

ANDÓ Ildikó

ÁRAMLATÉLMÉNY A FELHATALMAZÁSBAN

Csikszentmihályi és Goleman elmélete alapján a munkavállalók a *flow* állapotában nyújtják a legmagasabb teljesítményt. Mivel a mai magyar vállalatok értékrangsorában magas prioritást kap az eredmény-közpon-túság, és az eredmények egyértelmű kapcsolatban állnak az egyéni teljesítménnyel, a vezetők számára az egyik legnagyobb kihívás azoknak a feltételeknek a megteremtése, amelyek között beosztottjaik a lehető leggyakrabban kerülhetnek az áramlat állapotába. Annak a célnak az elérésére, hogy az alkalmazottak munkájuk során az áramlatélményt éljék át, az egyik leghatásosabb eszköz a felhatalmazás. A szerző cik-kében a felhatalmazás *flow* modelljének alkalmazásával vizsgálja, hogy az áramlat miként jelenik meg az önálló problémamegoldásban és döntéshozásban. Elemzéseiben azokra a kérdésekre keresi a választ, hogy milyen mértékben éljük át a munkavállalók az áramlatot feladataik végrehajtása során, milyen követke-ztetések vonhatóak le arra vonatkozóan, hogy a tanulmányozott szervezetek mely dolgozói csoportjaiban rejlenek kiaknázatlan képességek, valamint hogy a felhatalmazás miként hozhatja felszínre a mélyben rejlő kompetenciákat. A kutatásba eddig két multinacionális nagyvállalat kapcsolódott be, melyeknek összesen 314 munkavállalója töltötte ki a kérdőívet. A dolgozatban a szerző részletesen ismerteti a felmérés eredmé-nyeit, valamint a tanulmányozott szervezetek működésére vonatkozó következtetéseket. Továbbá bemutatja, hogy a felhatalmazás *flow* modellje és az azon alapuló vizsgálatok miként járulnak hozzá a gyakorlatban a sikeres vezetői munkához.

Kulcsszavak: flow, szervezeti kultúra, vezetői attitűd, felhatalmazás

A *flow* angol szó, melynek jelentése áramlat, áramlás. A *flow*, mint egy meghatározott tudatállapotot leíró jelenség, nem új keletű a társadalomtudományban. Az áramlatra való hivatkozások már az ókori szöve-gekben is megjelennek. A kifejezés átvétele a mun-ka világába Csikszentmihályi Mihálynak, a chicagói egyetem pszichológusának a nevéhez fűződik, akinek az áramlatról, mint a tökéletes élményről írott könyve 1990-ben látott napvilágot az Amerikai Egyesült Ál-lamokban.

„*Flow* (áramlat) az a jelenség, amikor tudatunk harmonikusan rendezett, és magának a tevékenység-nek a kedvéért szeretnénk folytatni, amit csinálunk” – írja Csikszentmihályi. „Ez akkor jön létre, amikor a pszichikai energia, avagy a figyelem reális célok felé fordul, és a készségek arányban állnak a lehetőségek-vel ahhoz, hogy cselekedni lehessen. ... Az emberek olyankor a legboldogabbak, amikor azért küszködnek, hogy kihasználják lehetőségeiket.” (Csikszentmihályi, 2001: 26. o.)

Daniel Goleman, amerikai pszichológus, aki a tár-sas intelligencia világhírű kutatója, így ír az áramlatról: „Az áramlat akkor a legerősebb, amikor teljesen ki-használjuk képességeinket: például egy olyan munka-terv elkészítésekor, amely új, kihívásokkal teli irányok-ba vezet. Ezek a kihívások annyira igénybe vesznek minket, hogy teljesen elmerülünk a munkában, annyira koncentrálunk, hogy szinte nem is érezzük az idő múlá-sát. Úgy tűnik, ebben az állapotban mindent erőlködés nélkül csinálunk, és gyorsan alkalmazkodunk a változó körülményekhez. Az áramlat tehát önmagában is élvezet okoz.” (Goleman, 2002: 164. o.)

Lövey Imre és Manohar S. Nadkarni az örömteli szervezet elmélete felől közelíti meg a tökéletes él-ményt jelentő munkát. Könyvükben az öröm átéléséről írnak, mely jelenséget az áramlattal állítók párhuzam-ba: „A szervezeti célok közül a munkatársi szükségle-tek kielégítésének van a legközvetlenebb hatása arra, hogy a munkatársak munkájuk során éreznek-e örömet vagy sem. Az, hogy az emberek a munkájuk során örö-

möt élnek-e át vagy sem, közvetlenül attól függ, milyen a szervezetben töltött életük minősége.” (Lövey – Nadkarni, 2003: 75. o.)

A képességek kihasználásának lehetősége azonban nem csupán a dolgozók számára teremt értéket. „Az áramlat az emberi munkavégzés motivációjáról elterjedt nézetek radikális alternatíváját kínálja” – mondja Daniel Goleman (Goleman, 2002: 164. o.). A pszichológus-kutató szerint, aki tizenkét éven át a New York Times tudományos újságírójaként tevékenykedett, a belső mozgatórugók a leghatékonyabbak. A belülről fakadó motiváció arra sarkallja az embereket, hogy a legjobbat hozzák ki magukból, bármivel is foglalkozzanak. Az áramlatélményt jelentő feladat nem csak az egyén számára okoz örömet, hanem azt a legmagasabb szintű teljesítményt is eredményezi, amely kézzelfogható hasznot jelent a vállalat számára.

A szervezetek életében a munkavállalók akkor élik át az áramlat állapotát, amikor olyan kihívásokkal találják szembe magukat, amelyek megközelítik képességeik felső határát. Irreális követelmény azonban egy munkahellyel szemben, hogy minden alkalmazott minden tevékenysége kapcsán megtapasztalhasa az örömet. Ahogy viszont Csíkszentmihályi írja, a munkát lehetőség szerint úgy kell átalakítani, hogy az minél jobban hasonlítson az áramlattevékenységekre. Goleman szerint annak ismeretében, hogy az érzelmek mennyire hatnak a teljesítményre, a vállalatvezetőknek segíteniük kell az embereknek abban, hogy elérjék a *flow* állapotát, és abban maradjanak, amennyire csak lehetséges.

Csíkszentmihályi és Goleman elmélete alapján, amikor munkánk során nem az élményt éljük át, akkor vagy unatkozunk, vagy a szorongás érzése kerít bennünket a hatalmába. A chicagói pszichológus modelljében, amikor a képességek felülmúlják a lehetőségeket, az emberek tudatállapotukat az unalommal azonosítják. Amikor a lehetőségek szintje magasabb, mint a birtokolt képességek, a dolgozók szoronganak. Daniel Goleman így ír ugyanerről a jelenségről: „Az áramlat félúton található az unalom és a bénító idegeség között. Közepes mennyiségű izgalom és egy csiptnyi sürgetés az, ami növeli a teljesítményt. Ha túl kevés a feszültség, akkor levertek leszünk, ha túl sok, akkor viszont minden eluralkodik. Az éppen szükséges mennyiségű készlet az optimális.” (Goleman, 2002: 170. o.)

Lövey és Nadkarni a jelentéktelenség és a fontosság szemszögéből közelítik meg az unalom és a szorongás párosát. „Amikor szeretnénk fontosak lenni, de ismétlenül nem sikerül, frusztráltakká válunk, szorongás, félelem, depresszió keríthet hatalmába, mely akár ön-

utálathoz is vezethet. A jelentéktelenségérzetet az váltja ki, ha úgy érzem, senki nem vesz rólam tudomást, vagy az általam elvégzett munkának semmi haszna, teljesen jelentéktelen. Ha az emberek azt tapasztalják, senkinek sem fontosak, akkor vagy agresszívek lesznek, és teherré válnak a többiek számára, vagy passzivitásba burkolóznak.” (Lövey – Nadkarni, 2003: 82. o.)

De vajon munkavállalóként a mai magyar vállalatokban átéljük-e az áramlatot? És ha igen, mekkora rész jut az örömmek, mekkora az unalomnak és mekkora a szorongásnak? Továbbá, milyen eszközök állnak a vezetők rendelkezésére, hogy beosztottjaik munkáját minél inkább áramlattevékenységgé alakítsák? A cikkemben bemutatandó vizsgálat ezekre a kérdésekre keresi a választ.

Az áramlatélmény és a felhatalmazás

Az elmúlt évtizedek technológiai és társadalmi fejlődésének következtében jelentősen felértékelődött a munkavállalók szerepe a vállalatok eredményességében. A dolgozók tudásának és képességeinek hatékony kiaknázása mára a szervezetek sikerének meghatározó tényezőjévé vált. A humán tudományok és alkalmazásuk nagy hangsúlyt helyeznek a kommunikációra, a szervezeti kultúra tudatos formálására, a munkatársak bevonására és elkötelezettségük fokozására, valamint a feladatokkal való azonosulásuk kialakítására (Gyökér, 2005). Mindezek a tényezők hozzájárulnak ahhoz, hogy a munkavállalók tevékenységük során a *flow* állapotba kerüljenek, és teljesítményük kimagasló szintet érjen el.

Az eredmény-központúság, a teljesítőképeség és az áramlat erős összeköttetésben állnak egymással. Az áramlatélmény jellemzői az ismeretek és a készségek kihasználásának lehetősége, az újszerű, kihívást jelentő problémák megoldása és a belső motiváció. Következésképpen, ha a vezetők olyan feladatokkal látják el munkatársaikat, amelyek végrehajtásakor a beosztottak az áramlatot élik át, az egyének teljesítménye növekszik, és az eredményközpontúság a szervezet működésének nem csak vágyott, hanem valós értékévé válik.

Számos eszköz és módszer áll a vezetők rendelkezésére annak érdekében, hogy beosztottjaik képességeit és tudását maximálisan kiaknázzák. Ezek az eszközök és metodikák a munkatársak ismereteinek és készségeinek függvényében változóak. Két lehetőség azonban mindig szerepel közöttük: az egyik a delegálás, a másik a felhatalmazás.

