

A FLOW-ÉLMÉNY SZEREPE A HAZAI TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK VEZETÉSÉBEN

THE ROLE OF THE FLOW EXPERIENCE IN THE LEADERSHIP OF SOCIAL ENTERPRISES IN HUNGARY

A cikk kilenc hazai társadalmi vállalkozás vezetőjével készített interjúk alapján igyekszik feltárni azokat a motivációkat, amelyek a társadalmi vállalkozások alapításához vezettek, kiemelt szerepet fordítva a flow-élményre és arra, hogy hogyan viszonyul a flow-élmény az anyagi motivációhoz. Az elméleti részben a szerző bemutatja Csíkszentmihályi flow-elméletének alapjait, majd az azóta eltelt időszak fő menedzsmentterületen végzett kutatási eredményeit.

Az interjúk elemzésénél a szerző különös hangsúlyt fektetett a flow-állapot megfogalmazásaira és annak következményeire mind a vezető saját munkájában, mind pedig a munkavállalók számára teremtett szervezeti környezet szempontjából, illetve alternatívaként az anyagi motivációk szerepére. A kutatás fő üzenete, hogy a társadalmi vállalkozások vezetőinek tapasztalatai alapján a munkahelyi flow szempontjából a társadalmilag értékes célok legalább olyan fontos szerepet töltenek be, mint a kihívások és képességek észlelt egyensúlya. A munkavállalói elégedettség szempontjából az is fontos, hogy az anyagi kompenzáció a reális üzleti lehetőségekhez mérten arányos legyen a létrehozott értékkel, ami ráirányítja a figyelmet a munkavállalói részvétel fontosságára.

Kulcsszavak: társadalmi vállalkozás, flow, vezetés, motiváció

Based on interviews with leaders of nine Hungarian social enterprises, the article explores their motivations, paying special attention to their own and their employees' flow experiences and how it relates to material compensation. The theoretical part summarises Csíkszentmihályi's flow theory and some empirical studies in management that have been conducted since its first publication. During the analysis of the interviews, the author puts particular emphasis on 'popular' definitions of flow and its perceived consequences in terms of the leaders own, as well as their employees' work and the working environment and, as an alternative, on the role of the material motivations. The main message of the research is that social goals are much more important for flow experiences than is the balance of challenges and skills. However, for employee work satisfaction, it is also important that their material compensation should be proportionate with the value they have created, drawing our attention to employee participation.

Keywords: social enterprise, flow, leadership, motivation

Finanszírozás/Funding:

A kutatást az EFOP-3.6.2-16-2017-00007 sz. kutatási projekt támogatta.

This research was supported by the EFOP-3.6.2-16-2017-00007 research project.

Szerző/Author:

Dr. Takács Sándor, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem, (sandor.takacs@uni-corvinus.hu)

A cikk beérkezett: 2019. 09. 10-én, javítva: 2021. 01. 12-én, elfogadva: 2021. 01. 15-én.

This article was received: 10. 09. 2019, revised: 12. 01. 2021, accepted: 15. 01. 2021.

A kutatás fő célja a társadalmi vállalkozások vezetési kihívásainak megértő és feltáró elemzése. A kutatás során fontosnak tartottuk feltárni a flow-élmény jellemzőit és annak következményeit mind a vezető saját munkájában, mind pedig a munkavállalók számára teremtett szervezeti környezet szempontjából.

További kérdés, hogy hogyan függ össze a flow-élmény munkahelyi megtapasztalása a vállalkozás társadalmi céljaival, és mennyiben befolyásolják az anyagi szempontok mindezt? Itt a vállalkozás vezetőinek saját megélése mellett arra is kíváncsi voltam, hogy miket tapasztalnak a munkavállalóik kapcsán, mi ebben sze-

rintük a flow, az anyagi motivációs eszközök és a munkavállalói jóllétet befolyásoló további tényezők (pl. a közösség, a tanulás és fejlődés, az önmegvalósítás) szerepe? Mivel a téma hazai szakirodalma viszonylag kevés kutatási eredményre támaszkodik, ezért egy feltáró jellegű kutatással, elsősorban kvalitatív megközelítéssel és módszertani eszközökkel éltem.

Társadalmi vállalkozásokról röviden

A 90-es évek gazdaságpolitikai változásai, amikre a „jó-léti állam válságaként” emlékezhetünk, a neoliberais gazdaságpolitika előtérbe kerülése és az ezzel összefüggő deregulációs és privatizációs hullám (Laville & Eynaud, 2019) jelentős változásokat indított el az USA-ban, ami később Nyugat-Európában is megjelent. A társadalmi egyenlőtlenségek és problémák megoldásában az állam átadta korábbi feladatainak jelentős részét, amit részben a nagyvállalatok vállaltak fel, részben pedig megteremtődött a tér a társadalmi vállalkozások számára. A szektorral kapcsolatos elnevezések sorában elterjedtek még a szociális üzlet (social business – Yunus, 2009), a szolidáris gazdaság (solidarity economy), a közösségi gazdaság (sharing economy) és társadalmi innováció (social innovation) kifejezések is – filantropikus, közgazdaságtani, szociológiai, politikai és technológiai szempontokat hangsúlyozva a társadalmi vállalkozások vizsgálata kapcsán. Ennek a folyamatnak a vezetési gondolkodásra gyakorolt következményei az üzleti életet is átformáló empowerment filozófia reneszánsza (Pfeffer, 1994) és az alkalmazotti részvételt középpontba állító stratégiai emberierőforrás-menedzsment (vagy más néven a „HRM Harvard modellje”) megszületése voltak (Beer et al., 1984).

Talán nem véletlen, hogy a társadalmi vállalkozás (social entrepreneurship vagy social enterprise) kifejezés is a 90-es évek végén jelent meg (Bornstein, 1998; Dees, 1998; Leadbeater, 1997) először az USA-ban, majd fokozatosan Nyugat-Európában is egyre szélesebb körben elterjedt. Az egyik gyakran hivatkozott szerző, Dees (1998) öt pontban foglalta össze az ideális társadalmi vállalkozó (a „szociális szféra változási ügynökének”) jellemzőit:

- küldetése társadalmi érték létrehozása és fenntartása,
- a küldetést szolgáló újabb és újabb lehetőségek folyamatos figyelése és kipróbálása,
- elkötelezettség a folyamatos innováció, alkalmazkodás és tanulás mellett,
- nem engedi, hogy az éppen rendelkezésére álló erőforrásai bekorlátozzák,
- fokozottan ügyel az elszámoltathatóságra különböző érintettjei felé, tevékenysége átlátható és eredményeit igyekszik mérésekkel alátámasztani.

A társadalmi vállalkozásokat Thompson (2002) úgy definiálja, mint a forprofit és nonprofit mellett kialakuló harmadik, ún. not-for-profit szektort, amely megkérdőjelezi a korábban létező fogalmakat és paradigmákat, illetve újszerű megoldásokat kínál komplex társadalmi problémákra (Sullivan, Weerawardena & Carnegie, 2003).

Legtágabb értelemben a társadalmi vállalkozások olyan „innovatív, társadalmi küldetést támogató, önálló bevétel és tagjaiknak munkát (jövedelmet) biztosító szervezetek, amelyeket magánszemélyek, nonprofit szervezetek önállóan vagy forprofit szervezetekkel együttműködve hoznak létre” (Pomerantz, 2003, p. 25). Egy másik definíció szerint a társadalmi vállalkozás üzleti és piaci készségeket és innovatív jövedelemtermelő kezdeményezéseket alkalmaz a nonprofit szférában (Reis & Clohesy, 1999; Thompson, 2002).

Az összes definíció közös eleme, hogy a társadalmi vállalkozások fő hajtóereje a társadalmi érték előállítás a személyes vagy tulajdonosi értékkel szemben (Thake & Zadek, 1997), illetve, hogy a társadalmi vállalkozás képes olyan új érték létrehozására, amely társadalmi célokat szolgál (Agafonow, 2014).

Martin és Osberg (2007) szerint fontos, hogy a társadalmi vállalkozásokat megkülönböztessük a társadalmi aktivisták és az állami intézményrendszerhez szorosabban kötődő szociális szolgáltatók csoportjaitól. Mindkét csoporttal kapcsolatban vannak átfedő és megkülönböztető jegyeik: a szociális szolgáltatókhoz hasonlóan közvetlenül cselekszenek, vagyis nem mások meggyőzésén, befolyásolásán keresztül igyekeznek hatással lenni, mint az aktivisták. Azonban, míg a szociális szolgáltató jellegű szervezetek a meglévő rendszerek fenntartásán és javításán dolgoznak, a társadalmi vállalkozók hasonlóan az aktivisták csoportjához egy új egyensúly megteremtésére, új rendszerek kiépítésére és fenntartására törekszenek (Martin & Osberg, 2007). A társadalmi vállalkozók egyszerre innovátorok, vagyis keresik az újabb lehetőségeket és társadalmilag érzékenyek, társadalmi értéket teremtenek (Abu-Saifan, 2012). Basdekidou (2017) a személyes értékek szerepét emeli ki, mint fontos hajtóerőt a társadalmi vállalkozók esetében a gazdasági, társadalmi és politikai katalizátorok mellett.

Az Európai Bizottság 2011-es meghatározása szerint a társadalmi vállalkozás

- gazdasági tevékenysége valamilyen társadalmi célt is szolgál, gyakran magas szintű társadalmi innováció formájában,
- nyeresége jelentős részét visszaforgatja a szociális cél elérése érdekében,
- demokratikus vagy részvételi alapelvű működés, a társadalmi igazságosság célkitűzésein nyugvó szervezeti felépítés és tulajdonlás jellemzi.

