

A home office horror?



2022.06.18. 09:22

A pandémia lecsengésével egyre gyakrabban merül fel a kérdés a munkáltatókban, hogy továbbra is biztosítsák-e az otthoni munka lehetőségét vagy pedig álljon-e vissza minden a járvány előtti kerékvágásba. Bár a vezetők többsége végül úgy dönt, hogy a home office mint opció továbbra is megmarad, néhány menedzser továbbra sem támogatja a munkavégzés ilyen formáját.

Leggyakoribb érvek a home office ellen (például az index.hu-n korábban megjelent [véleménycikk](#) alapján):

- Nincs a munkavállalónak elég önkontrollja ahhoz, hogy felügyelet és irányítás nélkül is elvégezzék a munkát.
- A munkatársak nem fognak fejlődni, ha nincsenek rákényszerítve.
- A munkavállaló nem tud felelősséget vállalni az ellenőrizetlen munkáért.
- Állandó ellenőrzés nélkül csökken az elvégzett munka minősége.
- Megfelelő korlátozások nélkül bizalmas információk szivároghatnak ki.

- Az otthonról dolgozó munkatársak nem lesznek lojálisak, ha ezt nem tartjuk kézben.
- A munkatársak nem fogják segíteni egymást, hiszen mindenki csak a saját munkája elvégzésére törekszik. Ha pedig nincs ellenőrizve, hogy mennyit dolgoznak, inkább ellógnak az időt.
- Az otthoni tevékenységek a munkaidő rovására mennek, ha nem tartjuk kordában, hogy mit csinálnak.
- A lógást büntetlenül meg lehet úszni.
- Hiányzik a törvényi szabályozás.

Kontroll. Felügyelet. Irányítás. Képztes. Ellenőrzés. Korlátozás. Kordában tartás. Büntetés. Szabályozás. Khmm...

Vajon jogosak ezek az aggodalmak? Valóban így van? Lássuk, mit mondanak a statisztikák.

Az otthoni munkavégzés hatása a teljesítményre

Hát, nem lesz könnyű dolgunk. Rengeteg kutatás van, ugyanakkor ezekben nagyon különböző eredményekről olvashatunk, ha arra keresünk választ, hogy milyen változást hoz a home office a munkavállaló produktivitásában: +13 százalék, +47 százalék, teljesítménynövekedés az érintettek 77 százalékánál, sorakoznak a számok a jó hírekkel, de elrettentő példákat is találunk: egy régi, még a Covid-idők előtti felmérés szerint 70 százalékkal kisebb a valószínűsége, hogy az otthonról dolgozó kollégák kimagasló teljesítményértékelést kapjanak a főnököktől, szemben azokkal, akiket az irodában nap, mint nap látnak. Kiábrándító egy másik kutatás is, mely egyenesen a teljesítmény 8–19 százalékos csökkentéséről számol be, még úgy is, hogy a munkával eltöltött idő eközben, ugyanennél a szervezetnél 18 százalékkal nőtt.

Mintha mindkét csoportnak, az ellenzőknek és a támogatóknak is igaza lenne...

A menedzser hozzáállása fontos

Az 1960-as években Douglas McGregor szociálpszichológus dolgozta ki az X és Y teóriát, mely talán segít magyarázatot adni a fenti jelenségekre. Bár az elméletet a későbbiek során továbbfejlesztették, cikkünkhöz elég, ha a modellt eredeti formájában vizsgáljuk. E szerint alapvetően két főnöki látásmód létezik.

X teória

Az első, azaz X típusú menedzser elképzelése szerint a munkavállalók

- nem szeretik a munkájukat,
- belső motivációjuk csekély,
- kerülnek a felelősséget,
- folyamatos irányítást és kontrollt igényelnek,
- kordában tartás nélkül a szervezet ellenében dolgozhatnak,
- motivációjuk korlátozásokkal, büntetésekkel és szabályozással tartható fenn,
- a lojalitást ki kell kényszeríteni a munkavállalókból, akik
- munkáját szünet nélkül felügyelni kell, különben az nem végződik el.

Felügyelet. Képztes. Ellenőrzés. Korlátozás. Kordában tartás. Büntetés. Szabályozás. Ismerős?

Az X típusú menedzsmentnek, bár kellemetlennek tűnik, de van tere, tipikusan olyan, szaktudást, kreativitást nem igénylő munkáknál, ahol nehéz a munkában célt, kihívást és örömet találni, valamint amely nem igényel direkt kapcsolattartást az ügyfelekkel – hiszen az ilyen környezetben dolgozó munkatársak az ügyfeleket is óhatatlanul az X

típusú menedzsment eszköztárával fogják kezelni. Ezek tipikusan inkább fizikai, mint szellemi munkák, amelyek általában nem végezhetőek otthonról.

