

Georgiu ACHILLES

ABSZORBCIÓS MODELL

A MUNKAVÁLLALÓKRA JELLEMZŐ ABSZORBCIÓS GÖRBE

A publikáció célja a gondolatébresztés és egyben egy használható vezetői modell megfogalmazása. Nem célja viszont a modell érvényességének bizonyítása, hiszen ahhoz többéves kísérletre és kutatásra lenne még szükség. A gondolat az, hogy a Gartner csoport által kidolgozott és leírt *hype cycle* görbe – mely grafikusán próbálja ábrázolni a tudományos technológiák érettségét, terjedését és üzleti alkalmazását – alakja sokkal általánosabban is érvényes és könnyen adaptálható a munkavállalók munkahelyi abszorbción (azaz: bevonódási) és motivációs „életgörbéjének” leírásához. Az ember lelkesedését, teljesítményét, azonosulását és az asszimilációs szintjét nehéz egy mutató alakulásával ábrázolni. Mivel ezek a jellemzők befolyásolják egymást, erősen összefüggnek és talán össze is fűződnek, ezért a legáltalósabb szó ezek összefoglalására az *abszorbción*. Az *abszorbción modell* görbéje a maga csúcspontjával, illetve mélypontjával négy szakaszból és négy kiszállási szintből tevődik össze. Az X tengelyen az idő helyezkedik el, melyen a *lelkesedési*, a *csalódási*, az *elfogadási* és a *stabilitási* szakasz meghatározott sorrendben követik egymást. Az Y tengelyen az emberek abszorbción szintjeit találhatjuk. Ezen a tengelyen helyezkednek el a kiszállási szintek is a *kiugrási*, a *kibukási*, a *kiemelési* és a *kirúgási*, melyek sorrendje változó, mindig az adott helyzettől függő.

Kulcsszavak: vezető, vezetői modell, munkavállalók, motiváció

Nyugodtan mondhatjuk, hogy a vezető pozícióban lévő emberek legnagyobb problémája nem más, mint a munkavállalók megismerése annak érdekében, hogy a lehető leghatékonyabban és legeredményesebben tudják irányítani, illetve vezetni őket. Valószínűleg minden vezetőben számtalanszor felmerül a kérdés, mikor és hogyan kell és lehet motiválni a munkavállalókat úgy, hogy annak eredménye ne csak rövid távon legyen érezhető, illetve mikor és hogyan kell cselekedni, hogy a munkavállalók hosszú távon és eredményesen tudjanak dolgozni a vállalatnál.

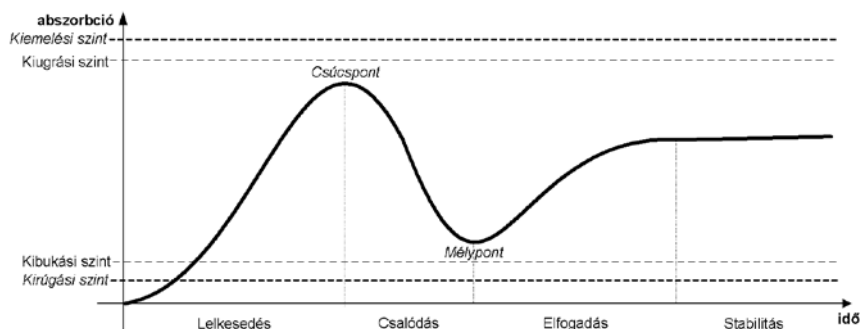
A Gartner csoport által kidolgozott és leírt *hype cycle* görbe – mely grafikusán próbálja ábrázolni a tudományos technológiák érettségét, terjedését és üzleti alkalmazását – alakja sokkal általánosabban is érvényes és könnyen adaptálható a munkavállalók munkahelyi abszorbción (azaz: bevonódási) és motivációs „életgörbéjének” leírásához. Jogosan vetődhet fel a kérdés, hogy mit is értünk az abszorbción alatt. Ha egy ember lelkesen csinál valamit, akkor a teljesítménye is növekszik (teljesítmény alatt a munkatempóra és nem a vállalat számára teremtett értékre) gondolunk, és ha

a teljesítménye javul, akkor sokkal inkább sajátjának érzi a feladatot, amivel foglalkozik. Ennek köszönhetően jobban tud azonosulni a munkakörével, elmélyül benne, és ezáltal nő a lojalitása. Az ember lelkesedését, teljesítményét, azonosulását és az asszimilációs szintjét nehéz egy mutató alakulásával ábrázolni. Mivel ezek a jellemzők befolyásolják egymást, erősen összefüggnek és talán össze is fűződnek, ezért a legáltalósabb szó ezek összefoglalására az *abszorbción*.

Az abszorbción modell célja egy használható elmélet megfogalmazása, kereteinek meghatározása, vizuális ábrázolása. Jelen tanulmánynak nem célja a modell érvényességének bizonyítása, hiszen ahhoz többéves kísérletre és kutatásra lenne még szükség.

Az abszorbción modell görbéje négy szakaszból és a kiszállási szintekből tevődik össze. Az X tengelyen az idő helyezkedik el, melyen az egyes fázisok meghatározott sorrendben követik egymást. Az Y tengelyen az emberek abszorbción szintjeit találhatjuk, ennek értéke és mértéke jelenleg csak feltételesen számszerűsíthető. Ezen a tengelyen helyezkednek el a kiszállási szintek is, melyek sorrendje változó, mindig az adott helyzettől függő (1. ábra).

Abszorpciós modell



A szakaszok

A modell szakaszai: a **lelkedési**, a **csalódási**, az **elfogadási** és a **stabilitási** szakasz. Egy szakasz értelem szerűen egy változási ponttól egy másikig tart.

Lelkesedési szakasz – A legtöbb munkavállaló lelkesedni szokott akkor, amikor kap egy új feladatot. Persze ez nem mindig igaz, de próbáljuk meg a gondolatot pozitív ágon futtatni, mert egyébként olyan lenne, mintha egyből a csalódási szakaszban kezdenénk az életet. Mint ahogy a gyerekeknél is minden újdonság iránt nagy az érdeklődés, a felnőtt emberek esetében is van egy olyan szakasz, amikor maga az érdeklődés lelkesedést eredményez, ezáltal igen gyorsan elég magasra tud szökni az abszorpciós szint. Ilyenkor a legmagasabb a termelékenység, hiszen mindenki „ötlettel” szereti azt, amit csinálnia kell. Ez mindaddig ki is tart, amíg el nem éri a görbe csúcspontját.

Csalódási szakasz – Minden hirtelen fellendülés után előbb vagy utóbb bekövetkezik a megvilágosodás. Ekkor jönnek rá az emberek arra, hogy nem minden arany, ami fénylik, és hogy nem is olyan rózsás az élet, mint ahogy azt korábban gondolták. Ekkor ismerik fel, hogy nemcsak pozitív oldaluk van a feladatoknak, hanem igenis vannak olyan tevékenységek, amelyek nem igazán szeretnivalók. Gondoljunk például az adminisztrációs, az ismétlődő és egyúttal unalmas, monoton feladatokra. Ebben a szakaszban a munkavállalók általában kedvetlenül hajtják végre feladatukat és a teljesítményük is igen komolyan visszaesik. Ráadásul még az is közrejátszik ebben, hogy hirtelen túl sok részlet zuhan rájuk, melyeket még nem tudnak lekezelni és rendszerbe foglalni. Ez a szakasz addig tart, míg el nem éri a mélypontot.

Elfogadási szakasz – Ha az emberek sikeresen túljutnak a mélyponton, akkor mondhatjuk azt, hogy túl vannak a „kamaszkoron” és kezdik elfogadni leckéjüket, amit csinálniuk kell. Kezd tiszta lenni a kép, a dolgok

1. ábra átláthatóbbak lesznek, melynek köszönhetően rendszerbe lehet szervezni azokat. Az emberek rájönnek, hogy a problémák egy része nem is igazán probléma és hogy a megoldásuk nem is olyan bonyolult. A munkavállalók megtalálják az összefüggéseket, és elkezdnek úrrá lenni a vélt káoszon, megismerve azt, hogy mit is kell tenniük annak érdekében, hogy teljesítményük elérje az elvártat. Ez a szakasz addig tart, amíg el nem éri a görbe következő inflexiós pontját, ahol a stabilitási szakasz kezdődik.

Stabilitási szakasz – Ez az a fázis, amikor a munkavállalók végre stabilan és kiszámíthatóan végzik dolgukat, ezért nem is véletlen, hogy ezt a nevet adtam ennek a szakasznak. A teljesítmény beáll az optimális szintre, a feladat már rutinmunkának számít. Ez az az időszak, amikor a legjobban termelnek, más szóval ez a *fejőstehen* korszak.

