

A munka nem az a hely, ahová jársz ...
...hanem amit csinálsz.

**A MUNKA
EGY NAGY
SZÍVÁS!**

FELNŐTT VAGY! FELNŐTT VAGY?

A munkáról alkotott képünk (40 óra, hétfőtől péntekig, 9-től 5-ig) egyszerűen elavult, régimódi, ideje kidobni. Az emberek minden nap munkába indulnak, hogy vesztegessék saját és a cégük idejét, értékes pillanatokát áldozzanak fel az életükből. Mindez azért alakult így, mert a globális, jóformán 24/7-es gazdaságunk elavult hiedelmeken alapul arról, hogy hogyan kell végezni a dolgunkat és hogyan is néz ki a munka.

- Amikor dolgozol, az összes tudásod, tapasztalod odaadod, cserébe úgy bánnak veled, mint a kisgyerekekkel, akit ha egyedül hagynak, csokit fog lopni.
- Bemész dolgozni és azt látod, hogy azokat léptetik elő, akik korábban érkeznek és később mennek haza, mint bárki más.
- Naponta órákat töltesz hosszú, értelmetlen megbeszéléseken, ahol a következő hosszú és értelmetlen megbeszélésről egyeztetek.
- Azt látod, hogy a tehetséges, a kompetens, és a produktív emberek hátrányba kerülnek pusztán azért mert gyereket vállalnak, vagy nem jók a munkahelyi politikáiban.

A legszörnyűbb az az egészben, hogy annak ellenére játsszuk a játékot, hogy tudjuk és érezzük, hogy semmi értelme sincs. Mindenki tudja, hogy szívás a munka, de senki nem tesz semmit.

Vannak persze próbálkozások, amik végül nem jelentenek megoldást. A rugalmas munkaidő nem megoldás. Egy vicc! Ha közelebről megnézzük, akkor még mindig reggel 9-től 5-ig dolgozol, csak épp otthonról vagy csak egyesek kiváltsága a rugalmas munkaidő.

A munka és a magánélet egyensúlyának keresése se vezet sehova. A jelenlegi munkarendben semmiképp se! A megoldás nem az időgazdálkodás. Egyetlen time management tréning se képes soha megoldani azt a problémát, hogy az embereknek nincsen ráhatásuk a saját idejükre.¹ Azzal se vagy előrébb, ha 30 perccel korábban indulsz el otthonról, hogy a reggeli dugót elkerüld.

Sajnos nincsenek olyan tippek és trükkök, amik megoldanák ezt a problémát. Az egyetlen módszer az, ha a „játékot” alapjaiban változtatod meg. Csak akkor érhetsz célt, ha nem az új munkamódszert keresed, hanem újfajta életstílust alakítsz ki, ami azon a **radikális felismerésen** nyugszik, hogy **felnőtt vagy**. A tudásod és képességed legjavával tartozol a munkaadódnak, de nem tartozol neki az időddel és az életeddel.

A cikkben olyan munkakörnyezetet mutatok be, ahol csak az eredmények számítanak. Csak az a fontos, hogy meg tudsz-e felelni az elvárásoknak. Az alapelv az, hogy azt **csinálhatsz, amit akarsz, akkor amikor akarod, mindaddig, amíg szállítod az eredményeket**.

Az emberek saját maguk gazdálkodnak az idejükkel, ha úgy tartja kedvük kedd reggel gyümölcsöt vásárolnak otthonra vagy edzőterembe mennek szerdán 3-kor vagy épp elviszik a gyerekeket az 5 órás mozira. Mindaddig megtehetik ezt, amíg teljesítik az elvárásokat, hiszen a hangsúly az eredményen van. És **csak az számít!** Nem kell senkitől engedélyt kérni, nem kell senkinek beszámolni, hogy épp mit csinálsz.

Egyszerűen csak csináld, határidőre és elvárt minőségben teljesítesz. A fizetésed az elvégzett munkáért kapod és nem az eltöltött időért.

Tudom, hogy ez utópisztikusnak hangzik, de több cég sikeresen működtet már XXI. századi, korszerű munkahelyeket ezeken az alapokon. Miért ne sikerülhetne másoknak is?

MIÉRT SZÍVÁS A MUNKA?

Az emberek általában kétféle választ adnak erre a kérdésre. A ködös válasz valami olyasmi, hogy felgyorsult a gazdaság, hektikusá vált az üzlet, az emberek elfoglaltak, ilyen az élet. A specifikus válasz például az, hogy a főnököm minden perccel elszámoltat vagy hogy állandóan új és új, egymásnak ellentmondó feladatokat kapunk.

Annak ellenére, hogy a problémák egyénekenként mások és cégenként is eltérőek, a probléma gyökere ugyanaz. Mindegy, hogy ez abban nyilvánul meg, hogy a vezető rászól a beosztottra, hogy késett 10 perct vagy elvárja, hogy hatig maradjon bent, mert az az elkötelezettséget mutatja. Egy szó sem esik a teljesítményről, minden egyetlen dolog körül forog: idő, idő, idő. Mindannyian egy nagy mítosz nyomása alatt dolgozunk:

Idő + Jelenlét = Eredmény.

Amikor munkáról van szó, mindent az idő határoz meg. Elfogadjuk azt a féligazságot, hogy ha te vagy az első reggel és utolsónak mész haza és kevesebb szabit veszel ki, mint mások és ha rosszul érzed magad, akkor is bemész dolgozni, akkor jobban fogsz érvényesülni, mint a többiek. Hasonló paradoxon, amikor a tanácsadókat óradíjban fizetik, vagy egy üzleti ajánlat összegét az óraráfordításokból számolják ki. De hát miért ennyire húsba vágó az, hogy ki mennyi időt szütyög egy feladattal? Úgy hangzik **mintha nem tudnánk lemérni a munkánk minőségét anélkül, hogy azt időben megmérnénk**. Tényleg nem tudod anélkül megmondani egy feladatról, hogy azt jól végezted-e el, hogy tudnád mennyi ideig tartott?

MIÉRT TARTJUK ENNYIRE FONTOSNAK AZ IDŐT?

Talán azért mert az iparosodás korában ha nem voltál ott a gépsor mellett, akkor a munka nem volt elvégezve. Ha nem voltál bent a munkahelyen, akkor nem tudtál kapcsolatokat építeni, nem tudtál egy csapat tagja lenni, nem tudtál szocializálódni. Szinte mindent kézzel kellett csinálni, ahhoz pedig ott kellett lenni.

Csak hogy ennek már rég vége. A fejlett informatika és telekommunikáció korában már nincs semmi értelme a korábbi arany szabálynak. A legtöbb cég szolgáltat, amit a fogyasztók a minőségen és nem az időn mérnek. Mivel az emberek többet használnak a fejüket, mint a kezüket más mérőszámokra van szükség, másképp kell a megközelíteni a produktivitást.

A tudás alapú munka rugalmasságot (az ötletek bármikor jöhetnek, nem csak 9-től 17-ig), koncentrációt (fontos, hogy kipihent, kiegyensúlyozott legyél) és kreativitást (ez pedig teljesen független az időtől) követel. A legtöbb ember ma olyan munkát végez, amit egyre nehezebb a ráfordított idővel mérni.

Ha a cégek ezeknek az új elvárásoknak a régi gondolkodásmód szerint próbálnak megfelelni, akkor **tele lesznek kiégetté, frusztrált munkavállalóval**. És akkor mi van, mondhatnád. Mindennaposak ezek az anekdoták, ilyen az élet. Mindenkori életében van egy csomó stressz. Ha szívás a munka, hát szívás. Ne hívjuk a világ végének. Hívjuk csak egyszerűen csütörtöknek.

Egyetértek, tényleg mindennaposak ezek a történetek, de nem hiszem, hogy bárki azt mondaná, hogy jól van ez így. Hozzászoktunk, hogy ilyen a munka, de van valaki, aki szereti is? Van igazi nyertese ennek a játéknak?

A JELENLÉT

Képzeld el, hogy Anna régi motoros a cégben, az évek során egyre feljebb lépkedett a ranglétrán, mert jól játszotta a munkahelyi politikai játékot. Előbb érkezik, mit a többiek, így közvetlenül a bejáratú ajtó előtt parkolhat, munkamániája egyszerre ébreszt irigységet és utálatot. Minden meetingen ott van időben, ő kapcsolja le a villanyt az irodában, amikor utolsóként távozik. A főnöke húzóembernek tartja, hiszen tagadhatatlan, hogy sok időt tölt a munkahelyén, biztosan csinál valamit. De pontosan mit? Hogyan járult hozzá a cég eredményeihez? Felteszi valaki ezt a kérdést?

Biztosan Te is voltál már úgy, hogy a tested ott volt az épületben, de a gondolataid máshol jártak. A jelenlét az,

- amikor ott ülsz a géped előtt és közben Facebook-olsz vagy épp a kedvenc webáruházadban böklászol,
- amikor időben beérsz a munkahelyre, de egy órát töltesz a kedvenc online újságaid olvasgatásával.

A jelenlét fontossága furcsa mentalitást eredményez:

- „Képzeld, egy nappal korábban befejeztem a projektet, de ne mondd el senkinek, mert a főnököm még több munkát ad.”
- „András, tegnap láttam, hogy 1 órával korábban mentél haza. Mit szólnak a többiek, ha korábban jársz haza? Tudod, hogy milyen sok a dolgunk, kérlek, hogy tartsd be a hivatalos munkaidőt.”
- Az óra hazuggá tesz bennünket: beteget jelentünk, ha valamilyen családi ügyet kell elintéznünk.

