



**Gazdálkodástani
Doktori Iskola**

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Beck-Bíró Kata

**A szervezeti keretek között történő egyéni önmegvalósítás,
illetve annak támogató és gátló tényezői**

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Dr. Gelei András

Egyetemi docens

Budapest, 2009

**Vezetéstudományi Intézet
Szervezeti Magatartás Tanszék**

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Beck-Bíró Kata

**A szervezeti keretek között történő egyéni önmegvalósítás,
illetve annak támogató és gátló tényezői**

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Dr. Gelei András
Egyetemi docens

Tartalomjegyzék

1. A vizsgálat alapkérdése és felhasznált módszerek.....	4
1.1 Öndetermináció és önmegvalósítás.....	4
1.2 A szervezeti keretek közötti egyéni önmegvalósítást gátló tényezők.....	5
1.3 A kutatás keretei	6
2. Az értekezés eredményei.....	8
2.1 Az önmegvalósítás fogalma.....	8
2.2 Az egyén által felállított gátló tényezők az önmegvalósítás során	10
2.3 A munkában rejlő, egyéni önmegvalósítást gátló tényezők.....	12
2.4 A szervezet jellemzőiből eredeztethető, egyéni önmegvalósítást gátló tényezők	14
2.5 A tág környezet által felállított, egyéni önmegvalósítást akadályozó tényezők	17
3. Következtetések összegzése	19
4. Főbb hivatkozások.....	21
5. A témakörrel kapcsolatos saját publikációk.....	22

1. A vizsgálat alapkérdése és felhasznált módszerek

A szervezeti keretek között történő egyéni önmegvalósítás kutatásának relevanciáját azon egyéni gondolatok és megélések adják, amelyek azt üzenik: „helyemen vagyok?”, „miben kellene fejlődnöm?”, „mit tegyek, hogy jobban érezzem magam a munkahelyemen?” stb. A gazdasági válság okozta változások következtében ezen kérdésekre adott válaszok még fontosabb támogatást nyújthatnak az egyénnek.

A doktori disszertáció téziszgyűjteményének első részeként azokat az alapvető filozófiai alapokat kívánom bemutatni, amelyek e téma kutatását lehetővé teszik, illetve annak irányát meghatározzák: a humanisztikus pszichológia és szervezetelméletek. E téma fő képviselőinek gondolatait egy saját kritériumrendszer alapján összeállított táblázatban összegyűjtve mutatom be.

Ezt követően a doktori disszertáció téziseit megalapozó kutatás kereteit mutatom be azzal a céllal, hogy a továbbiakban megnevezett eredményeket és következtetéseket érvényesnek lehessen tekinteni.

1.1 Öndetermináció és önmegvalósítás

Az önmegvalósítás fogalma, illetve az azt gátló tényezők meghatározása a fenomenológiai, azon belül pedig a humanisztikus pszichológia irányathoz kötődik (Atkinson et al, 1999, Carver et al, 1998). Ezen irányvonal képviselői arra keresték a választ, hogy „milyen akadályokat kell az egyén életében elhárítani, hogy folyamatosan fejlődhessen?”. E kérdés hátterében a következő humanisztikus alapvetések állnak: (1) az emberi természet eredendően jó; (2) az egyének eredendően szabadok és autonómak, így képesek jelentős személyes döntéseket meghozni; (3) a fejlődés minden ember veleszületett sajátja, és a fejlődésre való lehetőség tulajdonképpen korlátlan; (4) az egyén önmegvalósításra törekszik, és a fejlődés abba az irányba halad, ahol az ember képességei megvalósulhatnak; (5) a pszichológiai kapcsolatban a terapeuta tehát nem gyógyít, hanem segít és támogat; (6) azt a valóságot, amelyben a fejlődés bekövetkezik, maga a fejlődés alanya határozza meg. Ebben az értelemben a humanisztikus pszichológusok azon tényezőket próbálják felderíteni (egyénen belül vagy kívül), amelyek az öntörvényű fejlődés ellen hatnak. Az öntörvényű fejlődés kifejezés mindkét szava lényeges. Az öntörvényű arra utal, hogy a fenomenológiai nézőpont az egyéni tapasztalásra épít, az egyéni élményeket helyezi a kutatás és az értelmezés középpontjába. Így, az öndetermináció az egyént szabad akarattal, személyes felelősséggel ruházza fel; nagy autonómiát és döntési lehetőséget ad az egyén számára. „Az ember autonómiáját az biztosítja, hogy értelemadó, személyes valóságát interpretáló és jelentéssel felruházó lény (Heron, 1981, in: Gelei, 2002:72), aki saját tapasztalatai és interpretációi alapján viszonyul a világhoz, és akinek a megnyilvánuló és megfigyelhető cselekedetei mögött gondolatok, célok, motivációk és szándékok vannak”. Az öntörvényű fejlődés kifejezés fejlődés szava magára az önmegvalósítás folyamatára utal: a humanisztikus mozgalom fő alapfeltevése, hogy az ember alapvető motivációja az önmegvalósítás, ami nem más, mint a fejlődés, a kiteljesedés, azaz képességeinek teljes kihasználása, az autonóm lét.

1.2 A szervezeti keretek közötti egyéni önmegvalósítást gátló tényezők

A humanisztikus mozgalom alapvetései nem állnak messze egyes szervezetelméletektől: az egyén hozzájárulását a szervezeti hatékonysághoz a XIX. század második felében kezdték el felfedezni (pl. Human Relations-mozgalom; Kieser, 1995:125-146, Dobák és tsai, 1996, Balaton, 2005). E mozgalom egyenes következménye a szervezetpszichológia mint tudományterület fellendülése, a különböző motiváció- és vezetési-elméletek, illetve a szervezetfejlesztés elméletének és gyakorlatának megjelenése (Kieser, 1995:146-166). A következő táblázat a téma főbb elméletalkotóinak összehasonlítását végzi el:

	Hívószó	Kiindulási alap	Célja	Fő akadály	Folyamat elemei
EGYÉN					
Maslow	Szükséglet-piramis	Humanisztikus pszichológia	Önmegvalósítás	Motivációs struktúra (ki nem elégített szükségletek)	Alsóbb rendű szükségletek kielégítése
Rogers	Kliensközpontú terápia	Humanisztikus pszichoterápia	Személyiségé válás	Nem elfogadó környezet	Bizalom Empátia Kongruencia
Berne	Tranzakció-analízis	Pszichoterápia	Integrált személyiség/ Teljes élet elérése	Sorskönyv	Tudatosság Spontaneitás Intimitás
Csikszent-mihályi	Flow	Humanisztikus pszichológia	Flow megélése	Hamis célok és szándékok (Személyiség: érzelmek, gondolkodás)	Pontos célok és meghatározott feladatok
Fromm	A szeretet művészete	Kritikai társadalomelmélet (humanisztikus alapokkal)	Egyén szabadsága Emancipáció	Egyén elidegenedettsége	Szeretni-képesség
SZERVEZET					
Argyris	Egy- és kéthurkos tanulás Vallott és követett értékek	Interpretatív-funkcionalista szervezetelmélet (humanisztikus elemekkel)	Tanuló Szervezet	Az egyén védekező mechanizmusai (diszfunkcionális, defenzív személyközi magatartásai)	Kéthurkos tanulás Deutero tanulás
Senge	Ötödik alapelv Rendszer-fejlesztés	Objektivista-funkcionalista szervezetelmélet (rendszer-gondolkodásbeli elemekkel)	Tanuló Szervezet	Ok-okozat félreértése Kreatív feszültség meg nem élése (hamis jelenkép / lemondás a jövőképről)	Rendszerszemlélet Személyes irányítás Gondolati minták Közös jövőkép Csoportos tanulás
Herzberg	Higiénés tényezők versus motivátorok	Objektivista-funkcionalista	Munkatársak motivációjának növelése	Nem kihívó munka Higiénés tényezőkkel történő ösztönzés	Munkakör vertikális terhelése
Hersey-Blanchard	Empowerment Situatív vezetés	Objektivista-funkcionalista	Munkatársak energiájának felszabadítása, munkába való becsatornázása	Kötött szervezeti kultúra (pl. személyes felelősségvállalás hiánya)	Szabad információáramlás Autonómia-teremtés Önirányító teamek

1. táblázat: Egyéni önmegvalósításról szóló elméletek összefoglalása (saját rendszerezés)

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

1.3 A kutatás keretei

A kutatás célja egyrészt megérteni, melyek az önmegvalósítás megélésének lehetőségei és akadályai egy reklámügynökség kreatív munkatársai számára. Másrészt a reklámügynökségi kreatívok által meghatározott, egyéni önmegvalósítást támogató és gátló tényezők részleges általánosítása más kontextusra.

