

BECK-BÍRÓ Kata

ÖNMEGVALÓSÍTÁS A MUNKAHELYEN

MEGÉLÉSEK ÉS MEG NEM ÉLÉSEK, ILLETVE AZOK OKAI

Ez a cikksorozat az önmegvalósításról szól. Mi az önmegvalósítás? Mennyiben segíti, illetve gátolja a munkahely e törekvést? Igazán ki, illetve mi segítheti, gátolhatja annak megélését vagy meg nem élését? Az egyén? A munkakör? A főnök? A csapat? A szervezet? E kérdésekre keresi a szerző a választ, mivel azt látja, hogy sokan nem találják helyüket a munkahelyükön, ha a munkavállalónak az állás elvállalásakor volt is lelkesedése, elhivatottsága, az idővel alábbhagyott. Miért? Mit tehet ő azért, hogy ez ne történjen meg, esetleg ne ismétlődjön meg? Ebben szeretne segítséget nyújtani kétrészes tanulmányával: elméleti összefoglalóval és az önálló kutatási eredmények bemutatásával. Elsőként az önmegvalósítás szakirodalmát tekinti át: mit mondanak a pszichológiai és vezetéstudományi elméletek a fogalomról, illetve a gátló tényezőkről? A gátló tényezőket csoportosítja: melyek azon akadályozó tényezők az önmegvalósítás terén, amelyek az egyénből, a munkakörből, a szervezetről, illetve a tágabb környezetből eredeztethetőek? Ezek meghatározását követően (a 2. részben) egy reklámügynökségnél végzett kutatás segítségével egyrészt az elméleti összefoglaló által keretezett önmegvalósítás definíció „elevenedik meg” („Mit is jelent a mindennapokban az, hogy önmegvalósítás?”), másrészt a gátló tényezőknek a valóságban történő megjelenése, illetve azok megélése kerül előtérbe.

Kulcsszavak: önmegvalósítás, pszichológia, munkahely, egyén, szervezet

Célom, hogy a munkahelyi önmegvalósítást, illetve annak támogató és gátló tényezőit megragadhatóvá tegyem az üzleti élet szereplői számára: „Mire legyen figyelemmel, ha célom az önmegvalósítás?”, legyen szó éppúgy a munkáját végző alkalmazotról, egy csapat vezetőjéről, mint egy rendszerekért felelős HR-szakemberről, vagy épp új szemléletet bevezetni kívánó (szervezetfejlesztési) tanácsadóról. Ily módon mind az elméleti összefoglaló, mind a kutatás a következő kérdésre keresi a választ: „Mit jelent a szervezeti keretek között történő egyéni önmegvalósítás, és milyen tényezők gátolják ezt a törekvést?”

Önmegvalósítás – A kiindulópont

Az önmegvalósítás fogalmával az ún. humanisztikus pszichológusok foglalkoztak először. Ezen irányvonal képviselői szerint az önmegvalósítás minden ember alapvető motivációja, ami pedig nem más, mint a fejlődés, a kiteljesedés, azaz képességeinek teljes kihasználása.

Erre példa a talán legismertebb humanisztikus pszichológusok, Abraham Maslow és Carl Rogers ars poeticiái: „az emberi lények saját emberi és biológiai természetüknél fogva lehetnek csodálatosak” (Maslow, 2003: 7–8.

o.); „...mindenkinek megvan az a jellemző képessége, hogy egy érettebb állapot felé fejlődjön. ... Nevezhetjük ezt fejlődési tendenciának, az önmegvalósítás irányába vivő hajtóerőnek vagy előrevivő pozitív erőnek – ez életünk fő hajtóereje...” (Rogers, 2003: 67. o.).