A jelenlét nem egyedi jelenség, mindenhol, minden nap, mindenkitől elvárják. Nem az emberekkel van a baj, hanem a folyamat rossz: egyszerűen rosszul mérjük a teljesítményt. Talán csak a kereskedők a kivétel. Őket érdekes módon lehet számoknál mérni. Nem számít mennyi időt fordítanak egy ügyfélre, nem számít hogy osztják be a napjaikat, ha jönnek a számok, jó a teljesítmény. Persze most azt mondanád, hogy nálatok van teljesítményértékelési rendszer, ami a valós teljesítményed méri. Rendben. De fogadjunk, hogy a teljesítmény elvárások mellett azt is elvárja a főnököd, hogy heti 40 órát (inkább többet) legyél bent az irodában. Így aztán nem is csoda, hogy az emberek nem győznek stresszoldó kurzusokra járni és kénytelenek szombaton megfőzni az egész hétre.

Nem az a kérdés ugyanis, hogy „Be kell menjek ma dolgozni?”, hanem az, hogy „Hogyan járulhatok hozzá a sikerhez?”

Az idő hamis imádata eltorzítja a viselkedést. Az időhöz való viszonyunk olyannyira rögzült, hogy valamennyien hibásak vagyunk ebben a félrevezetett gondolkodásban:

- Mi érzünk csodálatot (vagy irigységet) azon emberek iránt, akik a legtöbb időt töltik a munkahelyükön, mert úgy érezzük, hogy ők valahogyan keményebben dolgoznak.
- Mi panaszkodunk, hogy milyen sok órát tettünk bele a munkába, mintha ez tenne bennünket hőssökké.
- Mi vagyunk szkeptikusak azzal kapcsolatban, hogy a rugalmas munkaidőben dolgozó emberek vajon ledolgozzák-e a napi 8 órát.
- Mi aggódunk azon, hogy ha 9:15-kor érünk be, akkor „későként” bélyegeznek meg bennünket. Vagy izgatottak leszünk, ha 8:45-kor érkezünk, mert akkor strébernek fogunk látszani.

Hol kapja meg az idő ezt a félelmetes hatalmat az életünk felett? Egyetlen dolog miatt viseljük el ezt a gondolkodásmódot és hagytuk, hogy az időnek ilyen hatalma legyen felettünk, ez a dolog pedig: **a Hit**.

Honnan ered ez a hit? Adottak a feladataid és a felelősségeid, nevezhetjük ezt úgy is, mint **az állás**. Néha, a téged körülvevő íratlan és ki nem mondott szabályok szerint is kell cselekedned, nevezhetjük ezt úgy is, **mint munka**. Ezek a ki nem mondott, és íratlan szabályok azon a hiten alapulnak, amelyet valamennyien vallunk arról, hogy a munka hogyan készül el:

- A legtöbb munka hétfőtől péntekig tart, 9-től 5-ig.
- Az emberek dolgoznak a munkahelyeiken.
- Az eredmények összhangban vannak a ráfordított idővel.
- Azok az emberek, akik sok órát dolgoznak, több munkát végeznek el, mint azok, akik kevesebbet.

Képzeld el két fotót: egy nő a kutyáját sétáltatja, egy másikon pedig egy férfi másokkal együtt konferenciateremben ül. Közülük

melyik dolgozik? Automatikusan feltételeznéd, hogy a férfi dolgozik. Ugyan milyen munkát végezne kutyasétáltatás közben a hölgy? De nézzük meg a férfit. A férfi ténylegesen ott van a konferencia teremben egy irodaépületben, egy olyan helyen, ahol a munkát végzik. Igaz, tényleg ott ül, de nem ismerhetjük a gondolatait, hogy valóban odafigyel-e, vagy éppen egy világraszóló gondolata támadt. Ki tudja? Az is lehet, hogy a meeting után kirúgják. De úgy látszik, hogy dolgozik.

Olvasd el bármilyen üzleti sikertörténetet, biztosítalak, hogy az új termék, szolgáltatás vagy vállalat ötlete nem egy íróasztal mögött született. A nagy márkák történetei, mint a Starbucks vagy az Apple kint a világban öltöttek formát vagy épp egy garázsban, és nem egy konferencia teremben benne nyolc emberrel, akik a flip chart-ot bámulták.

Igen, de...

...nem szakmaiatlan az, hogy egy ügyfeled kérdését vásárlás közben válaszolod meg?

Először is, nekik ezt nem kell tudniuk. Azon aggódsz, hogy elítélnek, mert az nem lehet, hogy valaki vásárlás közben egyúttal munkát is végezzen? Ha szakmailag tökéletes választ adsz az ügyfeled számára, akkor miért mondanád meg, hogy éppen hol tartózkodsz? Őszintén, őket ez egyáltalán nem érdekli. Ők a segítségedet kérik, és nem pillanatnyi helyzetjelentést az életről.

Persze a munkát elvégezhetjük egy irodában vagy egy meetingen is, de így kell a munkának elkészülnie? A multiknál kevés személyes találkozásra van lehetőség pl. a tengerentúli partnerekkel, és mégis végre tudják hajtani a feladatot, nincs szükség arra, hogy az irodában összegyűljenek.

AZ ÍTÉLKEZÉS

Hogyan erősödnek meg ezek a hitek, feltételezések?

Az emberek mindenről ítéletet alkotnak, különösen más emberekről. Az öltözködésükről, az autózésükről, a konyhaművészetükről, a beszédmodorukról, az anyagi helyzetükről, az elfoglaltságukról, még a gyermeknevelési módszereikről is. Automatikusan ítélezünk, és arra is vállalkozunk, hogy hangosan kimondjuk azt, ami a fejünkben van. Ártalmatlan megjegyzést teszünk, hogy valaki mennyit keres, mi történt a házasságával, milyen a testsúlya vagy frizurája.

A neveltetésed során megtanulod, hogy mit mondhat és mit nem az embereknél, mi udvarias és mi neveletlenség. Furcsa, de munkahelyen sok, ezek közül a szabályok közül nem érvényes. Megvan az engedély, hogy a munkahelyen egymással szemét módon viselkedjünk, megítéljük az emberek munkavégzési szokásait:

- Megint 11-kor érkezettél? Én is szívesen lustálkodnék ennyi pénzért!
- Megint szabadságra mész? – hány nap szabadságod van neked? Én két éve nem voltam szabadságon!
- Hogy a fenébe léptethették elő Zoltánt? Jóformán sosincs itt!

Ezek az ártatlan megjegyzések mindent elmondanak egy munkahely értékrendjéről. Sokkal többet törődünk az idővel és a látszattal, mint a tényleges teljesítménnyel. Inkább törődünk az emberek ellenőrzésével, minthogy engedjük őket sikeressé válni. **Inkább a rend kell, mint a kiválóság.**

Az teszi különösen veszélyessé az ítélezést, hogy apróságoknak látszik. Végül is mi van abban, ha az emberek egyszerűen viccet csinálnak abból, hogy egyesek késnek, vagy hiányoznak egy meetingről? Ki törődik azzal, hogy egyesek érzéseit megtapossák? A munkáról nem azt tartják, hogy az önbecsülést építi és hozzásegít bennünket ahhoz, hogy jól érezzük magunkat a bőrünkben, igaz? Ezért hívják munkának.

Meg tudnád mondani, hogy az ítélezésnek ez a formája

- jogos,
- hozzájárul a vállalat eredményéhez vagy,
- egyszerűen káros a valódi teljesítményre?

A FÉLELEM KULTÚRÁJA

Az ítélezés félelemkeltő kultúrát eredményez a munkahelyeken. Tegyük fel, hogy képzett, jó képességű munkavállaló vagy, aki nincs abban a veszélyhelyzetben, hogy elveszteni az állását és most tizenöt perc késésben vagy a munkahelyedre. Ha olyan vagy, mint a többi ember különböző mentségekben töröd a fejed, energiát és időt fordítasz arra, hogy igazolj vacak 15 percet. Lehet, hogy fontos a munkád, de a legtöbben nem vagyunk szívbebeszék. **A beteg nem hal meg a műtőasztalon, ha 9:15-kor érünk be 9 óra helyett.**

Mondjuk 15 percet késel egy meetingről és rögtön ítéletet zúdítanak rád: „Nézd ki van itt.” Ilyenkor a legszívesebb azt mondanám, hogy „Igen, itt vagyok, jó munkát végzek, szóval mit foglalkoztok velem?” Ehelyett sokan mentségeket találnak ki az idő alapján: dugó vagy baleset volt, a gyerek nem érezte jól magát, vagy a villanyszerelő jött váratlanul, és be kellett engedni, stb.

Kinek, mi köze hozzá? Ez alatt az egész szóváltás alatt, te és munkatársaid ott álltok, nem dolgoztok, párbeszédet folytatok, aminek semmi értelme! Amikor valaki azt mondja neked „Nézd, ki van itt!” az idejét a megítélésedre vesztegeti és aztán neked is arra kell pazarolnod az idődet, hogy megvéd magad. Rádadásul úgy tűnsz, mint aki hazudik, mert az indok, hogy elaludtál nem eléggé ütős ahhoz, hogy a késést igazold vele. Aztán itt van az utóhatás: a nap hátralevő részét azzal töltheted, hogy aggódsz a késés következményei miatt, és mialatt aggódsz, nem koncentrálsz a munkádra. Bejöhetsz korán és hazamehetsz későn a következő két-három napban, ennek ellenére nem csak azon aggódsz, hogy késtél, hanem azon is, hogy vajon a többiek észreveszik-e, hogy behozod az időt.

Van ennél rosszabb is, pl. a hűtő melletti beszélgetés, amelynek tanúi voltunk, vagy épp részt vettünk benne. Minden vállalatnál van valaki, csapat vagy osztály, akit a többiek távollétükben csépelnek:

- „Az IT-sok mindig elszúrják a dolgot. Igazán dolgozhatnak, ahelyett, hogy egész nap a számítógépen játszanak.”
- „Tök jó a dohányosoknak gyakorlatilag óránként szünetet tartanak. Azt hiszem, én is elkezdek cigizni.”
- „János nem lesz már fiatalabb; nyugdíjba kellene mennie és helyét átadnia valakinek, aki nem száz éves.”