A kutatási kérdés így hangzik: *„Hogyan élik meg az önmegvalósítás lehetőségeit és korlátait egy reklámügynökség kreatív munkatársai, a XXI. század elején, Magyarországon, és miért?”*

Ez a kérdés egy interpretatív alapállású kvalitatív kutatást jelez előre: lehetővé teszi ugyanis, hogy egyrészt egy eseményről vagy tevékenységről alapos megértést nyerjünk, másrészt megengedi, hogy információt nyerjünk ezen esemény vagy tevékenység kontextusának az eseményre vagy tevékenységre történő hatásáról (pl. Creswell, 1998:16-18).

A kutatási céloknak és a kutatási kérdéseknek megfelelően kutatásom kvalitatív interjúkra alapozott, esettanulmányos módszertanra épül. Az esettanulmány egy vagy több esetet feltáró kutatás, amely időben elhúzódó, több információforrásból történő, mélyebb adatgyűjtést jelent. Az eset a vizsgálati egység, illetve ezek az egységek, miután nehezen választhatóak el egymástól, egyszerre is vizsgálhatóak, ezt nevezik beágyazott esettanulmánynak (Yin, 1994). Ezek alapján a vizsgálati egység kutatásomban több szinten is megjelenik: (1) az önmegvalósítási törekvés, amely a kreatív szakemberek munkájában megjelenik. Egy „törekvés” azonban nehezen megragadható, nehezen vizsgálható. Mivel az önmegvalósítás jelensége egy-egy munkában, projektben jelenik meg, így (2) az adott munka, projekt is tekinthető vizsgálati egységnek. Ezt az is lehetővé teszi, hogy ezek a munkák természetességgel ágyazódnak be a szervezet mindennapjaiba, sőt a szervezeti tevékenységek jellemzően e munkák, projektek köré szerveződnek. Ennek következtében az adott munkák, projektek, illetve (3) maga a kiválasztott szervezet is vizsgálati egységet jelent – így valósult meg kutatásomban egy beágyazott esettanulmány.

A kvalitatív felfogásban a kutató maga meghatározó befolyással van mind a kutatás folyamatára, mind annak eredményére. Mivel ez a befolyás nem kiszűrhető, a kutatónak folyamatosan szem előtt kell tartania a kérdést: *„Miként befolyásolom én a folyamatot és az eredményeket?”* (Maxwell, 1996). Az önreflexió eredményeképpen nyert „adatokat” fontos becsatornázni mind a kutatás folyamatába, mind az eredményekbe. Ezzel a magatartással a kutató a kutatás érvényességét is növelni tudja.

A kvalitatív interjú segítségével feltárhatók azon tényezők, amelyek az önmegvalósítási törekvésre – azok egyéni megélésére – hatást gyakorolnak. A félig strukturált interjúk teret engednek az interjúalany adott témával kapcsolatos gondolatai és explicit tudása feltárására, ugyanakkor, a megfelelően alkalmazott kérdezés-technikával az interjúalany tudásának implicit (érzelmek, motivációk, értelmezések) részét is felszínre lehet hozni. Az interjúkból származó információk érvényességének és megbízhatóságának növelésére több eltérő kutatási alanyt kérdeztem meg. Továbbá, az interjú során kapott válaszokhoz azokat alátámasztó példákat is kértem, amelyekkel pontosabb képet nyerhettem az adott jelenségről.

A kódolás két típusát alkalmaztam. Az önmegvalósítás fogalmának megértés-orientált elemzésekor a kódokat kifejezések, mondatok adták, amelyek egyrészt a tágabb szövegekörnyezetből egyértelműen az önmegvalósításra utaltak, másrészt az interjúk készítésekor az interjúalanyok metakommunikációs üzenetei is azt támasztották alá (pl. amikor adott esetről beszéltek, csillogott a szemük, mosolyogtak, tágabb gesztusokat alkalmaztak stb. – ezeket az interjúk során lejegyeztem; Pease, A. – Pease, B. 2004). A másik típusú kódolást az önmegvalósítás gátló tényezőinek elemzésekor alkalmaztam, ekkor bekezdéseket vettem figyelembe, illetve az interjú párbeszédeinek egységeit.

Az érvényesség (mint relevancia, helyi „igazság”) egy kvalitatív kutatásban annyiban már eleve adottnak tekinthető, amennyiben az jellemzően a helyi értelmezésekre épít (Kvale, 1994, Maaloe, 2005). Ezzel együtt, a kutatás minőségének biztosítása érdekében a kutatás során a következő érvényességi technikákat alkalmaztam: (1) kutatói hozzáállás, önismeret és kritikai önreflexió; (2) transzparencia; (3) ellentmondó adatok és esetek, rivális magyarázatok keresése; (4) trianguláció; (5) konszenzusos validáció (kollégáktól és szervezeti szereplőktől) (Gelei, 2002).

A kutatást egy reklámügynökségnél végeztem, amely egy globális reklámügynökség magyarországi leányvállalata, és 1988 óta van jelen hazánkban. A vállalat nagyságrendileg 100 főt foglalkoztat, akik összesen körülbelül 20 (magyar és nemzetközi) márkán dolgoznak. A tanulságok megfogalmazásakor arra is figyelmet fordítottam, hogy a kreatív szakemberek eseteit egyfajta „felületként” kezeljem, azaz – amikor az lehetséges – az eredményeket általánosítom az önmegvalósításra, illetve az azt támogató és gátló tényezőkre vonatkozóan.

2. Az értekezés eredményei

A következőkben az értekezés eredményei kerülnek bemutatásra. Elsőként az önmegvalósítás fogalmának a szakirodalmi összefoglalóra alapozott és a gyakorlati tapasztalattal alátámasztott definícióját adom meg. Ezt követően az önmegvalósítás egyes gátló tényezőit jelölöm meg az elméleti összefoglaló rendszerezésének megfelelően:

- az egyén által felállított gátló tényezők;
- azon gátló tényezők, amelyek az egyén munkájához fűződő viszonyából eredeztethetőek;
- a szervezet okozta akadályok;
- a tágabb (politikai, gazdasági, kulturális, társadalmi) környezetből fakadó gátló tényezők.

2.1 Az önmegvalósítás fogalma

A szakirodalmi áttekintést a következő, önmegvalósításra kidolgozott saját definícióval zártam: „Az önmegvalósítás egy folyamat, amely során az egyén az ideál-én elérésére törekszik, egy jobb minőségű élet érdekében. Az egyén munkahelyi önmegvalósítási törekvése az egyén munkájában meg is jelenik (pl. minőségében).” A kutatás eredményei lehetővé tették, hogy ezt a definíciót valódi megélésekkel „töltssem fel”.

Önmegvalósításhoz közel álló kifejezések. Az interjúkból az derült ki, hogy az önmegvalósítás, mint kifejezés nem mindennapi, ezt a szófordulatot alig használták az interjú során. Ugyanakkor voltak kifejezések, amelyeket az önmegvalósítás szinonimáiként használtak:

- az önmegvalósítás egy szellemi tevékenység: „... hát, szellemi táplálék, nem tudom, minek nevezem, vagy kihívás, vagy lehet, hogy pont az önmegvalósítást, amiről szó van.” (Gergő); „...szellemi örömet okoz.” (Bence); „... inspiráció...” (János)
- az önmegvalósítás egy érzelmi bevonódás: „Tök élvezem, ha valami szép jön ki a kezem közül.” (Vilmos); „...egy izgalmi állapot ... pozitív stressz.” (Boldizsár)
- az önmegvalósítás a teljes személyiséget (kognitív, érzelmi és magatartási) „bevonzza”, az egyén „maga magát” adja: „Nagyon jól érzem magam a bőrömben, és imádom, amit csinálok.” (Gergő); „...magával ragadott.” (János); „...próbálok kiélni magamat.” (Vilmos); „Most a helyemen vagyok.” (Kelemen)

Az önmegvalósításra utaló kifejezések élményteli és értéktelítettek: az egyént nem hagyják érintetlenül, az adott helyzetet mélyen megélik a szereplők. A megélés lehet egy egyszeri élmény, de lehet egy folyamat is, amely során vagy annak végén az egyén úgy érzi, hogy önmaga lehet(ett). E két hozzáállás utalhat arra, hogy az egyén mire van figyelemmel: az élményként egy / néhány örömteli pillanat az „itt-és-most”-ban, míg a folyamat megítélése utólagos („sikerült-e az önmegvalósítás?”), az „ott-és-akkor”-t tartva szem előtt.