A szintek (4K)

Mivel nem mindegy, hogy az egyes szakaszokban az abszorpciós görbe milyen magasra megy fel, illetve milyen alacsonyra esik vissza, ezért annak érdekében, hogy a modell teljes legyen, kiszállási szinteket kell meghatározni.

Kiugrási szint – Ezt leginkább a lelkesedési szakaszban érheti el a munkavállaló. Ha az abszorpciós görbe meghaladja ezt a szintet, akkor komoly veszély van arra, hogy az adott személy követelni fogja kiemelését, vagy rosszabb esetben olyan értékesnek tartja magát, hogy nem kívánja tovább csinálni az adott munkát, és új állást keres. Ezt a határt elsősorban külső tényezők határozzák meg. A kiugrási szint jó esetben egy, de maximum 3 pontnál találkozhat az abszorpciós görbével. Az első metszéspont valahol a csúcspont előtt, illetve magánál a csúcspontnál következhet be. Ha nem éppen a csúcspontnál találkoznak és a munkavállalók türelmesen kivárvák az első érintkezési helyet, akkor a második szakaszban ismét találkozhatnak. Ez az a pillanat, ahol normális esetben a munkavállalók ki szokták használni a lehetőséget és kiugranak a görbéből, többek között azért is, mert már látták, hogy mi az a maximum, ami egyáltalán elérhető. A harmadik találkozási pont már csak a stabilitási szakaszban következhet be. A munkavállalók egy idő után elfásulhatnak és mivel a rendelkezésre álló tapasztalat és tudás megnőtt, ezért elkezdnek új lehetőségek iránt nézelődni, melynek köszönhetően a kiugrási szint ismét elmozdul.

Kibukási szint – A kibukási szint háromszor is metszheti az abszorpciós görbét. Az első állomás biztosnak mondható, mivel a lelkesedési szakaszban elkerülhetetlen, hogy egyszer se találkozzanak. Ekkor a munkavállalók még nem érzik sajátjuknak a feladatot, és inkább visszamondják azt, mintsem hogy több energiát fektessenek bele. A pályakezdők esetében ez gyakrabban fordulhat elő, mert esetleg az új feladat megijeszti őket, vagy nem is bíznak abban, hogy meg tudják csinálni azt. A következő eset, amikor a kibukási szint találkozhat az abszorpciós görbével – ez a csalódási és az elfogadási szakasz érintkezése – a görbe mélypontja. Helyzettől függően egy, értelemszerűen akár két találkozási pontjuk is lehet. Egyszer a csökkenő szakaszban és egyszer a fordulóponton túl, amikor a görbe kezd ismét növekedni. Pályakezdők esetében itt is eltérnek a határok, ezért sokkal érzékenyebbek, mint a már tapasztalatokkal rendelkezők. Ennek okaként a küszöb az indokoltnál magasabbra emelkedhet, ami azt eredményezi, hogy abban a pillanatban, amikor a görbe túllépi a csúcspontot és belép a csalódási szakaszba, a visszaesést a munkavállalók komoly kudarcként élik meg és feladják. Az elfogadási szakaszban történő kibukás általában akkor következik be, ha a munkavállalóra nagy befolyást gyakorol a mélypont, de van annyi-
ra becsületes, hogy végigcsinálja azt, amit elkezdett.

Kiemelési szint – A vezetőknek komoly figyelmet kell fordítaniuk erre a szintre, mert ha nem cselekednek időben, akkor előfordulhat, hogy munkavállalóik rövid időn belül elérik a kiugrási szintet és eltávoznak a vállalattól. Azonban, ha időben észreveszik azt, amikor a munkavállalók elérik a küszöböt, akkor ezt a helyzetet a vállalat javára tudják fordítani. Ekkor még időben reagálhatnak, annak érdekében, hogy új munkaköröket, illetve feladatokat találjanak ki munkavállalóik számára. Gyakran előfordul, hogy a munkavállalók kiugrási szintje lényegesen alacsonyabban van, mint a vezető által meghatározott kiemelési határvonal. Ez sajnos általában azt eredményezi, hogy az adott személy előbb vagy utóbb elhagyja a céget. A kiemelési vonal is maximum három esetben metszheti az abszorpciós görbét, hasonlóan a kiugrási szint esetében említettekhez. Találkozhatnak a csúcspont környékén egyszer vagy kétszer, amikor is külön vezetői döntés szükséges ahhoz, hogy megtörténjen-e a kiemelés, előléptetés. A vezető azt is felvállalhatja, hogy ezeket a találkozási eseteket egyáltalán nem veszi figyelembe. Talán az utolsó metszéspontra a legeredményesebb, mert az általában a stabilitási szakasz vége felé következik be, feltéve, hogy a görbe felfelé ível és nem véges. Igaz, hogy ebben az esetben a vezetőnek lejjebb kell vinnie a kiemelési szintet, mert biztos, hogy a görbe nem fog olyan magasra

emelkedni, mint a korábbi csúcspont, viszont a munkavállaló már kiérdemelte a kiemelés, előléptetést. Ez tekinthető a legsikeresebb időpontnak is egyben, ez az a pillanat, ahol ha az abszorpciós görbe eléri a kiemelési szintet, akkor feltétlenül cselekedni kell. Munkavállalói szemmel ez a legveszélyesebb, mert lehet, hogy a görbe soha sem éri el a szintet vagy rosszabb esetben egy idő után elindul lefelé.

Kirúgási szint – A vezetők talán egyik leghálátlanabb feladata ennek a szintnek a meghatározása. Ha egy munkavállaló lelkesedése ezen lélektani határ alá esik, akkor általában a vezető nehezen tud már megbízni abban a személyben. A kirúgási vonal is több helyen metszheti az abszorpciós görbét. Az első metszet itt is a lelkesedési fázisban valósul meg, eddig a vezető még eldöntheti, hogy beosztott munkatársa alkalmas-e az adott feladat végrehajtására vagy sem. A ponton túl már nem igazán célszerű visszavonni a megbízást, mert az több veszteséggel járhat, nem szabad letörni a munkavállaló szárnyait. Talán nem is ez a legkritikusabb metszéspontra, sokkal izgalmasabb a mélypont körüli találkozások vizsgálata. A lelkesedési szakaszban gyakori vezetői hibának számít a kirúgási szint folyamatos emelése, az abszorpciós szint emelkedését követve. Ez azt eredményezi, hogy amint a görbe visszafordul, egyből elvesztik munkavállalóik iránti bizalmukat és az első kudarcnál kirúgják őket. Tapasztalt vezetők igyekeznek ezt a szintet alacsonyan tartani, tudván azt, hogy a lelkesedési szakasz után biztos, hogy bekövetkezik a csalódás. Nagy türelemmel rendelkező vezetők talán még azt is el tudják viselni, hogy kivárják a mélypontot, bízva a sikerben, és csak a harmadik találkozásnál cselekednek. Vannak olyan vezetők, akik nem határoznak meg kirúgási határt. Ez hosszú távon biztos, hogy negatív hatással jár, mivel a munkavállalók előbb vagy utóbb kiismerik és elkezdnek visszaélni a helyzettel, sőt az azonos csapatban dolgozó személyeknél is érezhetővé válik a teljesítmény visszaesése. Minden vezető egyszer átesik az első nehéz helyzeten, amikor el kell bocsátani valakit, de ezután már könnyebb lesz meghatározni a kirúgási szintet és törekedni annak betartására.

A modell flexibilitása

Az abszorpciós modell több szempontból is alakítható. Vannak olyan paraméterek, melyeket maga a vezető tud befolyásolni, de vannak olyanok is, amelyeket csak külső tényezők módosíthatnak. A modell több síkon is lehet flexibilis.

Az első sík a négy szakasz időbeli hosszának alakítása. Nem mindegy, hogy milyen hosszú pl. a csalódási

szakasz, mert ha arányában túl sokáig tart, már az is veszélyes lehet, mivel elfogyhat mind a vezető, mind pedig a munkavállaló türelme. A stabilitási szakasz hossza sem hagyható figyelmen kívül, törekedni kell hosszú távon életben tartani azt. Talán már nem titok, hogy ez a szakasz a legtermelékenyebb. A lelkesedési és az elfogadási szakaszok hossza nem annyira fontos, itt maximum az lehet lényeges, hogy arányában ne tartson túl sokáig, mert mindkét szakasz elég sok bizonytalansággal jár.

A második sík a kiszállási szintek állíthatósága. A vezető meghúzhatja a vezetői határvonalakat, melyeket célszerű a beosztott munkatársakra külön-külön kialakítani. Ebben az esetben is vannak olyan külső tényezők, amelyek befolyásolják a határok mozgását, pl. ha egy vállalatnál hirtelen megnő a feladatok és munkakörök száma, akkor szükséges lehet lejjebb vinni a kiemelési vonalat annak érdekében, hogy fedezni lehessen a felmerülő igényeket. Párhuzamosan a kirúgási határ is elmozdulhat lefelé, mivel a feladatok ellátásában azokra a munkavállalókra is számítanak, akik nem érik el a léctet. Ilyenkor a kevés is sok lehet. Természetesen helyzettől függően ennek a fordítottja is előfordulhat, vagyis, hogy szűkös időszakokban mindkét szint magasabbra kerül. Ezáltal azoknak, akik éppen a mélyponton vannak, el kell távozniuk a vállalattól, viszont azok a munkavállalók is nehezebb helyzetbe kerülnek, akik egyéb körülmények között esetleg megérdemelnék már, hogy kiemeljék, előléptessék őket.

