

NYELV VILÁG

A BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
IDEGEN NYELVI ÉS KOMMUNIKÁCIÓS INTÉZETÉNEK
SZAKMAI KIADVÁNYA



22

2019

Szerkesztőbizottság

Barthalos Judit, Fűköh Borbála, Dr. Hegedüs Gyula, Hukné Dr. Kiss Szilvia,
Dr. Kéri András, Lehr Emma, Szendrői Ildikó

Alapító-főszerkesztő

Dr. Kéri András (2004–)

Technikai szerkesztő

Deák Gabriella

Szerkesztőség címe:

1054 Budapest, Alkotmány u. 9-11.

ISSN 1786-0636

Felelős kiadó: Dr. Szegedi Krisztina

Készült a BGE Külkereskedelmi Kar házi nyomdájában.

Formátum: A/4

Példányszám: 220

Motiváció – Mi hajt, ösztönöz, lelkesít minket valójában?

DR. KÉTYI ANDRÁS
KKK

Mi indít cselekvésre, miért vesződünk hálátlannak tűnő feladatokkal, miért csináljuk? – teszi fel a kérdést Dan Ariely, a Duke Egyetem professzora a HVG kiadónál 2017-ben megjelent könyvében¹. Napjainkban, amikor a gyorsan változó környezetnek és a gyors ingereknek köszönhetően igen gyorsan vagyunk képesek elveszíteni érdeklődésünket, az ösztönzés, a motiváció kiváltása és fenntartása talán soha nem volt még annyira fontos, mint korábban. Főleg nekünk, tanároknak, akik az anyagi és erkölcsi elismerés hiányának köszönhetően oly gyorsan veszítjük el munkánkba vetett hitünket, ahogyan a Z generáció veszíti el a figyelmét az óráinkon. Mégis mit tehetünk az ösztönzés, lelkesítés érdekében?

Dan Ariely, aki az irracionális emberi viselkedést kutatja, saját empirikus kutatásainak példáin keresztül 141 oldalon, 28 számozott jegyzettel, név- és tárgymutatóval kiegészítve, tudományos alaposággal, ugyanakkor mindenki számára érthetően és végig lebilincselően olvasmányosan járja körül a témát. A könyv öt részből áll, a bevezetés és az epilógus között négy számozott fejezetet találhatók. A szerző a bevezetésben, amely a „*Bevezetés: A tragédiától a jelentőségérzetig és a motivációig*” címet viseli, a motiváció összetettségét járja körül, és ezt egy személyes történeten keresztül teszi még kézzelfoghatóbbá. Rögtön az elején felállít egy motivációs egyenletet, amely a következőképpen néz ki:

Motiváció = Pénz + Teljesítmény + Boldogság + Cél + Fejlődésérzet + Biztos nyugdíjasévek + Másokkal való törődés + Nyomot hagyni a világban + Státusz + Kisgyerekek száma otthon + Büszkeség + E + P + X + (minden más elem)

Látható, hogy a pénz az egyenlet fontos, de nem egyetlen eleme, hiszen egyéb tényezők hosszú listája követheti, mint például a teljesítmény, boldogság, cél, fejlődésérzet, kollégákkal való kapcsolat stb. A szerző javaslata, hogy gondolkodjunk el néhány percig a munkákon, és állítsunk fel egy saját egyenletet arról, hogy mi motivál minket. Leszögezi, hogy nincs egyszerű válasz, sem tökéletes képlet, csak fontos tanulságok, és az emberi motivációt nem egyszerű, de nem is lehetetlen megérteni. Minél több ismerettel rendelkezünk róla, annál jobb menedzsereivé válhatunk önmagunknak, akár a munka, a kapcsolatok terén, vagy akár a munkaadóinkkal és az alkalmazottainkkal (hallgatóinkkal) való viszonyban.

