.1.4.	<i>Áramlat</i>	4
2.1.5.	<i>Autotelikus személyiség</i>	4
2.1.6.	<i>Boldogság</i>	5
2.2.	A FLOW A MINDENNAPOKBAN	5
2.2.1.	<i>A Flow a gondolkodásban</i>	5
2.2.2.	<i>A Flow nélküli élet</i>	6
2.3.	A FLOW A MUNKÁBAN	7
2.3.1.	<i>A Flow pozitív hatása</i>	8
2.3.2.	<i>A Flow megjelenése a munka során</i>	8
2.3.3.	<i>A Flow élményt hátráltató tényezők</i>	10
2.3.4.	<i>A Flow élményt elősegítő tényezők</i>	12
2.3.5.	<i>Az áramlat élmény működése</i>	18
3.	MÓDSZERTAN.....	21
3.1.	INTERJÚZTATÁS	21
3.2.	FLOW KÉRDŐÍV	22
4.	KUTATÁSOM	25
4.1.	AZ INTERJÚ	25
4.2.	A KÉRDŐÍVEZÉS	32
4.3.	A KUTATÁSI EREDMÉNYEK ÖSSZEGZÉSE	43
5.	JAVASLATOK.....	52
6.	ÖSSZEFOGLALÓ	53
IRODALOMJEGYZÉK.....		56
MELLÉKLETEK.....		I
1.	MELLÉKLET: VEZETŐI INTERJÚ	II
2.	MELLÉKLET: KÉRDŐÍV.....	VII

TÁBLÁZAT- ÉS ÁBRAJEGYZÉK

1. táblázat: Válaszadó tábla.....	33
2. táblázat: Válaszadó tábla.....	34
3. táblázat: Válaszadó tábla.....	35
4. táblázat: Válaszadó tábla.....	37
5. táblázat: Válaszadó tábla.....	38
6. táblázat: Válaszadó tábla.....	39
7. táblázat: Válaszadó tábla.....	40
8. táblázat: Válaszadó tábla.....	41
9. táblázat: Válaszadó tábla.....	42

1. ábra: A foglalkoztatottak összetételének alakulása a főbb nemzetgazdasági ágak szerint.	10
2. ábra: Áramlat- élmény 8 lépése.....	12
3. ábra: Az áramlat dinamikája	18
6. ábra: Folyamatos visszacsatolás.....	47
7. ábra: Tevékenység feletti kontroll.....	47
8. ábra: Én tudat elhomályosul	48
9. ábra: Időérzék eltorzul.....	49
10. ábra: Autotelikus élmény	50

1. BEVEZETÉS

1.1. A TÉMA AKTUALITÁSA

Jelen pillanatban még mindig hatással van a gazdasági válság a vállalatok életére. Ennek köszönhetően, nagyon gyors és intenzív változásokat tapasztalhatunk a gazdasági társaságok életében. Hiszen ezek a változások nehéz helyzet elé állíthatják a cégeket, ezáltal gyors és rugalmas válaszreakciókat kell adniuk.

Egyre több nagy múltú óriásvállalat kénytelen kivonulni a tőzsdéről, átgondolni a piaci helyzetét, esetleg valamilyen új területen próbálkozni. Fontos, hogy minél jobb és kreatív ötletekkel segítsék a cég működését az ott dolgozó munkavállalók. Továbbá a cégeknek egyre fontosabbá vált az is, hogy csakis a legjobb emberekkel létesítsenek munkaviszonyt, hogy így minél jobb és hatékonyabb munkavégzést tudjanak elérni.

Egy olyan gazdasági helyzetben vagyunk, amikor minden vállalat a legjobb kompetenciájú embereket szeretné begyűjteni és olyan híreket lehet hallani, miszerint a szép sikereket elért Prezi már az Egyesült Államokból, sőt a Google cégtől igyekszik elcsábítani hazánkba a minél jobb munkaerőt. Amikor a fennmaradás kulcsa azon is múlhat, hogy mennyire minőségi és kreatív munkát tudnak nyújtani a munkavállalók, ekkor merül fel az a kérdés, hogy milyen motivációs eszközökkel tudják a cégek a náluk dolgozó embereket lojálissá tenni a vállalatuk felé, hogy akár a nehezebb helyzetben is kitartsanak a vállalat mellett, és mindemellett folyamatosan fenntartani a motivációjukat a munkájukban.

Ekkor észrevehetjük, hogy a vállalat életében az ösztönzésmenedzsment és a motivációs technikák igen is fontos szerepet játszanak.

Továbbá arról sem feledkezhetünk meg, hogy az emberi munkaerőt a futószalag-munkáknál egyre inkább felváltják a gépek, és hogy egyre szélesebb körben jelennek meg olyan pozíciók, ahol a munkavállalói oldalról a kreativitást, a problémamegoldó készséget és a még kiemeltebb minőségi munkát követelik meg. Felmerül a kérdés hogy ezeknél a munkáknál hogyan tudják a munkavállalókat sikeresen motiválni.

1.2. A TÉMA JELENTŐSÉGE

Témám jelentősége abban rejlik, hogy a gazdasági helyzet és a XXI. századbeli emberi tulajdonságok, kompetenciák változásaival és a kreativitást, magas minőségi munkát megkövetelő pozíciókban, hogyan és milyen eszközökkel tudják a munkaadók motiválni a munkavállalóikat. Lehet-e a Flow élmény ebben a megjelenő új világban egy olyan moti-

vációs tényező, amely jobb munkaminőséget, erősebb lojalitást, magasabb teherbíró képességet és többek között magas kreativitást válthat ki a munkavállalókból.

1.3. A TÉMA KIHÍVÁSA

Munkám elején még nem is gondoltam volna, hogy mekkora kihívás elé állítom majd magam a diplomám témájával. Úgy gondolom, hogy már azt is lehet kihívásnak tekinteni, hogy egy vállalat megfelelő ösztönzésmentedzsmentet alakítson ki, ami pozitívan hat a munkavállalói teljesítményekre, és ez által a cég is sikereket könyvelhet el. Mégis a legnagyobb kihívást az jelentette számomra, hogy találjak, egy olyan céget ahol már működik a flow.

1.4. A DOLGOZAT CÉLJA, FÓKUSZA

Dolgozatomban arra kérdésre keresem a választ, hogy a 21. században lehet-e a motiváció egy sikerkulcsa a flow élmény. Próbálom felmérni vállalati szférában, hogy egy olyan munkahelyi környezetben, ahol a vezetőséget inspirálja a flow élmény, hogyan és miképp tudná alkalmazottai számára megteremteni azt a környezetet, ahol létrejöhet az élmény és megmutatni azt a receptet, hogy ők is részese lehessenek ennek a belülről jövő motivációnak.

2. A FLOW ÉLMÉNY

Csikszentmihályi Mihály a Flow gondolat megalkotója már kisgyermekkorától kezdve szerette volna érteni, hogy mi is valójában az emberi boldogság, és hogy hogyan élhetünk igazán boldog életet. Ez a gondolat volt az, amely kutatások során elvezette őt a Flow élmény felismeréséhez, melyet 1975-ben publikált is. Rengeteg kísérletet végzett, amelyekkel közelebb próbált jutni az Áramlat élmény megértéséhez. Azóta is nagyon sok szakirodalom jelenik meg a témában és Csikszentmihályi Mihálynak számos követője támadt, akik szintén kísérletek sokaságával kutatták magát a Flow élményt.

2.1. A FLOW ÉLMÉNY FŐBB FOGALMAI

Bár magáról a Flow (áramlat) élményről az utóbbi 15-20 évben megannyi írás született, Magyarországon is sok szakember kutatja és vizsgálja a Flow-t, ennek ellenére sokan még nem hallottak a jelenségről. Ezért is tartom fontosnak, hogy az élményhez köthető alapfogalmakat bemutassam egy alfejezetben belül.

2.1.1. Flow

Magát a Flow szó mögött rejlő fogalmat azt hiszem nem is lehetne jobban kifejezni, mint ahogy Csikszentmihályi Mihály fogalmazta meg, számos kísérlet tapasztalataira alapozva. A tökéletes élmény egy olyan érzés, hogy általa az emberek képesek megbirkózni az előttük álló feladatokkal, egy adott cél felé irányuló, szabályokhoz kötött cselekvérendszerben, amely világos visszajelzéseket ad teljesítményükről. Olyan erősen összpontosítanak arra, amit csinálnak, hogy semmiféle egyéb dologra nem figyelnek közben, problémáik miatt sem aggodalmaskodnak. Az Én-tudat eltűnik, az időérzés eltorzul. Az ilyen tevékenység jutalomértéke oly magas, hogy az emberek hajlamosak pusztán emiatt végezni tevékenységüket. (Csikszentmihályi Mihály, [2001])

2.1.2. Figyelem

„Az információ vagy azért lép be a tudatba, mert szándékosan ráirányítjuk a figyelmünket, vagy azért, mert figyelmünket biológiai vagy társadalmi beidegződéseink így szabályozzák.” (Csikszentmihályi M. [2001] 59. o.)

„A figyelem az, ami a lehetséges és elérhető több millió információegységből kiválasztja a lényegeseket, az emlékezetből pedig az események kiértékeléséhez szükséges utalásokat és emlékeket eleveníti fel, hogy aztán meghozhassa a szükséges döntéseket.” (Csikszentmihályi M. [2001] 59. o.)

A sikeresség egyik legfontosabb összetevője az, ha jól tudjuk fókuszálni pszichikai energiáinkat, ha képesek vagyunk összpontosítani az élet különböző területeire, vagy egy adott feladatra a munkánkban. Ez az egyik legalapvetőbb képességek közé tartozik, amely szükséges a Flow átéléséhez.

2.1.3. Lelki entrópia

A pszichikai rendetlenség gyakorolja a tudatunkra a legkedvezőtlenebb hatást, hiszen a tudatba bekerülő információ összeütközésekbe kerülhet a már létező szándékokkal és akadályozhatja azok megvalósulását. Ezt a lelki entrópiát nevezhetjük félelemnek, haragnak, apátiának. Figyelmünket elkalandozásra kényszeríti, ezáltal nem tudjuk mi magunkat irányítani, így a pszichikai energiánk hatástalanná válik. (Csíkszentmihályi Mihály, [2001])

2.1.4. Áramlat

Az áramlat élmény tökéletes ellentéte a pszichikai vagy lelki entrópiának. Ilyenkor a tudatunkba beáramló információ összeegyeztethető a célokkal, így a pszichikus energia erőfeszítés nélkül áramolhat bennünk. (Csíkszentmihályi Mihály, [2001])

2.1.5. Autotelikus személyiség

Ez egy olyan tevékenység, amit önmagáért teszünk. Ilyenkor nem csupán a cél elérése a fontos, hanem maga a tevékenység végzése is örömforrásként jelenik meg. Vannak olyan emberek, akik alkatilag képtelenek átélni a flow élményt, aki autotelikus személyiséggel rendelkezik arra, ennek az ellenkezője igaz. Bármilyen helyzetből képes Flow élményt teremteni. Annak, hogy többen nem képesek átélni az áramlatot, több oka is lehet. Pszichiáterek kimutatták, hogy aki skizofrén betegségben szenved, egyszerűen képtelen kiszűrni a lényegi információkat a beáramló milliányi adatból, ezáltal nem képesek pszichikai energiájukat irányítani. (Csíkszentmihályi Mihály, [2001])

„Az autotelikus személyiséggel bíró emberek legfőbb ismérve az, hogy képesek örömet lelni olyan helyzetben is, amelyet mások elviselhetetlennek találnának. Cselekedeteiknek belső motivációja van, így egykönnyen nem zavarják meg őket a kívülről jövő fenyegetések. Így elég szabad pszichikai energiájuk marad arra, hogy tárgyilagosan megfigyeljék és elemezzék a környezetüket, és így nagyobb az esélyük arra, hogy új cselekvési lehetőségeket fedezzenek fel.” (Csíkszentmihályi Mihály [2001] 140. o.)

Az autotelikus személyek tehát könnyebben kizárják a külső zajokat, a lényegi információkat kiszűrlik, és erősen tudnak fókuszálni az adott feladatra. Nem gondolom, hogy mindenki autotelikus személyiséggel születik, de ha kellő önismerettel rendelkezünk, és

felvértézzük magunkat a lehető legtöbb képességgel és készséggel könnyen válhatunk mi is autotelikus személlyé, akik áramlat élményben élhetik mindennapjaikat.

2.1.6. Boldogság

A boldogság egy igen nehezen meghatározható szó. „Az emberek általában boldogságra törekednek, amit rendszerint úgy határoznak meg, mint a tartós harmónia, nyugalom, oldottság állapotának szubjektív érzését.” (RUDAS J. [1997] 95. o.)

Talán úgy lehetne a legjobban megfogalmazni, hogy az élet személyes megélése, amely során a már elért a jövőbeli célokat, sikereket fenntartás és kétség nélküli örömmel fogadjuk. Csíkszentmihályi a következőképpen fogalmazza meg a boldogságot: „A hiedelmekkel ellentétben, a boldogság nem egyszerűen megtörténik velünk. Olyasvalami az, amit mi idézzük elő azáltal, hogy valamiben a legjobbat nyújtjuk. A boldogság működés közben való megtapasztalása az élvezet – az a felvillanyozó érzet, hogy erőink teljében vagyunk. Az öröm keresése is erőteljes motivációs forrás, de az öröm nem mozdítja elő a változást; inkább fenntartó erő, ami arra ösztönöz, hogy elégítsük ki meglévő szükségleteinket, hogy egyensúlyt, kényelmet és ellazult állapotot idézzünk elő.”(Csíkszentmihályi M. [2001] 127. o.)

Csíkszentmihályi szerint nem elég a boldogságot kutatni. A boldogság egy állapot, amit erőfeszítések árán érhetünk el.

2.2. A FLOW A MINDENNAPOKBAN

Csíkszentmihályi Mihály megfigyelte, hogy a mindennapi feladatok során hogyan kerülnek az emberek az áramlat élményébe. A legtöbb ember nem is tudja, hogy éppen flow-ban teszi a mindennapi akár már rutinná is vált teendőit.

2.2.1. A Flow a gondolkodásban

„Az agyban elvégzett művelet is képes előidézni az öröm valamilyen formáját” (Csíkszentmihályi Mihály, [2001] 170. o.)

Ahhoz, hogy egy mentális tevékenység, mint maga a gondolkodás örömet, flow élményt adjon, jelen kell lennie a megfelelő készségeknek, céloknak, szabályoknak, és egyfajta visszacsatolásnak is.

Az egyik legkedveltebb áramlat tevékenység, amelyet szerintem már mindenki átélt az nem más, mint az olvasás. Az olvasás is csak akkor ad örömet azonban, ha rendelkezünk olvasási készséggel, ha ismerjük a betűket, a szavak jelentését. Fontos, hogy legyen egy célkitűzésünk, például egy könyv elolvasása vagy fontos gondolatok elsajátítása, ezek mellett rendelkezni kell a folyamatnak szabályokkal, és az is nagyon fontos, hogy a kés-

zségeinknek megfelelő nehézségű szöveget válasszunk. Itt gondolhatunk olyan szakmai szöveg olvasására, amelyben nem vagyunk jártasak, vagy éppen disszonáns mondatokból álló műre.

Ha azonban a fenti szabályoknak eleget téve elkezdünk olvasni egy könyvet, és elmélyedünk a sorok között, képesek vagyunk kizárni a kívülről jövő zajokat, és csak az olvasásra koncentrálnunk.

Legalábbis egy bizonyos ideig képesek vagyunk rá. Sokszor azonban észre sem vesszük, hogy mennyire nem tudjuk irányítani a pszichikai energiáinkat. Biztos vagyok benne, hogy a legtöbb embernek volt már olyan élménye, hogy olvasás közben elkalandoztak a gondolatai, és akarattal irányítani kellett magukat, hogy újra a könyvre tudjanak figyelni. Ez annak a következménye, hogy „az entrópia a tudat normális állapota, amely se nem hasznos, se nem kellemes.” (Csíkszentmihályi Mihály, [2001] 173. o.)

Ha valaki nem tudja megszervezni a gondolatait, figyelmét mindig az abban a pillanatban a legnagyobb problémát jelentő dolgok fogják magukra vonni. Ahhoz, hogy az emberek ezt az állapotot elkerüljék, megpróbálják bármilyen információval megtölteni elméjüket csak azért, hogy eltereljék figyelmüket a befelé fordulástól és a negatív érzések felidézésétől. (Csíkszentmihályi M. [2001])

„Ha az elme nem képes saját magát információval ellátni, akkor zűrzavarba süllyed. Minden egyes embernek hatalmában áll eldönteni, hogy tudata békéjét külső eszközökkel állítja-e helyre, melyet nem tud uralni, vagy ez a rend egy belső minta eredménye lesz, amely szervesen nő ki készségeiből és tudásából.” (Csíkszentmihályi Mihály, [2001] 144. o.)

Fontos lenne, hogy az entrópia elkerülése érdekében gondolkodásunkat magunk tudjuk irányítani, és ne bízunk olyan külső ingerforrásokra, mint mondjuk a televízió. Csíkszentmihályi úgy gondolja, hogy az elme használatának egyik legegyszerűbb módja a nappali álmodozás: valamilyen eseménysor képzeletbeli lejátszása. Úgy gondolja, hogy az álmodozás lehetővé teszi, hogy valamilyen scénáriót végiggondoljon magában az ember, mérlegelve a lehetőségeket, a döntések előrelátható következményeit, ezáltal egy komplex élményt teremtve az álmodozónak.

2.2.2. A Flow nélküli élet

A fent megemlített pontokban rá szerettem volna mutatni arra, hogy ha nem is tudatosan, de igenis jelen van a flow az életünkben. Ahhoz, hogy boldogok legyünk, hogy jól teljesítsünk, kellenek olyan tevékenységek, melyek áramlat élményt idéznek elő.

Csikszentmihályi Mihálynak az 1970-es években volt egy olyan kísérlete, melyben arra kérte a résztvevőket, hogy gondoljanak át minden olyan tevékenységüket az életükben, amelyet nem kötelezettségből csinálnak, hanem mert élvezték. Ezután arra utasította őket, hogy a következő napjukon viselkedjenek a megszokott módon, de semmi olyat ne tegyenek, ami nem szolgálna valamilyen célt.

Így azoknak, akik élvezték a napi edzésüket, azok nem mozoghattak, akik szerettek olvasni, nem vehettek kezükbe könyvet, és aki mondjuk szeretett főzni, rendelnie kellett az ételt. Már az első nap végén olyan beszámolók érkeztek a delikvensektől, hogy sokkal fáradékonyabbak lettek, nehezen tudtak koncentrálni, sokan fejfájásra is panaszkodtak. Egyesek elálmosodtak, mások nem tudtak aludni az izgatottságtól. A kísérletet csak két napig folytatta a kutató, hiszen már 48 óra leforgása alatt is az összhangulat nagymértékben leromlott, a kísérleti alanyokon több pszichiátriai betegség tünete is megmutatkozott. (Daniel H. Pink, 2010)

Ez a kísérlet rávilágít arra, hogy mennyire fontos a flow élmény az életünkben és hogy a mindennapi tevékenységeinket is, mint például a főzést, a takarítást, vagy a bevásárlást akár áramlat élményben is elvégezhetjük, anélkül, hogy tudnánk róla.

2.3. A FLOW A MUNKÁBAN

Mikor először olvastam a Flow élményről, HR-es gondolkodással az első kérdés, ami eszembe jutott az volt, hogy vajon a munkánk során is előjöhet a Flow élmény? Sajnos tapasztalataim alapján a legtöbb ember úgy tekint a munkájára, mint egy kellemetlen, de szükséges dologra, ami hozzásegíti a számlák és lakbér befizetéséhez, egy új telefonhoz, autóhoz, a napi szükséges élelmiszer megvásárlásához.

Azonban a munka az, amit minden hétköznapi jó esetben 8 órán keresztül végzünk, rosszabb esetben ez 10-12-ben is kitöltheti a napunkat, és még az sem kizárt, hogy a hétvégénk egy-egy napját is eme elfoglaltsággal kell eltöltenünk. Tehát a munka nagy hatással van életünk minőségére, hiszen a napjaink egyharmadát munkával töltjük. Úgy gondolom, hogy az emberek életminőségét nagyban befolyásolná, ha munkájuk örömet jelenteni számukra. Sigmund Freud a boldogság receptjének nevezte a munkát és a szeretetet. Csikszentmihályi Mihály sem látja ezt másképp: „Ha valaki megtalálja az áramlatot a munkájában és az emberekkel való kapcsolataiban, akkor egész élete kedvezőbb irányt vehet.” (Csikszentmihályi M. [2001] 204. o.)

2.3.1. A Flow pozitív hatása

Az ha egy vállalat odafigyel a munkatársaira és kellőképpen támogatja őket abban, hogy flow élménybe kerüljenek a munkájuk során, ez nem csak az alkalmazottaknak hoz pozitív hatást az életükbe, a vállalatok is profitálhatnak belőle.