A munkavállalói szinteket a vezetők egyáltalán nem tudják befolyásolni, maximum a görbe pályáját állítják úgy, hogy minél lágyabb ívet írjon le. Ezt úgy érhetik el, hogy megfelelő időben a megfelelő vezetői eszközöket alkalmazva a meghatározott cselekvési pontoknál beavatkoznak. A cselekvési pontok nem mások, mint a görbe inflexiós pontjai. Három ilyen is találunk az abszorpciós görbén (2. ábra).

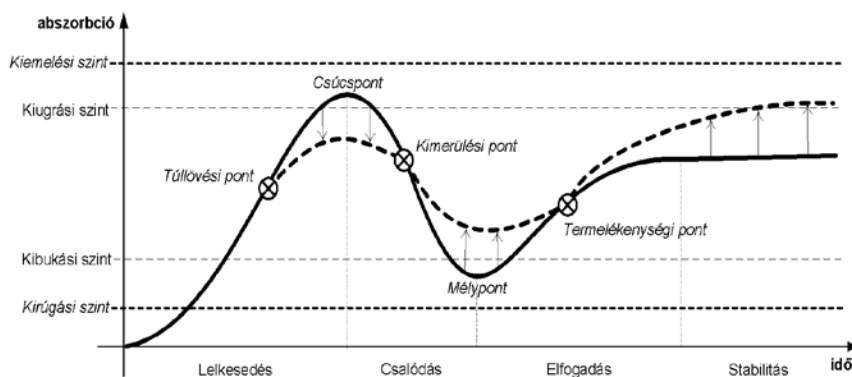
Túllövési pont – Törekedni kell arra, hogy a görbe felső fordulópontja ne érjen el nagyon magas értéket, mert félő, hogy akkor meghaladja a munkavállalói kiugrási szintet, illetve ha mégsem éri el, akkor is veszélyes lehet, mert a csalódási szakaszban sokkal nagyobb lehet lefelé esni. Többször is tapasztaltam már, hogy a vezetői kiemelési határ alacsonyabban volt, mint a munkavállalói kiugrási szint, ezért a görbe nem érte el a kiugrási vonalat, viszont meghaladta a kiemelési szintet, ami általában mindkét oldalon érezhető volt. Ez komoly fejfájást szokott okozni a vezetőknek, mert érzik, hogy ki kellene emelni az adott személyt, viszont azt is tudják, hogy nem lehet mindig mindenkit kiemelni, mert akkor hosszú távon nem marad senki, aki elvégezze az adott munkát. Mondhatnánk azt is, hogy a vezető egyszerűen emelje magasabbra a kiemelési határt, de ez újabb veszélyt jelenthet, mert akkor a görbe lehet hogy előbb vagy utóbb eléri a kiugrási szintet és akkor talán még nagyobb a baj. A legjobb megoldásnak az látszik, ha a görbe enyhítésére kerül sor, megelőzve így a túllövést.

Kimerülési pont – Talán a legfontosabb vezetői beavatkozás a görbe mélypontját a lehető legmagasabban tartani, hogy véletlenül se érje el a munkavállalói kibukási, illetve a vezetői kirúgási szintet. A csalódási szakasznál időben kell cselekedni, mert nehéz előre meghatározni a szakasz időtartamát és fennáll a veszély, hogy valamelyik fél még idő előtt kimerül.

Termelékenységi pont – A vezető legeredményesebb lépése nemcsak a stabilitási időszak lehető leghosszabbá való kihúzása, hanem a görbe ezen ívének lehető legmagasabbra emelése. Ebben az esetben is van egy pont, ahol megfelelő vezetői módszerekkel elérhető a görbe maximalizálása. Nem mindegy, hogy mi az a szint, ameddig felemelkedhet a görbe íve. Hosszú távon ez a munkavállalók számára is sikerélményt okozhat, ellentétben azzal, ha a görbe íve alacsonyan marad, hiszen akkor az adott feladat idővel unalmassá válhat.

2. ábra

Cselekvési pontok



Ha sikerül mindhárom cselekvési pontnál megtenni a megfelelő lépéseket, akkor az eredeti abszorpciós görbénél egy sokkal lágyabb ívű görbét kapunk, melynél a kiugrások száma jóval kevesebb. Az eredmény közelít az ideális görbe ívéhez, amelyben nincsenek kilengések, hanem csak egy folyamatos növekedés tapasztalható. Csak örülni tudnánk, ha az abszorpciós görbe ezt az útvonalat írta le, mivel ez tekinthető a tökéletes görbének, de sajnos az élet nem ilyen szép.

Igaz-e egyáltalán a modell?

Ez az első és egyben a legfontosabb kérdés, amin a modell kialakítása során én magam is sokat morfondíroztam. Semmi sem lehet kellően elfogadható, ha nem vizsgáljuk meg az ellentétes oldalát is, vagyis nem futtattunk le egy negatív tesztet. Pszichológiai kérdés lévén nem lehet egyszerűen csak axiómákkal bebizonyítani a modell létezését. Azt viszont érezni lehet, hogy a modell valóság, ezért talán egyszerűbben is feltehetjük a kérdést: „Azok az emberek a kivételek, akikre érvényes a modell, vagy azok, akikre nem?”. Őszintén bevallva ekkor sem voltam könnyebb helyzetben, mert erre a kérdésre sem volt egyértelmű a válasz. Tehát azon kezdtem el gondolkodni, hogy ha ez a görbe nem igaz, akkor milyen görbék íródhatnak le azoknál az embereknél, akikre nem érvényes a modell. Összesen három ábra rajzolódott ki.

Egypúpú – Ez a leggyakoribb jelenség, ami valóban azoknak az embereknek a görbáját írja le, akik borzasztóan nagy lelkesedéssel veszik az új kihívásokat. Miután már nincs mit kitalálni, megoldani, egyszerűen miután már nincs kihívás, az abszorpciós szintjük erősen visszaesik, és ott is marad. E munkavállalók esetében a mélypont után nem következik be sem az elfogadási, sem a stabilitási szakasz, egyszerűen átmennek „semleges” állapotba. Ha alaposabban átgondoljuk ezt a görbét, akkor láthatjuk, hogy ezeknél a munkavállalóknál is érvényes az abszorpciós modell, csak egyszerűen az utolsó két szakasz sohasem következik be. Ha ezt időben felismeri a vezető, akkor tudja, hogy ebben az esetben egyéni megoldásokat kell keresni a motiválására. Nem szabad őket visszafogni a túllövési pontnál és nem igazán kell harcolni értük a kimerülésnél sem. A legjobb, amit tehet értük, az nem más, mint hogy megtanul építeni erre a tulajdonságukra, és csak *tűzoltásos* feladatokat szán nekik, ahol gyorsan és ötletgazdagon kell cselekedni. Miután túl vannak a csúcsponton, új feladatot kell biztosítani számukra és jobb átadni leckéjüket azoknak, akik kevésbé kreatívak, viszont jók a rutinmunkák elvégzésében. Értelemszerűen ez nehezen valósítható meg, viszont személy szerint én többször is találkoztam olyan helyzettel, amikor pont erre volt szükség, sőt olyannal is, ahol ez meg is valósult.

Lassan érő – A lassan érő görbe az egypúpú ív ellentétjeként vagy kiegészítőjeként is említhető. Olyan személyekről van szó, akik az elején egyáltalán nem mutatnak lelkesedést az elvégezendő feladat iránt, viszont egy hosszú lappangási idő után abszorpciós szintjük hirtelen megindul felfelé. Ha a modell szemüvegén keresztül próbáljuk megérteni ezt a görbét, akkor úgy

néz ki, mintha az első két szakasz csak időkitöltőként szerepelne rajta, és csak az elfogadási szakaszban kezdődik az élet. Ha netán a vezető rájön arra, hogy vannak ilyen beosztott munkatársai, akkor erre is építhet, hiszen vannak olyan feladatok, amelyek nem igényelnek nagy lelkesedést és ötletelést. Itt egyszerűen rutin-feladatokról van szó, amelyeknél csak azután lehet sikerélménye a munkavállalónak, miután már kellő tapasztalattal rendelkezik a feladat elvégzéséhez. Arról nem is beszélve, hogy ha egy ilyen személyt párosítunk egy egypúpú ívet leíró munkavállalóval, akkor miután lecseng az egyik személy lelkesedése, utána kezd el csak emelkedni a másiké.

