

Barry Schwartz

MIÉRT DOLGOZUNK?

hvg  könyvek

A fordítás alapja:

Barry Schwartz: *Why We Work*.
Simon & Schuster, Inc., New York. All rights reserved.

Copyright © Barry Schwartz, 2015

TED, the TED logo and TED Books are trademarks
of TED Conferences, LLC.

Fordította © Garamvölgyi Andrea, 2016

Szerkesztette: Sára Bernadett

Borítóterv: Juhász Gábor Tamás

HVG Könyvek
Kiadóvezető: Budaházy Árpád
Felelős szerkesztő: Tanács Eszter

ISBN 978-963-304-312-7
ISSN 2415-9026

Minden jog fenntartva. Jelen könyvet vagy annak részleteit tilos reprodukálni, adatrendszerben tárolni, bármely formában vagy eszközzel – elektronikus, fényképeszeti úton vagy más módon – a kiadó engedélye nélkül közölni.

Kiadja a HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2016
Felelős kiadó: Szauer Péter

www.hvgkonyvek.hu

Nyomdai előkészítés: typoslave [Pais Andrea]

Nyomás: mondAt Kft.
Felelős vezető: Nagy László

*Rubynak, Elizának, Louisnak és Nicónak.
Kívánom, hogy az életben rengeteg lehetőségetek
legyen a jó munkára.*

TARTALOM

Bevezetés: A kulcskérdés	11
1. Hibás logika	15
2. Mitől jó a munka?	23
3. Hogyan lesz a jó munkából rossz munka: szabályok és ösztönzők az integritás felett	55
4. A gondolatok technológiája	90
5. A munka jövője: az emberi természet újraalkotása	123
Felhasznált és ajánlott irodalom	131
Köszönetnyilvánítás	141
Jegyzetek	143
Név- és tárgymutató	145
A szerzőről	151

A közgazdászok és politikai bölcselek nézetei – akár igazuk van, akár tévednek – sokkal nagyobb hatásúak, mint rendszerint hisszük; valójában mindennél jobban hatnak világunk sorsára. Azok a „gyakorlati emberek”, akik menteseknek vélik magukat minden szellemi befolyás hatásától, rendszerint valamelyik rég elhunyt közgazdász rabszolgái.

John Maynard Keynes¹

Bevezetés: A kulcskérdés

Miért dolgozunk? Miért kecmergünk ki az ágyból minden áldott reggel, és minek megyünk be a munkahelyünkre, ahelyett, hogy olyan életet élnénk, amelyben az egyik élvezetes kaland követi a másikat? Micsoda buta kérdés! Azért dolgozunk, mert valamiből meg kell élni. Ez érthető. Na de *csak* ezért? Természetesen nem. Ha olyasvalakinek tesszük fel ezt a kérdést, akit kielégít a munkája, a pénz szinte sosem kerül szóba. Ellenben hosszú és impozáns lista gyűlik össze azokról a nem pénzügyi jellegű okokról, amelyek miatt az emberek – saját bevallásuk szerint – dolgozni járnak.

Az elégedett dolgozót teljesen leköti a munkája. Belefeledkezik abba, amit épp csinál. Persze nem mindig, de ahhoz elég gyakran, hogy érzékelhető legyen. A munka igazi kihívást jelent neki. Arra készíti, hogy megerőltesse magát – azaz kilépjen a komfortzónájából. Ezek a szerencsés emberek úgy érzik, munkájuk szórakoztató – sokszor abban az értelemben, ahogyan a keresztrejtvény vagy a sudoku is az.

De vajon mi másért dolgoznak még az emberek? Az elégedett ember azért dolgozik, mert attól úgy érzi, az ő kezében van az irányítás. Munkája autonómiát és döntési szabadságot nyújt számára, amit arra használhat, hogy az adott terület mesterévé, szakértőjévé váljon. Új dolgokat tanul, és mind munkavállalóként, mind emberként folyamatosan fejlődik.

Az ilyen ember azért dolgozik, mert munkája lehetőséget ad a társadalmi szerepvállalásra. Feladatát gyakran csapatban végzi, de ha egyedül dolgozik, a nyugibb pillanatokban akkor is számtalan lehetősége van társadalmi életet élni.