Egyrészt azért, mert nő a munkavállalók teljesítménye „azok a felnőttek, akik többször vannak áramlatban, nemcsak boldogabbak, de munkahelyükön jelentősen több időt töltenek el tényleges munkával, csevegés újságolvasás vagy weben való szörfözés helyett.” (Csíkszentmihályi M. [2003] 75-76. o.) Tehát, nem kell folyamatosan monitorozni, hogy mindenki ténylegesen letölti-e az előre meghatározott munkaórája számát. A flow-ban dolgozó munkavállalók tényleges munkavégzésében jobban megbízhatnak a cégek. Továbbá nagyban növekszik a munkavállalói elégedettség szintje. „A munka változatosága és feljebbvaló támogatása az, amit leggyakrabban emlegetnek a dolgozók, mint elégedettségük okát.” (Csíkszentmihályi M. [2003] 76. o.)

Ha segítjük, hogy elérjék a flow élményt, ennek hatására nő a lojalitás a munkavállalók részéről. Sokkal nehezebb lesz elcsábítani a jó munkaerőt a vállalatától, hiszen miért menne el egy másik céghez dolgozni, ahol lehet, hogy többet keresne, de ott nem tudná örömmel végezni a munkáját. „A cég szempontjából ideális az ilyen munkahely, mert a legrátermettebb embereket vonzza, valószínűleg tovább képes megtartani őket, és kényszer nélkül erőfeszítést nyer a munkájukból.” (Csíkszentmihályi M. [2003] 91. o.)

2.3.2. A Flow megjelenése a munka során

Sokan próbálnak pozitív, jó dologként tekinteni a munkájukra. Többek között Harvey MacKay amerikai üzletember és újságíró is közéjük tartozik a következő mondásával: „Találj valamit, amit szeretsz csinálni, és akkor majd soha többé nem kell dolgoznod az életedben.”

Arra, hogy a fenti mondás teljesüljön, amely mélyen magában foglalja magát az áramlat élményt is, Csíkszentmihályi szerint két opció létezik.

2.3.2.1. Autotelikus személyiség

Az egyik lehetőség, amelyet a Flow című művében is kifejtett, hogy sok embernek van áramlat élménye a munkája során. Ezek az emberek általában autotelikus személyiséggel rendelkeznek, vagyis „megvan bennük az a képesség, hogy áramlat-élményt teremtenek maguknak a legsivárabb környezetben is” (Csíkszentmihályi M. [2001] 211. o.) „Autotelikus személyiségű emberek azok, akik környezetük behatároltsága ellenére a korlátokat szabadságuk és kreativitásuk kifejezésére használták fel.” (Csíkszentmihályi M.

[2001] 215. o.) Ők tudják, hogy hogyan lehet a munkát élvezni úgy, hogy behatárolják azt és értelmet adnak neki. Ez az opció a munkavállalói oldalról közelíti meg a Flow élmény lehetőségét. Ezek az emberek, mint ahogy Csíkszentmihályi is kifejtette, mindegy hogy milyen tevékenységet folytatnak, mindegy, hogy milyen munkát végeznek, ők élvezni fogják azt, mert ilyen személyiséggel rendelkeznek. Ezeket az embereknek nem feltétlenül kell különböző motivációs eszközökkel jobb teljesítményre bírni, ők azért dolgoznak, mert szeretnek dolgozni.

Ilyen ember Joe is, akivel Csíkszentmihályi Mihály Flow című könyvében ismerkedhetünk meg. Joe több mint 30 éve ugyanabban a gyárban, ugyanabban a pozícióban dolgozik. Többször kínáltak neki előlépési lehetőséget, ő azonban mindig visszautasította azokat. Elmondása szerint nagyon szeret egyszerű hegesztőként dolgozni, és rosszul érezné magát, ha kimozdítanák ebből a munkakörből. Munkatársai mind szerették, és a cégen belül mindenki egyetértett abban, hogy Joe a legfontosabb ember a gyárban, és nélküle nagy valószínűséggel tönkre menne a cég. Egyértelmű, hogy Joe közkedveltsége abból adódik, hogy a 30 év leforgása alatt az üzemi folyamatok összes résztvékenységét alaposan ismerte, így bárki helyét át tudta venni a cégen belül, és bármelyik elromlott gépet meg tudta javítani. Joe azonban nem csupán kényszerből végezte el ezeket a feladatokat, hanem még élvezte is őket. Amikor feltették neki azt a kérdést, hogy mi az oka annak, hogy munkája élvezetet nyújt számára, azt a választ adta, hogy már gyermekkorától nagy vonzalmat érez a mechanikus gépek iránt. Már kiskorától szerette őket szétszedni, javítani, megérteni működésüket. Érzelmileg azonosult a szerkezettel, hogy megismerje és megjavítsa azokat. A felfedezés izgalma azóta sem hagyta el, már közel jár a nyugdíjhoz, mégis élvezi a munkáját. (Csíkszentmihályi M. [2001])

Így viselkedik egy autotelikus személyiségű ember a munkája során. Igyekszik megtalálni azt a pozitív oldalt a feladatainak, amellyel munkáját egy játékhoz hasonló folyamatná teszi önmaga számára, és így egyben ez élvezettel is tölti el.

2.3.2.2. A munkafolyamat átalakítása

A másik lehetőség, ami a rendelkezésükre áll a munkáltató oldaláról közelíti meg a flow élmény elérését. Ennek a legfőbb gondolata az, hogy a munkáltatók „magát a munkát változtatják addig, amíg feltételei közelebb juttatják az áramlathoz azokat az embereket is, akiknek személyisége nem autotelikus. Minél jobban hasonlít egy munka a játékra - változatosság, megfelelő és rugalmas feladatok, világos célok és azonnali visszacsatolás biztosításával-, annál élvezetesebb lesz, függetlenül a munkás fejlettségi szintjétől.” (Csíkszentmihályi M. [2001] 215. o.)

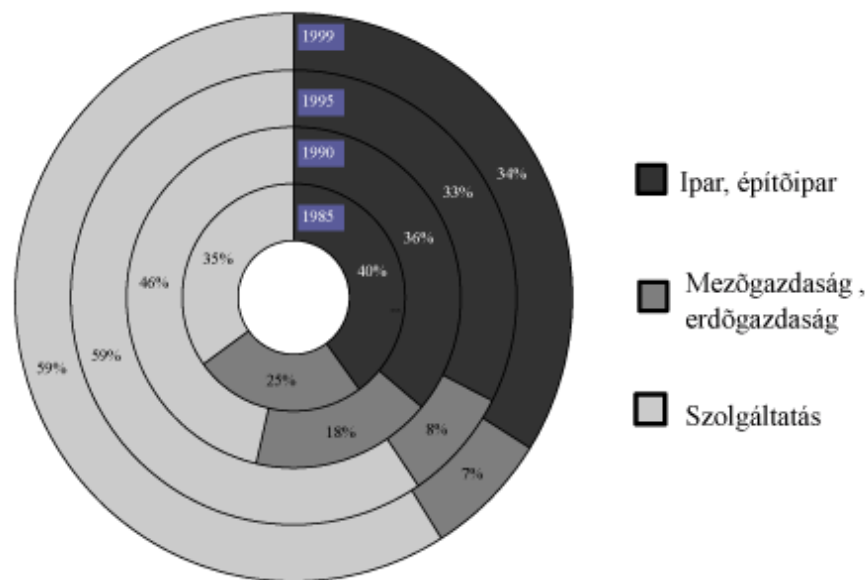
Vannak olyan munkák, amelyeket nem kell igazán átalakítani, olyan impulzusokat adnak a résztvevőknek, amelyek automatikusan Flow élménybe terelik őket. Ilyen munka például a vadászat, vagy a művészeknek az alkotás, egy zenésznek egy mű megkomponálása, vagy egy írónak egy könyv kidolgozása.

Csikszentmihályi a vadászatot, mint munkát emeli ki a fenti felsorolásból. A vadászat már az őskor óta jelen van az emberek életében, akkor ténylegesen munkának számított, hiszen a család, vagy a törzs fennmaradása függött tőle. Manapság azonban nagyon kevés ember mondhatja, hogy a vadászat a munkája, ezzel szemben viszont nagyon sok ember hobbiként gondol erre a tevékenységre, és gyakorta űzi is azt. A vadászathoz hasonló a horgászat is. Mindkét tevékenységben megfigyelhetők az áramlathoz szükséges tényezők.

2.3.3. A Flow élményt hátráltató tényezők

A jelenlegi gazdasági helyzetet tekintve a legtöbb ember az úgynevezett szolgáltató szektorban dolgozik, mint ahogy ezt a lenti diagram is meggyőzően szemlélteti.

1. ábra: A foglalkoztatottak összetételének alakulása a főbb nemzetgazdasági ágak szerint.



(Forrás: www.oki.hu, letöltve: 2013.11.11)

Ezek az emberek olyan munkát látnak el, ahol általában van egy felettük álló menedzser vagy főnök, akik határidőket szabnak, feladatok sokaságával stresszelik munkavállalóikat és mindemellett magas teljesítményt és teljes együttműködést várnak el tőlük. A

munka tehát egyaránt lehet egy élvezetes tevékenység és egy gyötrelmes szükségtevékenység is. Ha a második eset áll fenn az életünkben, akkor érdemes lenne átgondolni, hogy milyen módokon növelhetjük a munkaélményünk minőségét, lehetőségek szerint minél előbb, hogy boldogabb és komplexebb életet élhessünk.

Csikszentmihályi szerint elméletileg bármilyen munkát örömtelivé lehet átalakítani, ha betartjuk a flow szabályait. Azonban kutatásai eredménye az volt, hogy „jelenleg, akiknek hatalmukban áll a munkakörülmények megváltoztatása, vajmi keveset számít, hogy egy munka ad-e okot öröme vagy sem. Az igazgatóságot mindenekfelett a termelékenység érdekli, a szakszervezeti vezetőket a munkavédelem, a fizetés, a betegállomány kérdése foglalja le.” (Csikszentmihályi Mihály, [2001] 219. o.) Ugyanakkor azt is hiba lenne elhinnünk, hogyha minden munkát játékosná változtatunk, akkor mindenki élvezni is fogja azt. Nem szabad elfelejtenünk, hogy minden ember különböző, mindenkit máshogy lehet ösztönözni. „Sajnos még a legkedvezőbb külső körülmények sem tudják garantálni azt, hogy valaki átélje az áramlat élményét. Mivel a tökéletes élmény a cselekvési lehetőségek és saját képességeink szubjektív értékelésétől függ, gyakran megesik, hogy valaki elégedetlen még egy nagyszerű lehetőséget biztosító munkával is.” (Csikszentmihályi M. [2001] 219. o.)

A vezetők szempontjából nézve szembe találhatjuk magunkat azzal a problémával is, hogy egy csoport tagjait nem tudjuk folyamatos, egyenletes munkavégzésre motiválni. Ilyenkor meg kell érteni, hogy miért akarnak az emberek dolgozni és ezek után meg kell teremteni a szükségletek kielégítésének a feltételeit. (Csikszentmihályi M. [2003])

Az is problémaként merülhet fel, hogy kevés munkának vannak világos céljai, még kevesebb feladatnak vannak olyan céljai, amelyek a dolgozó sajátjai, nem pedig a szervezőé. „Amit ma elvárnak a dolgozóktól, azt olyan követelmények diktálják, amelyeknek valamiféle magasabb szervezeti szinten van értelmük, de a dolgozó számára nem világosak.” (Csikszentmihályi M. [2003]) Tényleg sok cégnél előfordul, hogy nem igazán tisztázzák le és közvetítik a célokat a munkavállalók felé, akiknek így fogalmuk sincs, hogy az a résztvékenység, amit csinálnak tényleg hasznos-e. Nagyon demotiváló, ha fogalmunk sincs, hogy mi a célunk azzal, amit éppen csinálunk.

2.3.4. A Flow élményt elősegítő tényezők

2.3.4.1. Az áramlat élmény 8 lépése

Ahhoz, hogy egy tevékenységet áramlat élménnyé tudjunk átalakítani a soron következő 8 dologra kell odafigyelnünk. Ezekből már korábban is felvillantottam néhányat. Úgy gondolom, hogy ha egy szervezeten belül oda figyelnek a kulcsfontosságú tényezőkre, akkor esélyük van a munkavállalóknak flow-ba kerülni a munkájuk során.

2. ábra: Áramlat- élmény 8 lépése



(Forrás: saját szerkesztés)

1. Világos célok

Ahhoz, hogy egy ember belemerüljön egy tevékenységbe, fontos, hogy pontosan tudja, milyen feladatot kell teljesítenie, minden egyes másodpercben. A valódi élvezet a célhoz vezető apró lépések teljesítése feletti örömből származik, nem csak a cél tényleges megvalósításából. (Csikszentmihályi M. [2003]) A világos célok kijelölése és megtartása nagyon fontos, a cég szempontjából is. Olyan szervezeti kultúrát kellene a cégeknek kialakítaniuk, amely tisztán és érthetően mindenkihez eljuttatja a szervezeten belül a legfőbb célokat. Mindemellett, ha figyelembe vesszük a célkitűzés elméletet, mint a motivációs folyamatelméletek egyikét, tisztán kimondja, hogy „a nyilvánosan megfogalmazott, ezáltal nagyobb elköteleződést kiváltó célok jobban mozgósítanak.” (Göndör A. [2003] 157. o.)

Csikszentmihályi felhívja a figyelmünket, hogy „nem az a fő kérdés, mi is a sikeres teljesítmény, hanem az, hogy a végrehajtás közben milyen volt az élmény minősége.” (Csikszentmihályi M. [2003] 50. o.) Tehát, ha kellőfigyelmet fordítunk arra, hogy a célhoz vezető minden kis lépést aprólékosan és nagy odafigyeléssel teljesítsünk, az már szinte egyenes utat jelent a cél elérése felé. Hiszen a minőség minőséget szül.

2. Azonnali visszacsatolás

„Nehéz valakinek folyamatosan elmélyülten tevékenykedni, ha nem kap időben, azonnali információt arról, hogy jó-e, amit csinál.” (Csikszentmihályi M. [2003] 51. o.)

Azonnali visszacsatolást a cégek nagy része valószínűleg nem alkalmazza a motiváció megerősítésére. A leggyakrabban féléves, vagy jó esetben negyedéves teljesítményértékeléseken jeleznek vissza a munkaadók a munkavállalóknak. Azonban beláthatjuk, hogy például egy nyári kimagasló teljesítményt a karácsonyi céges bulin megdicsérni és megjutalmazni nem igazán elismerő. Főleg, ha közben nem is nagyon történt semmiféle visszajelzés, amely az elvégzett munka sikerességére irányult volna.

Nagy motivációs erővel hat az emberre, ha a munkájának eredményét azonnal megdicséri valamelyik vezető a cégen belül. „Az áramlat élmény tökéletes azonosulás-érzete nagyrészt abból származik, hogy az ember tudja, hogy számít az, amit csinál, következményei vannak.” (Csikszentmihályi M. [2003] 51. o.) Már Edward L. Deci, a Rochester egyetem professzora tanulmányaiban is találkozhatunk azzal a gondolattal, hogy a pozitív visszajelzés erősítheti a belső motivációt.

A visszacsatolás során figyeljünk a kommunikációra is. Teresa Amabile, a Harvard egyetem kutatója szerint a fontos, hogy a visszacsatolás során „informatív vagy felszabadító motivációs eszközöket” közvetítsünk. Másrészt: „Minél konkrétabb a visszajelzés, és a dicséret egy meghatározott eredmény elérése helyett minél inkább az erőfeszítésről és a stratégiáról szól, annál hatásosabb.” (Daniel H. Pink, [2009] 84. o.)

Fontos tehát a visszacsatolás. Sok helyzetben az is elég, ha csak szóban megdicsérvük a jó eredményeket elért alkalmazottakat.

Azonban van egy másik módja is annak, hogy a visszacsatolás azonnali és nem kívülről, hanem belülről jövő legyen, mint egyfajta önbiztatás, vagy öndicséret.

Ezt a jelenséget erős belső értékrenddel tudjuk elérni. Csíkszentmihályi úgy gondolja, hogy vannak olyan emberek, akik olyan erős ön-értékrenddel rendelkeznek, hogy igazából nincs is nagyon szükségük mások véleményére a feladat teljesítését illetően. „Az objektív visszacsatolás képessége tulajdonképpen a szakértelem jele.” (Csíkszentmihályi M. [2003] 51. o.)

3. Egyensúly a lehetőség és a képesség között

Egyre több cég készít vállalatok kompetencia térképét, hogy tisztában legyen, azzal, hogy milyen pozícióban milyen képességgel rendelkező emberek dolgoznak. Ezek a kompetencia térképek tényleg nagyon fontosnak bizonyulnak, főleg ha komolyan veszik az adott cégen belül és szem előtt tartják azt, hogy a munkavállalóknak megfelelő nehézségű feladatokat osszanak ki. A feladatok leginkább háromféle érzelmet tudnak kiváltani az emberekből és ezek az érzelmek bizony a teljesítményre is nagy hatással vannak. A túl könnyű feladat unalmat válthat ki, ebben az esetben, ha csak nem rendelkezik az egyén autotelikus személyiséggel, igen nehezen kerül flow élménybe a munkát végző személy. A másik véglet az, ha a feladat meghaladja képességeinket, ilyenkor szorongóvá válunk, nem igazán tudunk jól teljesíteni, elhatalmasodik rajtunk a stressz, amely a legtöbb ilyen esetben inkább csak ront a teljesítményen, mint javítana. „Mindkét esetben a figyelem a végrehajtandó feladatról máshová terelődik – a szorongó ember a végeredmény miatt aggódik, az unatkozó pedig más teendőket keres.” (Csíkszentmihályi M. [2003] 51-52. o.) A harmadik a legoptimálisabb helyzet, mikor a képességeink és a feladat nehézségei egymásra találhatnak. Ilyenkor úgy érezzük, hogy a feladat megvalósítható. „Áramlat élmény akkor van, amikor mind a kihívás, mind a szakértelem elég nagy, és megfelelnek egymásnak.” (Csíkszentmihályi M. [2003] 52. o.)

Erre a jelenségre számos külső tényező is hatással van. „Elsősorban az ideális megítélés kérdése a körülményektől függ: ami az egyik ember számára kihívást jelent, lehet, hogy senki más számára nem az.” (Csíkszentmihályi M. [2003] 52. o.) Itt is láthatjuk, hogy az áramlat élmény hozzásegítéséhez nagyon oda kell figyelni az emberi differenciálódásra. „Egy jó áramlat élmény olyan, ami különböző komplexszinteken jelent kihívást. Ahogy a szakértelem fejlődik, az ember egyre na-

gyobb kihívásoknak tud megfelelni. Így is kell lennie ahhoz, hogy a feladatok ne váljanak rutinná és unalmassá. Az áramlat élménye így lesz az egyik ösztönzője annak, hogy egyre magasabb komplexitás szintre jusson valaki.” (Csíkszentmihályi M. [2003] 52-53. o.) Mégis bármilyen tevékenység képes áramlat-élményt nyújtani, még a látszólag legegyszerűbb feladatokban is – futószalagon végzett munkában, vagy akár még a mosogatásban is – rejtőznek lehetőségek arra, hogy készségeinket használjuk.

4. A koncentráció elmélyül

A koncentráció elmélyüléséhez az első két pont teljesülése szükséges. Csíkszentmihályi szerint, amikor elkezdünk egy tevékenységet, melynek céljai tökéletesen letisztultak, a visszacsatolás azonnali, akkor nagy valószínűséggel elmélyülünk benne, még akkor is, ha az éppen nem egy fontos feladat. Van egy olyan szint, amikor az elmélyülés átlépi az intenzitás egy bizonyos küszöbét, akkor cselekedeteink spontánok és automatikusak lesznek. „Ezekben a pillanatokban az én és a cselekvés közötti különbség eltűnik.” (Csíkszentmihályi M. [2003] 54. o.)

5. Csak a jelen számít

Ha flow élményben vagyunk, annyira kell koncentrálnunk az adott feladatra, hogy elménket nem zavarhatja meg semmilyen kívülről jövő zaj, vagy belülről felmerülő a mindennapi életünkben megtalálható probléma. Az áramlat világának korlátai vannak térben is időben is. A figyelmet a jelenben kell az adott feladatra összpontosítani így nincs helye a tudatban sem a múlt, sem a jövő eseményeinek. Az entrópia akkor lép fel a tudatunkban, amely a negatív és aggasztó gondolatokért felel, ha a jelenünkben nincs már sürgősebb, vagy fontosabb tennivaló, hiszen ilyenkor a figyelem elkalandozik és pszichikai energiáinkat negatív dolgokra fordítjuk.