Az önmegvalósítás fogalma azonban nem egyértelmű, még az azzal foglalkozó körökben sem. Az 1. táblázat

1. táblázat

Maslow és Rogers önmegvalósításhoz kapcsolódó, de egymásnak ellentmondó gondolatai (saját rendszerezés)

Maslow	Rogers
Az önmegvalósítás a legmagasabb rendű szükséglet, azaz csak akkor lehetséges, ha az alapvetőbb szükségletek már kielégítettek.	Az önmegvalósítás az alapvető mozgatórugója az egyéni magatartásnak.
Az önmegvalósítás egy kívánatos végállapot, eredmény.	Az önmegvalósítás egy folyamat , de nem érhető el teljes mértékben.
Az önmegvalósító egyének mutatnak közös személyiségjegyeket.	Nem beszélhetünk olyanról, hogy „önmegvalósító egyének”, hiszen az egy folyamat .

VEZETÉSTUDOMÁNY

látásban látható, hogy miként értelmezhető az önmegvalósítás, még ha azonos (humanisztikus pszichológia) alapokon is nyugszik a fogalom.

Ezek alapján érdemes átgondolni, hogy az egyes önmegvalósítás fogalmak milyen azt akadályozó tényezőket ragadnak meg – ezek rendszerezése, megragadása ugyanis elvezethet egy tudatossághoz a témában, amely jó eligazítást adhat a mindennapokra, amikor az önmegvalósításra törekszünk.

Az egyéni önmegvalósítás gátló tényezői

Maslow az önmegvalósítás fogalmát például így határozza meg: „... vágy arra, hogy mindjobban azzá legyünk, amik vagyunk, és mindenné váljunk, aminek az elérésére képesek vagyunk” (1943: 57. o.). Maslow feltételezi, hogy az egyéni magatartást döntően az határozza meg, mennyire elégszünk ki az egyén szükségletei. Éppen ezért a nélkülözés legalább olyan fontos fogalom az egyén életében, mint a kielégülés: amíg valaki egy alapvető szükségletben (fizikai, a biztonsági, a kapcsolati [szeretet, valahova tartozás] és az elismerés [teljesítmény] nélkülözést él meg, figyelmét nem tudja magasabb rendű szükségletre, azaz az önmegvalósításra fordítani. Az önmegvalósítás mint szükséglet eltér az alacsonyabbaktól abban, hogy

- e folyamat mögött a növekedésmotivált észlelés áll (szemben a korábban említett hiánymotivált észleléssel),
- egyénenként más-más formában jelentkezik (hiszen egyéni célok megvalósítása a cél),
- nem elégíthető ki: minél inkább dolgozunk a kielégítésén, annál inkább felerősödik ez a szükséglet,
- a kielégítési motiváció mögött nem a fenyegettség, hanem az izgalom érzése van, illetve a teljességre való törekvés.

Maslow szerint tehát az önmegvalósítás egy velünk született szükséglet, amely kvázi kielégíthető. Amikor ez kielégül, az egyén eléri az ún. Autentikus Én állapotot: „hatékonyabb valóságészlelés és jobb kapcsolat a valósággal” (Maslow, 1970: 204. o.). Ezzel szerintem, ha közvetve is, de Maslow a személyes felelősségvállalásra, a tudatosításra, illetve az önreflexió fontosságára hívja fel a figyelmet. Ha ugyanis megfelelően követjük igényeinket, eljutunk az önmegvalósításhoz.

Az egyéni önmegvalósítás gátló tényezői azonban nemcsak az egyénből, hanem a környezetből is eredeztethetőek. Rogers pszichoterápiás elméletében arra keresi a választ, hogy „hogyan alakíthatók ki olyan viszonyt, amelyet ez a személy a saját fejlődése javára használhat fel (2003: 64. o.)”. Válasza egy olyan, a feltétel nélkü-

li elfogadáson alapuló környezet, amelynek tényezői a bizalom, az empátia és a kongruencia. Amennyiben e három jellemző (valamelyike) hiányzik a környezetből, úgy az önmegvalósítás akadályba ütközik:

- bizalom: „a meleg, elfogadó, a másik személyt mint önálló individuumot pozitívan értékelő attitűd” (Rogers, 2003: 70. o.), a környezettől jövő bizalom erősen kihat az önbizalom növekedésére, amely pedig a fejlődés hajtóerejét erősíti fel,
- kongruencia: hitelességet és őszinteséget jelent, a környezetet átláthatóvá, jól érthetővé teszi az egyén számára, és az példát mutat: az egyénnek is érdemes önmagát – saját érzéseit, gondolatait – adnia,
- empátia: az empátia lehetőséget teremt az egyén számára, hogy szabadabban, nyitottabban megélhesse saját élményeit, érzelmeit, hogy azok saját fejlődése tárgyáivá tudjanak válni.