Az első „*A motiváció lerombolása, avagy amikor a munkahely börtönné válik*” címet viselő fejezet három kísérlet eredményeit közli. Az elsőben egyenlő javadalmazás mellett LEGO-robotok építésére kérték a résztvevőket. Az első robotgyártócsoporthoz jelentőségteljesnek nevezték el, így a résztvevők azt érezhették, hogy kielégítően teljesítik a munkájukat. A második a sziszifuszi elnevezést kapta, mivel az ő robotjaikat azok elkészülte után, a szemük láttára azonnal darabokra szedték. Az ebben dolgozók átlagosan hét robotot szereltek össze, négyvel kevesebbet, mint az elsőben próbálkozók.

A második kísérletben papírlapokra véletlen sorrendben betűket nyomtattak, majd a résztvevőknek meg kellett keresniük az egymás mellett elhelyezkedő egyforma betűket. Ezúttal három csoporttal dolgoztak. Az „elismert” csoport tagjai felírhatták a nevüket a papírlapra, a „semmibe vett” csoport nem írhatta rá lapra nevét, és a leadásnál rá sem pillantottak a beadott munkájukra. Az utolsó csapatot „megsemmisítettnek” nevezték el, benyújtott lapjukat ledarálták az iratmegsemmisítőben. A javadalmazás mindhárom csoportban szintén egyenlő mértékű volt, azonban a következő önként

¹ Dan Ariely (2017): *Motiváció – Mi hajt, ösztönöz, lelkesít minket valójában?*. HVG Kiadó Zrt., Budapest.

vállalt lapért 5 centtel kevesebbet fizettek. Az „elismert” csoport résztvevői akkor álltak meg, amikor körülbelül 15 centre csökkent a fizetés, a „megsemmisített” csoportban az emberek sokkal korábban, körülbelül 29 centnél abba hagyták a munkát. A „semmibe vett” csapat tagjai az oldalankénti 27,5 cent körüli fizetségnél hagyták abba a munkát, csupán 1,5 centtel kevesebbnél, mint a második kategóriába tartozó társaik. Mindez az sugallja, hogy a motiváció lerombolásához a megsemmisítés valóban biztos eszköz, de akár az is elég hozzá, ha egyszerűen figyelmen kívül hagyjuk az emberek erőfeszítéseit. A jó hír, hogy mindez fordítva is igaz: fokozhatjuk a motivációt, ha értékeljük a velünk dolgozók munkáját.

A harmadik kísérletben arra kérték a résztvevőket, hogy becsüljék meg, milyen mértékben változna az előállított LEGO-robotok száma, ha az ügyfelük a „sziszifuszi” összeszerelő üzem helyett a „jelentőségteljes” üzemet használná. A résztvevők úgy vélték, hogy a jelentőségteljesbe átköltöző alkalmazottak csupán egyetlen robottal többet készítenének. A tényleges kísérletben azonban (ld. 1. kísérlet) a különbség 4 volt, vagyis amikor a résztvevők az intuíciójuk alapján próbálták megsaccolni az eredményt, a jelentőség szerepét a ténylegesnél jóval kisebbre értékelték. Ez fontos, mert ha a menedzsmen az intuíciójára és nem az adatokra támaszkodik, akkor elképzelhető, hogy hajlamos alábecsülni a jelentőségérzés fontosságát a munkában. A szerző a motiváció lerombolásának megakadályozásában azt javasolja, hogy a jelentőség és a munkakörnyezethez való kapcsolódás érzetét biztosító dolgokra összpontosítsunk, és konkrét példákat hoz arra, hogy hogyan motiváljuk önmagunkat.