Ideális ív – Gondolom, hogy a harmadik eset íve nem is olyan meglepő. Ez az, amiről minden vezető álmodik, vagyis egy folyamatosan növekvő ív. Ez egyben az abszorpciós modell ideális íve. Ezt kellene megpróbálni a lehető legjobban megközelíteni a görbe lágyításával, a cselekvési pontoknál való reakciókkal. Ennél a görbénél a modell minden szakasza érvényesül, annyi különbséggel, hogy a stabilitási szakaszban az ív jóval meghaladja a korábbi csúcspontot. Vagy lehet, hogy ez a pillanat maga a csúcspont és csak ezután következik a modell többi szakasza? Bármilyen igazság, ez az ív sem cáfolja meg a modell valóságát. Ezt az ívet általában lehetetlen a személyekre elérni, viszont csoportszinten talán igen. Ha a vezetők jól párosítják a munkavállalókat, és sikerül egymást kiegészítő személyeket összehangolni, akkor talán csoportszinten megközelíthető az ideális ív. Én azonban azt gondolom, hogy ez csak egy álom.

Tehát, még ha léteznek is ezek a görbék, akkor több mint valószínű, hogy kevés esetben találkozunk velük, hiszen az egypúpú görbe esetében, ha az ív huzamosan a kirúgási, illetve a kibukási szint alatt tartózkodik, akkor előbb vagy utóbb valamelyik fél cselekedni fog, és megszakítja a vonal további kirajzolódását. Ennek okaként szinte biztos, hogy a ritkábban előforduló esetek közé, pontosabban a kivételek közé sorolnánk, hiszen úgy tudjuk elkönyvelni, hogy az ívet indokoltan megszakították, és soha sem derül ki, hogy hogyan folytatódott volna. Hasonlóan a lassan érő típusú ív esetében, kevés olyan vezető van, aki kivárja a változás pillanatának bekövetkezését, mivel a görbe hosszú ideig a kirúgási szint környékén mozog. Ezért nyugodtan mondhatjuk azt, hogy ebben az esetben is ritkák azok a helyzetek, amikor ez a görbe a valóságban is bekövetkezik. Értékelve ezt a gondolatot úgy érzem, hogy egyik görbe sem cáfolja meg az abszorpciós modell létezését, sőt talán még alá is támasztják azt. Bizonyítottnak tekinthető, hogy azok a személyek, akiknél valamelyik görbe mégis bekövetkezik, a kivételekhez tartoznak.

Számszerűsíthető az elmélet?

Lehet-e a modellre mutatókat képezni? Beépíthetjük-e kontrollingfolyamatainkba? Építhetünk-e rá balanced scorecard-ot? Ilyen és hasonló kérdések merülnek fel bennem, és azokban, akik hallottak már a modellről. Gondolom ez nem véletlen, hiszen minden vezetői modell lehet szép és izgalmas, de sokkal értékesebb, ha egyben számszerűsíteni is lehet.

Minden mérnökember számtanilag közelítené meg ezt a kérdést, igyekezve meghatározni egy olyan függvényt $y=f(x,t)$, amely egy adott értékre megmondja az abszorpciós szintet. Ez a modell viszont nem lehet egy egyszerű számtani példa, többek között azért sem, mert nem lehet objektív tényezőkre alapozni. Ennek köszönhetően függvényt sem lehet készíteni rá.

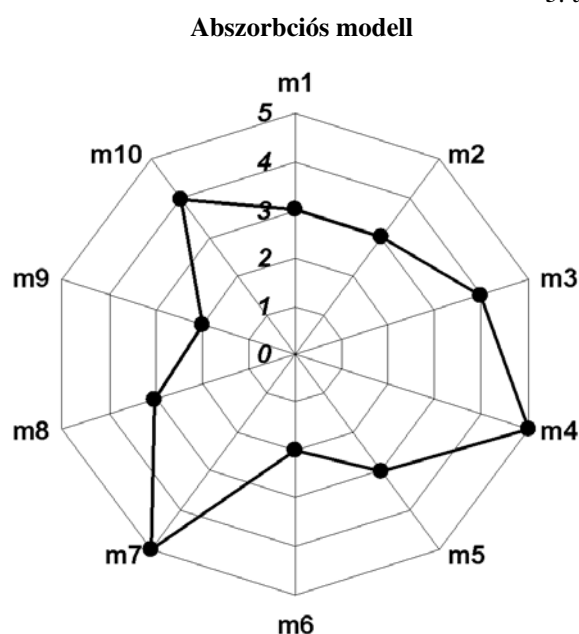
Mindezek ellenére mégis van egy-két elképzelésem arra, hogy hogyan is lehetne számszerűsíteni a modellt. Napjaink egyik legnagyobb kihívása nem más, mint mutatókat képezni az egyének pszichológiai állapotával kapcsolatban. A kontrolling területén szinte már mindenre léteznek mutatók, de a személyiségi tényezőkre kevésbé. Ennek ellenére talán mégsem lehetetlen a modell számszerűsítése, hiszen képezhetünk szubjektív tényezőket alapul vevő mutatókat, mint például a következőkben említésre kerülő pókháló és a kérdőívek értékei, vagy esetleg a személyes véleményünk számszerűsítése. Ha sikerül ezeket időközönként dokumentálni és esetleg skálázni, akkor az így alkotott mutatókban bekövetkezett változásokat párosítva a teljesítménymutatókkal, elég jól fel tudjuk használni az abszorpciós modell számszerűsítéséhez, kirajzolásához.

Az első kérdés, ami a modell alkalmazása során felmerülhet az nem más, mint, hogy „*hogyan is néz ki az egyes munkavállalók abszorpciós görbéje?*”. A görbét csak akkor tudjuk megrajzolni, ha jól ismerjük a munkavállalókat. Ez azt is jelenti, hogy a kérdést a következőképpen fogalmazhatjuk: „*hogyan is ismerjük meg őket?*”. Ha röviden szeretnék válaszolni erre a kérdésre, akkor csak annyit tudnék mondani, hogy a leghasznosabb és egyben a legegyszerűbbnek tűnő módszer a beosztott munkatársakkal történő kommunikáció, amely kötetlen és előre nem meghatározott témákról szól. Természetesen a beszélgetéseken kívül azért akad egy-két javaslatom, hogy miket is érdemes figyelemmel kísérni.

Pókháló – Egy egyszerű ötletéről van szó, ami hosszú távon akár hasznosnak is bizonyulhat. Rögzítsünk kb. tíz olyan személyiségi mutatót (m1, m2, ... m10) egy táblázatba, amelyet fontosnak tartunk. Sokkal több nem igazán javasolt, mert akkor a módszer elveszíti lényegét. Ha több ilyen mutatóra lenne szükségünk, ak-

kor érdemes valamilyen elképzelés alapján összevonni őket. Az általam irányított csapat esetében, a tevékenységi körnek köszönhetően talán a következő mutatók a legfontosabbak: határidők betartása, munka minősége, felelősségtudat, önállóság, kiszolgálási készség, munkaidő betartása, kreativitás, szakmai tudás, kapcsolatteremtés, csapatmunka stb. Ha sikerül meghatározni a mutatókat, akkor javasolt kitölteni a táblázatot és 1-től 5-ig értékelni a kollégákat. Sőt azt is megtehetjük, hogy magukat a munkavállalókat kérjük meg arra, hogy a csoport többi tagjára vonatkozólag végezzék el ezt az értékelést. Az eredmény egy személyre vonatkozó pókháló. Ha az egyes pókhálókat összerakjuk, akkor a részleg eredménye is kirajzolódik (3. ábra).

3. ábra



Való igaz, hogy ez a fajta értékelés szubjektív tényeken alapszik, de ha ezt előre meghatározott időközönként megismételjük, akkor éves szinten mondhatnánk azt is, hogy egy relatíve objektív eredményt kapunk. A pókhálóban kialakult zárt terület mutatja meg, hogy merre húz az adott személy, illetve aggregát formában az egész csapat. Általában igaz lehet az, hogy a terület mérete és terjedelme erősen összefügg az abszorpciós görbe adott szakaszával. Például, ha a pókháló közel rajzolódik le az origóhoz, akkor több mint valószínű, hogy az abszorpciós görbe a csalódási szakaszban tart, viszont ha a terület nagy terjedelmű, akkor valamelyik növekvő fázisban van.

Kérdőívek – Gondolom, azzal nem mondom újat, hogy időnként érdemes személyre szóló kérdőívet kitölteni munkavállalóinkkal. Ezáltal megtudhatjuk azt, hogy mi az, amit szívesen csinálnak, és mi az, amit in-

kább kényszerből. Továbbá kideríthetjük azt is, hogy mi az, amiben erősnek érzik magukat, illetve mi az, amiben inkább gyengének, mi az, amivel elégedettek és mi az, amivel kevésbé, és például megkérdezhetjük azt is, hogy mely tulajdonságaikat tartják fontosnak stb. A kérdőívre kapott válaszok alakulása képezhet némi alapot az abszorpciós görbe kirajzolásához. Nem áll szándékomban technikákat részletesebben bemutatni, hiszen erre már külön tudományág is létezik, amely az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozik.