Delegálásakor a vezető olyan feladatok végrehajtását, valamint olyan döntések meghozatalát adja át beosztottjainak, amelyek jól szabályozottak. A megoldásokat

szakértői és informatikai rendszerek támogatják. Döntéskor a munkatársak felelőssége arra irányul, hogy a folyamatban rögzített alternatívák közül az adott helyzetnek legmegfelelőbbet válasszák. A végrehajtás és a döntés helyességét a szabályozás, a rendszerek és a vezetői kontroll szavatolják (Pataki, 2003).

Felhatalmazáskor a vezető olyan szakértői problémák megoldását és döntések meghozatalát ruhazza át beosztottjaira, amelyekre újszerűségükönél fogva nincs szabályozás. A megoldás és a döntés megszületésében a magas szintű szakmai ismeretek mellett a problémamegoldónak szüksége van széles körű tapasztalatára és intuíciójára. A vezető nem ellenőrzi folyamatosan felhatalmazottját. A megoldás és a döntés jóságát a vezető és a beosztott harmonikus értékrendje, közös céljaik és normáik valószínűsítik (Pataki, 2003).

Chris Argyris cikkében egy vezérigazgatót idéz a felhatalmazás és a teljesítmény kapcsolatáról: „Rátermetett és felhatalmazott alkalmazottak nélkül semmilyen jövőkép vagy stratégia nem valósulhat meg”. (Argyris, 1999) Argyris szerint minden vállalat legfontosabb célja a teljesítmény. Kiváló teljesítmény elérésére azonban nem csak a felhatalmazás motiválhat. Vannak rutinmunkák, amelyek eredményes végrehajtásában a külső elkötelezettség az elsődleges szerep. A rutinfeladatok mellett azonban felmerülnek olyan, többnyire ismeretlen problémák, melyek megoldóiktól és döntéshozóiktól a belső elkötelezettségből táplálkozó erős motivációt és kimagasló teljesítőképeséget kívánnak. A belső motiváció az áramlatélményből táplálkozik. A felhatalmazással átadott újszerű problémák megoldásakor a felhatalmazott kiaknázhatja képességeit és tudását, miközben közvetlen hatással van a végeredmény alakulására. Ily módon az önálló problémamegoldás és döntéshozás hozzájárul ahhoz, hogy a felhatalmazott áramlatba kerüljön, és ezáltal teljesítménye egyre magasabb szintre emelkedjen.

Lövey és Nadkarni így ír az önálló döntéshozás és az öröm kapcsolatáról: „A fontosság mellett az egyes emberek azt is akarják érezni, hogy autonómiával rendelkeznek, szabadon hozhatnak döntéseket. Egy cél teljesítéséhez az embereknek szükségük van saját véleményük, érzéseik kifejezésére és szellemi képességeik szabad használatára. Ha az előírások túlságosan merevek, az emberek úgy érzik, feladatvégző gépeknek tekintik őket. Ezzel azonban nem tudnak azonosulni.” (Lövey – Nadkarni, 2003: 85. o.) Később így folytatják: „A felhatalmazást alkalmazó (*empowered*) szervezetek nagyobb függetlenséget, döntéshozatali felelősséget adnak a munkatársaiknak, mint a hagyományosak.” (Lövey – Nadkarni, 2003: 118. o.) Az önálló döntéshozás lehetősége növeli az emberek

fontosságérzetét. „Ha ahhoz az érzéshez, hogy számítunk-e, legitim úton jutunk, hajlandóak vagyunk kockázatokat vállalni, önbizalmunk megnő, egyre magasabb és magasabb célokat tűzünk ki, és érünk el” – írja könyvében a szerzőpáros (Lövey – Nadkarni, 2003: 82. o.).

A felhatalmazás sem nem szükséges, sem nem elégséges feltétele az áramlatélménynek. Nem szükséges, hiszen a *flow* állapota nem csupán a felhatalmazáson keresztül érhető el. Az ismeretek és a képességek szintjétől függően a delegálással átadott feladatok is eredményezhetnek áramlatot. Nem elégséges, mert a rosszul alkalmazott felhatalmazás szorongást okozhat, ha a felhatalmazott nem rendelkezik a problémamegoldáshoz szükséges készségekkel és tudással. Mindemellett, a felhatalmazás vitathatatlanul elősegíti a *flow* állapotának átélését, és ily módon pozitívan befolyásolja a munkavállalók teljesítményét, lehetőséget teremtve az üzleti célok, a stratégia és a jövőkép megvalósítására.

Annak érdekében, hogy feltérképezhetővé váljon, hogy az áramlat miként jelenik meg a felhatalmazásban, valamint hogy a felhatalmazás valóban áramlatélményt jelent-e a munkavállalók számára, jelen publikációban az *empowerment* és a *flow* kapcsolatát vizsgálom.

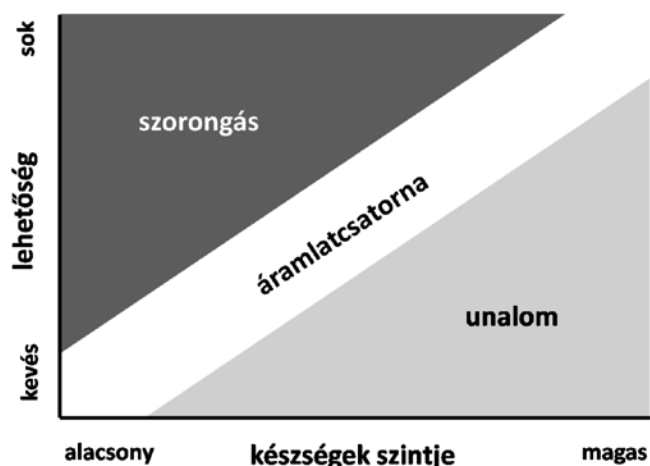
A felhatalmazás *flow* modellje

Ahhoz, hogy a felhatalmazás áramlatélményt jelentsen mind a felhatalmazónak, mind a felhatalmazottnak, számos feltételnek kell teljesülnie. Ezen feltételek között – csupán felsorolás szinten – olyan szervezeti-kultúra-elemek jelennek meg, mint a vezető és a beosztott közötti kölcsönös bizalom, a problémák megoldásához szükséges képességek és tudás (teljesítőképeség), valamint a vezetők és a munkatársak közös céljai és értékei (felsorakozás). (Tenner – DeToro, 1999) Argyris nyomán a fenti három feltétel kiegészül a felelősségvállalás hajlandóságával (Argyris, 1999). A felhatalmazás és az áramlat vizsgálatában a fenti elemekből két tényezőt emelek ki: a képességeket és a tudást, valamint a felelősségvállalási hajlandóságot. Polányi nyomán a felhatalmazásban megjelenő készségeket és ismereteket a továbbiakban szakértői „hogyan-tudásként” definiálok, hangsúlyozva ezáltal, hogy a felhatalmazottnak szakmai ismeretein és tapasztalatán túlmenően szüksége van intuíciónak (hallgatóságos tudás), és döntéshozói kompetenciára (Polányi, 1997). A két dimenzió kiválasztását az indokolja, hogy ezek az elemek állnak közvetlen kapcsolatban Csíkszentmihályi áramlatelméletének *képességek* kategóriájával.

A felhatalmazás *flow* modelljének kidolgozásakor Csíkszentmihályi Mihály megközelítése szolgált kiindulással. Csíkszentmihályi és Goleman az unalom/áramlat/szorongás hármásának megjelenítésére különböző modelleket használnak. Csíkszentmihályi elméletében két tényezővel, a *készségekkel* és a *lehetőségekkel* írja le az áramlat állapotának a kialakulását. Csíkszentmihályi szerint az ember a „tökéletes élményt” és azzal párosuló maximális teljesítményt a *flow* átélése közben éri el. Az áramlatcsatornában a *készségek* szintje közel azonos a *lehetőségek* mértékével. Amikor a dolgozónak nem nyílik alkalma képességei kihasználására, a munka unalmat jelent a számára. Amikor pedig ugyanezen lehetőségek meghaladják a munkavállaló képességeit, úrrá lesz rajta a szorongás. Csíkszentmihályi elméletét az 1. ábrával illusztrálja. Megközelítése általánosnak tekinthető abban az értelemben, hogy a készségeket, melyek a munkavégzés során számos aspektusban jelennek meg, nem specializálja (Csíkszentmihályi, 2001).

1. ábra

Az unalom/áramlat/szorongás hármásának megjelenítése



Goleman az unalom/élmény/szorongás tudatállapotok és a teljesítmény összefüggését a 2. ábrán bemutatott fordított U görbével szimbolizálja. A fordított U görbe két dimenziója a kihívás mértékével változó stressz és a vele összefüggésben álló teljesítmény. Goleman modelljében a túl alacsony stressz, azaz a túl kevés követelmény érdektelenséget és unalmat vált ki. A kihívás fokozódásával emelkedik az érdeklődés és a motiváltság mértéke, amely az optimális stressz tartományában a teljesítményt a lehető legmagasabb szintre emeli. Ahogy a kihívás az optimális mérték fölé növekszik, a teljesítőképeség fokozatosan csökken, szélsőséges esetben pedig összeomlik (Goleman, 2007).

2. ábra

A stressz és a vele összefüggésben álló teljesítmény



A felhatalmazás *flow* modelljében a Csíkszentmihályi által használt *készségek szintje* változóban a készségeket két különálló kompetenciára választom szét. Az egyik kompetencia a szakmai „hogyan-tudás”, a másik a felelősségvállalási hajlandóság. A felhatalmazás vizsgálatok azzal a feltételezéssel élek, hogy az akkor jelent áramlatot, ha a felhatalmazott mind a szakmai „hogyan-tudás”, mind pedig a felelősségvállalási hajlandóság dimenziójában a *flow* élményét éli át.