Önmegvalósítás, mint magatartás. A megkérdezettek egy csoportja azt hangsúlyozta, hogy aki önmegvalósításra törekszik, az valami újat talál ki, és ennek az újnak a „birtoklása” rendkívül fontos számára („Önmegvalósítás lenne, ha minden egyes ötletemet végig tudnám vinni.” (Márti); „...Azért

jó, mert ezzel a pofonegyszerű ötlettel nagyon boldoggá tudtuk tenni az ügyfelet, és egy nagyon helyes filmet tudtunk csinálni.” (Karina)). Úgy vélem, hogy akik így gondolkodnak az önmegvalósításról, azok saját magukat ”kivetítik”, pl. egy ötletbe, egy filmbe. Ez azt jelenti, hogy „tárgyasítják”, „megalkotják” magukat; az alkotás folyamatának kiinduló pontja saját ötletük, illetve saját maguk, eredményéhez pedig e személyes bevonódás miatt nagyon ragaszkodnak. Más alanyok úgy vélték, hogy aki önmegvalósításra törekszik, az egy adott cél érdekében saját értékeit és képességeit teljes mértékben mozgósítja: „Akármit kommunikálunk, annak kell valami pozitív kisugárzásának lenni: jónak, szépnek, hasznosnak társadalmilag vagy személyes síkon.” (János); „Tök élvezem, ha valami szép jön ki a kezem közül.” (Vilmos). Ebben az esetben az egyén adott helyzetet úgy próbál megélni, hogy személyes céljai, számára fontos vagy hasznos értékek jelenjenek meg a szituáció lezárásával.

Önmegvalósítás kompromisszum árán. Az interjúk során az derült ki, hogy az önmegvalósításnak is van ára, azaz nem feltétlenül „adatik meg”. Ezt a kompromisszumot eltérő „partnerekkel” kell megkötni:

- kompromisszum az üzleti étellel: ebben az értelemben az egyén a környezettel köt kompromisszumot, azaz vállalati keretbe helyezi önmegvalósítási törekvését. („Mit csinálunk? Önmegvalósítás egy bizonyos üzleti cél érdekében.” (Boldizsár); „de én neki [ügyfélnek] dolgozom, ezt el kell tőle fogadnom.” (Vilmos)). Az üzleti élet, mint keret, inkább frusztrációt okoz, korlátozásként (munkájának tartalmával, minőségével kapcsolatos elégedetlenséget, vagy általános disszonanciát okozva) éli meg az egyén.
- kompromisszum önmagával: az egyén saját értékrendjén belül köti meg a kompromisszumot, egy belső konfliktus megoldásaképpen. („Cigis cégnek dolgozni – az önmegvalósítással ez mindjárt össze fog akadni, mert én magánemberként abszolút dohányzásellenes valaki vagyok. Amikor visszajöttem gyეს-ről, olyan helyzetben voltam, hogy nem mondhattam azt, hogy nem, ezt nem csinálom. Így szeparáltam a magánemberként érzett érzéseimet, meg azt, hogy ez egy munka. Ha én nem csinálom, akkor megcsinálja más. Nem volt könnyű az elején!” (Karina)). Vannak azonban olyan esetek is, amikor ugyanezen keretek felszabadítóan hatnak az egyénre: akkor lehetséges ez, ha az egyén úgy ítéli meg saját személyiségét, hogy e keretek nélkül „elveszettebb” lenne: „Akármit, akármikorra és akármennyi pénzért könnyű csinálni, keretek között viszont sokkal izgalmasabb, és ez a kihívás.” (Berni).

A tudatos kompromisszumkötés, amelyet én önmegvalósítási trade-off –nak nevezek, arra hívja fel a figyelmet, hogy a szervezeti keretek között történő egyéni önmegvalósítás nem arról szól, hogy az egyén azt teszi, amit akar, akár a keretnélküliség, akár a keretek felrúgása miatt, sokkal inkább arról, hogy azokat tudatosan kezeli.

Az elméleti összefoglaló végén adott önmegvalósítási definíciót a fentiek alapján a következőképpen változtatom meg: **Az önmegvalósítás tartalma (ideál-én, személyes jövőkép) mindenki számára más, így egyéni esetekről beszélhetünk. Az önmegvalósítás folyamatában, vagy annak egy adott pillanatában az egyén a teljes bevonódást éli meg annak köszönhetően, hogy halad az "ideál-én"-je elérése felé, vagy épp elérte azt. Az önmegvalósítás hajtóereje egy személyes jövőkép, amely eléréséhez a tudatosság a legfontosabb tényező, főként azért, mert nem ritkán az önmegvalósítás csak adott keretek között, kompromisszumok árán érhető el.**

2.2 Az egyén által felállított gátló tényezők az önmegvalósítás során

Az ide vonatkozó kutatási alkérdés így hangzik: Milyen személyes tényezők miatt választja egy kreatív szakember a „kreatív” hivatást, illetve ezek a tényezők miként hatnak a munkahelyi (munkával kapcsolatos) önmegvalósítás-élményére?

Múlt: a foglalkozás hivatássá válása. Az elmesélt élettörténetek, szakmai utak arra utalnak, hogy az egyén hogyan (milyen képességek segítségével, illetve milyen motivációs hajtóerővel) került oda, ahol most van. Más szóval egyfajta igazolás, vagy éppen nem, arra vonatkozóan, hogy a „helyén van-e”. Az interjúk során az derült ki, hogy az egyén aktivitása, kezdeményezőkézsége, mint hajlandóság-tényező is szükséges ahhoz, hogy az egyén úgy érezhesse, a „helyén van”. Egy adott helyzetbe az egyén nem biztos, hogy tudatosan került (lehet a „véletlen műve” is), de annak „megragadása”, „saját javára fordítása” teljes mértékben az egyén feladata, felelőssége.

Jelen: az identitás. Az identitás arra utal, hogy az egyént a munkahelyén betöltött szerepe, pozíciója, munkaköre mennyiben „hatja át” – így az egyénnek egyfajta biztonságérzet ad, akár statikus ön-kép formájában („Minek tartom magamat?”), akár magatartás-orientált, dinamikus-önkép keretein belül („Mit teszek nap mint nap?”). E biztonságérzet hiányában az energiákat (gondolatok, érzések, tettek szintjén) az kötheti le, hogy önmagát adott keretbe helyezze, nem pedig az, hogy „beleáramoljon” a munkába, önmegvalósításra törekedjen.

Az interjúk arra világítanak rá, hogy a szervezeti tagok munkához való hozzáállása eltérő lehet, amely a munka során használt képességekre is kihat: (1) aki a munkájának él, abban megjeleníti saját magát: „Nagyon sokat álmodok munkával.” (Berni); „Nekem az a fontos a munkámban, hogy például ne azt írjuk, hogy piros az alma, hanem Hófehérke. Ne legyen teljesen elszállós, érthető legyen, de mégsem szájbarágós. Legyen benne egy kis csavar.” (Vilmos); (2) a „zsoldos-típus”: „A művész célja, hogy valami újat hozzon létre, a kreatív célja, hogy pénzt keressen, nem is magának, hanem a megbízójának.” (Bence); „Ha teljesen lenyomják, és tudom, hogy ebből semmi jót nem lehet kihozni akkor szolgai módon megcsinálom, azt, amit kérnek, és továbblépek.” (Boldizsár). Ez a megkülönböztetés annyiban fontos, hogy ha az egyén munkához való hozzáállása gyakran fordul át „zsoldosba”, illetve ha e helyzetek az egyébként meglévő identitását (biztonságérzetét) megkérdőjelezzik, úgy hiszem, távolabb kerül az önmegvalósítás élményétől. Ezért gondolom, hogy a

„zsoldossá válás”-helyzetek gyakoriságát és természetét érdemes az egyénnek figyelemmel követnie, mert az jó iránytű lehet az önmegvalósítás útján.

Véleményem szerint fontos azonban az identitásnak az – úgy nevezem – „egészséges rugalmassága” is: azaz ha egyfelől nincs „becsontosodva”, másrészt nem merev keretek között létezik, hanem van mozgástér (ez természetesen minden változási folyamatra igaz). Az identitás „becsontosodottságára” a „szakma-szentsége” jelenségét, míg a mozgástér hiányára három tényezőt mutatok be: (1) a kritikai szubjektivitás hiánya; (2) tanuláshoz való passzív hozzáállás; (3) védekező mechanizmusok aktív jelenléte a mindennapokban.