Azért elégedett a munkájával, mert úgy érzi, jelentősége van annak, amit csinál; megvan benne a lehetőség, hogy nyomot hagyjon vele a világban; hogy jobba tegye az emberek életét – akár érdemben, nagy dolgokban is.

Természetesen kevés foglalkozásról mondható el mindez, és egy olyan sincs, amelyre mindennap igaz lenne. De mégiscsak ezek miatt a jellemzők miatt indulunk el reggelente otthonról, visszük haza a munkát, beszélünk másoknak a munkánkról, és nem vonz minket a nyugdíj. Nem dolgoznánk, ha nem fizetnének érte, de nem ez a kulcsa annak, hogy miért vállaljuk mindezt. Sőt általában véve azt valljuk, hogy régen rossz, ha az ember csak az anyagi juttatások miatt dolgozik, és ha azt mondjuk valakire: „csak a pénzért csinálja”, az nem csupán ténymegállapítás a részünkről, hanem értékítélet is.

Az, hogy az elégedettségnek ilyen sokféle forrása van, felvet néhány igazán fontos kérdést. Miért van az, hogy a Föld lakosságának túlnyomó többsége mégsem elégedett a munkájával? A többségünknek miért csupán valami monoton, értelmetlen és lélekölő tevékenység a munka? Miért jött létre a kapitalizmus kialakulásával párhuzamosan egy olyan munkamodell, amelyben szinte nincs lehetőség jobb munkára ösztönző, nem anyagi természetű javadalmakat nyerni? Akik *ilyesfajta* modellben végzik munkájukat – például gyárakban, gyorséttermekben, komissiózó raktárakban vagy ügyvédi irodákban, osztálytermekben, klinikákon és hivatalokban –, azok csak a pénzért dolgoznak. Bárhogy is igyekeznek megtalálni munkájukban az értelmet, a kihívást és az önállóságot, helyzetükből adódóan mindig kudarcot vallanak. Munkájuk eleve úgy van kialakítva, hogy a fizetésen kívül ne legyen más okuk bejárni dolgozni.

A washingtoni székhelyű közvélemény-kutató intézet, a Gallup 2013-ban megjelent átfogó jelentése szerint világviszonylatban kétszer annyi az „aktívan passzív” munkavállaló, mint az „aktív”, munkáját szerető dolgozó. A Gallup Intézet közel két évtizede monitorozza folyamatosan nemzetközi szinten a dolgozók elégedettségének mértékét. Felméréseik során eddig 189 ország összesen 25 millió alkalmazottját kérdezték meg. A legutóbbi jelentésükhöz 142 országból összesen 230 ezer teljes, illetve részmunkaidőben dolgozó alkalmazottól gyűjtöttek

információkat. Összességében azt tapasztalták, hogy a dolgozóknak csupán a 13%-a érzi magát aktívnak: ők bizonyos mértékű szenvedéllyel viseltetnek a munkájuk iránt, és segítenek a cégüknek előrejutni. Jelentős többségünk, nagyjából 63%-unk viszont nem aktív. Fejben máshol járunk, alvajárókként toljuk le a munkanapot, minimális energiát fektetünk a munkánkba. A fennmaradó 24% az aktívan passzív kategóriába tartozik, ami lényegében azt jelenti, hogy *utálja* a munkáját. Más szóval, a munka a dolgozók közel 90%-ának inkább a frusztráció, mintsem az elégedettség forrása. Gondoljunk csak bele, micsoda társadalmi, érzelmi, sőt gazdasági pazarlást mutat ez az adat! A felnőttek 90%-a ébren töltött idejének felét olyasmivel tölti, amit szíve szerint nem csinálna, egy olyan helyen, ahol nem szeret lenni.

