

Takáts Péter

## **MOTIVÁCIÓ – FOLYAMAT – EREDMÉNY**

Általában a folyamatokról, az eseményekről úgy beszélünk, mintha azok önmagukban is létező dolgok lennének. De a valóság az, hogy egy folyamat, egy esemény mindig átmenet két másik minőség, dolog között. Mert a folyamatokat egyik oldalról mindig az emberi motiváció hozza mozgásba, emberi kezdeményezés a mozgató rugója. Ezek többféle talajból táplálkozhatnak. Nyugodhat a motiváció egyszerűen magas ideákon, vagy mohó vágyakon, vagy csak egyszerűen a hatalom iránti vágyon. Ha a motivációról beszélünk, akkor ezt a három dolgot mindig szem előtt kell tartani és mindazt a sokféle emberi tulajdonságot, ami ezt mindenkinél egy kissé másképpen és más módon befolyásolja.

A másik oldalról minden folyamatnak, eseménynek van egy eredménye. Azt nyugodtan leszögezhetjük, hogy minden eseménynek van valamiféle eredménye. Egy vezetői döntési folyamat a döntéssel – vagy nem döntéssel – zárul, egy termelési folyamat pedig magával a termékkel fejeződik be. Ha megnézzük a világban körülöttünk zajló folyamatokat, akkor láthatjuk, hogy rendkívül sokféle vélemény létezik.

Vagyis ha végignézzük az életben körülöttünk zajló eseményeket, akkor a MOTIVÁCIÓ-ESEMÉNY-EREDMÉNY hármast tagozódást ismerhetjük fel. A motivációnál mindig azt kell keresni: MIÉRT? Miért akarom ezt megtenni, mi hajt engem egy cél felé? Különösen az a fontos, hogy a miért-nél tisztázzuk, hogy magas ideák vagy pedig csak egyszerűen vágyak azok amik hajtanak minket. Sokszor előfordulhat az is, hogy magas ideákba csomagoljuk be egyszerű és alacsony vágyainkat és így aztán magunk sem ismerjük fel őket.

Az eseményeknél mindig a HOGYAN a kérdés. Hogyan történjen a folyamat, gyorsan vagy lassan? Szabadon vagy strukturáltan? A többség bevonásával vagy egy kis elit csoport vezetésével? Végül az eredmény esetében a MI az, amit vizsgálunk kell. Mi lett belőle? Mit akartunk?

A motiváció tulajdonképpen egy erő és ez az erő az amitől a folyamat, ami- ben az erő részt vesz, mozgásban marad. A motiváció az, ami a folyamat fennmaradásához szükséges erőt biztosítja. Az, hogy a folyamat hogyan zajlik, az ettől az erőtől függ. Ebben keresendő az oka annak, hogy miközben bizonyos folyamatok végigfutnak és sikerre vezetnek, addig mások el-

hálnak és kifulladásra. Az egyik mögött elegendő kezdeményező erő állt, míg a másik mögött nem volt elegendő erő.

A folyamat egy rendkívül érdekes és nehezen megfogható dolog, különösen akkor, ha nem fizikai, hanem szellemi folyamatokról van szó, pl. vezetői döntési folyamatok. De minden folyamatnak megvan a maga minősége, ami arra a folyamatra jellemző.

Végül pedig a három közül a legobjektívebb, az eredmény következik. Itt ugyanis egyszerűen arról van szó, hogy mi lett az egész folyamat eredménye? Mi következett be? És miután a három közül ez utóbbi a látható, mérhető és a másik kettő mindvégig rejtve marad, ezért ezzel foglalkozunk és a másik kettőről többnyire el is felejtkezünk. Nemcsak magunkban, de másokban is nehéz felfedezni a valós motivációt. A folyamatok mindig az időben zajlanak le, miközben a motiváló erő, ami a folyamatot fenntartja mindvégig jelen van. Az eredmény azonban már a térben megjelenik és látható lesz.

Az emberekkel foglalkozó vállalatvezetőknek ezt a hármasságot mindig szem előtt kell tartaniuk. MOTIVÁCIÓ-FOLYAMAT-EREDMÉNY, ez az emberi cselekvés három oldala. A vezetőknek pedig állandóan azt kell figyelni, hogy mik a cselekvők motivációi? Milyen folyamatok zajlanak le? Mi lesz az eredménye a megfigyelt folyamatoknak? Ugyanakkor azt is kézben kell tartani, hogy milyen feszültségek lépnek fel a folyamatok során és tudni kell, hogy hogyan bírják munkatársaink, mennyire kitartóak. És ez a legnehezebb része az egésznek. Olyan módon kell élni és dolgozni, hogy a motiváció által adott erőnek ki kell tartania mindaddig, amíg az első eredmény megmutatkozik.