Ilyenkor tulajdonképpen saját hiányosságainkat igyekszünk takargatni. Nem kell felelősnek lennünk az eredményekért, amíg időben blokkoljuk az óráinkat. Nem kell kompetensnek lennünk, ha tenni tudunk arról, hogy valaki más inkompetensnek látszódjék. Nem kell, hogy ötleteink legyenek, ha tudunk tenni arról, hogy valaki más ostobának látszódjék.

Minden perccel, amit azzal töltünk, hogy **mentségeket fogalmazunk meg erősítjük a félelem kultúráját.** Ebben pedig az a legrosszabb, hogy ezt, magunkkal csináljuk. Annyira magunkévá tettük ezeket, a szabályokat és elvárásokat, hogy megbüntetjük magunkat a késésért még akkor is, ha senki sem szól, egy szót sem. És amikor „belibbenünk” fél órával később, és senki sem szól, egy szót sem, mit érzünk? Megkönnyebbülést! Olyan, mint amikor, megúsztuk valamit. Itt van ez a sok többlet idő és energia, és senki egy percig se gondol az eredményre, amit az üzlet próbál teljesíteni.

KÖVETELMÉNY ÉS KONTROLL

A munkahelyeden két ellentétes erő hat rád: a követelmény és a kontroll.

Egyik irányból a **követelmény** helyez nyomás alá, kezdve a nagybaktól, mint például a munkád elvégzése, egészen a napi semmiségekig, mint pl., hogy időben a munkahelyeden légy, hogy végig üld a meetingeket vagy ácsorogj egy teremben, és úgy tégy, mintha te is ünnepeled egy munkatársad születésnapját. Amíg a munkahelyeden tartózkodsz, az életed más területein jelentkező elvárások kezeletlenek maradnak. Megteszed a tőled telhető legjobbat, és mégis egy rakás sze-

rencsétlenségnek érzed magad, mert semmit sem csinálsz meg olyan jól, ahogyan szeretnéd.

A követelmény ellen ható eszköz a kontroll. Képzeld el egy szokásos szombatot. Intézheted a dolgaidat, van időd a családdra, a barátaidra, moziba méssz, megebédelsz, kifizeted a számlákat, stb. Mivel szombaton te osztod be az idődet, meg van az a szabadságod, hogy neked tetsző módon tegyél eleget ezeknek a követelményeknek. A hagyományos ebéddő helyett háromkor is ebédelhetsz, mert délben inkább moziba mennél. Egy órával előbb kelhetsz fel, kifizeted a számlákat, és online vásárolsz, hogy elintézd a sok aprómunkát még mielőtt a család többi tagja felébred. Mindezt harag nélkül teszed, mert úgy döntöttél, hogy inkább gyorsan túlteszel a jelentéktelenebb dolgokon és így élvezheted majd mindazt ami számodra a legfontosabb. Végül is, lényegtelen, hogy hogyan osztod be a napodat. Ez a te napod és mindaddig, amíg a listából mindent kipipáltál, senki sem kérdőjelezheti meg a teljesítményed, kivéve önmagad.

A kihívás tehát az, hogy úgy növeld a kontrollod, hogy hatékonyabban tudj eleget tenni a követelményeknek. Szerencsére olyan időben élünk, ahol ez lehetséges. Ma a technológia hihetetlen hatalmat ad az embereknek az idő és az információ felett. Magánéletünkben a technológia azt jelenti, hogy nem kell a bolt megnyitására várunk, hogy vegyünk valamit.

Nem kell a kedvenc show műsorunkat akkor megnézni, amikor éppen vetítik, vagy nem kell lejönni Galyatetőről, hogy telefonáljunk.

Mire ezek végre működnek, addigra fel kell adnunk ezeket a lehetőségeket. Magánéletünkben lehetünk erősek és aktívak, irányíthatjuk az éltünket, a munkahelyen viszont arra vagyunk kényszerítve, hogy lassúak és hagyománytisztelők legyünk. A legtöbb ember minden nap, ugyanabban az időben rohan a munkába, amikor sokkal hatékonyabban lehetne otthon dolgozni részidőben vagy teljes nap. Az asztalodnál eszel, hogy megmutasd, „itt vagyok”, pedig éppen úgy elérhető lennél akkor is, ha a szendvicset az utca végén lévő parkban fogyasztanád el.

Nem azt állítom, hogy az idő és a fizikai hely senkit sem érdekel, csak annyit, hogy **az idő és a hely talán kevésbé lényeges.**

A RUGALMAS MUNKAI DŐ IS SZÍVÁS

A vállalatok, nem ostobák. Tudják, hogy azt kell állítaniuk magukról, hogy rugalmasak, azért hogy a tehetségeket magukhoz vonzzák. Próbáld találni akár csak egy, olyan vállalatot, ahol nincs rugalmas munkaidő. De amint összehasonlítod a rugalmasságról alkotott saját elképzelésedet, a vállalatod erről alkotott nézetével, meg fogsz lepődni. Téves az a felfogás, hogy csak azért, mert egy menedzser elengedi alkalmazottját a fogorvoshoz, akkor az már rugalmas munkarendnek számít. Még a legjobb szándékú vállalatok sem tudják teljesíteni saját ígéreteiket, mert a rugalmas munkaidő nem oldja meg a munkával kapcsolatos alapvető problémát.

A rugalmas munkarenddel kapcsolatban két probléma merül fel. Először is rendszerint csak korlátozottan hozzáférhető pl. az elöltött évek, a beosztás vagy a munkaköri leírás alapján (pl. menedzserek, igazgatók projekten dolgozók). A frontvonalban dolgozóknak (pl. Call Center) a helyükön kell lenniük.

Sok titkárnő például még mindig a régi gondolkodásmód szerint dolgozik. Valóban mindig kint, a főnök irodája előtt kell ülnöd és várnod? Mi van, ha a főnök elutazik? Nem tudod a telefonodat átirányítani? Nálad nem működik a távoli hozzáférés? Mindannyian tudják, hogyan működnek ezek a dolgok, de úgy érzik, ők ezt nem érdemlik meg. Nem csak humán szinten, de üzleti szinten sem értek egyet ezzel. Még azok is,

akik támogatói funkciókban dolgoznak, élvezhetik annak előnyét, ha saját idejüket kontrollálhatják. Mindenki megérdeklődik, hogy szabadon dolgozzon.

A rugalmas munkaidő vagy az otthoni munkavégzés **többletjutatás** azok számára, akik jól teljesítenek. Ezeket a kiváltságokat meg kell szerezned magadnak, még akkor is, ha mindössze annyi történik, hogy 5x8-as munkahéttől 4x10-esre váltasz. A rugalmas munkarend feltételekhez kötött **privilegium**, amely bármikor megvonható.

Másodszor gyilkos az ár, amit a rugalmas munkarendért fizetni kell. Mivel ezek a programok már a definíciójuk szerint is speciálisak, bárki, aki a rugalmas munkarendben dolgozik, aggódhat a **főnökének gyanúja** miatt:

„Otthonról dolgozik, honnan tudom, hogy jól teljesít?“, „Honnan tudom, hogy egyáltalán dolgoznak?“ Ráadásul ezért a privilegiumért cserébe megkapod a **munkatársaid irigységét és utálatát** is. Hallottál már valaha olyat, aki a rugalmas munkarendben dolgozó munkatárs munkaerőcsészt vagy teljesítményét dicsérte volna? Sokkal inkább hallasz olyat, hogy kétkednek az elkötelezettségükkel és elérhetőségükkel kapcsolatban, vagy éppen nyíltan irigykednek, hogy azt csinálnak, amit akarnak.

A BIZALOM HIÁNYA

A lényeg igazából a bizalom. Az emberek felnőtthöz méltóan megbízhatóak akarnak lenni a munkahelyükön, felnőttek, akik elvégzik munkájukat. Mindenki tudja, hogy milyen érzés a bizalom, a rugalmas munkarend mégsem a bizalomról szól.

- Bízunk benned, **de** péntekenként gyere be az irodába, hogy mindenki lássa, hogy dolgozol.
- Bízunk benned, **de** nézzük meg egy hónap múlva a dolgozatot, hogy biztosak legyünk benne, hogy ez az új munkarend mindenki számára megfelelően működik.
- Bízunk benned, **de** nem bízunk Andrásban. Az ilyen programok csak igazgatói szinten vagy magasabb beosztású emberek számára elérhetőek.

Ez az, ami az embereket boldogtalanná teszi. Mert a teljes bizalmatlanságnál csak egy rosszabb létezik, a bizalom álarcá mögé rejtett bizalmatlanság. Nem igazán értem, hogy cégek,

vezetők **miért dolgoznak együtt olyan emberekkel, akikben nem bíznak...** Ennek semmi értelme!

Létezik megoldás ezekre a problémákra? Őszintén szólva nem hiszem, hogy egyetlen lövéssel le lehetne teríteni ekkora behemótót. Ugyanakkor van egy jó módszer, ami sokkal élhetőbbé teszi a mindennapokat.

EREDMÉNYRE KONCENTRÁLÓ MUNKAKÖRNYEZET (ROWE)

Egyszer kifüggesztettünk egy naptárat a falra, és arra kértük a workshop résztvevőit, hogy tetszés szerint piros, zöld és sárga matricákkal jelöljék meg a napokat a következők szerint: pirossal jelöljék, ha nem dolgoznak egyáltalán, sárgával, ha házon kívül végeznék a munkájukat, és zölddel, ha az irodában dolgoznak. Miután mindenki túl volt a ragasztgatáson megnéztük az összképet. Egy dolog azonnal feltűnt: nem volt egyetlen időpont sem, amikor az emberek ne dolgoztak volna; az emberek ösztönösen a munkájuk elvégzésére koncentráltak.