Nem szabad azonban párhuzamot vonni a flow élmény és a hétköznapi problémák előli menekülés között. Bár az áramlat is megszabadít minket attól, hogy folyamatosan a személyes problémáinkon rágódjunk, az áramlat élmény mégis teljesen más következményekkel jár. A flow során kihívásokkal találjuk szemben magunkat, megoldásuk pedig a készségeink, képességeink fejlődését eredményezi. Így láthatjuk, hogy a flow előre visz minket az életben, míg az egyéb menekülési technikák, mint a tudatbefolyásoló szerek, az alkohol vagy a kábítószer hátráltatja

és lerombolja az embert. Albert Einstein mondta: „a művészet és a tudomány a legjobb eszközök, amit az emberiség a valóság elől való elmenekülésre talált ki.” (Csíkszentmihályi M. [2003] 57. o.)

6. A kontroll nem jelent gondot

Az áramlat élmény során az egyik legfontosabb érzés, amely minden áramlatban tevékenykedő embernél megtalálható, az az erős kontroll érzet. Az életünkre nagyon sok olyan esemény van hatással, amit nem tudunk irányítani, amik csak úgy megtörténnek velünk, ezek pedig bosszúságot is okozhatnak, ha a napi teendőinkben akadályoznak. Én nap mint nap szembesülök azzal, hogy szinte sosem tudok elindulni időben ahhoz, hogy a tömegközlekedés szolgáltatásait igénybe véve ne késsek el a találkozómról. A legtöbb esetben ugyanis belefutok valamilyen dugóba, vagy balesetbe, esetleg felvonulásba és csak azt veszem észre, hogy már megint csak egy helyben vesztegel a jármű. Az ilyen mindennapi problémák során rendkívül pozitív hatással van az emberekre az, ha érzik, hogy vannak olyan dolgok az életben, melyeket kézben tudnak tartani, melyek felett erős kontrollt gyakorolhatnak. A kontroll képessége arról szól, hogy az ember mennyire tud uralkodni a saját teljesítménye felett, nem pedig arról, hogy hogyan tudja legyőzni a környezetét. „A saját elménk tökéletes kontrollja tulajdonképpen túl erős kifejezés annak pontos meghatározására, mi is történik az áramlatban. Nem arról van szó, hogy az ember mindig azt teheti, amit akar, hanem inkább az a lehetőség, hogy a dolgok úgy történjenek meg, ahogy szeretné, valahogy úgy van jelen, ahogy a valós életben ritkán.” (Csíkszentmihályi M. [2003] 58. o.)

7. Az idő jelentése átalakul

Ha áramlatba kerülünk, akkor az idő fogalma teljesen átértékelődik. Nem igazán foglalkozunk azzal, hogy mennyi ideje foglalkozunk a feladattal, hiszen olyan nagy a koncentráció, hogy még az idő múlását sem tudjuk figyelemmel kísérni. Az időérzékelés szubjektív élmény. Az, hogy milyen irányba változik az idő; lelassul, vagy felgyorsul, függ a feladattól és az emberektől is. Bizonyos esetekben annyira felgyorsulhat, hogy az egész folyamat csak egy pillanatnak tűnik, de az is előfordulhat, hogy egy-egy percet hosszú óráknak élnék meg az emberek. Csíkszentmihályi az idő érzékelését egy jégtáncossal készült interjúban nagyon jól szemlélteti. „Az idő gyorsul és lelassul; mintha az akaratodnak megfelelően hajla-

na. Ha például erősen összpontosítasz, akkor lelassul. És ha épp jól érzed magad, valami nagyon nehéz dolog miatt, ami rendszerint sok időt vesz igénybe, akkor gyorsan repül az idő.” (Csíkszentmihályi M. [2003] 61-62. o.)

8. Az én tudat elvesztése

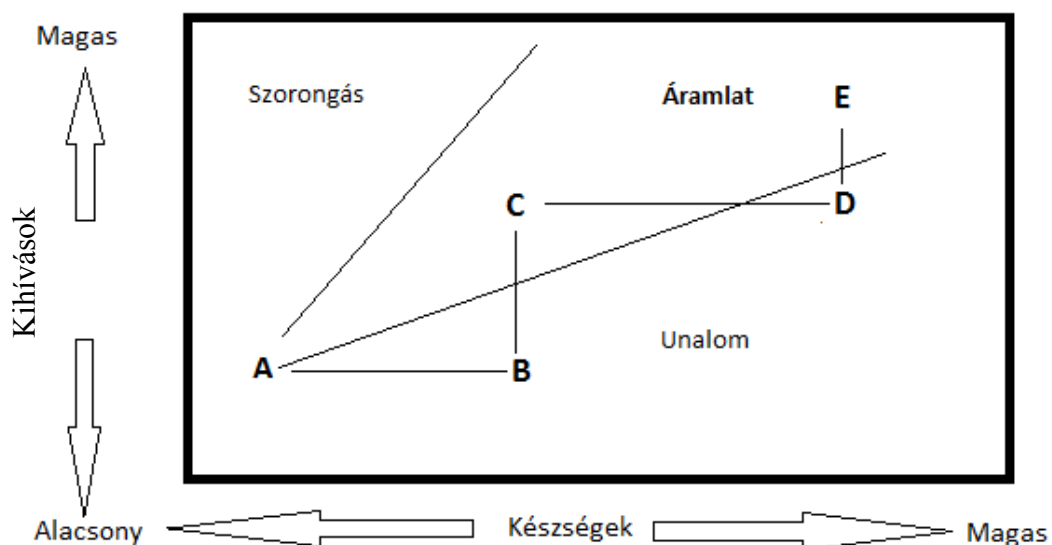
Az, aki igazán el tud merülni az áramlat élményben nem csak a rossz gondolatokat hagyja figyelmen kívül, és nem csak az idő érzékelése torzul el, hanem az összpontosítás eredményeképp önmagáról is elfelejtkezik. Ilyenkor fordulhat elő az, ami szerintem már sok emberrel megesett, hogy annyira fókuszált a feladatra, hogy egyszerűen nem vette figyelembe az éhségérzetét, és csak arra eszmél rá, hogy délután 4 óra van, ő pedig még nem ebédelt. „Olyan ez, mintha az ember átmenetileg elfelejtené, felfüggesztené személyisége tudatosságát. Ez az intenzív figyelem másik következménye, amely kivet a tudatból minden – az elvégzendő feladattal közvetlen kapcsolatban nem lévő – dolgot.” (Csíkszentmihályi M. [2003] 62. o.)

Az itt felsorolt 8 pontban megfogalmazott tényezőre kell odafigyelni ahhoz, hogy áramlat élménybe kerülhessünk. És miért is ne törekednénk erre az élményre? Nagyon sok pozitív hatása van az emberre. Kutatások bizonyítják, hogy „az esemény után a személyiség önértékelése a korábbinál erősebben formában tér vissza.” (Csíkszentmihályi M. [2003] 63. o.) Csíkszentmihályi mikor először tanulmányozta a flow áramlatot kidolgozott egy olyan módszert, amely a szubjektív tapasztalatokra épít. A módszer neve ESM (Experience Sampling Method), vagyis élményértékelő mintavételi eljárás. A módszer lényege, hogy a kiválasztott vizsgált személyeknek egy héten keresztül egy elektromos készüléket kellett viselniük, amelyet a nap folyamán véletlenszerűen körülbelül 8 alkalommal megcsipogtattak. Mikor megszólalt a jelzőrendszer, a válaszadóknak ki kellett tölteniük egy kérdőívet, arról, hogy hol vannak, éppen mit csinálnak, kivel vannak, milyen lelkiállapotban vannak. (Csíkszentmihályi M. [2001]) Ezek a mérések segítették hozzá ahhoz, hogy meglássuk, hogyha „a nap folyamán mérnénk az önértékelésünk változásait, azt találnánk, hogy az áramlatszerű állapotok után jelentősen megnő. Azok az emberek, akik több áramlatélményt élnek át, általánosan magasabb önértékeléssel rendelkeznek, mint társaik.” Csíkszentmihályi M. [2003] 67. o.)

2.3.5. Az áramlat élmény működése

Az áramlat élmény egyik legfontosabb feltétele, amelyet a 8 pont között is megtalálhatunk, hogy a kihívások és a készségek egyensúlyban legyenek. „Valahányszor egy ember belefog egy új feladatba szakértelme valószínűleg egészen kicsit. Bármely új készség elsajátítása közben az ember újra és újra választások előtt áll.” (Csíkszentmihályi M. [2003] 69. o.) Ez alatt azt érhetjük, hogy minden egyes új tevékenység, amibe belekezdünk az elején igen izgalmas dolognak bizonyul, azonban el fogunk érkezni egy olyan pontra, ahol kezd unalmassá válni a feladat, mert a szükséges alapkészséget sikerült elsajátítanunk. Ilyenkor kényszerülünk döntési helyzetbe. Vagy folytatjuk és egy magasabb szintre emeljük a feladatot, hogy újra kihívást találjunk benne, vagy végleg abbahagyjuk azt. „Ha valaki az áramlatban akar maradni, fejlődnie kell, még több készséget elsajátítani, a komplexitás újabb szintjeire emelkedni.” (Csíkszentmihályi M. [2003] 69. o.)

3. ábra: Az áramlat dinamikája



(Forrás: Csíkszentmihályi M. [2003] alapján saját készítés)

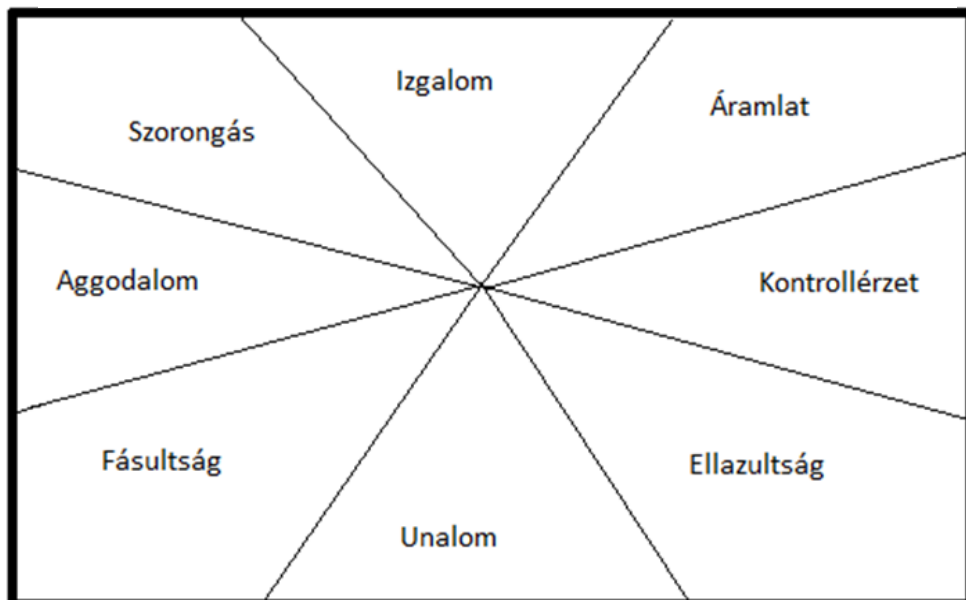
Ez az ábra, melyet Csíkszentmihályi [2003] dolgozott ki, jól bemutatja az áramlat működését. Láthatjuk, hogyan válik egy feladat egyre komplexebbé. A három nagy terület a szorongás az áramlat és az unalom egyaránt jellemezhet egy feladatot. A szorongás akkor jön elő, mikor alacsony készségek nagy kihívásokkal párosulnak. Ilyenkor elhatalmasodik a negatív irányú stressz az embereken és abszolút nem fogják élvezni a feladat telje-

sítését. Az unalom ennek az ellentéte. Magas készségek mellett alacsony kihívású feladat esetén érezhetik az emberek azt, hogy belefásultak munkájukba. Ilyenkor a fentebb említett döntés valamelyikét kell meghozni, hogy egy magasabb szinten teljesítsük a feladatot, vagy abbahagyjuk. A magasabb szintet is többféleképpen lehet elérni, vagy úgy, hogy még jobban próbáljuk végezni a munkánkat; például megpróbáljuk rövidebb idő alatt elvégezni, esetleg magasabb minőséget próbálunk elérni, vagy megpróbálkozunk egy nehezebb munkaszakasz teljesítésével.

Az ábra tehát szemlélteti azt, hogy „egy tipikus tevékenység A pontban kezdődik, ahol a kihívások és a készségek szintje alacsony. Ha valaki kitartó, a készségek fejlődnek és a tevékenység unalmassá válik (B). Ezen a ponton a kihívások szintjét növelni kell az áramlatba való visszatérés érdekében (C). Ez a ciklus a komplexitás egyre magasabb szintjein ismétlődik D-n és E-n keresztül. A jó áramlat-tevékenységben ezek a ciklusok vég nélkül képesek folytatódni.”(Csíkszentmihályi M. [2003] 73. o.)

Azonban nem várhatjuk el, hogy attól a perctől kezdve, hogy belépünk az iroda ajtaján flow élményben találjuk magunkat egészen a munkanap végéig. Az áramlat élményben ingadozás figyelhető meg, minden esetben. Fel kell készülni arra, hogy sokszor az unalom, a szorongás és a stressz is befolyásolja a mindennapjainkat.

4. ábra: Mindennapi élmények térképe



(Forrás: (Csíkszentmihályi M. [2003] alapján saját készítés)

A fenti ábra Csíkszentmihályi kutatásai alapján született meg. Az ESM módszer közben, mikor a válaszadóknak a hangulatukat is jellemezni kellett, a legtöbbször a fent látható érzés egyikét jelölték meg. „Alapvetően, minél rátermettebbnek érzi magát valaki egy feladatban, annál jobb lesz a kedve; miközben minél nagyobb a jelenlévő kihívás annál fókuszáltabb lesz a figyelme. Az előző ábrára visszatérve a várakozásunknak megfelelően, az optimális élményt az áramlat csatorna képviseli, ahol mind a kihívások, mind a készségek az átlagos szint felett állnak, ilyenkor az ember egyszerre boldog és fókuszált. A másik két csatornában a kihívások és a készségek nincsenek olyan magas szinten és egyensúlyban, így vagy a boldogság vagy a fókuszáltság, vagy mindkettő gyengül. Noha rengetek ember megtalálja munkájával a flow élményt, az mégis okozhat szorongást, fátsultságot, unalmat, attól függően, hogy a készségek és a kihívások hogyan hangolódnak össze.” (Csíkszentmihályi M. [2003] 78. o.)

3. MÓDSZERTAN

A szakdolgozatom gyakorlati részéhez vegyítettem kutatásaim módszertanát. Kvalitatív és kvantitatív módszereket is alkalmaztam. Azért választottam ezt a kombinált módszertant, mert véleményem szerint így lehet a leginkább kimutatni a kutatási eredményeimet. Mélyinterjúk és kérdőív segítségével próbáltam felmérni, hogy az általam kiválasztott cégnél jelen van-e a flow.

Egy olyan hazai kisvállalat vezetőjével készítettem interjút, aki sikeres IT céget vezet. Választásomnak több oka is volt. Elsősorban személyes tapasztalataimra támaszkodtam az iparág megválasztása során. Úgy gondolom, hogy az informatikai munkakörben dolgozóknak nagy esélyük van áramlat élményre a munkájuk során. Ugyanis ezen a területen nagyban szükséges a munka során a magas kreativitás és problémamegoldó képesség. Általában önálló munkavégzés jellemző a munkakörre amellet, hogy csapatban dolgoznak. Szinte elvárt az informatikus szakmán belül a folyamatos fejlődés iránti elkötelezettség, és emellett vannak olyan feladatok, amelyek során folyamatosan és azonnal van visszacsatolás a munkájuk minőségéről.

A vállalat méretét tekintve, elsősorban azért esett a KKV-re (kis és középvállalat) a választásom, mert úgy gondolom, hogy ezek a vállalkozások még olyan a dolgozói létszámmal rendelkeznek, amelyre a vezetők kellőképpen oda tudnak figyelni. Márpedig a flow élmény megteremtése során nagyon fontos, hogy a vezetők megfelelő rálátással rendelkezzenek a saját cégükre, alaposan ismerjék az alkalmazottaikat, és megfelelő módon tudják motiválni őket.

Azt már láthattuk, hogy az élmény átéléséhez fontos a megfelelő fizikai környezet megteremtése, a megfelelő motivációs technikák használata, és az alkalmazottak képességeinek, igényeinek alapos ismerete.

3.1. INTERJÚZTATÁS

Kutatásomban nagy szerepet játszott az interjúk készítése. Ez volt az első lépése annak, hogy találjak egy olyan céget, ahol érdemes felmérést készíteni a flow jelenlétéről a munkavállaló oldalt vizsgálva. Kérdéseim többek között a flow-állapothoz szükséges külső környezet minőségére, az ösztönzésmentben használt technikákra, a toborzáskiválasztási folyamatokra, a munkakörök kialakítására, és a vállalati kultúra felépítésére irányult. Félig strukturált interjút használtam, ennek az egyik legfőbb oka az, hogy véle-

ményem szerint így tudtam a legalaposabban felmérni, hogy a használt motivációs technikák közül melyek segíthetik elő a flow élményt.

3.2. FLOW KÉRDŐÍV

Az interjúk során fel tudtam mérni, hogy mely cég az, amelyik igyekszik egy olyan munkakörnyezetet megteremteni, ahol a flow, mint jelenség előfordul.

Az interjút követően elküldtem a cégnek egy olyan kérdőívet, amely a flow-ra irányuló kérdések mellett választ adott a dolgozói elégedettségre, képet adott a vállalati kultúráról, a munkakörnyezetről, a kommunikációról és a munkahelyi kapcsolatokról is.

Magát a kérdőívet csak részben szerkesztettem én. A Pszichológia Szemle 33. évfolyamának 1. lapszámában bemutatott flow-állapot felmérésére szolgált kérdőívet vettem alapul. Az eredeti kérdéssor, még 40 kérdésből állt és az „itt látható flow-dimenzióhoz kötődően tartalmazott állításokat:

1. egyértelmű, elérhető célok és közvetlen visszajelzés a folyamatban tett előrelépésről (pl. pontosan tudtam, hogy mit kell tennem és azt is tettem),
 2. intenzív és fókuszált figyelem az adott pillanatban végzett tevékenységre (pl. teljes mértékben lekötötte a figyelmemet),
 3. a tevékenység és a tudat összeolvadása (pl. az elmém és a testem tökéletes összhangban működött),
 4. olyan észlelt kihívások vagy cselekvési lehetőségek, amelyek a meglévő készségekkel éppen teljesíthetők (pl. úgy éreztem meg tudok felelni a helyzet által támasztott követelményeknek),
 5. a reflektív éntudatosság elhalványulása (pl. megfeledkeztem a közvetlen környezetemről),
 6. a tevékenység kontrolljának átélése (pl. éreztem, hogy én kontrollálom a helyzetet),
 7. az időérzékelés módosulása (pl. megfeledkeztem az idő múlásáról).”
- (Magyaródi T., Nagy H., Soltész P., Mózes T., Oláh A., 2013 15. o)

Többszöri vizsgálatokkal, mely a flow és unalom, illetve a flow és szorongás helyzeteket vizsgálta. Több mint 250 egyetemista válaszadása alapján fejlesztették tovább a kérdőívet és hozták létre a 23 ítemes verziót, melyet én is alkalmaztam kutatásom során. Az új verziós vizsgálata során faktoranalízist futtattak végig, és további vizsgálatokat is lefuttattak, hogy alátámaszthassák, hogy a megfelelően alkalmazták a tételeket. A vizsgálatok eredménye a következő volt: „módszertanilag alátámasztható, hogy a faktoroknak nem

szükséges ortogonálisnak lenniük. A 23 ítemes verzió tesztelésekor a KMO mutató és a Bartlett teszt értéke pszichometriailag megfelelőnek bizonyult, tehát a 23 ítemes változó szett alkalmas volt a látens struktúra keresésére.”. (Magyaródi T., Nagy H., Soltész P., Mózes T., Oláh A., 2013 28. o)

A faktorelemzés során a kihívás-készség egyensúly és az egybeolvadás az élménnyel faktort külön vizsgálták és arra jutottak, hogy ez a két faktor megerősíti azt a feltevést, miszerint a flow állapot eléréséhez ennek a két tényezőnek az érvényesülése a legnélkülözhetetlenebb. (Magyaródi T., Nagy H., Soltész P., Mózes T., Oláh A., [2013])

Kutatásuk célja: „kialakítani egy korrekt, empirikus alapokon nyugvó, ám az eredeti elméleti keretben jól interpretálható kérdőívet.”).” (Magyaródi T., Nagy H., Soltész P., Mózes T., Oláh A., [2013] 30. o)

A kérdőív egyértelműen kimutatja, ha valakinek flow élményben van része. Azonban az élmény mellett egyéb más tényezőt is vizsgáltam. Az elégedettséget igyekeztem felmérni a „reggelente szívesen megyek be a munkahelyemre dolgozni” „az elégedett vagyok a fizetésemmel” „elégedett vagyok a munkakörnyezetemmel” kijelentő mondatokra adott válaszokkal. Szerettem volna képet kapni a vállalatban belüli munkatársi kapcsolatokra „jó kapcsolatot ápolok a munkatársaimmal és a konfliktusok hamar megoldódnak” állítások véleményezése megfelelő érzékeltetést ad. Ezek mellett még egyéb a flow-hoz köthető érzéseket és élményeket igyekeztem feltárni, amelyeket a 23 ítemes kérdőív nem érintett. Ezek konkrétan megmutatják, hogy a Csíkszentmihályi által kutatott élményhez szükséges aspektusok megjelennek-e. Ilyen tétel a „úgy éreztem, fejlődtem a feladat során” és a „kreativitásomra szükségem volt a feladat során” valamint „feladatomat önállóan oldom meg, de ha szükséges segítséget is kérhetek”. A válaszok alapján tisztán lehet látni, hogy milyen feltételek érvényesülnek.