Y teória

McGregor elmélete szerint a másik, azaz az Y típusú vezető abban hisz, hogy

- az emberek jelentős belső motivációval rendelkeznek,
- értelmet látnak a munkájukban és az
- büszkeséggel tölti el őket,
- szeretnek kihívást jelentő feladatokat végezni, következképp
- önmaguktól is szívesen dolgoznak,
- képesek önálló, felelősségteljes döntésekre, valamint
- a problémák kreatív és újszerű megoldására, ezért
- csak ritkán kell őket irányítani,
- akkor is inkább támogatás, segítség formájában.

Manapság egyre nagyobb teret kap az önszerveződés, a csapatok autonómiája, a servant leadership (szolgáló vezetés), a leader-leader (mindenki vezető) megközelítés, vagy a Holacracy, mint decentralizált szervezetirányítási forma, hogy csak néhány példát említsünk. Ezek mind az Y típusú vezetésen alapulnak és kreativitást vagy nagy szaktudást igénylő környezetben bizonyítottan jóval hatásosabbak, mint az X típusú menedzsment.

Jogosak-e az X típusú menedzserek aggodalmái a home office-szal kapcsolatban?

Természetesen. Az elmélet legérdekesebb része ugyanis, hogy az emberi tudásra épülő, kreativitást igénylő, szellemi munkáknál – tipikusan ilyenek az otthonról is elvégezhető munkák – mindkét teória önbeteljesítő jóslatként működik.

Az Y típusú vezetés alatt, ha a munkatársak látják a munkájuk értelmét, kihívásként tekintenek rá, büszkék az eredményeikre, az az egekbe löki a belső motivációjukat, következképpen mindenféle ellenőrzés és korlátok nélkül is kimagasló munkát végeznek. Az Y típusú vezetőnek emiatt nem kell aggódnia az otthoni munkavégzés miatt sem, legfeljebb másként kell támogatnia csapattársait, mint az irodában. Erre léteznek könnyen elsajátítható technikák, könyvek, kurzusok. Állandó megszakítások, az iroda folyamatos „buzogása” nélkül pedig sokkal könnyebben elmélyülten dolgozni, jobb minőségű munka születik, méghozzá gyorsabban. Ráadásul a felszabaduló utazási idő több szabadidővel jár, kevesebb stresszel, a munkavállalónak több a szellemi tartaléka, emiatt szívesebben is áldoz belőle akár törzsidőn kívüli munkára is, szemben egy stresszes, kevesebb szabadidővel járó munkavégzési modellel. Természetesen a home office-nak is megvannak a hátrányai, de Y típusú vezetés mellett nem azok, amelyeket a cikk elején felsoroltunk.

A X típusú menedzser számára ellenben kész horror az otthoni munkavégzés során a kontroll érzésének elvesztése. E bizalmatlanság oka sokszor épp a főnök bizonytalansága, saját szaktudásának megkérdőjelezése, majd annak kivetítése másokra, azaz az önbizalomhiány. Minél erősebb a félelem, annál inkább növekszik a kontrollálás iránti igény.

AZ ÁLLANDÓ FELÜGYELET ALATT DOLGOZÓ, MIKROMENEDZSELT MUNKAVÁLLALÓK UGYANAKKOR VALÓBAN NEM FOGJÁK SZERETNI A MUNKÁJUKAT, ŐK IS KÉSZ HORRORKÉNT ÉLIK MEG, BELSŐ MOTIVÁCIÓJUK ZUHANNI FOG.

A jóváhagyatási, egyeztetési nehézségek nem csak az önállóságot és a morált rombolják tovább, hanem óriási késleltetéseket visznek a munkavégzés folyamatába. Következképp a munka produktivitása valóban csökken, az X típusú menedzser szorongása növekszik, még több mikromenedzsmentet alkalmaz, egy ördögi spirált indítva be ezzel. Ebből a spirálból kikerülni is nagyon nehéz, hiszen, ha a mikromenedzsment valami miatt megszűnik, például a home office-ra váltás miatt nehezebben lesz kivitelezhető, a frusztrált, demotivált munkavállalók hirtelen egy kis levegőhöz jutva inkább menekülnek a munkavégzés elől, igazolva az X típusú menedzser minden félelmét. Talán nem véletlen, hogy a fent idézett produktivitási mutatók épp abban a felmérésben mutattak csökkenést, ahol a munkatársakat erős

kontroll alatt tartották, munkájukat számítógépes szoftverekkel monitorozták folyamatosan, a home office ellenére még több kötelező meetinget írtak elő számukra. A tanulmány egy másik fő megállapítása az volt, hogy ebben az esetben a munkavállalók többet dolgoztak, de kevesebb időt tudtak elmélyült munkára fordítani az állandó nyakukban lihegés miatt.