A fenti definíciók összefoglalásaképpen az EMES (EMergence des Enterprises Sociales en Europe – 1996 óta a társadalmi vállalkozásokat kutató nemzetközi hálózat) azt a célt tűzte maga elé, hogy létrehoz egy kritériumrendszert, amely alapján a társadalmi vállalkozások egységes szempontok mentén válhatnak beazonosíthatóvá az EU tagállamaiban az egységesen alkalmazandó támogatási politikák szempontjából (Defourny & Nyssens, 2014, p. 48). Gazdasági, szociális és vállalatirányítási (vagy részvételi) dimenziók mentén 3-3 szempontot határoztak meg, azaz összességében 9 fő kritériumról beszélhetünk. Az EMES kritériumai egy ideális társadalmi vállalkozást határoznak

meg és nem tekintik merev elvárásnak, hogy a konkrét szervezetek a definíció összes elemét teljesítsék, bár hosszú távon mindegyik kritérium fontos célt jelent.

A gazdasági és vállalkozási dimenziójának kritériumai: a *folyamatos termékelőállítás és/vagy szolgáltatásnyújtás*, azaz a hagyományos nonprofit szervezetektől eltérően a társadalmi vállalkozás fő célja valamilyen hozzáadott érték létrehozása, a *gazdasági kockázatvállalás* egy szignifikáns szintjének felvállalása, azaz a tulajdonosok legalább részben vagy egészében befektetett erőforrásaikkal felelnek a vállalkozás által végzett tevékenységért, és a *fizetett munkerő alkalmazása*, azaz az önkéntességen alapuló munkavégzés mellett munkavállalókat is alkalmaznak (Defourny & Nyssens, 2014).

A társadalmi dimenzió szempontjai a *közösség/társadalom szolgálatának explicit célja*, azaz a vállalkozás egyik fő célja a társadalom egészének vagy valamely meghatározott csoportjának kiszolgálása, vagy a fentiekkel kapcsolatos felelősségérzet (érzékenyítés) elősegítése legalább helyi szinten, a *kollektív kezdeményezés jelleg*, aminek a lényege, hogy a társadalmi vállalkozás egy olyan „kollektív dinamikát testesít meg”, amely egy jól körülhatárolt cél érdekében létrejött közösség tagjai közötti egyensúlyi állapotot ír le, illetve a *korlátozott profitelosztás*, azaz hogy a társadalmi vállalkozás olyan formában valósuljon meg, amely törvényileg (vagy belső megállapodás útján) korlátozza a profit tulajdonosok és vezetők közötti szétoszthatóságát (Defourny & Nyssens, 2014).

Végül a szervezetrányítási (részvételi) dimenzió kritériumai a *magas szintű függetlenség (autonómia)*, azaz az alapítók egy autonóm projekt keretében hozzák létre és irányítják magát a vállalkozást, a *nem tőketulajdonon alapuló döntéshozatali jogosultság*, ami a gyakorlatban olyan döntéshozatali folyamatot jelent, amelyben a végső döntési jogosultság nem függ a tulajdoni aránytól és a *részvételi lehetőség*, amely a vállalkozási tevékenység különböző érintettjei számára lehetőséget biztosít érdekeik képviselésére (pl. munkavállalók vagy felhasználók számára) és a helyi szintű demokratikus gyakorlat elsajátítását célozza a gazdasági tevékenységben való részvétel által (Defourny & Nyssens, 2014).

A szerzők összehasonlították a társadalmi vállalkozások nyugat-európai (EMES) megközelítését az amerikai iskolával, az ún. „piaci jövedelem narratívá”-val (Defourny & Nyssens, 2014). A hasonlóságokról és különbségekről, illetve a főbb vitás kérdésekről Mihály Melinda (2017) nyújt bővebb összefoglalót. A különböző tudományos narratívák egyetértenek abban, hogy a társadalmi vállalkozások fontos eleme, hogy közvetlenül folytatnak gazdasági tevékenységet. Viszont, amíg az európai kutatók a termékek előállítását vagy szolgáltatások nyújtását ideális esetben összekapcsolva látják a társadalmi misszióval, addig a „piaci jövedelem” narratívában a kereskedelmi tevékenység csupán jövedelemszerzési funkciót tölt be (Mihály, 2017). Egy másik fontos különbség, hogy az EMES megközelítésében fontosabb szerepet kap a társadalmi vállalkozások kollektív és részvételi jellege, szemben a „társadalmi vállalkozó” amerikai narratívájának individuum-központúságával.

Saját kutatásomban az EMES kritériumai mentén igyekeztem meghatározni a vizsgálatba bevont szervezeteket, tudatában annak, hogy mint mérési koncepció még nem teljesen kiforrott, de mint definíció még mindig a leg-részletesebb és legátfogóbb.

Hazai felmérések és kutatások főbb eredményei

Az egyik közelmúltbeli hazai kutatás Huszák (2018) az Európai Unió támogatásával megvalósult nemzetközi SEFORIS-kutatás eredményeivel összefüggésben azt a kérdést vizsgálja, hogy lehetnek-e a társadalmi vállalkozások a társadalmi ügyeket képviselő civil szervezetek számára a fenntartható önfinszírozás legalább részleges eszközei. E szervezetek számára a több lábon állás a bevételek diverzifikációjának, végső soron a szervezetek életképességének az egyik biztosítéka. A szerző szerint optimizmusra ad okot, hogy a társadalmi vállalkozások egyre tudatosabban pénzügyi, vezetési, szervezeti és minőségbiztosítási szempontból, ami pozitívan hat a fenntarthatóságukra.

A nemzetközi SEFORIS-kutatás adatai egy 2015-ös adatfelvételre épülnek (SEFORIS, 2016). Ezt megelőzően 2009-ben is történt egy hasonló felmérés, ami alapján óvatos kijelentések tehetők a hazai társadalmi vállalatok fejlődési és változási tendenciáira vonatkozóan. A kutatás, amely 122 társadalmi vállalkozást vizsgált kérdőíves módszertannal, fő célja, hogy a hazai társadalmi vállalkozások számára benchmarking lehetőséget teremtsen tevékenységi kör, különböző szervezeteiméret-jellemzők, működési (üzleti) modell és további szempontok (pl. jogi forma, kedvezményezett csoportok stb.) mentén. A mintában szereplő vállalkozások tipikusan három vagy négy tevékenységi körrel bírtak, de a legfontosabb aktivitásuk alapján 62%-uk a „közösségi és társadalmi szolgáltatások” (community and social services) és az „egészségügyi és szociális munka” (health and social work) kategóriájába esett. A közösségi és társadalmi szolgáltatások részaránya a korábbi felméréshez képest 11%-ról 44%-ra nőtt, azaz öt év alatt gyakorlatilag meg-négyszereződött. A felmérésből az is kiderült, hogy a mintába került társadalmi vállalkozások pénzügyi forrásaiknak kb. 62 %-át szerzik szolgáltatási díjakból és értékesítési bevételekből.

A kutatás sajnos nem foglalkozott vezetési és szervezeti működési kérdésekkel (pl. részvételi vezetés, felhatalmazás), viszont érdekes adatokat találunk a fő bevétel-termelő és társadalmi hatást jelentő tevékenységi kör összehangoltságára vonatkozóan, azaz mennyire esik egybe vagy kapcsolódik szorosan egymáshoz a kettő. A megkérdezett társadalmi vállalkozások vezetőinek egy ötös skálán kellett értékelnük az integráció mértékét. Az egyik legjelentősebb különbség a 2010-es felméréshez képest, hogy jelentős mértékben nőtt az integráltság mértéke (3,1-ről 3,7-re). További jellemző, hogy a mintában szereplő vállalkozások több mint egyharmada magas szintű illeszkedésről, ugyanakkor a másik egyharmaduk az átlag alatti (3-as, vagy annál alacsonyabb szintű) integrációról számolt be. Mindez egybecseng az üzleti modellek terén tapasztal-

ható arányokkal is, ahol a két domináns forma a szolgáltatási modell (fee-for-service), illetve a társadalmi tevékenység keresztfinszírozására épülő szolgáltatástámogatási (service-subsidization) modell.

Egy másik hazai felmérés már közelebb visz bennünket a társadalmi vállalatok vezetésének kérdéseire. Repisky és Tóth (2019) tanulmánya tíz, dél-magyarországi társadalmi vállalkozóval készített interjú alapján feltáró, kvalitatív elemzéssel azt a kérdést vizsgálja, hogy mi motiválja őket a vállalkozás indítására és működtetésére. Az interjúk alapján négy nagyobb motivációs tényezőcsoportot különítettek el, melyeket összevetettek Germak és Robinson (2014) tipológiájával, illetve a McClelland-féle (1961) tanult szükségletek motivációs elméletével. A szerzők által beazonosított motivációs tényezőcsoportok a (1) külső finansiális motiváció, (2) a vállalkozói motivációk, (3) a társadalmi motivációk és a (4) személyes indíttatás voltak (Repisky & Tóth, 2019). Ez utóbbit kettébontották az egyén, illetve a közösség jóllétére irányuló motivációkra. A kutatás egyik érdekessége, hogy a „külső finansiális motiváció” teljesen új tényezőként jelent meg a korábbi kutatásokhoz képest, egyfajta hazai sajátosággként fogható fel. Cikkük végén a szerzők arra a következtetésre jutnak, hogy „ahhoz, hogy valaki társadalmi vállalkozást indítson vagy működtessen, a motivációs tényezőcsoportok együttes megléte lehet szükséges” (Repisky & Tóth, 2019, p. 21). Kutatási eredményeik több ponton is megerősítik Miller és kutatótársai (2012) együttérzésre, illetve Shepherd és Patzelt (2018) és Renko (2012) pro-szociális motivációkra vonatkozó megállapításait. McClelland elméletével történő összevetés alapján azt a hipotézist is megfogalmazták, hogy a társadalmi vállalkozókra pro-szociális és kollektivistá értékeik miatt a kapcsolatmotiváció és a hatalmi motiváció magasabb érettségi szintjei is jellemzőek, a hagyományos vállalkozókra általában jellemző magas teljesítményorientáció mellett.