Az alkalmazottak tehát nem akarták megváltoztatnia vállalat alapértékeit, identitását vagy a stratégiáját pusztán csak a munkamódszereket. Más szavakkal, azt akarják, hogy az eredményt és csak az eredményt használják a teljesítmény mérésére. A ROWE alap gondolata:

Minden ember azt teheti, amit akar, és akkor, amikor akarja, mindaddig, amíg a munka elkészül.

Nézzük a meghatározás első részét: „minden ember azt teheti, amit akar, és akkor, amikor akarja”. Ennek a legközelebbi analógiája az egyetem. Az egyetemen tudod, hogy mit kell tenned, hogy tanulj, és jó eredményt szerezz. Órákra kell járnod, meg kell tanulnod az anyagot, jól kell teljesítened a zh-n, a szóbelin vagy a laborban. Az egyetemisták teljes kontrollal rendelkeznek arról, hogy mikor és hogyan végzik el a feladataikat. Aránylag hamar megtanulod, hogy a minden esti ivászat a lógósokkal, nem a megfelelő belépőjegy a jó minősítéshez. Senki sem áll a hátad mögött, miközben a jegyzetet olvasod, és mondja, hogy „tanuld ezt, ne várj, tanuld azt”. Még az olyan órák is, amelyek kötelezőnek látszanak, igazából választhatók. (Nem tanácsos minden órát választhatóként felfogni, de végül is ez a te döntésed.) Továbbmenve, elvárják tőled, hogy etikus, becsületes, és tisztességes legyél az egyetemmel és a tanuló társaiddal szemben. Akármilyen akarsz, akármikor is akarsz, nem hazudhatsz, nem csaphatsz be másokat, nem lophatsz. Bár szabadság van, mégis vannak még szabályok. Talán az az egyik legnehezebb dolog az egyetemen, hogy életedben először magadra vagy hagyva annak meghatározásában, hogy számodra mi a fontos, hogyan tudsz a legjobban tanulni, mik az erősségeid és gyengeségeid az olvasásban, írásban, és gondolkodásban. Pont ez a szép az egyetemen. Az eredményt választod, és ennek megfelelően

irányítod a viselkedésedet és a hozzáállásodat, ami meghozza majd az eredményt.

Ez történik a ROWE-ban is. Ha hozod az eredményeket, akkor mindegy, hogy mit csinálsz az időddel, rajtad múlik. Többé már nem fontos, hogy a munka hol készül el, és mikor. Akkor dolgozol, amikor és ahogyan a legjobban tudsz dolgozni. Teljes ráhatással, kontrollal bírsz. Csakúgy, mint az egyetemen, a munkában is vannak nagyobb elvárások. Egy csapat tagja vagy, része egy osztálynak, egy vállalatnak. Ha azt választod, hogy a parkolóházban itt-a-piros-hol-a-piros-t játszol a többiekkel, és trágya munkát végzel, akkor a főnököd letol és ki is rúghatnak.

A mondat másik része, „mindaddig, amíg a munka elkészül” nem kis dolog! A ROWE nem a kevesebb munkavégzést jelenti, hanem azt, hogy a teljesítmény mérése csak az eredmények alapján történik. Ahelyett, hogy mennyi időt töltesz az irodában, hogy korán jársz-e dolgozni vagy, hogy megcsókoljad-e a főnököd seggét, csak a projektod kimenetele számít. Ha jó munkát végzel, akkor megjutalmaznak, megfizetnek, előléptetnek és semmi más nem számít.

Sok vállalat van, ahol jobbra az eredményekre koncentrálnak. Vannak menedzserek, akik másként nézik az órákat, mindaddig, amíg az emberek az eredményekre koncentrálnak. Vannak szakmák is, pl. az értékesítés, amelyek az emberek számára teljes autonómiát engednek, mindaddig, amíg hozzák a havi értékesítési mutatókat. De létezik-e még az alkalmazottak számára, akár csak kis mértékben is, az idő alapján megítélt jutalmazás vagy büntetés? Mindenkinek joga eredmény orientált rendszerben dolgozni?

A ROWE a teljes vállalatot lefedő rendszer. Nem csak a csúcsteljesítményt nyújtók számára, vagy az igazgatók és felettesek számára van kitalálva, hanem mindenkire, mindig vonatkozik. A hangsúly azon van, hogy hogyan készül el a munka. A munkáltató feladata, hogy nagyon tiszta célokat és elvárásokat fogalmazzon meg. Kristály tiszta elvárásokról beszélünk, hogy mit kell naponta, hetente, havonta vagy éves szinten elvégezni. Azután, az már az alkalmazottól függ, hogy a menedzsment által biztosított irányítás segítségével teljesítse a célokat és megfeleljen az elvárásoknak.

Gyakran felteszik azt a kérdést, hogy mi történik, ha valaki a munkáját 40 óra helyett 36 óra alatt teljesíti. Vajon kötelező őt arra kérni, hogy dolgozzon még 4 órát? Vagy, a menedzser adjon neki a hátralévő négy órára további munkát? Egyik sem lehet a válasz, mert a teljesítményt nem az idő alapján ítéled meg. Az eredmény alapján csak jutalomban részesülhetsz. Elvégezted a munkát 36 óra alatt? Jó neked! Öltözz fel tréningruhába. Vidd a gyerekeidet moziba. Vedd meg a világot. A munkádat elvégezted. Senkit nem érdekel, hogy hogyan töltöd az idődet.

Tudom úgy hangzik ez, mintha tündérek aranytálcán, ingyen fagyit kínálnának. Gyakran mondják, hogy nagyon szép a gondolat, de soha sem valósulhat meg nálunk. Ez nagy igazság: **a ROWE-t nem lehet kialakítani hagyományos módon**, nem lehet egy szervezetet arra kényszeríteni, hogy ezt a gondolkodásmódot magáévá tegye. Ugyanakkor meglepőd-nél, hogy mit hajlandóak tenni az emberek, hogy a változást

Igen, de...

...mi van, ha többen úgy döntenek, hogy ugyanazon időben nem dolgoznak?

Ez attól függ. Vajon igényli a munka, hogy az emberek ugyanazon időben dolgozzanak? Mert, ha a végeredmény ezt nem igényli, akkor a válasz: „Rendben van”. De ha a munka azt igényli, hogy bizonyos emberek, ugyanazon időben legyenek együtt, akkor eszerint kell cselekedniük. A ROWE az embereknek megadja a lehetőséget, hogy hogyan és mikor dolgozzanak, de dolgozniuk persze kell. Továbbra is felelősséggel tartoznak az ügyfeleik kiszolgálásáért.

elősegítsék, ha lehetőség adódik számukra. Mert egy dolog tagadhatatlan a ROWE-val kapcsolatban: sok ember szeretne ilyen módon dolgozni. Szeretnék, ha a teljesítmény és nem a vállalati politika alapján ítélnék meg őket. Munkájuk felett több szabadságot szeretnének kapni, és több szabadságot szeretnének adni munkatársaiknak vagy beosztottaiknak munkájuk elvégzésében.

HOGYAN ALAKÍTS KI EREDMÉNYRE KONCENTRÁLÓ MUNKA-KÖRNYEZETET?

A hagyományos munkakörnyezetből a ROWE munkakörnyezetbe történő átmenet első látásra ijesztőnek tűnik. Nem hazudok, ez a változás nem könnyű dolog, rendszerint magában foglal némi veszteséget is. A menedzsment rendszerint megőrül ettől a gondolattól. Hogyan jönnek az eredmények? Honnan tudjuk, hogy elérjük a célt? **Honnan tudjuk, hogy mindenki kiveszi részét a munkából?** Könnyű a válasz: Hogy csinálod ezt most? Ahogyan a dolgok most mennek, az sem ad választ ezekre a kérdésekre. Vajon a főnököd és te rendszeresen tartotok értelmes, tisztázó megbeszélést az elvárásokról? Működik olyan mechanizmus, amely meghatározza, hogy a folyamatban lévő napi munka vajon tényleges eredményt hoz-e, vagy csak feltételezik azt, hogyha mindenki jelen van és keményen dolgozik, akkor a célokat hozni fogják? És végül, nem ismersz valakit, aki nem veszi ki részét a munkából, vagy aki bizalmat kap pedig nem szolgált rá?

Könnyű ezt a ötletet a munkavállalók felől nézni. Ha az alkalmazott több szabadságot kap, akkor a munkáltató valahogy veszít, nemde? Ha a kérdés az, hogy melyik oldal nyer, akkor őszintén szólva az alkalmazott. Az alkalmazott visszakapja az életét és az önértékelését. De a legjobb az, hogy amint egyszer az alkalmazottak megtapasztalják a ROWE-t, már nem akarnak semmilyen más módon dolgozni. Így az alkalmazottak visszaadnak. Munkájukban nagyon gondoskodik, mert biztosra akarnak menni, hogy hozzájárulnak az eredményekhez. Tudják, hogy ha eredményt produkálnak, akkor cserébe bizalmat kapnak és azt a lehetőséget, hogy az idejükkel saját maguk gazdálkodjanak. És amint megkapják ezt a bizalmat, hogy ráhatásuk van a munkaidéjükre, azért fognak harcolni, hogy ez így maradjon.

A ROWE kialakításához az első lépés, hogy megszabadulj a hagyományos munkavégzés dogmáitól és megfogalmazd az új munkarend szabályait. Ha megszabadulsz a munkáról vallott régi gondolkodásmódtól, olyan új gondolatok gyűjteményére van szükséged, amely a régi gondolkodásmód helyére lépnek. Egy új kultúrára van szükséged, ahol minden ember keresztül megy a **migrációs folyamaton**². Azt javaslom, hogy az egészet fentről kezd, a vezetővel. A gondolatok ugyanazok, de kissé más formában kell kommunikálni, mert a változás a menedzserek számára mást jelent, mint az egyén, illetve a csapatok számára.