Megközelítésemben az amerikai kutató második, *lehetőségek* dimenzióját illetően az elnevezésben *követelményekre* térek át. A lehetőség szót a felhatalmazással összefüggésben azért tartom kevésbé kifejezőnek, mert a felhatalmazás maga a „lehetőség”. A modellben azt a minőséget, hogy a felhatalmazott a döntéshozást unalomként, áramlatként vagy szorongásként éli át, a felhatalmazói követelmények befolyásolják. Csíkszentmihályi gondolatmenetével összhangban, amikor a felhatalmazottal szembeni várakozások alacsonyabbak képességeinek szintjénél, a felhatalmazás unalomként jelenik meg a problémamegoldó számára. Amikor a követelmények felülmúlják a képességeket, a felhatalmazott szorong a döntéshozásban. A munkavállaló akkor éli meg áramlat élményként a döntéshozást, ha a vele szemben támasztott felhatalmazói követelmények közel azonos szinten állnak szakmai „hogyan-tudásával” és felelősségvállalási hajlandóságával.

Azáltal, hogy modellemben a készségeket két külön kompetenciára bontom, kilépek Csíkszentmihályi *készség és lehetőség* dimenzióiból. A két tényező helyett elméletemben négy változó szerepel:

1. a felhatalmazott szakmai „hogyan-tudása”,
2. a szakmai „hogyan-tudás” terén támasztott felhatalmazói követelmények,
3. a felhatalmazott felelősségvállalási hajlandósága,
4. a felelősségvállalási hajlandóságra vonatkozó felhatalmazói követelmények.

A négy tényező feldolgozására a kétváltozós relációt választottam. Az egyik relációban a szakmai „hogyan-tudás” és a vele szemben álló felhatalmazói követelmények egymáshoz való viszonyát jeleníttem meg:

1. unalom = a szakmai „hogyan-tudás” szintje magasabb, mint a reá vonatkozó követelmények,
2. áramlat (*flow*) = a szakmai „hogyan-tudás” szintje megközelítően azonos a reá vonatkozó követelményekkel,
3. szorongás = a szakmai „hogyan-tudás” szintje alacsonyabb, mint a reá vonatkozó követelmények.

A másik relációban a felelősségvállalási hajlandóság és a vele szemben megjelenő felhatalmazói követelmények szerepelnek:

1. unalom = a felelősségvállalási hajlandóság szintje magasabb, mint a reá vonatkozó követelmények,
2. áramlat (*flow*) = a felelősségvállalási hajlandóság szintje megközelítően azonos a reá vonatkozó követelményekkel,
3. szorongás = a felelősségvállalási hajlandóság szintje alacsonyabb, mint a reá vonatkozó követelmények.

A két különálló, kétváltozós reláció egy időben két információt hordoz. Az egyik információ a szakmai „hogyan-tudás” és a reá irányuló követelmények viszonyát jelöli, míg a másik információ a felelősségvállalási hajlandóság és vele szemben álló várakozások összefüggését szemlélteti. Abban az esetben, amikor a két reláció közül bármely a szorongás tartományába esik, a dolgozó a szorongás érzését éli át. Az optimálisnál magasabb szinten lévő stressz olyan idegrendszeri folyamatokat indít el, amelyek minden más tudatállapotot felülírnak. Goleman így ír a jelenségről: „Amikor szorongunk, nem tudunk világosan gondolkodni, és olyan célok iránt sem tanúsítunk érdeklődést, amelyek egyébként fontosak számunkra.” (Goleman, 2007: 358.o.) Az előző megállapításokból kiindulva a felhatalmazásra vonatkozó elméleti szorongás-részarányt a következőként definiálom:

szorongás a felhatalmazásban = maximum {*szorongás* a szakmai „hogyan-tudásban”, *szorongás* a felelősségvállalásban}

A relációkban a szorongás mellett megjelenik az unalom tartománya. Mivel az élményt jelentő felhatalmazást úgy határoztam meg, hogy a munkavállalóval szembeni követelmények mindkét változóban – szakmai „hogyan-tudásban” és felelősségvállalási hajlandó-

ságban úgyszintén – megközelítik a képességek szintjét, az unalomként azonosított intervallum nem képezi részét az áramlatnak. Ily módon a felhatalmazást illetően az elméleti unalomrészarányt a következőképpen definiálom:

unalom a felhatalmazásban = maximum {*unalom* a szakmai „hogyan-tudásban”, *unalom* a felelősségvállalásban}

Annak érdekében, hogy az eredeti két változóról – szakmai „hogyan-tudás” és felelősségvállalási hajlandóság – áttérhessek a felhatalmazásra, mint új változóra, modellemben a két relációt egyetlen összefüggéssé konvertálom. A felhatalmazásról alkotott megközelítésben az áramlatélménynek egy időben kell jelen lennie mindkét eredeti változóban. Így a felhatalmazásban megjelenő *flow* tartományként azt az értéket definiálom, amelyet úgy kapok, hogy a száz százalékot¹ jelentő tevékenységből kivonom az unalom és a szorongás felhatalmazásban definiált részarányát. Az ily módon kapott szám a mindennapi tevékenységnek azt az intervallumát adja meg, amelyben a munkavállaló egy időben van áramlatban mind a szakmai „hogyan-tudás”, mind a felelősségvállalás dimenziójában.

flow a felhatalmazásban = 100% – *unalom* a felhatalmazásban – *szorongás* a felhatalmazásban

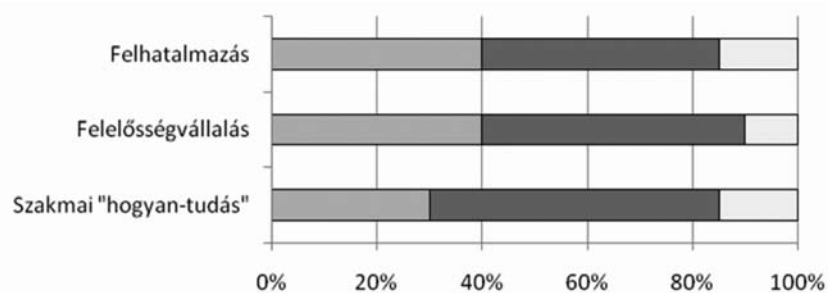
A 3. ábrán bemutatott, egy, a mintából származó példa szerint:

flow a felhatalmazásban = 100% - maximum {30%, 40%} – maximum {15%, 10%} = 100% – 40% – 15% = 45%

A *flow* grafikai megjelenítésében egymás fölé helyezem az unalom/élmény/szorongás hármásának a szakmai „hogyan-tudásra” és felelősségvállalási hajlandóságra vonatkozó százalékos megoszlását, és a felhatalmazásban azt az intervallumot nevezem élménynek, amelyben a két eredeti változóban áramlatként megjelenő tartomány éppen fedi egymást. A felhatalmazásban átélt áramlat-intervallumot szemlélteti a 3. ábra.

A *flow* állapotában a felhatalmazott által birtokolt szakmai „hogyan-tudás” szintje, továbbá a felelősségvállalási hajlandóság mértéke megközelítően azonos a reájuk irányuló felhatalmazói követelményekkel. A relációk leírásánál az „*azonos*” szó helyett a „*megközelítően azonos*” kifejezést használok, mivel az azonoság pontszerű megegyezésre utal. A relációs modell esetében azonban egy síkbeli kiterjedéssel rendelkező tartományra vonatkoztatom a megegyezőséget, így a „*megközelítően azonos*” szókapcsolat szemléletesebben írja le az összefüggést. A *flow* relációs modell-

A flow megjelenése a felhatalmazásban



| | Szakmai "hogyan-tudás" | Felelősségvállalás | Felhatalmazás |
|-------------|------------------------|--------------------|---------------|
| ■ Unalom | 30% | 40% | 40% |
| ■ Áramlat | 55% | 50% | 45% |
| □ Szorongás | 15% | 10% | 15% |

ben való visszatükrözése így módon összhangban áll Csíkszentmihályi ábrázolásával, aki az élményt szintén nem pontszerűen, hanem egy sávban, áramlatsatornaként jeleníti meg. A relációt bemutató diagram egyszerű és szemléletes eszköz arra, hogy értelmezhetővé tegye a felhatalmazás flow modelljét a mögötte húzódó összefüggésekkel.

Az áramlat kutatása

Doktori tanulmányaim keretében 2008 márciusában on-line kérdőíves felmérést indítottam, mely felmérés a részt vevő szervezetek kultúráját, értékrendjét, vezetői attitűdjét és az áramlatot tanulmányozta a felhatalmazás vonatkozásában. Jelen publikáció a kutatásnak csak azt a részterületét mutatja be, mely az áramlatnak a mindennapi tevékenységben való megjelenését vizsgálta.

Az áramlatot jelentő munka kutatásának célja azon kérdések megválaszolása volt, hogy

- milyen mértékben élik át a munkavállalók a flow állapotát a szakmai „hogyan-tudás” és a felelősségvállalási hajlandóság dimenzióiban,
- milyen következtetések vonhatóak le arra vonatkozóan, hogy a tanulmányozott szervezetek mely dolgozói csoportjaiban rejlenek kiaknázatlan képességek, valamint hogy
- a felhatalmazás miként hozhatja felszínre ezeket a mélyben rejlő kompetenciákat.

A felmérésbe két multinacionális nagyvállalat kapcsolódott be. A tanulmányozott cégeket a következőkben „A” és „B” betűkkel jelölöm. Az „A” jelű résztvevő egy pénzügyi társaság, melynek 212 munkavállalója adott választ kérdéseimre.

3. ábra

A „B” jelű cég az ipar képviselője, ahol 109 munkatárs töltötte ki kérdőívemet. A felmérés összesen 487 főt szólított meg. Így módon a részvételi arány 66 százalékot ért el.