Egy harmadik tanulmány (Kiss & Mihály, 2019) valamivel sötétebb képet fest a magyar társadalmi vállalkozási ökoszisztémáról az évtized második felében, rámutatva a lehetőségekre, de a növekvő feszültségekre is. „Az állami (EU-s társfinanszírozású) támogatás növekedése, az erősödő érdeklődés és az ökoszisztéma új szereplői úgy tűnik, hogy lehetőségeket biztosítanak a társadalmi vállalkozások számára. Ugyanakkor az állam részéről tapasztalható központosító tendenciák, a szociális szövetkezetek autonómiáját csökkentő új szabályozás, valamint egyes szakpolitikákkal szemben kritikát megfogalmazó, független civil szervezetek megbélyegzése kihívást jelenthetnek a jövőben” (Kiss & Mihály, 2019, p. 12). Ezek mellett a környezeti feltételek mellett az egyre intenzívebb vállalkozási tevékenység és a saját bevételszerző üzletfejlesztési lépések jelentik a túlélés zálogát e vállalkozások számára. Összességében tehát elmondhatjuk, hogy bár gazdasági súlyuk növekszik, a társadalmi vállalkozásokkal foglalkozó hazai kutatói érdeklődés szintén, ugyanakkor a szervezeti működésükre vonatkozó tudományos kutatások és megállapítások száma még csekélynek mondható.

Motiváció és munkavállalói jóllét: a munkahelyi flow-élmény jelentősége a társadalmi vállalkozásokban

A munkavégzési rendszerek szakirodalmában bővelkedik olyan, pénzen és anyagi juttatásokon kívüli (vagy azokkal együttesen jelentkező) munkavégzéssel kapcsolatos tényezők beazonosításában, amelyek hatással lehetnek a munkavállalók munkahelyi motivációjára és jóllétére. Herzberg (1968) higiénés és motivátor tényezői (hazai eredményekről lásd Takács et al., 2012), Hackman és Oldham (1975) munkaköri jellemzők modellje, vagy a felhatalmazásra épülő vezetés filozófiája (Pfeffer, 1994) mind hatással voltak a vezetői gyakorlatra, de talán a szervezetek mindennapjaira a mai napig legnagyobb hatással Csíkszentmihályi Mihály (1974, 1990) áramlat (flow) koncepciója volt, amely a pozitív pszichológia és a szervezeti magatartás összekapcsolódó irányzatait is megalapozta. Luthans (2002) például olyan szervezeti gyakorlatokról ír, amelyek egy „jelentéstelibb” vagy értelmesebb élethez vezetnek, a flow-állapothoz kapcsolódó pozitív érzések pedig egy „élésre méltó élet pilléreit” jelenthetik (Seligman & Csíkszentmihályi, 2000). Flowban lenni annyit jelent, mint a tevékenységbe teljesen bevonódva, elmerülve megfedkezni az idő múlásáról, mélyebb boldogságot és életörömet átélni (Baumann & Scheffer, 2011).

A flow elmélete Csíkszentmihályi (1975) azon megfigyeléséből indult ki, hogy vannak olyan tevékenységek (pl. tudományos, művészeti vagy sporttevékenységek), amelyekben elmerülve és erősen magára az aktivitásra koncentrálna olyan állapotot élünk át, amely „közvetlen, belső jutalmat jelent” (1975, p. 21) és ami hozzájárul életünk minőségéhez. Csíkszentmihályi és kollégái kilenc kulcsszót azonosították be ennek az állapotnak, melyek a következők: 1. az észlelt kihívások és képességek közötti egyensúly, 2. világos célok, 3. egyértelmű visszajelzések, 4. a cselekvés és tudatosság összefonódása, 5. magas szintű figyelem és koncentráció a közvetlen feladatra, 6. teljes kontrollérettség, 7. az öntudat elvesztése, 8. megváltozott időérzékelés és végül a 9. autotelikus jelleg (Csíkszentmihályi, 1993; Nakamura & Csíkszentmihályi, 2002).

Későbbi kutatások már fizikai vagy szellemi munkavégzés közben végzett tevékenységek esetében is alátámasztották a flow-élmény előfordulását (Csíkszentmihályi & LeFevre, 1989). A kutatók ezért elsősorban arra keresték a választ, hogy melyek azok az egyénre vagy szituációra jellemző feltételek, amelyek hatással vannak a flow munkavégzés közben történő átélésére. Az egyik irányzat a „személyek közötti” különbségek okait kutatja (Eisenberger et al., 2005; Demerouti, 2006; Bauman & Scheffer, 2011; Peters, Poutsma, Van der Heijden, Bakker & Bruijn, 2014), aminek elsősorban pszichológiai tényezőkre visszavezethető okait sikerült beazonosítaniuk. Egy másik irányzat a flow „személyen belüli” változására, munkanapon belüli hullámozására volt kíváncsi (Ceja & Navarro, 2011; Demerouti, Bakker, Sonnentag & Fullagar, 2012), hogy azokat a szituációs tényezőket beazonosítsa,

amelyek a különböző munkahelyi szituációkban hatással lehetnek arra, hogy ugyanazon személy mikor kerül flow-ba.

A flow-elmélet kutatásban történő felhasználásának nehézségeivel és magának a flow-élménynek (vagy állapotnak) a mérésével kapcsolatban magyar nyelven Mózes és társainak (2012) tanulmánya nyújt kimerítő áttekintést. Az elméleti megalapozás interjú módszeren alapult, majd az ezáltal leszűrt dimenziókra többféle kérdőíves módszer és mintavételes élményértékelő eljárás is készült. A legújabb eljárások pszicho- és elektrofiziológiai eszközökkel igyekeznek laboratóriumi körülmények között kiküszöbölni a mérési nehézségeket.

A flow-kérdőívek egyik legegyszerűbben használható változata a munkahelyi szituáció jellemzői felől közelíti meg a mérést. Erre példa a munkához kapcsolódó flow kérdőív (Work reLated Flow inventory), röviden: WOLF), amelyet Bakker (2008) fejlesztett ki. A kérdőív a flow-állapotot rövid távú csúcselményként definiálja, amit a tevékenységbe történő bevonódás (absorption), a munka élvezete (work enjoyment) és belső (intrinsic) motiváció jellemez (Bakker, 2008, p. 400) és azt vizsgálja, hogy a fenti tényezők milyen mértékben jelennek meg valakinek a munkájában.

A flow-állapottal kapcsolatos üzleti szervezetekben végzett kutatások gyakran emelik ki a munkavégző által észlelt kihívások és képességek egyensúlyát, mint a flow-élmény egyik fő előfeltételét, ami szintén könnyen mérhető és több széles körben hivatkozott tanulmány központi változója. Eisenberg (2005) szerint a munka során átélt pozitív hangulat és a magas teljesítmény közötti kapcsolat szorossága (magas észlelt kihívás és képesség egyensúly esetén) elsősorban az egyén teljesítményorientációjától függ. Demerouti (2006) kutatási eredményei Hackman és Oldham (1975) modelljére alapozva pedig azt mutatják, hogy a munkakörü jellemzők és a flow-állapot (illetve az ezzel összefüggő magas szintű teljesítményszint) között sokkal erősebb az összefüggés a lelkiismeretesebb (keményebben dolgozó és célorientáltabb) munkavégzők esetében, mint a kevésbé lelkiismereteseknél.

Kevesebbet beszélünk róla, de a flow-állapotnak nemcsak pozitív következményei lehetnek, hanem negatívak is. Csíkszentmihályi írja (1990, p. 70), hogy „mint minden másról, a flow-állapotról sem jelenthetjük ki, hogy abszolút értelemben jó”. Ha túl sok flow-élményben van részünk, egyfajta függőségbe kerülünk, és mindez az energiánk felemésztődéséhez, kimerültséghez és kiégéshez is vezethet (Csíkszentmihályi & Rathunde, 1993; Partington et al., 2009; Thatcher et al., 2008). A másik értékelési szempont a munkakörü teljesítmény, ahol implicit módon feltételezzük, hogy a flow magas szintű teljesítményhez vezet. Ezt az eredményt ugyan több, fentebb idézett tanulmány is megerősíti, de ezek általában egy rövid távú csúcsteljesítményről beszélnek egy meghatározott kontextusban, azonban mind szervezeti, mind pedig egyéni szempontból az egyéni teljesítmény hosszú távon fenntartható szintjéről érdemes gondolkodni.

Az alkalmazottak oldaláról nézve a hosszú távú fenntarthatóság alapjául olyan fogalmak szolgálhatnak, mint

az általános munkahelyi elégedettség és szervezetben maradási szándék, a munkából való távolmaradás és a fluktuáció (Hackman & Oldham, 1975), az alkalmazottak elkötelezettsége (Bakker & Leiter, 2010), a szervezeti elkötelezettség (Meyer & Allen, 1991) érzelmi, normatív és folytonossági komponensekkel, a munka és magánélet egyensúlya (Greenhaus & Beutell, 1985; Clark, 2000), az alkalmazotti jóllét (Diener, 1984; Pawar, 2014).

A flow potenciális negatív következményei tekintetében elsősorban a jóllét és a munka értelme dimenziók lehetnek kritikusak. A szakirodalom a flow veszélyei között említi például a számítógépes játékokat, a kockázatvállalást és a saját fiziológiai korlátok alulbecslését (Schüler, 2012), amely például a sportolók esetén a túledzés, a munka világában a munkaalkoholizmus, a szociális munkások körében az ún. segítő szindróma veszélyét erősítheti fel (Burke, 2000; Scott, Moore & Miceli, 1997). Ezekből a kutatásokból tehát úgy tűnik, hogy a flow autotelikus természetű problémákhoz is vezethet: amennyiben egy tevékenység túlságosan magával ragadó, annak végzője annyira bevonódhat, hogy nem veszi figyelembe saját határait és energiataralékait, nem szán időt a regenerációra. Ilyenkor a flow-állapot hátrányos következményekkel is járhat.