Szakmai leltár – Angliában hangzott el először a következő jelmondat: „*A megfelelő embert a megfelelő helyre*”. Ez az elv képezte az európai iparosodás térhódításának alapját és napjainkban is megállja a helyét. Annak érdekében, hogy valóban a lehető legalkalmasabb személy végezze az adott munkát, célszerű egy szakmai leltárt készíteni, amely többek között a következő információkat tartalmazza az adott munkavállalóról: végzettség, képesség, nyelvismeret, tapasztalat stb. Ennek a leltárnak a segítségével könnyebben hozzá tudjuk rendelni az adott munkakörhöz a megfelelő személyt. Ha ez a párosítás jól sikerül, annak az eredménye az abszorpciós görbén is leolvasható, és az is biztos, hogy ha nem, akkor az talán még hamarabb ki is derül.

Biztos, hogy egyenes vonalat képeznek az egyes szintek?

Gyakran felmerülő kérdés a 4 szint mozgásteré, például *miért szerepelnek egyenes vonalként az ábrán akkor, amikor azok is egy, az abszorpciós görbéhez hasonló ívet írnak le?* Véleményem szerint is a 4K (Kiugrási, Kiemelési, Kibukási, Kirugási) szintek egy másik dimenzióban saját görbét írnak le az abszorpciós görbéhez hasonlóan. Ezek a görbék is az idő mentén változnak, de ez az idő eltérhet az abszorpciós modell időskálájától, hiszen eltérhet az időintervallum, amely folyamán lefut egy abszorpciós görbe. Ezen kívül a 4K görbe ívét befolyásoló tényezők különböznek az abszorpciós görbe ívét befolyásoló tényezőktől. Annak érdekében, hogy a modell minél egyszerűbb és kézzelfoghatóbb maradjon, az adott szint már csak egy egyenes vonalként jelenik meg az abszorpciós görbe ábráján. Itt csak egy ábrázolástechnikáról van szó, mivel az adott pillanatban, amikor vizsgálni kívánjuk munkavállalóink abszorpciós görbét, pontosabban azt, hogy éppen hol is tartanak a görbe ívén, akkor a 4K szintek abban a pillanatban egy határértéket képeznek, amit legegyszerűbben egy egyenes vonallal lehet szemléltetni. Ennek az ábrázolásnak pont az a lényege, hogy az adott időponthoz tartozó pillanatnyi szintet mutassa meg.

Tényleg csak ez a 4 szint létezik?

Valószínűleg számtalan további szintet lehetne meghatározni, de véleményem szerint még két olyan szint van, amelyet érdemes megvizsgálni: az egyik egy vezetői szemszögből, a másik pedig egy munkavállalói szemszögből rajzolódik ki.

Vezetői elvárás szint – Általában a vezetők az említett két vezetői, vagyis a *kiemelési* és a *kirugási* szint mellett, meg szoktak határozni egy harmadikat is az úgynevezett *elvárás* szintet. Ez az a kívánatos szint, amit jó lenne, ha a munkavállalók tartósan megközelítenének. Két okom is van, amiért nem vettem fel ezt a szintet az abszorpciós modellbe, annak ellenére, hogy saját magam is személyre szólóan szoktam meghatározni ennek értékét.

- Ha vezetőként folyamatosan nyomon kísérjük munkavállalóink abszorpciós görbét, óhatatlanul is hozzá igazítjuk az elvárás szintünket, hiszen ha valaki túlteljesít, akkor természetesen megemeljük a szintet, ha viszont szint alatt teljesít, egy idő után lejjebb visszük. Ha ez valóban így történik, akkor előbb vagy utóbb sokkal inkább a munkavállaló teljesítménymaximumát fogja ábrázolni, mintsem a vezetői elvárását.
- Ez a szint a legtöbb esetben nem más, mint a kiemelési szint, főleg azoknál a vezetőknél, akik a maximumot várják el munkavállalóiktól. Ekkor a két szint egybefolyhat és akár össze is vonható, ezért talán felesleges külön meghatározni azt.

Mindezek ellenére, még ha az *elvárás* szint nem is került bele a modellbe, hasznos lehet, hogy ha a vezetők meg tudnak fogalmazni egy ilyen szintet, még abban az esetben is, ha ez inkább a munkavállaló teljesítmény-maximumát ábrázolja. Ennek segítségével jobban meg lehet határozni például a személyre szóló bónuszfeladatokat. Ha ezek a feladatok jóval a szint alatt vannak, akkor a munkavállalónak nem kell semmiféle pluszt teljesíteni a feladatok végrehajtása érdekében. Azonban, ha sokkal magasabban vannak, akkor talán meg sem próbálja teljesíteni azokat, mert úgyis elérhetetlenek. Tehát a bónuszfeladatok akkor eredményesek, ha megvalósításuk ennek a szintnek a környékén lévő teljesítményt igényel. Ezáltal akár motiválhatja is a munkavállalókat.

Sikerélmény szint – Munkavállalói oldalról is meg lehet határozni egy harmadik szintet a *kiugrási* és a *kibukási* szint mellé. Ezt nevezhetjük jóérzési, illetve *sikerélmény* szintnek. Ez az, amit a munkavállaló szeretne, ha az abszorpciós szintje tartósan megközelítene, ez az, ami felett jól érzi magát. Viszont nem véletlenül neveztem el a szintet sikerélmény, mintsem jóérzési szintnek. Ennek oka a következő: ha sikerélményünk

van, akkor általában jól is érezzük magunkat. *Mikor is van sikerélményünk?* Akkor, amikor az abszorpciós görbénk felfelé ível. *Mikor nem érezzük jól magunkat?* Természetesen akkor, amikor a görbe lefelé tart. Ha ezt mind figyelembe vesszük, akkor nincs értelme külön meghatározni egy ilyen szintet, mivel az erősen fűződik magához az abszorpciós görbéhez.

Alkalmazható-e hatékonyabb szervezetfejlesztésben?

„A megfelelő embert a megfelelő helyre” elvet minden vezető igyekszik figyelembe venni mind a szervezet kialakítása, mind pedig annak átalakítása során. Maga a szervezetfejlesztés egy, az abszorpciós modellhez hasonló ábrájú görbét eredményez az emberek, a csoportok és akár a vállalat életgörbéjében. Az átalakítás végrehajtása előtt, illetve azt követően miután kitudódott, minden munkavállaló igyekszik túlteljesíteni saját magát annak érdekében, hogy a lehető legjobb pozícióba kerüljön az átalakítás után. Természetesen mindenki fél és tart a változástól, és miután bekövetkezik az, általában rövid távon mindenki elégedetlen, hiszen mindenki gondolt valamire és több mint valószínű, hogy nem minden elképzelés valósult meg. Miután viszont lehiggadnak a kedélyek és a hullámok is lecsillapodnak, a vállalat hangulata is beáll egy szintre, jó esetben az elvártra, illetve az elképzeltre.

Miben segíthet az abszorpciós modell? A modell ismerete és annak használata leginkább a szervezetátalakítás tervezési fázisában lehet hasznos. Ha folyamatosan figyeljük a munkavállalók abszorpciós görbéit, akkor talán tudhatjuk azt, hogy mely személyek közelítik meg a kiemelési szintet, és ha tervbe van véve a kinevezés, akkor ezek közül a munkavállalók közül próbálunk meg kiemelni valakit. Ha viszont az átalakítás célja éppen ellenkezőleg a leépítés, akkor könnyebben rátalálhatunk azokra a személyekre, akiknek az abszorpciós görbéjük a kirúgási szintet közelíti meg.

Tehát a szervezetfejlesztés előtt a vezető első elvégzendő feladata nem más, mint felülvizsgálni és beállítani a két vezetői szintet, és megpróbálni felmérni a munkavállalók személyes szintjeit. Például, ha a vezető úgy gondolja, hogy egy személy már megérett a kiemelésre, viszont a munkavállaló úgy érzi, hogy a meghatározott kiugrási szint sokkal magasabban helyezkedik el, akkor adott döntési helyzetben ezen információ akár hasznos is lehet, hiszen ha mégsem azt a személyt emeljük ki, akkor sem okozunk neki csalódást. Ez azért elég veszélyes játék, mert minden munkavállaló tisztában van saját és közvetlen kollégái teljesítményével, és egy ilyen lépés belső konfliktusokat eredményezhet.

Kevésbé drasztikus átalakításoknál is hasznosnak bizonyulhat a modell használata. Nézzünk meg egy-két példát, hiszen nem mindegy, hogy adott munkakörre az abszorpciós görbéjének éppen melyik fázisban tartó személyt neveznek ki.