AZ ÚJ SZABÁLYOK

A munkahelyre 14 órákor történő érkezés nem jelent késést. A munkahelyről 14 órákor történő távozás nem jelent korai eltávozást.

Ez azt jelenti, hogy a ROWE-ban az eredményre koncentrálsz és nem az órára. A továbbiakban már nem az óra lesz az eszköz, amivel meghatározod, hogy dolgozol, vagy sem. Nincs olyan, hogy késel, vagy korán távozol, csak az van, hogy elvégzed-e a munkádat, vagy sem. Nem azt mondom, hogy most hirtelen a munka nem vesz el időt az életedből. Csak azért, mert a munkád hatékonyságát a továbbiakban már nem az idő alapján mérik, ez nem jelenti azt, hogy a munka a továbbiakban ne igényelne időt. Továbbra is ott van az állásod, ahol munkát végzel, ha nem húzol, akkor a csapat tagjai és a vezetőid felelősségre kell hogy vonjanak.

Rendben van, ha szerda délelőtt boltba mész vásárolni, ha a mozit választod kedd délután, vagy szundikálsz csütörtök délután.

A hagyományos munkakörnyezetben, vannak szociálisan elfogadható kifogások, amelyeket arra használsz, hogy elejét vedd a rosszindulatú megjegyzéseknek. Ilyenek pl. a betegség, az orvosnál kapott időpont, a temetés, egy autó baleset, hóvihár vagy valami olyan apróság, mint egy telefonhívás beteg édesanyádtól. Ezek megállítják a szóbeszédet. Nem lehet megítélni olyan valakit, akinek „jó kifogása” van.

Azok a szociálisan elfogadhatatlan kifogások, amelyek az időről igazat mondanak, és amelyeket egy hagyományos munkakörnyezetben még csak kiejtendő sem szabad. Ilyen például, amikor az ebédek hosszúra nyúlik, mert fodrászhoz mentél, vagy elszaladtál valami személyes dolgot elintézni. Ilyen az is, amikor korán távozol, hogy odaéj a moziba, vagy a meccsre. Ha későn érkezel be, sosem mondanád, hogy azért késtél, mert lógtál egy keveset, vagy őszintén megvallva, be sem akartál jönni ezen a napon.

A munkahellyel kapcsolatos legnagyobb ironia, hogy nagy hangsúlyt fektetünk az időre, és közben még csak **azt sem tudjuk, hogy bizonyos dolgok mennyi ideig tartanak**. Meg tudod mondani például, hogy mennyi időbe telik válaszolni a kollégád kérdésére? Mennyi idő alatt alakul ki az első benyomásod a piacról?

A tapasztalat azt mutatja, hogy amikor az emberek ROWE környezetben dolgoznak, sokkal felelősségteljesebbek, mert a szabadsággal jutalmazták őket. Az emberek sokkal inkább a vevőkre koncentrálnak, mintsem hogy elhanyagolják őket saját hobbi-juk kedvéért. A kapott bizalomért cserébe inkább alázatosan viselkednek, mintsem hogy visszaéljenek a helyzettel.

Az emberek bármikor kivehetik a szabadságukat, mindaddig, amíg a munka elkészül.

A cégek szabadság-politikája sokszor képtelen helyzetbe hozza az embereket. Vegyél ki hosszabb szabadságot, és a csapat mártírja kikezd azzal, hogy amíg ő hosszú órákat tölt a munkahelyén és szenved, addig neked túl sok jó dolog jut osztályrészedül. Vegyél ki szabadságot csúcsidőben, és az a hír járja, hogy elhanyagolod a munkatársaidat akkor, amikor

Igen, de...

...az emberi kapcsolatok nagyon fontosak. Mi történik velük?

Az emberi kapcsolatok nagyon fontosak. Azt feltételezzük, hogy javítjuk az emberek közötti kapcsolatokat, mert valamennyien ugyanabban az épületben vagyunk. De az, hogy együtt vagyunk, önmagában nem garantálja, hogy az emberek kapcsolatot tartanak. Egy ROWE munkakörnyezetben az emberek saját kapcsolataik építésén dolgoznak. Mivel nem számíthatnak arra, hogy a többiek körülöttük lesznek, karrierfejlesztésen fognak dolgozni, mentoring-ot, coaching-ot szerveznek, amelyek az elvárt eredményhez segítik hozzá őket.

szükségük lenne rád. Ha csúcsidőn kívül veszed ki a szabadságot, akkor az derül ki, hogy nélküled is megy a munka, és felmerül a kérdés, hogy vajon csinálsz-e valamit egyáltalán.

Aztán ott vannak a szabályok, hogy hogyan kell kivenni a szabadságot. Pl., az első 3 hónapban nem lehet szabadságot kivenni vagy az év végén kötelezően ki kell vened a fel nem használt szabadságokat, mintha a párod finom vacsorát főzött volna, de mivel nem ettél elég gyorsan, elveszi előled a tányért.

A ROWE-ban a szabadság korlátlan kivétele nem azt jelenti, hogy mindenki, állandóan szabadságon van. A ROWE-ban több felelősség van, és nem kevesebb. A ROWE-ban a szabadság igényét az emberek nem érzik annyira erősen, mert akkor dolgoznak, amikor a legproduktívabbak. Így az emberek kisebb egysegenként tarthatnak szünetet úgy, ahogy az energiájuk igényli. Három napig valóban keményen dolgoznak, majd, egy könnyebb napot tartanak, és a rákövetkező napon ismét kemény munkát végeznek. Végül három napot kivesznek. És az egészben az a legjobb, hogy egyiket sem kell igazolniuk.

A munka nem az hely, ahova mész, hanem amit csinálsz.

Az emberek általában két táborra oszlanak az ötlettel kapcsolatban. Egyesek megértetik, hogy ha az alkalmazottak elegendő bizalmat, támogatást, és irányítást kapnak, akkor az felnőnek a lehetőséghez, munkájukat időben és felelősséggel végzik el. Aztán vannak azok, akik a világ végét vizionálják. Szerintük a jelenleg fennálló viszonyok legalább lehetővé teszik a stabilitás, a kontrollt és a mérhetőséget; e nélkül az üzlet anarchiába torkollik.

Érdemes megemlíteni az egyik meglepő igazságot a **ROWE-ról: ez nem annyira más.** Napi szinten a történések nagyjából azonosak azzal, ami korábban történt. Az emberek telefonálnak, billentyűzet segítségével írnak, és a gépelés megtörténte tesz dolgokat a képernyőjükön. Vannak ötleteik, összefognak, együtt dolgoznak, végrehajtanak stratégiákat. A napi feladatok sem változnak. A vállalat alapértékei se változnak. Pusztán az látszik másmilyennek, ahogyan a munka elkészül.

Manapság sok munkakörben adatokkal, információkkal dolgoznak. Mennyi munka kerül elvégzésre telefonon, email-en keresztül olyan emberekkel, akikkel csak ritkán találkozunk személyesen, vagy olyan emberekkel szerte az országban, a világban, akikkel sohasem fogunk találkozni? Fura dolog, hogy naponta **fizikai helyre megyünk azért, hogy virtuálisan dolgozzunk.** A fejedben a munka bárhol készülhet, függetlenül attól, hogy épp hol vagy. A ROWE-ban az emberek ott és akkor dolgoznak, amikor a legjobban tudnak teljesíteni; pl. a munkába jövés-menés keve-

sebb időt és energiát igényel így több jut a tényleges munkavégzésre.

Ha kevesebb ember van az irodában, akkor ez a kommunikáció csökkenéséhez vezet? A ROWE-ban ennek pontosan az ellenkezője történik. A hagyományos munkakörnyezetben nem kell hatékonyan lenned a kommunikációban, mert számíthatsz az emberek állandó jelenlétére. Feltehetsz bizonytalan, összefüggéstelen kérdéseket, mert tudod, hogy ha nem kapsz teljes választ, később, bármikor megállhatsz az irodájuk előtt. Természetesen továbbra is számíthatsz arra, hogy a csapatagok rendelkezésre állnak, de arra nem, hogy csak úgy megállj az irodájuk előtt. Nem vesztegetheted el mások idejét, ahogy eddig.

Az alkalmazottak úgy dolgoznak, ahogy akarnak.

A ROWE-ban, többé már nem a munkájuk stílusa alapján ítéled meg embereket. Ha úgy tudsz a legjobban gondolkodni, ha járkálsz, akkor indulj el egy sétára. Ha éjszaka tudsz legjobban dolgozni, akkor dolgozz éjszaka. Ha pedig a hagyományos munkaidő tetszik jobban, akkor dolgozz 9-5-ig. Teljesen mindegy.

Erre az ötletre sokan zsigerből úgy reagálnak, hogy az emberek kevésbé lesznek hatékonyak és koncentráltak, ha nincs körülöttük struktúra. De lesz, csak ők alakítják ki, és nem a főnökük! Amikor az embereknek több lehetőséget adsz, hogy maguk kontrollálják a velük szemben támasztott elvárások teljesítését, sokkal inkább rajta vannak, hogy hozzájáruljanak az eredményekhez.

Egy másik érdekes mellékhatása a ROWE-nak, hogy új perspektívában látod a „problémás alkalmazottakat”: megismered azokat, akik nem túl élénkek a meetingeken vagy zavartnak tűnnek, ha váratlanul megállsz az irodájuk előtt. A ROWE-ban az ilyen emberek igazán villoghatnak, mert ahelyett, hogy azt nézed, hogy hogyan dolgoznak, azt nézed, hogy mit állítanak elő.