A kérdőív összeállítása során határozottan úgy gondoltam, hogy a Magyaródi T. és munkatársai által összeállított kérdőív nem elegendő ahhoz, hogy egy vállalatban belül a kérdéseimre egyértelmű választ kapjak. Így igyekeztem célzottan feltérképezni az áramlatot. Azonban nagyon oda kellett figyelnem arra is, hogy IT szakemberek válaszát várom. Mérlegelnem kellett, hogy vagy sok itemet vizsgállok, de akkor várhatóan alacsonyabb lesz a válaszadók aránya, vagy maradok egy elfogadható kérdésszámon belül és egy magas válaszadási aránnyal számolhatok. A 40 kérdést elfogadhatónak találtam, és úgy érzem, hogy sikerült a leglényegesebb perspektívákból megvizsgálnom a flow jelenségét.

A kérdések összeállítása mellett a kitöltési időt is szerettem volna minél inkább le rövidíteni. Ezért döntöttem a Likert-féle válaszadó módszer mellett, mellyel a kérdőívet

pár perc alatt ki lehetett tölteni. Egy másik pozitívum is volt a válaszadás metódusában, hogy nem kellett a válaszadóknak mást tenniük, csak kattintgatni.

Válaszlehetőségként egy négyes skálát adtam meg. Nagyon jellemző, jellemző, nem jellemző és nagyon nem jellemző válaszok közül választhattak egyet az alkalmazottak.

Ezzel az volt a célom, hogy ne legyen lehetőségük egy közepes értéket megadni, így mindenképp vagy a pozitív vagy a negatív választartományba volt kényszerítve a véleményük.

4. KUTATÁSOM

A kutatásom, mint ahogy már a módszertanban is felvázoltam egy interjúval kezdődött. Sikerült találok egy olyan céget, ahol tudatosan is törekednek a flow élményt támogató környezet kialakítására. A vezetővel egy igen alaposan interjút készítettem, mely során a kérdéseimre készséggel válaszolt. Kérésére a cég nevét nem közölhetem.

4.1. AZ INTERJÚ

Már az interjú során kiderült, hogy a flow-hoz szükséges alapokat megteremti a vállalat a munkavállalóinak. Hiszen számukra nagyon fontos az, hogy elégedettek és boldogok legyenek.

A következő tényezők adóttak a cégnél az interjú alapján:

- Külső környezet

A megfelelő külső környezet segít, hogy jól érezzék a dolgozók magukat a munkahelyükön. Az iroda ideális elhelyezkedése miatt a munkavállalóknak az egyetem és a munkahelyük között rövid időt kell ingázniuk azoknak, akik a vállalati feladataik mellett órákat adnak, vagy órákat hallgatnak. *„Kezdetől fogva egy olyan helyet kerestünk, ami közel van az egyetemhez. Ezzel szerettük volna hangsúlyozni az elköteleződésünket az üzleti élet és az egyetem között.”* Erre a tényre Csíkszentmihályi is felhívta a figyelmet miszerint: „a napi ingázásnak jelentős hatása van a munkások hatékonyságára és közérzetére” (Csíkszentmihályi M. [2003] 119. o.) Azonban nem csak az iroda elhelyezkedésére fektettek nagy hangsúlyt, kiemelt figyelmet kapott az irodaválasztás során az egy légterű munkahely kialakítása is. *„Amint látod az iroda nagy nyitott területű, kezdetől fogva ez volt a koncepció, csak a két tárgyalót választják el falak, ezekben lehet trainingeket tartani, meetingelni. Úgy látom, hogy ez teljesen jól működik.”* Az interjú készítése az irodában zajlott, amint beléptem az ajtón kellemes légkör fogadott. A légtér igencsak tágas, hatalmas asztalok és kényelmes székek teszik lehetővé a hosszú munkaórák elviselését.

- Anyagi ösztönzés

Fontos még a megfelelő anyag ösztönzés is a flow élmény során, hiszen a munkavállalók úgy tudnak igazán kiteljesedni az életben és a munkájukban, ha nem kell folyamatosan szoronganiuk az anyagi létük miatt. Az interjú során az anyagi ösztönzőkről a következő hangzott el: *„Az iparághoz képest nem örült magasak a fizetések.”* Az iparágat ismerve azonban mondhatjuk, hogy az átlagos fizetéseknél magasabb összeget keresnek az

IT területen dolgozó munkavállalók. Ezen felül „*vannak PhD ösztöndíjasaink*” mondatrész arra utal, hogy PhD képzés önköltségének az átvállalásával támogatják azokat, akik szeretnék a doktori képzés keretein belül elmélyíteni a szaktudásukat. Ez a szempont nem csak az anyagi támogatás, hanem a folyamatos fejlődés támogatásának jelenlétéről is árulkodik. A vállalatnál az anyagi ösztönzés egy érdekes rendszerét ismerhettem meg. *„évente háromszor megmondjuk, hogy hogyan áll a cég anyagilag. Megismerik a bevétel és a kiadás két oldalát, a profit egy kis részéből tartalékot képzünk, majd a jelentősebb részét pedig szétosztjuk az munkavállalóink között. Nálunk nem jutalom van, hanem az a profit, amit magunk termelünk, és amit szétosztunk.* Az a módszer, hogy feltárják a cég anyagi helyzeteit, egyértelműen a közös célokat, és a vállalaton belüli tisztánlátást segíti elő

- A vállalatnál négy fejlődést támogató kezdeményezést tapasztalhatunk.
 - A folyamatos fejlődés az egyik elvárt tulajdonsága a flow élménynek. Ahhoz, hogy egy feladatot izgalmasnak találjunk, és így teljes mértékben lekösse a figyelmünket, azt kell szem előtt tartanunk, hogy a feladat nehézségének meghaladnia képességek mértékét. Ebből következik, hogy a feladat megoldása során a képességeink szintje megemelkedik. A cégben a feladat kiosztásánál nincs lehetőségük odafigyelni, hogy a készségek és a feladatok nehézségei mindig egyensúlyba kerüljenek. *„A feladat kiadását nagyban determinálja a szakértelem. Sok esetben találkozunk azzal a helyzettel, hogy túl nagy a kihívás a feladatok során. Ezt a helyzetet úgy próbáljuk megoldani, hogy bármennyit kérdezhetnek a munkavállalók. Sajnos, sokszor kaphatnak olyan választ, hogy igazából senki sem tudja a helyes lépést, és hogy valószínűleg ő az, aki a legjobb megoldást tudja megtalálni a feladatra. Ez egyfajta bizalom építése is egyben, hiszen teljesen megbízunk abban, hogy meg tudják oldani a nehézségeket.”* Ebből következik, hogy a feladatok rendszerint inkább szorongással tölthetik el az embereket, mint unalommal. Bár igyekeznek megoldani ezt a helyzetet különböző módszerekkel, én azonban mégis azt gondolom, ha ez egy folyamatosan fennálló állapot, akkor valószínűsíthető, hogy ezen a területen sérül a flow élmény és akár a kiégés állapotához is vezethet.
 - Ezt a gondolatomat azonban ellensúlyozza a következő törekvés a vállalat részéről: *„Minden munkának van olyan része, ami felemelő és szárnyaló, amiktől*

úgy érezzük, hogy előre haladunk és van olyan része, amelyek nem annyira fel-emelők. Ezen a területeken is próbáljuk őket támogatni. Nem olyan régen vet-tünk fel egy új munkaerőt, aki a folyamatok dokumentálását végzi. Szóval figye-lünk arra, hogy azokat a munkákat végezzék nagyobb részben, amikben jók, és amiket szeretnek is. Ebből látszik, hogy tényleg fontos a vezetőknek, hogy a munkavállalók jól érezzék magukat a munkájuk során. Figyelnek a beosztottja-ik képességeire, a kompetenciáira, és a személyiségükre is. Ismerik őket.

- *A fejlődést azonban más oldalról is segítik: „van egy belső képzési progra-munk, ami havonta egy tréninget jelent. Ezek a tréningek önismeretről, szerve-zeti felépítésről szólnak továbbá arról, hogyan érdemes és lehet igazán jól dol-gozni. Az egyik legfontosabb szándékunk, hogy ne csak szakmailag, hanem az élet egyéb területein is fejlődjenek a munkavállalóink. Hogy találjanak valami-lyen kiteljesedést az életükben.”* A belső képzési program felmerülése során kíváncsi voltam a részvételi arányra is. Ugyanis a kötelező vállalati tréningekre sokszor nem szívesen mennek el az alkalmazottak, nem lelkesednek az ötletért, hogy ezeken kell részt venniük. Ennek hatására a tréningek hatékonysága is nagyban csökken. Azonban: *„ezek fakultatív programok. Mindenki csak akkor jön el, ha van ideje és szeretne ott lenni. Ezek a tréningek is nyitottak, a fiúk hozhatják a párjaikat is. Eddig az irodából mindenki eljött és a legtöbb lány is jelen volt.”* A tréningeket az elmondás alapján akár sikeresnek is nevezhet-nénk, hiszen száz százalékos volt, sőt ha a párokat is bele vesszük, akkor több mint száz százalékos volt a részvételi arány. Sajnos azonban arról, hogy milyen visszacsengése volt a tréningeknek azt a választ kaptam, hogy ezt nem igazán mérték még fel a cégben. De talán az is a sikeresség mellett érvel, hogy a veze-tő elmondása szerint több kérdés is volt a dolgozók részéről a vállalatfejlesztő felé, hogy tartsanak még tréningeket.
- Továbbá lehetőséget biztosítanak az egyéni önfejlesztés igényének is. Ezt a módszert a Google is alkalmazza a munkavállalói elégedettség és kreativitás fenntartása érdekében „mi lehetne rokonszenvesebb, mint az a cég, amely vál-lalja, hogy a munkaidőd húsz százalékát átengedi neked, hogy szabadon meg-valósíthasd az elképzeléseidet.” (B. Girard, [2009] 80. o.) A cégen belül ez tíz százalékot tesz ki a munkaidejükből: *„Azt is megígérjük, hogy a vállalt munkák*

mellé mindig mindenkinek lesz ideje fejlődni, tanulni, akár elindulni szakmai versenyeken vagy visszamenni az egyetemre. A munkájuk 10%-át fordíthatják saját maguk képzésére, és ezt most az emberek fele használja. Ennek az eredményei idén két nagy versenyen voltunk elsők, ezt munkaidőn belül csinálják, de a munkán kívül”. Támogatják a dolgozókat abban, hogy a tudásuk az érdeklődésüknek megfelelően gyarapodhasson.

„Nem könnyű a stressz és az unalom között elnavigálni, de egy vezetőnek vállalnia kell ezt a feladatot, és olyan pályára kell állítani az embereit, ahol kibontakoztathatják a bennük rejlő lehetőségeket” (Csíkszentmihályi M. [2003] 139. o.) Teljesen egyetértek ezzel gondolattal, és az a tapasztalatom, hogy a vizsgált cégben is azon igyekeznek, hogy ez a gondolat méltón megállja a helyét.

- Tiszta szervezeti célok

Ahogy az interjúból kiderült a szervezeti célok egyértelműen kirajzolódnak a munkavállalók számára is. Csíkszentmihályi szerint a célok homályos léte nagymértékben hátráltatja az áramlat teljesülését. „előfordulhat, hogy a szervezet hitvallása senkinek sem elég világos, még a felső vezetésnek sem. A vezérigazgató és a vezetőtanács sem jutott el odáig, hogy meghatározza a szervezet célkitűzését. A jó üzleti terven kívül minden jól működő szervezetnek kell, hogy legyenek olyan alapértékei, amelyek tükröződnek a vezetőség viselkedésében, és amelyeket folyamatos írásos és szóbeli kommunikációval biztosítanak.” (Csíkszentmihályi M. [2003] 124-125. o.) Az interjú alátámasztotta, hogy ezek a tényezők jelen vannak a cégben. A kommunikáció aspektusainak teljes mértékben megfelelnek a következő eljárások: *„minden dokumentumot elérhetővé teszünk a (dolgozók) számára. Ott elolvashatja a szervezet működését, a futó projektek és munkaszakaszai ismertetését.”* Egy felhő alapú rendszerben hozzáférhetővé teszik az összes dokumentumot, ami a cég alapelveit, működését, felépítését, szervezeti kultúráját tekinti. Emellett *„ezeket személyesen többször is el kell mondani, például egy ebéd mellett. A céges összejöveteleken is elmondjuk a cég alapelveit.”* A munkavállalóknak próbálják biztosítani, hogy tudják miért is végzik az adott feladatot. *„Amikor elvállalunk egy új nagy projektet, akkor annak a kommunikációja is úgy zajlik, hogy mindenkinek bejelentjük, hogy ezt szeretnénk csinálni, ilyen hosszú lesz, ilyen munkaszakaszokra lehet számítani. A kezdetektől fogva ők már látják a nagy képet. Nem az van, hogy belezuhan egy nagy projektbe és kis feladatokon szöszmötölnek. Ismerik az egészet, tudják, hogy mi a célja annak, amit fejlesztünk*

vagy modellezzünk.” A dolgozókat meetingek formájában informálják a folyamatok haladásáról, a nehézségekről. Az interjú során megkérdeztem, hogy milyen gyakorisággal tartanak megbeszéléseket, és hogy ezeken kik vehetnek részt. Úgy gondolom, hogy ezek a megbeszélések kulcsfontosságú faktornak tekinthetők a célok közvetítésében. A következő válaszokat kaptam: *„Kéthetente van olyan ülés, amikor mindenről beszélünk, ami a cégben éppen zajlik. Az anyagi helyzettől kezdve attól, hogy milyen kép legyen a falon, vagy, hogy a nagy projektek éppen hogyan állnak. Ilyenkor mindig mindenki tudja, hogy mi a helyzet a cégben. Illetve kéthetente szintén van egy olyan gyűlés, ahol a projektvezetők vesznek részt, de ezek is nyíltak, bárki bejöhet ezekre az ülésekre. Ezeken megbeszéljük, hogy melyik projektre, munkaszakaszra milyen mennyiségű erőforrásra lesz szükség, mennyi idő kell a projekt megvalósítására. Ezen kívül a munkaszakaszokkal kapcsolatosan is tartunk meetingeket, ezeken is részt vehet mindenki.”* Tehát a projekt szintjeinek megfelelő meetingeket tartanak, ahol a szintekhez tartozó fontos kérdéseket megvitatják. Mindeközben lehetőséget biztosítanak, hogy bárki részt vehessen ezeken az üléseken. Minden folyamat nyitott a cégen belül. Mindenki értesülhet azokról a vitális információkról, amelyek éppen zajlanak a cég falain belül. Úgy gondolom, hogy ezzel a gesztussal igazán tartós bizalom építhető ki mind a két foglalkoztatási oldal részéről. Hiszen a vezetők látják, hogy kik azok, akik mindenre nyitottak, ami a cégen belül történik, csak végig kell nézniük a jelenlévőkön. A dolgozók szempontjából is nagyon megerősítő jelleggel bír az, hogy mindennek a tudatában vannak.

- **Visszacsatolás**

„Az azonnali konkrét visszajelzés az egyik leghatékonyabb eszköz arra, hogy segítsük dologozóinkat teljesítményük fejlesztésében. A munka fajtájától függően más és más formát ölthet.” (Csíkszentmihályi M. [2003] 135. o.) Ezek alapján tényleg nagyon fontos, hogy mikor és milyen minőségű visszajelzést kapnak a foglalkoztatottak a munkájukról. *„Évente, félévente van ilyen teljesítményértékelés, ahol megbeszéljük, hogy az előző időszakra visszatekintve milyen teljesítményt nyújtott a munkavállaló.”* Csíkszentmihályi gondolatát ismerve úgy ítélt meg az interjú során, hogy egy kicsit jobban körbejárom ezt a kérdést. Kíváncsi voltam, hogy a szóbeli dicséreteket mennyire alkalmazzák a hétköznapi folyamatok során. Ezt azért éreztem lényegesnek, mert talán a vezető elsőre bele sem gondolt, hogy a visszacsatolásnak ilyen formája is fontos tényezőnek számíthat. Ezt a választ kaptam: *„Szerintem nem eléggé, és nincsenek is hozzászokva se ahhoz, hogy dicsérjék őket, se ahhoz, hogy ők dicsérjenek. Én szoktam mondani nekik, hogy milyen szépen meg-*

oldották a feladatot, de sokszor azt érzem, hogy zavarba jönnek ettől. Szerintem ezekből a visszajelzésekből többet kellene adnunk, de láthatólag nekik nincs olyan nagy szükségük rá, pontosan tudják, hogy mennyire jók abban, amit csinálnak.” Nem tekinthetünk el attól a tényről, hogy a vállalatnál csak férfiak dolgoznak. Valószínűleg tényleg nincs nagy igényük arra, hogy folyamatosan dicsérjék őket. Azonban amikor az interjút készítettem, és bent voltam az irodában hallottam, amint egymás munkáját pozitívan minősítették, még-hozzá többen is. A „király vagy” és „te vagy az ás” típusú szleng visszacsatolásokat adtak egymásnak. Nem érzem azt, hogy ezek a visszacsatolások csak és kizárólag a vezetők részéről számítanak. A munkatársi elismerésnek is lehet hasonló hatása. Úgy vélem, hogy ez az informatikai munkakör igazából magának generálja a folyamatos visszacsatolást. Munkafolyamatokat végeznek, amiket folyamatosan átadnak a kollégájuknak, hogy a következő fejlesztéseket más a saját szakterületén végezze el. Ezeknél a feladatátadásoknál szinte azonnal láthatóvá válik, ha az átadó fél munkájába valamilyen hiba csúszott, ilyenkor visszaküldik, javaslatokat tesznek a hiba forrására, okára. De az ellenkező esetben is azonnal van visszacsatolás, ugyanis az elfogadás is nagyon fontos információt hordoz magában, a munka minőségével való megelégedettséget.

- A kiválasztás folyamata

A toborzás kiválasztási folyamata nagymértékben determinálhatja a vállalat sikerességét. „Ha speciális készségű, ismeretű, képességű munkaerőre van szükség, a toborzási folyamat jóval összetettebb, pénz- és időigényes” (Farkas F., Karoliny M., László Gy., Poór J. [2006]. 161. o.). Ebben az esetben mindenképp speciális szakértelemmel rendelkező munkaerőről van szó. Nagyon nehéz kimagasló kompetenciájú embereket találni, ezen a területen, akik ezen felül még a meglévő csapatba is be tudnak illeszkedni. Bár Csíkszentmihályi nem emeli ki a legfontosabb tényezők között a kiválasztás folyamatát, de az autotelikus személyiséget annál inkább hangsúlyozza. Ha ilyen embereket toboroznak, akkor sokkal könnyebb dolga van a vállalatnak, ha a flow élmény megteremtésére is törekszik. Ezért is kérdeztem meg, hogy milyen emberek dolgoznak a cégnél: *„Frissen végzett informatikusokból áll a cég nagy része, akik jó tanulmányi szinten végeztek és szeretnek újfajta, „kutatósabb” munkát csinálni, abszolút nem szalagmunkások. A felvett munkaerő valamilyen szinten a „krémje” a végzett évfolyamoknak. Abból a szemszögből szerencsénk van, hogy ez a fajta kutatómunka már eleve nagy belső motivációval bíró embereknek való.”* A következő kérdéssel arra is megkaptam a választ, hogy hogyan jutnak el ezekhez a kiváló tanulmányi eredménnyel rendelkező hallgatókhoz. *„Eddig első-*

sorban a kiválasztás során azokra a munkatársakra támaszkodtunk, akik egyetemi oktatóként is dolgoznak. Ők ki tudják választani a legjobb szaktudással rendelkező diákokat. A kiválasztott hallgatókkal ugyanis személyes kapcsolatba kerülnek, TDK (tudományos diákkör), szakirány választás, vagy önálló laboratórium (kötelező szeminárium) keretén belül, így nem csak azt ismerhetik meg, hogy milyen jól tudnak dolgozni, hanem azt is, hogy mennyire illenének bele a csapatba. A diákok részéről is egy hosszú folyamat, hogy miután eldöntötték, hogy ezzel a szakmával szeretnének foglalkozni, kiderüljön, hogy tényleg jól tudják-e csinálni ezt a munkakört. Így a kiválasztás nem teljesen „lutri”, de persze ez egy véges erőforrás.”