- Csapatépítés esetében van, amikor az a nyerő, ha eltérő szakaszokban lévő személyeket válogatnak össze, de van, amikor pont az lenne a célszerű, hogy azonosakat. Például egy egypúpú ívvel jellemezhető személyt célszerű egy lassan érő személlyel párosítani, hogy legyen, aki átvegye a feladatot, miután a gyorsan lelkesedő munkavállaló lelkesedése lelohad.
- Régóta stabilitási szakaszában tartózkodó személyek esetében célszerű új feladatokat, illetve új görbéket indítani az elfásulás elkerülése érdekében.
- Lelekedési fázisban tartó munkavállalóknál nem célszerű változást kezdeményezni, inkább hagyjuk őket kibontakozni.

A szervezet átalakítása után célszerű megvizsgálni az egyes személyek abszorpciós görbéjét, mivel szinte biztos, hogy minden munkavállaló görbéje az átalakításnak köszönhetően megváltozik. Ahol nem kívánt irányba mozdult el a görbe, ott talán még van lehetőség korrekcióra. Legtöbbször már a változtatás indoka is megnyugtató lehet a munkavállalók számára. Vegyünk erre egy példát: ha kiderül, hogy egy kolléga az átszervezés során számított kiemelésre, de ez mégsem következett be és külső személyt vontak be, akkor célszerű ennek indoklása. Tisztázni kell, hogy a külső személy bevonására például azért volt szükség, mert új tudást hozott a vállalatba. Mindez megnyugtató lehet a munkavállaló számára, hiszen tudni fogja azt, hogy nem a saját hiányosságai miatt nem lett kiemelve, hanem azért, mert más szempontok voltak éppen fontosabbak. Ha vezetőként tudjuk, hogy ez volt az adott munkavállaló görbéje negatív irányú elmozdulásának oka, akkor most már azon kell gondolkodni, hogy hogyan lehet megfordítani azt.

Befolyásolja a vezető abszorpciós szintje a munkavállalók görbéjét?

Erre a kérdésre viszonylag röviden lehet válaszolni, mert a válasz szinte egyértelmű. A vezető személyes görbéje komoly kihatással bír az általa irányított munkavállalók abszorpciós görbéjére. Magyarán, ha a vezető görbéje éppen a mélypontra tart, akkor ez észrevehető a munkavállalók görbéjén is, rossz esetben már ennyi is elég lehet, hogy saját görbéjük is a mélypontra kerüljön. Ezért a vezetőknél duplán is fontos odafigyelni saját görbéjükre. Például, akadnak olyan helyzetek, talán nem is olyan ritkán, amikor a vezetők olyan uta-

sításokat kapnak, amelyek egyértelműen a munkavállalók abszorpciós görbéjének negatív elmozdulását okozzák. Ilyenkor a vezetők tisztában vannak azzal, hogy cselekedetükkel az általuk elképzelttel ellentétes lépést kell tenniük, külső tényezőknek és felsőbb utasításoknak megfelelően. Ez az egyik legnehezebb vezetői feladat, főleg akkor, amikor már előre látják ennek negatív hatását, ráadásul ez duplán csapódik le a munkavállalókra, mivel ha a vezető lelkiismeretes, akkor saját görbéje is elindul lefelé. Úgy, mint a háborúban, itt is előfordul, hogy bizonyos esetekben olyan döntéseket kell hozni, amelyek áldozatokkal járnak.

Mikor kell motiválni?

Ha már viszonylag jól ismerjük munkavállalóinkat, akkor talán azt is jobban meg tudjuk határozni, hogy melyek azok a pontok, amikor motiválni kell őket. Véleményem szerint a legalkalmasabb pillanatok nem mások, mint az abszorpciós görbe inflexiós pontjai, melyeket nem véletlenül neveztem cselekvési pontoknak. Ezért fontos, hogy minél pontosabban meg tudjuk határozni az egyénekre vonatkozó abszorpciós görbe alakulását. Ha ismerjük az egyes személyek görbéit, akkor az egész szervezeti egységnek is meg tudjuk határozni az ívét.

Hogyan kell motiválni?

Jómagam azt az elvet vallom, hogy a motiváció mindig személyre vonatkozik, és ha egy munkavállalót valami motivál, nem biztos, hogy az egy másik esetben is alkalmazható. Ha például valaki távozik a vállaltól, akkor nemcsak a személyt kell pótolni, hanem a motivációs tényezőket is helyettesíteni kell. Ha valaki például közel lakik a munkahelyéhez az lehet, hogy őt motiválja, de egy másik személy esetében ez nem biztos, hogy ugyanolyan fontosságú tényező.

Talán nincs is olyan vezető, akit ne foglalkoztatna ez a kérdés, több tudomány is foglalkozik ezzel a kérdéskörrel, és számtalan cikk, könyv és tanulmány íródott már, keresve a legjobb válaszokat. Én viszont csak olyan motivációs eszközöket szeretnék bemutatni, amelyek valamilyen szinten kapcsolódnak az abszorpciós modellhez.

Túllövés megelőzése

Gyakori vezetői hiba a lelkesedési szakaszban való motiválás. Az első cselekvési pontnál a vezetők éppen ezzel a lépéssel eredményezhetik azt, hogy a munkavállalók átlépik a kiemelési vagy a kiugrási szintet. A vezetők tapasztalva a folyamatos növekedést – csak a jó szándéktól vezérelve – úgy gondolják, hogy ezt a

fejlődést fizetésemeléssel jutalmazni kell. Frederick Herzberg (2003) fel is tette a kérdést, hogy „*Vajon a fizetésemelés motiválja az embereket?*”. Ez a kérdés nem is olyan meglepő, a válasz azonban annál inkább „*Igen, arra, hogy újabb fizetésemelést kérjenek*”. Tehát, ha ennél a pontnál pénzzel jutalmazzuk a munkavállalókat, annak hatása csak rövid távú lesz, és hosszú távon lehet, hogy nem is lesz kifizetődő. Ennek oka nem más, mint hogy előbb vagy utóbb bekövetkezik a csalódási szakasz, miután a görbe szinte biztos, hogy nem jut fel olyan magasra, mint korábban a lelkesedési szakaszban. Ez egyúttal azt eredményezi, hogy a munkavállaló túl van fizetve, és ráadásul még többet fog követelni. Tehát ennél a pontnál bármilyen pozitív jellegű cselekvés még annál is veszélyesebb, mintha semmi sem történne. Ezért ebben a szakaszban javasolt visszafogni a munkavállalókat, jelezve feléjük a túllövés veszélyeit, felkészítve őket a bekövetkező csalódási szakaszra, amely ennek köszönhetően kevésbé lesz meredek és fájdalmas.

Kimerülés elkerülése

Ez az a pillanat, ahol minden energiát összpontosítani kell. Ha későn cselekszünk, akkor félő, hogy az abszorpciós görbe a kibukási vagy a kirúgási szint alá kerül, ami egyúttal a görbe végét is jelentheti. Ebben a szakaszban a munkavállalók általában elégedetlenek, viszont ahogy Herzberg is írta „*a munkával elégedetlen alkalmazott ellentéte nem a munkájával elégedett alkalmazott, hanem a munkájával nem elégedetlen alkalmazott*”. Ez azt jelenti, hogy ennél a fázisnál elsősorban nem az elégedetlenséget, hanem inkább az elégedettséget eredményező tényezőket kell javítani. Ezek elsősorban, ahogy Herzberg hívja őket a *belső motivátorok*, mint például a teljesítmény, az elismerés, a felelősség, a fejlődés és az előmenetel lehetősége, és nem a *higiénés tényezők*, mint például a politika, a felügyelet, a munkafeltételek, a szervezeten belüli kapcsolatok, a státusz stb. Azonban ez csak egy gondolat, ami természetesen nem minden személynél igaz, mivel van, akinél éppen a fordítottja működik, és inkább a külső higiénés tényezőkkel lehet motiválni. Ez a tény is azt támasztja alá, hogy a motivációnak személyre szabottnak kell lennie.

