

# Munkavállalói elégedettségben az erő

## SZERVEZETFEJLESZTÉS- ÉS VÁLTOZÁSMENEDZSMENT

**Bardóczy Ákos Kolos, Tóth Edina Gabriella**

Létezik olyan vállalat, ahol a munkavállalók a saját posztjukon egytől egyig a szervezet megbecsült tagjának érzik magukat? Sokszínű a válasz, de a hozzá vezető úton szervezetfejlesztőként biztosan feltesszük a következő kérdéseket:

Ismerik-e a munkavállalók a vállalat

- ◆ küldetését,
- ◆ céljait,
- ◆ eredményeit?

Adott(ak)-e a vezetők és munkavállalók számára

- ◆ az egyértelmű szabályok és határok,
- ◆ az ötletek szabad áramlása,
- ◆ az empatikus együttműködés,
- ◆ a folyamatos visszacsatolás,
- ◆ a fejlődés lehetőségének biztosítása,
- ◆ a megfelelő poszton a megfelelő ember,
- ◆ a bizalom magunk és egymás iránt,
- ◆ a felelősségvállalás,
- ◆ a hatóerő megtapasztalása:

képes vagyok előrevinni a folyamatokat...?

A hatékony vállalati működés egyik elengedhetetlen feltétele a dolgozói elégedettség.

### MITŐL LESZ ELÉGEDETT A MUNKAVÁLLALÓ?

A feltörekvő KKV szektorban a dolgozói interjúk során sokszor találkozunk azzal a problémával, hogy a munkavállalók nem ismerik a vállalat küldetését és a célokat, illetve egészen mást gondolnak ezekről, mint a vezetés. Ezenkívül az elért eredményekről sem kapnak tájékoztatást (vagy nem úgy, ahogyan az számukra is érthető, megfogható).

Pedig ahhoz, hogy a szervezet tagjai egy irányba húzzanak, büszkéik legyenek saját és kollektív munkájukra, elengedhetetlenül fontos, hogy a vezetés pontosan megfogalmazza és érthetően kommunikálja ezeket. A szerteágazó energiákat és tudást az azonos küldetésstudat és azonos cé-

lok, elért eredmények terelik egy mederbe, és adnak további erőt a folytatáshoz. Ezek hiányában a szervezet működése szétzilált, esetenként stagnál, a munkavállalók alulmotiváltak.

A dolgozói felelősségi körök behatárolása legalább ilyen fontos. Munkavállalóként tudnom kell, hogy miért vagyok felelős, vezetőként pedig azt, hogy kitől, mit kérhetek számon. A duplán végzett vagy elvégzetlen feladatok száma csökken, és egyértelmű a számon kérhetőség.

Egy szervezet hatékony működéséhez elengedhetetlen, hogy annak tagjai képesek legyenek a gördülékeny együttműködésre. A gördülékeny együttműködés alapja a tudatos, személyre szabott, empatikus kommunikáció, melynek megteremtéséhez ma már remek eszközeink vannak. Ilyen például a szervezet személyiségprofil alapú feltérképezése.

### MIÉRT FONTOS EZ, ÉS MIBEN SEGÍT?

Az eltérő személyiségprofilú emberek eltérő kommunikációs stílussal és igénnyel rendelkeznek. Fontos a különbözőségek tudatosítása, ahogyan azon eszközök kialakítása és készségek fejlesztése is, mely áthidalja az így keletkező kommunikációs szakadékokat. Fontos azt is tudatosítani, hogy személyiségbeli különbözőségeink nem minősítenek minket, azaz nem leszünk általuk jobbak vagy rosszabbak, egyszerűen csak mások vagyunk. Ennek fel- és elismerése (a másik másságának tolerálása, elfogadása) a lehetséges együttműködési megoldások keresésének, kialakításának alapja egy szervezeten belül, valamint a sikeres együttműködés titka.