Sok IT cégre jellemző ez a fajta gondolkodásmód, hogy csakis a legjobb szakembereket alkalmazzák. A Google-nél egy úgynevezett toborzógépezetet alakítottak ki. Ez azt jelenti, hogy minden 11. alkalmazott toborzással foglalkozik a cégnél. Egy közmondás is született erről a mechanizmusról: „Hire only A people, and they’ll hire other A people. If you hire a B person, they’ll hire C or D people” (B. Girard, [2008] 73. o.) Vagyis a magas szaktudással és kompetencia szinttel rendelkező emberek hozzájuk hasonló jelölteket foglalkoztatni előnyben részesíteni, a kiválasztás során, és így elkerülhető, hogy a nem megfelelő embereket alkalmazzák.

Itt is ezeket az elveket láthatjuk visszaköszönni. Azonban a cégvezető azt is felvetette, hogy a módszer, amit a cégnél alkalmaznak, egyfajta véges erőforrás. Ennek a legfőbb oka, hogy *„már most abban az állapotban vagyunk, hogy a jelenlegi nyitott pozíciókat már nem az egyetem berkein belül keressük, mert ott jelenleg nem találunk megfelelő munkatársakat. Ebből kifolyólag teljesen meg kell változtatniuk a toborzás, kiválasztási módszereiket. „Most épp fejlesztő munkatársat keresünk, nagyon nehéz helyzetben vagyunk. Ez nehéz, hogy interjúkkal kell megbizonyosodni arról, hogy alkalmas lesz-e a jelölt a pozícióra. Ha úgy találjuk, hogy alkalmas, akkor egy hónap próbaidőt kötünk ki. Ezzel a módszerrel most a felvételt ugyanúgy csináljuk, mint a többi cég. Ezalatt figyeljük, hogy mennyire tud beilleszkedni a csapatba, és hogy hogyan végzi a munkáját. Ha letelik a próbaidő, leülünk és megbeszéljük, hogy mi volt az, amit jól csinált és mi az, amit nem. Ha illik a csapatba, adunk neki még egy esélyt, ha nem akkor elvállunk.”* Jelen pillanatban a csapat majdnem a maximális létszámmal működik. Még két munkavállalót keresnek, akik beöltik a jelenleg is nyitott pozíciókat. Bár az interjún nem hangzott el, csak és kizárólag ismeretség útján próbálják első körben betölteni az üres helyeket. Olyan munkatársakat keresnek, akik elismertséget szereztek a szakmán belül a szaktudásukkal, és nem utolsó sorban még ismerik is őket annyira, hogy biztosan tudják, a csapat teljes körű tagjai lehetnek.

Az interjú lezárása után biztosan tudtam, hogy érdemes megvizsgálni a flow élmény jelenlétét a munkavállalói oldalról is. Hiszen a beszélgetésen elhangzottak alapján erősen lehet következtetni az áramlat-élményre. Rengetek olyan motivációs módszert hangzott el a vezető részéről, amelyek nagymértékben megteremthetik a flow-hoz szükséges alapot.

4.2. A KÉRDŐÍVEZÉS

A módszerek leírásánál ismertett „Flow” kérdőívet használtam a dolgozói válaszok begyűjtéséhez. A válaszadási arány meglepően sikeresnek bizonyult. A cég összes munkavállalója kitöltötte a tesztet, ez 14 választ jelent minden kérdésre. Továbbá többen is jelezték, annyira érdekli őket a végeredmény, hogy mindenképpen tudassam majd velük, hogy mire jutottam az elemzés során.

A kérdőívet két részre osztottam, az első része, amely 23 állítást tartalmaz, teljes egészében a flow aspektusait vizsgálja. A második rész (17 állítás) rávilágít még néhány fontos tényezőre, és emellett a munkavállalói elégedettséget is feltérképezi.

a. Az első rész

Kutatásom fő célja, hogy találjak egy olyan cégekultúrát és olyan motivációs módszereket, amelyek hatására a flow megjelenik a munka során. Ezért is adtam meg csak négy választási lehetőséget a vizsgált alanyok számára. Így könnyebben el tudták dönteni, hogy az állítás jellemzi, vagy nem jellemzi őket a munkavégzésük alatt. Ez azzal a hátránnyal jár, hogy kevésbé árnyalt képet kapunk a flow élményről. Minden egyes választ egy a cégen belüli, feladathoz köthető személyes élményre gondolva kellett kitölteniük. Ki szeretném hangsúlyozni, hogy nem az egyének szintjén vizsgálom az áramlat jelenlétét, hanem vállalati szinten. Ezt úgy tudom a leghatékonyabban megtenni, hogy kérdésenként a válaszok megoszlását vizsgálom, de emellett az alanyokhoz tartozó válaszokat is megfigyelem.

A válaszokhoz tartozó értékek gyakoriságát vizsgálom, 5 kérdéses lebontásban. Az első 5faktort és a válaszokat a következő táblázat jeleníti meg.

1. táblázat: Válaszadó tábla

	1. Kézben tartottam az eseményeket, a feladat során.	2. Tudtam, hogy képes vagyok a feladat megoldására	3. Ez a feladat nem volt túlzottan nehéz.	4. Egybeolvadtam a feladattal.	5. Nyomasztott a feladat.
Nagyon jellemző	7	7	1	2	0
Jellemző	7	7	7	8	2
Nem jellemző	0	0	6	4	5
Nagyon nem jellemző	0	0	0	0	7

(Forrás: saját szerkesztés)

Amint a válaszokból is kiderül céges szinten jellemző, hogy a munkavállalók kézben tartják a feladatokat.

A második állítás válaszadási aránya megmutatja, hogy itt is szintén mindenki jellemző, hogy képesek megoldani a feladatot. Ez a magas pozitív válaszadási arány magyarázható azzal, hogy alapos önismerettel rendelkeznek a munkavállalók. Ezt nagy valószínűséggel maga a vállalat is elősegíti azzal, hogy maximálisan megbíznak a dolgozóik tudásában és munkájuk minőségében. Az érdekesség a két válaszban, hogy akár azt is mondhatnánk, hogy az egyik következik a másikból, azonban 4 válaszadó eltérően jelölte a nagyon jellemző és a jellemző válaszait az állítások során. Érdekes tényező, hogy vannak a szervezetben olyanok, akik bár maximálisan kézben tartották az eseményeket, csak jellemzőnek érezték azt, hogy képesek is a feladatok megoldására.

A feladat nehézségére már megoszlóan reflektáltak az alanyok. A flow élményhez szükséges, hogy a feladat nehézsége túlmutasson a kompetencia szintjén, ezáltal biztosítva a feladat megoldása során a fejlődést. Itt azonban 8 válaszadó azt jelölte meg, hogy számára nem volt igazából túl nehéz az adott feladat, míg 6-an adták azt a választ, hogy a feladatok nehéznek mondhatóak. A válaszok 57%-a nem igazolja a vezető által tett állítást, miszerint „sok esetben találkozunk azzal a helyzettel, hogy túl nagy a kihívás a feladatok során”. Egy olyan válasz született, amely a nagyon jellemző kategóriát jelölte meg. Egy válaszadó sem jelölte meg azonban a nagyon nem jellemző választ, ezek szerint a munkavállalók közül lényegében senki sem érzi úgy, hogy túlzottan nehéz feladatokat kapnának. A válaszadásra befolyásoló tényező is lehetett akár, hogy egy tagadó mondatra kellett reagálniuk, mert ebben az esetben a válaszok felcserélődnek.

A feladat egybeolvadását illetően is látszik, hogy megoszlanak a vélemények. A válaszadók 25 %-a gondolja úgy, hogy nem szokott egybeolvadni a feladatával. Jellemző-

en azok nem tudtak azonosulni a feladattal, akik vagy nehéznek, vagy túl könnyűnek találták azt. Ez a helyzet a feladat és kompetencia egyensúlytalanságából fakad. Ezek a válaszadók valószínűleg a feladat megoldása során vagy szorongást éreztek, vagy unalmat. Feltehetően ők nem voltak áramlat élményben a feladat végzése során.

Egyértelműen láthatjuk, hogy nagyon kis mértékben élik meg a feladatokat nyomasztónak. Ez a megoszlás tükrözi a vezető választ, melyben arra próbált rávilágítani, hogy ők és munkavállalóik is ösztönzésnek tekintik az állandó, új feladatok kiadását. „*Azt megígérjük, hogy nem csinálunk olyan munkákat, ami nagyon szürke, nagyon egyforma.*”

2. táblázat: Válaszadó tábla

	6. A képességeim egyensúlyban voltak a tevékenység nyújtotta kihívásokkal.	7. Lépést tudtam tartani a kihívásokkal.	8. Megfeledkeztem az idő múlásáról.	9. A feladat mindvégig izgalmas kihívást jelentett számomra.	10. Azt éreztem, hogy az, amit csinálni kell, jól illik a készségeimhez.
Nagyon jellemző	3	6	6	3	4
Jellemző	9	8	3	9	8
Nem jellemző	2	0	3	2	2
Nagyon nem jellemző	0	0	2	0	0

(Forrás: saját szerkesztés)

A vállalatnál egyöntetűen azt a választ kaptam a 7. állításra, hogy lépést tudnak tartani a feladatok nyújtotta kihívásokkal. Ez magyarázható a vezető által bemutatott törekvésekkel, amelyekkel próbálják feloldani a lehetetlennek tűnő feladatokat. A közös brainstorming, valamint a vezetők folyamatos elérhetősége és kérdésfeltevés lehetősége úgy tűnik, hogy megoldja ezt a problémát. Az 6. pontban megjelenik két nem jellemző válasz. Ez azt jelenti, hogy 2 dolgozó a vállalatnál úgy érezte, hogy a képességei és a feladat nehézsége nem volt egyensúlyban. A 7. állításra viszont ezek a válaszadók is a jellemző tartományok valamelyikét jelölték meg, ebből az következtethető, hogy mivel a kihívásokkal lépést tudtak tartani, de nem volt meg az egyensúly, tehát a feladatot nem találták nehéznek.

A 8. vizsgált jelenség az időérzékelésben a torzításokat méri. Ez a pont fontos jellemzője a flow jelenlétének. A válaszok száma különbözőséget mutatnak. A válaszadók 64%-a érezte úgy, hogy a feladat megoldása közben megfeledkezett az időről és 36%-uk

érezte ennek az ellenkezőjét. Ki szeretném emelni azt a tényt, hogy majdnem a csapat fele érzi úgy, hogy az időérzékelése nagyban módosul a feladatok során.

Látható a válaszok alapján, hogy jellemzően azok feledkeznek el az időről, akik egybeolvadnak a feladattal. Itt biztosra vehetjük, hogy nagyon magas a koncentrációjuk ezeknek a munkavállalóknak a feladatuk során.

A 9-es pontra adott válaszok körül 12 ember nyilatkozott úgy, hogy élvezte a munkáját, és csupán két olyan dolgozóval találkozhatunk, aki ennek az ellenkezőjéről számolt be.

A 10. és a 6. pont ugyanazon faktorát vizsgálja a flow élménynek. A válaszok aránya, miszerint a jellemző, vagy a nem jellemző sávok válaszarányai megegyeznek. Mindkét kérdésre 12-en jelölték a jellemző tartományt és 2-en a nem jellemző tartomány a válaszaik során. Azonban a jellemző tartománybeli megoszlás eltérést mutat. A 10. kérdésnél már egyel több dolgozó érezte úgy, hogy a feladatnál a képességei és a nehézség egyensúlyban vannak. Leszögezhetjük, hogy nagy mértékben jellemző, hogy a flow élményre ható ezen tényező megjelenik a cégnél.

3. táblázat: Válaszadó tábla

	11. Az elem és a testem tökéletes összhangban működött, a feladat megoldása során.	12. A feladat teljes mértékben lekötötte a figyelmemet.	13. Az idő gyorsabban ment, mint ahogy gondoltam.	14. A figyelmemet egyáltalán nem kötötte le, amit csináltam.	15. Megfeledeztem a közvetlen környezetemről.
Nagyon jellemző	5	6	10	0	4
Jellemző	4	7	2	0	5
Nem jellemző	4	1	1	4	4
Nagyon nem jellemző	0	0	1	10	1

(Forrás: saját szerkesztés)

A 11. állítás során a válaszokat tanulmányozva láthatjuk, hogy 4 olyan válaszadó van, akire nem igazán jellemző ez az állítás. Érdekes módon ez volt az egyetlen olyan elem, amelyre nem adott mindenki választ. Az egyik dolgozó vagy átsiklott a kérdés felett, vagy nem igazán tudta azt értelmezni a munkájára nézve. Nem tudok elvonatkoztatni attól, hogy talán a nem választ megjelölők túlságosan mély racionalitással rendelkeznek és egyszerűen csak nem igazán tudták összeegyeztetni ezt a tényezőt magukra és a munkájukra nézve.

A következő faktort a feleletek 93 %-a jellemzőnek tartja, vagyis a figyelmüket lekötik a feladatok. A fókuszálás jelenségét már biztosra vehettük, hiszen a feladat egybeolvadása is már tükrözte ezt, és ezek a válaszok csak megerősítik, hogy erős fókuszálási képességgel rendelkezik a dolgozók nagy része.

A 13. item választ ad arra, hogy milyen irányban érzékelték az idő múlását. Csíkszentmihályi is kifejtette, hogy az idő képes az emberek számára felgyorsulni, de lassú vánszorgásnak is tűnhet. (Csíkszentmihályi M. [2003]) Itt azt tapasztalhatjuk, hogy 10 ember érzi úgy, hogy nagymértékben repül az idő a munkájuk során, két emberre ez jellemző, és 2 válaszadó abszolút nem érzi, hogy az idő számára gyorsabban telne. Feltételezhető, hogy számukra akár lassabban is telhetnek a munkaórák. Ugyanis egyikük az, aki egyáltalán nem feledkezik meg az időről és akinek a feladat sem jelentett túl nagy kihívást. A másik szélsőséges választ adó munkavállalónál ellentmondás tapasztalható, ugyanis bár abszolút nem feledkezett meg az idő múlásáról, az azonban gyorsabban telt, mint ahogyan gondolta. Ez másoknál is megfigyelhető kisebb mértékben. Sokan, akik az időérzékük elvesztését nem jellemzőnek állították mégis úgy érzik, hogy az idő felgyorsult mozgása teljesen jellemző rájuk. Ez a kontraszt adódhat abból, hogy a 8. állítás reflektálása közben nem igazán gondoltak bele az állítás jelentésébe, és automatikus választ adtak. Az idő múlásának konkrétabb ábrázolását valószínűleg nagyobb mértékben tudták beazonosítani a munkájukra vonatkoztatva.

A következő állítás is a figyelem tényezőjére fókuszál. Itt egyértelműen az látszik, hogy senkire sem jellemző, bár ez eltérő mértéket mutat. A munkavállalók 71 %-a nyilatkozott úgy, hogy rá egyáltalán nem jellemző az, hogy a figyelmét nem kötötte le a feladat. Ezt egy nagyon kimagasló eredménynek tekinthetjük. Ez az állítás a 12-es ellentéte. Azért jelenik meg kétszer ennek a tényezőnek a vizsgálata, mert nagy hangsúlya van a flow élményben. A 14-es állításra sokkal hevesebb válaszok születtek, mint a 12-es állításra adott válaszok esetén. Ez adódhat abból, hogy míg az utóbbi egy pozitív, addig az előbbi egy negatív állítás volt, és ez befolyásolhatta a válaszok megoszlását.

A közvetlen környezetről a válaszadók 64 %-a feledkezett meg, míg 36 %-uk és ezen belül is egy személy abszolút nem tudta elvonatkoztatni a figyelmét a környezetéről. Ezt befolyásolhatja a nyitott iroda, amiben dolgoznak.” *Amint látod az iroda nagy nyitott területű, kezdettől fogva ez volt a koncepció. Úgy látom, hogy ez teljesen működik.*” Elképzelhetőnek tartom, hogy ebben az egy szélsőséges válaszban benne rejlik az a lehetőség, hogy ez a dolgozó nem érzi igazán jól magát a nyitott irodahelyiségben.

4. táblázat: Válaszadó tábla

	16. Számomra unalmas volt az adott feladat.	17. Az ön-magamról kialakított elvárásoknak megfelelően cselekedtem.	18. Tudtam, hogy mit akarok elérni.	19. Érdekesnek találtam a feladatot.	20. Nem igényelt tölem erőfeszítést, hogy jól teljesítsek.
Nagyon jellemző	0	6	8	6	1
Jellemző	0	7	6	6	8
Nem jellemző	3	1	0	2	4
Nagyon nem jellemző	11	0	0	0	1

(Forrás: saját szerkesztés)

Az előző válaszhoz társított gondolatomat 16. állítás teljes mértékben megcáfolja. Ezek alapján senki sem unatkozott a feladatok során. Ezt nagyon érdekes találom, hiszen a 19. válasz alapján nem találja mindenki érdekesnek a feladatot, tehát ezek szerint két olyan választ kaptunk, hogy az adott feladat sem nem unalmas és sem nem érdekes. Ez a kettőség a válaszadási módszerből fakadhat, amit alkalmaztam, miszerint nem adtam lehetőséget középértékek megválaszolására. Ennek ellenére úgy gondolom, hogy a lényegét így is láthatjuk. Az emberek nem végeznek igazán unalmasnak mondott feladatokat. Erre a vállalatnál egyébként nagyon törekednek és igyekeznek minden olyan részfeladatot kiiktatni, amit a munkavállalók nem szeretnek végezni. *„figyelünk arra, hogy azokat a munkákat végezzék nagyobb részben, amikben jó, és amiket szeretnek is.”*

A 17. állítás arról ad képet, hogy milyen elvárásokat tűznek ki maguknak a dolgozók, és hogy ezeket mennyire érik el. Itt is magas volt a nagyon jellemző és a jellemző válaszadási arány. Ezek szerint meg vannak elégedve a munkájukkal. Ez a magas pozitív arány azt is sugallhatja, hogy törekszenek a minőségi munkákra, amelyet szinte mindenki teljes mértékben teljesíteni is tud.

Azzal, hogy mindenki tudja, hogy „mit szeretett volna elérni, a munkavégzésével” felvázolja, hogy tisztában vannak a munkájuk fontosságával, a szakértői tudásuk rendelkezésükre áll és előre megfontoltan cselekszenek a munkájukban. Ezt elősegítheti a célok folyamatos kommunikációja a cégen belül. *„Tudatosan törekszünk arra, hogy mindenki azt érezze, része a nagy egésznek.”* Ez az irányvonal is igazolhatja a válaszok arányát.

A munka során az, hogy a feladat kitől milyen erőfeszítések követel, szintén megosztotta a válaszadókat. A válaszok többsége, azaz 64% esett a nagyon jellemző és a jellemző kategóriákba. Azonban ha ehhez hozzávetjük azt, hogy milyen mértékben nyomasztóak a feladatok, akkor láthatjuk, hogy nem igazán van arról szó, hogy ezek az erőfeszíté-

sek nyomasztóak is lennének egyben. Ezek szerint az erőfeszítéseket jól kezelik a foglalkoztatottak.

5. táblázat: Válaszadó tábla

	21. Úgy éreztem, hogy meg tudtam felelni a helyzet által kínáلت követelményeknek.	22. Pontosán tudtam, hogy mit kell tennem, és azt is tettem.	23. Éreztem, hogy én kontrollálom a helyzetet.
Nagyon jellemző	7	1	3
Jellemző	6	10	9
Nem jellemző	1	3	2
Nagyon nem jellemző	0	0	0

(Forrás: saját szerkesztés)

Egy embert leszámítva a munkavállalók válasza azt tükrözik, hogy úgy érzik, megfelelnek a követelményeknek. Ahhoz, hogy biztosan tudják, hogy valóban eleget tesznek az elvárt feltételeknek, kell, hogy legyen egy megbízható visszacsatolási rendszer. Ez alátámaszthatja az interjún elhangzott vezetői nézőpontot: *„Szerintem ezekből a visszajelzésekből többet kellene adnunk, de láthatólag nekik nincs olyan nagy szükségük rá, pontosan tudják, hogy mennyire jók abban, amit csinálnak.”* Másrésről ez egyfajta magas önbizalom meglétét mutatja, és megerősíti azt a feltevést, miszerint a saját maguknak állított elvárásoknak is megfelelnek.