A második fejezet a saját készítésű dolgokból fakadó örömet mutatja be, amit a szerző egyszerűen „IKEA-effektusnak” nevezett el. A befektetett munka és az előállítói szerep fontos, mivel amikor keményebben dolgozunk, és egy kicsit több időt fektetünk valamibe, annál inkább a sajátunknak érezzük azt. Egy újabb kísérletben az önkénteseket arra kérték, hogy órabérért cserébe készítsenek origami alakzatokat. Két csoportot hoztak létre, a „hajtogatókat” és a „vevőket”. A hajtogatókat a munka végén megkérdezték, mennyit lennének hajlandóak kifizetni azért, hogy hazavihessék művüket. A vevők nem hajtogattak, csak értékelték a hajtogatók munkáit. Kiderült, hogy az első csapat a második által felajánlotthoz képest akár ötszörös árat is megadott volna a maga gyártotta figuráért. Vagyis minél több energiát fektetünk valaminek a létrehozásába, annál jobban szeretjük a végeredményt.

A harmadik „*A pénz a Marsról, a pizza a Vénuszról, a dicséret pedig a Jupiterről jön*” címet viselő fejezet a teljesítménymérés buktatóiról szól, és arról, hogy miért nem számít annyira a pénz, mint gondolnánk. Mivel a leghatékonyabb motivációs módszer meghatározásának a problémája hatalmas és kontextusfüggő, nincs (és soha nem is lesz) olyan vizsgálat, amely egyetlen igaz választ adna a kérdésre. Az Intel cég segítségével sikerült egy egyhetes motivációs vizsgálatot lefolytatni annak félvezető gyárában. Ehhez négy csoportot állítottak össze. Az első csoport teljesítménynövelés esetén pénzbeli bónuszt kapott, a második csoport egy pizzakupont, a harmadik dicséretet a főnöktől. Mindhárom csoportot SMS-ben értesítették a munka előtt a feltételekről. A negyedik, a kontrollcsoport nem kapott sem üzenetet, sem bónuszt. Az eredmények érdekesen alakultak. Az első nap után a várakozásnak megfelelően a kontrollcsoport teljesített a leggyengébben, a pizzakupont 6,7%-kal fokozta a termelést, szinte azonos mértékben, mint a 6,6%-ot elérő szóbeli elismerés. A három ösztönző közül a készpénz teljesített a leggyengébben, 4,9%-on. A munkaciklus második napján az előző napi bónuszosok 13,2%-kal rosszabbul teljesítettek, mint a kontrollcsoport tagjai. A harmadik napon kicsit összeszedték magukat, és a termelékenységük csupán 6,2%-kal csökkent a kontrollcsoportéhoz képest. A negyedik napra teljesítményük ismét megközelítette a kiinduló pontot, mégpedig a kontrollcsoportéhoz képest elenyésző (2,9%-os) csökkenéssel. Az egész hét viszonylatában a fizetést is megemelő pénzbeli jutalom 6,5%-os teljesítménycsökkenést eredményezett az ösztönző teljes hiányához képest. A dicsérettel jutalmazottak teljesítménye a 6,6%-os javulást követően lassan a kontrollcsoport szintje

felé csúszott le. A pizzakuponosok náluk valamivel rosszabbul, de a bónuszosoknál jobban dolgoztak. A vizsgálat azt mutatja, hogy a munka valójában többet jelent, mint pusztán az erőnk és időnk egy részét pénzre cserélni. Épp ezért fontos (jövőbeli álláskeresésnél mindenképpen), hogy amikor két hasonló lehetőség között űrlődünk, ne becsüljük túl a külső tényezőket a munkából fakadó öröm rovására. Fontos továbbá, hogy megvizsgáljuk a pénzen kívüli motivációs erőket is. Amikor tudjuk, hogy szükség van ránk, ösztönző kihívásokkal találkozunk és lehetőségünk van elmélyedni, amikor bizalmat és önállóságot kapunk, és amikor elismerik az erőfeszítéseinket, mindnyájunknál jelentősen nő a motiváció, az öröm és a teljesítmény.