A munkavégzés indítékait illetően a Gallup kérdései sok, fentebb említett elemre is fényt derítenek. A lehetőség, hogy jól végezzük a munkánkat, hogy a legjobbat hozzuk ki magunkból; hogy fejlődésre és tanulásra ösztönözzenek; hogy azt érezzük, a munkatársaink és a feletteseink elismernek, és számít a véleményünk; hogy fontos, amit csinálunk; hogy a kollégáinkkal jó viszonyban legyünk – ezekre az aspektusokra a Gallup felmérése is rákérdez. A túlnyomó többség számára a munka messze nem teljesíti ezeket a kritériumokat. A kérdés az, hogy vajon miért nem? Könyvem erre kínál választ.

1 Hibás logika

Az elmúlt kétszáz évben társadalmi és egyéni szinten is téves elképzeléseink voltak a munkához fűződő viszonyunkról. Régóta elfogadott gazdasági tantétel – amelyet néhány pszichológiai elmélet is alátámaszt –, hogy ha rá akarunk venni valakit valamire, legyen szó alkalmazottról, diákról, köztisztviselőről vagy a saját gyerekeinkről, ahhoz az kell, hogy neki is megérje a fáradtság. Az ember csak valamilyen ösztönzőért, jutalomért, pénzért cserébe tesz meg bármit is. Ez a szemlélet köszön vissza a jutalmazás és büntetés rendszerében is, amellyel a világ a legutóbbi pénzügyi válságot igyekezett orvosolni: a gazdasági összeomlás elkerülése érdekében a válság kialakulásához vezető „helytelen” ösztönzőket le kell cserélni „okosabb” ösztönzőkre. Rendbe kellett tenni ezeket az ösztönzőrendszereket. Semmi más nem számított. Ugyanez a gondolat ihlette meg a szabad piac feltalálóját, Adam Smitht is, aki az 1776-ban megjelent, *Nemzetek gazdagsága (The Wealth of Nations)* című művében ezt írta:

Minden embernek alapvető érdeke, hogy fáradozás nélkül éljen, amennyire csak tud; és, ha a járandósága pontosan ugyanannyi, akár végez valamilyen fáradságos munkát, akár nem, akkor az az érdeke, hogy azt olyan hanyagul és felületesen végezze el, amennyire azt a vezetés engedélyezi.²

Más szóval, az ember pénzért dolgozik – se többért, se kevesebbért. Smith messzemenőig hitt az ösztönzőkben, ezért érvelt amellet, hogy a munkaszervezésnél a munkafolyamatot rövid, egyszerű, könnyen ismételhető és önmagában lényegében értelmetlen egységekre kell bontani. Úgy vélte, hogy amíg az ember megkapja a bérét az elvégzett munka után, addig nem sokat számít, mi az a munka. Ráadásul ezzel a fajta munkamegosztással a társadalom is jól jár, hiszen óriásira nő a termelési hatékonyság. Smith a munkamegosztás előnyeit magasztalva, egy gombostűgyár működését mutatja be híressé vált elemzésében:

Az egyik ember drótot húz, a másik egyenget, a harmadik szabdal, a negyedik hegyez, az ötödik pedig csúcsot köszörül, hogy ráilleszthessék a fejet. [...] Láttam egy ilyenfajta kisebb manufaktúrát, ahol csak tíz ember dolgozott [...] mégis [...] A tíz ember együttesen több mint negyvennyolcezer tűt tudott tehát naponta előállítani. [...] De

ha valamennyien külön-külön, egymástól függetlenül dolgoztak volna [...] úgy bizonyos, hogy egyenként nem hús, de talán még egy gombostűt sem tudtak volna megcsinálni.³

Látni fogjuk, hogy Smith elképzelése az emberi természetről valójában sokkal kifinomultabb és bonyolultabb volt, mint ahogy az a fenti idézetekből kitűnik. Nem gondolta, hogy a „dolgozó ember” teljes képet adna az emberi természetről, vagy hogy annak legfontosabb részét mutatná meg, ám utódai kezében Smith árnyaltabb elgondolásai javarészt eltűntek. Egy évszázaddal később a „tudományos menedzsmentnek” elnevezett mozgalom atyját, Frederick Winslow Taylort is Smith munkáról alkotott nézetei vezérelték. Taylor az idő és a mozdulatok aprólékos tanulmányozásával fejlesztette tovább a gyári munkát, Smith elképzelései nyomán, aminek eredményeként a munkások egy olajozott gépezet apró fogaskerekeivé váltak. Ezzel együtt kidolgozott olyan bérezési rendszereket is, amelyek kemény, gyors és pontos munkára sarkallták az alkalmazottakat.