A vezetők szerepe az optimális élmény kialakításában

Egyes kutatások szerint a vezetési stílusnak is fontos szerepe van a flow-élmény megtapasztalásában. Azok az alkalmazottak, akik a közvetlen munkahelyi vezetőiket támogatóknak és bizalomra érdemesnek észlelik, jóval magasabb flow-szintet élnek át a munkájuk során (Peters et al., 2014). Szintén fontos kérdés, hogy a vezetők hogyan osztják szét a feladatokat a munkatársaik között, milyen értékek mentén dolgoznak és milyen ügyet szolgál a munkájuk. Butler és Waldroop (1999) kutatásai például arra mutatnak rá, hogy rendkívül sikeres középvezetők hiába érnek el kimagasló eredményeket (amihez egyre kihívóbb feladatok megvalósításán keresztül vezet az út, tehát a flow-élmény szinte garantált menet közben), végül mégsem érzik magukat maradéktalanul boldognak a munkájukkal, azaz „amitől az emberek igazán boldognak érzik magukat ritkán esik egybe azzal, ami a sikerességük alapja” (Butler & Waldroop, 1999, p. 146). Butler és Waldroop (1999) a mélyen beágyazott érdeklődési területek szerepére mutatnak rá a tartós munkahelyi elégedettség megalapozásában.

A vezetőknek, amellet, hogy felméri munkatársaik tapasztalatait és kompetenciát, ugyanolyan fontos azt is látniuk, hogy miért választ valaki szívesen valamilyen feladatot, tevékenységet, csoporton belüli szerepet vagy akár foglalkozást, és ez mennyiben illeszkedik mélyebben fekvő érdeklődési területeihez, amelyek között olyanok is lehetnek, mint például hatással lenni mások életére, vagy segíteni mások fejlődését. Az a kérdés, hogy a szervezet alapvető tevékenysége és céljai mennyiben járulnak hozzá valamely fontos emberi érték megvalósulásához és mennyire hasznosak a társadalom számára, egyre nagyobb

hangsúlyt kapott a flow-élmény szervezeti feltételrendszerének meghatározásánál (Csíkszentmihályi, 2003). Ugyanakkor abban elég nagy egyéni különbségek lehetnek, hogy valakinek mi jelent fontos értéket vagy ügyet, így az egyéni flow-élmény alapjául is más jellegű tevékenységek szolgálhatnak.

Ezen a ponton kanyarodjunk vissza az előző fejezet indító gondolatához, ahol abból indultunk ki, hogy az anyagi ösztönzőkön kívül milyen további lehetőségek állnak rendelkezésre a munkavállalók motiválására. A flow-élménnyel kapcsolatban megállapítottuk, hogy bár nem minden mérési megközelítésben egyformák a hangsúlyok a célok tartalma és a feladatok kihívó jellege között, alapvetően a flow-élmény az egyénből kiinduló, belső (intrinsic) motivációt a végzett tevékenységgel, feladattal kapcsolatban (vagy legalábbis azzal jár együtt); míg az anyagi ellentételezés (és még inkább a teljesítményfüggő ösztönzés) egy külsődleges (extrinsic) motivációforrást jelent. Ezek a belső motivációk a klaszszikus tartalomelméletek modelljeiben Maslow (1943), Herzberg (1968) és Hunt (1988) a magasabbrendű, önmegvalósítással jellemezhető kategóriát jelentenek (magyar nyelven Bakacsi (2010) 3. fejezet).

A fizetés és egyéb pénzbeli összetevők a maslow-i elmélet szempontjából az alsóbbrendű (fiziológiai és biztonsági), illetve a herzbergi higiénés (elégedetlenséget megszüntető) szükségeltekhez kapcsolódnak, esetleg a jutalmak és ösztönzők az elismerés és a hatalom iránti igény „köztes zónáját” érintik, de semmiképpen sem tekinthetők belső tényezőknél.

A külső és belső motivációt kutatók körében (Deci & Ryan, 1985) mindig is izgalmas kérdést jelentett a két motivációcsoport viszonya. Kísérleti kutatásokkal gyakran alátámasztott eredmény (Wiersma, 1992), hogy azon feladatok esetében, amelyek nem váltottak ki flow-élményt (mert nem jelentettek izgalmas kihívást és érdekes tevékenységet) külső tényezőkre volt szükség a jó teljesítmény eléréséhez. A belső motivációt kiváltó, érdekes és kihívó feladatoknál viszont a külső motivációs eszközök alkalmazásával kifejezetten gyengült a belső motiváció egyén által észlelt szintje és a magatartás is ezt követte, legalábbis az olyan kísérletek során, ahol azt tekintették ennek mérőszámául, hogy folytatják-e a feladat végrehajtását szabadidejükben is. Ennek hátterében az áll, mondja az önészlelés-elmélet (Bem, 1976), hogy valamilyen okoságot tulajdonítunk minden cselekvésünknek és ha nem látunk külső okot, de mégis csináljuk, akkor hajlamosak vagyunk azt gondolni, hogy valami belső oka van a cselekvésnek, belülről hajt valami bennünket. Ha viszont a teljesítményt mérték (és ezt tekintették a belső motiváció operacionalizálásának), akkor az ezért kapott anyagi jutalom motivációs ereje (mint külső motiváció) összeadódott a belsővel (Wiersma, 1992).

Ez a kérdés különösen izgalmas társadalmi vállalkozások esetén, ahol a munka jelentősége és értelme, másokra gyakorolt hatása különösen meghatározó lehet. Az anyagi ösztönzés kérdése és a belső motiváció (ami a flow-élmény egyik összetevője) tehát szorosan összefügg. Ha elkezdünk fizetni azoknak az önkénteseknek, akik önmagáért

a társadalmi célért dolgoztak, sőt éppen ez adta a lehetőségét, hogy egy-egy szolgáltatást vagy terméket elérhető áron tudjunk kínálni számukra, akkor nem csökkentjük-e a belső motivációt és a flow-élmény szintjét? Vajon vezetőként mi a helyes gondolkodás a társadalmi vállalkozások munkavállalóinak fizetésével kapcsolatban?

Részletes kutatási kérdések

A kutatás céljával összhangban egyrészt azt szeretném feltárni, hogy alapítói milyen motivációk mentén indítanak társadalmi vállalkozásokat, mennyire hasonlítanak az eddigi felmérések eredményeihez. Különösen izgalmas kérdés annak vizsgálata, hogy hogyan függ össze a flow-élmény munkahelyi megtapasztalása a vállalkozás társadalmi céljaival és mennyiben befolyásolják anyagi szempontok ezt az összefüggést? Itt a vállalkozás vezetőinek saját megélése mellett arra is kíváncsi voltam, hogy miket tapasztalnak a munkavállalóik kapcsán, mi ebben szerintük a flow, az anyagi és egyéb motivációs eszközök és a munkavállalói jóllétet befolyásoló további tényezők (pl. a közösség, a tanulás és fejlődés, munka-magánélet egyensúly) szerepe?

További kérdésként fogalmazódott meg, hogy a flow-élmény és az anyagi jutalmazás között létezik-e egyfajta átváltás? Mennyire része ez a társadalmi vállalkozás üzleti modelljének? Vajon meddig terjednek és mennyire rugalmasak ennek az átváltásnak a határai? Ezzel kapcsolatban elsősorban annak a feltárására vállalkozhattam, hogy a társadalmi vállalkozások vezetői hogyan gondolkodnak a kérdésről, azaz esetükben mi a flow-élmény szerepe, mit gondolnak, mennyiben helyettesítheti az anyagiakat, illetve milyen további motivációs tényezőket tartanak fontosnak a munkavállalók esetében?

Kutatási módszertan

A vizsgált vállalkozások kiválasztása részben „hólabda” módszerrel, részben előzetes ismerettség alapján történt. A vállalkozások többségénél előzetes információkkal rendelkeztem a vállalkozás működéséről, amelyeket részben szakdolgozatíráshoz, PhD-kutatáshoz kapcsolódó konzultációk, részben korábbi kutatási projektek keretében szereztam, továbbá a Budapesti Corvinus Egyetemen tartott kurzusaim hallgatói által végzett tanácsadói projektek során. Ezekben a helyzetekben ugyan konzulensként vettem részt, de minden esetben személyesen is látogatást tettem a munkavégzés helyén és megismertem a vállalkozások vezetőit, működését. Jelen kutatáshoz kapcsolódóan a vállalkozások vezetőivel külön mélyinterjúkat készítettem 2018 novembere és 2019 áprilisa között.

Első lépésben azt vizsgáltam, hogy maguk a vállalkozások milyen mértékben felelnek meg a korábban bemutatott EMES-kritériumoknak. Csak olyan vállalkozásokat választottam be a végső mintába, amelyek a kritériumok jelentős részének megfeleltek, legalább három éve folyamatosan működnek és a megkérdezett vezető az alapítás óta folyamatosan a vállalkozásban dolgozott.

A tevékenységi körük és jogi formájuk szerint jelentős változatosságot mutató szervezetek vezetőivel egy-másfél órás interjúkat készítettem. A megkérdezett vállalkozásokról, társadalmi küldetésükről, a fő bevételszerző tevékenység modeljéről, illetve a megkérdezett vezetők szakmai háttér-tapasztalatairól az 1. táblázat nyújt áttekintést. A vállalkozások és az interjúalanyok nevét bizalmasan kezeltem, a cikkben a későbbiekben az interjúkból vett idézeteknél a vállalkozás táblázatban szereplő fedőnévvel hivatkozom majd. A szervezetek viszonylag kis méretűek, létszám alapján 3-15 főmunkatársra és további 10-130 önkéntesre terjedt ki, éves költségvetésük az éves 2-3 millió forinttól a 100 millió forintos nagyságrendig terjedt (melynek jelentős része saját bevételekből tevődött össze).

A mélyinterjúk során Kvale (1996) felfogását követtem, aki úgy tartja, hogy az interjú az interjúalany számára is gazdagító tapasztalatot jelent, aki „az interjú készítőjével megvalósuló páros interakció (‘dyadic interplay’) során új belátásokat szerez saját életvilágába és a kutatás témájába is” (Kvale, 1996, p. 32-33). Ez alapján nem fogalmaztam meg előre kérdéseket, csak egy interjú-vezérfonalat, ami-ben a menet közben felmerülő kérdések, interpretációk és felismerések megosztása is helyet kaphatott.