Mivel a kutatás a felhatalmazás témakörére irányult, a szervezetekkel közösen azokat a munkavállalókat válogattuk a mintába, akik olyan munkakörökbe töltöttek be, melyek lehetőséget adtak az önálló problémamegoldásra és döntéshozásra. Az „A” jelű vállalatban a populációt a teljes munkavállalói kör alkotta. A vizsgálati populációba azonban már csak a vezetők és a legmagasabb szakértői munkakörben dolgozók kerültek. A vizsgálati populációból úgy választottuk ki a részvételre felkért alkalmazottakat, hogy a minta elemei jól reprezentálják a vezetői szintek, valamint a vezetők és szakértők központi/területi megoszlását.

A „B” jelű társaság esetében a populációt a tanulmányozott divízió munkavállalói alkották. A vizsgálati populációt az üzleti egység teljes körű vezetői és szakértői csoportja alkotta. A felmérés a vizsgálati populáció minden tagját megszólította.

A társaságok kiválasztásakor olyan cégek bevonására törekedtem, amelyek feltételezett szervezeti kultúrája valószínűsíti a felhatalmazás valamilyen szintű működőképességét. Így került a résztvevők sorába a külföldi anyavállalatú multinacionális pénzintézet, valamint a magyar anyavállalatú, szintén multinacionális ipari társaság.

A kutatási eredmények értékelésekor figyelembe kell venni, hogy az életkor tekintetében a 25–30 év közötti, valamint a 60 év feletti munkavállalók – mind az „A”, mind a „B” jelű vállalat esetében – az átlagosnál kisebb részarányban jelennek meg a mintában. Továbbá az „A” jelű vállalatot illetően a válaszadók között a vezetők 87%-os megjelenésükkel túlréprezentáltak. A vezető pozíciót betöltők magas számának indoka, hogy a szervezetben ezeknek a munkavállalóknak a tevékenysége kapcsolódik legszorosabban a kutatás középpontjában álló felhatalmazáshoz. A minta vizsgált paraméterek szerinti, részletes eloszlását mutatja be az 1. a és 1. b táblázat.

A kutatásnak az áramlatra vonatkozó kérdéseiben a résztvevőknek az elmúlt 12 hónap feladatait számba véve, és azokat száz százaléknak tekintve kellett megbecsülniük, hogy a feladatok végrehajtása során azoknak hány százaléka tartozott az unalom, hány százaléka az áramlat, és hány százaléka a szorongás tartományába.

A fenti becslést a válaszadóknak el kellett végezniük mind a szakmai „hogyan-tudás”, mind a felelősségvállalási hajlandóság kategóriájában. Az így kapott számadatokból az elemzés során elsőként a felhatalmazás flow modelljével meghatároztam az unalom/áramlat/szorongás részarányokat, majd az így kapott értékeket statisztikai elemzéseknek vettem alá.

| | Korcsoportok | | | | | | | |
|----|--------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--------------|
| | 25–30 év | 31–35 év | 36–40 év | 41–45 év | 46–50 év | 51–55 év | 56–60 év | 60 év felett |
| Fő | 11 | 25 | 36 | 30 | 28 | 44 | 28 | 10 |
| % | 5% | 12% | 17% | 14% | 13% | 21% | 13% | 5% |

Az áramlatkutatás alapjául szolgáló kérdőív kérdései a következők voltak:

Ha a legutóbbi 12 hónapban az Ön által elvégzett feladatokat 100 százaléknak tekinti, közülük hány százalékra igazak a következő állítások?

| | Korcsoportok | | | | | | | |
|----|--------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--------------|
| | 25–30 év | 31–35 év | 36–40 év | 41–45 év | 46–50 év | 51–55 év | 56–60 év | 60 év felett |
| Fő | 8 | 18 | 18 | 11 | 17 | 24 | 10 | 3 |
| % | 7% | 16% | 16% | 10% | 16% | 22% | 9% | 3% |

- A feladatot UNALMASNAK találtam, mert végrehajtásához kevesebb szaktudásra és tapasztalatra volt szükségem, mint amennyivel rendelkeztem.
- A feladat ÉLMÉNYT jelentett számomra, mert a végrehajtás érdekében minden szaktudásomat és tapasztalatomat latba kellett vetnem.
- A feladat SZORONGÁST keltett bennem, mert végrehajtásakor több szaktudásra és tapasztalatra lett volna szükségem, mint amennyivel rendelkeztem.

Ha a legutóbbi 12 hónapban az Ön által meghozott döntéseket 100 százaléknak tekinti, közülük hány százalékra igazak a következő állítások? (Válaszadáskor a szakértők a szakmai döntéseket, a vezetők mind a szakmai, mind a vezetői döntéseket vegyék figyelembe.)

- A döntéshez párosuló felelősségi szint ALACSONYABB volt, mint amennyit saját akaratomból hajlandó lettem volna felvállalni.
- A döntéshez kapcsolódó felelősségi szint MEGFELELT annak a felelősségnek, amit saját akaratomból hajlandó voltam felvállalni.
- A döntéshez párosuló felelősségi szint MAGASABB volt, mint amennyit saját akaratomból hajlandó lettem volna felvállalni.

1. a táblázat

| Az „A” jelű vállalat mintaeloszlása | | | | | | |
|-------------------------------------|-------|-----|--------|------------|----------------------|----------------------|
| | Férfi | Nő | Vezető | Nem vezető | Felsőfokú végzettség | Középfokú végzettség |
| Fő | 131 | 81 | 184 | 28 | 182 | 30 |
| % | 62% | 38% | 87% | 13% | 86% | 14% |

1. b táblázat

A „B” jelű vállalat mintaeloszlása

| | Férfi | Nő | Vezető | Nem vezető | Felsőfokú végzettség | Középfokú végzettség |
|----|-------|-----|--------|------------|----------------------|----------------------|
| Fő | 90 | 19 | 27 | 82 | 89 | 20 |
| % | 83% | 17% | 25% | 75% | 82% | 18% |

A kérdőívben azért használom az „élmény” kifejezést az „áramlat” alternatívjaként, mivel az „áramlat” fogalmának szűk körű elterjedése nem teszi lehetővé a szabatos kérdésfeltevést. A kérdés második, magyarázó része viszont egyértelműen a flow állapotát definiálja.

Az áramlatnak a fenti két dimenzióban való elemzéséből, továbbá a felhatalmazás flow modelljében való megjelenítéséből nem következik szükségszerűen, hogy a munkának az áramlatként azonosított részét a munkavállalók valóban a felhatalmazásban élték át. Ahhoz, hogy a válaszok egyértelműen az önálló problémamegoldás és döntéshozás szituációjára vonatkozzanak, a kérdőív kérdéseinek nem a teljes tevékenységre, hanem a felhatalmazottként végzett munkára kellett volna fókuszálniuk. Ahogy azonban azt Pataki Béla cikkében olvashatjuk, az emberek gyakran összekeverik a felhatalmazást a delegálással, és a fogalmak gyakorlati tisztázatlansága nagy valószínűséggel zavart okozott volna a válaszadásban (Pataki, 2003). Annak az indoka, hogy mégis relevánsnak minősítem az adatoknak a felhatalmazás flow modellje szerinti kiértékelését, a felmérés egy további részéből származik. A kérdőívben az áramlatélményre vonatkozóan a következő kérdést tettem fel:

• *Miért érezte kihívásnak a feladatot?*

A fenti kérdésre a munkavállalók a 2. táblázatban összesített válaszokat adták.

2. táblázat

A kihívás jellemzői

| A kihívás jellemzője | Megjelenések száma | |
|---|--------------------|--------------|
| | „A” vállalat | „B” vállalat |
| A feladat újszerűsége | 81 | 35 |
| Eredményesség | 40 | 3 |
| Szakmai képességek kiaknázásának lehetősége | 35 | 19 |
| A kreativitás alkalmazhatósága | 19 | 7 |
| A teljesítmény elismerése | 16 | 2 |
| A feladat összetettsége | 16 | 9 |
| A fejlődés lehetősége | 10 | 9 |
| Önállóság | 6 | 4 |
| Egyéb | 12 | 4 |

A válaszok közül a feladat újszerűsége, a szakmai képességek kiaknázásának a lehetősége, az eredményesség, a kreativitás alkalmazhatósága és az önállóság mind olyan fogalmak, amelyek a felhatalmazás egy-egy alap-tényezőjét definiálják. A kutatás fenti eredményei alapján úgy ítélem meg, hogy a munkának az áramlatként azonosított részaránya több aspektusában összefüggésbe hozható a felhatalmazással. Ami egyértelműen nem jelenik meg a kihívás jellemzői között, az az önálló döntéshozás. A feleletek elemzése arra enged következtetni, hogy a felhatalmazás folyamata elindul az újszerű és összetett problémák beosztottakra való átruházásával, esetenként eljut a döntés-előkészítésbe való bevonásáig, de ritkán vagy egyáltalán nem kerül sor a döntéseknek a felhatalmazottak általi, önálló megalkotására. Ezen megállapítások értelmében a kiértékelés során kapott adatokra úgy tekintek, mint a felhatalmazásnak egy kezdeti állapotára, amely alapul szolgál az előrehaladás mérésére, valamint a lehetséges fejlődési irányok kijelölésére.

A társaságok egészére vonatkozó eredmények globális képet rajzolnak arról, hogy miként élik meg feladataik teljesítését a cégben dolgozó munkavállalók. Az „A” jelű vállalatban a teljes szervezetre vonatkozóan 56% az élménynek minősített feladatok részaránya. A „B” jelű résztvevő esetében ugyanez az érték 51%. Ezek az adatok benchmark jellegűek, és keveset árulnak el a szervezet belső folyamatairól. Ennélfogva leginkább arra alkalmasak, hogy az azonos gazdasági szektorban tevékenykedő vállalkozások egymással összemérjék ugyanazon jellemzőiket. Mivel a kutatás ed-

digi két szereplője más-más ágazathoz tartozik – ipari és pénzügyi terület –, az elemzések korlátozottan nyújtanak lehetőséget az eredmények benchmark jellegű felhasználására.