Nem lehetséges önmegvalósításról írni Csíkszentmihályi flow-elméletének kihagyásával: „a Flow saját teremtményünk, tudatosságunk komplexitásának növekedéséhez és kiteljesedéséhez vezet” (2001: 76. o.). Csíkszentmihályi a létezés minőségi mutatójának a célok elérésének közelségét határozza meg, így minden olyan tevékenység, amely a célok ellenében hat, idő- és energiavesztés. A Flow élménye az az állapot, ahol ez a veszteség megszűnik, az egyén örömet lel a jelenben és elégedetten él. A pozitív visszacsatolás Csíkszentmihályi elméletében is fontos szerepet kap, de míg Rogers szerint ez (időben először) a környezettől szükséges, addig Csíkszentmihályi az egyén önmagának adott pozitív visszacsatolására helyezi a hangsúlyt.

Csíkszentmihályi a Flow élményét autotelikus (önmagáért való) élménynek, illetve az azt elérő személyt autotelikus személyiségnek nevezi. Ezen élmény elérésének fő akadálya nem az egyén képességeiben, hanem az egyén magatartásában rejlik: „Amint elértünk egy célt, máris újat keresünk. Sokszor hamis célokat: vagyont, hatalmat, ösztöneink kiélését, gondolatokat feledtető időtöltést. A legfőbb gond az, hogy a cél lebeg előttünk, nem pedig az, hogy az eléréséért tett erőfeszítések élvezetet okozzanak számunkra” (2001: 126. o.). Maslow és Csíkszentmihályi elmélete ott találkozik, hogy az egyénre, illetve annak magatartására vonatkoztatják az önmegvalósítás lehetőségét. Különbség azonban, hogy Csíkszentmihályi képeseknek tekinti a flow-élmény elérésének lehetőségét, addig Maslow inkább adottságként kezeli az önmegvalósítás lehetőségét.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Mire vezethetők vissza a Csíkszentmihályi által megnevezett hamis célok, szándékok? Fromm szerint a szeretet hiányára (1979, 1993). Szerinte az egyének és a személyközi kapcsolatok alapvető jellemzője a birtoklás (to have): anyagi és szellemi javak megszerzése egy-egy egyéni cselekedet, magatartás hajtóereje. Ez a birtoklási vágy és a fogyasztásra való törekvés ellentéte a Fromm számára ideálisnak tekintett létezésnek (to be). Ez utóbbi során ugyanis az egyén hajtóereje magának a létezés örömeinek, szépségének felfedezése, élvezete – egy önmagáért való élmény. Fromm számára is az önmegvalósítás a cél, az oda vezető út pedig a szeretnitudás képessége. A fejlődési folyamat, a tanulás így a szeretniképesség megtanulását jelenti, amely, szerinte, nem újszerű a társadalom számára, csak mára már elfelejtette.

Az eddig bemutatott elméletek az önmegvalósítást helyezik a középpontba. Egyetértenek abban, hogy az önmegvalósítás eredményeképpen lehet elérni egy jobb minőségű létezést, magasabb fokú önirányítást. Ugyancsak közös kiindulópont, hogy az önmegvalósítás minden egyén esetében másképpen jelentkezik (egyedi, egyéni), így annak legfontosabb kiindulópontja az egyéni tapasztalat. Ez az egyediség arra is felhívja a figyelmet, hogy minden egyén maga felelős az élethelyzetéért, illetve az önmegvalósítási törekvéseért, annak eredményességéért. Nincs egy adott „recept”, amit követni kell, követni érdemes, azért, hogy az sikerüljön. Ugyanígy, nincs egy adott akadály, amit le kell dönteni azért, hogy az sikerüljön. A bemutatott, önmegvalósítást akadályozó tényezők egyenként vagy együttesen is megjelenhetnek az egyén életében – az elméletalkotók így nem mondanak egymásnak ellent, épp csak más akadályokra hívják fel a figyelmet. Dewey kiválóan foglalja össze a legfőbb tanulságot: „...ez a csatátér itt van: saját magunkban és intézményeinkben” (Dewey, 1939; idézi Fromm: 2002: 16. o.).