A szervezeten belül 79%-osnak mondható a feladatok során felmerülő céltudatosság. Ez a pont rávilágít, hogy nagyszerű szakemberek dolgoznak a projekteken, és emellett ezek koordinálása is nagyszerűen zajlik. Ebből adódik, hogy az információáramlásnak is megfelelőnek kell lennie, mert csak így tudhatják, hogy milyen feladatokat várnak el tőlük.

A 23. és egyben a kérőív első részének az utolsó pontja szintén egy fontos faktorra mutat rá, arra, hogy milyen mértékben tudják kontrollálni a helyzeteket. A magas pozitív válaszból következtethetünk arra, hogy ellenőrzésük alatt tudják tartani a feladatokat. Ebben a pontban alacsonyabb a pozitív válaszadási ráta, mint az első pontban található a „kézben tartom az eseményeket” arányánál. Ott 100%-os volt a pozitív volt, míg itt már csak 79 %-uk ítélte meg úgy, hogy kontrollálni tudják a helyzeteket. Ez adódhat abból, hogy míg az első pontba azt írtam: „kézben tartottam az eseményeket”, addig a 23. pontban arra reagáltak, hogy kontrollálni tudják a helyzetet. Ebben benne van az a lehetőség, hogy az utóbbi válaszukat általánosságra vonatkoztatva adták.

b. Második rész

A kérdőív második részét teljes egészében én állítottam össze. Ezzel az volt a célom, hogy míg az első 23 állítás azt vizsgálta, hogy egy feladat során van-e flow élmény, addig a második rész állításaira már javarészt általánosságban kellett a válaszadóknak reflektálniuk. Ezek azokat a tényezőket vizsgálták, amelyek szerintem szintén nagyon fontosak a flow élmény átéléséhez, de a fenti kérdőív nem tartalmazta őket. Emellett kíváncsi voltam még arra is, hogy a foglalkoztatottak hogyan látják a vezetők motivációs törekvéseit, hiszen kutatásom célja, hogy találjak olyan jól bevált eszközöket, amik elősegítik a flow élményt.

Igyekeztem tehát olyan állításokat összeválogatni, amelyek a szakirodalom olvasása közben még felmerültek bennem, mint fontos tényezők, és állapotok a flow folyamatban.

6. táblázat: Válaszadó tábla

	24. A feladat megoldása során nem gondoltam egyéni problémáimra.	25. Elégedettséggel tölt el, ha a feladat megoldási folyamatára visszagondolok	26. Úgy érzem, fejlődtem a feladat megoldása során.	27. Gyors visszacsatolást kaptam a munkámról.	28. Pontosan tudtam, hogy a feladatnak milyen jelentősége van a projekt kapcsán.
Nagyon jellemző	7	4	7	5	8
Jellemző	3	7	5	4	6
Nem jellemző	3	2	2	2	0
Nagyon nem jellemző	1	1	0	3	0

(Forrás: saját szerkesztés)

A válaszadók többsége megfelelően tudta fókuszálni a pszichikai energiát és nem jutottat eszükbe egyéni problémáik. Ez a tényező is nagyon fontos, hiszen megmutatja, hogy mennyire tudnak koncentrálni a feladatok során. A fókuszálás elősegíti, hogy a feladat megoldása gyors, és precíz legyen.

A 25-ös megállapítás egyfajta ön visszacsatolási módszer, ebből láthatjuk, hogy tudatában vannak a munkavállalók a képességeiknek és annak, hogy a feladatot megfelelően oldották meg, valószínűsíthető továbbá az is, hogy betartották a határidőket.

A flow élmény egyik alapköve, hogy az áramlat alatt olyan feladatokat oldanak meg a delikvensek, amik a saját fejlődésüket is szolgálják. Látható, hogy csupán két olyan dolgozó jelölte meg azt a választ, hogy a munka során nem fejlődött. Magas, 50 %-os volt

a nagyon jellemzőek aránya. Ez megmutatja, hogy a vállalatban nap, mint nap van lehetőségük fejlődni a foglalkoztatottaknak. Ez is növeli a munkavállalói elégedettséget, hiszen ők eleve olyan munkakörben dolgoznak, ahol a fejlődés, a munkavállalói oldalról is magasán elvárt szint.

Az interjú során úgy éreztem, hogy az egyik hátráltató tényező a nem megfelelő visszacsatolás lehet. Ezért is kérdeztem rá külön a foglalkoztatottak körében. Tényleg kijött a válaszok alapján, hogy ezen a területen még fejlődnie kell a cégnek, mert a válaszadók 36%-a érzi úgy, hogy nem kapott gyors visszacsatolást a munkájáról, ezzel ellentétben viszont a 64 %-uk jellemezte gyorsnak a visszacsatolási időt.

A 28-as válaszokból érzékelhető, hogy az információáramlás teljes mértékben megfelelő, pontosan tudják, hogy mit miért csinálnak a szervezeten belül, tisztában vannak vele, hogy a részfolyamatok hogyan állnak össze egy nagy projektben.

7. táblázat: Válaszadó tábla

	29. Kreativitásomra szükségem volt a feladat megoldása során.	30. Feladatomat önállóan oldom meg, de ha szükséges segítséget is kérhetek.	31. Elégedett vagyok munkahelyi környezetemmel.	32. A vezetőség nyitott az alulról szerveződő újításokra.	33. Jó kapcsolatot ápolok a munkatársaimmal.
Nagyon jellemző	7	11	9	10	10
Jellemző	7	2	5	4	4
Nem jellemző	0	0	0	0	0
Nagyon nem jellemző	0	0	0	0	0

(Forrás: saját szerkesztés)

A magas kreativitás használata is kulcsfontosságú az áramlat élmény során. Amint a válaszok arányából is kiderül, a munkájuk alatt mindenkinek használnia kell ezt a képességét. 50% gondolja úgy, hogy a feladatok megoldásában nagyon nagy szüksége van az alkotói szemléletmódra, és 50 % látja úgy, hogy szükségesek az új ötletek a megoldáshoz.

Az önálló feladatalkotást fontos, hogy komplexen éljék meg, mert ez vezet a kiteljesedéshez. Azonban elengedhetetlennek tartottam, arra is rákérdezni, hogyha elakadnak egy munkában, akkor milyen támogatást kapnak a munkatársaktól és a vezetőktől. Egyértelműen kimutatható, hogy a 11 nagyon jellemző válasz hűen tükrözi a vezető által felvázolt módszereket és azok működési hatékonyságát. Látható továbbá az is, hogy igazi összetartó csapatként tudnak együtt dolgozni, ugyanis teljes mértékben segítik egymást.

A 31-es pont a környezetet vizsgálja, Csíkszentmihályi úgy gondolja, hogy a munkahely külső tényezői nagyban determinálják a munkavégzés minőségét, és a munkahelyi hangulatot is. (Csíkszentmihályi M. [2003]) Egyet kell értenem Csíkszentmihályival, de emellé még hozzáfűzném Herzberg (1957) kéttényezős modelljét is, amely a munkahely környezeti jellemzőit higiénés faktornak tekinti. Eszerint a munkahelyek tulajdonságai legfeljebb csak a munkavállalói elégedetlenséget csökkentik, de az elégedettséget nem növelik. (Bakacsi Gy. [2004]). A válaszadók 100%-a elégedett a munkahely sajátosságaival. Tehát mégis igaza volt a vezetőnek, mikor azt nyilatkozta, hogy ő úgy látja, hogy mindenkinek tetszik a nyitott irodater, és hogy megfelelően tudnak így dolgozni, nem zavarják egymást a munka közben.

Mint ahogyan az interjú során is elhangzott a vezetőség szereti és támogatja az alulról jövő szerveződések, a válaszok alapján ez is beigazolódott, mindenki úgy gondolja, hogy az ötleteik meghallgatásra találnak, és megvalósíthatják azokat. Ez nagyon fontos, hiszen így érezhetik igazán, hogy számítanak a vállalatnak, elmondhatják a véleményüket.

Az is egyértelmű, hogy a cégnél fontos hangsúlyt fektetnek a kapcsolatokra és a csapatépítésre, hiszen a válaszok alapján triviálisnak mondható, hogy a vállalaton belüli kapcsolati háló igen stabil alapokra épül.

8. táblázat: Válaszadó tábla

	34. A munkám elvégzéséhez szükséges felszerelések a rendelkezésemre állnak.	35. A konfliktusok hamar megoldódnak.	36. Új ötleteimet meghallgatják a cégen belül.	37. Töreksem a magas minőségre munkám során.	38. Megfelelőnek találom az információ-áramlást.
Nagyon jellemző	12	10	12	12	5
Jellemző	1	4	2	2	6
Nem jellemző	1	0	0	0	3
Nagyon nem jellemző	0	0	0	0	0

(Forrás: saját szerkesztés)

A felszerelések megléte elengedhetetlen a nyugodt munkavégzéshez. Ez is a környezet vizsgálódására irányuló megállapítás. *„Minden új belépő értelemszerűen kap egy új laptopot, a többiek 2-3 évenként cserélhetik le a gépeiket. Ezek munkaeszközök, fontos, hogy hatékonyak legyenek. Időközönként szoktunk felméréseket készíteni, hogy kinek milyen számítástechnikai eszközre van szüksége, ilyenkor nagy mennyiségű monitorigénylést adnak le. Vannak, akik 2-3 monitort is használnak egyszerre a munkájuk során, ők így sze-*

retnek dolgozni.” Ebből látszik, hogy fontos a vezetőség számára, hogy mindenki hozzáférhessen az igényelt eszközökhöz. Ennek a fajta törekvésnek is pozitív a visszacsatolása, egy ember gondolja úgy, hogy nincsenek az igényei ezen a szinten teljes mértékben kielégítve.

A konfliktusok kezelése kérdésére azt a választ kaptam, hogy ezek hamar megoldódnak. Ennek is lehet az a következménye, hogy jó kapcsolatot ápolnak egymással a munkatársak, és a jó kapcsolatból, valamint a jó kommunikációból a konfliktusok hatékony kezelése adódik.

Már az alulról jövő szerveződések vezetői támogatása során is beláttam, hogy a munkavállalók részéről az új ötletek meghallgatásra kerülnek. Ez a 37-es pont csak megerősíti az előző megállapításomat. E szerintem nagyon motiváló és lojalitásnövelő hatással bír.

Az információ áramlását is azért vizsgáltam külön. Az eddigi válaszok alapján az volt a tapasztalatom, hogy a jó kapcsolatok, a célok tisztánlátása, a feladatok pontos ismerése a nagy projektben belül mind-mind azt eredményezi, hogy megfelelő és folyamatos a tájékoztatás. Azonban 3 válaszadó nincs teljes mértékben megelégedve. Mivel ezek a kérdések már általánosságban a szervezetekre vonatkoznak, és mivel a 3 munkaező a vállalat 21 %-át teszi ki, így erre talán jobban oda kellene figyelniük.

9. táblázat: Válaszadó tábla

	39. Reggelente szívesen megyek be a munkahelyemre dolgozni.	40. Elégedett vagyok a fizetésemmel.
Nagyon jellemző	8	3
Jellemző	5	9
Nem jellemző	1	2
Nagyon nem jellemző	0	0

(Forrás: saját szerkesztés)

Az utolsó előtti állítás véleményezésével egyszerűen csak meg szerettem volna tudni, hogy reggel milyen hangulatban indul a napjuk. Egyébként ez a faktor megmutatja, hogy szeretnek-e ott dolgozni a munkavállalók. Úgy gondolom, hogy a lojalitás szintje is feltételezhető a válaszok alapján. Egy emberre nem jellemző az, hogy szívesen járna be dolgozni. Ez egyszerűen adódhat csak abból is, hogy az állításom során megemlítettem a reggelt, és hogy egyszerűen ez a foglalkoztatott nem szeret reggelente felkelni, hanem ha teheti, akkor inkább a délelőtt folyamán, vagy délután jár dolgozni. Egyébként a cégnél a

ROWE módszert használják nagymértékben, ez azt jelenti, hogy akár az otthoni munkavégzést is megengedi a cég kultúrája, és nincs konkrét időintervallum, de még csak törzs-idő sem, ami alatt az irodában kell tartózkodniuk.

Mikor körbeküldtem a kérdőívet, biztos voltam benne, hogy nem fog majd mindenki reagálni az utolsó vizsgált pontra. Ez azonban nem történt meg. Annak ellenére, hogy a vezető azt nyilatkozta, hogy nem örült magasak a fizetések, mégis a munkavállalók nagy része elégedett vele. Számomra nagyon pozitív visszacsatolás ez a munkavállalók részéről, hogy ennyire nyíltan vállalják a fizetésükkel kapcsolatos érzéseiket.

4.3. A KUTATÁSI EREDMÉNYEK ÖSSZEGZÉSE

Kutatásom célja, hogy Csíkszentmihályi Mihály elméleteire alapozva vizsgáljam a flow élményt egy vállalatban belül, és hogy találjak olyan tipikus motivációs módszereket, amelyek pozitívan támogatják a flow élmény megvalósulását.

A kutatásom egyik fő részeként a vezetői interjú során láthatjuk, hogy nagymértékben igyekeznek fenntartani és tovább fejleszteni az emberek belső motivációját. Ugyanis az „embernek, veleszületett, belső motivációja az, hogy önálló legyen, önmagát irányítsa, és kapcsolatban legyen másokkal. És amikor a belső motiváció felszabadul, az ember többre képes és teljesebb életet él.” (D. H. Pink, [2009] 90. o.) Ezt a szemléletmódot teljes egészében támogatják a szervezeten belül. Kellően bemutatja, az a foglalom meghatározás, amelyet a vezető adott arra, hogy számukra mit is jelent a profit: *„van egy kiterjesztett értelmezése a profitnak. Ebbe bele vesszük, hogy lehetőségük van személyes fejlődésre, kutatómunkákat végezhetnek, jelen van egyfajta előrehaladás. Itt most azt értem, hogy új dolgokban próbálhatják ki magukat. Beleértjük a szabadidő támogatását, a családi rendezvényeket és azt, hogy a cég átlátható mind a szellemi, mind az anyagi részét tekintve. Nekünk ez így mind együtt a profit. És ezt a munkavállalóinknak is nagyon szimpatikus.”*

A kérdőívekre adott válaszok elemzése során arra jutottam, hogy nagy valószínűséggel valóban megjelenik a flow, mint élmény a munkában. Ezt a feltevésemet arra alapozom, hogy a legtöbben a pozitív tartományba jelölték meg a válaszaikat.

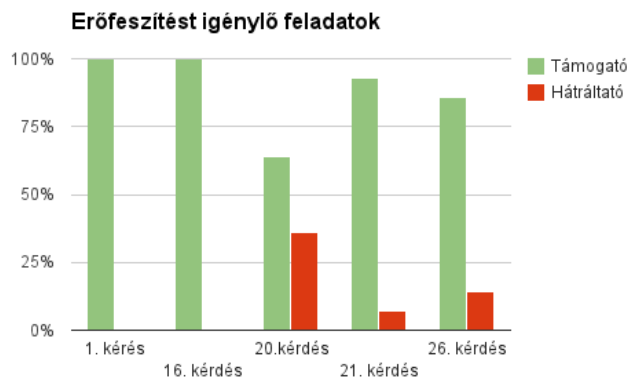
Mózes Tamás és munkatársai a flow élmény operacionalizálásának vizsgálata során nagyon szépen csokorba szedték, hogy melyek a flow élmény alapvető tényezői. Ezek híven tükröződnek a kérdőív állításaiban is, így ezek alapján szeretném áttekinteni, hogy milyen mértékben van jelen a flow.

Tehát a flowhoz a következő faktorok szükségesek:

1. Erőfeszítést igénylő feladatok.

Úgy gondolom, hogy ezt a faktort kérdőív sok szempontból is körüljárta. Ide ven-
ném a következő állításokat:

- 3.Ez a feladat nem volt túlzottan nehéz.
- 16.Számomra unalmas volt az adott feladat.
- 20.Nem igényelt tőlem erőfeszítést, hogy jól teljesítsek.
- 21.Úgy éreztem, hogy meg tudtam felelni a helyzet által kínálta követelmények-
nek.
- 26.Úgy érzem, fejlődtem a feladat megoldása során.



1. ábra: Erőfeszítést igénylő feladatok

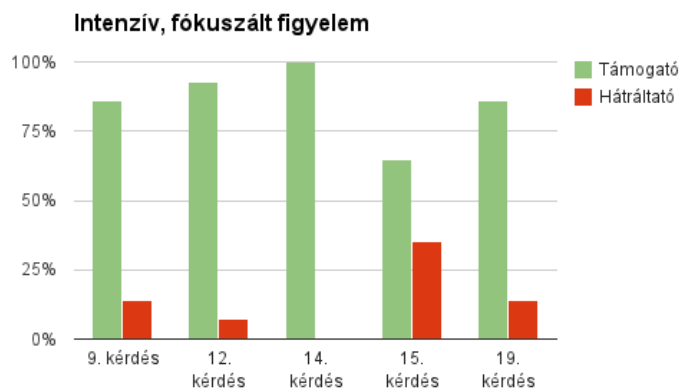
Forrás: saját szerkesztés

A grafikon jól szemlélteti, hogy az erőfeszítésre irányuló válaszok alapján egyértelmű-
en kifejezhetjük, hogy a vállalatnál ennek a tényezőnek igen erős a megléte. Egyedül a 20-
as állításra adtak viszonylag magas negatív választ. Ez adódhat abból, hogy nem tekintik
erőfeszítésnek, hogy a munkájukban jól teljesítsenek. Úgy gondolom, hogy ez a válasz-
adási arány nem befolyásolja olyan nagymértékben a flow-t, így nem is fordítok nagy fi-
gyelmet rá. Intenzív fókuszált figyelem

2. Intenzív fókuszált figyelem

- 9.A feladat mindvégig izgalmas kihívást jelentett számomra.
- 12.A feladat teljes mértékben lekötötte a figyelmemet.
- 14.A figyelmemet egyáltalán nem kötötte le, amit csináltam.
- 15.Megfelelkeztem a közvetlen környezetemről.
- 19.Érdekesnek találtam a feladatot.

Véleményem szerint erre a felsorolt 5 állításra adott válasz jó megmutathatja, hogy mennyire képesek fókuszálni a feladatokra a munkavállalók.



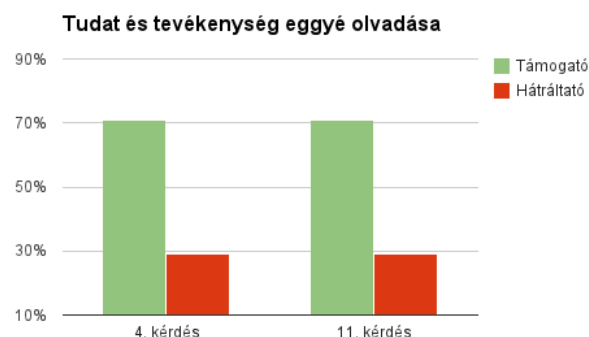
2. ábra: Intenzív, fókuszált figyelem
Forrás: saját szerkesztés

A válaszok nagy része itt is a pozitív tartományba esett. Egy munkavállaló van, aki a legtöbb fókuszálással kapcsolatos állításra a negatív tartományba eső válaszokat jelölte meg. A 15. állítás során érzékelhetjük, hogy ez attribútum nem jelenik meg mindenkinél. Ez volt az a jellemző, amely szerint „megfeledeztem a környezetemről”. Úgy gondolom, hogyha a fókuszálás során csak ez az egy item sérül, és ez is eléggé elenyésző mértékben, attól még egyértelmű, hogy az intenzív fókuszált figyelem szinte mindenkinél jelen van.

3. Tudat és tevékenység eggyé olvadása

4. Egybeolvadtam a feladattal.

11. Az elmém és a testem tökéletes összhangban működött, a feladat megoldása során.



3. ábra: Tudat és tevékenység eggyé olvadása
Forrás: saját szerkesztés

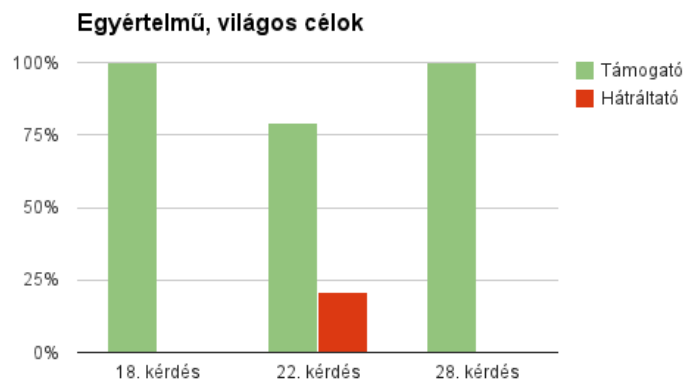
4 alany jelölte meg mindkét állításnál a negatív szekció egyik választát, és ebből három ugyanaz a személy volt. Ezek az állítások eléggé megfoghatatlanok, még a számomra is. Teljesen meg tudom érteni, hogy egy abszolút relatív gondolkodású ember egyszerűen ezeket nem tudta magára vonatkoztatni. Nem vagyok biztos benne, hogy ha éltek is át már valaha ilyen élményt, akkor erre tudatosan vissza tudnának gondolni. Azonban az arányokat elnézve ez a tényező is nagyobb mértékben jellemző, mint nem jellemző.