A teljes szervezetre vonatkozó adatoknál sokkal beszédesebbek a szervezeti csoportokra vonatkozó információk. A kutatás több paraméter mentén elemezte, hogy miként viszonyul egymáshoz az unalom, az áramlat és a szorongás átélése a mindennapi munkában. Az általános jellemzők: a nem, a kor, a végzettség és a beosztás. A szervezeti csoportok szerinti vizsgálattal feltérképezhetővé vált, hogy a társaságon belül a munkavégzéshez kapcsolódó érzelmi állapotokban hol és miként jelennek meg anomáliák.

Kutatási eredmények

Az áramlatsélmény kutatása során 4 hipotézist állítottam fel. A hipotézisekhez kapcsolódó statisztikai elemzések eredményeit mutatja be a 3. a és 3. b táblázat.

A felmérés adatainak elemzése, valamint az analízisekből levonható következtetések ismertetése előtt meg kell jegyezni, hogy a hipotézisek elfogadása vagy elutasítása a vizsgálatban résztvevők alacsony száma miatt nem jelent teljes bizonyosságot. Csak további vállalatok tanulmányozásával válhat egyértelművé, hogy az egyes hipotézisek valóban megállják-e a helyüket, vagy el kell vetni őket, továbbá, hogy a változók közötti összefüggések elég erősek-e ahhoz, hogy azokat szignifikánsnak lehessen minősíteni.

Hipotézis 1

A munkának az áramlatélményként azonosított részaránya az életkor előrehaladásával növekszik.

A kutatás paraméterei közül elsőként a korcsoportokat választottam, mivel a további változókhoz mérten ennek a jellemzőnek van a legszorosabb kapcsolata a felhatalmazással. A felhatalmazás a vezetés olyan eszköze, amely a munkavállaló szakmai felkészültségének, felelősségvállalási hajlandóságának függvényében alkalmazható. Az iskolából kilépve és a munka világába belépve jellemzően még nem vagyunk birtokában azoknak a kompetenciáknak, amelyek felhatalmazhatóvá tesznek bennünket. A kezdeti munkavállalói időszak arra a legmegfelelőbb, hogy fejlesszük szakmai „hogyan-tudásunkat”, és megtapasztaljuk azt a felelősségvállalási határt, amelyen belül már és még élményként éljük meg a problémamegoldást.

Kétségtől van olyan tevékenységi területek – például az FMCG-szektor –, ahol a fiatalok magas motivációs szintjére alapozva a beosztottak már az első években szembetalálhatják magukat nagy felelősségi körrel párosuló feladatokkal. A fenti szituáció lehető-

3. a táblázat

Az „A” jelű vállalat statisztikai elemzése

| | Valid N | Mean | Minimum | Maximum | Std. Dev. | Pearson korreláció (r) | | | |
|-----------|---------|------|---------|---------|-----------|------------------------|-------|------------|----------|
| | | | | | | Nem | Kor | Végzettség | Beosztás |
| Unalom | 212 | 32 | 0 | 100 | 23,63 | 0,19 | -0,08 | 0,00 | 0,14 |
| Áramlat | 212 | 56 | 0 | 100 | 26,06 | -0,22 | 0,15 | -0,05 | -0,15 |
| Szorongás | 212 | 12 | 0 | 60 | 12,13 | 0,11 | -0,17 | 0,10 | 0,04 |

A táblázatban vastag dőlt betűvel szedett értékek p=0,05 szinten szignifikáns korrelációt mutatnak.

3. b táblázat

A „B” jelű vállalat statisztikai elemzése

| | Valid N | Mean | Minimum | Maximum | Std.Dev. | Pearson korreláció (r) | | | |
|-----------|---------|------|---------|---------|----------|------------------------|-------|------------|----------|
| | | | | | | Nem | Kor | Végzettség | Beosztás |
| Unalom | 109 | 35 | 0 | 100 | 23,81 | -0,13 | -0,08 | 0,20 | 0,04 |
| Áramlat | 109 | 51 | 0 | 100 | 25,80 | 0,10 | 0,07 | -0,21 | -0,08 |
| Szorongás | 109 | 14 | 0 | 50 | 12,74 | 0,04 | 0,01 | 0,05 | 0,08 |

A táblázatban vastag dőlt betűvel szedett értékek p = 0,05 szinten szignifikáns korrelációt mutatnak.

seget teremt arra, hogy a kezdő munkavállalók kipróbálhassák képességeiket és tudásukat. Azonban annak a valószínűsége, hogy az alkalmazottak készségei és ismeretei elegendőek a feltáruló lehetőségek minél szélesebb körű kihasználására, az életkor előrehaladásával egyre magasabb.

A felhatalmazás intuíciót és a döntéshozás képességét feltételezi mind a felhatalmazó, mind a felhatalmazott oldaláról. Az intuíción alapuló problémamegoldás és döntéshozás nem velünk született, és nem a tanórakon elsajátítható tulajdonság. Intuitív döntéshozásra és problémamegoldásra csak a személyes tapasztalat teszi alkalmassá a problémamegoldót. Ahogy Argyris írja cikkében: a felhatalmazás érzését meg kell tanulnunk, fejlesztenünk, és csiszolnunk kell (Argyris, 1999). A felhatalmazásra való felkészülés periódusát követően az arra elhivatottságot érző dolgozók készen állnak, hogy felhatalmazókká és/vagy felhatalmazottakká lépjenek elő. Az „és” kötőszót nem véletlenül használom, ugyanis a vezetők egy időben tölthetik be mindkét szerepkört: felsőbb vezetőik szemszögéből felhatalmazottak, míg beosztottaik nézőpontjából felhatalmazók.

Áttekintve a *flow* kutatásának a korcsoportok megoszlásában kapott eredményeit, azt látjuk, hogy mindkét részt vevő vállalat esetében a 60 év feletti korosztály magas részarányban éli meg áramlatként feladatai végrehajtását. A jelenség független attól, hogy a korcsoport tagjai vezetőként vagy beosztottként végzik munkájukat. Az áramlat tartományának kiszélesedése a 60 év feletti munkavállalóknál felszabadult munkavégzésre utal. Meg kell azonban jegyezni, hogy a minta

elemeinek alacsony száma ebben a korintervallumban megnöveli a következtetések bizonytalanságát.

Az unalom/áramlat/szorongás mintázatokat elemezve az „A” jelű vállalatban az tapasztalható, hogy az áramlatként azonosított tevékenységek tartományának növekedésével párhuzamosan – néhány kivételtől eltekintve – egyre alacsonyabb lesz az unalom részaránya. A szorongás tekintetében ugyanezen szervezetre érvényes, hogy az életkor előrehaladásával fokozatosan csökken azon feladatok mennyisége, amelyekben a magas követelményekből eredő stressz megbénítja a teljesítőképeséget. A „B” jelű vállalat esetében az unalom/áramlat/szorongás tartományok és az életkor között nem mutatkozik szignifikáns összefüggés.

A *flow* állapotában megjelenő, korcsoportok szerinti anomáliákat vizsgálva – és nem tekintve a 60 év feletti korosztályt – mindkét társaság esetében két markánsan kiugró értéket találunk. Az „A” jelű vállalatnál az 51–55 éves kor közötti alkalmazottak élik át munkájuk során legmagasabb százalékban az áramlatot (65%). A kutatás fenti eredménye arra enged következtetni, hogy a vizsgált korcsoportokhoz tartozó alkalmazottak, akiknek 89 százaléka vezető, rendelkeznek azzal a hatáskörrel, amely lehetőséget ad számukra, hogy tevételesen befolyásolják saját és beosztottaik teljesítményének alakulását. A „B” jelű vállalat esetében ugyanezen korcsoport a többi korosztályhoz viszonyítva nem mutat markáns eltérést.

Visszatérve a felhatalmazás *flow* modellje alapján felismerhető anomáliákra, a „B” jelű vállalat esetében a 41 és 45 év közötti korosztályban jelenik meg a legalacsonyabb százalékos arány az áramlatélmény átél-

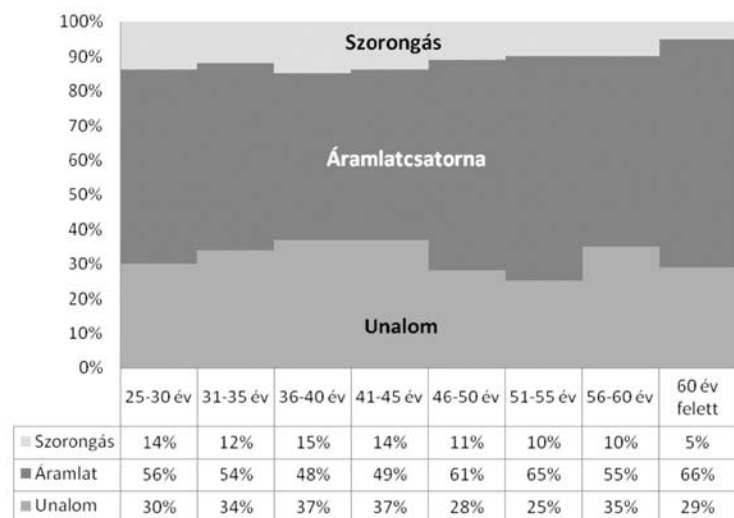
sében (32%). Kevésbé éles *flow* minimum rajzolódik ki az „A” jelű társaságban, szintén ugyanezen korcsoportot érintve, 36 és 45 év között (48% és 49%). Az említett korosztályokban – legmarkánsabban a „B” jelű szervezetben – az áramlatállapot mértékének csökkenésével megnő az unalomként azonosított munka részaránya. A jelenség arra hívja fel a figyelmet, hogy ha egy szervezetben jelen van egy vagy több jól körülhatárolható csoport, akik életkoruk és az abból adódó tapasztalatuk alapján potenciálisan felhatalmazók és/vagy felhatalmazottak lehetnek, viszont szélsőségesen alacsony mértékben élik meg áramlatként feladataik végrehajtását, akkor a vezetők nagy valószínűséggel nem használják ki a bennük rejlő képességeket. A kompetenciák kiaknázatlansága a teljesítmények romlásához vezető motiválatlanságot, frusztrációt és rossz hangulatot idéz elő az érintett dolgozók között, kiterjedve más munkavállalói közösségekre.