A szervezeti keretek közötti egyéni önmegvalósítás gátló tényezői

Annak érdekében, hogy a szervezeti keretek között történő önmegvalósítást illetve annak gátló tényezői kerülhessenek górcső alá, a továbbiakban az önmegvalósítás környezetét a szervezet jelenti, az önmegvalósító egyént pedig a szervezeti tag.

Maga a szervezeti tag

A szervezeti tag önmegvalósításhoz fűződő viszonyát az érettség fogalmával ragadta meg több szervezetkutató is. Argyris (1977) azt az egyént nevezte érettnek, aki felelősséget vállal saját életéért. A Hersey

– Blanchard (Blanchard et al., 1999) szerzőpáros az egyéni autonómiát ragadta meg az érettség fogalmával. Az érettségelméletek arra hívják fel a figyelmet, hogy a szervezeti tag maga lehet a szervezeti keretek között történő egyéni önmegvalósítás akadálya. Fakadhat ez a személyiségből, ha a szervezeti tag képességeinek hiányában nem törekszik az önmegvalósításra. Ugyanakkor a hajlandóság hiánya nemcsak az egyénre vezethető vissza, hanem a környezetre is: lehetséges, hogy a szervezeti tagot a szervezet jellemzői nem ösztönzik az önmegvalósításra – ezeket a lehetséges jellemzőket a későbbiekben fejtem ki.

Senge a tanuló szervezet irányába vezető szervezeti működés leírása során rendszeresen hivatkozik a „személyes irányítás magas fokán álló emberekre”. „A személyes irányítás olyan folyamat, amelynek során újra és újra megfogalmazzuk és átértékeljük, hogy mit akarunk elérni, hogy milyen jövőkép megvalósítására törekszünk” (1998: 169. o.). Senge felfogásában a személyes irányítás hajtóereje az a kreatív feszültség, amely azáltal jön létre, hogy a jelen állapot és a személyes jövőkép távol áll egymástól, ezt az érzelmi feszültséget a jövőkép elérésére használja fel az egyén. Sikeres akkor lehet, ha pontos a jelen valóságról alkotott képe, és jövőképe is tisztán körvonalazott. Véleményem szerint ez a személyes felelősségvállalást is hangsúlyozza, azaz az egyéntől elvárja a képességet és a hajlandóságot is az ideálén meghatározására, illetve annak elérésére történő törekvésre.

Argyris szerint az egyén tanulását, fejlődését így az önmegvalósítását is elsősorban a védekező érvelés (defensive reasoning) akadályozza meg. A védekező érvelés, illetve a személyközi interakcióra jellemző védekező mechanizmusok akadályozzák az egyént a tanulásban. Ez a magatartásminta – Fromm szavaival élve – a birtoklás (kontroll és biztonság) helyzetét erősíti meg. Ezzel szemben ajánlja a kéthurkos tanulást, amely során az egyén megkérdőjelezi a korábbi cselekedetei mögötti előfeltevéseket, ezzel kilép a korábbi gondolkodási keretből. Ezt a folyamatot nevezi Argyris produktív érvelésnek (productive reasoning), amelynek nehézségét – főleg emocionális szinten – teljes mértékben elismeri, mégis elősegíti, hogy az egyén hitelesen tudjon cselekedni.