Nem sokkal később Smith nézetei már B. F. Skinner gondolataiban köszöntek vissza, aki az 1950-es évek pszichológiájának egyik meghatározó alakja volt. Skinner patkányokat és galambokat tanulmányozott, amelyek egyszerű, folyton ismétlődő feladatokat csináltak vég nélkül, ételért vagy vízért cserébe. A vizsgálatok

alapján írt tanulmányaival Skinner a tudományos precizitás és az elméleti alapok köntösébe bújtatta Taylor munkaszervezési innovációit. Bebizonyította, hogy az állatok viselkedését hathatósan lehet befolyásolni, illetve tökéletesen lehet irányítani a viselkedésért kapott jutalom mennyiségének és gyakoriságának változtatásával. Ahogy Taylor megmutatta, hogy a darabbéres munka (amikor is minden elvégzett feladatért fix összegű fizetés jár) a gyárban nagyobb teljesítményt eredményez, úgy Skinner is rájött, hogy a darabbéres munka galambokkal végzett megfelelője nagyobb teljesítményt eredményez a kísérleti laborban.

Felmerülhet a kérdés, hogy miért akarna bárki is Smith gombostűgyárában dolgozni, és percről percre, óráról órára, napról napra folyton csak gombostűfejeket illesztgetni. Smith válasza erre az volt, hogy a munkások a gombostűgyárban természetesen nem élvezik a munkát, de nem élveznék sehol máshol sem. Smith ezzel azt akarta mondani, hogy az egyetlen ok, amiért az emberek egyáltalán dolgoznak, a fizetés. És amíg a bérezés megfelelő, addig teljesen mindegy, hogy mit kell érte csinálni.

Adam Smith azonban nagyot tévedett az ember munkával kapcsolatos hozzáállását és törekvéseit illetően. De az árnyékában – a mindenre ráhúzható „ösz-tönzőelmélet” uralma alatt – létrejött a kapitalizmus, és kialakult egy olyan munkamódszer, amelyben minden egyéb, munkából adódó hasznot figyelmen kívül

hagytak vagy kiiktattak. Ez aztán az egész világon elterjedt, és az emberek mindennap úgy vonszolták be magukat a munkahelyükre, hogy nem számíthattak értelmes munkára, aktivitásra vagy kihívásokra. Mivel a pénzkereseten kívül nem volt más indok a munkára, hát a fizetésért dolgoztak. Így történt, hogy Smith téves elmélete arról, hogy miért dolgoznak az emberek, mégis csak érvényre jutott.

Ezzel nem azt akarom mondani, hogy az ipari forradalom előtt gyönyörűség volt a munka. Szó sincs róla! De bármilyen kemény volt is a gazdák, az iparosok és a kereskedők munkája, a napi tevékenységek kínáltak némi döntési szabadságot, függetlenséget és változottságot. A felmerülő problémák megoldásában a saját találékonyságukra hagyatkozhattak, és kidolgozhattak hatékonyabb módszereket a feladatok elvégzésére. Ám azzal, hogy átlépték a gyár kapuját, ezeket a lehetőségeket mind maguk mögött hagyták.

Hogyan lesz a hamisból igaz?

Nyilván van, aki egyetért Smithszel; és úgy gondolja, hogy az emberek többségének – alaptermészeténél fogva – a munka csak a pénzről szól, és semmi másról; csupán az „elit” vágyik kihívásokra, értelmes és lebilincselő feladatokra, csak ők várhatnak ilyesmit a munkájuktól.