A vállalat vezetőinek szintjén az emberek sokszor abban a helyzetben vannak, hogy sokszor egy évig is kell tartani erejüknek, miközben folyamatosan ültetik a magukat és még semmit sem tudnak leírni. Erőre van szükségük, mert ilyen esetekben néhány hét, de mindenképpen az időszak elején, a dolgozók elkezdnek sopánkodni, és ez természetes. A vezetőknek tudatában kell lenniük azzal a ténnyel is, hogy a beosztottak mindig rövidtávon akarnak eredményeket látni és motivációjuk igen rövid idő alatt lecsökken. Ekkor a vezetőkben kell meglenni annak a többlet erőnek, ami a vállalati folyamatok zökkenőmentes fenntartásához szükséges.

De az igazán tudatos vezetők éppen ezért nem is osztják meg hosszú távú tervüket beosztottaikkal, hanem tudják, hogy mi az, ami a beosztottak motivációját növelik, ami a folyamatok fenntartásához szükséges erőt adja nekik és tudják azt is, hogy mi az amit nem szabad megmondani.

Éppen az előzőkben felvázolt helyzet az oka annak, hogy a vállalatoknál az éves célokat rövid távú célokra bontják le. A sok kis rövid időszakot átölelő cél a beosztottak motivációját és erejét a folyamatok fenntartására jobban támogatja. A rövid időszakokat könnyebben lehet áthidalni.

Hogy a munkafolyamat fenntartásához szükséges erőt vagyis a motivációt fenntartani sokszor mennyire egyszerű dolgokkal is lehet, azt egy példával mutatom be. Szerelvénygyártó üzemben három munkás dolgozik egy terebben és az elzáró szelepeket az üzemben gyártott elemekből rakják össze. Mindhármuk mellett üres ládák vannak, és amikor 12 db szeleppel elkészültek és a láda megtelt, akkor egy szállítómunkás ezt a teli ládát elvitte a készárú raktárba. Szokványos folyamat, a probléma mindössze annyi volt, hogy a három ember között rendkívüli rossz hangulat uralkodott és nem csak egymással, hanem más társaikkal, sőt vezetőikkel szemben is agresszívak voltak.

Amikor tanácsadók elkezdtek tanulmányozni a kérdést, akkor a következő javaslattal változtatták meg a folyamatot: az elkészült szelepeket tartalmazó ládákat nem szállították el azonnal, hanem a munka végéig ottmaradtak. Miért? Mert elég volt végiggondolni mit is jelent egy ember számára az, hogy a napot üres ládákkal maga előtt kezdi és üres ládákkal is fejezi be. Minden emberben él a vágy arra, hogy munkájuknak eredményét lássa, és ha vezetői ezt nem teszik lehetővé a számára, akkor ezzel egy bizonyos vákuum áll elő, ami negatív viselkedési formákban mutatkozhat meg, mint a példabeli agresszivitás. Azzal, hogy a ládákat ott hagyták és a teli ládák száma a dolgozók szeme láttára nőtt reggeltől estig meglepő eredményeket értek el.

Először is megszűnt az agresszivitás és az emberek elkezdtek örömmel dolgozni. Hamarosan egy bizonyos fajta verseny kezdett kialakulni közöttük. Kinek lesz több teli ládája a nap végére? Ez csak egy példa a sok közül, ami azt akarja szemléltetni, hogy az emberek motivációjának fenntartásához sokszor igen egyszerű intézkedések is elégségesek. De ezek közül is a legfontosabb az eredmények láthatóvá tétele!

De mit is lehet tenni olyan esetekben, amikor az ember már régóta dolgozik, a kezdeti lelkesedése, az erőt adó motiváció elgyengült és még nem látja azt az eredményt, ami – mint a szelepeket összerakó munkásoknál – a kielégülést hozná. Vagyis a lelkesedés a múlté és az eredmény még a jövő kódében messze előttünk. Ezzel az esettel igen gyakran találkozunk, ez az a nehéz középfázis, ahol az embert az eredmény még nem húzza, de a kezdeti lelkesedés már nem viszi előre.