4. Egyértelmű, világos célok

18. Tudtam, hogy mit akarok elérni.

22. Pontosán tudtam, hogy mit kell tennem, és azt is tettem.

28. Pontosán tudtam, hogy a feladatnak milyen jelentősége van a projekt kapcsán.



4. ábra: Egyértelmű, világos célok

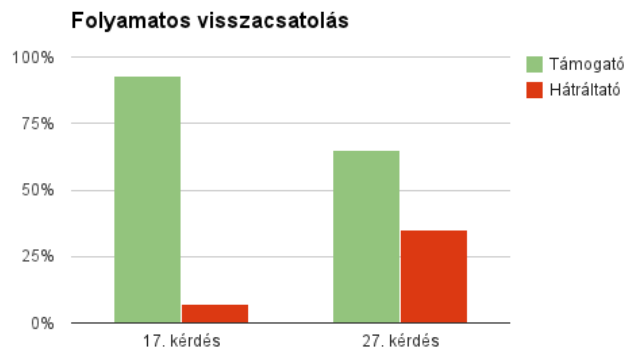
Forrás: saját szerkesztés

Egyértelműen kitűnik a grafikon alapján is, hogy a célok megfelelő mértékben vannak a cégen belül kommunikálva, tudják az emberek, hogy mit miért tesznek, hogy az a feladat, amivel épp foglalkoznak, hogyan járul hozzá az egész projekt sikerességéhez. Emellett azt is alátámasztja, hogy magas szaktudással is rendelkeznek, hiszen pontosan tudták, hogy mit kell tenniük. A célok egyértelmű jelenléte nem vitatható. Ezáltal ez a faktor is teljesül.

5. Folyamatos visszacsatolás

17. Az önmagamról kialakított elvárásoknak megfelelően cselekedtem.

27. Gyors visszacsatolást kaptam a munkámról.



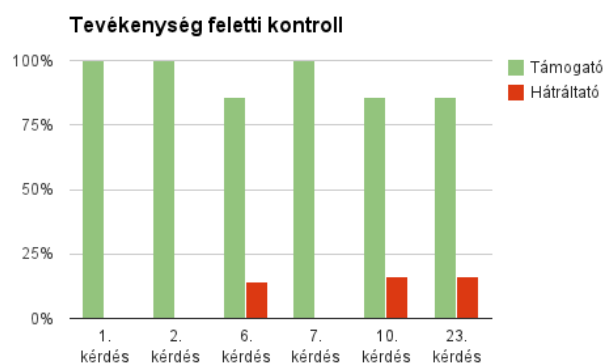
4. ábra: Folyamatos visszacsatolás

Forrás: saját szerkesztés

A kutatásom során ez az a faktor, ami igazán sérül a cégen belül. A 17. kérdés inkább a belső visszacsatolásra utal, de lényegében arra is rámutat, hogy mennyire elégedettek a munkájuk minőségével a dolgozók. A 27-es kérdés az, ami igazán elének tárja, hogy ezen a területen vannak még problémák. Ezt azért sem hanyagolhatjuk el, mert többen jelölték a negatív tartomány szélső értékét, amely azt jelenti, hogy egyáltalán nem jellemző a gyors visszacsatolás. Ez egy felmerülő probléma, amin dolgozniuk kell még a vezetőségnek.

6. Tevékenység feletti kontroll

1. Kézben tartottam az eseményeket, a feladat során.
2. Tudtam, hogy képes vagyok a feladat megoldására.
6. A képességeim egyensúlyban voltak a tevékenység nyújtotta kihívásokkal.
7. Lépést tudtam tartani a kihívásokkal.
10. Azt éreztem, hogy az, amit csinálni kell, jól illik a készségeimhez.
23. Éreztem, hogy én kontrollálom a helyzetet.



5. ábra: Tevékenység feletti kontroll

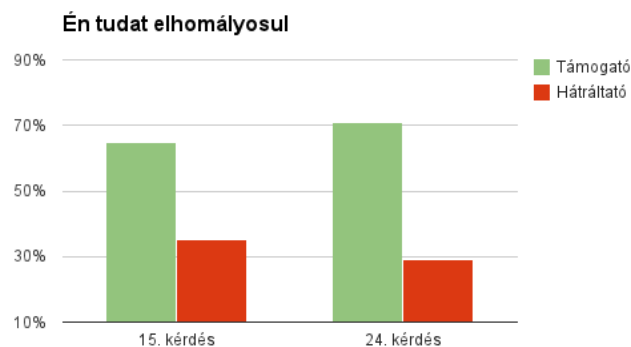
Forrás: saját szerkesztés

A kérdőív több szempontot is figyelembe véve alaposan körbejárta ezt a faktort. 6 kérdést is megfelelőnek találtam ebbe a csoportba. Elég meggyőzően érzékelteti az ábra, hogy a munkavállalók nagy része kontroll alatt tudja tartani a feladatokat. A 2-es pontot azért választottam be, mert úgy érzem, hogy kell egy bizonyos mértékű önbizalom ahhoz, hogy a helyzetek uralni tudják. A képességek, feladat nehézség egyensúlya, valamint az, hogy lépés tudtak tartani a kihívásokkal mind hozzájárultak a tevékenység feletti kontroll ilyen magas mértékéhez.

7. Az én tudat elhomályosul

15. Megfeleldeztem a közvetlen környezetemről.

24. A feladat megoldása során nem gondoltam egyéni problémáimra.



6. ábra: Én tudat elhomályosul

Forrás: saját szerkesztés

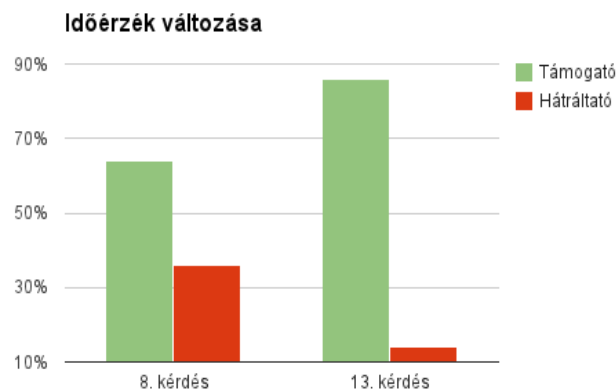
Erre utaló állítást nem tartalmazott egyértelműen a kérdőív. Az ábra felett kifejtett két vizsgálati kérdés utalhat azonban az én tudat elhomályosodására. A 15. pontban bár leginkább arra kapunk választ, hogy milyen mélyen tudnak belemerülni az adott feladatba, de ez egyben jelentheti azt is, hogy olyannyira a feladatra fókuszálnak, hogy az én tudatuk is árnyaltabbá válik. A 24. pontban megfogalmazott állítás során is azt derülhet ki a számkra, hogy olyannyira belemerülnek a munkájukba, hogy nem gondolnak közben saját magukra. Nem terelődik el a figyelmük a feladat megoldásáról. A válaszadók majdnem azonos százaléka jelölte meg mind a két állításnál a negatív tartományt. Úgy gondolom, hogy bár a vizsgált személyek a többi állítás során alacsonyabb negatív tartományt jelöltek meg, mint ennél az esetnél, mégsem tekinthetjük kirívó tételnek. Ennek oka, hogy sem az állítások nem mutatnak rá egyértelműen erre a faktorra, sem pedig a kérdések nem értel-

mezzhetők könnyedén, és ez a válaszadást is megnehezíti. Összességében úgy gondolom, hogy ez a faktor is szintén jelen van méghozzá nagymértékben a vállalat életében, ezt az ábra is jól tükrözi.

8. Időérzék megváltozása

8.Megfeledkeztem az idő múlásáról.

13.Az idő gyorsabban ment, mint ahogy gondoltam.



7. ábra: Időérzék eltorzul

Forrás: saját szerkesztés

A válaszok megoszlása igen érdekes, ahogyan erre már az állítások elemzése során is utaltam. Ha egy logikai folyamat mentén vizsgáljuk a 8. faktorra utaló pontokat, akkor az egyikből, miszerint az idő gyorsabban telt, mint ahogy érzékelték egyértelműen kikövetkeztethető, hogy egyben meg is megfeledkeztek az idő múlásáról. A 13. állítás sokkal konkrétabban meghatározza, az időérzék megváltozását, így ennek eredményét nagyobb súlyúnak tekintem. Ennek hatására egyértelműen látszik, hogy ez az alapvető elem is jelen van a szervezetben.

9. Autotelikus élmény

14.A figyelmemet egyáltalán nem kötötte le, amit csináltam.

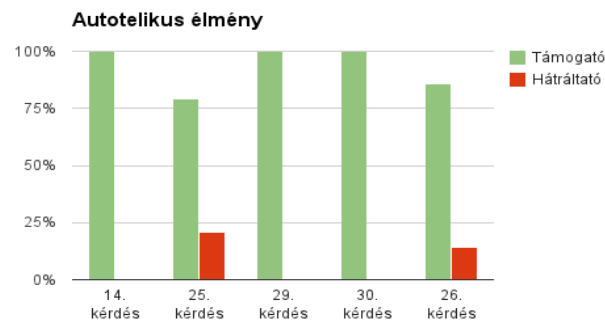
25.Elégedettséggel tölt el, ha a feladat megoldási folyamatára visszagondolok.

26.Úgy érzem, fejlődtem a feladat megoldása során.

29.Kreativitásomra szükségem volt a feladat megoldása során.

30.Feladatomat önállóan oldom meg, de ha szükséges segítséget is kérhetek.

Ez egy nagyon összetett pont és szintén nem következtethetünk közvetlenül egyik állítástól sem az az autotelikus élményre.



8. ábra: Autotelikus élmény

Forrás: saját szerkesztés

Az autotelikus élmény legfőbb jellemzője, hogy magát a folyamatot örömmel végzik, azt önmagáért csinálják. Az autotelikus élményt egyben a flow élménynek is hívhatjuk. A fentebb felsorolt pontok jól tudják érzékelteni ezt az élményt. A kreativitásra, a fejlődésre, a fókuszálás képességére mind szükség van ahhoz, hogy áramlat élményt élhessünk át. Az ábrán látható, hogy ezek a pontok mind teljesülnek a vállalatnál. Továbbá azt ezt támogató önálló munkavégzés és elégedettség csak megerősíti az élmény meglétét és előfordulását.

Azt hiszem, hogy az elemzések egyértelműen megmutatták, hogy vállalati szinten jelen van a flow élmény. A legfontosabb alapelemek kimutathatók a vállalatnál, és egyértelmű, hogy tudatosan is igyekeznek olyan motivációs eszközöket használni, amik elősegítik, hogy jól is érezzék magukat a munkavállalók.

Ez a rendszer három pillére épül: „Az egyik természetesen az anyagiak, és az piramis rendszer, amelyet már vázoltam. A másik fontos, az a szakmai háttér, ami megjelenik a cégnél, úgy gondolom, hogy jó néhány adatbányászati módszerben világszínvonalon teljesítünk. A harmadik pedig az a szociális háttér, ami a rendszerességről és az együttes munkáról szól. Mindenkinek átláthatók az üzleti, a munka és a szervezeti célok is.”

Nem vitatható továbbá az sem, hogy vannak olyan emberek a vállalatnál, akik nem élnek át flow élményt, mert ennek több eleme is sérül náluk a felmérés alapján. Azonban a vizsgálattal nem az volt a célom, hogy kimutassam, hogy a vállalatnál mindenkinek napi 8 órában flow élménye legyen, mert ez lehetetlen. A flow folyamatosan áramlik a szervezetben, hol lecsökken, hol megemelkedik a szintje. Evidensnek tekinthető, hogy sikerült a cégnek egy olyan szervezeti kultúrát kialakítani, ami nagyban hozzásegíti ezeket a dolgo-

zókát a flow átéléséhez. Ennek a kultúrának a része a kiválasztási folyamat is, és ez nagyban befolyásolhatja a jelenség jelenlétét, kialakulását. Ennek megfelelően alakították ki a toborzás kiválasztási folyamatot, így nagy eséllyel választanak olyan alkalmazottakat, akiknek autotelikus személyisége van, és őket könnyebb flow-ba hozni és abban tartani.

5. JAVASLATOK

Felmérésem eredményei tehát kimutatták, hogy valóban van flow élmény a cégben. Az első javaslatomat, ebből a pozitív eredményből vezetném le: továbbra is mindenképp törekedjen a cég arra, hogy fenntartsa ezt az idilli állapotot a munkavállalói számára.

Ezt a leginkább úgy teheti meg, hogy a jövőben is nagyon odafigyel és alaposan vizsgálódik cégbővítés esetén a jelöltek személyiségéről, képességeiről, arról, hogy milyen mértékben tudnak beilleszkedni a csapatba. Szerintem ugyanis ez az alapja, annak, hogy ki tudtak alakítani egy ilyen szervezetet, mert ezek az emberek igyekeznek jó munkát végezni és egyben a munkafeltételek megteremtésére is nagy hangsúlyt fektetnek. Úgy gondolom még továbbá, hogy az egy hónapos próbaidő során, ha tényleg kellő figyelmet fordítanak az új munkavállalóra, akkor kiderülhet számukra, hogy megfelelően végzi-e a munkáját, és hogy a csapatbővítés valójában előnyére válhat-e a cégnek, nem csak egyfajta minőségbeli hígítást érnek el vele.

Az információáramlást kellene fejleszteni még a vállalaton belül. A kérdőívezés során ennél a pontnál meglepően sokan nyilatkoznak úgy, hogy nem megfelelő a gyors visszacsatolás. A munka dicsérete, és annak a tudata, hogy a megfelelő irányba indulnak el a munkájukban nagyon fontos tényező. Ezek csökkentik a bizalmatlanságot mind önmagukkal, mind a céggel szemben. A vezető is utalt rá az interjúban, hogy ők is érzik, hogy nem nyújtnak maximumot ezen a téren, azonban a kezdeményezés ennek a javítására már elkezdődött. Személy szerint többek között a kommunikációt és annak csatornáit fejlesztő tréninget ajánlottam volna, de ennek szervezése már folyamatban van. Emellett jól megfogható és megfogadható az a javaslatom is, hogy a projektek, sőt a munkaszakaszok végeztével szükséges lenne a közös kiértékelés és tanulságok levonása. Ez visszajelzést biztosít mindenkinek - a vezetőknek is - rögtön a munkájuk végeztével. A legjobb eredmény elérése érdekében egy forgatókönyv mentén folytatott beszélgetés lehetne a legjobban hasznosítható eszköz.

Azt a tanácsot adnám, hogy ezt követően is figyeljenek oda a munkavállalóikra, mérjék fel igényeiket és ne habozzanak azokat teljesíteni. Ez egy nagyon jól működő csapat.

A leglényegesebb javaslatom tehát, hogy maradjanak a folyamatos fejlődés útján, és továbbra is tartsák a munkavállalóikat flow élményben.

6. ÖSSZEFOGLALÓ

Dolgozatom összefoglalóját azzal a céllal írom, hogy az ismertetett megállapításaimat, javaslataimat és következtetéseimet röviden bemutassam és rendszerezem.

Dolgozatom bevezetőjében ismertettem témám aktualitását és fontosságát. Bemutattam, hogy milyen nagy kihívás elé állítottam magam a témámmal, mert bár a flow egyre ismertebb fogalom, azonban Magyarországon még mindig nincs a köztudatba beépülve. Egyértelműen rámutattam arra, hogy milyen nagy fontossággal bír kutatásom napjainkban, hiszen fontos, hogy milyen munkahelyi élményt teremtenek meg a cégek alkalmazottaiknak, mert ez lehet a XXI. század leghatékonyabb motivációs eszköze.

A második fejezetben ismertettem a flow és a hozzá köthető legfontosabb fogalmakat. Úgy éreztem, hogy erre nagy szükség van, mert ezekre a definíciókra többször is hivatkoztam a dolgozatom megírása során. Kifejtettem mit jelent a flow, a figyelem, a lelki entrópia, az áramlat, az autotelikus személyiség és a boldogság fogalma. Már ezek is megfelelően szemléltetik, hogy milyen eszközökkel és hogyan lehet flow állapotot elérni.

Ezt követően rátértem a dolgozatomban arra, hogyan jelenik meg a flow a mindennapi életünkben is. Mert bár észre sem vesszük, de nap mint nap élünk át áramlat élményt, legyen szó olvasásról, gondolkodásról, vagy akár csak egy egyszerű házimunkáról. Még ebben az alfejezetben bemutattam egy nagyon érdeke kísérletet, ami a fenti gondolatokat alátámasztotta. A kísérletet Csíkszentmihályi Mihály vezette le. Az önkéntes jelentkezőknek 2 napon keresztül ki kellett iktatniuk minden olyan tevékenységet a napjaikból, amit élveztek. Rövid idő után pszichológiai betegségek tüneteiről panaszkodtak az alanyok. Levertség, apátia, izgatottság, alvatlanság lépett fel náluk. Az egészségükre tekintettel hagyták abba 2 nap után a kísérletet. Ez is bizonyítja a flow-élmény jelentőségét.

A 2. fejezet 3. alpontjában ismertettem a flow és a munka kapcsolatát. Kifejtettem, hogyan milyen pozitív hatásai vannak a dolgozók teljesítményére. Ezzel igazoltam, hogy a vezetőknek célravezető lenne befektetni egy flow élményt támogató munkakörnyezet kialakítására, és újragondolni a motivációs eszköztárukat. Bemutattam, hogyan jelenik meg a flow a munkában. Kétféle módon lehet a munkát flow élménnyé alakítani, az egyik, hogy kifejlesztünk magunkban egy autotelikus személyiséget. Ez azt jelenti, hogy olyan készségeket és kompetenciákat sajátítunk el, amelyekkel könnyedén flow élménnyé alakíthatunk bármilyen tevékenységet. A másik módszer a munkafolyamatok átalakítását javasolja. Ezt úgy tehetjük meg, ha az áramlat-élmény 8 lépését betartjuk. Ezek közé a vilá-

gos célok kitűzése, elmélyült koncentráció, az időérzés és az én-tudat elvesztése, a kontroll megléte, egyensúly megteremtése a feladatok nehézsége és a készségek szintje között, azonnali visszacsatolás megléte, valamint a jelen megélése tartozik. A lépéseket alaposan kifejtettem, Csíkszentmihályi Mihály elméleteivel alátámasztottam.

A 3. fejezetben részleteztem, hogy milyen módszertant dolgoztam ki, hogy a kutatásomat a lehető leghatékonyabban tudjam elvégezni. A kvalitatív és a kvantitatív technikákból merítettem így esett a választásom a mélyinterjú készítésre, valamint a kérőívezés módszerére. Úgy gondoltam, hogy így egy pontos képet kaphatok a vállalat jellemzőiről. A gyakorlati megtapasztalás után úgy éreztem, hogy valóban jól döntöttem, hogy ezt a két eljárást együtt alkalmaztam. Ebben a fejezetben ismertettem továbbá azt is, hogy miért épp az IT világot és azon belül is a kis-és középvállalkozásokat vizsgáltam. Már a kutatásom közben egyértelművé vált számomra, hogy ezeknél a vállalatoknál létezhet a flow élmény.

A módszerek kidolgozásához Csíkszentmihályi elméleteire támaszkodtam, illetve egy már meglévő kérdéssorra, amely a flow jelenlétét képes felmérni. Az interjút félig strukturált kérdésekkel készítettem. Ez volt a lehető legjobb választás, ugyanis így pontosan tudtam, hogy milyen területeken kell vizsgálnom, de nem határoltam be vele az interjú menetét, és így kaphattam a legátfogóbb képet a vállalat életéről és az alkalmazott módszerekről. A kérdőív megszerkesztése során alkalmaztam Magyaródi Tímea és munkatársai által kifejlesztett kérdőívet, mely 23 állítást tartalmaz. Emellé még egyéb tényezőket vizsgáló 17 állítást tettem. Ezeket az interjún elhangzott információk alapján szerkesztettem meg. Így egy 40 állítást tartalmazó flow kérdőívet kaptam, amely 5 perc kitöltési időt vett igénybe, a Likert-féle válaszadási módszernek köszönhetően.