Az abszorpciós görbénél mutatkozó csalódási szakasz nem feltétlenül az elégedetlenségi tényezők miatt következik be, ezért annak ellenére, hogy a logika nem ezt diktálná, én mégis azt gondolom, hogy ez egy jó példa arra, amikor egy higiénés tényező is pozitívan hat. Ha ennél a pontnál emeljük meg a munkavállalók fizetését, akkor szinte biztos, hogy kevésbé következik be Herzberg korábbi állítása, miszerint a fizetésemelés valójában nem is motivál, hiszen ebben a szakaszban váratlanul fogja érni munkavállalóinkat egy ilyen lé-

pés. Való igaz, hogy ez félre is érthető, mivel amikor a korábbi szakaszban a munkavállaló jól dolgozott, akkor nem kapott fizetésemelést vagy egyéb juttatást, ellentétben most, amikor nem is dolgozik olyan jól, akkor kap. Vállalva ennek a veszélyét, személy szerint azt tapasztaltam, hogy ez működik és a fizetésemelés ebben az esetben nem azért jár, mert valaki éppen jól teljesít, hanem azért, hogy teljesítsen legalább olyan jól, mint korábban. Az is biztos, hogy a hatása is nagyobb és talán egy kicsit hosszabb távú is lesz. Ehhez a lépéshez természetesen bátorság kell, hiszen valójában a csalódási szakaszban a munkavállalók termelékenysége folyamatosan csökken. Lehet, hogy ezzel a cselekvéssel éppen ezt a csökkenést állítjuk meg, sőt talán annak hatása még lelkesítő is lehet. Ez azt fogja eredményezni, hogy a görbe gyorsabban átkerül az elfogadási szakaszba, de rosszabb esetben is minimum, hogy enyhíti annak ívét. A kimerülési pontnál egy képzés is lehet motiváló, mivel a csalódási szakaszban az emberek önbizalma is rendesen visszaesik azt gondolván, hogy mégsem csinálják jól a dolgukat. Egy szakirányú képzésen való részvétellel hasonló hatást érhetünk el, mint bármilyen más juttatással, a munkavállalók önbizalmára pozitív hatást gyakorolva.

Termelékenység maximalizálása

Ha valaki eléri az elfogadási szakaszt, az már fél sikernek számít. A siker azonban akkor tekinthető teljesnek, ha a görbe a stabilitási szakaszban maximális értéket ér el. Ennél az inflexiós pontnál akár milyen motivációs eszközt alkalmazhatunk. A kiemelési szint közös meghatározása is motiváló lehet, és ez talán ennél a pontnál egyben a leghatékonyabb eszköz is. Mérő Lászlót (1996) idézve: „*Igazán nehez helyzetbe általában nem akkor kerülünk, amikor nehezen elérhető célt tűzünk ki magunk elé, hanem amikor maga az elérendő cél sem világos számunkra.*” Ezért, ha világos a cél, akkor a munkavállaló kellően motivált annak érdekében, hogy el is érje azt. Folyamatosan igyekszik növelni a hatékonyságát, sőt talán annyi energia és akarat gyülemlik fel benne, hogy akár még egy új görbét is érdemes lehet indítani. Nem véletlenül szokták azt mondani, hogy „*a munkával nem büntetünk, hanem jutalmazunk*”. Ha már nem fér bele több görbe, akkor lehet, hogy a munkavállaló már el is érte a kiemelési szintet, rosszabb esetben a kiugrást is.

Fontos, de nem sürgős feladatok végzése

Nem olyan rég jutottam a következő gondolatra, amely elég gyorsan beépült vezetői filozófiámba. Számptalan mátrixszal találkozunk nap mint nap, de a

Fontos – sürgős tábla tényleg használható. Az elmélet egy egyszerű, általános elv. A vezetőnek törekednie kell arra, hogy beosztott munkatársaival munkaidejük nagy részében elsősorban *fontos, de nem sürgős* feladatokat végeztesen. Ha ezeket hanyagolja, akkor több mint valószínű, hogy előbb vagy utóbb *fontos és sürgős* feladattá alakulnak, annyit hozzátéve, hogy a feladat végrehajtása nagyobb stressz és nyomás alatt fog zajlani (4. ábra).

4. ábra

Fontos, sürgős?

Fontos és sürgős	Fontos, de nem sürgős
Nem fontos, de sürgős	Nem fontos és nem sürgős

Az abszorpciós görbe egyes szakaszaiban nem mindegy, hogy milyen jellegű feladatokat hajtanak végre a munkavállalók. A lelkesedési szakaszban bátrabban lehet adni számukra bármilyen jellegű sürgősnek mondható feladatot, hiszen nagy a lelkesedésük és bármit bevállalnak. A csalódási szakaszban viszont jobb, ha pont ezeket a típusú feladatokat kerüljük, mivel lelkesedés hiányában nagyobb a hibázási arány. Minél többet hibázik valaki, annál csalódottabb lesz, vagyis annál lejjebb kerül az abszorpciós görbéje. Ebben a szakaszban javasolt mellőzni a *nem fontos és nem sürgős* feladatokat is, hiszen ezek negatív hatása a többiekhez képest a legnagyobb. Ellentétben mindezzel, az embereket motiválhatja, ha *fontos, de nem sürgős* feladatokat látnak el, ami azt eredményezi, hogy a görbe mélypontja magasabbra emelkedik. A stabilitási szakaszban már bátrabban lehet adni bármilyen jellegű feladatot a munkavállalóknak, hiszen addigra már megvan a kellő rutinjuk, és semmitől sem riadnak vissza. Azért itt is javasolt kerülni a folyamatos tűzoltásos feladatokat, mert a rutinos emberek is előbb vagy utóbb kiéghetnek. Természetesen általános elv a *nem fontos és nem sürgős* feladatok kerülése, legalábbis hosszú távon. Való igaz, hogy valakinek előbb vagy utóbb ezeket is el kell végezni. Tapasztalataim szerint legtöbbször inkább utóbb, mintsem előbb szokott ez bekövetkezni, amikor már több mint valószínű, hogy a feladat átkerült a *sürgős és nem fontos* kategóriába.

Elvárások pontos meghatározása

Általában minden munkavállaló belépéskor kap egy munkaköri leírást, de senki sem gondolhatja azt, hogy ez elég is, és hogy egyáltalán tükrözi a valóságot főleg napjainkban, amikor elfogadott elv, hogy a munkaköri leírás minél általánosabban fogalmazza meg a fel-

adatokat, hogy ne kelljen minden egyes változtatásnál módosítani. Ezért, fontosnak tartom meghatározni a munkavállalók számára a hatás- és feladatköröket. Célszerű minden egyes feladatra legalább egy felelőst kijelölni, de lehetőleg mindenkinek legyen minimum egy helyettese, vagyis minden feladathoz legyen egy első és egy második számú felelős. Ezzel eddig nem mondtam újat, de fontosnak tartom ezeket megemlíteni, mert főleg azok a munkavállalók, akik az abszorpciós görbe első szakaszában tartanak, sok esetben nincsenek ezekkel tisztában. Azonban azok, akik már eljutottak a stabilitási szakaszba, önszerveződnek és pontosan tudják, hogy mi a hatáskörük és a feladatuk.

Személy szerint háromféle prioritással szoktam megkülönböztetni az egyes feladatokkal szemben támasztott elvárásaimat: *magas, normál és alacsony*. A prioritással máris meghatározom a feladat súlyát, mindezt a következő íratlan szabályokkal alátámasztva. A *magas* prioritásúakat feltétlenül meg kell oldani a megadott határidőre, és nem fér bele csúszás. A *normál* prioritásúak elbírnak némi csúszást, elsősorban akkor, amikor egy magas prioritású közbejön. Ebben az esetben a munkavállaló bevonásával újabb határidőt lehet meghatározni. Az *alacsony* prioritású feladatok a „toldalékok”, amelyeket a munkavállalók saját maguk osztanak be. Ezekben az esetekben csak egy javasolt határidőt szoktam meghatározni, és ha átlagosan azon időn belül teljesülnek az egyes leckék, akkor ezt pozitívan szoktam értékelni a negyedéves értékelések során.

A feladat- és a felelősségi körök konkrét definiálása csak hosszú távon határozzák meg a pontos elvárásokat, napi szinten magukat a feladatokat kell pontosabban megfogalmazni. Több helyen is olvastam már, de a mindennapos munkám folyamán is tapasztaltam, hogy a munkavállalók a feladatok 80%-os teljesüléséhez általában energiájuk 20%-át használják fel, és a maradék 20%-ára fordítják energiájuk 80%-át. Tehát, amikor a vezető elvárásokat határoz meg, nemcsak fontosságukat és sürgősségüket kell pontosítani, hanem azt is, hogy mi az, ami *igényelt*, vagyis amit feltétlenül el kell végezni, hogy a feladatot megoldottnak tekintsük – ez általában a 80% –, mi az, ami *szükséges* – ez a maradék 20% –, és mi az, ami *ráadás*, vagyis ami a 100% felett van.

A visszajelzés is motivál

Jay Jackman és Myra Strober (2003) hosszasan fejtegették, hogy az emberek általában rettegnek a visszajelzéstől, és nem is merik megkérni vezetőiket, hogy mondják el nekik a véleményüket. A munkavállalók általában átforgalmazzák gondolataikat, megválaszolva maguknak azokat a kérdéseket, amelyeket még csak fel sem tettek. A legtöbb vállalatnál bevett gyakorlat, hogy évente csak

egyszer kerül sor teljesítményértékelésre, ami gyakran az éves bértárgyalással esik egybe. Nem is csoda, hogy ha az emberek tartanak ettől a beszélgetéstől.