Minden meeting szabadon választható.

Talán ez a legtrükkösebb szabály, mivel ez az ötlet alapvetően fenyegeti a mai status quo-t. Hogyan kommunikálnak az emberek? Hogyan jutnak konszenzusra? Hogyan dolgoznak együtt? Hogyan készül el a munka egyáltalán?

A lényeg nem maga a meeting, hanem a mögötte lévő feltételezésről, hogy **a meetinget a munka egy formájának tekintjük. Ez nincs így!** Ha a munka elkészül a meetingen, akkor a meeting munka. Ha semmi sem készül el a meetingen, akkor ez az idő módszeres elvesztegetése.

- Mindannyian voltunk olyan meetingen, ahol 5 ember közül csak ketten beszéltek.

Igen, de...

...mi van a csapatokkal?

A ROWE-ban az emberek nem fognak csapatba tömörülni csak azért, mert kötelezőnek érzik a csapathoz tartozást. Akkor fognak csapatot alkotni, ha az eredmény miatt szükséges. Tény, hogy a ROWE-ban a csapatok sokkal erősebbé válnak, mert nem számíthatsz arra, hogy az emberek (téged is beleértve) az irodában lesznek, ezért a csapatagok gondoskodnak arról, hogy sürgős esetekben egymást segítsék, támogassák.

Igen, de...

...hogyan tervezel meetingeket, ha nem tudod, hogy az emberek mikor dolgoznak?

A ROWE-ban többé már nem lehet ad hoc meetinget szervezni. Nem az időt, hanem az eredményességet figyelembe véve szervezel meetinget. Ha az eredmény megkívánja az emberek részvételét, akkor ők ott lesznek. Ha személyesen nem kell megjelenniük, akkor képviselőt küldenek, vagy a tőlük várt információt még a meeting előtt elküldik.

- Mindenki tudja, hogy minden egyes produktív meetinghez tartozik még legalább kettő, amelyek nem olyan produktívak.
- Mindenki tudja, hogy amint egy meeting elér egy bizonyos létszámot, nagyon valószínű, hogy legalább három ember lesz ott, akinek nem kellene ott lennie.
- Mindenki tudja, hogy a meetingek első harmada azzal telik, hogy a résztvevők le-töltik egymásnak az infot, hogy tulajdonképpen miért is ültek össze, pedig ez email-en keresztül is kezelhető lenne.

Gondolkodj el azon, hogy mit mutat az – a meeting hatékonysága vagy hasznossága szempontjából –, ha az emberek csak a vezető beosztása miatt jönnek el a meetingre, vagy azért, mert a kötelezőnek a részvétel? Mennyi produktivitásra lehet számítani az emberektől, ha sértődötten vesznek részt rajta? Vajon nincs jobb módja az információ átadásnak, minthogy az emberek egy konferencia asztalt körbe ülve figyelnek valakire, aki beszél?

Vicces dolog, hogy általában elvárják tőled, hogy az elejétől a végéig részt vegyél a meetingen. Csak a felső vezetőknek van joguk ahhoz, hogy a meetingről ki- és be járják, vagy telefonáljanak neked a helyeden kell maradnod, hogy a konferencia asztal széle egyformán koptassa ki az összes inged. A ROWE-ban ahelyett, hogy egy teljes meetinget végig ülnél, jelen lehetsz a meeting első tíz percében, hogy hozzá-szólj, aztán mehetsz, ha nincs rád szükség.

A ROWE mindenki számára megadja a hatalmat, hogy megkérdőjelezze a meeting értékét. Bárki, bármely szinten felteheti a kérdést, hogy részt vegyen-e bármelyik meetingen. Minden szempontból szabadon cselekedhetsz annak érdekében, hogy az idődet úgy használd fel, hogy az produktív legyen. Ez nem jelenti azt, hogy az emberek bármilyen meetinget lemondhatnak vagy tiszteletleneké és kontrollálhatatlannaká válhatnak. A lényeg, hogy az embereknek lehetőségük van ahhoz, hogy megvitassák az értékeket.

Legközelebb nézz körül egy kötelező meetingen. Valaki mindig hiányzik szociálisan elfogadható okok miatt, pl. betegség, utazás stb., szóval ritka az, hogy mindenki megjelenik, mégis működik a cég. A ROWE-ban a meeting emlékeztetőknél különös fontosságuk van, ugyanis azzal, hogy megkapod, mindenki úgy veszi, hogy megkaptál minden szükséges információt. Ez bizony nagy

ugrás ez emberek számára a felelősségre vonhatóság tekintetében.

Hogyan dönts el, hogy melyik meetingen vegyél részt? Tedd fel a szervezőnek ezeket a kérdéseket: Melyek azok az eredmények, amelyeket teljesíteni próbálunk? Hogyan járul hozzá ez a meeting, ebben az időben, ezekkel az emberekkel ahhoz, hogy teljesüljenek ezek az eredmények? Valóban össze kell jönnünk a meetingre, vagy megoldható ez email-en vagy telefonon keresztül is?

Igen, de...

...mi van, ha tényleg, tényleg, tényleg el kell érned valakit, miközben ő moziban van?

A hagyományos munkakörnyezetben sem tudsz mindig elérni embereket. Számít az, hogy valaki épp bevásárol vagy meetingen ül? Mindkét esetben elfoglalt. Az egyetlen különbség, hogy a hagyományos munkakörnyezetben a bevásárlás szociálisan elfogadhatatlan. Próbáltad már a mobil telefonján? Küldtél neki email-t? Próbáltál valaki mást elérni a csapatából? Olyan kérdésed van, amit egy kicsit nagyobb erőfeszítéssel te magad is megválaszolhatnál? Munkatársaid, kollégáid nem azért vannak ott, hogy forródrótként, levéltárként, könyvtárként üzemeljenek. Ha valóban csak egy ember tudja a választ arra a bizonyos kérdésre, akkor oldd meg ezt a **súlyos szervezeti problémát** és ne kend arra az egy emberre, aki éppen akkor nem elérhető.

valóban sürgős, gyakran csak a vezető szeszélye vagy a gyenge tervezés eredménye. Többször azt tapasztaltam, hogy egy kérés elfelejtődött még mielőtt lehetőség lett volna a válaszadásra. Egy idő után nem tudod megmondani, hogy mi a valóban sürgős. A legrosszabb vállalatoknál az egész nap egy merő krízis. Egyfolytában azon küszködsz, hogy a hibákat kijavítsd, utolérd magad a munkában, amit nem tudtál befejezni, mert egy olyan meetingen voltál, ahol az általad be nem fejezett munkáról volt szó.

Aztán ott van a „csak egy pillanatra zavarlak szindróma”: a főnököd megáll az irodád előtt és „csak egy gyors kérdés”-t intéz hozzád. Az eredmény a következő: abbahagyod a munkádat, amiről azt feltételezték, hogy éppen csinálod, a vezetőre irányítod a figyelmedet, időt vesz igénybe a kérdés megválaszolása, majd figyelmedet visszafordítod arra, amit addig csináltál. Már megint a tűzoltás!

Igen, de...

...egy menedzsernek az emberek miatt ott kell lennie.

Sok menedzser őszintén törődik az embereivel. Azt mondják, hogy „Az emberek érdekében ott kell lennem”, „Az embereim számítanak rám”. Csakhogy az ott lét többet jelent a fizikai jelenlétnél! Az is ott létet jelent, ha az embereknek egyértelmű célokat és elvárásokat fogalmazol meg, ha fejlődésük érdekében coacholod őket, elhárítod az útjukba kerülő akadályokat. Valószínűleg az ott lét legjobb formája, ha hagyod őket önállóan dolgozni, és megbízik bennük, hogy a munkájukat elvégzik.

A ROWE-ban csökken a meetingek és az azokon résztvevő emberek száma, ugyanakkor nő az együttműködés és a csapatmunka hatékonysága. A ROWE egyik érdekessége, hogy amikor az emberek kevesebb időt töltenek egymással, az időt sokkal céltudatosabban használják fel.

Nincs tűzoltás az utolsó pillanatban.

Hirtelen, az egyik felsővezetőnek azonnal szüksége van egy jelentésre vagy az igazgató olyan naprakész információt kér egy projekttel kapcsolatban, amely még egy hónapig nem időszerű. Ismerősek ezek?

Mi is történik igazából? Tűzoltás! Mert hat hónappal később észreveszed, hogy a kérések közül csak nagyon kevés volt

Mi is történik igazából? Tűzoltás! Mert hat hónappal később észreveszed, hogy a kérések közül csak nagyon kevés volt

Az egész arról szól, hogy a menedzserment a **fókuszálás helyett megteremtí az állandó sürgű-tés állapotát**. Gondolkodj erről a következő módon: ha az emberek saját munkastílusuk szerint dolgoznak, nincsenek irodához és megkérdőjelezhető meetingekhez kötte, akkor dolgoznak, amikor az számukra a legjobb, akkor mindenkinek többet kell terveznie, és sok párbeszédet kell folytatnia. Nem építhetsz arra, hogy csak úgy felbukkansz valaki irodája

előtt és gyors választ kérsz, arra a kérdésre, amit egy héttel azelőtt kellett volna feltenned.

A menedzserek feladata hogy sokkal inkább **coach szerepet** vállaljanak, mintsem ellenőrző funkciót töltsenek be. A munkájuk többé már nem abból áll, hogy ellenőriznek, hátrádólnak és várják, hogy az embereiknek vagy sikerül, vagy nem. A ROWE-ban a menedzserek sokkal aktívabb szerepet vállalnak a beosztottaik sikerében. A ROWE elsősorban nem az alkalmazottak tesztje, hanem a menedzsereké. **A menedzserek abba hagyják az irányítást és elkezdnek vezetni.**

Az emberek abba hagyják az olyan tevékenységeket, melyek elfecsérik a saját, a vevők vagy a vállalat idejét.