A szerző egyetemi tanárként többször kitér az egyetemi körülményekre, így arra, hogy egy egyetemi oktató (és az értelmiség) teljesítményét nehéz megmérni, hiszen a dolog már ott elakad, hogy a publikáció, az előadás, a leadott órák vagy éppen a jó ötletek száma legyen-e mérvadó az értékelés során. Korábbi munkaadójának, az MIT-nek a pontrendszerét idézi, amit sikerrel kijátszott. Az oktatóknak 112 pontot kellett elérniük, ami többek között az előadóteremben eltöltött idő mennyiségéből, az oktatott hallgatók számából, a diákok féléves munkájának óraszámából állt össze. Mint kiderült, viszonylag könnyű volt kijátszani a rendszert, így a kutatásra összpontosított, és olyan jó volt a kiskapukeresésben, hogy sikerült egész évben mindössze egyetlen nagylétszámú előadást tartani. Bár a rendszer felállításának a célja az ösztönzés lett volna, tervezői (kétségtelenül a legjobb szándéktól vezérelve) tönkretették a megszámlálhatatlan dolgok legfontosabb alkotóelemeit: az alapvető bizalmat és a pozitív hozzáállást. Bizalom nélkül a társadalom (és a munkahely) nem társadalom (és munkahely), csupán egymástól tartó emberek csoportosulása. A cégek ahelyett, hogy megértenék az emberi kapcsolódás alapvető jelentőségét, szabályokat és büntetőlistákat gyártanak. Ez a megközelítés azonban csak rövid távon és csak akkor működik, ha pontosan meg tudjuk határozni az összes lehetséges végeredményt.

A negyedik fejezetben a szerző a motiváció szempontjából kevésbé kutatott kérdéseket taglal, például azt, hogy miért érzünk készletet a halhatatlanságra. Úgy tűnik, a motivációk nagy része nemcsak az életükben elérhető célokra vonatkozik, a végrendelet és a temetés sokat elárul az egyént befolyásoló motivációról. Rengeteg érdekes és bizarr végrendelet sorol fel Ariely, de a legérdekesebb egy anya végrendelete, amely a „tékozló fiú” javára való nagyobb adományozással hozta helyre az életben megromlott kapcsolatot, és jó példa arra, hogy egyrészt „a szeretet győzedelmeskedik mindennekfelett”, másrészt hogy motivációnk még az élet utáni időszakra is kihat.

A könyvet záró epilógus idézi a Douglas Adams a *Galaxis útikalauz stopposoknak* című könyvéből származó híres párbeszédet, amelyben a szereplők megpróbálják megtalálni a „választ az Életre, a Mindenségre meg Mindenre” és egy szuperszámítógéptől, a Bölcs Elmétől várják a végső választ, ami meghökkentő módon ennyi: 42. Ezzel a szerző azt szemlélteti humorosan, hogy egy ennyire összetett téma feltárására nincs egyszerű válasz, és nagyon messze vagyunk még a motiváció minden rétegének megértésétől. A motiváció működése tekervényesen összetett, de kis lépésekben közelebb kerülhetünk önmagunk és mások hatékony ösztönzésének titkához.

Végezetül számba veszi a könyvben ismertetett legfontosabb megállapításokat. Nevezetesen, hogy a pénz nem az az egyszerű és nagyszerű ösztönző erő, aminek sokan gondolják. Ha mások munkáját semmibe vesszük, kritizáljuk, figyelmen kívül hagyjuk vagy tönkretesszük, vétünk az emberi motiváció ellen. Az embert sok megfoghatatlan, lelki tényező hajtja: igényeljük, hogy elismerjenek, elfogadjanak bennünket, szükségünk van a birtoklás, a teljesítmény érzésére, a hosszútávú elköteleződés biztonságára és a közös cél tudatára. Vágyunk arra, hogy a munkánk és az életünk valamilyen hatással legyen a világra, még akár a halálunk után is. Önmagunk és mások hatékony ösztönzésének a titka, hogy meg kell teremteni a kapcsolódás és a jelentőség érzetét, és hogy nincs erősebb motiváló tényező a másokhoz való kötődésnél.