Személy szerint úgy vélem, hogy a munkavállalókban kialakult félelem feloldásánál segítséget jelentenek a folyamatos visszajelzések. A visszajelzés lehet egyszerűen csak egy elbeszélgetés, lehet az abszorpciós görbe aktuális helyzetének felvázolása, a pókháló és a kérdőívek eredményeinek ismertetése. Minderre azért van szükség, mert így a munkavállaló is bátrabban áll neki a visszajelzést követően a következő munkájának, nagyobb önbizalommal, illetve esetlegesen nagyobb hiúságot tanúsítva. Ezzel a módszerrel a munkavállalónak segítünk, hogy megtalálja saját magát, illetve jobban körvonalazódhasson, behatárolódjon az, hogy melyik irányba is folytassa pályafutását. Vezetőként akkor érzem magamat sikeresnek, ha munkavállalóim a stabilitási szakaszt elérve átlélik a kiugrási szintet, és akár vállalaton belül, akár más munkahelyen, előbb vagy utóbb tovább tudnak lépni.

Mennyire általánosíthatóak a motivációs eszközök?

Csak részben általánosíthatóak a motivációs eszközök, hiszen vannak olyanok is, amelyek szinte mindenkire hatnak. Ennek ellenére továbbra is javasolt egyénileg felmérni azt, hogy az adott munkavállalót mi az, ami többé, és mi az, ami kevésbé motiválja. Az, hogy adott személyt miként is igyekezzünk motiválni az már egy sokkal nehezebb feladat, mivel nem szabad csak az adott személyre koncentrálnunk, hiszen ha valamit bevetettünk az egyik munkavállalónál, az kihathat a többiekre is.

Harmonizálás – Ez talán a legokosabb dolog, amit egy vezető alkalmazhat. A munkavállalók közötti eltérések befolyásolják a vezető játékterét, és meghatározzák az eszközöket is, amelyeket alkalmazhat. A vezetői módszerek kihathatnak a munkavállalók közötti munkakapcsolatra, és ezáltal korlátozzák a személyre szabott lehetőségeket. Ezért is szükséges harmonizálni az alkalmazott motivációs eszközöket. Vannak olyan személyre szabott eszközök is, amelyek ha nem is közvetetten hatnak a többi munkavállalóra, mégis pozitívan tudják értékelni azt. Vegyünk erre egy példát, hogy érthetőbb legyen, mire is gondolok pontosan. Ha egy munkatárs életében jelentős és hirtelen (esetleg nem várt) fordulat következik be (pl. haláleset, nősülés, gyerekszülés, nehezebb anyagi helyzet stb.), az azonnal kihathat az abszorpciós görbéjére. Ilyen esetekben érdemes lehet mellőzni azokat a feladatokat, amelyek magas szintű teljesítményt követelnek. Inkább „*parkoltatni*” kellene ezeket a személyeket, hogy jobban oda tudjanak figyelni saját magánéletük problémájának kezelésére. Fontos azonban, hogy ezt a helyzetet a mun-

kavállalókkal is kommunikáljuk, azaz legyen világos számukra, hogy tudatosan kapnak olyan feladatokat, amelyek nem igényelnek magasszintű koncentrációt, és nem járnak komoly felelősséggel.

Záró gondolatok

„Egy modell annyit ér, amennyit segít a világ áttekintésében.”

Következtetésképpen azt gondolom, hogy az abszorpciós modell csak egy eszköz, és mint minden eszköz, annyit ér, amennyit ki tudunk hozni belőle. Ez a modell nem oldja meg a vezetői problémákat, maximum segít azok szemléltetésében. Alapvető gondolatom nem volt más, mint megpróbálni vizuálisan is ábrázolni azt, amivel nap mint nap foglalkozom. Ha tisztábban látom a helyzetet, akkor talán jobb döntéseket tudok hozni, és pontosabb megoldásokat tudok találni a problémákra. Nem véletlenül szokták azt mondani, hogy egy vezető általában 5-8 főt tud közvetlenül irányítani, ritka az az eset, amikor ez a szám tíz fő fölé megy. Ez azt is jelenti, hogy a modellt közvetlenül csak kis létszámnál lehet alkalmazni. Bár igaz az, hogy vállalati szinten is működik, de az is csak úgy, hogy a sok kicsi aggregálása mutatja meg a vállalatra érvényes görbét.

„Nem az emberek munkájáért, hanem magukért az emberekért kell felelni.”

Monthy Roberts könyvében (2001) olvashatjuk azt az állítást, miszerint a vezetők gyakran állandó felügyelet alatt tartandó ellenségnek nézik munkavállalóikat, máskor csupán egy gépnek bármikor lecserélhető alkatrészekkel. Személyes véleményem az – és ezzel sokan nem értenek egyet –, hogy egy vezető nem tudja munkavállalóinak minden egyes végrehajtott feladatát felügyelni, ezért közvetlenül nem is tud felelni azokért, közvetett módon természetesen továbbra is minden felelősség magáé a vezetőé. Ezért úgy gondolom, hogy a vezető feladata nem lehet más, mint az emberekért felelni, hogy a megfelelő személy a megfelelő helyen legyen, és segíteni nekik, hogy a maximumot hozhassák ki magukból. Monthy állította azt is, hogy az emberek alapjában jók szeretnének lenni, és ha tisztelettel bánnak velük, olyan teljesítményekre válnak képessé, amelyeket még ők maguk sem hinnének lehetségesnek. Talán ebben nyújthat segítséget az abszorpciós modell alkalmazása, ami természetesen önmagában nem elég, sok minden mással is párosítani kell, de elsősorban azzal, hogy a vezetőnek bíznia kell beosztott munkavállalóiban, és fontos az is, hogy ez a bizalom kölcsönös legyen. Ha kialakul ez a kölcsönös bizalom, akkor tényleg nagy eredményeket lehet elérni. Már csak az a tény, hogy

foglalkozunk a munkavállalóinkkal, óriási erőket tud felszabadítani, mert az emberek fontosnak tartják magukat, látják az ötleteiket megvalósulni, a befektetett energiát megtérülni.

Továbbá a motivációs eszközök is segíthetik a vezető mindennapos munkáját, hogy munkavállalóik jól teljesítsék feladatukat. Mivel azonban számtalan anyag készült már a motivációs eszközökről, ezért nem könnyű meghatározni, hogy adott helyzetben pontosan melyiket kell alkalmazni. Céлом nem is ezeknek az eszközöknek a bemutatása volt, hanem annak a gondolatnak a hangsúlyozása, hogy nem mindegy: adott abszorpciós szakaszban milyen eszközt alkalmazunk. Minden vezető saját maga dönti el, helyzettől függően, hogy mi az, amit érdemes bevetni.

„Amit hallasz, azt ne hidd el, amit láatsz, annak is csak a felét.”

Ez talán az egyik legbölcsebb görög mondás – a közül a sok közül –, melyet nap mint nap emlegetek. Szerintem ez a mondás az élet összes szegmensében megállja a helyét – főleg a mai világban –, ahol mindenki csak beszél. Gondolom ennyi elég is volt gondolatébresztőnek, úgymint mindenki maga tudja csak eldönteni, hogy mennyire alkalmazható a modell a valós életben.

Felhasznált irodalom

- Bruce, A. (2003): How to Motivate Every Employee – 24 Proven Tactics to Spark Productivity in the Workplace. McGraw-Hill eBooks, 0-07-143152-7. New York
- Gartner Group: Understanding Hype Cycles. <http://www.gartner.com/pages/story.php.id.8795.s.8.jsp> – Letölt.: 2005. 07. 01.
- Frederick Herzberg, F. (2003): Még egyszer: Miként motiválja alkalmazottait? Harvard Business Manager, 2003. November–December, 38–48. o.)
- Jackman, J. M. – Strober, M. H. (2003): Rettegés a visszajelzésektől. Harvard Business Manager, Szeptember–Október, 6–12. o.
- Koczó I. (2005): A legfontosabb vezetői tulajdonságok ötös fogata. Világgazdaság, június 3.
- Kunzmann, P. – Burkard, F. P. – Wiedmann, F. (1993): Filozófia. Springer Hungarica atlasz, Budapest
- Lindner, J. R. (1998): Understanding Employee Motivation. Journal of Extension, Volume 36, Number 3. Ohio. <http://www.joe.org/joe/1998june/rb3.html> – Letölt.: 2005. 06. 16.
- Mérő L.(1996): Mindenki másképp egyforma. Tericum Kiadó, Budapest
- Moss, G. (1991): A vezetői eredményesség ABC-je. Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest 1999.
- Roberts, M. (2001): Lovak és emberek. Alexandra kiadó, Bp.

Cikk beérkezett: 2006. 10. hó

Lektorai vélemény alapján átdolgozott: 2006. 12. hó