Amikor saját életed dolgait intézed, ugye nem találsz ki komplikált folyamatokat? A szabadidődöt azzal töltöd, hogy olyan rendszereket, szoftvereket találsz ki, amelyekkel meg tudod vásárolni a születésnap ajándékot vagy vacsorát készítesz vagy megetted a kutyát? Nem hinném. A munkaidőnkéből miért fordítunk mégis tengernyi időt arra, hogy beszéljünk az üzletről, amivel törődünk kellene ahelyett, hogy egyszerűen törődünk vele?

A hagyományos munkakörnyezetben nincs igazi ösztönző az alkalmazottak számára, hogy a munkájukat hatékonyabban végezzék, mert ha gyorsabban készülsz el a munkával, az idődet akkor is ki kell töltened. Ezért az emberek inkább lelassítanak, hogy feladatuk a szociálisan elfogadott ideig tartson. Miközben tudat alatt megkérdőjelezzük az alacsony prioritású munka elvégzését, sosem hagyják abba, attól való félelmükben, hogy úgy látszanak, mint akik nem dolgoznak.

A ROWE-ban, az emberek maguk szervezik a munkájukat, és az alacsony prioritású feladatokat figyelmen kívül hagyják. Hatalmukban áll megkérdőjelezni, hogy egy adott feladat elvégzése vajon az idejük legjobb felhasználását jelenti-e. A ROWE-ban az emberek innovatívabbak, mert ha munkájukat sokkal gyorsabban és hatékonyabban tudják elvégezni, akkor több idejük marad önmagukra.

A munka nem küzdelem

Az életben, a munkáról alkotott, egyfajta erőszakos nézetet találunk, mely arról szól, hogy a munka harc és, hogy a munka mindenütt küzdelem. Úgy néz ki, mintha a siker nem csak a saját személyes kiválóságodról szólna, hanem valahogyan az ellenfeled legyőzéséről is.

Nem vonom kétségbe, hogy egyes emberek számára az üzlet azonos a csatával, a győzelmet pedig úgy élik meg, mintha megnyertek volna egy háborút. Ugyanakkor a legtöbb ember számára a munka egyáltalán nem azonos a harccal. Számukra nincsen meghódítandó föld-

terület. A legtöbb ember felkel, munkába megy és különböző sikerrel elvégzi a feladatát. A legtöbb ember nem igényli, hogy minden játékot megszerezzen vagy, hogy nagy háza, jachtja legyen. A munkájukat akarják elvégezni, méltányos fizetést akarnak, és azt, hogy hagyják őket békén. Nem álmodoznak arról a napról, amikor a versenytársuk fejét kiprepárolva, a falra függesztve láthatják.

Az „üzlet, mint háború” metafora különösen érdekes:

- azt jelenti, hogy van egy elfogadható számú áldozat,
- azt jelenti, hogy velejáró veszteségek vannak, a megrendelés, az megrendelés,

- azt jelenti, hogy emberek, ideák és néha akár az erkölcs is feláldozásra kerülhet,

- azt jelenti, hogy nem kell tisztelned az embereket, mint egyéneket, csak számok a HR rendszerben,

- azt jelenti, hogy ne bízz az emberekben. Mindenkinek csak annyit mondj, amennyi csak és kizárólag rájuk tartozik.

Persze, vannak győztesek és vesztesek. Van siker, és van kudarc. De nem háborúban vagyunk, és nem kell azt éreznünk, hogy háborúzunk, csak azért, mert munkába megyünk. A ROWE nem teszi könnyűvé a munkádat, de hozzásegít ahhoz, hogy ne érezd a munkát annyira nehéznek.

Nem ítélek senki arról, hogy hogyan töltöd az idődet.

A ROWE-ban érdekes érzés, amint munkába ballagsz, és nem alkotsz ítéletet az időről. Arról sem hozol ítéletet, hogy milyennek látszik a jó munka. Képzeld el, amint az iroda egyik emeletén sétálsz és észreveszel valakit, aki kávézik, vagy éppen tréningre megy, látod, amint emberek gyülekeznek egy meetingre, és látsz olyanokat is, akik a hűtő mellett beszélgetnek. Most képzeld el azt, hogy nem vagy képes ítéletet hozni arról, hogy ezek az emberek vajon produktívak-e, vagy sem. Csak egyféleképp kaphatsz választ erre a kérdésre: tudnod kell, hogy hozzák-e az eredményeket.

Most fordítsunk egyet. Képzeld el magadat, amint besétálsz ebbe az irodába és nem érzed azt, hogy megítélnék. Beballagsz háromkor. Már három napja nem voltál bent, a munkádat otthonról végezted vagy egy kávézóban. Besétálsz, és az emberek csak annyit mondanak, hogy hello. Nincsenek különös tekintetek, furcsa mosolyok, szemforgatások, kiközösítések, nincsen semmi. Ha az emberek nem ítélnék meg, akkor mi történik? Egyszerűen mindent megteszel, hogy a munkádat elvégezd. Mert, ha nem, akkor nagy bajban vagy. Tényleg minden kiderül. Többé nem tetheted, hogy a munkádat végzed.

Igen, de...

...ha mindenki sokkal hatékonyabbá válik, akkor elbocsátások lesznek?

Néhányan érzik a ROWE súlyát és ez aggasztja őket. Az emberek félnak attól, hogy felszínre kerül az igazság: a csapatban többen vannak, mint kellene, hogy vannak vezetők, akiknek nincs is mit menedzselniük. De vajon az igazságtól való félelem elég ok arra, hogy ellenálljunk annak, ami más értelemben pozitív változást jelent? Ha a szervezetben a kelleténél több ember dolgozik vagy fejnehez a cég, alulképzett vagy rosszul irányított a csapat, akkor jogos a félelem, hogy a ROWE felfedheti ezeket az igazságokat.

Igen, de...

...a stressz jó dolog. Szükség van a stresszre, hogy az embereket motiválták legyenek.

Igazad van, nem minden stressz rossz. A felesleges stressz ellen érvelek, hogy el kell számolnod az időddel, hogy meg kell mutatnod, hogy dolgozol. A munka nagyon intenzív lehet; nem akarom, hogy akár egyetlen ember, csapat vagy szervezet elveszítse a motivációját vagy a szenvedélyét. Ez a jó stressz. A maradékra senki sem tart igényt.

Senki sem érzi magát túlterheltnak, vagy kimerültnek.

A stressz különös dolgokat okoz. Biztos te is ismersz olyan embert, aki munkába jövet annyira sietett, hogy balesetet szenvedett. Pusztán azért, mert azon stresszelt, hogy úgy érezte időben kell beérnie.

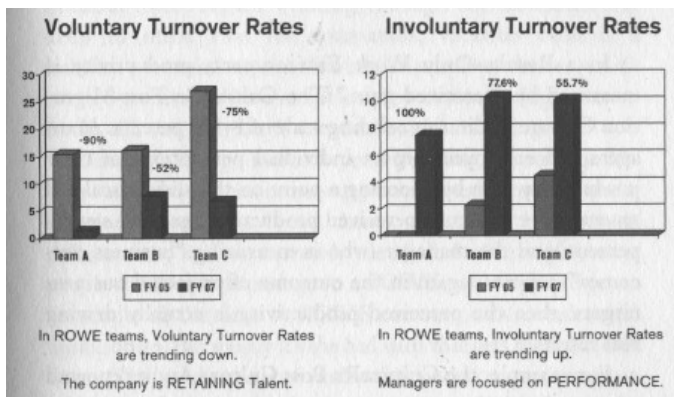
Az emberek a ROWE-ban is keményen dolgoznak, elfoglaltak és a munka garmada vár rájuk. De nem érzik azt, hogy ki sem látszanak a munkából. Nem érzik magukat kimerültnek és túlterheltnak, mivel hatásuk van a dolgok menetére, rendelkeznek a dolgok feletti ellenőrzés lehetőségével. **Az emberek az üzlettel és a saját életükkel egyszerre törődnek.** Teljes emberek. Nem vagy más ember a munkahelyeden és otthon. Életed mindkét oldalával törődsz, mert ez a te életed. Nem kell bűnösnek érezned magadat, amikor a munkád miatt elhanyagolod a családodat, és nem kell bűnösnek érezned magadat, amikor a családod miatt hanyagolod el a munkádat, mert mindez egy és ugyanaz.

MILYEN EREDMÉNYEI VANNAK A ROWE-NAK?

Bizonyíték gyanánt néhány számadat a Best Buy sikertörténetéből³:

Az emberek azt érezték, hogy a munka beosztására több ráhatásuk van. 42% - a kontroll csoport 23%-ához képest - úgy nyilatkozott, hogy a munka beosztásuk jobban illeszkedik az életük menetéhez, és 53% - szemben a kontroll csoport 39%-ával - azt mondta, hogy több idejük van az életük összes dolgával foglalkozni. Az emberek negyedének több ideje jutott az alváásra, és 41%-uk érzett több energiát a kontroll csoport 35%-ához képest. Az emberek a munkahelyükön kisebb nyomást érezték a túlórázásra és a felesleges munkák végzésére. A kontroll csoporthoz képest, a ROWE környezetben dolgozók egyharmada nyilatkozott úgy, hogy örül annak, hogy a cégnél maradt.