A szakma „szentsége”. Néhány megkérdezett szakmájáról, munkájáról úgy gondolkodik, mintha az lenne a szervezeti munkafolyamatok alfája és ómegája (*„Amit én hiányolok, egy olyan nagyformátumú ügyfelet, aki legalább annyira szeretné ugyanazt, amit én.”* (Bence)). Fontosnak tartom, hogy az egyénnek a saját és mások identitásának irányába, míg a szervezetnek a szervezeti szubkultúrák mindegyike felé legyen egyfajta alázata, hogy ne gátolják egymást és önmagukat az önmegvalósítási törekvésben.

A kritikai szubjektivitás hiánya. A kritikai szubjektivitás leegyszerűsítve azt jelenti, hogy az egyén tisztában van azzal, hogy nézőpontja csak egy a lehetséges nézőpontok közül (illetve ismeri saját nézőpontja miértjeit). Az egyén ilyen fajta tudatossága, szemléletmódja támogatja az egyént az önmegvalósítási folyamatban azáltal, hogy egy állandó „készenléti” helyzetben tartja. Ugyanígy igaz ez az identitásra, annak változására is: *„Kell a kompromisszumkészség, account-ok felé is, ügyfél felé is, meg kell tudnod mondani, szerinted miért van úgy, de be kell tudnod látni, hogyha másé is jó, vagy talán még jobb is”* (Kelemen).

Tanuláshoz való passzív hozzáállás. E témakör kapcsán az derül ki, hogy a szakmai fejlődést szorosan kötik az interjúalanyok az identitásukhoz (munkakör, pozíció). *„Szerintem engem jó időpontban neveztek ki Head of Art-nak: most olyan dolgokat tanulhatok, mellyel építhetek azt Art director-i tapasztalataimra, melyek kezdtek már rutinná válni.”* (Boldizsár). Bár fontos a szakmai fejlődés, mégis – véleményem szerint – az identitás szempontjából annak „megcsontosodása” irányába hat, mivel szigorúan a szakmai értékeket és magatartásokat helyezi előnybe.

Védekező mechanizmusok aktív jelenléte a mindennapokban. Az interjúk során a megkérdezettek többségénél akadt példa a védekező mechanizmusra: *„Nem etikus a szakma, de próbálok erre nem gondolni. Úgyis vesz az ember mosóport, mert kell venni mosóport. Ha most még pénzt is kapok érte, hogy az ember vegyen mosóport, hát legyen úgy. Ha én nem csinálom meg, megcsinálja más.”* (Ernö). Az interjúk során is megjelenő védekező mechanizmusok természetesek, hiszen fontos jellemzőjük, hogy az egyén biztonságérzetét erősítik meg. Mégis, ezek túlzó jelenléte a változási folyamat ellen hat az önámítás jellemzője miatt, és az identitás túlságos rögzültségéhez vezet(het).

Összességében fontos, hogy az egyén jelene, jelenbeli énképe (identitása) „egészségesen rugalmas” legyen, azaz, adjon biztonságot, de ne akadályozza az önmegvalósítást, mint változási folyamatot.

Jövő: a cél. Az egyén jövője (jövőképe) az önmegvalósítás folyamatának kulcscategóriája: megjelenhet célként, de mozgatóerőként is. A jövőkép kialakítása kiindulhat az egyén vágyaiból, de a szervezet és a szakma adta jellemzőkből is („*Aztán persze leszek senior satöbbi, de ugye egy ügynökségnél nem dolgoznak 40 év felettek, így biztos lesz valami váltás még.*” (Vilmos); „*A lelkesedésem az töretlen, szerintem most vagyok erőm teljében, a vezetőségtől ráadásul nagyon izgalmas feladatokat kapok. Éppen ezért most akarom megnyomni a dolgokat, amíg lehet.*” (Gergő)). Úgy gondolom, hogy ha az egyén tisztában van saját jövőképének realitásával (eredmény), már az támogathatja az önmegvalósítási törekvést, hiszen általánosságban is egy cél elérhetősége motiváló hatású. Ugyanígy, ha az egyén figyelmet fordít arra, hogy átgondolja saját jövőképének valóság-tartalmát (folyamat), az egyfajta részvétel-elköteleződést jelent, amely ugyancsak támogató tényező lehet célja elérésében.

Az egyéni jövőkép eléréséhez vezető úton történő elakadásnak egyik oka lehet a Senge-féle (1998) kreatív feszültség meg nem ragadása (képeség vagy hajlandóság hiányában). A kreatív feszültség a mindennapi szóhasználatban „inspirációként”, „pozitív stresszként” jelenik meg: „*Egy filmnél ott menned kell hangstúdióba hangot válogatni, zeneszerzővel beszélni, operatőrrel, (...), kellékeket válogatni, az izgalmas, pörgős, és tényleg érdekes emberekkel lehet találkozni. Azt a részét nagyon szeretem, amikor menni kell és csinálni, az a legszebb része, hogy ez hogyan áll össze.*” (Ernő); „*Olyan emberek között vagyok, akik között megvan a szellemi pezsgés. Az ember szellemi éhsége teljesen kielégül napról napra, és ez pl. azáltal, hogy naponta kb. 20 linket vagy videót kapok, ami érdekes.*” (Márti). Amint látható, a kreatív feszültség forrása változó, származhat a szakma, illetve a szervezet jellemzőiből, ez utóbbi esetében főként a munkatársaktól.

Úgy vélem, az egyénnek a jövőhöz fűződő viszonya jelentős részt vállal önmegvalósításának folyamatában: kijelöli az irányt, a célt – ezért az önmegvalósításra törekvő egyénnél a jövőkép meghatározása és reálissá tétele elengedhetetlen. Az önmegvalósítás folyamatában gátlótényező lehet, ha az egyén a munkájában nem találja az őt inspiráló kreatív feszültséget.

2.3 A munkában rejlő, egyéni önmegvalósítást gátló tényezők

Az erre vonatkozó kutatási eredmények megfogalmazásában a következő kutatási alkérdés segít: *Hogyan hatnak a munkakör jellemzői a kreatív szakember munkahelyi (munkával kapcsolatos) önmegvalósítás-élményére?*

Az egyén munkához való viszonyulása. Interjúalanyaim, amikor önmegvalósítás-élményről számoltak be, nemcsak arra utaltak, hogy munkájukat sajátjuknak élték meg, hanem ahhoz további érzések, élmények is társultak, például öröm, büszkeség, hatalom (ez utóbbi, mint hatóerő): „*Az ottani DM-eket, amiket csináltunk, mindig teleszórtuk kitűzőkkel, meg CD-vel, gyönyörűség volt látni, amit ott csináltunk.*” (Márti); „*Ez mindig vonzott, hogy valamit kitalálok, és annak megvalósításán dolgozik sok ember.*” (Ernő). Ennek tükrében lehetségesnek tartom, hogy a birtoklás-élmény képes támogatni az

egyéni önmegvalósítást, ha az nem önmagáért van, hanem azt kiegészítik, illetve „feltöltik” más érzések, megélések is.

A felelősségvállalás többszörösen is hangsúlyozásra került az elméletekben, így azt kutattam, hogyan, milyen formában jelenik az meg? A következő magatartásokat láttam jellemzőknek: (1) Van, amikor a munka eredményében jelenik meg, abban igyekszik „maga magát” megjeleníteni: *„Nekem az fontos, hogy valami a saját értékrendemből átmenjen, például valami nevelős célzatú információt adjunk a fogyasztónak ... Mindig igyekszem olyan munkát csinálni, ami tud a fogyasztónak is valami pluszt nyújtani. ...”* (Kelemen). (2) Arra is van példa, hogy a személyes felelősségvállalás a munka folyamatában arra utal, hogy az adott helyzetben „átlépi saját árnyékát”, kilép a számára megszokott működéséből, akár új képességeket kipróbálva: *„Van egy pár ilyen panelem, de ezeket próbálok kerülni, mert nem jó, ha az ember mindenre ugyanazt húzza rá. Bár tökre nem jönnek rá, ha használom, csak saját magam számára rossz érzés”* (Márti). A személyes felelősségvállalás tehát az önmegvalósításra való törekvés folyamatában többféleképpen előfordulhat, de közös pont, hogy az egyén munkájában és/vagy munkakapcsolataiban megjeleníti, illetve igyekszik megjeleníteni mindazt, ami számára fontos.