A korcsoportok szerinti negatív áramlat-élmény-anomáliák további kérdéseket vetnek föl. Azok a fiatal vezetők, akik a multinacionális vállalatoknál a rendszerváltást követően kerülhettek pozícióba, és feltehetően jelenleg is a menedzsment tagjai, többségükben ma a 36 és 45 év közötti korosztályokhoz tartozhatnak. Elgondolkodtató, hogy vajon mi okozza azt, hogy számukra a tevékenységük nagyobb részben jelent unalmat, mint más korcsoportok számára. A kérdés elsősorban az „A” jelű vállalat vonatkozásában releváns, ahol a vezetők a résztvevők 87 százalékát képviselik a mintában. A „B” jelű társaságban a 41 és 45 év közötti korintervallumban a válaszadók többsége nem vezető beosztású munkavállaló. Ez a tény azonban nem áll egyértelmű összefüggésben az áramlat átélésének éles csökkenésével, hiszen az alkalmazottak átlagosan 75 százaléka a vállalat más korcsoportjaiban sem vezető beosztású munkavállaló.

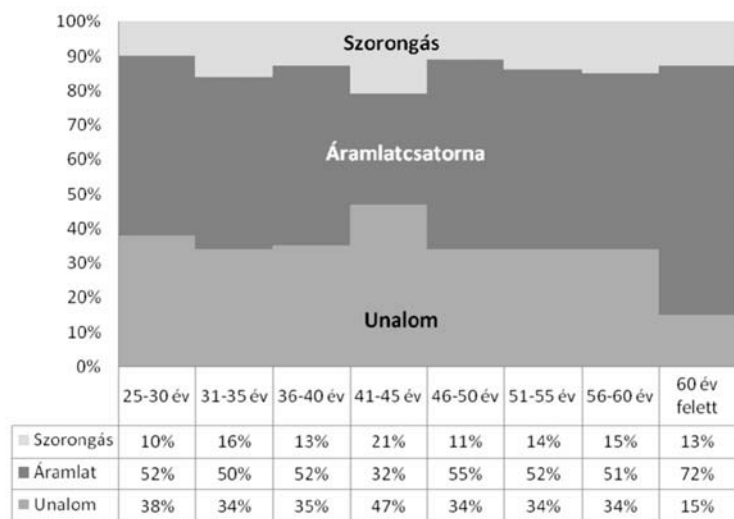
Az egyes korosztályokhoz tartozó százalékos unalom/áramlat/szorongás tudatállapotok megoszlását foglalja össze a 4. és 5. ábra. Csíkszentmihályi nyomán a diagramokon áramlatcsatornának nevezem az áramlat-élményként átélt tevékenységek intervallumát.

A *flow* korosztályok szerinti kutatása azt bizonyította, hogy az áramlat megjelenése szervezetről szervezetre és korcsoportról korcsoportra változó. Bár a statisztikai elemzés az „A” jelű társaságban az áramlat és a szorongás tekintetében szignifikáns kapcsolatot mutat az életkorral, a vállalatok mintázatának különböző-

4. ábra
Korcsoportok szerinti áramlatcsatorna az „A” vállalatban



5. ábra
Korcsoportok szerinti áramlatcsatorna a „B” vállalatban



sége miatt a kutatás első hipotézise, miszerint a *flow* átélése a munkavállalók életkorával növekszik, nem nyert igazolást.

Bár a kutatás jelen fázisában nem vizsgálta a különböző tudatállapotok megjelenésének magyarázatát, elmondható, hogy amikor az unalom az alacsony követelményszintből ered, a felhatalmazás hatásos eszköz lehet arra, hogy a beosztottak kihívást jelentő problémákkal találják szembe magukat, belső motivációjuk erősödjön, és ezáltal teljesítményük kimagasló szintet érjen el. A felhatalmazás alkalmazása mindemellett, hogy fokozza a felhatalmazottak elköteleződését és teljesítőképeségét, bizonyítottan és kézzelfoghatóan növeli az üzleti eredményességet.

Hipotézis 2

Az áramlatélmény átélése a vezető beosztású munkavállalók esetében magasabb részarányú, mint a nem vezető beosztású dolgozóknál.

A kutatás második hipotézise Csíkszentmihályi *flow* kutatási eredményeire támaszkodik. Az amerikai pszichológus a *képességek és lehetőségek* dimenzióiban végzett vizsgálatai alkalmával a következő megállapításra jutott: „Ahogy az várható volt, a menedzserek, igazgatók és vezető beosztásúak jelentősen gyakrabban voltak áramlatban munkájuk során (64 százalék), mint az irodai dolgozók (51 százalék) és a gyári munkások (47 százalék).” (Csíkszentmihályi, 2001: 224. o.)

Az áramlatélmény átélésének beosztás szerinti százalékos megoszlása nem okozott meglepetést a résztvevők válaszainak kiértékelése során. Az eredmények azt a várakozást tükrözték vissza, miszerint a vezetők nagyobb arányban élik át tevékenységük közben az áramlatot, mint beosztottjaik. Esetünkben a vezető pozícióban dolgozó munkavállalók az egyik vállalatban 12 százalékkal, a másik szervezetben 5 százalékkal nagyobb mértékben élték át az áramlat állapotát feladataik végrehajtásában. Az „A” jelű társaságban a vezetők tevékenységük 58 százalékát minősítették áramlatként, míg beosztottjaiknál ez az érték 46% volt. A „B” jelű szervezet vezetői munkájuk 54 százalékában kerültek a *flow* állapotába, míg nem vezető beosztású munkatársaik 49 százalékban voltak áramlatban. Következésképpen mindkét vállalatra jellemző, hogy a beosztottak vezetőiknél többször hajtanak végre olyan feladatokat, amelyekben kevésbé tudják kihasználni képességeiket és tudásukat.

Az „A” jelű társaságban az unalom és az áramlat-élmény szignifikáns kapcsolatban áll a munkavállaló beosztásával. Az unalom esetében a kapcsolat fordított, mint az áramlatnál. Egyrészt a vezető beosztású munkavállalóknál az unalomként azonosított tevékenységek részaránya alacsonyabb, mint nem vezető beosztású kollégáiknál. Másrészt a vezetők gyakrabban kerülnek áramlatba beosztottjaiknál. A szorongás tudatállapotának megjelenése nem mutat erős kapcsolatot a dolgozó pozíciójával.

A modern üzleti kultúrákban a felhatalmazás felértékelődik. A hierarchia ellaposodása csökkenti a vezetői szintek és a vezetői munkakörök számát. Korlátozott vezetői pozíciók mellett a felhatalmazás teremt meg az esélyt a szakmai intuícióval és vezetői képességekkel rendelkező alkalmazottak számára döntéshozói ambícióik megvalósítására.

Bár a „B” jelű szervezetben a beosztás és az áramlat-élmény átélése közötti összefüggés gyengébb, mint az „A” jelű vállalat esetében, a trendek azonossága alap-

ján a második hipotézist, miszerint a vezetők magasabb arányban kerülnek a *flow* állapotába, mint nem vezető beosztású kollégáik, elfogadottnak tekintem.

Hipotézis 3

Az áramlatélmény átélése a férfinemű alkalmazottak esetében magasabb részarányú, mint a női munkavállalóknál.

A kutatás harmadik hipotézisének megfogalmazása főként a nemzeti és üzleti kultúra felmérések eredményeire támaszkodik. Geert Hofstede világméretű vizsgálatai alapján a magyar nemzetet olyannyira férfiasnak minősítette, hogy nullától százig terjedő skáláján – ahol a legnőiesebb kultúrák a nulla pont körül, a legférfiasabbak pedig a száz pont körül helyezkedtek el – Magyarországot 88 pontra értékelte. Hofstede rangsorában férfiasság tekintetében csak Japán és Szlovákia előzi meg hazánkat. Azokban a közösségekben, amelyekre a „*maszkulinitás*” jellemző, a férfiak számára a kihívás, a jövedelem, az elismerés és az előrehaladás kiemelt fontossággal bírnak. A nők a kapcsolatok ápolásában és fenntartásában, valamint az érzelmek kezelésében kapnak elsődleges szerepet (Hofstede – Hofstede, 2005).

Csíkszentmihályi *flow* kutatásait tekintve azt látjuk, hogy a vezető pozícióban dolgozók magasabb arányban élnek át áramlatélményt munkájuk során nem vezető beosztású munkatársaiknál. Ezt az eredményt a kutatás második hipotézise, és annak elfogadása magyar viszonylatban is alátámasztotta. Európában a vállalatok vezetésében a nők 12-15 százalékban vannak jelen. Általános jelenség a földrészben, hogy a nagyobb felelősséggel járó munkaköröket férfiak látják el. A fentiekből kiindulva, logikai úton arra a következtetésre juthatunk, hogy a nők által betöltött munkakörök alacsonyabb felelősségi szinttel, kevesebb kihívással, következésképpen kevesebb áramlat-élménnyel párosulnak.

A nemzetközi GLOBE-kutatások a fentieknél részletesebb képet festenek a magyar társadalmi és szervezeti kultúráról. A GLOBE által 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán mért férfiasság-nőieség (*gender egalitarianism*) dimenzió a magyar szervezeti kultúrában 3.62 értéket vesz fel. A skála alján elhelyezkedő országokban a legmagasabb a férfias és nőies szerepek közötti különbség. A társadalmi kultúra vonatkozásában hazánk a nemek közötti megkülönböztetés mértékében közel azonos szinten áll Lengyelországgal, Szlovákiával és Oroszországgal. A nemek közötti egyenlőség dimenzió a nyugat-európai országokban a magyar jellemzőnél alacsonyabb értékekkel szerepel (Bakacsi – Takács – Karácsonyi – Imrek, 2002).