Az interjúk elején röviden érintettük az interjúalany háttérét és korábbi tapasztalatait, majd a vezérfonalat követve az alapítás történetét és annak fő motívumait az alapítók részéről, a vállalkozás fejlődési ívét az esetleges válságos időszakokkal, azt a kérdést, hogy mit értenek rajta és hogyan mérik a társadalmi hatást, és végül hogy mit értenek flow-élmény alatt saját maguk és munkatársaik részéről, és milyen szerepet játszik az a motivációjukban. Annak érdekében, hogy az interjúalanyaim nagyjából hasonló értelmezéssel bírijanak a flow-élménnyel kapcsolatban, először kitöltötték a WOLF-kérdőív rövid, magyar nyelvű változatát (Bakker, 2008), gyors visszajelzést adtam nekik saját flow munkahelyi értékeikről, majd együtt kezdtük el értelmezni ezeket először a saját, majd munkatársaik helyzetére. Ezek számszerű elemzésére az alacsony mintaelemszám miatt nem térek ki, mivel az elemzésnél a hangsúly az általuk adott értelmezési mintázatok feltárásán volt. Az adatelemzés a kvalitatív módszertannak és a feltáró jellegű kutatásnak megfelelően az interjúátiratok tematikus kódolásából és a közös mintázatok, összefüggések kereséséből és tematizálásából állt (Miles & Huberman, 1984).

1. táblázat

A minta szervezetei és az interjúalanyok vállalkozás előtti tapasztalatai

Név és forma	Fő társadalmi cél	Finanszírozás módja	Az interjúalany háttere
Tanácsadó (Kft. és Alapítvány)	Szervezetfejlesztési szolgáltatásokat elérhetővé tenni nonprofit szervezetek és társadalmi vállalkozások számára (pro bono vagy kedveményes áron, pályázati rendszerben).	A tanácsadók, mint védnökök éves bevételük 1%-át, a tulajdonosok az éves bevétel további 1,5%-át befizetik az alapítványba; a pályázó ügyfelek a piacinál jelentősen kedvezőbb megbízási díj felét fizetik.	53 éves nő, tanácsadóként egyike volt a kezdeményezőknél, 30 év szervezetfejlesztői tapasztalat üzleti és nonprofit szférában.
Kiállítás (Kft. és Alapítvány)	Növelni a megváltozott képességű munkavállalók iránti érzékenységet, megismertetni a világukat és ezáltal elősegíteni a munkahelyi integrációjukat (az alapítvány évente pályázatot ír ki a befogadó közösségeknek).	Túlnyomó részben belépési díjak és további üzletági bevételek (pl. csapatépítés cégeknek). További pályázati források és az alapítvány számára szponzorok.	35 éves nő, az alapítás előtt, illetve néhány évig azzal párhuzamosan marketinges és rendezvényszervezői tapasztalat az üzleti szférában.
Közösségi iroda és inkubátor (Kft. és Alap.)	Co-working iroda erős közösségépítési gyakorlatokkal és társadalmi vállalkozóknak nyújtott – kedvezményes – fejlesztéssel.	Az alapítók saját megtakarításából indult, az ügyfelek befizetéseiből van bevételük.	49 éves nő, bölcsész végzettség, 25 év felsővezetői tapasztalat gazdasági területen.
Adománybolt (Szociális Szövetkezet)	A háztartásokban keletkező lomok (könyv, ruha, használati tárgyak) szakszerű kezelése és rászorulóknak számára kedvező áron történő értékesítése, tartós munkanélküli munkavállalók munkaerőpiacra történő visszalépésének támogatása.	Állami pályázatból és önkormányzati összefogással történő indulás 6 másik üzletággal, a pályázati időszak után az egyetlen életképes piaci bevétellel működő részként működik tovább.	34 éves férfi, gazdasági felsőfokú tanulmányok, majd könyvelői tapasztalat, illetve nonprofit szférában szerzett gazdasági vezetői tapasztalatok.
Jóga Network (virtuális szervezet)	Az alapító jógaoktatók és vállalatok hálózatát szervezi, ahol az oktatók traumán átesett (hátrányos helyzetű, menekült stb.) nők számára tartanak foglalkozásokat.	A célcsoport számára ingyenes programokat vállalatoknál pénzért tartott jóga foglalkozások összekapcsolásával finanszírozzák.	26 éves nő, hazai és külföldi felsőoktatási tapasztalattal. Menekülttáborban tartott hasonló célcsoportnak foglalkozásokat.

Név és forma	Fő társadalmi cél	Finanszírozás módja	Az interjúalany háttere
Közösségi iroda (Kft.)	Co-working iroda erős közösségépítési gyakorlatokkal.	Saját megtakarításból, illetve ismerősök és családtagok összefogásával indult, az ügyfelek befizetéseiből van a bevételük.	33 éves férfi, vezetés-szervezés mesterszakos egyetemi végzettség és start-up, coaching és szervezettefejlesztő tanácsadói tapasztalat.
Kórházi Alapítvány	Hosszabb távú kórházi kezelésre szoruló gyerekek rendszeres angolnyelv-oktatása (és érzelmi támogatása).	Adományokból és szponzorációból származik a bevételük, gyakran a gyermekek szüleinek munkahelyi kapcsolatai mentén. Első próbálkozások saját vállalkozási tevékenységre.	24 éves nő, hazai felsőoktatási és külföldi mesterképzési tapasztalattal. Saját gyermekkori pozitív élmény kórházi kezelés során.
Biokert Kft.	Ökológiailag fenntartható mezőgazdasági termelés és egészséges termékek előállítása és rövid ellátási láncokon keresztül történő értékesítése, hátrányos helyzetű munkavállalók alkalmazása.	Induló tőke pályázatokból, mostanra teljesen piaci alapú bevételek.	48 éves férfi, külföldi 20 év ökológiai tapasztalattal és egyetemi oktatói tapasztalattal.
Playback Színház (virtuális szervezet)	Az embereknek önmagukhoz és egymáshoz közelebb kerülni a történeteik elmesélése és visszanezése által.	Piaci belépőjegyekből (havi 1-2 előadás) és kihelyezett előadások (ügyfél fizetőképességétől függő rugalmas árazás).	53 éves nő, 20 év playback-színházi tapasztalat üzleti és nonprofit szférában.

Forrás: saját szerkesztés

Kutatási eredmények és értelmezésük

A témakörök sorrendje már az elvégzett elemzés és rendszerezés logikáját követi: az interjúeredményeket összefoglaló részben a fizetés, mint higiénés eszköz szerepe, a flow-élmény munkahelyi megvalósulása és a belső motiváció kapcsolatáról, illetve az egyéb motivációs eszközök szerepéről írok részletesen. Ezt követően megpróbálom összevetni az interjúk tapasztalatait a korábban bemutatott elméletekkel, hogy ez alapján további kutatási irányokat fogalmazzak meg a jövőbeli kutatás számára.

A pénz szerepe

A megszólított társadalmi vállalkozók motivációit vizsgálva a Repisky és Tóth (2019) által beazonosított motivációs tényezőcsoportok (a külső finansziális motiváció, a vállalkozói motivációk, a társadalmi motivációk és a vállalkozó saját és a közösség jóllétére irányuló személyes indíttatása) az interjúk elemzése során nagyon hasonló tartalommal megjelentek.

Egyedül a külső finansziális motivációval kapcsolatban (ami alapvetően a pályázati források megszerzésére irányul) tűnt úgy, hogy ugyan néhány vállalkozásnál induláskor még jelen volt ez a szempont, de később a Repisky és Tóth (2019, p. 18) által is beazonosított negatív tényezők felülírták azt. A beszélgetésekből az derült ki, hogy egyre ritkábban indultak pályázati forrásokért, különösen állami támogatásért. Ennek indoklásakor többen is a korábbi rossz tapasztalatokra utaltak: elkényelmesedéshez, meg gondolatlan és fölösleges pénzköltéshez (pl. „kocsi, titkárnő”) vezetett, kiszolgáltatott helyzetet eredményezett (pl. visszavonhatják a forrásokat), feszültséget okozott a

pályázatírók jutaléka és esetenként a korrupció veszélye is felmerült. Szintén megerősítették, hogy a pályázás rengeteg adminisztrációval jár együtt.

Földalapú támogatást sem veszünk igénybe, ahhoz túl kicsi a terület, maximum félmillió forint lenne egy évben, ahhoz túl sokat kell vele adminisztrálni, hogy ez megérje. Inkább dolgozunk, a szabadság fontosabb, az adminisztráció egyáltalán nem jelent flow-élményt... (Biokert)

Ami új elemként fogalmazódott meg ezzel kapcsolatban, hogy nemcsak a vezetők részéről ‘hunyt ki’ ez a motiváció, hanem többen is megfogalmazták, hogy a munkavállalók számára is biztonságosabb, ha a vállalkozás meg tudja teremteni saját bevételeit, biztosabb a munkahely, „még ha alacsonyabb jövedelemmel rendelkeznek is” (Adománybolt).

Az a filozófiánk, hogy ez egy üzleti vállalkozás, amihez üzleti tervre és profi szakértelemre van szükség (marketing, pénzügyek, szervezés, elhelyezkedés, kiválasztás). Nekem is ez volt a meggyőző érv, ami miatt végül ezt választottam, hogy ez egy stabil dolog, hosszú távra lehet rá építeni. És a munkavállalóinknak is ez a fontos, hogy ez nem valamilyen támogatási forrástól függ, hanem érezhető, hogy sokan ismerik és van biztos bevétele. (Kiállítás)

A vizsgált vállalkozások tehát igyekeznek saját bevételekre szert tenni, olyan új tevékenységeket elindítani, amik az alapvető küldetésükkel összefüggenek és besegítenek annak fenntarthatóságába. A mintába egyébként több

olyan vállalkozás is bekerült, ahol az üzleti vállalkozás volt előbb, és mivel a társadalmi célokat hangsúlyozó értékrenddel és küldetéssel (társadalmi felelősségvállalással) rendelkezett (pl. Kiállítás, Tanácsadó), ebből jött létre a társadalmi célú tevékenységre egy másik jogi egység, kombinálva az eredeti vállalkozással az erőforrásokat (piaci brand, rendelkezésre álló kapcsolatok és kompetenciák). Több esetben szinte nem is lehet szétválasztani, hogy melyik szervezet jelenti a szigorú értelemben vett „társadalmi vállalkozást”, olyan erős a kapcsolat a kettő között (Kiállítás, Tanácsadó, Közösségi Iroda és Inkubátor).