Érdemes felismerni, hogy a kéthurkos tanulás nélküli önmegvalósítási törekvés inkább önámítás, mivel nem őszinteségen, hitelességen és bátorságon alapszik. Fontos fogalom a kreatív feszültség is, amely az egyén személyes felelősségére hívja fel a figyelmet: az egyén személyes felelőssége, hogy ezt a rossz érzést saját tanulásának javára fordítsa. Ennek hiányában ugyanis a

rossz érzés elérhetetlennek tünteti fel az ideál-ént (az önmegvalósítás célját), és az egyén erőteljesebben ragaszkodik a jelenlegi, valós énképéhez.

Maga a munka mint tevékenység

Az egyén és a munka viszonya. Amennyiben a szervezeti tag azt éli meg a munkahelyén, hogy munkája során képességeit nem használja ki, vagy munkája eredményét nem érzi magáénak, akkor ily módon önmegvalósításra sem lesz képes. Csíkszentmihályi egy érdekes jelenségre hívja fel a figyelmet, amelynek a munka paradoxona nevet adta (2001): az egyén hiába él meg a munkája során flow-élményt, motivációja alacsonyabb, mint szabadidejében. Ez a jelenség arra a kulturális sztereotípiára hívja fel a figyelmet, hogy a munkára úgy gondol az egyén, mint egy teher, amely korlátozza a szabadságot. Ez annyiban fontos, hogy ha a szervezeti tag berögzült mintája, hogy a munka nem okozhat örömet, akkor attól elidegenedik, így ez a hozzáállás az önmegvalósításnak valós akadálya lehet.

A munkavégzési rendszer, amely keretek között az egyén dolgozik. Herzberg, motivációval (is) foglalkozó szervezetkutató azt vallotta, hogy a szervezeti tag a kihívó munkában a fejlődési lehetőséget látja, így mindent meg fog tenni a magas teljesítményért, hiszen azon keresztül tud fejlődni. Ezzel a gondolattal Herzberg az önmegvalósításhoz vezető utat az egyén és a munka viszonyához kötötte, és kifejlődött a munkakörbővítés, -gazdagítás, rotáció vagy az empowerment gondolata. A személyes felelősségvállalás mögötti belső motiváció azt eredményezi, hogy magát a munkát élvezzi az egyén, mivel a munkavégzés során ki tudja elégíteni fejlődési igényét, szükségletét. A jó teljesítmény mögött tehát nem a munkakörülményekből eredeztethető jó érzés húzódik meg, hanem a munka szeretete. Fontos szem előtt tartani azonban, hogy e munkavégzési rendszerek azon szervezeti tagok növekedési szükségleteit tudja kielégíteni, melyeknek már eleve magas a növekedési szükséglete. E munkavégzési rendszer kialakítása és fenntartása tehát adott magatartásformát vár el mind a vezetőtől, mind a szervezet többi tagjától. A vezetőtől egy támogató vezetői stílust vár el, a munkatársak részéről pedig érett magatartást fogalmaz meg követelményként: a szükséges készségek és tudás birtoklásán túl a személyes felelősségvállalást is és a belső elköteleződést.

A szervezeti tag elköteleződése a közös jövőkép irányába elengedhetetlen annak érdekében, hogy a cél megvalósuljon, illetve oly módon valósuljon meg, ahogyan az a szervezetben elvárt lehet – azaz a személyes jövőképnek és a szervezeti jövőképnek egy irányba kell mutatnia.

VEZETÉSTUDOMÁNY

XL. ÉVF. 2009. 11. SZÁM / ISSN 0133-0179

A szervezet további jellemzői

A szervezetben megjelenő egyéni magatartások, ahogy az előzőekből kiderült, adott előfeltevéseken alapulnak. Ezen előfeltevések, amelyek a szervezeti kultúrában „sűrűsödnek”, megjelennek a szervezet minden jellemzőjében, legyen szó a szervezet struktúrájáról, folyamatokról és szabályokról, az alkalmazott technológiáról, vagy éppen a szervezet küldetéséről, sőt a vezetés is ide tartozik, mivel szerepükből adódóan jelentősen befolyásolják a szervezeti kultúra jellemzőit (Schein, 1985).