A munka szeretete, az egyén elköteleződése a munka iránt szükséges, de nem elégséges feltétele az önmegvalósításnak. Az ide kapcsolódó válaszok többértűek voltak: egy részük a mindennapi munkához, munkakapcsolatokhoz kapcsolódik, amely az egyén figyelmét inkább a mindennapi örömök felé tereli, semmint a hosszú távú elégedettségre. *„Az előző munkahelyemen nem szerettem annyira brief-eket, de az ötletelést már szerettem. ... Itt nem biztos, hogy a végtermék lesz a legcsinibb, itt például a brief-elés, a megbeszélések nagyon jók.”* (Márti); *„Nagyon tetszik ennél a cégnél, hogy a kreatív maga is kimehet, sőt ki kell menjen az ügyfélhez, amikor prezentáljuk a munkát. ... Ez egy igazi fejlődési lehetőség”* (Berni). A válaszok másik része magához a reklámszakmához kötődik. *„Úgy gondolom, hogy az egész kreatív munka arról szól, hogy valamire találsz egy olyan megoldást, ami valamilyen szinten érdekes a fogyasztónak. ... És ami számomra a legfontosabb, hogy a munkám eredménye mérhető: nőtt-e az eladás, vagy sem. Ez a művészetről nem mondható el, és az ott engem nagyon zavar.”* (Bence); *„Most a BTL-munkáját nyertük meg az egyik cégnek, de cél az az lenne, hogy az ATL-t is elhozzuk, tévét, meg ilyeneket, mert azon az ember mégis csak jobban meg tudja csillogtatni, hogy mit tud, mint mondjuk egy unalmas ablakmatricán.”* (Ernő). Feltételezem, hogy az előbbieket a szervezet iránti (mindennapi), addig az utóbbiak a szakma iránti (hosszú távú) elköteleződést erősíthetik. Amennyiben az egyén általánosságban a szakmában tudja megfogalmazni, amit szeret, úgy vélem, bizonyosabb lehet abban, hogy a „helyén van”.

A munkakör jellemzői. A „játék”, mint munkaköri sajátosság fogalmán belül a megkérdezettek elsősorban a változatosságot emelték ki, mint a munkakör fő jellemzőjét, illetve előnyét is egyben. Előnye, mert e nélkül a munka unalmas lenne, könnyebben előfordulhat a szervezeti tag „kiegése”: *„Sakkozni kell a brief-fel, meg kell fejteni a rejtvényt.”* (Berni); *„Ez egy szellemi rejtvény megfejtése,*

megadnak dolgokat, és azon belül a legjobban ki kell tudni hozni. Egy játék. E nélkül nem is tudnék jól lenni” (Boldizsár).

A megkérdezettek szerint ez a fajta munka megadja a lehetőséget, hogy annak eredményét (pl. egy kampányt) megvalósulni lássa, így az a fajta cél, amely a munkához szorosan kapcsolódik, elérhető. E fenti célon túlmutat az, amit szervezeti célnak neveztem el, pl. új ügyfél szerzése, illetve a régi ügyfelek megtartása. Úgy gondolom, hogy ha a szervezet tisztán kommunikálja a célokat, akkor azok a munkatársak számára világosak, (pl. indul tenderkiírásokon), illetve a munkatársak gondolkodásmódjában megjelennek: *„Tisztában vagyok, hogy a munkámnak az elsődleges célja, az, hogy teljesítsük az ügyfél igényt, ami egy konkrét statisztikai eladás elérése. Ez egy konkrét anyagiassult üzleti cél.” (János).* A szervezeti célon túl viszont az egyéni célok is fontosak, illetve az egyéni önmegvalósítás esetében ezek szerintem fontosabbak is. A megkérdezettek szerint viszont az egyéni célok (amelynek tartalma nagyon változó, pl. „társadalmilag hasznosnak lenni”) elérhetősége kevésbé a szervezeten, mint inkább az ügyfélen múlik (ügyfélről ld. később). *„Szerintem minden embernek fontos, hogy valami jó is legyen a munkájában, nekem az fontos, hogy valami a saját értékrendemből átmenjen, például valami nevelős célzatú információt adjunk a fogyasztónak. Az ügyfelemnek tetszik ez a gondolkodásmód, így gyakran elfogadják az ötletemet.” (Kelemen).*

Az egyén figyelembe vétele a munkakör kialakítása során két szempontból is fontos. Egyrészt hatásában támogatja az egyén elköteleződését a munka iránt, amely az önmegvalósítási törekvés egyik alapfeltétele. Másrészt az a szervezeti kultúra, amely az egyénre épít, támogatja az egyén szervezet keretek közötti (vs. azon kívüli) önmegvalósítási törekvését. Úgy vélem, nagyon fontos már az alacsonyabb beosztású munkatársakban vetett bizalom is, mert az a „teljes személyiséggé válás” egyik környezeti jellemzője (Rogers, 2003). Ezeket továbbgondolva úgy gondolom, hogy amennyiben a szervezeti tag már a szocializáció korai szakaszában ebben a bizalomban részesül, figyelmét a tanulásra, fejlődésre, saját célja elérésére fordítja. A közvetlen vezetőtől kapott bizalom persze csak akkor tud kongruens lenni, ha a szervezeti kultúra értékei között is megjelenik az egyénbe vetett hit. Ez abból derül ki, ha a szervezet tagja munkatársaitól, a felső vezetéstől, illetve a szervezet folyamataiban és rendszereiben is ezt a mintát látja, tapasztalja: *„Mindig különböző dolgokra keresünk ötleteket. Választhatok egy bármilyen furcsa ötletet, és jó esélye van, hogy kapok rá egy pozitív reakciót a kollégáimtól. A mentális szabadság azt is jelenti, hogy itt nincsenek lyukra futások, pl. egy brainstorming keretében bármi elindulhat. Nyilván itt kellene partnerek is a szabadsághoz.” (Márti).*

2.4 A szervezet jellemzőiből eredeztethető, egyéni önmegvalósítást gátló tényezők

E fejezetben azokat az egyéni önmegvalósítást gátló tényezőket vizsgálom, amelyek a szervezet jellemzőiből erednek: A kapcsolódó kutatási alkérdés: Hogyan hatnak a szervezeti jellemzők és szereplők egy kreatív szakember munkahelyi (munkával kapcsolatos) önmegvalósítás-élményére?

Szervezeti szereplők: vezető és csapat. A vezető, illetve a vezetői magatartás, a szervezeti kultúra kitüntetett eleme: az értékek, rendszerek és folyamatok meghatározója és közvetítője.

A vezető és a beosztott közötti bizalom támogatóan hat az önmegvalósításra, sőt, van, akinek ez alapfeltétel: *„Nekem az a legfontosabb a szabad szárnyalásban, hogy hagynak dolgozni, nincs mögöttem valaki, aki ott könyököl és terpeszt és nézi minden mozdulatomat. Ezt itt meg is kapom, és én mint vezető, igyekszem ugyanígy tenni.”* (Gergő). Ugyanakkor az interjúkból az derült ki, hogy a rábízás és a ráhagyás nem tér el erősen egymástól a szervezeti tagok fejében. A bizalmon alapuló kapcsolat esetében a vezető valóban szabad kezet ad a szervezeti tagnak az adott munka elvégzésében, rábízta a munkát. Ezen felül – és ebben tér el a ráhagyástól – a vezető a beosztott számára bármikor elérhető (pl. kérdés lehetősége), ezzel biztosíthatja őt támogatásáról. Ehhez azonban nagyon fontos, hogy a vezető pontosan tudja, melyik beosztottra mit lehet rábízni, illetve kövesse nyomon a beosztott munkáját, és szükség esetén a visszajelzések mentén tanítsa is: *„Itt kapok egy szabadságot, vagy szabadságérzetet, talán itt felnőttnak érezhetem magamat, nem pedig egy gyereknek, akit folyamatosan ellenőriznek. Nagyon sokszor a főnököt nem is vonjuk be a munkába, de látja, hallja hogy min dolgozom, annyira közel ülünk egymáshoz. És persze tudom, hogy bármikor kérdezhetek tőle, válaszol is, sőt, tanít is, ha azt látja, hogy nekem nem ment át valami.”* (Márti). Az önmegvalósítás szempontjából így nagyon fontos, hogy a szervezeti tag úgy élje meg a mindennapokat, hogy érezze, bizalmat kap a vezetőjétől. Ezzel azt is állítom, hogy a vélt bizalom fontosabb a tényleges bizalmonál (*„A vezetőm támogatja, hogy végigvigyem a folyamatot a brief-től a megvalósulásig, és ez nekem nagyon sokat számít. Az, hogy bizalmat ad, segít abban, hogy én meg önmagamot adhassam.”* (Berni)).