Mit tehetünk?

A X típus ördögi körét megfordítani rendkívül nehéz, mivel a fenti említett visszacsapás jelenség következtében, a motivációhiányban szenvedő munkavállaló a felügyelet megszűnésével nem nyeri vissza a lelkesedését, hanem pótcselekvésre, a sebei nyalogatására használja fel az idejét. Az X típusú menedzser retteg a kontroll elvesztésétől, minden ösztöne ellene dolgozik, ezért nem fogja azt olyan egyszerűen elhagyni. Az emberi ösztönök, egy adott személy alaptermészete nagyon nehezen változtatható meg és az Y típusú vezetéshez szükséges személyi és szociális képességek, az ún. soft-skillek nagyon nehezen fejleszthetőek.

Súlyosabb esetben cseréljük le a menedzsert. Pont. Ez sokkolónak tűnik, hiszen a leváltás, lefokozás, kirúgás és társai tipikusan az X típusú menedzser repertoárját képezik. Miért ez a csekély számú esetek egyike, amikor mégis érdemes élni vele, még akkor is, ha cél az Y típusú környezet? Épp ezért. Rengeteg szervezet túri el a valaha nagy szaktudásról bizonyosságot tevő, ugyanakkor a beosztottjait terrorizáló vezetőt, mert abban a hitben él, hogy az illetőt elviselni csekély ár a zökkenőmentes munkavégzésért, és a fegyelem kikényszerítése csak jó hatással lesz a beosztottak teljesítményére. Nem így van.

KREATIVITÁST IGÉNYLŐ KÖRNYEZETBEN AZ X TÍPUSÚ MENEDZSER HÁTRÁLTATJA A PRODUKTIVITÁST, DE EZ A FENTI VISSZAHATÁS JELENSÉG MIATT, ILLETVE AZÉRT, MERT AZ X TÍPUS MINDIG MÁST OKOL A HIBÁIÉRT, A SIKEREKÉRT PEDIG MAGÁT, EZ NEM MINDIG NYILVÁNVÁLÓ.

Hiába jó szakember (ha az), viselkedésével több hasonlóan jó szakember munkáját, kvalitásait nullázza le, kreativitásukat blokkolja, összességében több szaktudást veszítünk a viselkedésével, mint amennyi az ő egyéni szaktudása. Még akkor is, ha valóban ő a legjobb szakember, hozzáállásával a többiek fejlődését, tanulási folyamatát hátráltatja, így esély sem nyílik a kollégák rejtett kapacitásainak kiaknázására. Az ilyen menedzser nehezen változik meg és ha mégis sikerül megváltoztatni a viselkedését, felügyelet nélkül (ismerős?) pillanatok alatt visszatalál a régi módszerekhez. Ha még ezt az akadályt is sikerrel veszi, beosztottjai bizalmát akkor sem sikerül maradéktalanul megszerezni, a munkatársak nem fogadják el a váltást hitelesnek, a bizalmatlan légkör pedig bizalmatlanságot – és X típusú vezetést – szül.

A cserét az X típusú menedzser legtöbbször természetesen frusztrációként éli meg, ugyanakkor a váltás neki is jót tesz és hosszú távon jobban fogja érezni magát. Hiszen sokszor épp kiemelkedő szaktudása miatt kerül vezető pozícióba, valós vezetői kvalitásai figyelembevétel nélkül. Kinevezése óta pedig, mivel a menedzselés köti le az idejét, szakmai tudása a gyorsan változó világban folyamatosan csökken és erodálódik, ezt pedig érzi, és sok esetben ez okozza nála a beosztottjain kitöltött frusztrációt.

A fenti javaslat, drasztikussága ellenére nem légből kapott. Rengeteg sikeres cég vezette be újabban az ún. „**No asshole rule**”-t, azaz a s.gfejmentesítő szabályt (tényleg ez a neve), ami zéró toleranciát hirdet a beosztottakat túlzott mértékben korlátozó menedzserekkel szemben.

Ha ez nem áll módunkban, vagy a menedzser az X-Y skála X felőli oldalán, de középtájon helyezkedik el, gondos, fáradhatatlan coacholással javulást lehet elérni, el lehet indítani az X menedzsert az Y típusú vezető irányába – az ő és munkatársai megkönnyebbülésére. Ehhez azonban az kell, hogy az X típusú főnök is értse és akarja a változást, csapattársai pedig hajlandóak legyenek megadni neki az új esélyt.

A szerzők a Sprint Consulting tanácsadói (a cikk home office-ban, a napi 8 órán túl született).

A véleménycikkek nem feltétlenül tükrözik az Index szerkesztőségének álláspontját.

Szeretjük az izgalmas, okos, érvelő írásokat. Várjuk az ön véleményét is.

(Borítókép: John MACDOUGALL / AFP)