Ennek a módszernek, fentiekből adódóan, nem célja a kapott „eredmény” tükrében a személyiségek megváltoztatása – mai tudásunk szerint ez nem is lehetséges –, hanem a segítségével kialakított személyiségprofilok ismeretében, erre alapozva, a szervezet, a szervezeten belüli csoportok, egyének vagy a vezetők számára felépíthető egy olyan tréning (illetve tanácsadás), mely

az együttműködés fejlesztését jóval eredményesebben segíti elő, mint egy általános tréning. A tréningen olyan helyzetgyakorlatok követik egymást, ahol a különböző személyiségprofilal bíró egyének különböző működési módjai markánsan megmutatkoznak, így lehetőségünk van a mögé látni, hogy miért oly egyszerű egyes csoporttagokkal az együttműködés, és miért okoz nehézséget ugyanez másokkal. Különbözőségeinket látva és megértve, ki tudjuk dolgozni azokat a működő modelleket, mellyel hatékonyra tehető az együttműködés, és eddig nem látott összhangban fog működni a csoport.

Az, hogy milyen sűrűdásokat okoz, miben érhető tetten a szervezeten belül a személyiségek különbözősége, az alábbi példák jól mutatják:

Adott egy kolléga, aki láthatóan szívesen vitatja meg lépten-nyomon munkatársaival a különböző feladatokat, lehetséges megoldásokat, a meetingeken azonnali ötletekkel áll elő a vezető által felvetett problémákra.

Egyes kollégák véleménye pedig ez alapján a következő:

- ♦ a szószátyár kolléga már megint a többiekkel diskurál, ahelyett, hogy a gépe mögött végezné csendben a feladatát;
- ♦ a meetingen már megint azonnal, felületesen reagált, ahelyett, hogy a válaszát átgondolta volna.

Meg sem fordul ilyen a fejünkben akkor, ha már túl vagyunk egy személyiségprofil alapú fejlesztésen, mert tudjuk, hogy

- ♦ a folyosón diskuráló kolléga extrovertált személyiség, aki úgy jut előre feladatai elvégzésében, ha véleményt cserél a kollégákkal;
- ♦ ennek a személyiségnek lételeme a diskurzus, figyelmét a külvilágra összpontosítja, energiáit a külső kapcsolatokból nyeri, beszélgetés közben fejleszti tovább – inspirálódva mások gondolatai által – saját gondolatait, ötleteit;
- ♦ természetes, hogy a meetingen is azonnali reakciót ad, és vár;
- ♦ meg akarja vitatni a problémát másokkal, számára ez a természetes, hiszen így jut el leghamarabb a megoldáshoz.

Egy introvertált kollégának ez azért tűnik természetellenesnek, mert

- ♦ az introvertált munkavállaló egyedül (legfeljebb kis csapatban) szeret dolgozni;

- ♦ a figyelme nem kifelé, hanem befelé irányul;
- ♦ belülről építkezik, először saját magával „vitatja meg” a problémákat, maga vezeti le a folyamatokat;
- ♦ eredményeit akkor prezentálja, ha a saját logikája szerint sikeresen végiggondolta a megoldási lehetőségeket.

Mit gondol erről a viselkedési módról egy extrovertált?

- ♦ Ez a kolléga túl körülményes és lassú.

Extrovertált és introvertált, ha nincs tudatában ezeknek a működési módoknak, nem ismeri a mértéket, csak azt fogja érezni, hogy képtelen a másikkal együttműködni, majd könnyen eljut odáig, hogy azért, mert a másik inkompetens, dilettáns stb. Pedig itt egyszerűen csak arról van szó, hogy a két különböző személyiségtípus egészen máshogy jut el A-ból B-be. Egyik típus sem rosszabb a másikinál és a személyiségtípusoknak semmi közük a képességekhez.

Hogy az extrovertált–introvertált „ellentét” párnál maradjunk, gondoljanak csak bele, mennyivel előnyösebb helyzetben van általában egy extrovertált ember a munkahelyén vagy a munkaerőpiacon.