Az „anyagiak” témaköréhez tartozik, hogy a megkérdezett vezetők általában nem teljes munkaidőben dolgoznak a társadalmi vállalkozásban. Ahol több szervezet által létrejött, ún. hibrid szervezeti megoldással találkozunk, ott is valamilyen arányban megoszott a munkaidejük a kiemelt társadalmi célú és az üzleti vállalkozás között, de ahol csak egy szervezetről volt szó, ott is előfordultak további részállások, magánvállalkozások, projektek és alternatív jövedelemszerzési megoldások.

Az itteni tevékenységem a jövedelem kb. egynegyedét adja. Időben sokkal több időt töltök el itt persze. Van egy saját vállalkozásom is, egy antikvárium, ami régi könyvekkel és tárgyakkal foglalkozik. És ezek között rengeteg a szinergia: sokszor innen jön ügyfél az értékbérléshez, vagy fordítva... Az értékbérlésnél elvárja magát az ügyfél, hogy mit fog csinálni ezzel a rengeteg hagyatékkal, és ilyenkor kap tőlem egy adományboltos szórólapot... Vagy felismerem, hogy egy muzeális tárgy van valakinek a birtokában, akkor segítek közgyűjteményeknek eladni. Ezekkel is folyamatosan tartom a kapcsolatot. Nekem sokszor ezekből a felismerésekből van a pénzem, mert össze tudok hozni olyan üzleteket, amikben mindenki jól jár. Kapcsolati tőkét pedig részben innen építek, mert ha ide jön be egy muzeális tárgy, azzal lehet erősíteni a kapcsolatot a közgyűjteményekkel... (Adománybolt)

Az alternatív jövedelemszerzési forrás (talán azon vállalkozások kivételével, amelyeknél kifejezetten a munkahelyteremtés és az alkalmazhatóság elősegítése volt a cél) a munkatársak esetén is gyakran fennállt.

Rugalmas az időbeosztásuk, rendben van az is, hogy mindenkinek van valami más dolga, hobbyja, vállalkozása, nagyon 'old school' az a gondolkodás, hogy csak neked dolgozik valaki. Inkább alakítsuk itt úgy a kereteket, hogy tudjon mást is csinálni mellette, mert akkor lesz hosszú távon motivált. (Közösségi iroda)

A Tanácsadó Alapítvány esetében a tanácsadók rugalmas időben, saját preferenciáik mentén döntötték el, hogy hány napot dolgoznak ún. „low bono” áron (a piaci árakhoz képest átlagosan azok feléért-harmadáért) alapítványi ügyfelekkel. Gyakran az árazás is rajtuk múlt, azaz elképzelhető volt olyan ügyfél is, ahol kvázi önkéntesként

(azaz „pro bono”) valósítottak meg valamilyen fejlesztő munkát. Hasonló megoldás volt érvényben a Playback színház tagjainál, ahol a színészek közösen döntötték el egy-egy konkrét fellépésnél az árat. A teljesállású munkavállalói modellt követő vállalkozások esetében (Adománybolt, Kiállítás, Biokert, Közösségi irodák) nem volt ilyen mértékű a felhatalmazás, itt a helyi munkaerőpiachoz vagy a piaci (adományozói) lehetőségekhez igazodtak a fizetések (pl. Jóga network, Kórházi Alapítvány), de rész munkaidős megoldásokkal itt is növelni igyekeztek a rugalmasságot.

A pénz persze fontos, abból lehet élni. A munkatársaink annyi pénzt kapnak, hogy reális legyen, mert hosszú távon nem maradnának itt. Minimálbérből nem lehet megélni. Egyre fontosabb, hogy kollegiális viszonyok legyenek, tudjunk beszélgetni, ha valaki panaszkodik, figyeljünk rá oda, de dupla fizetést nem tudunk adni... Én biztos több pénzt kapok, mint a munkásaim, de nagyobb a felelősségem is. Ezt elfogadják, de én sem várom, hogy nekem legyen a legmenőbb kocsim... (Biokert)

Az interjúk során az is kiderült, hogy a társadalmi vállalkozások vezetőinek (elsősorban személyes helyzetükből adódóan) eltérő volt a viszonyuk az anyagi motivációs tényezőkhez. Volt, aki egy sikeres üzleti karriert követően az anyagi szempontok súlyának csökkenéséről számolt be:

...nincs már rá szükségem, hogy pénzt keressek, tehát most tudnék visszaadni valamit a társadalomnak... Keresek valamennyit, mert kell az önértékelésemhez és ahhoz, hogy fenntartsam magamat, de nem kell annyi, hogy még építkezzek is, mert már eleget építkeztem...Tehát más az én helyzetem, mint mondjuk egy 30 vagy 35 évesé, aki itt van. De természetesen pont emiatt lehet, hogy én több pro bono dolgot csinálok, amit megengedhetek magamnak. Másoknak szükségük van rá, hogy többet keressenek. (Közösségi iroda és inkubátorház)

Egy fiatal, majdnem pályakezdőnek számító alapítványvezető azonban nemcsak a saját vagy munkatársainak személyes élethelyzetétől tette függővé az anyagi ellentételezés kérdését:

Amióta az egyik szponzorunk felső vezetője elárulta, hogy mennyit keres, azóta bennem is megfogalmazódott, hogy az alapítványban dolgozó vezetőknek is jogos lenne ugyanennyit (vagy még többet) kapniuk, mert az a munka, amit végeznek, legalább annyira fontos és nehéz, mint a szponzorunké... (Kórházi Alapítvány)

Ez a vélemény átvezet bennünket egy másik kérdésnek a vizsgálatához, ami a végzett munka jellemzőit és értékét állítja a középpontjába.

A flow-élmény és egyéb motivációs tényezők

Az interjúk megerősítették azt, hogy a társadalmi célt jelentő „ügy”, küldetés meghatározó szerepet tölt be a vállalkozások életében. Ez iránt a megkérdezett vezetők egyöntetűen kifejezték elkötelezettségüket, sőt szenvedélyüket (a beteg gyerekek boldogsága, a lelki sérülések elkerülése (pl. Kórházi Alapítvány), a szemét és hulladék kezelése, fenntarthatóság, a régi tárgyak – hagyományok, értékek – megbecsülése, a munkavállalók munkaerő-piaci integrációja (pl. Adománybolt), a társadalom érzékenyítése, érettség, integráció (pl. Kiállítás, Playback Színház, Jóga network)). Ezt az alapvető ügyet szinte kivétel nélkül összefüggésbe hozták saját maguknál és munkatársaiknál is a munkahelyi flow élményével.

A flow-élményt mérő WOLF-skála belső motiváció és élvezet (öröm) alskálái (Bakker, 2008) minden megkérdezett vezető esetében magas értéket mutattak. A harmadik alskála, a tevékenységbe történő bevonódás, belemerülés is az átlagosnál magasabb értékeket kapott, de ezzel kapcsolatban már gyakran megfogalmazódott, hogy a sokféle tevékenység és a többirányú elvárások ennek akadályát jelentik (minél nagyobb szervezetről és minél többféle elfoglaltsággal bíró vezetőről volt szó, annál inkább). Magát a flow-élményt többféleképpen írták le. Volt, akinél a vezetői tevékenységekre került a hangsúly, mások a napi munkavégzést említették.

Amikor elveszítem az idővel való kapcsolatomat az alkotás vagy csinálás közben. Pl. valamelyik éjszaka, üzleti tervezés közben, amikor számolgattam és rájöttem, hogy mi mindent szeretnék még kiszámolni, és folyamatosan jöttek a felismerések. A megismerés és felfedezés élménye is ilyen, de például most egy új honlap fejlesztésében vagyunk és ennek a dizájn része is hasonló, ahogy így áll össze, hogy mitől lesz esztétikus és logikus és magával ragadó ... ezek okoznak nagy örömet. A teremtés tud ilyet adni. (Közösségi iroda)

Ez itt mindennapi sikerélményt jelent. Jelen van a flow, ezt máshogy nem lehet csinálni. Hivatásos becsüsként is dolgozom, az a munkák munkája, olyan a világon nincs, legalábbis nekem. Élvezettel végzem, de azért sok minden másra is kell figyelni, az emberek között sok a konfliktus, feszültségek vannak... De ezek eltörpülnek amellet... (Adománybolt)

A leginkább szembetűnő jelenség az volt, hogy a „mit jelent számodra a flow-élmény és mikor éled meg a munka során?” kérdésre adott válaszokban nagyon gyakran megjelent a társadalmi cél megfogalmazása.

Amikor közösen dolgozunk. Ez egy közösség, tenni akaró fiatalokból. A világban szemléletváltozás kell, amit a fiatalok képviselhetnek, illetve bennük el lehet plántálni. Hiszek abban, hogy jól lehet csinálni és a jó példaértékű és jól teremt... (Közösségi iroda és inkubátor)

Nem akarok egy olyan céggel dolgozni, ami valójában szemetet gyárt... Nem akarok abba energiát tenni, hogy abban segítsen a menedzsmentet, hogy arra manipuláljuk az embereket, hogy még többet dolgozzanak, de ne kelljen többet fizetni érte... Tehát sokunkat sokkal jobban inspirálnak azok a dolgok, amelyek a személyes küldetésünkkel összhangban vannak és ezek legtöbbször nem az üzleti világban történnek! (Tanácsadó Alapítvány)

A vezetők szerint a munkatársak esetében is nagy jelentősége volt a küldetésnek és a társadalmi céloknak abban, hogy magas szinten és maximális erőbedobással, egyúttal élvezettel végezzék a munkájukat.