A csapatmunka a kreatívok, illetve egy reklámügynökség esetében hangsúlyos (*„A cégen belüli közösségi élmény a munka jellegéből fakad – túlnyomórészt csapatmunkában dolgozunk, csak egy elenyésző hányada, amikor egyedül”* (János)). A csapatmunka azonban egy függőséget is jelent: (1) munkafolyamatbeli függőséget: *„Mi az account-jainkat minden egyes kreatív folyamatba bevonjuk, nagyon együttműködő, gyümölcsöző kapcsolatot hoz létre. ... de kell is ez, hogy a számunkra fontos gondolatokat el tudjuk adni. Ez lehetővé teszi azt, hogy marketing, pénzügy gondolatok, érvek is megjelenjenek.”* (János); (2) érzelmi függőséget: *„Tényleg itt élünk, nagyon sokat dolgozunk, úgy hogy akarva-akaratlan úgy érezhetjük, hogy testvérek lennénk, vagy egy család. Úgy odafigyelünk egymás érzéseire. Nem egy droid képzés.”* (Gergő); (3) szellemi közösséget, amely egy fejlődésbeli függőséget okoz: *„Olyan emberek között vagyok, akik között megvan a szellemi pezsgés. Az ember szellemi éhsége teljesen kielégül napról napra, például azáltal, hogy naponta kb. 20 linket vagy videót kapok, ami érdekes.”* (Márti).

Ha a csapat tagjaiban nincs meg az egyenrangúság érzése, és kialakul – bármilyen okból – egy alá-fölérendeltség, a csapattagok munkájukban, érzelmi szinten vagy a fejlődési lehetőségeikben sérülnek. Ez a sérülés a szervezeti tag számára gátat okoz az önmegvalósítási törekvésében, hiszen biztonságérzete labilis, valamilyen alapvető szükséglete nincs kielégítve.

A szervezeti struktúra. Interjúalanyaim többsége arról számolt be, hogy a szervezetben tisztázottak, átláthatóak a munkakörök, illetve az ahhoz kapcsolódó felelőségek, hatáskörök: „Amit szeretek itt, hogy tisztán le vannak osztva a szerepek. Tudjuk, hogy a kreatívnek mi a dolga, tudjuk, hogy az account-nak mi a dolga, teljesen nyilvánvaló, hogy kinek mik a jogosítványai és ezt tisztán kezeljük, nincsenek feszültségek.” (Gergő). Amennyiben az egyén transzparens keretek között dolgozik, tisztában van a feléje irányuló elvárásokkal – ez pedig lehetővé teszi, hogy figyelmét az önmegvalósításra összpontosítsa. Természetesen, nem elegendő az önmegvalósításhoz az „elméleti” transzparencia, a gyakorlatban is működni kell a felelősségi- és hatásköri megosztásnak. Ellenkező esetben az egyénnek konfliktusok megoldására kell fordítani figyelmét: „Van, hogy a kreatív, elfogadhatja az account-tal a saját ötletét, mondván ez nem is az ő szakterületük. Kimennek az ügyfélhez, akinél két különálló egységként jelenik meg a kreatív és az account, de az account-nak akkor is meg kell védenie a kreatív munkát, ha nem érti – ez lehetetlen helyzet, és persze, hogy ellentéteket szül.” (János).

Néhány megkérdezett nagyon fontosnak tartotta az önmegvalósításhoz kötődően, hogy munkakörnyezete „profí”: „Imádom azt is, hogy profikkal dolgozhatom együtt profi költségvetéssel, és profi környezetben: ahogy kinéz ez az iroda, amilyen gépeken dolgozunk, amilyen szoftvereken... Persze, engem is arra ösztönöz, hogy profi munkát adjak ki a kezemből, amiben minden benne van, amit tudok és szeretnék.” (Gergő). Ez a arra hívja fel a figyelmet, hogy nem mindegy, a szervezeti tag hogyan gondol, sőt, adott esetekben hogyan érez a szervezet és munkatársai irányába. Ha úgy gondolja, ő egy „profí rendszer része”, „egy profí csapat tagja”, saját önbecsülése erősödik meg, amely pedig egy pozitív spirál beindítója lehet, valahogy így: „egy profí csapat tagja vagyok – magamból is a legjobbat kell kihozni – akkor a profí csapatnak még inkább része lehetek - ...”. Az interjúk eredményeképpen mondható, hogy ez a folyamat az önmegvalósításnak nagyon fontos támogató tényezője lehet.

További szervezeti „jelenségek”. A fluktuáció ténye az interjúk során gyakran előkerült. Oknak részben a szakmát, részben a szervezetet jelölték meg a megkérdezettek: „Sokszor kapkodást érzek a vezetés részéről, nem feltétlenül az ő hibájuk, mert a nemzetközi helyzet fokozódik, egyre nagyobb a nyomás, kell termelni a profitot, elvándorolnak tömegesen az emberek ... Itt gyűjtsek inspirációt és hozzam ki magamból a legtöbbet? Na ne.” (János); „Négy év alatt ne tudd meg, hányan mentek el, nagyon hamar én voltam a csapatomban a legbiztosabb ember. Ez hirtelen nagyon nagy felelősséget rótt rám, rendesen el is bizonytalanított, talán kicsit féltem is... Az nem az az időszak, amire szívesen visszaemlékszem, mondván jó munkákat tettem le az asztalra.” (Karina). Az egyéni önmegvalósítási szempontjából az „elbizonytalanodás” és a „hirtelen kapott felelősség” gondolata fontos. Ha azt látja a szervezeti tag, hogy azt a szervezetet, amelynek ő tagja, elhagyják, megkérdezheti magától, hogy „jó helyen van-e?”, illetve, hogy „van-e valami, amit ő nem vesz észre, szemben azokkal, akik kiléptek?” Ezek a gondolatok bizonytalanság-érzetet szülhetnek, eltérítve az egyént az önmegvalósítási törekvéséről. Ugyancsak, azáltal, hogy kollégák kilépnek, és a szervezeti tag hirtelen lesz „a tapasztalt”, a „helyismerettel rendelkező”, úgy az egyén azt élheti meg, hogy „részakadt a felelősség”. Ennek súlya félelmet okozhat, amely az önmegvalósítást erősen gátló tényező.

A kutatás legelső lépcsőjénél szembesültem azzal, hogy a munkatársak egy nagyon impozáns, nagy belmagasságú, nyitott irodában dolgoznak. Nem is kellett rákérdezni, az interjúalanyok maguktól hozták szóba ezt az adottságot: „A nyitott irodát nem igazán szeretem. Azon kívül, hogy jól néz ki, meg tetszik ez a belmagasság, mert azért itt inkább tudnak szárnyalni a gondolatok ... de ha valaki telefonál, azt én hallom ott is. Az ügyvezető ebben hisz meg hitt, rajta kívül nem sokan. Megszoktuk, meg lehet szokni.” (Gergő); „Amikor az ember tényleg valami újszerű dolgot akar létrehozni, azt kevésbé engedi meg a nyitott iroda. De amikor rutinból, panelekből építkeznek, ott nem zavar.” (Boldizsár). Természetesen nem a nyitott iroda előnye vagy hátránya fontos ezúttal, hanem az, hogy a szervezet ergonómiai kialakítása is befolyással lehet az egyén önmegvalósítási törekvéseire.

Szervezeten kívül, de mégis belül: az ügyfél. A szervezeti keretek közé ugyan nem tartozó, de a szervezeti mindennapokat erősen befolyásoló tényező is szerepet játszhat az önmegvalósításban: az ügyfél. A már korábban megfogalmazott akadályokhoz hasonló az ügyfél szerepe az önmegvalósítás folyamatában: nem tisztázott szerepkörök, kompetenciák és elvárások – a transzparencia és a határok (pl. kompetenciák) hiánya: „A határok mosódnak néha össze ügyfél és ügynökség közötti viszonyokban, amikor az ügyfél, mondjuk, nem tiszteli az ügynökség szerepét egy adott folyamaton belül, és ennek következtében alakul ki alá-fölérendeltség és feszültség” (Berni). A megkérdezettek arról is panaszkodnak, hogy köztük és az ügyfél között nem (a szerepeket tisztán kezelő) partneri viszony, hanem alá-fölérendelt viszony alakult ki, amelyben a kiszolgáló (a kreatív) az ügyfél igényéhez igazodik, gyakran saját értékeinek, kompetenciájának ellentmondva, önmagát háttérbe szorítva: „Az a baj, hogy ez úgy van, hogy egy műalkotásba azt tesz bele egy művész, amit ő lényegesnek tart. Egy reklám az olyan, mint amikor megrendelik a freskót: a megrendelő ezt és ezt szeretné, akkor megpróbálunk egy kicsit harcolni egy darabig, de ha nem megy, akkor megcsináljuk, amit kér.” (Bence). Fontos szem előtt tartani, hogy mindkét félnek jogosak az érvei, mozgatórugói. Valószínűleg a megrendelő-szolgáltató szerepkörökből adódó alapvető érdekellentétek okozzák a feszültséget a kapcsolatban, illetve ezek feloldhatatlansága nehezíti az önmegvalósítási törekvést. A kutatás eredményei alapján mondható, hogy az interjúalanyok nem élnék meg ennyire „fenyegetőnek” az ügyfelet, ha az együttműködést transzparenssebbé (szerepek, hatáskörök stb. tekintetében) tennék.