A vezető, vezetés jellemzői

Az önmegvalósítást akadályozó X elmélet (McGregor, 1966) egy magatartást kontrolláló vezetőt tart szem előtt, aki számára a szabályok betartása az elsődleges, mivel azok helyességében hisz mindenképp. Ez utóbbi típusú vezető nem bízik a beosztott képességeiben, illetve azok fejleszthetőségében – kivéve, ha az a szabályok által kijelölt kereteken belül történik. Ez utalhat a vezető önbizalmának hiányára, vagy saját status quo-jának féltésére: fél attól, hogy amennyiben a beosztott kilép az általa vagy a szervezet által kijelölt irányvonalakból, azt ő nem tudja kontrollálni, illetve veszélyeztetni vezetői pozícióját. Amennyiben tehát a vezető által kijelölt szabályok szigorúak és szűk határok között mozognak, így a beosztott nem kapja meg a vezetőtől a fejlődéséhez szükséges bizalmat.

Ugyancsak fontos, önmegvalósításra ható tényező a vezető kommunikációja (Argyris, 1994). Amennyiben a vezető csak kommunikációjában támogatja a belső elköteleződést, de a mindennapokban ez ellen tesz, azaz az elmondottakat nem támasztja alá tetteivel, úgy a szervezeti tagokat csupán elbizonytalanítja abban, hogy mi a követendő, elvárt magatartás a szervezetben.

A közös jövőkép

A személyes jövőkép (ideál-én) szükségességéről, mint az egyéni önmegvalósítás elengedhetetlen feltételéről, esett már szó (Senge, 1998). A szervezeti közös jövőkép hiányában a szervezeti tag megkérdőjelezheti magától, hogy az önmegvalósítási törekvéseit miért éppen e szervezet keretein belül kívánja kiélni? Az önmegvalósítás támogatójaként a közös jövőképnek tartalmaznia kell a személyes irányítás során megfogalmazott egyéni jövőképet, másrészt azt kell sugározni, hogy a szervezeti tagok közösen, és csak közösen képesek azt megvalósítani. A szervezeti közös jövőkép így, azon túl, hogy világos működési keretet ad, azt az érzést su-

gallja a szervezet tagjai számára, hogy éppen az adott szervezetben van lehetősége önmegvalósítási törekvéseit megtenni.

Szervezeti értékek, magatartások, amelyek a szervezeti tagok védekező mechanizmusait támogatják

A dialógus hiánya. A dialógus folyamatában „a résztvevők közösen élik meg a felfedezés izgalmát, és olyan gondolatokat fogalmaznak meg, amelyekre egyedül nem lettek volna képesek” (Schein, 1994: 60. o.). Dialógus hiányában (pl. egy visszajelzés) hiányozhatnak azon felismerések, amelyek hozzájárulnak a pontos valós énkép megismerésében, megragadásában.

Kockázatkerülés, félelem a megszegyenüléstől. Az egyéni védekező mechanizmusok Argyris szerint abból erednek, hogy a szervezeti tagok kritikus helyzetben mindenekelőtt azon igyekeznek, hogy a kockázatukat csökkentsék, a szegényt elkerüljék (és ezért alkalmazzák a védekező érvelést). E félelmek azonban az őszinte együttműködést (pl. dialógust) serkentő környezetet ássák alá, amelyek pedig az önmegvalósítást támogatnák.

Nagyfokú, állandó bizonytalanság. Az állandó változás a szervezet környezetében, a szervezetben, és így az egyén munkavégzésében erős bizonytalanságot okozhat az egyén számára (Argyris, 1982). A bizonytalan jövő miatt kialakuló stressz, aggodás a szervezeti tagokban elsősorban ellenállást vált ki. Nem feltétlenül szándékos az ellenállás, de magatartásukkal a status quo fenntartását kívánják elérni. A nagyfokú és állandó bizonytalanság még az érett szervezeti tagokat is arra ösztönözheti, hogy megőrizzék a kontrollt, a változások során saját nyereségüket. Az önmegvalósításhoz szükséges kreatív feszültség tehát nem tud kialakulni, mivel a jelen valóság állandó változása és az abból eredő rossz érzések elvonják az egyén figyelmét és képességét, hogy ezt a pozitív érzelmi feszültséget saját fejlődésére használja fel.