A kollégáimnak meg talán az (a flow-élmény), hogy elképzelnék valamit, pl. egy eseményt és amikor ott vannak és látják, amint megvalósul, azonnali visszacsatolást kapnak a munkájukról. Másoknak meg egy jó beszélgetés is ilyen, ők állandóan beszélgetésekben vannak benne az ügyfelekkel és őket bátorítom is, ez a munkájuk, kíváncsiskodjanak. (Közösségi iroda)

Külső és belső motivációk

A vezetők is észlelték az elméleti részben bemutatott dilemmát (Wiersma, 1992), de a flow-élményen keresztül általában a belső bizonyult erősebbnek, ha valaki egyszer már megtapasztalta azt.

Van egy fiatal munkatársunk, aki elment tőlünk 2-3 hónap fizetés nélküli szabira (azaz máshová dolgozni). Kemény munka volt, de 4-5-szörösét fizette, ebből összeszedett annyi pénzt, amiből egy évig elvan. Feltettük neki a kérdést, hogy tényleg visszajön-e és negyedannyiért egyből visszajött. Egyrészt ott nagyon túl volt hajtva, ez egy kellemesebb munka, de azt is mondta, hogy ennek a munkának van értelme, ő itt tesz a világért, alkot, ott meg egy rabszolga, szemetet gyárt... csak egy kis hangya a rendszerben. Itt ... a tárgyak élete meghosszabbodik, hozzátesz a környezeti fenntarthatósághoz, miközben a szegény embereknek vásárlási lehetőséget biztosít. Neki ez a két hónap kellett ahhoz, hogy ki tudja ezeket mondani, hogy amit csinál, az értékes számára. Előtte negatívan állt hozzá, milyen munka ez, és mennyit fizet... (Adománybolt)

Gyakran megfogalmazták azt, hogy a fizetések alacsonyabb szintje annak a záloga, hogy olcsóbban, vagy akár teljesen ingyen adhassák a szolgáltatást. Az önkéntesek párhuzamos jelenléte tovább árnyalja ezt a képet, hiszen ők adják ennek a lehetőségnek a másik lábát. A munkavállalók számára viszont feladatot jelentenek és ez a feladat korántsem biztos, hogy ugyanolyan belső motivációt vált ki belőlük, mint az alaptevékenység. Itt tehát önmagában is kérdés, hogy mennyire jelent motivációt egy munkavállalónak mások irányítása. Ráadásul az önkéntesekkel kapcsolatban gyakran elhangzott, hogy az önkénteseket nem is a társa-

dalmi cél motiválja elsődlegesen, hanem sokkal inkább saját (munkahelyi általános, együttműködési, segítői stb.) kompetenciáik fejlődése, a szakmai értelemben vett tanulás, illetve a közösséghez tartozás. Ennek empirikus vizsgálata fontos és izgalmas jövőbeli kutatási irányt jelenthet.

A középvezetői utánpótlás kérdése

A középvezetői szerephez szorosan kapcsolódik az az interjúk során gyakran megjelenő téma, ami a flow-élmény egyik veszélyére hívja fel a figyelmet, nevezetesen, hogy a társadalmi vállalkozások vezetői esetében leginkább saját kiegészük elkerülése jelenti a kulcskérdést. Mivel alapvetően élvezik és fontosnak tartják a munkát, gyakran észre sem veszik, hogy a korábban kifejtett külső kapcsolódások és a növekvő szervezeti méretek miatt nem tudják az operatív feladatokat kinek delegálni és fokozatosan kiégnék. A középvezetői utánpótlás hiánya nagyon gyakori téma volt az interjúk során, hiszen a középvezetői tevékenység nem vagy kevésbé jelent belső motivációt a munkavállalók számára, valószínűsíthetően kevésbé jellemző, mint az üzleti szférában. Itt a társadalmi vállalkozók részéről fennáll annak a veszélye, hogy saját vállalkozói és vezetés iránti motivációikat hajlamosak lehetnek kivetíteni a társadalmi célokkal való egyezés jegyében munkavállalóikra is.

Talán kevésbé ambíciózusak és emiatt kevésbé azt nézik, hogy mit csinálhatnának még, hanem sokkal inkább az a kérdésük, hogy jól vannak-e azzal, amit csinálnak. (Közösségi Iroda)

Emiatt nagyon fontos, hogy már a kiválasztásuk is bevonásra épüljön és tudatosan fejlesszék készségeiket és további célzott erőfeszítéseket (pl. mentoring) tegyenek ennek érdekében.

Csak a két önkéntes-felelősnek fizetünk, ők gyakorlatilag a „közösség szemei”. Ők képviselik azokat az elveket, amik meghatározóak az önkéntesek számára... Kitaláltuk, hogy jó lenne, ha a legtapasztaltabb önkéntesek bekerülnének a kuratóriumba... 3 évre választottuk meg őket. Az önkéntesek is szavazhattak. (Kórházi Alapítvány)

Ami az önkéntesek motivációira igaz, az gyakran a munkavállalókra is érvényes, de a megkérdezett vezetők szerint nagyon eltérő hangsúlyokkal (pl. a tanulás és fejlődés fontossága kevésbé, az anyagi szükségleteik viszont jelentősen magasabbak). Ez magyarázhatja, hogy az árazásról szóló döntésbe a munkavállalókat is bevonják, bár a szolgáltatásidő-modell ebben rugalmasabb. Így jobban menedzselhető mind a külső és belső motivációk közötti feszültség, mind pedig a fizetés higiénés jellegéből adódó kihívás. A vezetők szerint tehát a belső és külső motiváció közötti átváltásnak kemény határai vannak.

Az anyagi szempontokon túl (elkölthető jövedelem és értékes saját termék/szolgáltatás) a társadalmi vállalkozások vezetői az alkalmazotti jóllét további fontos szempontjait is mérlegelik. A legfontosabb ilyen dimenziók

Diener (1984) tipológiáját is felhasználva a (1) spirituális: küldetéshez kapcsolódó célokhoz való hozzájárulás, ezekben direkt és azonnali visszajelzés, (2) tanulás: magas minőségű termék, szolgáltatás előállításához szükséges tudás és készségek, (3) fejlődés: együttműködési, segítői és vezetői kompetenciái is fejlődnek, idővel akár az egész vállalkozást átláthatja, maga is társadalmi vállalkozóvá válhat, (4) közösség: egymástól tanulás, jó hangulat, barátok, társadalmi kapcsolatok és a (5) munka – magánélet egyensúly: munkaidő betartása, flow-élményt jelentő munka. Ezek és hasonló szempontok képezhetik a munkavállalói értékajánlat főbb pontjai a társadalmi vállalkozások vezetői részéről, aminek a további vizsgálata szintén izgalmas kutatási irányt jelenthet.

Összefoglalás

A kutatás megerősítette a hazai társadalmi vállalkozások vezetőinek korábban feltárt motivációit, azzal az eltéréssel, hogy a külső finansiális motivációk vonatkozásában rámutatott a függetlenség iránti igényre. A társadalmi ügy fontosságának hangsúlyozása mellett a társadalmi vállalkozások vezetői az anyagi motivációs tényezők szerepét sem becsülik alá, tudatosan igekeznek a piaci lehetőségek függvényében méltányos és fenntartható jövedelmet biztosítani munkavállalóik és önmaguk számára.

Az interjúk alapján az a hipotézis is megfogalmazható, hogy a vezetők részéről megtapasztalt magas szintű flow-élmény a vállalkozás társadalmi céljaival erős kapcsolatban áll és az anyagi lehetőségek inkább erősítik ezt az összefüggést, például azáltal, hogy az alternatív jövedelemszerzési tevékenységek fontosságát csökkentik, hiszen a kiegész veszélye esetükben fokozottan fennáll.

A munkavállalókkal kapcsolatos vezetői tapasztalatok alapján a munkahelyi flow-élmény szempontjából a társadalmilag értékes célok legalább olyan fontos szerepet töltenek be, mint a kihívások és képességek észlelt egyensúlya, amit talán az is magyarázhat, hogy számukra más motivációs tényezők a fontosak, mint a vezetőkre jellemző határoló- vagy teljesítményorientáltság. Mindez a középvezetői utánpótlás hiányában is elég jól tettenérhető a vizsgált vállalkozásoknál. A vezetők a munkavállalói értékajánlat további elemeinek hangsúlyozásával (pl. tanulás, fejlődés, közösség, munka-magánélet egyensúly stb.) még vonzóbbá tehetik a társadalmi vállalkozások által kínált munkahelyeket.

A flow-élmény és az anyagi jutalmazás között valószínűsíthető, hogy létezik egyfajta átváltás, ami a társadalmi vállalkozás „üzleti modelljének” részét képezi, de ennek az átváltásnak az anyagi tényezők higiénés jellege markáns határokat szab. A munkavállalói elégedettség szempontjából az is fontos, hogy az anyagi kompenzáció a reális üzleti lehetőségekhez mérten arányos legyen a létrehozott értékkel, ami arra is ráirányítja a figyelmet, hogy miért fontos a munkavállalói részvétel és bevonás a szervezeti döntések során.

A kutatás korlátai

A kutatás feltáró és kvalitatív jellegéből adódóan csak helyi magyarázatok és hipotetikus összefüggések for-

májában vonhatók le következtetések belőle. Ezeknek az általánosíthatósági körét a mintavétel módja behatárolja. Írásomban jellemzően budapesti vagy annak vonzáskörzetében működő (szolgáltatási díj és az alkalmazástámogatási modellt képviselő), kisméretű szervezetek vezetőinek nézőpontját elemzem, ami nem reprezentálja a korábbi felmérések tipikus társadalmi vállalkozásait. A megszólaltatott vezetők többségében rendelkeznek üzleti szervezetekben szerzett tapasztalatokkal és/vagy erre vonatkozó felsőfokú tanulmányokkal. Mindez azon túl, hogy behatárolhatja a felvetett hipotetikus megállapítások érvényességi körét, egyúttal jó gyakorlatok beazonosítására is alapot adhat.