A ROWE az üzlet számára is lehetőséget ad a növekedésre:



A ROWE-t követően a produktivitás 13%-ot emelkedett a Best Buy-nál, de a minőség még ennél is jobban javult. Ha az alkalmazott mondjuk 40% produktivitás növekedést jelöl a skálán, és a menedzser a várt üzleti cél teljesülésében növekedést jelez, akkor az alkalmazott által érzékelt produktivitás javulás tényleges eredményt fog hozni. Például, egy audit átlagosan 44,59% produktivitás növekedést érzékelt a ROWE környezet egyik csapatában. Amikor ezt az értéket mérték, a csapat több, mint 50%-os költség csökkentést ért el egyik évről a másikra anélkül, hogy további munkaerőt alkalmazott volna. Mivel más változók változatlanok maradtak, ennek a

területnek a menedzsmentje azt nyilatkozta, hogy sikerükhöz határozottan hozzájárult a ROWE munkakörnyezet.

ROWE Team	Number of Employees	Voluntary Turnover FY05	Voluntary Turnover FY07	Voluntary Turnover Improvement	Average Turnover Cost per Employee	Voluntary Turnover Savings
Team A	~140	15.51%	0.00%	15.51%	\$102,000.00	\$2,214,828.00
Team B	~187	18.50%	2.31%	16.19%	\$102,000.00	\$3,088,080.50
Team C	~50	31.46%	4.49%	26.97%	\$102,000.00	\$1,375,470.00

A pszichológiai és egészségügyi indikátorok, mint például az általános közérzet, az érzelmi és a pszichológiai kimerültség, nem változtak a tanulmányban.

Nem varázslatról van szó. Az emberek nem lesznek automatikusan jól ápoltak, fitteks és stressztől mentesek. Az embereknek kell javítaniuk saját életükön. A ROWE legalább megadja ehhez a lehetőséget a számukra.

HOL KEZDD?

Ha jó cikket írtam, akkor most megkérdezed magadtól, mit tegyél, hogy behozd az életedbe a ROWE-t. Hogyan tudod előremozdítani a ROWE ügyét? A következőket javaslom:

Először is, érdekes lehet tudni, hogy a cégnél egyáltalán hol tartotok a ROWE felé vezető úton. A www.menedzsmentor.com oldalon találsz egy kérdőívet hogy, „Mennyire vagy ROWE-s?” Arra bátorítalak, hogy válaszold meg a kérdéseket és add tovább a kérdőívet barátainak is.

A következő dolog, amit megtehetsz, hogy saját viselkedésedden kezdesz el dolgozni. Gyakorold, hogy nem ítélsz meg embereket. Amint abbahagyod az ítélkezést, figyeld meg, másoknál is változást fogsz tapasztalni. Amikor abbahagyod az idővel való magyarázkodást, néhányan abbahagyják a rágalmozást. Akár a munkatársaddal, akár a menedzsereddel vagy barátokkal vagy a családdal beszélgetsz, tereld a beszélgetést arra, amit valóban el kell végezni. Melyek azok az eredmények, amelyeket megpróbálunk teljesíteni? Ha csak kis lépéseket is teszel meg e gondolat mentén, nemcsak a munka jelent majd kevesebb szívdást, de azt is fogod tapasztalni, hogy a párbeszédetek szinte természetesen terelődnek a ROWE koncepciója felé.

Ezzel eljutunk a harmadik dologig, amit megtehetsz az ügy előremozdítása érdekében: terjeszd a szót. Nem kényszerítheted az embereket a ROWE-ba; lelkesítened kell őket, hogy higgyenek ebben a változásban. Olyan embereket keress, akik hisznek benne és azt akarják, hogy mások is higgyenek benne, mert ez helyes. Összeszedtem pár tippet a ROWE-ről való beszélgetéshez, hátha segít:

- Hagyd, hogy az emberek maguk fedezzék fel azt az egy dolgot, ami a munkával kapcsolatban valóban felmergesíti őket. Mindenkinél van valami a munka terén, ami felboszszantja. Ha meg tudja fogalmazni, akkor talán nyitott egy új perspektívára.
- Engedd, hogy a beszélgető partnered maga ismerje fel, azt, amit ösztönösen már amúgy is tud: a munkát idő

alapon és fizikai jelenléttel mérni ostobaság. Nem vicces az, hogy mindennap rohanunk a munkába, aztán az első órát azzal töltjük, hogy újságot olvasunk és kávét iszunk?

- Azokkal beszélj, akik szimpatizánsok, a többiekkel ne sokat törődj. Ha egy ellenlábassal találkozol, mosolyogj, sétálj tovább és beszélj más valakivel.
- A ROWE-val szemben jelentkező zsigeri reakciók erősek mellette vagy ellene. Amikor egy csoporthoz beszélsz, maradj csendben és adj lehetőséget mások számára, hogy gondolataikat elmondják. Sokszor sokkal jobban és hitelesebben érvelnek, mint te.
- Előfordulhat, hogy a ROWE még egy szimpatizáló hallgató számára is furcsának hat. Gyorsan tedd hozzá: a ROWE már működik (pl.: GAP⁴, IBM⁵, Sun⁶)
- Ne feltételezd valakiről, aki ellenérveket sorol fel, hogy nem a te oldaladon áll. Lehet, hogy azért kérdez sokat, mert a ROWE sikerét akarja elérni. Tudatában van annak, hogy van, akit csak kicsit kell meggyőzni, de vannak olyanok, akiket csak ellenállhatatlan bizonyítékkal lehet meggyőzni arról, hogy ez működik⁷.
- Maradj nyugodt, amikor a ROWE-ről beszélsz, nem vitával kell győzelmet szerezni. Keresd meg azt az egyetlen dolgot a ROWE-val kapcsolatban, ami szerinted rendíthetetlenül igaz.

Szabadítsd meg az ítélekezéstől a munkahelyet!

Az első dolog, amit az embereknek tenniük kell, hogy ne ítéljenek meg másokat. Meg kell keresned magadban, hogy te mivel járulsz hozzá a status quo-hoz. Az órát nézed; csendben jegyzetet készítesz más emberek munkaóráiról vagy a személyiség iránt vagy elfogult? Ha meetingen vagy, vajon azt feltételezed, hogy azok, akik magukba zárkoznak nem tesznek hozzá a meetinghez?

Amint rájössz, hogy miben vagy elfogult, próbálj más módon nézni az emberekre. Nem kell mindenkihez kedvesnek lenned, vagy jobb emberré válnod. Csak, ha megítéled az embereket, akkor ítélj meg őket a teljesítményük alapján, azon képességük alapján, ahogyan teljesíteni képesek a kitűzött célt. Az egyenletből vedd ki az időt és a helyet.

Természetesen nem tudjuk kontrollálni más emberek felénk irányuló viselkedését. Ezzel kapcsolatban azt kell kiemelni, hogy mindaz, amit mentségedül felhozol, mindaz, amit azért mondasz, hogy bizonyítsd elkötelezettségedet (tudom, hogy késtem, tovább maradok ma) egy kérdéssel kiüthető: **Miben tudok segíteni?** Azt kérdezik, hogy nem aggódsz amiatt, hogy a gyereked gyakran beteg és ez keresztbe tesz a karrierednek? Válaszold azt, hogy „Segíthetek neked valamiben?” Ha ezt őszintén mondd és tényleg segíteni akarsz, azt fogod tapasztalni, hogy abbahagyják az ítélekezést, mert egyszerűen arról beszélsz, amit el kell végezni. Gyakran azt tapasztalod majd, hogy az ítélekezőnek egyáltalán nincs szüksége semmire, csak próbálkozott. Ha arról panaszkodnak, hogy nem vagy elérhető, tereld vissza a témát a munkához. „Megpróbáltál telefonon vagy e-mailen elérni?” vagy „A határidő péntek. Időben vagyunk. De ha mégis valamit meg kell beszélünk, akkor tegyük ezt most.” A beszélgetést nyugodtan, pozitív hozzáállással tereld vissza a munkához. Persze ez a másíknak nem esik jól, mert kiderül, hogy gyengén tervezett. És ez a gyenge tervezés az igazi oka annak, hogy nem kapta meg a jelentést akkorra, amikor akarta, tehát nem az volt az ok, hogy te nem voltál az irodában 9:30-kor.

Ne ítélkezz mások háta mögött!

Könnyű volna azt mondani, hogy egyszerűen ne vegyél részt másokat szapuló beszélgetésekben. De lássuk be, jó érzés bekapcsolódni egy olyan beszélgetésbe, amikor az emberek rosszindulatúak a munkatársaikkal. Ilyenkor az emberek tényleg furcsa dolgokat mondanak másokról, nehéz nem nevetni rajta. Ha valaki megjegyzést tesz másra, vissza kell terelned a beszélgetést a munkához. Pl.: „Géza mindig a büfében van. Sosincs itt, amikor szükségem van rá.” Erre azt mondhatod, „Mindig, minden munkát megcsinált nekem, amit kértem tőle.” vagy, „Megbeszélted Gézával, hogy mire van szükséged?” vagy „Mire van szükséged tőle talán tudok segíteni.” Ha Géza nem teljesít, akkor valószínűleg 60 óra munka sem tesz különbséget és akkor nem a ráfordított idővel van a gond.

IRODALOMJEGYZÉK:

1. Timothy Ferris—The 4-Hour Workweek, p. 65, Crown Publishers, 2007
2. <http://www.jerm.com/2010/01/implementing-a-results-only-work-environment/>
3. Cali Ressler, Jody Thompson — Why work sucks and how to fix it, p. 157, Portfolio, 2008
4. http://www.businessweek.com/careers/managementiq/archives/2009/09/gap_to_employee.html
5. <http://www.govloop.com/profiles/blogs/how-ibm-does-the-results>
6. http://www.businessweek.com/magazine/content/06_50/b4013001.htm
7. <http://gorowe.com/know-rowe/rowe-approved-companies/>

Ha tetszett a cikk, bátran küldd tovább kollégáidnak, barátaidnak, vevőidnek, beszállítóidnak!

Látogasd meg a www.menedzsmentor.com honlapot, ahol sok cikket, videót, tippet és esettanulmányt találsz a menedzsmentről!