Összefoglalás

A szervezeti keretek között történő egyéni önmegvalósítás gátló tényezőit mutatta be ez a cikk.

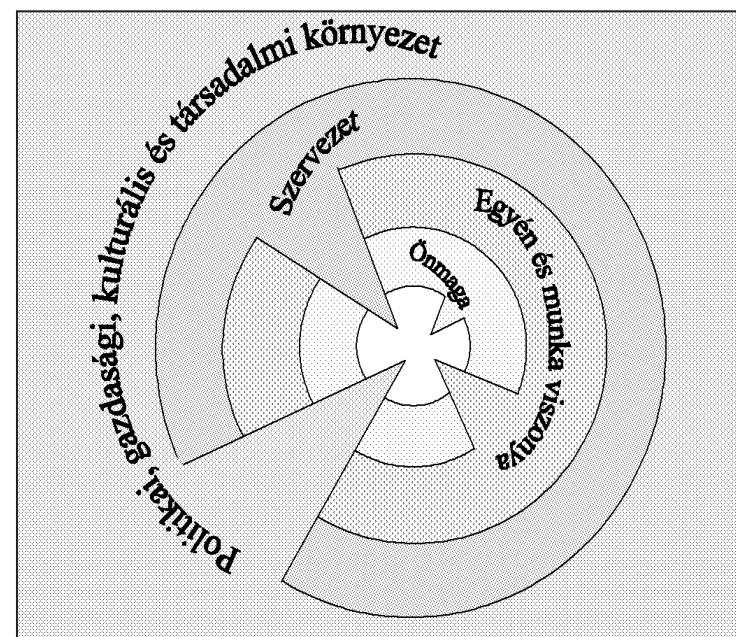
A cikkben bemutatott és elemzett önmegvalósítási elméletek összefoglalása, illetve az eltérések megragadása a 2. táblázatban látható.

2. táblázat

Az egyéni önmegvalósításról szóló elméletek összefoglalása (saját rendszerezés)

	Központi fogalom	Célja	Fő akadály	Folyamat elemei
Egyén				
Maslow	Szükséglet-piramis	Önmegvalósítás	Ki nem elégített szükségletek	Alsóbbrendű szükségletek kielégítése
Rogers	Kliensközpontú terápia	Személyiséggé válás	Nem elfogadó környezet	Bizalom Empátia Kongruencia
Csikszentmihályi	Flow	Flow megélése	Hamis célok és szándékok	Pontos célok és meghatározott feladatok
Fromm	A szeretet művészete	Egyén szabadsága	Egyén elidegenedettsége	Szeretni képesség
Szervezet				
Argyris	Egy- és kéthurkos tanulás Vallott és követett értékek	Tanuló szervezet	Az egyén védekező mechanizmusai	Kéthurkos tanulás
Senge	Ötödik alapelv Rendszer-fejlesztés	Tanuló szervezet	Kreatív feszültség meg nem élése (hamis jelenkép/lemondás a jövőképről)	Rendszerszemlélet Személyes irányítás Gondolati minták Közös jövőkép Csoportos tanulás
Herzberg	Higiénés tényezők vs motivátorok	Munkatársak motivációjának növelése	Nem kihívó munka	Munkakör vertikális terhelése
Hersey-Blanchard	Empowerment Situatív vezetés	Munkatársak energiájának felszabadítása, munkába való becsatornázása	Kötött szervezeti kultúra (pl. személyes felelősségvállalás hiánya)	Szabad információáramlás Autonómia-teremtés Önirányító teamek

A szervezeti keretek között történő egyéni önmegvalósításra ható tényezők (saját elgondolás)



A 2. táblázatban bemutatott szakirodalmi elgondolások alapján megfogalmazott önmegvalósítás-definíció a következő: az önmegvalósítás egy folyamat, amely során az egyén az ideál-én elérésére törekszik, egy jobb minőségű élet érdekében. Az egyén munkahelyi önmegvalósítási törekvése az egyén munkájában meg is jelenik (pl. minőségében).