Felhasznált irodalom

- Abu-Saifan, S. (2012). Social Entrepreneurship: Definition and Boundaries. *Technology Innovation Management Review*, 2(2), 22-27.
<http://doi.org/10.22215/timreview/523>
- Agafonow, A. (2014). Toward a Positive Theory of Social Entrepreneurship. On Maximizing Versus Satisficing Value Capture. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 709-713.
<https://doi.org/10.1007/s10551-013-1948-z>
- Bakacsi Gy. (2010). *A szervezeti magatartás alapjai*. Budapest: Aula.
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing – Insights from the study of social enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441.
<https://doi.org/10.5465/19416520.2014.893615>
- Basdekidou, V.A. (2017). Green Entrepreneurship & Corporate Social Responsibility: Comparative and Correlative Performance Analysis. *International Journal of Economics and Finance*, 9(12), 1-12.
<https://doi.org/10.5539/ijef.v9n12p1>
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (Eds.) (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York, NY: Psychology Press.
- Bem, D. J. (1967). Self-perception: The dependent variable of human performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 2(2), 105–121.
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(67\)90025-6](https://doi.org/10.1016/0030-5073(67)90025-6)
- Bornstein, D. (1998). Changing the world on a shoestring. *Atlantic Monthly*, 281(1), 34–39.
- Burke, R. J. (2000). Workaholism in organizations: Concepts, results and future research directions. *International Journal of Management Research*, 2(1), 1-19.
<https://doi.org/10.1111/1468-2370.00028>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Butler T., & Waldroop J. (1999). Job Sculpting. *Harvard Business Review*, 77(5), 144-152.
- Ceja, L., & Navarro, J. (2011). Dynamic patterns of flow in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 32(4), 627-651.
<https://doi.org/10.1002/job.747>
- Chell, E., Nicolopoulou, K., & Karatas-Özkan, M. (2010). Social entrepreneurship and enterprise: International and innovation perspectives. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(6) 485-493.
<https://doi.org/10.1080/08985626.2010.488396>
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747–770.
<https://doi.org/10.1177/0018726700536001>
- Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond boredom and anxiety*. San Francisco: Jossey-Bass
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper & Row.
- Csikszentmihalyi, M. (1993). *The evolving self: A psychology for the 3rd millennium*. New York: Harper Collins.
- Csikszentmihalyi, M. (1999). If we are so rich, why aren't we happy? *American Psychologist*, 54(10), 821-827.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.54.10.821>
- Csikszentmihalyi, M. (2003). *Good business: Leadership, flow, and the making of meaning*. New York: Penguin.
- Csikszentmihalyi, M., & Rathunde, K. (1992). The measurement of flow in everyday life: toward a theory of emergent motivation. In E. Jacobs (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation. Nebraska Symposium on Motivation*, 40, (pp. 57–97). Lincoln, NE University of Nebraska Press.
- Csikszentmihalyi, M., & LeFevre, J. (1989). Optimal experience in work and leisure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(5), 815-822.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.56.5.815>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press.
- Dees, J. G. (1998). *The meaning of social entrepreneurship*. Stanford, CA: Stanford University, Kauffman Centre for Entrepreneurial Leadership.
- Defourny, J. & Nyssens, M. (2010): Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32–53.
<https://doi.org/10.1080/19420670903442053>
- Defourny, J. & Nyssens, M. (2014). The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective. In Defourny, J., Hulgård, L., & Pestoff, V. A. (eds.), *Social Enterprise and the Third Sector. Changing European Landscapes in a Comparative Perspective* (pp. 42-66). London: Routledge.
- Demerouti, E. (2006). Job characteristics, flow, and performance: the moderating role of conscientiousness. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(3), 266-280.
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.11.3.266>
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575. Retrieved from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2162125
- Eisenberger, R., Jones, J. R., Stinglhamber, F., Shanock, L., & Randall, A. T. (2005). Flow experiences at work: For

- high need achievers alone? *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 755-775.
<https://doi.org/10.1002/job.337>
- Európai Bizottság (2011). *Social enterprises*. http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises_hu
- Greenhaus, J. & Beutell, N. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88.
<https://doi.org/10.2307/258214>
- Hackman, J., & Oldham, G. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
<https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Herchev P., Blanchard K. (1982). *Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall.
- Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees. *Harvard Business Review*, 81(1), 3-11. (2003). Reprint of the original article <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>
- Hunt J. (1988). *Managing people at work* (3rd ed.). London: McGraw-Hill.
- Kiss, J. (2018). *A társadalmi vállalkozások megjelenése, intézményesülése és kapcsolódása a non-profit szektorhoz Magyarországon* (Doktori disszertáció). ELTE TÁTK, Budapest.
- Kiss J., & Mihály M. (2019). *Social enterprises and their ecosystems in Europe. Updated country report: Hungary*. Luxembourg: European Commission Luxembourg: Publications Office of the European Union. Retrieved from <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?advSearchKey=socenterfiches&mode=advancedSubmit&catId=22>
- Kvale, S. (1996). *InterViews. An Introduction to Qualitative Research Writing*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Laville, J-L., & Eynaud P. (2019). Rethinking social enterprise through philanthropic and democratic solidarities. In Eynaud, P. et al. (Eds.), *Theory of social enterprise and pluralism: Social movements, solidarity economy and the global South* (pp. 18-43). New York: Routledge.
- Leadbeater, C. (1997). *The rise of the social entrepreneur*. London, England: Demos.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
<https://doi.org/10.1002/job.165>
- Martin, R.L. & Osberg, S. (2007). Social Entrepreneurship: The Case for Definition. *Stanford Social Innovation Review*, 2007(Spring), 29-39. <https://community-wealth.org/content/social-entrepreneurship-case-definition>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Mihály M. (2017) Mit értünk társadalmi vállalkozás alatt és miért kutatjuk? – Narratívák a nemzetközi szakirodalomból. *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*, 14(1), 101-115. https://matarka.hu/koz/ISSN_1786-1594/vol_14_no_1_2017/ISSN_1785-1594_vol_14_nol_2017_101-115.pdf
- Mózes, T., Magyaródi, T., Soltész, P., Nagy, H., & Oláh, A. (2012). A Flow-élmény operacionalizálásának útjai. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 67(1), 57-76.
<https://doi.org/10.1556/MPSzle.67.2012.1.5>
- Partington, S., Partington, E., & Olivier S. (2009). The dark side of flow: a qualitative study of dependence in big wave surfing. *The Sport Psychologist*, 23(2), 170-185.
<https://doi.org/10.1123/tsp.23.2.170>
- Pawar, B.S. (2016). Workplace spirituality and employee well-being: An empirical examination. *Employee Relations*, 38(6), 975-994.
<https://doi.org/10.1108/ER-11-2015-0215>
- Peters, P., Poutsma, E., Van der Heijden, B. I., Bakker, A. B., & Bruijn, T. D. (2014). Enjoying New Ways to Work: An HRM-Process Approach to Study Flow. *Human Resource Management*, 53(2), 271-290.
<https://doi.org/10.1002/hrm.21588>
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force*. Boston: Harvard Business University Press.
- Pfeffer, J. (1998). Six dangerous myths about pay. *Harvard Business Review*, 76(3), 109-119. <https://hbr.org/1998/05/six-dangerous-myths-about-pay>
- Pomerantz, M. (2003). The business of social entrepreneurship in a „down economy”. *Business*, 25(2), 25–30. https://www.academia.edu/10041656/THE_BUSINESS_OF_SOCIAL_ENTREPRENEURSHIP_IN_A_DOWN_ECONOMY
- Reis, T., & Clohesy, S. (1999). *Unleashing the New Resources and Entrepreneurship for the Common Good: a Scan, Synthesis, and Scenario for Action*. Battle Creek, MI: WK Kellogg Foundation.
- Repisky, M., & Tóth, J. (2019) Mi motivál egy társadalmi vállalkozót? – Egy feltáró kvalitatív kutatás eredményei. *Vezetéstudomány*, 50(3), 11-24.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.03.02>
- Scott, K. S., Moore, K. S., & Miceli, M. P. (1997). An exploration of the meaning and consequences of workaholism. *Human Relations*, 50(3), 287-314.
<https://doi.org/10.1177/001872679705000304>
- SEFORÍS (2016). *The State of Social Entrepreneurship*. <http://www.seforis.eu/>
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (Eds.) (2000). Positive Psychology – An Introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Schüler, J. (2012). The dark side of the moon. In Engeser, S. (ed.), *Advances in Flow Research* (pp. 123-137). New York: Springer.
https://doi.org/10.1007/978-1-4614-2359-1_7
- Sullivan, M. G., Weerawardena, J., & Carnegie, K. (2003). Social entrepreneurship: Toward conceptualization. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(1), 76– 88.
<https://doi.org/10.1002/nvsm.202>

- Tannenbaum R., & Schmidt W.H. (1958). How to choose a leadership pattern? *Harvard Business Review*, 36(March/April), 95-101.
- Takács S., Csillag S., Kiss Cs., & Szilas R. (2012). Még egyszer a motivációról, avagy „Hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat itt és most?”. *Vezetéstudomány*, 43(2), 2-17.
http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/557/1/vt_2012n2p2.pdf
- Thake, S., & Zadek, S. (1997). *Practical people, noble causes: How to support community-based social entrepreneurs*. London, England: New Economics Foundation.
- Thatcher, A., Wretschko, G., & Fridjhon P. (2008). Online flow experiences, problematic internet use and internet procrastination. *Computers in Human Behavior*, 24(5): 2236-2254.
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2007.10.008>
- Thompson, J. L. (2002). The world of the social entrepreneur. *International Journal of Public Sector Management*, 15(5), 412–431.
<https://doi.org/10.1108/09513550210435746>
- Yunus, M. (2009). *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*. New York: Public Affairs.
- Wiersma U.J. (1992). The effects of extrinsic rewards in intrinsic motivation: A meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65(2), 101-114.
<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1992.tb00488.x>