2.5 A tág környezet által felállított, egyéni önmegvalósítást akadályozó tényezők

A tág környezetre vonatkozó kutatási alkérdés úgy hangzott, hogy: Hogyan hatnak egy kreatív szakember munkahelyi (munkával kapcsolatos) önmegvalósítás-élményére szakmájának jellemzői? A jellemzőkön túl a szakma etikusságáról is megkérdeztem interjúalanyaimat, elsősorban a kutatási terep megválasztását ért dilemmák és kritikák miatt.

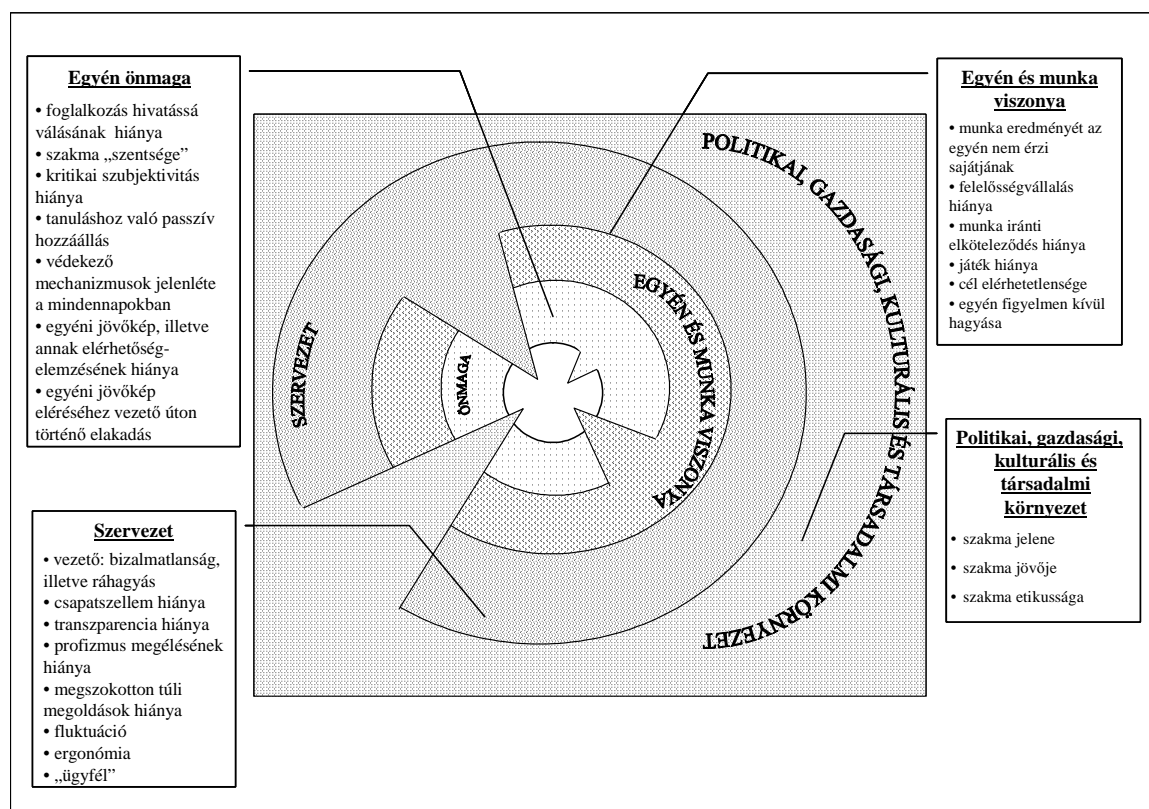
A szakma jellemzői. A szakmával kapcsolatos gondolatait az interjúalanyok többsége szóba hozta anélkül, hogy rákérdeztem volna. A megkérdezettek által kiemelt egyik fontos gondolat, hogy milyen jelzőkkel, jelenségekkel jellemzik a szakmát: „Egy reklámügynökségnél, főleg egy kreatív részlegnél,

van egyfajta szabad gondolkodás, aminek mindenképp teret kell hagyni. Ez a minimum ahhoz, hogy önmegvalósíthassak” (Berni); „Ez nem az a szakma, amiben lehet biztonságosan évtizedekre tervezni, hiszen annyira labilis az egész piac, és annyira gyorsan változnak a dolgok... Ez persze nem adja meg a jó érzésű biztonságot, de az sem lenne jó, ha ebben a biztonságban elkényelmesednénk, mert az nem is segítene a, nevezzük úgy, önmegvalósításnak.”(Karina). Az eredmények arra utalnak, hogy az interjúalanyok két érték közötti egyensúlyozást élnek meg a mindennapokban: szabadság és biztonság. Munkájukhoz szükségesnek tartják a (szellemi és fizikai) szabadságot, ugyanakkor vágnak egy bizonyos szintű biztonságra is. A két érték közötti egyensúlyozás egyrészt vonhat el figyelmet az önmegvalósítási törekvéstől, azt blokkolhatja, másrészt adhat egyfajta dinamizmust, amely éppen az önmegvalósítást (adott helyzetben az egyén képességei legjavát adja) serkentheti.

Szakma etikussága. A megkérdezettek többsége tisztában van azzal, hogy a reklám célja az eladásösztönzés, és néhányan azt is beismerik, hogy a reklámtevékenységnek van „átverős”, „tukmálós” oldala is. Valószínűleg e túlzásból adódó rossz érzés csökkentésére fogalmazznak meg az eladásösztönzésen túlmutató célokat, mint pl. szórakoztatás: „Ha valaki rosszat gondol a reklámról, annak megvan az oka, rászolgált a szakma. Készültek nagyon rossz reklámok, de igazából a reklám csak egy eszköz ahhoz, hogy a vállalatok eladják a termékeiket.” (Kelemen); „A reklámnak szórakoztatnia kell, mert tulajdonképpen tukmálunk valamit, amire vagy szükséged van, vagy nem, akkor legalább szórakoztasson.” (Bence). A kapott válaszok arra utalnak, hogy az interjúalanyaim tisztában vannak a szakmának a nem etikus oldalával, de egyfajta védekező mechanizmust indítanak be, pl. bagatellizálás, racionalizálás stb.: „Annyira korlátozott a cigi kommunikációja, hogy nincs már manipulációnak helye. Ha valaki nem dohányzik, az eldobja azt a promóciós anyagot, amin cigi van. Ettől nem fog cigizni.” (Vilmos).

3. Következtetések összegzése

A disszertáció tézisgyűjteménye a szervezeti keretek között történő egyéni önmegvalósítást, illetve annak támogató és gátló tényezőit elemzi és mutatja be a kutatás eredményei alapján. Az önmegvalósítás gátló tényezőit az alábbi ábrában foglaltam össze.



1. ábra: A szervezeti keretek között történő egyéni önmegvalósítás gátló tényezői – kutatási eredmények összefoglalása

Az egyén önmagát képes gátolni az önmegvalósítás folyamatában, ha munkája nem válik hivatássá, illetve identitása „megcsontosodik”.

Az egyén viszonyulását és a munkaköri jellemzőket külön választottam annak meghatározásában, hogy azok miként gátolják az egyéni önmegvalósítási törekvést. Bár az előbbiek inkább szembetűnőbbek az egyén számára, a munkaköri jellemzők szervezeti beágyazottságukon keresztül ugyancsak jelentős hatással vannak az önmegvalósításra.

A szervezetnek látható {vezetés, munkatársak, ügyfelek, a „falak” (ergonómia)} és láthatatlan (adott értékek, folyamatok és rendszerek) jellemzői is hatnak az egyéni önmegvalósítási törekvésre.

A tág környezetnek az önmegvalósításra ható megfogalmazott, releváns része a szakma, amely jelenével és potenciális jövőjével, illetve etikájával hat az egyéni önmegvalósítási törekvésre.