A módszer kidolgozása után végre elkezdhettem keresni a megfelelő vállalatot. Interjúk készítésével mértem fel, hogy jelen lehet-e a flow élmény. A vezetők készséggel válaszoltak a kérdéseimre, ennek köszönhetően hamar rátaláltam arra a vállalatra, ahol olyan meggyőző vállalati kultúrát és motivációs technikákat mutatott be a vezető, hogy biztos voltam abban, hogy érdemes lesz tovább is vizsgálnom. Az interjú során hangfelvételt készítettem, majd később egy erre fejlesztett telefonos alkalmazás segítségével leírva is megjelentettem és aprólékosan elemeztem a flow aspektusait szem előtt tartva. A kérdőívet online küldtem el a vállalatnak. Pozitív meglepetésként ért, hogy az összes munkavállaló kitöltötte a tesztet kevesebb, mint két nap alatt. Tehát 14 válasz alapján behatóan megvizsgáltam minden egyes állítást, majd a flow legfőbb szempontjait figyelembe véve a vállalat egészére nézve kielemeztem azokat. A kutatási eredményei összegzése során egy-

értelműen sikerült kimutatnom vállalati szinten, megjelenik a flow élmény, azonban azt is megláthattam, hogy a jelenlét ellenére melyik fakor sérül.

Az 5. fejezetben javaslatokat tettem, hogyan lehetne tovább tökéletesíteni a flow folyamatos meglétét. A kommunikációs csatornákat valamint, a visszacsatolás sebességét és minőségét kell még megerősítenie a vállalatnak. A vezető kérésére elé tártam kutatásom eredményét és javaslataimat. A megbeszélés során teljesen egyetértet velem a javítandó területekről.

Remélem, hogy dolgozatom felkelti mások érdeklődését is aziránt, hogy hogyan lehet egy olyan nagyszerű szervezetet kialakítani, amely lehetővé teszi a flow élményt. Érdemes elmélyedni a flow szakirodalmában, mert nagyon sok hasznos módszert ismerhetünk meg, a vállalat és önmagunk fejlesztése szempontjából is. Személy szerint én nagyon sokat tanultam és fejlődtem a dolgozatom megírása közben.

Úgy gondolom, hogy célkitűzéseimet sikeresen elértem, hiszen sikerült bemutatnom egy olyan vállalatot, amely lehetővé teszi az áramlatot munkavállalói részére.

IRODALOMJEGYZÉK

Szakirodalom

Csikszentmihályi Mihály (1997): Flow: A Tökéletes élmény pszichológiája, Akadémiai kiadó, Budapest

Csikszentmihályi Mihály (2009): Jó üzlet, Lexecon kiadó, Győr

Daniel H. Pink (2010): Motiváció 3.0- Ösztönzés másképp, HVG kiadó, Budapest

Mózes T.- Magyaródi T.- Soltész P.-Nagy H. – Oláh A. (2012): S flow-élmény operacionalizálásának útjai, *Magyar pszichológiai szemle*, 2012, 67. évfolyam 1. szám

Mózes T.- Magyaródi T.- Soltész P.-Nagy H. – Oláh A. (2012): Egy újonnan kidolgozott flow állapot, *Pszichológia* 2013, 33. évfolyam 1. szám

Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B. (1957): The Motivation to Work, Wiley, New York

Farkas F.- Karoliny Mártonné – László Gy.- Pór J. (2006): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, CompLex Kiadó, Budapest

Göndör A. (2003): Szervezeti viselkedés kézirat

B. Girard (2009): A Google modell, Typotex Kiadó, Budapest

Bakacsi Gy. (1997): Szervezeti magatartás és vezetés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Rudas János (1997): Delfi örökösei, Gondolat Kiadó, Budapest

Póór József (2005): Rugalmas ösztönzés, rugalmas juttatások, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest

Internetes források

<http://www.oki.hu> letöltve: 2013.11.11

MELLÉKLETEK

1. MELLÉKLET: VEZETŐI INTERJÚ

Mivel foglalkozik a cég?

Ez egy 15 főből álló kisvállalkozás, amely legfőképp adatbányászati projekteket vezet. Maga a cég működése az projekt feladatokon alapul.

Milyen emberek dolgoznak a cégnél?

Frissen végzett informatikusokból áll a cég nagy része, akik jó tanulmányi szinten végeztek és szeretnek újfajta, „kutatósabb” munkát csinálni, abszolút nem szalagmunkások. A felvett munkaerő valamilyen szinten a „krémje” a végzett évfolyamoknak. Abból a szemszögből szerencsénk van, hogy ez a fajta kutatómunka már eleve nagy belső motivációval bíró embereknek való.

Hogyan zajlik a kiválasztás?

Eddig elsősorban a kiválasztás során azokra a munkatársakra támaszkodtunk, akik egyetemi oktatóként is dolgoznak. Ők ki tudják választani a legjobb szaktudással rendelkező diákokat. A kiválasztott hallgatókkal ugyanis személyes kapcsolatba kerülnek, TDK (tanulmányi diák kör), szakirány választás, vagy önlab keretén belül, így nem csak azt ismerhetik meg, hogy milyen jól tudnak dolgozni, hanem azt is, hogy mennyire illenének bele a csapatba. A diákok részéről is egy hosszú folyamat, hogy miután eldöntötték, hogy adatelemzéssel szeretnének foglalkozni, kiderüljön, hogy tényleg jól tudják-e csinálni ezt a szakmát. Így a kiválasztás nem teljesen „lutri”, de persze ez egy véges erőforrás. Már most abban az állapotban vagyunk, hogy a jelenlegi nyitott pozíciókat már nem az egyetem berkein belül keressük, mert ott jelenleg mi nem találunk megfelelő munkaerőt. Most épp fejlesztő munkatársat keresünk, nagyon nehéz helyzetben vagyunk. Most éppen interjúztatás zajlik, többen is interjúztatjuk a jelölteket. Ez nehéz, hogy egy interjúkkal kell meggyőződnie arról, hogy alkalmas lesz-e a pozícióra. Ha úgy találjuk, hogy alkalmas, akkor egy hónap próbaidőt kötünk ki. Ezzel a módszerrel most a felvételt ugyanúgy csináljuk, mint a többi cég. Ezalatt figyeljük, hogy mennyire tud beilleszkedni a csapatba, és hogy hogyan végzi a munkáját. Ha letelik a próbaidő, leülünk és megbeszéljük, hogy mi volt az, amit jól csinált és mi az amit nem. Ha illik a csapatba, adunk neki még egy esélyt, ha nem akkor elválunk.

Hogyan segítitek egy új munkatárs beilleszkedését?

A szakmai beilleszkedést iszonyú hatékonyan és gyorsan tudjuk biztosítani. Hozzáférést adunk a számára a szervezet felhőalapú rendszeréhez, ahol minden dokumentumot

elérhetővé teszünk a számára. Ott elolvashatja a szervezet működését, a futó projektek és munkaszakaszai ismertetését. A cégen belül a kiterjesztett profit, illetve az anyagi ösztönzők ismertetése már egy kicsit lassabb folyamat. Ezeket is elolvashatja a dokumentumokban, de az a tapasztalat, hogy ezeket személyesen többször is el kell mondani, egy ebéd mellett például. A céges összejöveteleken is elmondjuk ezeket, a cég alapelveit. Például volt egy ember, akit februárban vettünk fel, de a nyáron még mindig nem volt neki teljesen letisztult a cég fizetési rendszere.

Milyen motivációs eszközöket használtok a cégen belül?

Több tényező is szerepet játszik a motivációs rendszerünkben. Ebbe az irodába, ahol most vagyunk még egy éve sincs, hogy beköltöztünk. Kezdetől fogva egy olyan helyet kerestünk, ami közel van az egyetemhez. Ezzel azt szerettük volna hangsúlyozni az elköteleződésünket az üzleti élet és az egyetem között. Emellett próbáltunk olyan irodát keresni, amely presztízs értékű, ahová jó bemenni. Amint látod az iroda nagy nyitott területű, kezdetől fogva ez volt a koncepció, csak a két tárgyalót választják el falak, ezekben lehet trainingeket tartani, meetingelni. Úgy látom, hogy ez teljesen működik. Ha elszigetelve szeretnének dolgozni, akkor felteszik a fülhallgatójukat, bömböltetik rajta a zenét. Úgy látom hogy ez teljesen megfelel nekik, néha csak úgy tesznek, mint a csak zenét hallgatnának, és igazából hallgatják, ami az irodában történik.

A felvételi során megígérjük nekik azt, hogy mindig új munkát fognak csinálni, tehát nem lesznek futószalagmunkák. Amikor elvállalunk egy új nagy projektet, akkor annak a kommunikációja is úgy zajlik, hogy mindenkinek bejelentjük, hogy ezt szeretnénk csinálni, ilyen hosszú lesz, ilyen munkaszakaszokra lehet számítani. A kezdetől fogva ők már látják a nagy képet. Nem az van, hogy belezuhan egy nagy projektbe és egy kis feladatokon szöszmötölnek. Ismerik az egészet, tudják, hogy mi a célja annak, amit fejlesztünk vagy modellezünk.

Kikérítetek a véleményeket?

Jó lenne kikérni a véleményeket, de sajnos vannak gazdasági kényszerítő erők. Inkább azt mondjuk, hogy ezt el kellene vállalni, elmondjuk, hogy jó munkának tűnik, és hogy pénzt hoz. Abba bele lehet szólni, hogy hogy csináljuk, de megvétózni igazából nem lehet. Azt megígérjük, hogy nem csinálunk olyan munkákat, ami nagyon szürke, nagyon egyforma.

Azt is megígérjük, hogy a vállalt munkák mellé mindig mindenkinek lesz ideje fejlődni, tanulni, akár elindulni adatbányász versenyeken vagy visszamenni az egyetemre. A munkájuk 10 %-át fordíthatják saját maguk képzésére, és ezt most az emberek fele használja.

Ennek az eredményei idén két nagy versenyen voltunk elsők, ezt munkaidőn belül csinálják, de munkák kívül, tehát a munka kiosztásánál mindig van egy olyan lelkiület, hogy mindig itt ülünk(egy nagy tárgyalóban) és mindig mindenki megbeszélni, hogy akkor most ki hogy áll. Így mindenki mindenről tud.

Milyen időközönként vannak megbeszélések?

Jelenleg két párhuzamos nagy projektünk van. Kéthetente van olyan ülés, amikor mindenről beszélünk, ami a cégben éppen zajlik. Az anyagi helyzettől kezdve attól, hogy milyen kép legyen a falon, hogy a nagy projektek éppen hogyan állnak. Ilyenkor mindig mindenki tudja, hogy mi a helyzet a cégben. Illetve kétheten szintén van egy olyan gyűlés, ahol a projektvezetők vesznek részt, de ezek is nyíltak, bárki bejöhet ezekre az ülésekre. Ezeken megbeszéljük, hogy melyik projektre, munkaszakaszra milyen mennyiségű erőforrásra lesz szükség, mennyi idő kell a projekt megvalósítására. Ezen kívül a munkaszakaszokkal kapcsolatosan is tartunk meetingeket, ezeken is részt vehet mindenki.

Hogy álltok a magánélet, munka egyensúlyához?

Számunkra nagyon fontos, hogy kinek milyen magánélete marad a munka mellett. Vannak olyan közös események, amikor meghívjuk mindenkinek a párját is. Ez lehet képzés, tréning is, egy belső képzési rendszerünk. Illetve évente egyszer elmegyünk 1-2 napra, és az főleg együttlevésről szól és kevés szakmai dologról. Vannak nálunk közös élménybeszámolók is. Ha valamelyik munkatársunk érdekes, izgalmas helyen nyaraltak, képeket és sztorikat osztanak meg a többiekkel.

Akkor ezekkel a módszerekkel próbáljátok a csapatot is összekovácsolni?

Igen, abszolút. Hiszen így mindenki tud mindenről, általában vannak közös élménybeszámolók, az elmúlt héten például az egy első helyezést elért munkavállalónk tartott a munkájáról egy prezentációt a csapatnak. Elég jó szociális közeget sikerült itt kialakítanunk. Talán ez az egyik legfontosabb tényező a motivációjukban, hiszen szeretnek együtt lenni az emberek. Nekem nagyon nagy siker, hogy legfőképp nyáron bejönnek az irodába a párok és hoznak ebédet, süteményt, vagy csak úgy bejönnek, hogy a nagy melegben hűsöljenek a klímával.

Milyenek az anyagi ösztönzők?

Az ipárághoz képest nem örült magasak a fizetések. De sokan járnak ide félállásban dolgozni, vannak itt olyanok, akik még egyetemre járnak, vannak PhD ösztöndíjasaink, akiknek még vannak óráik, de már óraadók is egyben, és van egy rendszer, ami egy kicsit bonyolult. Mindenki, aki itt dolgozik, tagnak nevezzük. Mindenki, aki projektet vezet önállóan, az partner, és mindenki, aki anyagi felelősséget vállal a cégnél az senior partner.

Ez azt jelenti, hogy ha nincsen elég pénze a cégnek, akkor a senior partnerek azok, akik elsősorban nem kapnak fizetést. Emellett évente háromszor megmondjuk, hogy hogy áll a cég anyagilag. Megismerik a bevétel és a kiadás két oldalát, a profit egy kis részéből tartalékokat képzünk, majd a jelentősebb részét pedig szétosztjuk az munkavállalóink között. Nálunk nem jutalom van, hanem az a profit, amit magunk termelünk és amit szétosztunk. Ennek a profitnak az 1/3-a minden tagé egyenlő arányban, 1/3-a a partnereké, és a maradék 1/3-a pedig a senior partnereké, szintén egyenlő arányban.

Mit érthetünk tehát profit alatt?

Amit mi mondunk, és kommunikálunk magunkról az az, hogy van egy kiterjesztett értelmezése a profitnak. Ebbe bele vesszük, hogy lehetőségük van személyes fejlődésre, kutatómunkákat végezhetnek, jelen van egyfajta előrehaladás. Itt most azt értem, hogy új dolgokban próbálhatják ki magukat. Beleértjük a szabadidő támogatását, a családi rendezvényeket és azt, hogy a cég átlátható mind a szellemi, mind az anyagi részét tekintve. Nekünk ez így mind együtt a profit. Ezt a munkavállalóinknak is nagyon szimpatikus. mi nekünk együtt a profit és ezt eddig mindenki érti azt kell hogy mondjam nem lehet rögtön megérteni de aztán szimpatikus nekik

Milyen technikai eszközökkel támogatjátok őket?

Minden új belépő értelemszerűen kap egy új laptopot, a többiek 2-3 évenként cserélhetik le a gépeiket. Ezek munkaeszközök, fontos, hogy hatékonyak legyenek. Időközönként szoktunk felméréseket készíteni, hogy kinek milyen számítástechnikai eszközre van szüksége, ilyenkor nagy mennyiségű monitorigénylést adnak le. Vannak, akik 2-3 monitort is használnak egyszerre a munkájuk során, ők így szeretnek dolgozni.

Hogyan zajlik a kommunikáció?

A munkafolyamat során megosztottad „doksikkal” áramlik az információ. Ennek az a pozitív oldala, hogy látják, a másik éppen min dolgozik. Ez nagyon hatékonynak bizonyult. Továbbá az a tapasztalat, hogy telefonon nem igazán szeretnek beszélni. Most amit hallasz, hogy mindenki beszélget az irodában ez a ritkább. Általában mindenkin fejhallgató van és csendben dolgoznak. Délután felé szokott az lenni, hogy elkezdenek fellazulni és olyankor hangzavar van. Email-ben nagyon sokat dolgoznak borzasztóan sok kör email kell írniuk. Sokszor van olyan is, amikor megkérdezik, hogy van-e 10 perced, mert szeretnék veled beszélni. Általában a rövid kávészünetek alatt folynak a diskurzusok a munkákról.

Milyen visszacsatolási módszert alkalmaztok?

Évente, fél évente van ilyen teljesítményértékelés, ahol megbeszéljük hogy az előző időszakra visszatekintve milyen teljesítményt nyújtott a munkavállaló.

A hétköznapiakban hogyan szóbeli dicséretet alkalmaztok?

Szerintem nem eléggé, és nincsenek is hozzászokva se ahhoz, hogy dicsérjék őket, se ahhoz, hogy ők dicsérjenek. Én szoktam mondani nekik, hogy milyen szépen megoldották a feladatot, de sokszor azt érzem, hogy zavarba jönnek ettől. Szerintem ezekből a visszajelzésekből többet kellene adnunk, de láthatólag nekik nincs olyan nagy szükségük rá, pontosan tudják, hogy mennyire jók abban, amit csinálnak.

Van a cégnek társadalmi célja?

Nincs. Ennek a legfőbb oka, hogy nem éreznénk reálisnak ezeket a célokat. De annak nagyon örülök, hogy nagyon környezettudatosak a fiúk. Szelektív hulladékgyűjtést kezdeményeztek az irodában, amit nagyon magas minőségben folytatnak. Még a kávézacot is külön gyűjtik, amit aztán az egyikük elviszi egy olyan helyre, ahol újrahasznosítják azt.

Ez egy alulról szerveződő folyamat volt?

Abszolút alulról szerveződött.

Milyen egyéb tevékenységek szerveződnek még alulról?

Oktatások, például. Ha valaki szakértője egy módszernek a többiek kérésére megmutatja azt nekik. A versenyfeladatok bemutatása is alulról szerveződik. Ezeknek a vezetőik is nagyon örülnek és abszolút támogatják őket.

Mennyire figyeltek arra, hogy a képességek és a nehézségek egyensúlyba legyenek?

A feladat kiadását nagyban determinálja a szakértelem. Sok esetben találkozunk azal a helyzettel, hogy túl nagy a kihívás a feladatok során.

Hogyan támogatjátok őket a feladatok megoldásán?

Ezt a helyzetet úgy próbáljuk megoldani, hogy bármennyit kérdezhetnek. Sajnos, sokszor kapható olyan választ, hogy igazából ezt senki sem tudja a helyes választ és hogy valószínűleg ő az aki a legjobb megoldást tudja megtalálni a feladatra. Ez egyfajta bizalom építése is egyben, hiszen teljesen megbízunk abban, hogy meg tudják oldani a nehézségeket. Van egy olyan lehetőség is, a nehézségek leküzdésére, hogy összehívhatják a csapatot egy közös brainstormingra, ahol együtt kitalálják a megoldást vagy közelebb jutnak hozzá. Mindemellett a szenior partnerektől is bármikor kérhetnek segítséget, vagy kikérdezhetik

véleményüket. Sokszor érezhetik újszerűnek a feladatokat, mert minden projekt során más és más oldalról kell megközelíteni a feladatokat.

Fontos számunkra, hogy a munkájuk során jól érezzék magukat. Tudatosan törekszünk arra, hogy mindenki azt érezze, része a nagy egésznek. Minden munkának van olyan része, ami felemelő és szárnyaló, amitől úgy érezzük, hogy előre haladunk és van olyan része, amelyek nem annyira felemelőek. Ezen a területeken is próbáljuk őket támogatni. Nem olyan régen vettünk fel egy új munkaerőt, aki a folyamatok dokumentálását végzi. Szóval figyelünk arra, hogy azokat a munkákat végezzék nagyobb részben, amikben jó, és amiket szeretnek is. Azokat a feladatokat, amik nem függenek a szakértelemtől és amelyet nem szeretnek, próbálunk olyan munkakörbe betenni, akik ezekkel is szívesen foglalkoznak.

A harmónia megalkotására törekszünk a vállalaton belül.

Említetted a belső képzéseket, milyen képzésekre gondoltál?

Igen van egy belső képzési programunk, ami havonta egy tréninget jelent. Ezek a tréningek önismeretről, szervezeti felépítésről szólnak továbbá arról, hogyan érdemes és lehet igazán jól dolgozni. Az egyik legfontosabb szándékunk, hogy ne csak szakmailag, hanem az élet egyéb területein is fejlődjenek a munkavállalóink. Hogy találjanak egy valamilyen kiteljesedést az életükben.

Kötelező ezeken a tréningeken részt venniük?

Ezek fakultatív programok. Mindenki csak akkor jön el, ha van ideje és szeretne ott lenni. Ezek a tréningek is nyitottak, a fiúk hozhatják a párjaikat is.

Milyen létszámban szoktak megjelenni?

Eddig az irodából mindenki eljött és a legtöbb lány is jelen volt.

Összefoglalnád még egyszer, hogy akkor milyen módon jelenik meg a motivációs nálatok?

Tehát a motivációs rendszerünk három fő pillérre épül. Az egyik természetesen az anyagiak, és az piramis rendszer, amelyet már vázoltam. A másik fontos, az a szakmai háttér, ami megjelenik a cégnél, úgy gondolom, hogy jó néhány adatbányászati módszerben világszínvonalon teljesítünk. A harmadik pedig az a szociális háttér, ami a rendszerességről és az együttes munkáról szól. Mindenkinek átláthatók az üzleti, a munka és a szervezeti célok is.

2. MELLÉKET: KÉRDŐÍV

<https://docs.google.com/forms/d/1yEbCAEDsfXw17Dng-ztCxXfhTQCrkECJQreN19rZB0U/viewform>