Az egyéni önmegvalósításra ható elemeket a cikk folyamán csoportosítottam: elsőként az egyént és a környezetét választottam ketté, majd a szervezetet figyelembe véve kialakítottam egy harmadik csoportot is, amely az egyén és a munka viszonyát jellemzi. Ezen túl egy újabb befolyásoló tényezőcsoportot is meghatároztam: a szervezeten túli, tágabb környezetet.

Az 1. ábrával összefogom a szervezeti keretek között történő egyéni önmegvalósítást, illetve az arra ható tényezőket.

Az önmegvalósítás útján haladva az egyén egyre inkább egy tiszta, átlátszó kristálygömbre hasonlít (a középső kör). Az út azonban nem tökéletes, és van, ami csiszolja a gömböt, de van, ami megkarcolja, le-tör belőle egy-egy darabot, vagy épp beszennyezi, és így az úton csak nehezen gurul, inkább bukdácsol. A cikk a „gömböt szennyező tényezőket” vizsgálta meg (az egyén maga, az egyén és a munka viszonya, a szervezeti jellemzők, illetve a politikai, gazdasági, kulturális és társadalmi környezet) elsősorban elméleti szempontból.¹

1. ábra **Lábjegyzet**

¹ Nem vitás, hogy más hatások is léteznek az önmegvalósítás folyamatában, nemcsak a környezet hatása az egyénre (pl. egyén hatása a környezetre, illetve a környezet alrendszerének egymásra történő hatása), de ezek a cikk központi kérdésén kívül esnek, így nem térek ki rájuk.

Felhasznált irodalom

Argyris, C. (1977): Double-loop Learning in Organizations. Harvard Business Review, September-October

Argyris, C. (1982): Reasoning, Learning and Action: Individual and Organizational. San Francisco. Jossey-Bass

Argyris, C. (1994): Good Communication that Blocks Learning. Harvard Business Review, July-August

Blanchard et al. (1999): Helyzetfüggő vezetés. Bagolyvár. Budapest

Csikszentmihályi, M. (2001): Flow. Az áramlat. A tökéletes élmény pszichológiája. Akadémiai Kiadó. Budapest

Dewey, J. (1939): Freedom and Culture. New York

Fromm, E. (1979): To Have or To Be? Abacus. Great Britain. Cox & Wyman Ltd, Reading

Fromm, E. (1993): A szeretet művészete. Háttér Kiadó. Budapest

Fromm, E. (2002): Menekülés a szabadság elől. Napvilág kiadó. Budapest

Maslow, A. (1943): Elmélet az emberi motivációról. In: Sutermeister: Ember és termelékenység. KJK. Budapest. 1966, 85–106. old.

Maslow, A. (1970): Motivation and Personality. New York, Harper& Row

Maslow, A. (2003): A lét pszichológiája felé. Ursus Libris. Budapest

McGregor, D. (1966): X elmélet (A vezetés hagyományos szemlélete) és Y elmélet (Az egyén és szervezeti célok integrációja). In: Sutermeister, R.A. (szerk.): Ember és termelékenység. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 153–171. old.

Rogers, C.R. (2003): Valakivé válni. A személyiség születése. Edge 2000. Budapest

Schein, E.H. (1985): Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View. Jossey-Bass Publishers, San Francisco

Schein, E.H. (1994): On Dialogue, Culture, and Organizational Learning. Organizational Dynamics special issue: The learning organization in action. Organizational Dynamics

Senge, P.M. (1998): Az 5. alapelv, HVG Rt., Budapest

Cikk beérkezett: 2009. 4. hó
Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2009. 7. hó