A következőkben további kutatási témákat mutatok be, amelyek az önmegvalósítás irodalmát, témakörét bővíthetik.

- Az általánosíthatóság érdekében érdemes lehet összehasonlító esettanulmányokat végezni a szektorra / vállalatra / munkakörre / pozícióra vonatkozóan.
- Az imént bemutatott gondolatsor és gyakorlati kutatás kiindulópontja az egyén megélése. Érdemes lehet ugyanezt a témát egy szélesebb horizontból, egy inkább makró (szervezeti, környezeti) szemléletből is tárgyalni, kutatni. Természetesen ez utóbbi kutatásokhoz a humanisztikus pszichológia és az interpretatív elmélet nem lehet kiindulópont, de más szervezetelméletekre alapozva (pl. kritikai szervezetelmélet) a téma további szemszögből vizsgálható, így alaposabban meg lehet érteni.
- A kutatás a védekező mechanizmusokat nehezen tudta megragadni, mind az interjú folyamatában, mind annak tartalmában. Az önmegvalósítás értéktelített fogalom („ideál-én”, cél stb.). Ezért úgy gondolom, hogy az ahhoz való egyéni viszonyulásokban a védekező mechanizmusok biztosan megjelennek, amelyek megragadása, „nyakon csípése” nehéz, de az önmegvalósítással történő szembesítése, sokat jelenthet annak megragadásában.
- A dolgozatnak nem volt kérdése, de felszínre került néhány kutatási alany esetében az önmegvalósítás tartalma (pl. társadalmi felelősségvállalás, szórakoztatás stb.). Az önmegvalósításnak tartalmi megragadása érdekes továbblépési terület lehet, bár veszélye annak sokfélesége, hiszen az önmegvalósítás nagyon egyedi.
- Végül, látható, hogy többször is az „egészséges” jelzőhöz fordultam (pl. egészségesen rugalmas identitás) egyfajta minőség leírásához. Magam is gondolom, hogy ez egy nagyon nehezen megragadható, elfogadható kritérium. Ugyanakkor éppen a téma, az önmegvalósítás egyedisége indokolja, hogy nem lehet minden esetben általános szabályokat létrehozni, pl. adott gátló tényező megfogalmazásakor. Ez arra hívja fel a figyelmet, hogy a dolgozatban meghatározott gátló tényezők, illetve azon belül pl. az „egészséges” meghatározása személyre szabottan kell, hogy megtörténjen.

4. Főbb hivatkozások

- Alvesson, M. – Willmott, H. (1996): *Making Sense of Management. A Critical Introduction.* Sage, London.
- Argyris, C. (1977): *Double-loop Learning in Organizations.* Harvard Business Review, September-October.
- Argyris, C. (1985): *Strategy, Change & Defensive Routines.* Boston. Pitman.
- Argyris, C. – Schön, D. A. (1974): *Theory and Practice. Increasing Professional Effectiveness.* San Francisco. Jossey-Bass.
- Argyris, C. – Schön, D. A. (1996): *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice,* Addison-Wesley Publishing Co.
- Atkinson et al. (1999): *Pszichológia.* Osiris Kiadó. Budapest.
- Bakacsi, Gy. (1996): *Szervezeti magatartás és vezetés.* KJK. Budapest.
- Bakacsi és tsai (1999): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Balaton K. (2005): *Vállalati stratégiák és szervezetek a rendszerváltást követően.* Aula Kiadó. Budapest.
- Berne, E. (1984): *Emberi játszmák.* Háttér Kiadó. Budapest.
- Blanchard és tsai (1999): *Helyzetfüggő vezetés.* Bagolyvár. Budapest.
- Creswell, J.W. (1998): *Quality Inquiry and Research Design: Choosing among Five Traditions.* Sage Publications. Thousand Oaks, CA.
- Csikszentmihályi, M. (2001): *Flow. Az áramlat. A tökéletes élmény pszichológiája.* Akadémiai Kiadó. Budapest.
- Dobák és társai (1996): *Szervezeti formák és vezetés.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Fromm, E. (1979): *To Have or To Be?* Abacus. Great Britain. Cox & Wyman Ltd, Reading.
- Fromm, E. (1993): *A szeretet művészete.* Háttér kiadó. Budapest. Nyolcadik kiadás.
- Gelei, A. (2002): *A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: a szervezetejlesztés esete.* Ph.D. értekezés. BKÁE Vezetési és Szervezési Tanszék. Budapest.
- Hersey, P. – Blanchard, K. (1982): *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources.* 4th ed. Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, NJ.
- Herzberg, F.R. (1968/1974): *Még egyszer: hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat?* Üzempszichológia. KJK. Budapest. 351-373. old.
- Kieser, A. (1995): *Szervezetelméletek.* Aula. Budapest.
- Klein, S. (2002): *Vezetés-, és Szervezetpszichológia.* SHL könyvek. Edge 2000. Budapest.
- Lövey, I. (N.A.): *„Empowerment”. A hatékonyság és az emberhez méltó szervezet igényének összehangolása.*
- Maaloe, E. (2004): *In Case of Case Reasearch.* Department of Management and International Business. Working Paper 2004-09.
- Maslow, A. (1943): *A Theory of Human Motivation.* In: Vroom, V.H.– Deci, E.L. (1992): *Management and Motivation. Selected Readings.* Penguin Books.
- Maslow, A. (2003): *A lét pszichológiája felé.* Ursus Libris.
- Maxwell, J. A. (1996): *Qualitative Research Design. An Interactive Approach.* Sage Publications.
- Pease, A. – Pease, B. (2004): *A testbeszéd enciklopédiája.* Park Könyvkiadó. Budapest.
- Rogers, C.R. (2003): *Valakivé válni. A személyiség születése.* Edge 2000. Budapest.
- Schein, E.H. (1985): *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View.* Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Senge, P.M. (1990): *The leader’s new work: building a learning organization.* Sloan Management Review/Fall.
- Senge, P.M. (1998): *Az 5. Alapelv,* HVG Rt., Budapest.
- Yin, R.K. (1994): *Case Study research. Design and methods.* Sage, Thousand Oaks, California

5. A témakörrel kapcsolatos saját publikációk

Bíró Kata: Egyéni önmegvalósítás, szervezeti keretek között: Megélések és meg nem élések. 1. rész
Vezetéstudomány. Megjelenés alatt

Bíró Kata: Egyéni önmegvalósítás, szervezeti keretek között: Megélések és meg nem élések. 2. rész
Vezetéstudomány. Megjelenés alatt

Bokor Attila - Bíró Kata - Kováts Gergely - Takács Sándor - Toarniczky Andrea: Vezetői elvárások és HR-es önképek. 3. rész. Munkaügyi szemle. 2005. április.

Bokor Attila - Bíró Kata - Kováts Gergely - Takács Sándor - Toarniczky Andrea: Vezetői elvárások és HR-es önképek. 2. rész. Munkaügyi szemle. 2005. március.

Bokor Attila - Bíró Kata - Kováts Gergely - Takács Sándor - Toarniczky Andrea: Vezetői elvárások és HR-es önképek. 1. rész. Munkaügyi szemle. 2005. február.

Bokor Attila - Bíró Kata - Kováts Gergely - Takács Sándor - Toarniczky Andrea: Humán Tükör – Körkép a hazai szervezetekben a HR tevékenységére vonatkozó elvárásokról és annak megítéléséről. 2. rész. Vezetéstudomány XXXVI. Évf. 2005. 2.szám.

Bokor Attila - Bíró Kata - Kováts Gergely - Takács Sándor - Toarniczky Andrea: Humán Tükör – Körkép a hazai szervezetekben a HR tevékenységére vonatkozó elvárásokról és annak megítéléséről. 1. rész. Vezetéstudomány XXXVI. Évf. 2005. 1.szám.

Bíró Kata - Takács Sándor - Toarniczky Andrea: Humán tükör kutatás eredményei az első év után. Konferencia előadás. 2004. szeptember. XII. SZMT Konferencia. Szeged

Bíró Kata: Érettség a szervezetben. Konferencia előadás. Edamba. 2003. július. Toulouse, Franciaország.

Bíró Kata: Hát persze, hogy Tanulom magam! F. Várkonyi Zsuzsa: Tanulom magam című könyv recenziója. Vezetéstudomány. Megjelenés alatt

Bíró Kata: A vezéregyéniség lélektana. Goleman - Boyatzis – McKee: A természetes vezető. Az érzelmi intelligencia hatalma című könyv recenziója. Manager Magazin. 2004. november.