A GLOBE-kutatás a magyar szervezetekben enyhén férfias tulajdonságokat tárt fel. A vizsgálatok a felmérésben részt vevő vállalatokat négy klaszterre osztotta. A klaszterek között a *hatalmi kultúrát* kiugróan férfias (macho) értékek jellemezték. A *multinacionális szervezetek* markáns nőies tulajdonságokat mutattak. (Bakacsi – Takács, 1998).

Bár a GLOBE eredményei arra engednek következtetni, hogy a nemek érvényesülése összefügg a szervezeti kultúrával, Hofstede és Csíkszentmihályi vizsgálatai alapján azt feltételezem, hogy a magyar szervezetekben a férfiak megkülönböztetett szerepet töltenek be, így gyakrabban élhetnek át áramlatélményt női munkatársaiknál.

A hipotézis vizsgálatakor a „B” jelű vállalatban Hofstede és Csíkszentmihályi eredményeivel párhuzamos tendenciát fedeztem fel. Az áramlatélmény megtapasztalásában az eltérés a férfi dolgozók javára 7% volt. Női munkavállalók esetében az élmény átélése a feladatok 45%-ban, férfiaknál 52%-ban valósult meg. Az „A” jelű szervezet meglepetést tartogatott. Ott a nők munkájuk 64 százalékában, míg a férfiak feladataik 52 százalékában kerültek a megelőző 12 hónapban a *flow* állapotába.

A végzettség szintje és az élmény átélése közötti összefüggés alapján az „A” jelű társaságban feltárt jelenség egyik lehetséges magyarázata, hogy a nők között közel 39% a középfokú végzettségűek részaránya, míg a férfiak esetében ez a szám alig éri el a 6%-ot.

Az áramlatélmény nemek szerinti analízise nem támasztotta alá azt a feltételezést, hogy a biológiai nem és a *flow* átélése között egyértelmű reláció áll fenn. Míg a „B” jelű szervezetben a férfiak kerültek többször áramlatba, addig az „A” jelű szervezetben a nők éltek át gyakrabban az áramlatsélményt.

A fenti eredmények alapján a harmadik hipotézis, mely szerint a férfiak magasabb részarányban élnek át áramlatot munkájuk során női kollégáiknál, nem nyert igazolást. Annak megválaszolása, hogy mely szervezeti jellemzők befolyásolják a nemek és az áramlat közötti kapcsolatot, további szervezeti kultúraelemek vizsgálatát igényli.

Hipotézis 4

Az áramlatélmény átélése a középfokú végzettségű dolgozók esetében magasabb részarányú, mint a felsőfokú végzettségű munkavállalóknál.

A kutatás második hipotézise szerint a vezető beosztású munkavállalók gyakrabban kerülnek áramlatba nem vezetői pozícióban dolgozó kollégáiknál. A magyar vállalatokban a vezetők jellemzően felsőfokú végzettséggel rendelkeznek. Azonban a diplomás alkalm-

zottak nagy többsége nem vezetői munkakört tölt be a szervezetekben. Következésképpen viszonylag kevés azoknak a felsőfokú végzettségű munkavállalóknak a száma, akik pozíciójukból fakadóan gyakrabban kerülnek áramlatba beosztottként dolgozó kollégáiknál.

A KSH adatai szerint Magyarországon a főiskolát és egyetemet végzett foglalkoztatottak száma 1998 és 2007 között 1,41-szorosára emelkedett. Humán szakértőként személyes tapasztalat alapján állíthatom, hogy számos esetben az előzőleg érettségizettek által betöltött munkakörökben ma felsőfokú végzettségű munkatársak dolgoznak. A felsőfokú végzettséggel rendelkező munkavállalók igényei magasabbak, mint érettségizett kollégáik várakozásai. Következésképpen a diplomások vélt vagy valós képességei és ismeretei magasabb szinten érik el a lehetőségeknek az áramlatként azonosítható tartományát, mint középfokú végzettségű munkatársaik tudása és készségei.

Bár a vállalatok operatív működésében egyre nagyobb teret nyerő informatikai támogatás megkönnyíti a dolgozók munkáját, nem segíti elő az áramlatélmény elérését. Az informatikai alkalmazások bevezetése a folyamatok erősebb szabályozásával párosul, és így módon kevesebb lehetőséget ad a munkavállalóknak a *flow* átéléséhez hozzájáruló önállóságra és a szabadságra.

A fenti állítások alapján azt a hipotézist fogalmazom meg, miszerint a középfokú végzettségű alkalmazottak gyakrabban kerülnek áramlatba diplomás munkatársaiknál.

A *flow* állapotának átélése a végzettség szempontjából jelentősen megkülönböztette a kutatásban részt vevő két társaságot. Míg az „A” jelű vállalat esetében a középfokú és a felsőfokú végzettséggel rendelkező munkavállalók élményként azonosított feladat-végrehajtása az átlagos 54% körül mozog (középfokú képessétnél 59%, míg felsőfokú végzettségénél 56%), addig a „B” jelű szervezetben a diplomások szignifikánsan kisebb arányban éltek át az áramlatot munkavégzésük során. Utóbbi esetben az érettségivel rendelkező munkavállalóknál 62 százalékban jelenik meg az áramlat a mindennapi tevékenységben. Ezzel egy időben számottevően lecsökken az unalomként azonosított feladatok százalékos részaránya. A diplomás munkavállalók munkájuk 48 százalékában kerülnek az áramlat tartományába, mialatt tevékenységük legnagyobb részében a képességeiknél alacsonyabb szintű követelményekkel találják szembe magukat. A „B” jelű vállalat esetében a végzettség szerinti nagy értékű különbség arra utalhat, hogy a vizsgált szervezetben olyan vezetői követelmények fogalmazódnak meg mind a szakmai „hogyantudás”, mind a felelősségvállalási hajlandóság területén,

melyek alatta maradnak a felsőfokú végzettséggel rendelkező munkavállalók által birtokolt kompetenciáknak. A feltérképezett szervezeti jellemző súlyát tovább növeli, hogy a mintában a diplomások több mint negyötöd részt képviselnek.

A kutatási eredmények egyik lehetséges, ám csupán spekulatív magyarázata, hogy a tanulmányozott üzleti egység vezetői olyan feladatokkal látják el főiskolát, egyetemet végzett beosztottaikat, amelyeket inkább középfokú képzettséghez méreteztek. A középfokú végzettséghez méretezett vezetői követelmények nem adnak lehetőséget a magasan képzett munkavállalóknak képességeik kihasználására, és nem ösztönzik őket a kiváló teljesítmény elérésére. A nagy mennyiségű, kiaknázatlan potenciált magában hordozó szervezetben a vezetőknek törekedniük kell arra, hogy kihívó problémák megoldása elé állítsák diplomás beosztottaikat. A fenti cél elérésének hatásos eszköze a felhatalmazás. Amennyiben a diplomások áramlatélményhez juttatása az üzleti egység tevékenységéből fakadóan nem kivitelezhető, úgy a vezetőknek olyan képesítéssel és készségekkel rendelkező munkavállalókat érdemes alkalmazniuk, akik számára élményt jelent feladataik végrehajtása, és őket a *flow* átélése a kimagasló teljesítmény elérésére motiválja.

Amennyiben az unalom hátterében a munkaköri követelmények alacsony szintje áll, úgy az áramlat gyakoriságának növelésére alkalmazható metodika a munkakörök gazdagítása. A munkakör-gazdagítás főként a munkakör mélységét érinti. A munkakör ilyen irányú átalakításával a feladatok változatosabbá, a tevékenység önállóbbá, a felelősség pedig magasabb szintűvé válik (Gyökér, 1999).

A vizsgálat eredményeire visszatérve, bár az „A” jelű szervezetben a végzettség és az áramlatélmény átélése közötti összefüggés gyengébb, mint az „B” jelű vállalat esetében, a fenti eredmények alapján a negyedik hipotézist, miszerint a középfokú végzettségű alkalmazottak magasabb arányban kerülnek a *flow* állapotába, mint felsőfokú végzettségű kollégáik, elfogadottnak tekintem.

A nem, végzettség és beosztás szerinti, a felhatalmazás *flow* modellje alapján kiértékelte unalom/élmény/szorongás tudatállapotok megoszlását foglalja össze a 6. és 7. ábra.

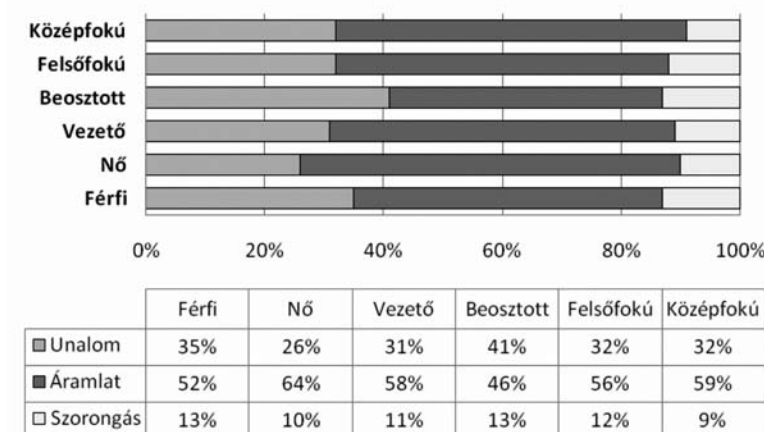
A *flow* modell alkalmazhatósága

Az eredményeket összegezve, kutatásom pozitív képet rajzolt arról, hogy a vizsgált vállalatok dolgozói milyen mértékben éltek át az áramlatot mindennapi tevékenységük során. Az élményként azonosított feladatok zömében 50% feletti részaránya arra utal, hogy a munkavállalók számos alkalommal találkoznak olyan kihívásokkal, amelyek lehetőséget adnak teljesítőképességük kihasználására.