- ♦ Jobban látszódik, és jobban hallatszódik.
- ♦ Míg az introvertált csendben dolgozik, az extrovertált beszél, ismerkedik, azaz egyfolytában (akaratlanul is) reprezentálja magát a vállalatban belül.
- ♦ Nevét kollégái, felettesei hamar megjegyzik, hiszen mindig mindenhol jelen van, mindig mindenhez hozzászól.
- ♦ Nem lehet nem észrevenni.
- ♦ A vállalati ranglétrán általában hamarabb jut előre, és sokkal több lehetőséget kap, mint az esetenként jobb vagy azonos képességekkel bíró introvertált csapattag, aki kevésbé képviseli a szervezeten belül saját magát, kisebb az ismertsége és ezáltal elismertsége is alacsonyabb lehet.

Egy ilyen helyzet, megfelelő vezetői irányítás és figyelem nélkül, kiélezheti az ellentéteket a munkatársak között.

Hogyan tud egyenlő esélyeket teremteni a vezető például egy meetingen az extrovertált és introvertált kollégának ahhoz, hogy mindketten tudásuk legjavát adják?

Nagyon egyszerű a technika: az introvertált kollégának a meeting témáját előzetesen meg kell küldeni. Miért szükséges ez?

- ♦ Az introvertált kolléga (ha nem ismeri a témát) kész helyzet elé állítva lebénel, sarokba szorítva érzi magát.
- ♦ Ha válaszol is, hirtelen nem képes tudása maximumát nyújtani.
- ♦ Azonban, ha lehetőséget adunk neki arra, hogy egy témából felkészüljön, biztosak lehetünk benne, hogy a meetingre már kidolgozott javaslatokkal érkezik, a megbeszélésen tudása legjavát osztja meg társaival.

Ahhoz, hogy az introvertált kolléga is a saját elvárásainak megfelelő minőségben tudjon részt venni a meetingen egy előremutató folyamatban, mindössze arra van tehát szüksége, hogy őt előre értesítse a vezető a meeting témájáról. Ez a kis figyelmesség a vezető részéről nem igényel különösebb erőfeszítést, azonban a csapat és a csapat tagjai részére is óriási hozadékkal bír. Egyrészt: ha mindenki részt tud venni a megoldásában, komplexebb megvilágításba kerül a probléma, és a megoldás is profzionálisabb lehet. Másrészt: a csapat tagjai külön-külön is elégedettebbek lesznek, mert hozzá tudják adni a csapatmunkához tudásuk legjavát.

Az előbbi példában az általunk használt személyiségterképnek az első preferenciapárjáról (extrovertált–introvertált) ejtettünk szót, azonban ezzel együtt a személyiségterkép összesen négy dimenzióban négy preferenciapárt határoz meg. Minden dimenzióban van egy preferált működési módja az egyénnek, így e szerint a modell szerint összesen 16 fajta személyiségtypust különböztetünk meg. Ezek a személyiségtypusok egyenrangúak. (Személyiségprofilunk ugyanis nem az egyéni képességekről, hanem az egyéni működési módokról ad visszajelzést.)

Az általunk használt személyiségprofil alapja a Jungi elmélet (melyet azóta további kutatások támasztottak alá), mely szerint vannak velünk született természetes preferenciáink, mely alapján négy fontos dimenzióban (energia, észlelés, megítélés, életstílus) inkább vagy az egyik, vagy a másik működési módot választjuk szívesebben.

E szerint beszélünk az energiadimenzióban extrovertált és introvertált, az észlelésdimenzióban érzékelő vagy intuitív, a megítélésdimenzióban érző és gondolkodó, az életstílus-dimenzióban pedig megítélő és észlelő típusról.

Ha egy szervezeten belül a munkavállalók személyiségének sokszínűségével tudatosan „dolgozunk”, vezetőként meghonosítjuk a személyiségtypus alapú együttműködést, már nagy lépést tettünk előre a vállalati hatékonyságnövelés területén.