Ilyenkor egy harmadik erőre van szükség, és ez az erő az önfegyelem és a hűség ereje. Az embernek ebben a közbenső fázisban önfegyelemmel rá kell kényszerítenie magát arra, hogy eredeti célkitűzéséhez hű maradjon. És erre a harmadik erőre különösen a vezetőknek van szükségük! Tisztában kell lenniük azzal a ténnyel, hogy hiába kezdi az ember a munkát egy jól motivált és nagy erőbedobással dolgozó csoporttal, amint problémák jelentkeznek, az emberek lelkesedése azonnal lelohad.

Ilyen helyzetben, ha a vezetők nem tudják ezt a harmadik erőt magunkban, az önfegyelem és hűség összességéből kialakítani, akkor bizony nagyon gyorsan nem marad senki sem, aki az eredeti célokban bízna, azokért lelkesen, erővel dolgozna. Ilyen időben aztán azok a vezetők is, akik kialakították magunkban ezt a harmadik erőt, még ezek is rendkívül bizonytalan helyzetbe kerülnek, ha vezetőtársaik nem képesek erre. Az a vállalat képes a hullámvölgyek átvészelésére, ahol valamennyi vezető képes ennek a harmadik erőnek a kifejlesztésére és az önfegyelem és hűség olyan módon jelenik meg, hogy az erőt ad az elbizonytalanodott munkatársaiknak is.

Táblázatosan összefoglalva a fentieket:

<b>LÉPÉS</b>	<b>CSELEKVÉS</b>		<b>TULAJDONSÁG</b>
<b>MOTIVÁCIÓ</b> <b>TELJESEN</b> <b>REJTETT</b>	<b>KÉRDÉS</b> <b>IMMAGINÁCIÓ</b>	Belülről fakadó, égő kérdés, ami a világ megismerésével és a jövővel kapcsolatos.	<b>(TŰZPRÓBA)</b> <b>BÁTORSÁG</b>
<b>FOLYAMAT</b> <b>FÉLIG</b> <b>REJTETT</b>	<b>MOZGÁS A</b> <b>LEMNISZKÁTÁ</b> <b>KON</b> <b>INSPIRÁCIÓ</b>	Megtanulni egy folyamatban élve részt venni, meghallani a valódi kérdéseket, nyitottnak, rugalmasnak lenni.	<b>(VÍZPRÓBA)</b> <b>ÖNURALOM</b>
<b>EREDMÉNY</b> <b>JÓL LÁTHATÓ</b>	<b>ÍTÉLET</b> <b>INTUÍCIÓ</b>	Eligazodás a szellemi minőségek között, a gondolati orientáció képessége	<b>(LEVEGŐ</b> <b>PRÓBA)</b> <b>SZELLEMI</b> <b>JÖVŐBELÁTÁS</b>

<b>LÉPÉS</b>	<b>CSELEKVÉS</b>	<b>ÉRZÉS</b>	<b>TULAJDONSÁG</b>
<b>MOTIVÁCIÓ</b> (TELJESEN REJTETT)	Belülről fakadó, égő kérdés a világ megismeréséről és a jövőről	<b>ÉRZÉS</b> - csodálkozás - együttérzés - tudás Mindhárom érzés egy kérdés inspirálója lehet	<b>BÁTORSÁG</b> (TÚZPRÓBA) <b>IMMAGINÁCIÓ</b>
<b>FOLYAMAT</b> (FÉLIG REJTETT)	Egy folyamatban élve és aktívan részt venni, meghallani a valódi kérdéseket, nyitottnak, rugalmasnak lenni.	<b>ÉRZÉKELŐ SZERV</b> - Együttérzés - Tudás Érezni kell, hogy az amit teszek, mit jelent a másik ember számára és tudni kell a tetteim következményét.	<b>ÖNURALOM</b> (VÍZPRÓBA) <b>INSPIRÁCIÓ</b>
<b>EREDMÉNY</b> (JÓL LÁTHATÓ)	Eligazodás a szellemi minőségek között, a gondolati orientáció képessége	<b>DÖNTŐBÍRÓ A</b> - tudás Tudom-e, hogy az ami létrejött, az helyes-e vagy helytelen. Képes vagyok-e morálisan kiállni tetteim eredményéért.	<b>JÖVŐBELÁTÁS</b> (LEVEGŐ PRÓBA) <b>INTUÍCIÓ</b>