Az összképet némiképp árnyalja, hogy a felmérés olyan alkalmazottakat – vezetőket és szakértőket – szólított meg, akik tapasztalatuknál és képességeiknél fogva részeseivé válhatnak a felhatalmazásnak. Amennyiben a vizsgálatot kiterjesztenénk a tanulmányozottól eltérő ismerettel és más jellegű készségekkel rendelkező dolgozói csoportokra is, az unalom/áramlat/szorongás részarányok nagy valószínűséggel

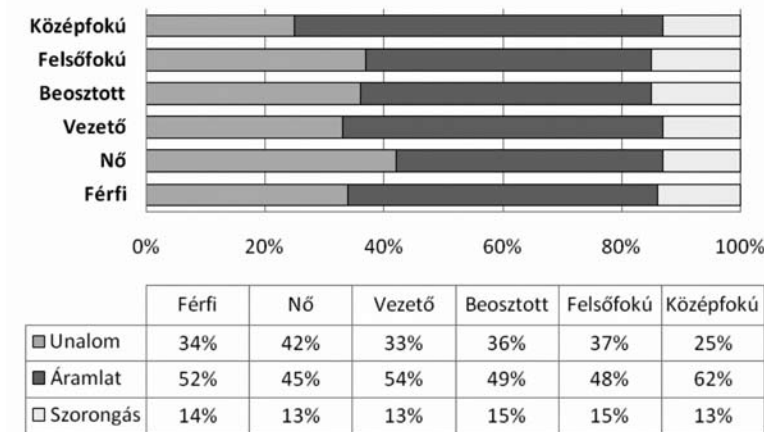
6. ábra

Áramlatélmény az „A” vállalatban



7. ábra

Áramlatélmény a „B” vállalatban



Csikszentmihályinak az előző részben említett tendenciáival párhuzamosan módosulnának.

Ha a kutatás eredményeinek bemutatását követően feltesszük a kérdést, hogy vajon mi a célja és a haszna az áramlatnak egy ma még korlátozottan létező jelenségben, a felhatalmazásban való tanulmányozásának, a következőket mondhatjuk. Mindenekelőtt, a felhatalmazás az alkalmazottak vezetésének egy olyan eszköze, amely a vezetők számára a legnagyobb kihívást jelenti szerte a világon. Másodsor, a felhatalmazás csak akkor válhat eredményessé, ha a vele járó problémamegoldás és a felelősségvállalás áramlatot jelent mind a felhatalmazó, mind a felhatalmazott számára. Ha szervezetünk fejlesztésének az a célja, hogy az arra alkalmas munkavállalói csoportokban működőképes felhatalmazó üzleti kultúrát hozunk létre, akkor képesnek kell lennünk feleletet adni az olyan típusú kérdésekre, hogy melyek azok az egységek, amelyek készen állnak a felhatalmazásra, vagy hogy melyek azok az alkalmazotti körök, akiknél az önálló problémamegoldás és döntés lehet a legeredményesebb motiváció a szunnyadó képességek és a teljesítmény felszabadítására. Jelenlegi vizsgálataim egyik hozadéka, hogy a felhatalmazás *flow* modellje hozzájárul ahhoz, hogy a vezető a fenti dilemmákra adandó válaszokat megtalálja.

A kutatásnak egy másik értéke azon a feltételezésen alapszik, hogy a szakmai „hogyan-tudás” és a felelősségvállalás kategóriáiban jelenleg feltérképezett *flow*-tartomány kapcsolatban áll a felhatalmazásban meg tapasztalható áramlattal. Ezt a hipotézist támasztja alá a kutatásnak azon eredménye, miszerint az élményt a válaszadók az újszerű, kihívást jelentő problémával azonosították, mely megfogalmazás egyértelműen definiálja a felhatalmazás meghatározó aspektusát. Hiba lenne viszont azt feltételeznünk, hogy a ma áramlatnak minősített feladatok teljes tartománya kizárólag önálló problémamegoldást és döntést foglal magába. Fenti állításom egyik bizonyítéka, hogy a felmérés résztvevői az újszerű feladatok végrehajtása közben leginkább a vezetőtől várt szakmai támogatás hiányától szenvednek. A felhatalmazás lényege azonban éppen abban áll, hogy az újszerű problémák megoldásában a vezető támaszkodik szakértői szakmai felkészültségére és intuíciójára, nem pedig a szakértők a vezető szakmai „hogyan-tudására”. A vezető elsődleges feladata, hogy vezetői eszközeivel támogassa felhatalmazottjait a szabad döntéshozásban. Annak köszönhetően, hogy a ma élménye bizonyítottan kapcsolódik a jövő felhatalmazásához, a *flow* kutatása megalapozottan vetíti előre, hogy potenciálisan mely munkavállalói csoportok válhatnak a holnap felhatalmazóivá és/vagy felhatalmazottjaivá.

Összességében megállapítható, hogy a cikkben bemutatott vizsgálatok alkalmazásával a vezetők részleteiben megismerhetik szervezetüket a felhatalmazás számos aspektusában. A felmérés során feltárt információkra azért van szükség, mert a felhatalmazó kultúra megteremtése során a vezetőknek a felszín alatt is meg kell látniuk, milyen szakmai és felelősségbeli követelmények jelentenek kihívást beosztottaik számára.

A kutatás bebizonyította, hogy az áramlat kritériumai szervezetről szervezetre és csoportról csoportra változóak. Ahogy Csikszentmihályi írja: „Ugyanaz a nyomás, amely az egyik embert szétforgácsolja, a másiknak örvendetes feladat” (Csikszentmihályi, 2001: 227. o.) A „különbözőség.” üzenete több szempontból is hangsúlyos a felhatalmazó kultúra kialakításának útján. Egyrészt, mert a fejlődés mindig változás, és csak akkor vagyunk képesek a változásra, ha ismerjük önmagunkat, és készek vagyunk elfogadni a tükörből visszanező képet. Másrészt, mert attól függően, hogy honnan indulunk, milyen értékekkel rendelkezünk, és melyek kultúránk prioritásai, más és más utat kell bejárnunk még akkor is, ha ugyanazon cél felé igyekszünk.

Ahogy Lövey és Nadkarni fogalmaznak: „Az emberek ritkán hajlanak a holisztikus szemléletre. Ehelyett korlátozott készségeink és az uralkodó menedzsment-kultúra arra szorít, hogy szűk területekre fókuszáljunk, túlegyszerűsített prioritásokat állítsunk fel, a szervezeti egészségnek csak egyik vagy másik területére koncentráljunk ahelyett, hogy megpróbálnánk összhangot teremteni a fontos tényezők között. Ha nem vagyunk tisztában a saját hiedelmeinkkel, meggyőződéseinkkel, működési módunkkal és azzal, hogy mint vezetők hogyan hatunk a szervezetre, aligha tehetünk valamit érdemben azért, hogy összességében egészségesebbé és örömtelivé váljon.” (Lövey – Nadkarni, 2003: 216. o.)

Lábjegyzet

¹ A kutatás az unalom/élmény/szorongás tudatállapotok megoszlását százalékosan vizsgálja.

Felhasznált irodalom

- Argyris, C. (1999): Az alkalmazottak felhatalmazása: a császár új ruhája; Harvard Business Manager, 1. évfolyam 1. szám, 39–46. o.
- Bakacsi, Gy. – Takács, S. (1998): Honnan – Hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon; Vezetéstudomány, 29. évfolyam 2. szám, 15–22. o.
- Bakacsi, Gy. – Takács, S. – Karácsonyi, A. – Imrek, V. (2002): Eastern European cluster: tradition and transition; Journal of World Business, 69–80. o.

- Csikszentmihályi, M. (2001): Flow Az áramlat; Budapest: Akadémiai Kiadó
- Goleman, D. (2002): Érzelmi intelligencia a munkahelyen; Budapest: SHL Hungary Kft.
- Goleman, D. (2007): Társas intelligencia; Budapest: Nyitott Könyvműhely
- Gyökér, I. (2005): Emberierőforrás-menedzsment, BME MBA jegyzet
- Gyökér, I. (1999): Humán erőforrás-menedzsment, Budapest, Műszaki Könyvkiadó
- Hofstede, G. and Hofstede G. J. (2005): Cultures and Organizations; New York: McGraw-Hill

- Lövey, I. és Nadkarni, M. S. (2003): Az örömteli szervezet; Budapest: HVG Kiadói Rt.
- Pataki B. (2003): A változás fogadtatásának időbeli módosulása; Vezetéstudomány, 34. évfolyam 2. szám, 14–24. o.
- Polányi M. (1997): Tudomány és ember; Budapest, Argumentum Kiadó
- Tenner, A. R. – DeToro, I. J. (1999): TQM – Teljes körű minőségmenedzsment; Budapest, Műszaki Könyvkiadó

Cikk beérkezett: 2008. 12. hó

Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2009. 2. hó

E SZÁMUNK SZERZŐI

Antoine Valeyre, kutatási igazgató, Centre d'études de l'emploi-CNRS; **Edward Lorenz**, professzor, Université de Nice-Sophia Antipolis-GREDEG; **Damien Cartron**, tudományos főmunkatárs, Ecole d'économie de Paris; **Csizmadia Péter**, PhD-hallgató, tudományos segédmunkatárs, MTA Szociológiai Kutatóintézet – Szervezet- és Munkaszociológiai Műhely; **Michel Gollac**, kutatási igazgató, Ecole d'économie de Paris; **Illéssy Miklós**, PhD-hallgató, tudományos segédmunkatárs, MTA Szociológiai Kutatóintézet – Szervezet- és Munkaszociológiai Műhely; egyetemi tanár, Debreceni Egyetem Közgazdaság- és Gazdaságtudományi Kar; **Toarniczky Anita**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézet; **Andó Ildikó**, humán tanácsadó, ügyvezető, KALIDON Humán Innovációs Kft., PhD-hallgató, BME GTK; **Berényi László**, PhD egyetemi tanársegéd, Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézet; **Láng Blanka**, Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Kar, Számítástudományi Tanszék; **Perényi Áron**, az MTA Ipar és Vállalatgazdasági Bizottságának volt titkára; **Dr. Rubóczky István**, nyugd. osztályvezető