Azon túl, hogy ez a vélemény egy kissé arrogáns, még téves is. Sokan végeznek általunk unalmasnak és monotonnak tartott munkát – például a takarítók, a gyári munkások, a telefonos ügyfélszolgálatosok –, ám mégsem csak a pénz érdekli őket. És szép számmal akadnak szakemberek, akik csak a pénz miatt dolgoznak. Hogy ki mit vár a munkától, az javarészt attól függ, hogy a munkája mit tesz elérhetővé. Az ipari forradalom következményeképp kialakult munkakörülmények, amelyek később, részben a társadalomtudományi elméleteknek köszönhetően állandósultak, módszeresen megfosztották az embereket a munka adta teljesség-érzéstől, és ezzel az elégedettség egyik fontos forrásától is. Cserébe alsóbbrendű munkásokat termeltek ki.

Tanulság: az anyagi ösztönzők fontossága a munkahely struktúrájától függ. Ha a munkahelyeket a szerint a hamis elképzelés szerint alakítjuk ki, hogy az emberek csak a pénzért dolgoznak, azzal az elképzelést igazoló munkahelyeket teremtünk. Következésképp nem igaz, hogy „manapság már sehol se találni jó munkaerőt”. A mondat helyesen úgy szól: „Manapság már nem találni sehol jó dolgozót, ha csak lélekölő és agytompító munkát tudunk kínálni.” Ahhoz, hogy jó dolgozót találjunk, olyan munka kell, amelyet az emberek el akarnak vállalni. Az pedig, hogy az emberek jó munkát akarnak, nem a telhetetlenek idealizmusa, hanem egy nagyon is reális és elérhető cél.

Feltétlen meg kell említenünk, hogy a menedzsment elméletének és gyakorlatának fejlődése során több időszakban is elismerték – sőt ünnepezték – aényt, hogy az embereknek nagyon sokféle motivációjuk lehet arra, hogy bejárjanak a munkahelyükre. Ezekben az időszakokban a vezetőket arra ösztönözték, hogy úgy alakítsák ki alkalmazottaik munkahelyi életét, hogy aktívak legyenek, és értelmet találjanak a munkájukban, mert ez hasznára válik az alkalmazottnak és a szervezetnek egyaránt. Fél évszázaddal ezelőtt Douglas McGregor Y-elmélete különösen nagy hatású próbálkozás volt ebbe az irányba; Stephen Barley és Gideon Kunda cikke pedig azt dokumentálta, hogy az évek során az efféle menedzsmentelméletek ahogy jöttek, úgy tűntek el. Sosem bizonyultak tartósnak. A Google és a Szilícium-völgy többi nagymenő cégének szokatlan és figyelemfelkeltő módszerei azt sugallhatják, hogy a futószalag mellett végzett kulimunka örökre a múlté. De a gondolat, hogy az emberek csak a pénz miatt dolgoznak, úgy hatott, mint a gravitáció: rendre visszarángatta a földre azokat, akik magasztosabb reményeket tápláltak. Évszázadok teltek el, de úgy tűnik, hogy Adam Smith elképzelései az emberi természetről kiirthatatlanok.

Az emberi természettel kapcsolatos elképzeléseknek, illetve elméleteknek egyébként is különleges helyük van a tudomány világában. Amiatt fölösleges aggódnni, hogy a világegyetemről alkotott elképzeléseink hatására

a világegyetem majd megváltozik. A bolygókat nem igazán érdekli, milyen elméleteket gyártunk róluk. Ám amiatt joggal aggódhatunk, hogy az emberi természetről alkotott elképzeléseink hatására az emberi természet valóban megváltozik. Negyven évvel ezelőtt az elismert antropológus, Clifford Geertz így fogalmazott: az ember „csiszolatlan állat”. Vagyis az emberi természet legnagyobb részét a minket körülvevő társadalom terméke; sokkal inkább feltalálták, mintsem felfedezték. Az intézmények tudatos megtervezésével egyúttal „megtervezzük” az emberi természetet is. Tegyük fel hát a kérdést: miféle emberi természet megtervezésében akarunk segédkezni?

Ha azt akarjuk, hogy az ember keresse a kihívást és az értelmet a munkában, hogy aktív és elégedett legyen, akkor ideje kikecmeregni abból a mély gödörből, ahová közel három évszázad tévképzetei löktek minket, és ideje értelmes kihívásokat, aktivitást és elégedettséget nyújtó munkahelyeket teremteni.